

# Anna Lubrańska

---

## Człowiek wobec zmian w organizacji

---

Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica 8, 171-182

---

2004

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA LUBRAŃSKA

Zakład Psychologii Pracy  
i Doradztwa Zawodowego  
Instytut Psychologii UŁ

*Zmiana to jedyna niezmienna rzecz...*  
Heraklit

## CZŁOWIEK WOBEC ZMIAN W ORGANIZACJI

### WPROWADZENIE

Od kilku lat nasz kraj doświadcza procesu transformacji, który niesie ze sobą szereg zmian o charakterze gospodarczym, społecznym, politycznym, zawodowym i osobistym. Jak ponad ćwierć wieku temu przewidział A. Toffler (1985, s. 33) „w nasze życie wdziera się już nowa cywilizacja [...]; niesie ze sobą nowy styl życia rodzinnego, zmiany w pracy, w miłości i w życiu, nową gospodarkę, nowe konflikty polityczne, a przede wszystkim – zupełnie odmienną świadomość”.

Pojęcie transformacji obejmuje swoim zasięgiem szereg zjawisk, procesów i mechanizmów. To nieustanny proces, którego obecność możemy obserwować w każdej dziedzinie życia. Jednak miejscem, w którym widoczny jest szczególnie wyraźnie jest współczesna organizacja.

Mające swoje początki w latach 80. zjawisko coraz krótszego cyklu życia produktów, ich fragmentacji i zwiększającego się zróżnicowania, uczyniło konieczne powstanie w latach 90. organizacji innowacyjnej. Jej istotą jest zdolność do szybkiej restrukturyzacji, a system organizacyjny charakteryzuje znaczne spłaszczenie struktur, zanikanie podziałów między szczeblem strategicznym i liniowym, elastyczność i niesformalizowany charakter procedur podejmowania decyzji oraz delegowania odpowiedzialności. Innowacyjność w dziedzinie technologii, kreowania rynków oraz wynikająca z tego konieczność generowania nowych zachowań i struktur, wymagają dwóch umiejętności – gotowości do zmiany i tworzenia nowej wiedzy (Stasiakiewicz 2002).

### ZMIANA ORGANIZACJI A ZMIANA JEDNOSTEK

We współczesnym świecie, reakcją na wydarzenia wewnętrzne i zewnętrzne, jak również na ich prognozy, są różnorodne zmiany inicjowane i wprowadzane przez organizacje. Ich konieczność wywołują wstrząsy ekonomiczne, konkurencja, trendy społeczne, polityka światowa. Zmiany są cechą żywotności każdej instytucji, atrybutem jej przedsiębiorczości.

Zdaniem L. Clarke (1997, s. 95),

w rzeczywistości nie ma istotnej różnicy między zmianą organizacyjną i zmianą osobistą. Proces jest dokładnie taki sam. [...] Zmiana zawsze wiąże się z utratą czegoś – utratą przeszłości, rutynowego rytmu, komfortu psychicznego, związków z innymi ludźmi. Jednak zmiana może oznaczać początek czegoś nowego, [...] nawet niepożądane zmiany mogą oznaczać duże szanse rozwoju.

Wybitni przedstawiciele psychologii organizacji i zarządzania D. Katz i R. Kahn stoją na stanowisku, że

podstawowy błąd popełniany przy rozpatrywaniu – zarówno na poziomie teoretycznym, jak i praktycznym – problemów związanych ze zmianami zachodzącymi w organizacji polega na pominięciu systemowych właściwości organizacji i utożsamianiu zmian zachodzących w ludziach z modyfikacją zmiennych organizacyjnych (Katz, Kahn 1979, s. 603).

Trudno zgodzić się z tym poglądem. Nie negując czynnika ekonomicznego i technologicznego, należy wyraźnie podkreślić, że żaden czynnik nie jest tak istotny dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, jej sukcesów lub porażek, przetrwania lub upadku, jak właśnie czynnik ludzki.

Ludzie są strategicznym elementem każdej organizacji. Każda zmiana organizacyjna to w 10% zastosowanie techniki, a w 90% psychologii i socjologii (Czerska 1996). Wskazuje to na człowieka jako podstawowego wyznacznika sprawności zmian organizacyjnych. Ludzie są nie tylko uczestnikami procesów transformacji, ale także inicjatorami i wykonawcami działań. Za ich sprawą mogą dowolnie i samodzielnie ingerować w zdarzenia własnego życia, skutecznie modyfikować ich przebieg, kierować się w stronę wybranych celów i wartości, zapobiegać wystąpieniu zjawisk niepożądanych. Inaczej mówiąc, człowiek jest nie tyle przedmiotem, co podmiotem owych zmian, kreatorem zewnętrznej i wewnętrznej rzeczywistości.

