

System wartości i wzorce myślenia pokolenia Z w kontekście zdolności organizacji do zmian – wyniki badań

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: monika.kwiecinska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-6536-2550

Dorota Teneta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: dorota.teneta-skwiercz@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-0168-622X

Cytuj jako: Kwiecińska, M. i Teneta, D. (2024). System wartości i wzorce myślenia pokolenia Z w kontekście zdolności organizacji do zmian – wyniki badań. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 83-95). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Głównymi celami rozdziału były diagnoza i ocena systemu wartości i wzorców myślenia pokolenia Z w odniesieniu do zdolności organizacji do zmian. Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2019–2022 z wykorzystaniem podejścia ilościowego. Zastosowano metodę ankietową typu CAWI, z wykorzystaniem testu psychometrycznego MindSonar. Respondentami byli przedstawiciele pokolenia Z będący studentami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Na podstawie badań stwierdzono, że przedstawiciele pokolenia Z są jedną z najbardziej różnorodnych grup pokoleniowych. Ocena ich systemu wartości i wzorców myślenia, w kontekście zdolności organizacji do zmian, jest niejednoznaczna. Z jednej strony ich nonkonformizm, chęć ciągłego uczenia się, potrzeba osiągnięć i wewnętrzne poczucie kontroli będą wzmacniać zdolność organizacji do zmian, z drugiej, zdiagnozowana reaktywność tego pokolenia może tę zdolność osłabiać.

Słowa kluczowe: zmiana, zdolność do zmiany, pokolenie Z, system wartości, wzorec myślenia, koncepcja spirali rozwoju Gravesa

JEL Classification: M54

1. Wprowadzenie

Jeden z paradoksów zarządzania polega na tym, że aby przetrwać na rynku, organizacja musi wprowadzać zmiany. Zmiany są niejako ceną, jaką trzeba zapłacić za możliwość kontynuowania działania w warunkach dynamicznego i nieprzewidywalnego otoczenia (Osbert-Pociecha, 2011), a zdolność organizacji do zmian staje się kluczowym czynnikiem sukcesu.

W ciągu ostatnich kilku dekad tempo zmian drastycznie wzrosło. Powodów takiego stanu rzeczy można upatrywać w postępującej globalizacji, która modyfikuje reguły konkurencyjności, w dynamicznym rozwoju technologii, w zmianie uwarunkowań społecznych i prawnych prowadzenia działalności gospodarczej. Jeszcze do niedawna, uwiedzeni koncepcją przemysłu 4.0, źródeł przewagi konkurencyjnej upatrywaliśmy w cyfryzacji procesów i wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Dziś takie podejście wydaje się niewystarczające. Promowana przez Komisję Europejską koncepcja przemysłu 5.0 kładzie nacisk na trzy podstawowe elementy: humanocentryczność, zrównoważony rozwój i odporność na kryzysy. W dalszym ciągu – w kontekście planowania i implementacji zmian – ważne są innowacje technologiczne, ale mają to być odpowiedzialne innowacje, czyli te, których celem jest nie tylko zwiększenie efektywności kosztowej lub maksymalizacja zysku, ale także zwiększenie dobrobytu wszystkich zaangażowanych stron (inwestorów, pracowników, konsumentów, społeczeństwa) oraz poprawa stanu środowiska naturalnego (Breque i in., 2021).

W literaturze przedmiotu nie ma jednego optymalnego wzorca wprowadzania zmian, większość badaczy jest jednak zgodna co do zasad, których respektowanie przyczynia się do skuteczności tego procesu. Chodzi o dokładne przygotowanie założeń i etapów zmiany, opracowanie budżetu zmiany i jej harmonogramu, zamknięcia przeszłości. Za najważniejszy filar zmiany uznają ludzi, których należy pozyskać i zaangażować w zmianę oraz stworzyć im atmosferę do twórczego działania (Sobka, 2014). Tak więc sercem każdej zmiany jest człowiek. To od jego nastawienia wobec zmiany, będącego pochodną m.in. cech osobowościowych, systemu wartości i stosowanych wzorców myślenia, zależy zdolność organizacji do wprowadzania zmian.

Problem badawczy, którego rozwiązaniu poświęcono niniejsze opracowanie, sformułowano w postaci następującego pytania: czy system wartości i wzorce myślenia przedstawicieli pokolenia Z sprzyjają projektowaniu i implementowaniu zmian w organizacji? Głównymi celami rozdziału były diagnoza i ocena systemu wartości i wzorców myślenia pokolenia Z w odniesieniu do zdolności organizacji do zmian. W części teoretycznej zdefiniowano zdolność organizacji do zmian oraz ukazano pozycję człowieka w procesie zmian. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ankietowych.

