

Znaczenie koncepcji potrzeb H.A. Murraya, R.M. Ryana i E.L. Deciego w badaniach obrazu siebie u kierowników wyższego szczebla

Barbara Mróz*

Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław

THE SELF-ESTEEM AND NEEDS CONCEPT BY H.A. MURRAY, R.M. RYAN AND E.L. DECI
AS APPLIED TO SENIOR MANAGERS

This paper presents one of the most interesting and most promising theories – the concept of self-determination formulated by R.M. Ryan and E.L. Deci – and also examines the needs senior managers must develop in order to function in Murray's managerial world. The self-determination theory distinguishes basic needs arising from intrinsic motivations, such as the need for competence, autonomy and relatedness. Developing these needs releases a feeling of effectiveness. Therefore, it was important to compare the two methods arising from both Ryan and Deci's self-esteem and Murray's needs as only then we could assess their real diagnostic usefulness in examining the skills important in effective management. Research and analyses demonstrated that there is a significant correlation between The Adjective Check List ACL and Basic Psychological Needs Scale BPNS. Given the above, it is possible to describe constituent needs described in Ryan and Deci's concept by using ACL.

Key words: self-esteem, needs conceptions, self-determination theory, senior managers

WPROWADZENIE

Podczas analizy roli kadry zarządzającej w funkcjonowaniu firm, zwłaszcza z punktu widzenia strategii ekonomicznej, myślenie w kategoriach przyczyna–skutek występuje raczej rzadko. Za to często zwraca się uwagę na uwarunkowania gospodarcze, społeczne czy nawet polityczne, w jakich działa przedsiębiorstwo. Jednak takich zagadnień, jak zasobność, perspektywy bądź możliwości rozwoju organizacji nie sposób rozpatrywać z pominięciem dobrze przygotowanych do tych zadań ludzi. A zatem to menedżer, mając wpływ na dowolne kształtowanie swojej (i innych) przestrzeni zawodowej, a także dostrzegając ograniczenia rynkowe swej działalności, jak również ograniczenia własne, osobowościowe, winien stać się podmiotem szczegółowych analiz i badań. To, w jaki sposób kierownicy wyższego szczebla rozwiązują bieżące problemy, w znacznej mierze zależy od cech ich osobowości (Mróz, 2011). Specyfika potrzeb psychologicznych występujących u kierowników spowodowała, że podjęto badania nad tym istotnym obszarem osobowości, aby ustalić ewentualne prawidłowości w nasileniu owych potrzeb w obrazie siebie i najczęstszą ich konfigurację. Spośród wielu znaczących koncepcji wybrano dwie, ściśle

ze sobą powiązane: historyczną koncepcję potrzeb Henry A. Murraya (1938/2008) oraz współczesną koncepcję potrzeb Richarda M. Ryana i Edwarda L. Deciego (2000).

ROLA POTRZEB W OBRAZIE SIEBIE

Analizując znaczenie współczesnej koncepcji potrzeb Ryana i Deciego dla menedżerów wyższego szczebla (kierownicy, dyrektorzy), warto poprzedzić ją przypomnieniem założeń koncepcji Murraya, modelu bardzo dobrze już zweryfikowanego w psychologii osobowości i zarządzania. Obie koncepcje, co warto podkreślić, przyczyniły się do powstania metod badawczych zastosowanych w niniejszych badaniach (Deci i Ryan, 1985; Murray, 1951).

W teorii osobowości Murray nie ograniczył się tylko do przedstawienia ogólnej struktury osobowości człowieka, lecz wiele miejsca poświęcił także jego potrzebom i wartościom. Według niego wartość to część świata przedmiotowego, ku któremu skierowane są potrzeby. Murray wyróżnia tendencje do działania, wektory (*vectors*) oraz wartości (*value*). Różne wektory mogą łączyć się z wieloma wartościami, co daje obraz potrzeb (Murray, 1964).

Potrzeby są głównym składnikiem obrazu siebie i innych wymiarów osobowości tłumaczącym zachowanie człowieka. Istnieją potrzeby jawne (obserwowalne zarówno przez podmiot, jak i jego otoczenie) oraz potrzeby ukryte (dostępne tylko w analizie). O istnieniu potrzeb wnioskujemy na podstawie: efektu, czyli końcowego za-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Barbara Mróz, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. J. Wł. Dawida 1, 50-527 Wrocław.

b.mroz@psychologia.uni.wroc.pl

chowania, jego szczególnej struktury lub formy, wybiórczego reagowania na specyficzną klasę bodźców, wyrażania przez człowieka określonej emocji albo uczucia, a także wyrażania zadowolenia bądź rozczarowania, gdy efekt nie zostanie osiągnięty.

Potrzeby, zdaniem Murraya, charakteryzują się selektywnością zmierzającą do eliminowania bodźców zagrażających organizmowi, szukaniem obiektów redukujących napięcia, ekspresją emocji i uczuć, uzewnętrznianiem reakcji na stopień zaspokojenia (Murray, 1938/2008; zob. Suchańska, 1984). Ich zasadniczym kierunkiem jest automatyczne nastawienie na cel. Widzenie człowieka jako bytu zdążającego do celu daje większą szansę badaczowi na uchwycenie dynamizmów jakie motywują do działania. Osobowość widziana w perspektywie rozwojowej przynosi także określone korzyści zarówno psychologowi zajmującemu się potrzebami, jak i psychologowi pracującemu z konkretną grupą osób (na przykład z kierownikami). Badacza otwiera na nowe ustalenia teoretyczne, na rolę poszczególnych potrzeb u kierowników, a trenera na możliwości praktyczne, na wypracowanie wskazanych potrzeb warunkujących efektywne zarządzanie.

Murray w swojej teorii często używał zamiennie pojęć „wartość” i „potrzeba”. Twierdził, że potrzeby są głównym składnikiem osobowości i dzięki nim można tłumaczyć wiele zachowań ludzkich. Potrzeby mogą być ujawniane, ale i tłumione. Mogą być obserwowane przez drugiego człowieka, jak np. potrzeba dominowania, osiągnięć, ekshibicjonizmu psychicznego, ale też być spychane w nieświadomość, np. potrzeba poniżania się czy kompensacji. Potrzeby (wartości) są zhierarchizowane. Silniejsze to te niezaspokojone, powodujące frustrację.

Potrzeby bywają wyrazem wewnętrznych tendencji człowieka oraz presji otoczenia. W takim przypadku środowisko staje się wektorem, wyznacznikiem kierunku działania.

Z kolei dla Ryana i Deciego potrzeby łączą się organicznie z motywacją. Psychologowie ci byli przekonani, że pozytywne tendencje, jakie obserwujemy w zachowaniu, są funkcją czegoś więcej niż tylko uwarunkowań zawartych w materiale, który dziedziczymy. Takie przejawy pozytywnych działań dostrzegali w szczególnym rodzaju motywacji, jakim jest motywacja wewnętrzna. Pod tym pojęciem kryje się wypływająca z własnej inicjatywy tendencja do poszukiwania nowości i wyzwań, poszerzania własnych możliwości i korzystania z nich, do poznawania i uczenia się. Jest to naturalna zdolność doskonalenia się, niezbędna do społecznego rozwoju (Ryan i Deci, 2000).

Badania nad motywacją wewnętrzną, jej źródłem i uwarunkowaniami doprowadziły tych badaczy do sformułowania koncepcji autodeterminacji (*Self-Determination Theory* – SDT) na bazie trzech podstawowych potrzeb psychologicznych:

- 1) kompetencji, które są miarą wpływu na przebieg zdarzeń i odnoszą się do efektów podejmowanych działań;

- 2) autonomii, która umożliwia działanie w poczuciu wolności i swobody wyboru;

- 3) relacji, która odzwierciedla potrzebę kontaktowania się z ludźmi, troskę o nich i potrzebę więzi społecznej.