Ludzie są zasadniczym ogniwem procesu przekształceń, a reagując we właściwy dla siebie sposób, decydują o jego czasie, dynamice i jakości. Każdy uczestniczący w procesie zmian jest jej najlepszym stymulatorem. Czynnik ludzki wymaga szczególnej uwagi, jako oś całej transformacji i element łączący zmiany na poszczególnych ich poziomach – na poziomie organizacyjnym, procesów i zadań.

G. Bartkowiak (1996), zauważa, że zmianę w organizacji powinno analizować się z punktu widzenia konkretnej jednostki. Należy ją wówczas rozumieć jako zmianę lub przyjęcie przez nią nowej roli, wymagającej modyfikacji poprzednich jej wymogów i przepisów. W zmieniających się warunkach organizacyjnych jednostka zmuszona jest zdobywać wciąż nowe umiejętności lub też przystosowywać się tak, by doprowadzić do stanu równowagi między wymaganiami nowej roli a oczekiwaniami otoczenia. Bez względu na rodzaj i formę, zmiana jest zazwyczaj spostrzegana przez większość zatrudnionych w organizacji osób jako zjawisko niepokojące, zagrażające i trudne.

Wyróżnia się (Czerska 1996) następujące grupy czynników, warunkujących jednostkowe postawy: – czynniki podmiotowe: osobowość, tolerancja wobec niepewności, samoocena, dotychczasowe doświadczenia w stosunku do skuteczności zmian; – czynniki tkwiące w samej zmianie: treść i charakter zmiany, jej głębokość i zakres, przewidywane, przyszłe efekty (ocena racjonalności), przewidywany, przyszły wpływ zmiany na poziom zaspokojenia własnych potrzeb (obawy i nadzieje); – czynniki grupowe: kulturowe wartości i normy, klimat organizacyjny; nieformalne stanowisko grupy, interes grupy, stanowisko grup nieformalnych; stanowisko przełożonych, relacje wewnątrzgrupowe; – czynniki organizacyjne: charakter dotychczasowej struktury (poziom formalizacji, elastyczność), wdrażanie – czas i metoda, zakres udziału ludzi w procesie zmian, zakres poinformowania załogi.

W klasycznych badaniach nad przyswajaniem innowacji E. M. Rogersa (Kozusznik 1998) wyróżniono pięć kategorii osób, w zależności od tego, jak szybko przyswajają one zmiany.

**Nowatorzy**, czyli **wizjonerzy** – grupa najmniej liczna (ok. 2% organizacji), ale najcenniejsza w procesie wprowadzania zmian, które zresztą często sami inicjują. To entuzjaści, pionierzy, osoby otwarte na wszelkie nowinki.

**Wcześniej przyswajający** to ci, którzy rozpoznają dobre pomysły natychmiast po zapoznaniu się z nimi (ok. 10% uczestników organizacji). Chętnie podążają za innowatorami, choć nieco mniej entuzjastycznie. Ich opinie są cenne w organizacji. To zwolennicy zmian, zwykle starają się przekonać innych do nowych pomysłów.

Obie te kategorie osób nazywane są często „agentami zmian” i pełnią rolę „katalizatorów” zmian.

**Wczesna większość** to ludzie, którzy niechętnie nadążają za zmianami i wprowadzają je wówczas, gdy inni już to zrobili. Wykazują rozsądek, analizują nowe pomysły, często jednak podlegają presji osób wpływowych. Wobec tej licznej grupy (ok. 60%) stosuje się czasami określenie „wcześni naśladowcy”, co dobrze charakteryzuje tę kategorię osób.

**Późna większość**, „późni naśladowcy” (ok. 20% w całości organizacji), to osoby, które przyswajają zmiany dopiero wtedy, gdy inni już to zrobili i okazało się, że odnoszą sukcesy.