2. Zdolność organizacji do zmian

Żyjemy w świecie VUCA, cechują go: ulotność (*Volatility*), niepewność (*Uncertainty*), złożoność (*Complexity*) i niejednoznaczność (*Ambiguity*). Każda z wymienionych cech nowej rzeczywistości stanowi wyzwanie dla organizacji i powoduje wzrost zapotrzebowania na dualną naturę przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje powinny być jednocześnie zdolne do eksploatacji swoich teraźniejszych atutów, dających poczucie bezpieczeństwa i przynoszących dochody, oraz do implementowania zmian, będących „kluczem” do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przyszłości (Osbert-Pociecha, 2009).

Zdolność organizacji do zmiany bywa różnie definiowana. Judge i Elenkov (2005) uważają, że oznacza ona dynamiczną zdolność organizacyjną, umożliwiającą dostosowanie posiadanych zdolności do nowych szans i zagrożeń, oraz tworzenie nowych zdolności. Z kolei Osbert-Pociecha postrzega ją jako pewne predyspozycje, w tym odpowiednią konfigurację zasobów, struktur, sposobów działania (procedur), które pozwalają organizacji na sprawne projektowanie i implementowanie ciągu zmian. Zdolność do zmiany moderowana jest zarówno czynnikami „twardymi”, takimi jak zasoby rzeczowe, finansowe i informacyjne, jak i czynnikami „miękkimi”, związanymi z otwartością ludzi na nowe idee, ich kreatywnością, chęcią uczenia się, skłonnością do podejmowania ryzyka (Osbert-Pociecha, 2010).

W centrum każdej zmiany w organizacji jest człowiek. Jego cechy osobowościowe, przekonania, system wartości, wiedza i dotychczasowe doświadczenia determinują postawę, jaką przyjmuje wobec zmian. Może być inicjatorem zmian, aktywnie wspierać ich realizację, przejawiać czynny lub bierny opór wobec zmian, a także pozostać obojętnym na zmiany. Na ambiwalentny stosunek do zmian członków organizacji wskazuje również Grzesiuk (2009), według której może on się wahać od gorliwego poparcia do jawnej wrogości. Z kolei Ratajczak (1980) zauważa, że natura człowieka jednocześnie popycha go ku nowym zjawiskom i powstrzymuje przed ich podjęciem. W tych warunkach uzasadniony wydaje się postulat Osbert-Pociechy, formułujący konieczność analizowania indywidualnej zdolności do akceptowania i angażowania się w zmiany w organizacji (Osbert-Pociecha, 2011). Tym, co sprzyja wprowadzaniu zmian organizacyjnych, jest posiadanie przez pracowników takich cech osobowościowych, jak (Grzesiuk, 2009):

- dojrzałość emocjonalna, postrzegana jako zdolność do elastycznych zachowań przy jednoczesnej stabilności osobowościowej,
- wewnętrzne poczucie kontroli, wzmacniające poczucie odpowiedzialności i umiejętności korzystania z własnych doświadczeń,
- wysoka samoocena i wynikające z niej poczucie pewności siebie sprawiające, że ludzie nie unikają podejmowania nowych zadań,
- proaktywność, sprzyjająca uniezależnieniu od czynników sytuacyjnych, inicjatywie i poszukiwaniu okazji do dokonywania zmian,

- motywacja osiągnięć, pociągająca za sobą dominację takich motywów działania, jak: rywalizacja, ciężka praca, podejmowanie przemyślanego ryzyka, planowanie perspektywiczne i posiadanie celów oraz tendencja do ciągłej oceny rezultatów własnego działania.

Zdolność do akceptowania i angażowania się w zmiany związana jest niewątpliwie z posiadaniem umiejętności poznawczych, umożliwiających działanie w złożonym świecie oraz demonstrowaniem postawy nonkonformistycznej, dającej odwagę do wyrażania własnych opinii i sądów, zadawania pytań, zgłaszania wątpliwości i w efekcie podważania *status quo*.

Istotną rolę w procesie wprowadzania zmian w organizacji odgrywają też wartości indywidualne. Rokeach (1973) definiuje je jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe”. Najważniejszą kategorią wartości są dla tego badacza wartości ostateczne (autoteliczne). Osiąganie wartości ostatecznych możliwe jest dzięki wartościom instrumentalnym, do których Rokeach zaliczył wartości moralne, określające pożądane zachowania wobec innych ludzi (np. uczciwość, odpowiedzialność, zaufanie, solidarność, poszanowanie praw ludzkich, miłość, lojalność, wrażliwość) i kompetencyjne, pozwalające skutecznie realizować cele życiowe, zawodowe i społeczne (np. twórcza wyobraźnia, elastyczność, praca zespołowa, ambicja, odwaga).