Dopiero zaspokojenie potrzeb w tych trzech płaszczyznach może wskazywać na prawidłowe funkcjonowanie człowieka, może też być miarą jego skuteczności. Jeśli bowiem kierownik posiada potrzebę kompetencji i dokształca się zawodowo, potrafi podejmować decyzje w sposób autonomiczny i kontaktuje się z pracownikami szanując ich godność osobistą, wówczas te trzy obszary działają ze sobą harmonijnie. Warto także zauważyć, że potrzeby są rozumiane w koncepcji SDT szerzej, niż czynił to Murray. Wątek ten zostanie rozwinięty przy opisie metody, jaką do badania potrzeb zastosowali Ryan i Deci.

Dwie pierwsze potrzeby (kompetencja i autonomia) stanowią podłoże motywacji wewnętrznej. Badania Ryana i Deciego wykazały wyraźny związek autonomii z motywacją wewnętrzną. Jeśli kogoś zachęcano do samodzielności i niezależności, jego działanie charakteryzowało się wyższą motywacją wewnętrzną, większą ciekawością i chęcią podejmowania wyzwań (Artymiak, 2009). Eksperymenty przeprowadzone zarówno przez autorów koncepcji SDT, jak i przez ich współpracowników podważyły rozpowszechnioną tezę o znaczeniu nagrody w procesie wzmocnienia zachowań. Okazało się, że zewnętrzne nagrody mogą prowadzić do obniżenia poziomu wykonania zadania przez osoby, które mają do jego wykonania motywację wewnętrzną. To ustalenie stało się istotne, kiedy psychologowie zaczęli badać menedżerów i sprawdzać, w jakim stopniu ich motywacja jest wewnętrzna. Zdolność do długotrwałego podejmowania wysiłku kończącego się sukcesem wyjaśniała przyczynę odnoszenia sukcesów.

ZARZĄDZANIE JAKO WDRAŻANIE PRZEMYŚLANYCH DECYZJI

Kierowanie jest nie tylko sztuką opanowania i wdrażania umiejętności technicznych, lecz także sztuką stosowania umiejętności społecznych i personalnych oraz sprawnego podejmowania trafnych decyzji (Nosal, 1999, 2011). Z takim pojmowaniem roli umiejętności zarządzania zgadzają się na ogół zachodni psychologowie zarządzania i osobowości, którzy podkreślają jako szczególnie istotne odpowiednie potrzeby osobowościowe menedżerów (Ryan i Deci, 2000; Seligman, Park i Peterson, 2004). Sugerują oni, że występujące potrzeby w tej grupie zawodowej znacząco różnicują je od innych pracowników. Zaobserwowali, że istnieje silny związek między umiejętnościami społecznymi i inteligencją emocjonalną a stylem zarządzania opartym na celach (Deci i Flaste, 1995). W obecnych czasach cechy te u kierowników stały się wymogiem podstawowym, gdyż mają związek z efektywnym zarządzaniem (Hornowska i Paluchowski, 2001; Kożuch, 2001; Mróz, 2002). I warto dodać, że z zarządzaniem we

wszystkich trzech podstawowych obszarach gospodarki: produkcji, handlu i usług.

Zarządzanie personelem obejmuje nie tylko ocenę kompetencji zawodowych kierowników i pracowników; stawia przed służbami personalnymi także zadanie wyznaczania strategii w oparciu o sprawdzone metody i współpracę z ośrodkami akademickimi.

Wyniki prac nad kompetencjami i obrazem siebie w roli zawodowej wydają się obiecujące, gdyż pokazują rolę interakcji personalnych w zarządzaniu zarówno zespołami ludzkimi, jak i strukturami w firmie (Super, 2008; Mróz, 2008b, 2011). Należy przypuszczać, że menedżer o adekwatnym obrazie samego siebie, prezentujący się jako osoba dojrzała, komunikatywna, będzie bardziej efektywny w kierowaniu podległymi pracownikami, a w rezultacie jego kompetencje personalne ułatwią mu osiągnięcie wymiernych sukcesów zawodowych.

Style zarządzania prezentowane przez kierowników w dużej mierze wpływają nie tylko na efektywność produkcji czy kontakty z klientami, lecz są także wyznacznikiem atmosfery panującej w przedsiębiorstwach. A ta, jak wiadomo, może albo sprzyjać najlepszym nawet strategiom ekonomicznym w firmie, albo je niweczyć. Jeśli zarządzanie zespołem pracowników zdefiniuje się jako wybrany przez menedżera sposób działania, który ma przynieść oczekiwany rezultat, to kolejnym problemem stanie się określenie obszarów działań przynoszących takie efekty.

W różnych koncepcjach dotyczących zarządzania ludźmi i zadaniami wskazuje się najczęściej na cztery płaszczyzny odgrywające znaczącą rolę w uzyskiwaniu pozytywnych rezultatów. Są to: efektywne planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie działań własnych i podwładnych (Stoner i Wankel, 1996; Witkowski, 2003).

Bez planowania, działania kierownicze stają się chaotyczne, nieskoordynowane, spontaniczne, a to oznacza ich małą przewidywalność. Menedżer, który nie docenia tego pierwszego aspektu zarządzania, skazuje się na postępowanie według zasady prób i błędów. Planowanie polega na ukierunkowaniu działań. Wyróżnia się planowanie strategiczne i operatywne. To pierwsze nadaje ogólne ramy zasadniczym decyzjom podejmowanym w firmie, planowanie operatywne zaś służy wdrażaniu celów strategicznych.

Organizowanie w zarządzaniu polega na porządkowaniu czynności związanych z funkcjonowaniem miejsca pracy, działu bądź firmy. W zależności od obszarów działania przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe czy usługowe) organizowanie jest związane z zabezpieczeniem towarów, sprawną logistyką, efektywnym marketingiem lub reklamą. W tych obszarach organizacja działań służy również sprawnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi częściami firmy. Organizowanie jako czynność wiąże się także z mechanizmem porządkującym, którego funkcją jest selektywność. Niektóre czynności wydają się ważniejsze od innych, i to trzeba umieć dostrzec, zmienić. Niewątpliwie czynności organizacyjne wymagają także umiejętności plastycznego myślenia i działania.

Kolejny obszar sprawnego zarządzania łączy się z umiejętnym motywowaniem siebie oraz innych do pracy. To od poziomu motywacji zależy wytrwałość w planowanym realizowaniu czynności. Menedżer o silnej motywacji wykazuje większą odporność fizyczną (zmęczenie) bądź społeczną (wpływy). Wyniki wielu badań nad motywacją (a zwłaszcza nad motywacją wewnętrzną) pokazują, że najbardziej motywujące okazują się elementy osadzone w sytuacji społecznej pracownika, a nie tylko te, które odnoszą się do sfery materialnej. Wspierający przełożony, wykonywanie pracy, która ma sens, możliwość autonomizacji decyzji czy samorealizacja i rozwój są nieraz równie ważnymi motywatorami, jak dobre zarobki (Hornowska i Paluchowski, 2001; Mróz, 2002; Artymiak, 2009).

Kontrolowanie pracy można zdefiniować jako porównywanie stanu faktycznego z wcześniej założonym. Przebiega najczęściej w oparciu o powstałe i zaakceptowane przez zarząd, i inne ważne gremia w firmie, schematy. Kontrola stanowi także o jakości nadzoru nad zadaniami i ludźmi. Jej istota zasadza się na dopilnowaniu, aby wyznaczone zadania były zgodne z ustalonymi zasadami.

Przedstawione cztery płaszczyzny zarządzania służą zaznaczeniu roli skutecznego menedżera. Wielu psychologów podkreśla, że kariera zawodowa rozpatrywana z indywidualnego punktu widzenia, jako opis kolejnych decyzji życiowych, sprowadza się na przykład do ich konsekwentnego wdrażania (Witkowski, 1996, 2003; Mróz, 2006; Terelak i Bałdys, 2003; Terelak i Maciejewska, 2008). Jednak jeśli przyjrzeć się bliżej temu, co stoi za konsekwencją w działaniu, okaże się, że są to właśnie cechy osobowości, hierarchia potrzeb, umiejętność wyznaczania sobie dalekosiężnych i bliskich celów. Silniejsze potrzeby będą wypierały słabsze, te związane z dobrostanem psychicznym zechcą współbrzmieć z dobrostanem somatycznym (Murray, 1938/2008; Mróz, 1998, 2002).