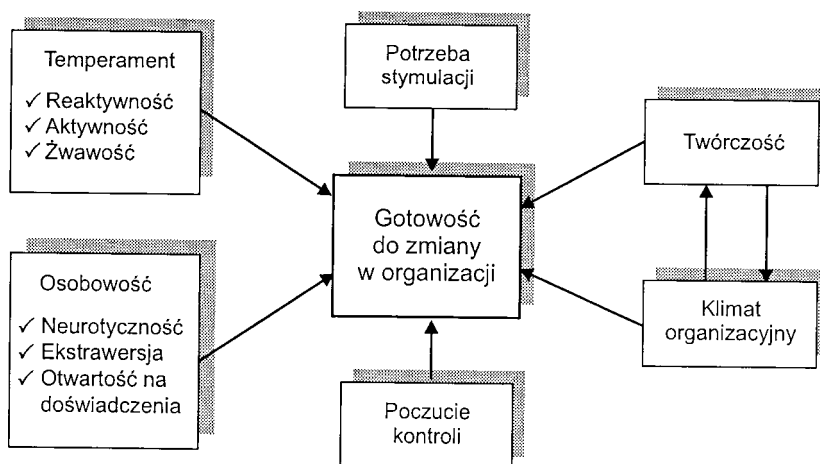
**Maruderzy** to ci, którzy „wloką się na samym końcu” (nieliczni, ok. 8% w organizacji). Z trudem przychodzi im przełamywanie własnych oporów. Są niechętni zmianom, przekonują się do nich, jako ostatni, i wprowadzają je dopiero wtedy, kiedy istnieje wyraźna konieczność (Kozusznik 1998; Lipińska-Moczydłowska 2000).

### GOTOWOŚĆ DO ZMIANY W ORGANIZACJI

Do zmian trzeba być gotowym. Tempo dojrzewania do nich jest sprawą wysoce indywidualną. Są ludzie, którzy stosunkowo sprawnie wprowadzają korekty do swojego życia. Są też tacy, którzy długi czas, żyjąc w stabilizacji, stając wobec konieczności zmiany, wewnątrznie się im opierają.

Większość ludzi nie lubi zmian, niechętnie wkracza na nowe obszary. Przywiązanie do starych tradycji powoduje, że ludzie interpretują zmianę jako zjawisko niewygodne, ponieważ stawia ona wyzwanie ustalonym, rutynowym działaniom. Nie ufając swoim możliwościom adaptacyjnym, nie doceniają swoich umiejętności radzenia sobie z wymaganiami nowej sytuacji.

Przegląd literatury przedmiotu oraz studia teoretyczne doprowadziły do wypracowania modelu gotowości do zmiany w organizacji, uwzględniającego udział czynników natury osobowościowej, temperamentalnej oraz cech sytuacji. Jego graficzną postać prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Teoretyczny model podmiotowych i sytuacyjnych uwarunkowań gotowości do zmiany w organizacji (źródło: opracowanie własne)

Z zaprezentowanego modelu wynika, że gotowość do zmiany warunkują zmienne o charakterze podmiotowym (temperament, osobowość, poczucie kontroli, zapotrzebowanie na stymulację, twórczość) i sytuacyjnym (klimat organizacyjny).

Przedstawiona powyżej konfiguracja zmiennych, ich wzajemnych powiązań i zależności, zostanie w tym miejscu opatrzona szerszym komentarzem.

Jednym z istotnych uwarunkowań różnic w zawodowym funkcjonowaniu jednostki w środowisku pracy jest temperament. Istnieje wiele danych świadczących o tym, że sposób działania w danej sytuacji, sposób realizowania czynności zależy od cech temperamentalnych (Strelau 1982, 1997). Temperament jest ważnym elementem układu regulacji działania. Jego rola sprowadza się do dostosowywania siły, zmienności i nowości wydarzeń zewnętrznych, do możliwości wewnętrznych, przy czym możliwości te zależą m. in. od cech temperamentu. Efektem tej regulacji są różnice między ludźmi w działaniu i samopoczuciu w różnych warunkach stymulacyjnych. Ludzie dostosowują warunki zewnętrzne i wybierają taki rodzaj aktywności, aby odpowiadał ich preferencjom temperamentalnym. W takich okolicznościach osiągają możliwie maksymalną skuteczność działania i minimalizują negatywne następstwa emocjonalne. Przenosząc te prawidłowości na obszar organizacji, można sformułować tezę, że odpowiednie warunki pracy, dobór i rodzaj zadań do realizacji, powinien być zbieżny z temperamentalnymi możliwościami i ograniczeniami pracownika.