Tabela 1. Tabela poziomów Dynamiki Spiralnej

Poziom/kolor	Wartości
8 – holistyczny (turkusowy)	wspólnota globalna, wizja, ludzkość
7 – systemowy/integracyjny (żółty)	poczucie własnej wartości, spontaniczność, realizacja potencjału, pluralizm, elastyczność
6 – relatywistyczny/egalitarny (zielony)	harmonia, egalitaryzm, tolerancja, prawda relatywna, sprawiedliwość społeczna, personalizm, dzielenie się, partycypacja
5 – indywidualistyczny (pomarańczowy)	sukces, osiągnięcia, rywalizacja, przedsiębiorczość, nauka, strategiczne myślenie, ciągłe zmiany, autonomia
4 – absolutystyczny (niebieski)	stabilność i porządek, święta prawda, posłuszeństwo wobec reguł
3 – egocentryczny (czerwony)	siła, dominacja, eksploatacja, podbój, władza
2 – animistyczny/magiczny (fioletowy)	wspólnota, przynależność, szacunek wobec sił natury i przodków, rytuały, bezpieczeństwo grup
1 – instynktywistyczny (beżowy)	przetrwanie jednostki (pożywienie, woda, schronienie, seks, bezpieczeństwo fizyczne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Beck i Cowan, 2006; Miąsek i Bliźniuk, 2014).

Graves w swojej koncepcji Dynamiki Spiralnej (*Spiral Dynamics*) wyróżnił 8 poziomów egzystencji i odpowiadających im systemów wartości (Graves, 2005) (tab. 1). Zwrócił uwagę, że pracownicy mogą znajdować się na różnych poziomach egzystencji i tym samym przejawiać różne emocje, przekonania, zaangażowanie i motywacje (Czop, 2016). Zgodnie z teorią Gravesa im wyższy poziom egzystencji osiągnie jednostka, tym wyższy jest jej poziom świadomości i zarazem wydajniejsza praca. Przechodząc bowiem na wyższy poziom, zabiera ze sobą cały bagaż doświadczeń z wcześniejszych poziomów, rozumiejąc, czując i doświadczając więcej. W kontekście zmian w organizacji wysoki poziom świadomości może skutkować większym zrozumieniem potrzeby zmian i zarazem motywacją do angażowania się w ten proces.

Obecnie na rynek pracy wkraczają przedstawiciele tzw. pokolenia Z. Przyjmuje się, że pokolenie Z są to osoby urodzone po 1994 r., czyli w latach gwałtownego postępu technologicznego (Prensky, 2001). Pokolenie Z jest bardzo zróżnicowane, często jednak przypisuje się mu takie cechy, jak mobilność, wielozadaniowość, bycie ciągle *online* i elastyczność. Sami o sobie najczęściej mówią: leniwi, ambitni, ciężko pracujący, zdeterminowani, zmotywowani, zrelaksowani, znudzeni, ciekawi świata (Wąsowski, 2018). Na treść ich poglądów i przekonań ma wpływ postępowanie rodziców o charakterze nadopiekuńczym, którego przejawem jest wychowanie dzieci „pod kloszem”, co przeważnie skutkuje nadmierną ostrożnością i potrzebą upewnienia się, że ryzyko i związane z nim zagrożenie zostaną wyeliminowane (Gajda, 2017). Nasuwa się pytanie: czy system wartości i wzorce myślenia przedstawicieli pokolenia Z sprzyjają projektowaniu i implementowaniu zmian w organizacji? Głównymi celami niniejszego opracowania były diagnoza i ocena systemu wartości pokolenia Z w odniesieniu do zdolności organizacji do zmian.

3. Metodyka przeprowadzonych badań

W celu zdiagnozowania systemów wartości pokolenia Z przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystaniem testu psychometrycznego MindSonar¹. Badania zostały przeprowadzone w latach 2019–2022. Dobór próby badawczej był celowy, kryterium doboru stanowił wiek (oznaczający przynależność do grupy pokoleniowej², w tym wypadku do pokolenia Z) oraz status studenta studiów magisterskich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW). Próba badawcza liczyła 282 studentów z Polski, drugiego stopnia studiów dziennych i zaocznych na kierunku zarządzanie na UEW. Badania zrealizowano metodą CAWI. Studenci zgłaszali dobrowolnie chęć wzięcia udziału w badaniu jako respondenci, w odpowiedzi na zaproszenie.

¹ Badania zostały zrealizowane dzięki udostępnieniu narzędzia badawczego przez MindSonar Polska.

² Podział na poszczególne pokolenia jest przede wszystkim związany z przynależnością do określonego przedziału wiekowego (z datą urodzenia). W badaniu przyjęto, że pokolenie Z to osoby urodzone po 1994 r. (Berkup, 2014).