Zawodowy obraz siebie czy koncepcja siebie kształtują się na podstawie wielu doświadczeń, obserwacji pracy własnej, identyfikacji z innymi pracującymi. W miarę jak doświadczenia związane ze światem pracy pogłębiają się, bogatszy staje się też zawodowy obraz jednostki w jej własnym odbiorze.

CELE BADANIA, OSOBY BADANE

Założono dwa cele badań: przeprowadzona zostanie analiza związków między obrazem wybranych cech osobowości (potrzeby, akceptacja siebie, obraz siebie) u kierowników wyższego szczebla różnych branż oraz zweryfikowana będzie struktura Testu Przymiotnikowego ACL. W świetle zaprezentowanych teorii oraz różnych badań postawiono następujące hipotezy:

Hipoteza H1: badani uzyskają podobny obraz potrzeb i cech osobowości, bez względu na zróżnicowanie branż, jakie reprezentują. Warto podkreślić, że to właśnie w grupie menedżerów stosowanie podobnych strategii prowadzących do skuteczności jest stałym elementem ich funkcjonowania zawodowego. Wyniki prac Józefa

Szopińskiego (2004), który stosował tę samą metodę (Test ACL), pozwalają na postawienie hipotezy. Również badania własne sugerują, że i tym razem menedżerowie okażą się grupą mało zróżnicowaną, jeśli chodzi o obraz potrzeb i cech osobowości (Mróz, 2011).

Hipoteza H2: poziom akceptacji dla siebie wyrażony zgodnością obrazu realnego i idealnego w Teście ACL będzie wysoki i będzie odpowiadał wysokiej akceptacji dla posiadanych cech związanych z funkcjonowaniem zawodowym badanych. Hipoteza ta została postawiona na podstawie wyników badań (Oleś, 1995, 2000; Mróz, 2008b, 2011).

Hipoteza H3: za pomocą analizy czynnikowej i korelacji Pearsona uda się zweryfikować strukturę Testu ACL, aby klasyfikował i oznaczał takie składniki, jak kompetencja, autonomia i relacje.

W kontekście zaprezentowanych powyżej ustaleń teoretycznych warto było porównać zakres badawczy metod psychologicznych wyrosłych z obu koncepcji potrzeb, gdyż dopiero wówczas można stwierdzić ich rzeczywistą przydatność diagnostyczną do badania tych – jakże ważnych – wymiarów w efektywnym zarządzaniu.

Przedstawione badania zawierają wyniki testów menedżerów wyższego szczebla zarządzania (kierownicy i dyrektorzy działów: handlowego, produkcyjnego i usługowego). Przebadano 468 osoby (240 kobiet i 228 mężczyzn); wśród nich było 33% kierowników działów handlowych, 29% kierowników działów produkcyjnych oraz 38% kierowników działów usługowych. Średnia wieku to 41,5 roku (odchylenie standardowe 10,3), najmłodszy badany miał 28,5 roku, najstarszy – 61,3, wszyscy legitymowali się wyższym wykształceniem, byli związani miejscem pracy z Dolnym i Górnym Śląskiem.

NARZĘDZIA BADAWCZE

W niniejszych badaniach zastosowano *Test Przymiotnikowy ACL* Harrisona G. Gougha i Alfreda B. Heilbruna (1983; zob. Martowska, 2012) oraz *Skalę Podstawowych Potrzeb Psychologicznych* Richarda M. Ryana i Edwarda L. Deciego (2000). Do analiz statystycznych zastosowano program SPSS 17,0, test Anova, analizę czynnikową, za pomocą której zweryfikowano strukturę zmiennych wchodzących w skład Testu ACL.

Test Przymiotnikowy ACL Gougha i Heilbruna jest przeznaczony do badań nad osobowością, potrzebami psychologicznymi (m.in. bada potrzeby z grupy Murrraya), obrazem siebie i służy do opisu tych cech zachowania, które są istotne dla działania interpersonalnego oraz interakcji między osobą badaną a otoczeniem.

Ostateczna wersja *Testu Przymiotnikowego ACL* zawiera 300 przymiotników, które uporządkowane są w 37 skal mieszczących się w pięciu obszarach:

- I. Skale Modus Operandi;
- II. Skale potrzeb;
- III. Skale tematyczne;
- IV. Analiza transakcyjna;
- V. Skale oryginalności – inteligencji.

Takie uszeregowanie skal umożliwi sporządzenie i interpretowanie profilu. Treść poszczególnych skal jest bardzo bogata i dostarcza cennych informacji o osobie badanej.

Nazwy i obszary symbolizujące skale są następujące:

I. Skale Modus Operandi:

- 1) No Ckd – liczba wszystkich wybranych przymiotników charakteryzujących osobę badaną;
- 2) Fav – liczba wybranych przymiotników pozytywnie charakteryzujących osobę badaną;
- 3) Unfav – liczba wybranych przymiotników negatywnie charakteryzujących osobę badaną;
- 4) Com – typowość.

II. Skale potrzeb:

- 5) Ach – potrzeba osiągnięć;
- 6) Dom – potrzeba dominacji;
- 7) End – potrzeba wytrwałości;
- 8) Ord – potrzeba porządku;
- 9) Int – potrzeba rozumienia siebie i innych;
- 10) Nur – potrzeba współczucia;
- 11) Aff – potrzeba afiliacji;
- 12) Het – potrzeba seksualna;
- 13) Exh – potrzeba ekshibicjonizmu psychicznego;
- 14) Aut – potrzeba autonomii;
- 15) Agg – potrzeba agresji;
- 16) Cha – potrzeba zmienności reagowania;
- 17) Suc – potrzeba akceptacji;
- 18) Aba – potrzeba upokorzenia;
- 19) Def – potrzeba uległości.

III. Skale tematyczne:

- 20) Crs – gotowość na pomoc i poradę innych ludzi;
- 21) S-Cn – samokontrola;
- 22) S-Cfd – zaufanie do siebie;
- 23) P-Adj – przystosowanie osobiste;
- 24) Iss – skala idealnego obrazu siebie;
- 25) Cps – skala osobowości twórczej;
- 26) Mls – skala uzdolnień przywódczych;
- 27) Mas – skala męskości;
- 28) Fem – skala kobiecości.

IV. Analiza transakcyjna:

- 29) CP – krytyczny rodzic;
- 30) NP – wychowawczy rodzic;
- 31) A – dorosły;
- 32) FC – wolne dziecko;
- 33) AC – adoptowane dziecko.

V. Skale oryginalności – inteligencji:

- 34) A-1 – wysoka oryginalność, niska inteligencja;
- 35) A-2 – wysoka oryginalność, wysoka inteligencja;
- 36) A-3 – niska oryginalność, niska inteligencja;
- 37) A-4 – niska oryginalność, wysoka inteligencja.

Łatwość posługiwania się przez badanych testem, zarówno w zastosowaniu indywidualnym, jak i grupowym oraz bogactwo informacji sprawiły, że ACL jest chętnie używany do diagnozowania psychologicznego w różnych ośrodkach w Polsce (Matkowski, 1984; Suchańska, 1984; Płużek, 1985; Wolińska i Drwał, 1987; Juros i Oleś, 1993; Oleś, 1995, 2000; Tucholska, 2007; Mróz, 2011; Martow-

ska, 2012). Co więcej, analiza czynnikowa Testu Przymiotnikowego ACL przeprowadzona przez Ralpa L. Piedmonta, Roberta R. McCrae i Paula T. Costę (1991) pozwoliła na wyodrębnienie w nim pięciu czynników ana-

logicznych do podstawowych wymiarów osobowości uzyskanych w modelu Wielkiej Piątki (Ekstrawersja, Zgodność, Sumienność, Neurotyzm, Otwartość). Dodatkowo, w Polsce Piotr Oleś (1995) przeprowadził za pomocą ana-

Tabela 1

Współczynniki Alfa Cronbacha dla Testu Przymiotnikowego ACL (obraz realny) dla grupy badanych kierowników wyższego szczebla (N=468)