W zaprezentowanym modelu przyjęto, że istnieją zależności między parametrami temperamentu a gotowością do zmiany. Temperament, moderując intensywność działania bodźców, staje się czynnikiem modyfikującym poziom otwartości wobec zjawisk transformacji. Przypuszcza się, że istotne znaczenie powinny mieć następujące wymiary temperamentu: reaktywność emocjonalna, aktywność i żwawość.

Wymiar reaktywności emocjonalnej stanowi wewnętrzny mechanizm regulacji zachowania jednostki, skłaniając ją do zbliżania się lub oddalania od źródła stymulacji oraz poszukiwania stymulacji o określonej sile. Jako cecha ogólna odnosi się głównie do negatywnych emocji (zwłaszcza lęk) i wiąże się z charakterystyką reagowania emocjonalnego, w powiązaniu ze sprawnością działania (Strelau 1985). Tym samym reaktywność emocjonalną uznaje się za istotny czynnik regulacji zachowania człowieka, decydujący o poziomie wykonania zdania, wyznaczający możliwości adaptacyjne jednostki, odporność w sytuacjach trudnych oraz podatność na zakłócenia. Powyższe fakty pozwalają sądzić, że odmienne predyspozycje temperamentalne osób wysoko- i niskoreaktywnych będą różnicować ich postawy wobec zmienności otoczenia.

W zaproponowanym modelu teoretycznym, istotnego wyjaśniającego znaczenia nabiera również aktywność. Jest to wymiar, który określa preferencje

jednostki co do wielkości dawki stymulacji oraz charakteru jej źródeł, co w konsekwencji wpływa na różny styl funkcjonowania jednostek, w zależności od ich potrzeby stymulacji (Eliasz 1981). Jednostki o wysokiej aktywności, to osoby ekspansywne życiowo, elastyczne w zachowaniu, charakteryzujące się dużą odpornością emocjonalną i ogólnie pozytywnym nastawieniem. Wykazują tendencję do angażowania się w liczne działania, negatywnie reagują na monotonię czy brak działania. Sytuacja zmiany, niosąc ze sobą ryzyko o charakterze poznawczym i społecznym, ma istotną wartość stymulacyjną. Kreowanie lub poszukiwanie takich sytuacji może zatem pełnić funkcję regulatora stymulacji, efektem czego, osoby o znacznym poziomie aktywności, powinien charakteryzować wysoki stopień akceptacji dla tej kategorii zjawisk.

Transformacje organizacyjne wymagają konieczności adekwatnego reagowania na zmieniające się wymogi otoczenia oraz sprawnej adaptacji do nowych warunków. W tym aspekcie za istotny prognostyk gotowości do zmiany można również uznać kolejny z parametrów temperamentu – żwawość. Dla jednostek, które przejawiają „tendencję do szybkiego reagowania, do utrzymywania wysokiego tempa aktywności i do łatwej zmiany jednego zachowania (reakcji) na inne, odpowiednio do zmian otoczenia” (Zawadzki, Strelau 1997, s. 61) okoliczność zmian organizacyjnych powinna być wysoce satysfakcjonująca – zbieżność wartości stymulacyjnej sytuacji z predyspozycjami temperamentalnymi będzie przypuszczalnie decydować o komforcie pracy.

Istotne znaczenie w przyczynowej strukturze gotowości do zmiany odgrywa również osobowość. Z literatury przedmiotu (Jarmuż 1998) wynika, że określone cechy osobowości decydują o satysfakcji i efektywności zawodowej. W sytuacji nieustannych przekształceń w warunkach i procesie pracy, szczególnego znaczenia nabiera fakt „wyposażenia” jednostki w określone właściwości osobowe, wyznaczające proces adaptacji jednostki do środowiska zawodowego. Wydaje się, że w kontekście zmian organizacyjnych, skutecznemu i psychicznie nie obciążającemu funkcjonowaniu zawodowemu, sprzyjać będą stabilność emocjonalna, ekstrawersja oraz otwartość na doświadczenie.

Osoby stabilne emocjonalnie są zrelaksowane, pewne siebie i odporne na stres. Ich przeciwieństwem są jednostki niestabilne emocjonalnie, które wykazują lęk, niepewność i niskie opanowanie w sytuacji zagrożenia. Fakt ten uzasadnia przypuszczenia o negatywnym wpływie wysokiej neurotyczności na gotowość do zmiany.