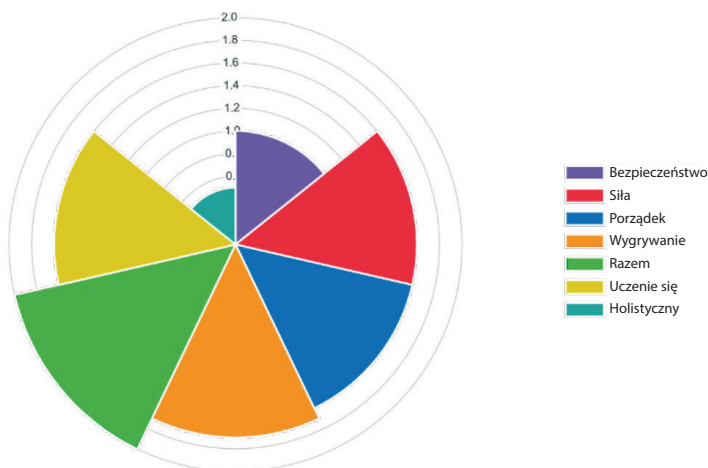
Tabela 2. Charakterystyka metaprogramów w MindSonar

Metaprogramy	Charakterystyka metaprogramów
Zestaw 1: Proaktywny vs Reaktywny	Proaktywny = preferencja, żeby działać szybko i przejmować inicjatywę. Reaktywny = preferencja, żeby czekać, rozważać, zastanawiać się.
Zestaw 2: Orientacja do celu vs Orientacja od problemu	Do celu = nastawienie na osiągnięcie celów. Od problemu = nastawienie na unikanie problemów.
Zestaw 3: Wewnętrzne odniesienie vs Zewnętrzne odniesienie	Wewnętrzne odniesienie = użycie własnych standardów do oceny. Zewnętrzne odniesienie = użycie do oceny standardów innych ludzi.
Zestaw 4: Opcje vs Procedury	Opcje = skłonność do zachowania wielu możliwości. Procedury = preferencja do planowania krok po kroku
Zestaw 5: Ogół vs. Szczegół	Ogólny = koncentracja na ogólnym zarysie. Szczegółowy = koncentracja na drobnych detalach.
Zestaw 6: Podobieństwa vs Różnice.	Dopasowanie = koncentracja na tym, co jest dobrze i poprawnie. Różnicowanie = koncentracja na tym, co jest źle i niepoprawnie
Zestaw 7: Wewnętrzne źródło kontroli vs Zewnętrzne źródło kontroli	Wewnętrzne źródło kontroli = koncentracja na tym, jak ja wpływam na okoliczności. Zewnętrzne źródło kontroli = koncentracja na tym, jak okoliczności wpływają na mnie
Zestaw 8: Utrzymanie vs Stopniowa zmiana vs Raptowna zmiana	Utrzymanie = preferencja, aby rzeczy trwały niezmiennie. Stopniowa zmiana = preferencja w kierunku stopniowej zmiany (stopniowa zmiana). Raptowna zmiana = preferencja w kierunku szybkiej i radykalnej zmiany (raptowna zmiana).
Zestaw 9: Ludzie vs Działanie vs Informacja.	Ludzie = koncentracja na ludziach i na ich emocjach. Działanie = koncentracja na działaniach, żeby je ukończyć. Informacja = koncentracja na informacji, faktach, liczbach.
Zestaw 10: Idea vs Struktura vs Użycie	Idea = koncentracja na podstawach i zasadach. Struktura = koncentracja na związkach między elementami. Użycie = koncentracja na praktycznych zastosowaniach.
Zestaw 11: Razem vs W pobliżu vs Osobno.	Razem = preferencja, żeby pracować blisko siebie i dzielić się odpowiedzialnością. W pobliżu = preferencja wzajemnego wspierania z odpowiedzialnością własną. Osobno = preferencja pracy w samotności
Zestaw 12: Przeszłość vs Teraźniejszość vs Przyszłość.	Przeszłość = koncentracja na wydarzeniach z przeszłości. Teraźniejszość = koncentracja na tu i teraz. Przyszłość = koncentracja na wydarzeniach przyszłych.
Zestaw 13: Wzrokowiec vs Słuchowiec vs Kinestetyk	Wzrokowiec = koncentracja na obrazach i filmach. Słuchowiec = koncentracja na dźwiękach i słowach. Kinestetyk = koncentracja na odczuciach i ruchu.

Źródło: (Hollander, 2014).