ACL obraz realny	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Ja realne Nockd	1 754.96	13 263.609	.089	.294	.780
Ja realne Fav	1.753.79	11 681.753	.892	.937	.743
Ja realne Unfav	1.705.54	15 153.453	-.644	.858	.810
Ja realne Com	1.726.56	12 479.600	.473	.662	.762
Ja realne Ach	1 752.03	12 010.999	.714	.857	.751
Ja realne Dom	1 750.94	12 309.346	.588	.904	.758
Ja realne End	1 749.64	12 015.804	.642	.916	.753
Ja realne Ord	1 749.57	12 246.657	.535	.888	.758
Ja realne Int	1 754.04	12 212.780	.617	.775	.756
Ja realne Nur	1 725.65	12 475.153	.497	.883	.761
Ja realne Aff	1.751.74	11 904.326	.742	.844	.749
Ja realne Het	1 752.69	12 320.967	.540	.682	.759
Ja realne Exh	1 749.56	13 189.433	.176	.837	.775
Ja realne Aut	1 751.47	13 892.348	-.181	.788	.787
Ja realne Agg	1 750.75	13 978.993	-.206	.874	.790
Ja realne Cha	1 756.16	13 503.909	.019	.645	.780
Ja realne Suc	1 748.81	14 326.670	-.388	.686	.796
Ja realne Aba	1 750.18	14 484.416	-.409	.851	.799
Ja realne Def	1 750.38	13 504.558	.016	.846	.781
Ja realne Crs	1 753.39	14 504.43	-.411	.458	.799
Ja realne S-Cn	1 749.31	13 463.535	.039	.787	.780
Ja realne S-Cfd	1 750.60	11 856.852	.702	.884	.750
Ja realne P-Adj	1.753.14	12 232.037	.633	.757	.756
Ja realne Iss	1 747.78	11 990.997	.676	.823	.752
Ja realne Cps	1 752.18	12 730.911	.411	.610	.766
Ja realne Mls	1 754.57	12 181.826	.645	.777	.755
Ja realne Mas	1 751.54	12 589.307	.463	.693	.763
Ja realne Fem	1 752.80	12 763.375	.354	.575	.767
Ja realne Cp	1 750.49	13 605.955	-.035	.736	.783
Ja realne NP	1 751.22	12 183.112	.696	.863	.754
Ja realne A	1 752.93	12 296.873	.605	.873	.757
Ja realne FC	1 751.07	12 771.633	.368	.826	.767
Ja realne AC	1 749.93	18 048.012	-.715	.829	.806
Ja realne A-1	1 754.25	13 768.480	-.111	.559	.786
Ja realne A-2	1 751.51	14 259.784	-.342	.555	.794
Ja realne A-3	1 749.41	12 285.304	.527	.733	.759
Ja realne A-4	1 751.17	12 364.245	.584	.699	.758

Źródło: badania własne autorki

Tabela 2

Współczynniki Alfa Cronbacha dla Testu Przymiotnikowego ACL (obraz idealny) dla grupy badanych kierowników wyższego szczebla (N=468)

ACL obraz realny	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Kwadrat korelacji wielokrotnej	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Ja idealne Nockd	1 812.63	13 859.666	.542	.734	.849
Ja idealne Fav	1 803.72	13 126.436	.934	.946	.837
Ja idealne Unfav	1 811.13	16 252.806	-.452	.727	.869
Ja idealne Com	1 819.28	14 467.856	.475	.646	.852
Ja idealne Ach	1 799.21	14 230.773	.665	.820	.848
Ja idealne Dom	1 798.65	14 645.336	.520	.852	.852
Ja idealne End	1 796.57	14 130.503	.693	.882	.847
Ja idealne Ord	1 796.12	14 405.116	.559	.840	.850
Ja idealne Int	1 805.89	13 786.418	.724	.843	.845
Ja idealne Nur	1 806.96	14 231.851	.622	.870	.849
Ja idealne Aff	1.805.01	13 568.083	.791	.828	.842
Ja idealne Het	1 801.90	14 187.367	.586	.704	.849
Ja idealne Exh	1 800.03	15 274.761	.149	.649	.859
Ja idealne Aut	1 803.27	15 874.352	-.219	.756	.866
Ja idealne Agg	1 803.83	16 142.011	-.396	.802	.868
Ja idealne Cha	1 810.36	15 361.170	.080	.605	.860
Ja idealne Suc	1 811.48	15 753.576	-.147	.661	.865
Ja idealne Aba	1 810.23	15 647.487	-.090	.803	.863
Ja idealne Def	1 807.35	15 113.074	.221	.779	.858
Ja realne Crs	1 808.98	16 421.214	-.424	.516	.873
Ja idealne S-Cn	1 803.37	15 101.552	.228	.752	.858
Ja idealne S-Cfd	1 794.66	14 040.192	.641	.852	.847
Ja idealne P-Adj	1 803.36	14 079.599	.686	.742	.847
Ja idealne Iss	1 786.64	14 238.648	.564	.751	.850
Ja idealne Cps	1 796.57	14 841.817	.299	.619	.856
Ja idealne Mls	1 805.43	13 977.121	.710	.782	.846
Ja idealne Mas	1 798.61	14 661.139	.388	.646	.854
Ja idealne Fem	1 811.48	14 380.984	.501	.594	.851
Ja idealne Cp	1 804.20	15 679.153	-.105	.702	.864
Ja idealne NP	1 801.23	14 138.784	.726	.869	.847
Ja idealne A	1 799.09	14 353.620	.620	.825	.849
Ja idealne FC	1 798.07	14 881.401	.356	.730	.855
Ja idealne AC	1 809.96	16 773.305	-.693	.814	.875
Ja idealne A-1	1 805.68	15 235.296	.097	.555	.862
Ja idealne A-2	1 806.11	15 577.200	-.051	.542	.864
Ja idealne A-3	1 804.23	13 950.166	.650	.745	.847
Ja idealne A-4	1 802.17	14 133.071	.656	.727	.848

Źródło: badania własne autorki

lizy czynnikowej Testu Przymiotnikowego ACL replikację badań Piedmonta, McCrae i Costy, w których uzyskał zbliżone struktury czynnikowe. Wyodrębnione czynniki

(pięć) miały wyraźny sens psychologiczny pokrywający się z wymiarami pięcioczynnikowego modelu osobowości Costy i McCrae (1992). Warto w tym miejscu zaznaczyć,

że koncepcja Wielkiej Piątki nie jest nową koncepcją osobowości, ale opisowym modelem najbardziej podstawowych jej wymiarów, jakie wynikają z uogólnienia wyników badań empirycznych pozwalających na integrację wiedzy o osobowości (Oleś, 1995).

Ponadto, na potrzeby niniejszego artykułu obliczono współczynnik *Alfa* Cronbacha dla uzyskanych wyników w Teście Przymiotnikowym ACL dla dwóch obrazów: „ja realne” i „ja idealne”. Jak pisze Elżbieta Hornowska o współczynniku *Alfa* Cronbacha, „wzór ten uznawany jest dziś za najlepszy sposób szacowania rzetelności” (2001, s. 54).

Rezultaty przeprowadzonych analiz dla obrazu realnego przedstawia Tabela 1. Zgodność wewnętrzną (konsystencja) Testu Przymiotnikowego ACL obrazu realnego wynosi dla 37 pozycji .776. Rezultaty przeprowadzonych analiz obrazu idealnego prezentuje Tabela 2. Zgodność wewnętrzną Testu Przymiotnikowego ACL obrazu idealnego wynosi dla 37 pozycji .859. Oba wyniki są zatem więcej, niż zadowalające.

Z kolei Ryan i Deci (2000) są autorami Basic Psychological Needs Scale – BPNS (Skali Podstawowych Potrzeb Psychologicznych – SPPP), w której skład wchodzi trzy skale potrzeb:

- 1) kompetencji,
- 2) autonomii,
- 3) relacji.

Podejmowanie wyzwań, realizacja powierzonych zadań rozwija potrzebę kompetencji, która to potrzeba – zdaniem Ryana i Deciego – motywuje jednostkę do poszukiwania wyzwań.