Z kolei wymiar ekstrawersji dotyczy społecznego funkcjonowania człowieka, określa jakość i intensywność jego interakcji. Osoby ekstrawertywne poszukują stymulacji, wykazują życiowy optymizm i pogodny nastrój. Formalne komponenty ekstrawersji – zwłaszcza: aktywność, poszukiwanie doznań i emocjonalność pozytywna – pozwalają sądzić, że wobec ciągłych modyfikacji wymogów otoczenia, cecha ta powinna być dobrym wyznacznikiem gotowości do zmiany.

Cechą osobowości, której udział w prognozowaniu gotowości do zmiany, zdaje się bezdyskusyjny, jest otwartość na doświadczenie. Wymiar ten odzwierciedla tendencję poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, tolerancję wobec nowości, niezależność w sądach i ciekawość poznawczą. C. Nosal (1997), uważa, że podstawowy mechanizm, od którego zależy otwartość na doświadczenie lub jej przeciwieństwo, dotyczy wzbudzenia, podtrzymania i zanikania ciekawości. Dokonuje przy tym różnicującej charakterystyki, wskazując na „otwarte” i „zamknięte” typy umysłu. Rysy wiodące otwartego umysłu to: potrzeba poznawania, preferowanie różnorodności, chłonność, wyobraźnia i intuicja. Z kolei „zamknięty” typ umysłu jest dogmatyczny, konserwatywny, ma skłonność do formułowania i wydawania sądów autorytarnych. Wobec takiego profilu cech osobowych, wydaje się, że duża otwartość na doświadczenie jest istotnym predyktorem gotowości do zmian.

W literaturze przedmiotu często można się spotkać ze stanowiskiem, że człowiek jest aktywnym podmiotem regulującym – za pośrednictwem własnych czynności – swoje stosunki z otoczeniem. Spostrzeganie przyczynowego związku między zachowaniem a jego następstwami, uznaje się za jedną z najważniejszych determinant postępowania człowieka (Drwal 1995). Daje to podstawy do włączenia do modelu uwarunkowań gotowości do zmiany zmiennej, jaką jest umiejscowienie poczucia kontroli (*locus of control*).

W wyniku wieloletnich badań sformułowano przekonanie, że ludzie z poczuciem kontroli wewnętrznej funkcjonują inaczej niż osoby z zewnętrznym poczuciem kontroli. Udowodniono, że osoby o wewnętrznym poczuciu kontroli charakteryzuje większa wrażliwość i aktywność w poszukiwaniu nowych informacji, spostrzeganie wielu możliwości działania, korzystanie z własnego doświadczenia. Traktują życie w sposób zadaniowy, realistyczny, są bardziej odporni na stres i próby manipulacji. Z wewnętrznym poczuciem kontroli wiąże się wiara we własne możliwości, pewność siebie, samodzielność i niezależność sądów. Przekonaniu o kontroli zewnętrznej towarzyszy postawa obronna i konserwatyzm. Osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli wyznają pogląd, że angażowanie się w jakąś aktywność nie ma większego sensu, ponieważ to, co się zdarza, nie zależy od ich działań. Sukces tłumaczą szczęśliwym zbiegiem okoliczności, a krzywdy i porażki – złym losem, fatum, czynnikami zewnętrznymi. Przekonaniu o kontroli zewnętrznej towarzyszy postawa obronna i konserwatyzm (Gajerski 1980; Gliszczyńska 1990).

Niektórzy (Sikorski 1998) przyjmują, że wewnętrzne poczucie kontroli to druga istotna cecha osobowościowa, po dojrzałości emocjonalnej, która sprzyja wysokiej tolerancji niepewności. Stosunek do niepewności jest, zdaniem Sikorskiego, ściśle związany z przekonaniem człowieka o przewadze nad jego działaniem kontroli zewnętrznej lub wewnętrznej. W pierwszym przypadku człowiek ma poczucie podlegania niezależnym od siebie wpływom i pesymistycznie ocenia szanse skuteczności własnej aktywności. W drugiej sytuacji,



jednostka ma świadomość własnych oddziaływań na efekty swojej aktywności, co jednocześnie oznacza większe poczucie odpowiedzialności i umiejętność korzystania z własnego doświadczenia.