Test MindSonar bada, jak ludzie myślą w konkretnych sytuacjach oraz jakie mają wewnętrzne motywacje, wartości i przekonania. Dokonuje pomiaru wartości i przyporządkowuje je do 7 poziomów świadomości (systemów wartości) zgodnych z modelem Dynamiki Spiralnej³ (tab. 1) oraz określa tzw. metaprogramy (tab. 2). Metaprogramy to wzorce myślenia. Mają one decydujący wpływ na funkcjonowanie jednostek, ponieważ przekładają się na zachowania zarówno werbalne, jak i niewerbalne, wpływają na emocje oraz uczucia. Wskazują na pewne preferencje poznawczo-percepcyjne (Bolstad, 2002; Brewerton, 2004; Brown, 2006), które służą filtrowaniu i porządkowaniu informacji (Brown, 2004; Hustinx i Durlinger-van der Horst, 2005). Tak więc indywidualny wzorec myślenia to swoisty dla każdej osoby sposób postrzegania, przetwarzania i absorpcji informacji. Poznanie tego wzorca ułatwia rozumienie tego, jak dana osoba funkcjonuje, myśli i się uczy.

Analiza preferowanych wartości w miejscu pracy zgodnie z modelem Gravesa (tab. 2) wskazuje, że dla pokolenia Z dominujące są wartości z poziomu zielonego. Na drugim miejscu znalazły się wartości z poziomu pomarańczowego, a na trzecim uplasowały się wartości z trzech poziomów: żółtego, niebieskiego i czerwonego (rys. 1).



Rys. 1. Systemy wartości pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla osób preferujących wartości poziomu zielonego dzielenie się i partycypacja stanowiły kluczowe wartości. Cenią sobie zaangażowanie i uczestnictwo w procesach decyzyjnych, ponieważ różnorodność wzbogaca wyniki. Są motywowane przez kontakt z innymi ludźmi, dzielenie się doświadczeniami i dążenie do utrzymania harmonijnych relacji.

³ W pomiarach MindSonar pominięto poziom beżowy.

Studentów preferujących wartości z poziomu pomarańczowego wyróżnia dążenie do sukcesu, osiągnięć, autonomii i ciągłych zmian. Poszukują „dobrego życia” i dostatku. Rozwijają się przez wyszukiwanie najlepszych rozwiązań, eksperymenty, zaawansowaną technologię. Edukują się przez osobiste doświadczania, metodą prób i błędów. Cenią sobie współzawodnictwo, rozwój kompetencji i strategiczne myślenie.

Osoby z wartościami z poziomu żółtego motywują uczenie się i rozumienie, a nie nagrody i kary. Chcą robić rzeczy, które zapewnią im samorealizację. Cenią sobie wolność i spontaniczność w pracy, bez instrukcji, jak ma ona być wykonana. Oczekują, że organizacja będzie czerpać z ich różnorodnych kompetencji, zdolności i niepowtarzalnych talentów. Ich rozwój napędzany jest chęcią poznania, zdobywania wiedzy, tworzenia elastycznych struktur i integrowania wielości rozwiązań i podejść.

Ludzie z wartościami na poziomie niebieskim potrzebują struktury i porządku, muszą być poinformowani, aby robić rzeczy we właściwy sposób. Pracują w imię słusznej idei i utrzymania zatrudnienia. Praca zapewnia im poczucie bezpieczeństwa.

Dla osób znajdujących się na poziomie świadomości czerwonym najważniejsze są siła i dominacja, unikanie wstydu, brak poczucia winy, zdobywanie szacunku, natychmiastowe zaspokajanie potrzeb i spełnianie zachcianek. Ponadto walka o utrzymanie kontroli za wszelką cenę i brak świadomości konsekwencji swojego działania.