Zaspokajanie tej potrzeby umożliwia pełniejszą ekspresję, a jednocześnie powiększa stopień autonomii. Realizacja zaś owej potrzeby prowadzi do poszerzania repertuaru zachowań kompetencyjnych, gdy jednostka otrzymuje pozytywne informacje zwrotne o skuteczności własnego działania (Tucholska, 2005). Trzecia z podstawowych potrzeb – potrzeba relacji – stanowi istotny warunek autodeterminacji. To naturalna potrzeba więzi, przynależności i współdziałania. Realizacja jej w sposób szczególnie wzmacnia zarazem autonomię, co może wydawać się zależnością paradoksalną. Ryan i Deci podkreślają jednak, że potrzeba relacji nie tylko nie pozostaje w sprzeczności, lecz w naturalny sposób wzmacnia autonomię. Warto w tym miejscu poczynić jedną uwagę: kiedy przyjrzymy się uważnie opisowi potrzeb zarówno w koncepcji SDT, jak i w Skali SPPP, to okaże się, że

zawierają one znacznie szersze znaczenie niż związane tylko z psychologiczne rozumianymi potrzebami. Rozstrzygnięcia, których musi dokonać na Skali badany, takie jak: podejmowanie decyzji, ocena zdolności, ocena możliwości, wiedza o zdaniu innych ludzi na własny temat, ocena kontaktów społecznych, odczucia, są raczej zbiorami różnych właściwości podmiotowych niż dotyczą samych tylko potrzeb. Zatem jest to niewątpliwie obszar, który warto poddać bardziej szczegółowej analizie.

Zadaniem osoby badanej jest przeczytanie uważnie 21 stwierdzeń na Skali SPPP i ocenienie, na ile każde z nich odnosi się do tej jednostki, na ile jest ono w stosunku do badanego prawdziwe. Badany wpisuje w arkusz odpowiednią cyfrę w porządku wzrastającym od 1 do 7. Tłumaczenia skali dokonał Zenon Uchnast w 2007 r.

WYNIKI BADAŃ

Poniżej zostaną przedstawione wyniki uzyskane przez kierowników wyższego szczebla w zakresie obrazu siebie (realnego i idealnego), a także w zakresie obrazu potrzeb. Część empiryczna niniejszego artykułu dostarcza także informacji o tym, czy Test Przymiotnikowy ACL jest przydatny (i jakim zakresie) do diagnozy obszarów istotnych w efektywnym zarządzaniu, czyli: kompetencji, autonomii i relacji.

OBRAZ SIEBIE U KIEROWNIKÓW WYŻSZEGO SZCZEBLA

Wyniki badań uzyskane w Teście Przymiotnikowym ACL (obraz realny) przez menedżerów wyższego szczebla zarządzania przedstawia Tabela 3.

Analiza statystyczna wskazała, że wariancje niemal w każdej grupie są jednorodne, co oznacza, iż wpływ czynników zakłócających pomiar w każdej grupie był taki sam. W przypadku skali Mas Testu Przymiotnikowego ACL nie spełniono założenia o jednorodności wariancji, dlatego wykonano dodatkowy test *F* z poprawką (Brown-Forsythe, Welch). Wyniki okazały się nieistotne statystycznie. Wyniki w tabeli 3 pokazują, że istotne zróżnicowanie statystyczne między grupami kierowników wyższego szczebla pochodzącymi z trzech różnych działów (handlowego, produkcyjnego, usługowego) pojawiało się tylko w trzech skalach Testu ACL: Nockd (.038), Het (.007) oraz Fem (.05). Skala pierwsza zawiera informacje

Tabela 3
Wyniki Testu ACL – (ja realne) w badanych grupach N=468

ACL	Handel		Produkcja		Usługi		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Nockd	50.93	5.90	45.48	9.40	44.02	7.54	3.77	.038
Het	53.55	5.90	48.40	4.17	46.43	5.44	5.54	.007
Fem	49.51	8.18	40.99	7.05	41.44	8.35	3.59	.050

Źródło: badania własne autorki

o liczbie wszystkich wybranych przymiotników charakteryzujących badanych. Menedżerowie z działu handlowego okazali się najbardziej aktywni, towarzyscy, pełni życia, ale zarazem mniej odpowiedzialni niż kierujący działami produkcji.

Okazuje się, że pod względem tego czynnika menedżerowie z działu usług najmniej wpadają w entuzjazm i są bardziej skłonni do wypalenia zawodowego niż koledzy z działu handlowego. Również grupa kierowników z działu handlowego okazała się bardziej poszukująca relacji międzyludzkich i nastawiona na kontakty społeczne oraz budząca pozytywne reakcje w innych niż menedżerowie z pozostałych dwóch grup.

Wyniki badań uzyskane w Teście ACL (obraz idealny) przez kierowników wyższego szczebla przedstawia Tabela 4.

Tabela 4
Wyniki Testu ACL – (ja idealne) w badanych grupach $N=468$

ACL	Handel		Produkcja		Usługi		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
Exh	53.35	4.78	50.04	4.55	58.59	6.80	6.80	.003

Źródło: badania własne autorki

W obrazie idealnym uzyskano tylko jedno istotne zróżnicowanie w skali Exh, na poziomie 0,003. Kierownicy działu usług okazali się osobami uporczywie zwracającymi na siebie uwagę, niecierpliwymi w obliczu przeciwności i dodatkowo prezentującymi postawę gotowości do wymuszania na innych własnych decyzji. Te cechy różniły ich od menedżerów sprzedaży i produkcji. Jeśli uwzględni się charakter pracy w usługach, należy przyznać, że istotnie jest to wymagająca specyficznych umiejętności kontaktu z ludźmi dziedzina, a przez to jedna z najtrudniejszych, ale i najszybciej obecnie rozwijają-

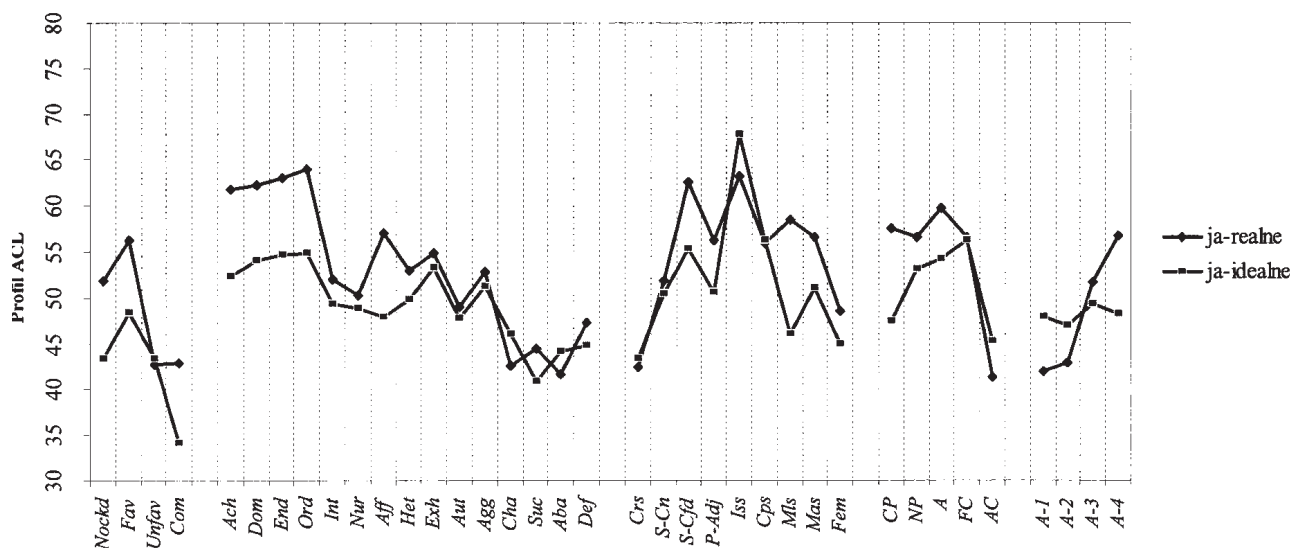
cych się gałęzi gospodarki. Wyniki potwierdziły zbieżność potrzeb w obu grupach.

Tym samym rezultaty uzyskanych badań potwierdziły Hipotezę 1. Kierownicy różnych branż uzyskali niewielkie zróżnicowanie w obrazie potrzeb i cech osobowości.

Wskaźnik *D Testu Przymiotnikowego ACL* badający poziom akceptacji (między obrazem realnym a idealnym) wyniósł odpowiednio: 8.55 (*SD* 4.57) dla grupy menedżerów handlu, 8.12 (*SD* 4.44) dla grupy menedżerów produkcji oraz 6.18 (*SD* 4.90) dla grupy menedżerów usług, przy $F=.89$, $t=.434$, a więc okazał się nieistotny statystycznie. Poziom akceptacji, jaki uzyskali kierownicy, plasuje ich między tzw. grupą zdrową a grupą osób z problemami psychosomatycznymi. Zenomena Płużek (1985) podaje następujące wskaźniki różnicujące osoby zdrowe od neurotycznych: wskaźnik *D* dla osób z chorobą

wrzodową wynosi 5.04, dla neurotyków – 12.90 i dla osób tzw. zdrowych – 10.31. W grupach zawodowych twórców (wybitni aktorzy) wskaźnik poziomu akceptacji wyniósł 14.16 (*SD* 4.95) (Mróz, 2008a). W tym kontekście należy uznać, że uzyskane wyniki potwierdzają także Hipotezę 2, gdyż mówią o raczej wysokim poziomie akceptacji dla siebie i posiadanych cech osobowości, które są związane z funkcjonowaniem zawodowym badanych.

Warto przedstawić wykresy ze średnimi profilami uzyskanymi w Teście ACL przez menedżerów w każdym z działów, gdyż wówczas otrzymamy pełny opis bada-



Wykres 1. Wyniki Testu ACL (obrazy realny i idealny) w badanej grupie kierowników handlowych $N=157$. Źródło: badania własne autorki

nych grup, zarówno w zakresie potrzeb, jak i koncepcji obrazu siebie.

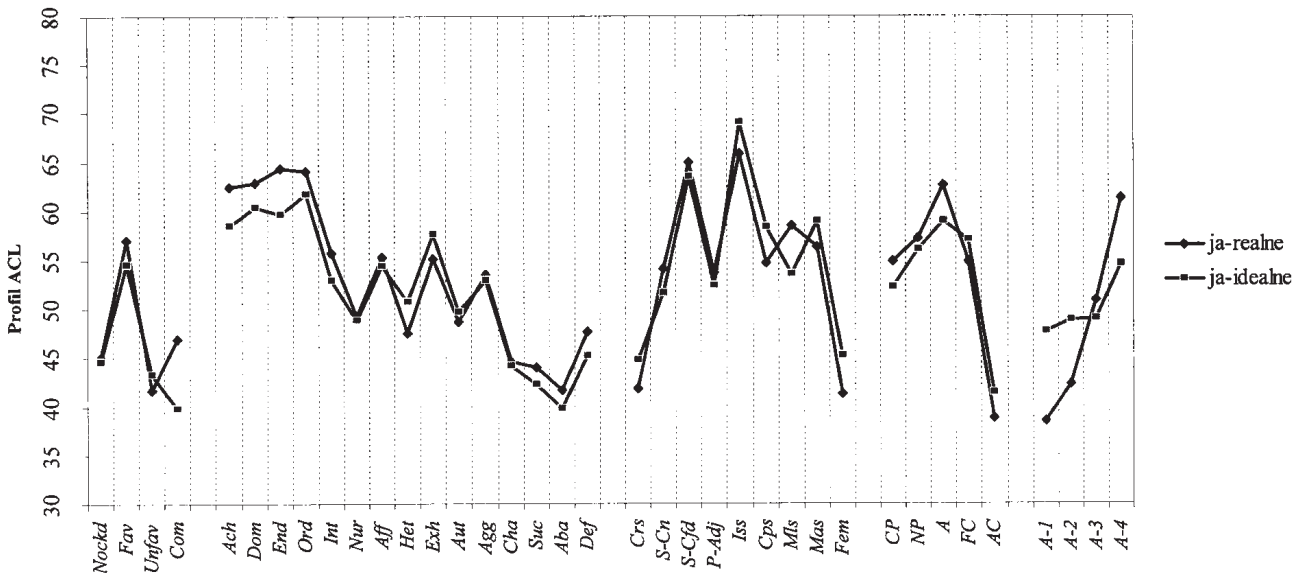
Na Wykresie 1 widać wyniki Testu ACL w obrazie realnym i idealnym kierowników handlowych.

Wyniki badanych menedżerów zajmujących się na co dzień kontaktami handlowymi z klientami kluczowymi i zawieraniem strategicznych umów wskazują na ich dużą aktywność, poczucie skuteczności i sprawstwa. Różnica między obrazem realnym a idealnym w skalach związanych z osiągnięciami jest tak duża, że badani przejawiają tendencje do obniżenia takich potrzeb, jak: potrzeba współzawodnictwa, dominacji, chęci wykazania silnej woli, przejawianie oporu w dążeniu do celu, konsekwencji, pewności siebie, zręczności w komunikowaniu się.

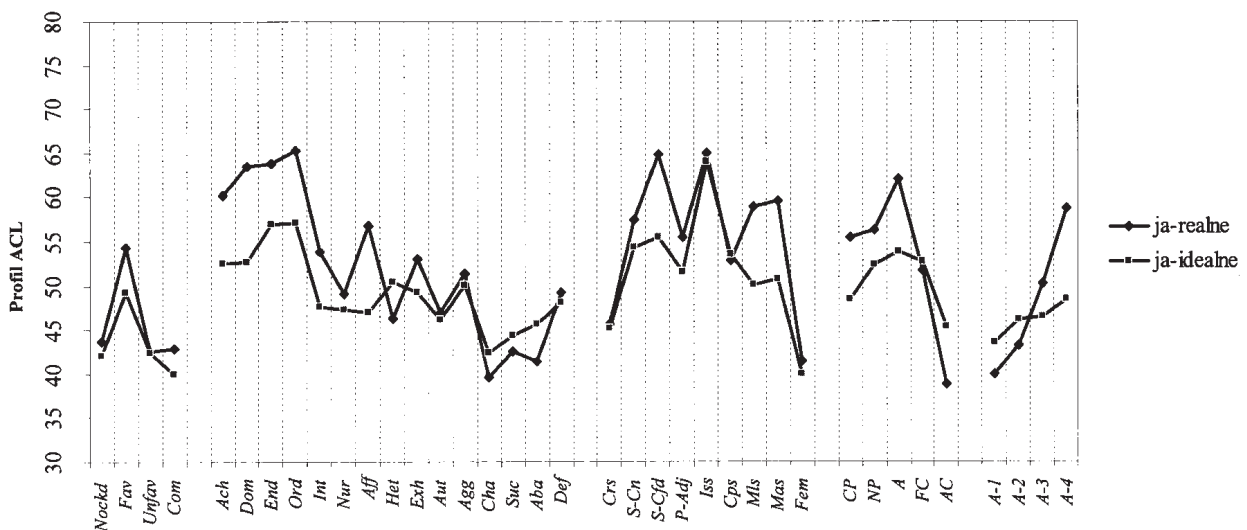
Na Wykresie 2 zaprezentowano wyniki Testu ACL w obrazie realnym i idealnym kierowników produkcji.

Badani kierownicy produkcji chcieliby zwolnić zakres i tempo realizacji ambitnych celów i zasadniczo dać sobie przyzwolenie na zmniejszenie zaangażowania zawodowego. Wydaje się, że ich morale nie jest najwyższe. Wyniki zaprezentowane na wykresie dotyczącym menedżerów zajmujących się produkcją wskazują na zdecydowanie większą akceptację obrazu realnego i idealnego zarówno w zakresie potrzeb osiągnięć, jak i skal tematycznych. Ich głównym celem rozwojowym jest to, aby się nie zmieniać. Na Wykresie 3 pokazano wyniki Testu ACL w obrazie realnym i idealnym kierowników usług.