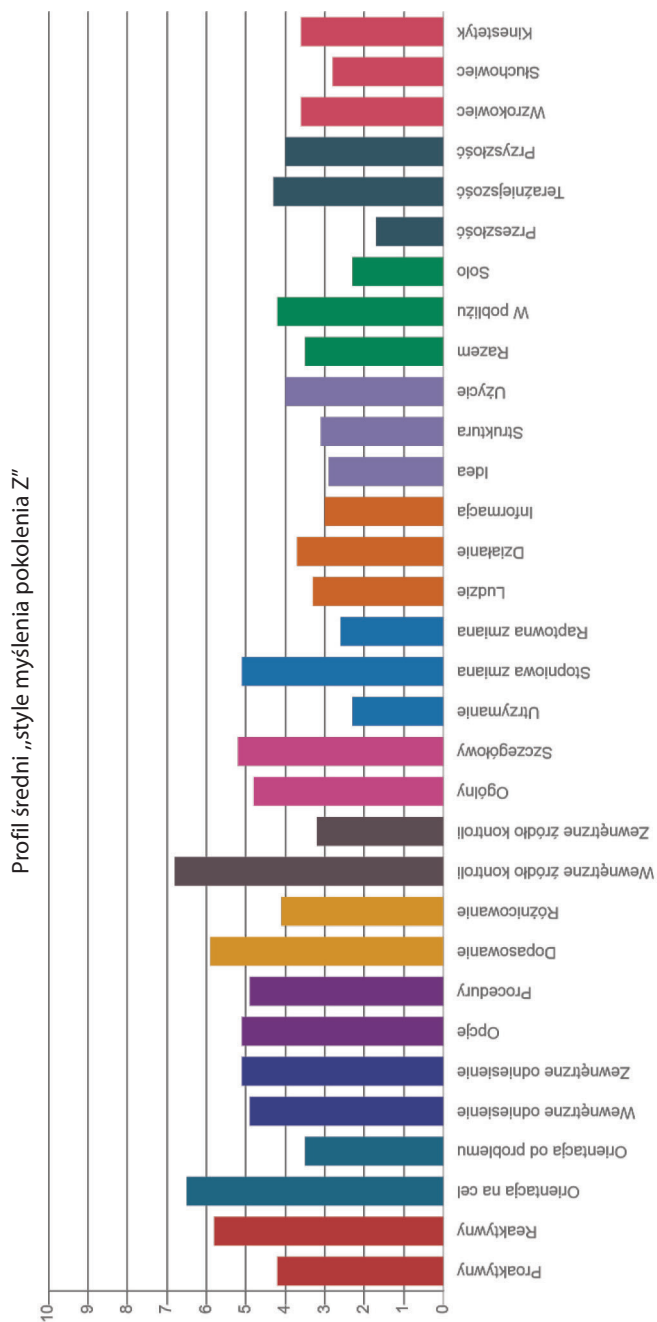
Wartości z poziomów fioletowego i turkusowego nie są tak istotne jak pozostałe.

Jeśli chodzi o preferowane style myślenia w miejscu pracy (rys. 2), to studenci z pokolenia Z osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „wewnętrzne źródło kontroli” i niski wynik dla metaprogramu „zewnętrzne źródło kontroli”. Oznacza to, że mocno wierzą, że mają wpływ na otaczające środowisko oraz mogą je kształtować. Wykazują duży optymizm w kwestii własnego sprawstwa i wpływu na zmianę otoczenia. Wadą tego sposobu myślenia może być to, że niezbyt często zauważają ograniczenia, jeśli nawet są oczywiste dla otoczenia. Może to prowadzić do podejmowania osobistej odpowiedzialności za rzeczy, na które nie mają wpływu, i generować duży stres.

Badani osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „dopasowanie” i niski wynik dla metaprogramu „różnicowanie”. Oznacza to, że silnie koncentrują się na tym, co jest dobre, poprawne i z czym się zgadzają w swoich działaniach. Wadą tego sposobu myślenia może być to, że przejawiają często tak silną koncentrację na dobrych stronach oraz pozytywach różnych sytuacji, że gubią poważne błędy i wady w nich występujące.

Studenci osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „orientacja na cel” i niski wynik dla metaprogramu „orientacja od problemu”. Oznacza to, że skupiają się na osiągnięciu celów. Ich bardzo silną motywacją jest samo ukończenie działania i zazwyczaj zwracają niewielką uwagę na to, co może się nie udać. Osoby te mogą być tak pochłonięte podążaniem za swoim celem, że mogą przeoczyć problemy, które są oczywiste dla innych. Ryzykują, nie doceniając powagi problemu lub zagrożeń albo je ignorując.

Wysoki wynik metaprogramu „reaktywny” oznacza, że osoba zazwyczaj analizuje sytuację przed podjęciem działań. Zadaje pytania, aby zrozumieć oraz przemyśleć problem. Dokładne przygotowywanie się jest jedną z jej zalet. Musi przeanalizować za i przeciw oraz zrozumieć sytuację, zanim cokolwiek zrobi. Często odsuwa konkretne



Rys. 2. Style myślenia pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

działania w czasie. Trudno jest jej przejąć inicjatywę. Zagrożeniem dla niej jest uzależnienie się od inicjatywy innych. Może minąć dużo czasu, zanim zrobi cokolwiek. Jej słabą stroną może być ciągle zadawanie pytań, zastanawianie się i analizowanie, bez podejmowania jednocześnie żadnych decyzji ani działań. W ekstremalnych przypadkach jest pasywna i niezdecydowana.

Studenci osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „dopasowanie” i niski wynik dla metaprogramu „różnicowanie”. Oznacza to, że silnie koncentrują się na tym, co jest dobre, poprawne i z czym się zgadzają w swoich działaniach. Wadą tego sposobu myślenia może być to, że przejawiają często tak silną koncentrację na dobrych stronach oraz pozytywach różnych sytuacji, że gubią poważne błędy i wady w nich występujące.