Kierownicy z grupy usług uzyskali wyniki świadczące o ich wysokiej kreatywności; najprawdopodobniej jest to



Wykres 2. Wyniki Testu ACL (obrazy realny i idealny) w badanej grupie kierowników produkcji N=139. Źródło: badania własne autorki



Wykres 3. Wyniki Testu ACL (obrazy realny i idealny) w badanej grupie kierowników usług N=172. Źródło: badania własne autorki

związane z zadaniami, jakie wykonują na co dzień (dostosowywanie się do potrzeb klientów). Wyniki wykresu kierowników zajmujących się usługami przypominają bardziej wykres potrzeb u menedżerów handlu, co wskazuje na duże podobieństwo ich zadań (kontakty z ludźmi na różnych szczeblach). W obu obrazach (ja realne – ja idealne) uwidoczniła się mniejsza akceptacja dla siebie i swoich potrzeb. Z jednej strony grupa ta chciałaby osiągać sukcesy, z drugiej zaś – być bardziej przystosowana i zadowolona z życia. Sferą, która także upodabnia te osoby do kierowników handlu, jest samokontrola. W obrazie idealnym jednej i drugiej grupy widać chęć jej osłabienia, co wiąże się najprawdopodobniej z poczuciem wyczerpującej uważności.

W następnej kolejności badań weryfikowano obraz wybranych potrzeb u kierowników wyższego szczebla.

OBRAZ POTRZEB ORAZ RÓŻNYCH WŁAŚCIWOŚCI PODMIOTOWYCH W GRUPIE BADANYCH KIEROWNIKÓW WYŻSZEGO SZCZEBLA

Poniżej zostaną zaprezentowane wyniki uzyskane przez badanych menedżerów wyższego szczebla w teście SPPP Ryana i Deciego. Tabela 5 przedstawia wyniki trzech wy-

Mając wyniki Testu ACL oraz SPPP, warto było skorelować za pomocą *r*-Pearsona zakres obu metod wyrosłych z głównych koncepcji potrzeb (Murraya oraz Ryana i Deciego), gdyż dopiero wówczas można byłoby stwierdzić, czy Test ACL jest także przydatny do diagnozy tych jakże ważnych trzech sprawności w efektywnym zarządzaniu: kompetencji, autonomii i relacji. Badanie trafności teoretycznej (wyniki korelacji) przedstawia Tabela 6.

Badania i analizy wykazały, że występuje istotna korelacja między trzema składnikami Testu Przymiotnikowego ACL a Skalą Podstawowych Potrzeb Psychologicznych. I tak, składnik numer 1 w Teście ACL odpowiada wymiarowi Kompetencje w skali SPPP (p.i. .001), składnik numer 2 odpowiada wymiarowi Autonomia (p.i. .050), a składnik numer 3 – wymiarowi Relacje (p.i. .044). Trafność teoretyczna czynników wyodrębnionych w drodze analizy czynnikowej okazała się wysoka.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że poszerzono znaczenie uzyskanych wymiarów: nie łączą się one już tylko z psychologiczne wąsko rozumianymi potrzebami, lecz z różnymi i dobrze wyodrębnionymi na drodze analizy czynnikowej właściwościami podmiotowymi (zob. Mróz, 2011; Martowska, 2012, s. 223). To poszerzenie stało się konieczne z uwagi na samą strukturę Testu ACL składającego się z czterech obszarów, wśród których znajdują

Tabela 5

Wyniki wymiarów: kompetencje, autonomia, relacje, jakie uzyskali badani menedżerowie w teście SPPP. Średnie (*M*) i odchylenia standardowe (*SD*) wraz z istotnością różnic

SPPP	Handel		Produkcja		Usługi		<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Kompetencje	6.10	.56	6.13	.90	6.43	.50	.58	.571
Autonomia	5.40	.69	5.39	.67	5.49	.54	.84	.459
Relacje	5.32	.67	5.95	.78	6.12	.40	2.89	.069

Źródło: badania własne autorki

miarów istotnych dla tych badaczy (kompetencje, autonomia, relacje), jakie uzyskali kierownicy.

Analiza statystyczna wskazuje, że wariacje w grupach są jednorodne, co oznacza, iż wpływ czynników zakłócających pomiar w każdej grupie był taki sam. Brak wyników istotnych statystycznie. Wyniki te mówią o podobieństwie poziomów trzech potrzeb wyodrębnionych u Ryana i Deciego, bez względu na zróżnicowanie w branżach, w jakich pracują menedżerowie. Można też wskazać pewną analogię między obiema zastosowanymi metodami: ACL-em a SPPP, w których to narzędziach nie stwierdzono znaczących różnicowań w obrębie prezentowanych branż u menedżerów. W Teście ACL wystąpiły tylko trzy różnice istotne statystycznie, w tym dwie w skalach potrzeb związanych z autoprezentacją (na 37 skal metody), a w skali SPPP nie było żadnej różnicy, zaś otrzymane wyniki były uśrednione (minimalny wynik to 5.39, a maksymalny – 6.43).

Tabela 6

Korelacja Pearsona między wymiarami autonomia, kompetencje, relacje uzyskanymi w metodzie SPPP a składnikami wyodrębnionymi za pomocą Testu ACL

Test ACL Gougha, Heilbruna	SPPP Deciego, Ryanaa		
	Autonomia	Kompetencje	Relacje
2. Składnik	.499*	.199	.151
Istotność dwustronna	.050	.091	.094
<i>N</i>	468	468	468
1. Składnik	-.179	.752**	.092
Istotność dwustronna	.344	.001	.111
<i>N</i>	468	468	468
3. Składnik	.088	-.064	.551*
Istotność dwustronna	.185	.289	.044
<i>N</i>	468	468	468

* korelacja jest istotna na poziomie .05 (dwustronnie),

** korelacja jest istotna na poziomie .01 (dwustronnie)

Źródło: badania własne autorki

się, poza potrzebami, skale tematyczne i skale oryginalności-inteligencji. Podobnie zresztą, jak w metodzie SPMP Deciego i Ryana badającej potrzeby: kompetencji, autonomii, relacji, znajdują się zarówno pytania o potrzeby (np. „Czuję się wolny w podejmowaniu decyzji, jak mam żyć”), jak i pytania tematyczne (np. „Ostatnio byłem stanie nabyć nowe interesujące umiejętności”).

Tym samym zweryfikowano hipotezę H3 mówiącą o tym, że za pomocą analizy czynnikowej uda się zweryfikować strukturę Testu ACL w taki sposób, aby wybór odpowiednich skal klasyfikował i oznaczał trzy właściwości: kompetencje, autonomię i relacje.

DYSKUSJA WYNIKÓW I PODSUMOWANIE

Należy odnotować, że wszystkie postawione hipotezy zostały potwierdzone, a badana grupa kierowników wyższego szczebla okazała się dość jednorodna bez względu na prezentowaną branżę.

Badani menedżerowie uzyskali wysoki poziom akceptacji dla siebie i swoich działań. Dowiedziono za pomocą analizy czynnikowej i korelacji Pearsona podobieństwa obszarów badanych skalą SPMP i wymiarami ACL, co niewątpliwie wpłynęło inspirująco na trwające badania i analizy nad grupą menedżerów różnych szczebli.

Przy prezentacji koncepcji autodeterminacji SDT Ryana i Deciego oraz teorii potrzeb Murraya okazało się, że warto było porównać zakres badawczy metod psychologicznych wyrosłych z obu koncepcji potrzeb. Stwierdzono bowiem przydatność diagnostyczną Testu Przymiotnikowego ACL do badania takich wymiarów, jak: kompetencje, autonomia i relacje. W badaniach menedżerów są to niezwykle ważne obszary funkcjonowania. Wyszczególnione pola odpowiadają zakresowi poszerzonej treści psychologicznej z koncepcji autodeterminacji Ryana i Deciego (zob. McCrae i Costa, 2005; Mróz, 2011). Jak wykazało również wielu badaczy, kompetencje dają poczucie pewności własnej wiedzy i umiejętności jej wykorzystania czy przekazywania dalej (Nosal, 1999, 2011; Witkowski, 2003; Mróz, 2012a). Autonomia rozumiana jako poczucie sprawstwa może towarzyszyć dowolnym działaniom ludzkim wykonywanym samodzielnie lub we współpracy z innymi (Super, 2008; Wojciszke, 2010; Mróz, 2012b). Relacje społeczne z kolei wpływają modyfikująco na ustalone poglądy i służą wymianie wartości (Abele i Wojciszke, 2007; Bańka, 2005; Kozusznik, 2011; Mróz, 2012b).