Znaczący wynik osiąga również metaprogram „szczegół”. Osoba myśląca szczegółowo skupia się na detalach. Konstruuje swoją wizję rzeczywistości, dodając kolejne szczegóły. Przetwarza informacje w małych jednostkach. Ma świadomość tylko ostatniego i następnego kroku. Gdy przerwie jej się w pół zdania, ma zwyczaj rozpoczynać od poprzedniego kroku. Jest precyzyjna, dokładna i ostrożna. Jej słabą stroną może być to, że miewa trudności z zamianą ogólnych informacji na szczegóły, które może zrozumieć. Łatwo traci z oczu szeroką perspektywę. Nie radzi sobie z delegowaniem zadań, ponieważ ma zwyczaj dawać niezwykle szczegółowe instrukcje. W ekstremalnych przypadkach gubi się w szczegółach i ciągle wypunktowuje i podkreśla.

Szczegółowa analiza uzyskanych wyników wskazuje, że respondenci osiągają istotny wynik dla metaprogramu „stopniowa zmiana”, niski wynik dla metaprogramu „raptowna zmiana” oraz bardzo niski wynik dla „utrzymania”. Raczej nie lubią, kiedy sprawy zmieniają się szybko czy wręcz radykalnie. Przejawiają małą potrzebę lub wręcz brak potrzeby rewolucyjnej zmiany czy wstrząsów. Mogą również mieć poczucie braku satysfakcji z wykonywanej pracy, gdy ciągle powtarzają te same działania.

Istotny wynik można zaobserwować również dla metaprogramu „użycie”. Oznacza to, że często respondenci potrzebują w swojej pracy pokazania lub wytłumaczenia zastosowania praktycznego danego rozwiązania i w dużym stopniu skupiają się na użyteczności wybieranych rozwiązań. Przejawiają silną preferencję do testowania nowych rzeczy. Wykazują silną motywację do eksplorowania nowych sposobów wykonywania zadań oraz posiadają umiejętność tworzenia nowych zasad i procedur, są również elastyczni.

Badani preferują również metaprogram „w pobliżu”. Oznacza to, że wyraźnie preferują „współpracę projektową” z innymi, bez dzielenia się odpowiedzialnością. Oznacza to, że wolą pozostawanie z innymi w stabilnej, ale luźnej współpracy pozwalającej na wzajemną pomoc i wsparcie, o ile pojawi się taka potrzeba. Wyraźnie preferują współpracę projektową z innymi, bez dzielenia się odpowiedzialnością. Chcą mieć pewność co do tego, jaki wkład będzie miał każdy członek grupy i chcą, aby każdy był odpowiedzialny za swoją pracę. W dosyć dużym stopniu skupiają się na „tu i teraz”, o czym świadczy wysoki wynik w metaprogramie „teraźniejszość”. Osoby te preferują zmysł wzroku, postrzegają w postaci obrazów, zdjęć i filmów. Ich sposób myślenia ma

kształt, kolor, głębię itp. Często mówią szybko i używają wysokich tonów. Ich pomysły, wspomnienia i pojęcia mają postać mentalnych obrazów. Uczą się dzięki informacji wizualnej. Muszą najpierw zobaczyć rzeczy, aby być w stanie je zrozumieć i móc zacząć działać.

4. Wnioski z badań

Jak wskazują wyniki badań, przedstawiciele nowego pokolenia pracowników są jedną z najbardziej różnorodnych grup pokoleniowych. Studenci należący do pokolenia Z odznaczają się elastycznością w sposobie działania i funkcjonowania. Motywowani są rozwojem i uczeniem się, które dają im poczucie samorealizacji i spełnienia. W swych działaniach koncentrują się na efektach, integrują wiele podejść i rozwiązań. W pracy preferują współpracę, dzielenie się wiedzą i partycypację. Biorą odpowiedzialność za swój wkład w realizację zdań. Oczekują otwartej komunikacji, dostępu do informacji oraz stabilności zatrudnienia. Wartości, które mają dla nich znaczenie w miejscu pracy, to: wolność, rozwój osobisty, niezależność, kreatywność, dociekanie, struktura i porządek, obowiązek, dyscyplina, niezawodność i kontrola. Preferują bycie niezależnym, krytyczne myślenie i wolę nauki, a także utrzymywanie porządku i wykonywanie obowiązków, zgodność z zasadami i postępowanie według reguł. Równie ważny jest kontakt społeczny i konsensus oraz solidarność, ciepłe relacje, bycie pomocnym, empatia, ideały i solidarność z innymi. Wykazują również dużą skłonność do orientacji na wyniki, rezultaty, rywalizację, rozwój kompetencji oraz wspinanie się po szczeblach kariery, jak również na korzyści materialne.