Należy przy tym podkreślić, że zastosowany Test Przymiotnikowy ACL zdecydowanie precyzyjniej pokazał zróżnicowany profil obrazu siebie, obrazu potrzeb i wybranych cech osobowości (zob. Wykresy 1, 2 i 3) niż skala SPMP, co sytuuje go w grupie znaczących i wysoce trafnych metod psychologicznych. Ponad to uzyskane wysokie współczynniki Alfa Cronbacha dla wyników Testu Przymiotnikowego ACL dla dwóch obrazów: „ja realne” i „ja idealne” wysoko oszacowały jego rzetelność.

Niniejsze wyniki przyczynią się także do praktycznej weryfikacji koncepcji obrazu siebie i obrazu potrzeb po-

przez modyfikację programów szkoleń przygotowujących z myślą o rozwoju interpersonalnym kadry kierowniczej.

LITERATURA

- Abele, A.E., Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 751-763.
- Artymiak, M. (2009). Elementy podejścia synergetycznego w Deciego i Ryana koncepcji autodeterminacji W: Z. Uchnast (red.), *Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania* (s. 67-76). Lublin–Nowy Sącz: TN KUL i WSB–NLU.
- Bańka, A. (2005). Jakość życia a jakość rozwoju. Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny. W: A. Bańka (red.), *Psychologia jakości życia* (s. 11-78). Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Costa, P.T., McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and Five-Factor Inventory Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Deci, E.L., Flaste, R. (1995). *Why we do what we do. Understanding self-motivation*. Harmondsworth, Middlesex: England Penguin Books.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- Gough, H.G., Heilbrun, A.B. (1983). *The adjective check list manual*. Palo Alto California: Consulting Psychologists Press.
- Hornowska, E. (2001). *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hornowska, E., Paluchowski, W.J. (2001). *Rozwój zawodu – podstawowe założenia* (s. 230-256). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Juros, A., Oleś, P. (1993). Struktura czynnikowa i skupieniowa Testu Przymiotnikowego ACL H.G. Gougha i A.B. Heilbruna. Przydatność dla diagnostyki psychologicznej. W: J. Brzeziński, E. Hornowska (red.), *Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej* (s. 171-202). Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Kozuch, B. (2001). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kozusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji* (Wyd. III poszerzone, zmienione). Wyd. Polskie Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Martowska, K. (2012). *Lista Przymiotnikowa ACL Harrison G. Gough, Alfred B. Heilbrun, Jr. Polska normalizacja*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Matkowski, M. (1984). Test Przymiotników jako narzędzie dla badania struktury potrzeb jednostki. *Przegląd Psychologiczny*, 27, 2, 519-536.
- McCrae, R.R., Costa, P.T. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Mróz, B. (1998). Sukces w zarządzaniu a poziom poczucia sensu życia u menedżerów. S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Prace psychologiczne* (t. IV, s. 171-185). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Mróz, B. (2002). Motywacja u menedżerów a satysfakcja z pracy. W: M. Straś-Romanowska (red.), *Szkice psy-*

- chologiczne: doniesienia z badań, aplikacje, refleksje (s. 65-74). *Acta Universitatis Wratislaviensis. Prace Psychologiczne* 55, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Mróz, B. (2006). Izolacja od otoczenia jako jeden z przejawów nie radzenia sobie ze stresem kierowniczym. *Annales UMCS Sectio D Medicina* (s. 65-68). Lublin: Wyd. UMCS-AM.
- Mróz, B. (2008a). Kompetencje menedżerskie w rysunku projekcyjnym. W: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (s. 140-151). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Mróz, B. (2008b). *Osobowość wybitnych aktorów polskich. Studium różnic międzygeneracyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mróz, B. (2011). *Poczucie jakości życia u pracowników wyższego szczebla: uwarunkowania osobowościowe i aksjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mróz, B. (2012a). Sense of purpose in life vs. creative activity motivators in senior managers. *Management*, 16, 2, 130-140.
- Mróz, B. (2012b). Various management forms and their determinants in the hierarchy of managerial values and self-concepts. W: B. Mróz (red.), *Functioning in the workplace. Quantitative and qualitative psychological research* (s. 15-29). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Murray, H.A. (1938/2008). *Explorations in personality*. New York: Oxford University.
- Murray, H.A. (1951). Toward a classification of interaction. W: T. Parsons, E.A. Shils (red.), *Toward a general theory of action* (s. 434-464). Cambridge MA: Harvard Univ. Press.
- Murray, H.A. (1964). Próba analizy sił kierunkowych osobowości. W: J. Reykowski (red.), *Problem osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej* (s. 165-191). Warszawa: PWN.
- Nosal, C.S. (1999). *Psychologia decyzji kadrowych*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nosal, C.S. (2011). Typy umysłu warunkujące ukierunkowanie przedsiębiorczość. W: A. Strzałecki, A. Lizurej (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość: teorie, badania, zastosowania praktyczne, perspektywa psychologiczna* (s. 155-171). Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.
- Oleś, P. (1995). *Kryzys „połowy życia” u mężczyzn. Psychologiczne badania empiryczne*. Lublin: RW KUL.
- Oleś, P. (2000). *Psychologia przełomu połowy życia*. Lublin: TN KUL.
- Ostrowska, K. (1989). *Test Przymiotnikowy H. Gougha i A. Heilbruna. Opracowanie psychometryczne*. Warszawa: Wydawnictwo ATK.
- Piedmont, R.L., McCrae, R.R., Costa, P.T. (1991). Adjective Check List scales and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 4, 630-637.
- Pluzek, Z. (1985). Porównanie pacjentów z chorobą wrzodową z grupami kontrolnymi w badaniach poszczególnymi testami. W: J. Łazowski (red.), *Problemy psychosomatyczne w chorobie wrzodowej żołądka i dwunastnicy* (s. 78-105). Warszawa: PZWL.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.
- Seligman, M.E.P., Park, N., Peterson, C. (2004). The Values in Action (VIA) classification of character strengths. *Ricerche di Psicologia. Special Positive Psychology*, 27, 1, 63-78.
- Stoner, J.A.F., Wankel, C. (1996). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Suchańska, A. (1984). *Regulacyjne funkcje potrzeb a aktywizowanie schizofreników paranoidalnych w sytuacji terapeutycznej*. Poznań: Wydawnictwo UAM.
- Super, D.E. (2008). *Opportunities in psychology careers*. Columbus: McGraw-Hill Companies.
- Szopiński, J. (2004). *Kreatywność menedżerów a ich funkcjonowanie rodzinne, zawodowe i osobowościowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Terelak, J.F., Bałdys, J. (2003). Płeć psychologiczna a kompetencje społeczne u kobiet na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla. W: S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (s. 27-43). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Terelak, J.F., Maciejewska, A. (2008). Poczucie umiejscowienia kontroli, płeć, wiek i staż pracy a wypalenie zawodowe u menedżerów średniego szczebla. W: Z. Uchnast (red.), *Współdziałanie – rywalizacja: Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania* (s. 81-92). Lublin – Nowy Sącz: Wyd. Towarzystwo Naukowe KUL.
- Tucholska, K. (2005). Zagadnienie kompetencji w psychologii. *Roczniki Psychologiczne*, 8, 11-37.
- Tucholska, K. (2007). *Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
- Witkowski, S.A. (1996). W poszukiwaniu ukrytego modelu prognozy efektywności kierowania. W: S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (t. 3, s. 103-110). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Witkowski, S.A. (2003). Prognozowanie sukcesów zawodowych na podstawie danych biograficznych. W: S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 6, *Acta Universitatis Wratislaviensis. Prace Psychologiczne* (s. 239-250). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Wojciszke, B. (2010). *Sprawczość a wspólnotowość*. Podstawowe wymiary spostrzegania społecznego. Gdańsk: GWP.
- Wolińska, J.M., Drwal, R.L. (1987). Test Przymiotnikowy ACL H.G. Gougha i A.B. Heilbruna w badaniach samooceny i percepcji społecznej. W: R.L. Drwal, (red.), *Techniki kwestionariuszowe w diagnostyce psychologicznej. Wybrane zagadnienia* (s. 123-161). Lublin: Wydawnictwo UMCS.