Pokolenie to jest zdecydowanie zewnątrzsterowne, ma słabo wykształcone własne standardy oceny, potrzebuje permanentnej informacji zwrotnej, ma problemy z samodzielnym podejmowaniem decyzji i przejmowaniem inicjatywy, co może wskazywać na reaktywność w działaniu.

5. Zakończenie

Ocena systemu wartości i wzorców myślenia przedstawicieli pokolenia Z, w kontekście zdolności organizacji do zmian, jest niejednoznaczna. Z jednej strony ich nonkonformizm, chęć ciągłego uczenia się, potrzeba osiągnięć i wewnętrzne poczucie kontroli będą wzmacniać zdolność organizacji do zmian. Z drugiej, zdiagnozowana reaktywność tego pokolenia może tę zdolność osłabiać.

Należy zauważyć, że uzyskane wyniki badań, choć mają walor poznawczy, nie dają podstaw do uogólnienia na całą populację. Ograniczeniem przeprowadzonych badań była niewątpliwie jednorodna pod względem wykształcenia i narodowości próba badawcza. Respondenci byli studentami jednego wybranego kierunku, w ramach jednej uczelni.

Literatura

- Beck, D. E. i Cowan, C. C. (2006). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell Publishing.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bolstad, R. (2002). *Resolve: A New Model of Therapy*. Crown House Publishing.
- Breque, M., De Nul, L. i Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-centric and Resilient European Industry*. Publications Office of the European Union. Pobrano z <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/language-en>
- Brewerton, P. (2004). NLP and 'Metaprogrammes'... Worthy of a Closer Look? *Selection & Development Review*, 20(3), 14–19.
- Brown, N. (2004). What Makes a Good Educator? The Relevance of Meta Programmes. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(5), 515–533. <https://doi.org/10.1080/0260293042000197618>
- Brown, N. (2006). The Development of a Questionnaire Assessing Metacognitive Patterns of Students Majoring in Accounting in Higher Education. *Accounting Education: An International Journal*, 15(3), 301–323. <https://doi.org/10.1080/09639280600850810>
- Czop, K. (2016). Wprowadzanie zmian w organizacji – nowe perspektywy i wyzwania dla współczesnych menedżerów. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 8(2), 69–85. [https://doi.org/10.18290/reiz.2016.8\(44\).2-4](https://doi.org/10.18290/reiz.2016.8(44).2-4)
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (491), 158–171. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>
- Graves, C. W. (2005). *The Newer-ending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature*. ECLAT Publishing.
- Grzesiuk, K. (2009). Pozycja człowieka w zarządzaniu zmianą w organizacji. W: K. Machowicz (red.), *Człowiek z perspektywy biznesu* (s. 205–228). Wydawnictwo KUL.
- Hollander, J. (2014). *MindSonar Certification Training Manual*. IEP Institute for Eclectic Psychology.
- Hustinx, G. i Durlinger-van der Horst, A. (2005). *Voorbij je eigen wijze: effectief communiceren met metaprogramma's in professionele relaties*. Nelissen.
- Judge, W. Q. i Elenkov, D. (2005). Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893–901. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2004.01.009>
- Miąsek, D. i Bliźniuk, B. (2014). Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania. *Coaching Review*, (1), 15–29. Pobrano z <https://journals.kozminski.edu.pl/system/files/Miasek2014.pdf>
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Instrumenty zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie (wyniki badań sondażowych). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (129), 415–422.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność organizacji do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(1), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Ratajczak, Z. (1980). Czynniki warunkujące przyswajanie innowacji. *Przegląd Organizacji*, (6).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.

Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.

Wąsowski M. (2018). *Co pokolenia X, Y i Z myślą o sobie i innych na rynku pracy? Słowo „leniwi” często się pojawia*. Pobrano z <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/pokolenia-x-y-i-z-na-rynkupracy-raport-universum-global/z543vnf>

The Value System and Thinking Patterns of Generation Z in the Context of an Organization's Ability to Change – Research Findings

Abstract: The main objectives of the chapter were to diagnose and evaluate the value system and thinking patterns of Generation Z concerning the ability of organizations to change. Empirical research was conducted between 2019 and 2022 using a quantitative approach – a CAWI-type survey method using the MindSonar psychometric test. The respondents were representatives of Generation Z who were students at the Wrocław University of Economics. Based on the research, it was concluded that the representatives of Generation Z are one of the most diverse generational groups. The assessment of their value system and thinking patterns in the context of the organization's ability to change is ambiguous. On the one hand, their non-conformism, desire for continuous learning, need for achievement, and internal sense of control will enhance the organization's ability to change. On the other, the diagnosed reactivity of this generation may undermine this capacity.

Keywords: change, ability to change, generation Z, value system, thinking pattern, Graves' developmental spiral concept