Przedstawione fakty zdają się potwierdzać założenie, że przekonanie o źródle kontroli jest istotnym czynnikiem, który modyfikuje gotowość do zmiany. Można założyć, że osoby o wewnętrznym poczuciu kontroli, z uwagi na swoją samodzielność i niezależność, powinny być bardziej otwarte i łatwiej zaakceptować zmiany zachodzące w ich otoczeniu niż osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli. Osoby wewnątrzsterowne, dostrzegając związek między swoim postępowaniem a możliwością kontroli sytuacji, wysoko oceniają swoje zdolności i możliwość sprawstwa, zatem nawet nowa, niepewna sytuacja nie powinna wywoływać u nich negatywnych następstw. Z kolei osoby zewnątrzsterowne, które charakteryzuje niska tolerancja wieloznaczności i złożoności, brak zaufania do swoich umiejętności, mogą w sytuacji zmiany reagować obronnie, spodziewając się jej różnych, niekoniecznie pozytywnych konsekwencji. Przekonanie o kontroli wewnętrznej w znacznym stopniu eliminuje te obawy i sprzyja postawom ofensywnym i proinnowacyjnym, ukierunkowaniu na nowe, niekonwencjonalne rozwiązania.

Prawidłowe funkcjonowanie człowieka w dużym stopniu uzależnione jest od tego, w jakim stopniu ma on możliwość utrzymania optymalnego dla niego poziomu aktywacji, który funkcjonuje tak, jak wszystkie inne standardy układów homeostatycznych, tzn. jego utrzymanie jest warunkiem stanu równowagi w organizmie i sprzyja optymalizacji działań jednostki. Mimo różnic w stanowiskach teoretycznych, co do jego natury, istnieje zgodność w poglądach, że optimum, chociaż oparte na prawach standardu biologicznego (neurofizjologicznego), osiągnąć jest nie przez zaspokajanie tradycyjnych potrzeb, ale poprzez odpowiednie „manipulowanie” przez organizm ilością napływającej stymulacji (Oleszkiewicz-Zsurzs 1986).

Zgodnie z tym poglądem przyjęto, że osoby o wysokim zapotrzebowaniu na stymulację powinny prezentować pozytywne postawy wobec zmian w miejscu pracy. Jednostki takie, ceniąc złożoność i niepewność oraz związane z tym ryzyko, starają się unikać czynności nudnych i monotonicznych. Zmiany w otoczeniu i warunkach pracy mogą stanowić swoiste źródło stymulacji, decydując tym samym o zadowoleniu z pełnionej roli zawodowej. Z kolei osoby, preferujące stabilność, bezpieczeństwo i unikające ryzyka, a które wykonują zajęcia silnie stymulujące, mogą odczuwać dyskomfort i niską satysfakcję z pracy. Dla poparcia tych rozważań warto odwołać się do poglądów M. Zuckermana (1994), który twierdził, że natężenie potrzeby stymulacji warunkuje preferowanie odpowiednio stymulującej aktywności, czyli im wyższy poziom tej potrzeby, tym częstsze poszukiwanie sytuacji o tak wysokim ładunku stymulacji (np. nowość, różnorodność, złożoność, ryzyko). Rozszerzeniem tej kategorii warunków jest z pewnością okoliczność wprowadzania zmian

organizacyjnych – pozostawanie w takiej sytuacji daje osobom możliwość regulacji stymulacji w kierunku optimum.

W nowej rzeczywistości ekonomicznej, w warunkach gwałtownych przeobrażeń życia społecznego, jednostki i pomysły twórcze liczą się coraz bardziej. Istnieje wyraźna potrzeba nowatorskiego myślenia i otwartości na niekonwencjonalne rozwiązania. Sugeruje to dalszy kierunek poszukiwań uwarunkowań gotowości do zmiany, nakierowując uwagę na cechę, jaką jest twórczość, kreatywność jednostki.

Literatura przedmiotu wskazuje na istotne wyznaczniki twórczości. Osoby twórcze opisuje się zwykle, wskazując na ich otwartość, łatwość asymilowania nowych informacji, niezależnie od ich chwilowej przydatności, wiarygodności czy niesprzeczności z już posiadanymi zasobami. Zależność ta została potwierdzona wynikami licznych badań psychometrycznych. Zaobserwowano np. pozytywną korelację między jednym z wymiarów „Wielkiej Piątki” – otwartością na doświadczenia a zdolnościami twórczymi (Nęcka 2000). Cecha ta niekiedy przeradza się w silną potrzebę nowości, której towarzyszy podwyższone zapotrzebowanie na stymulację i niezwykle doznania (Nęcka 2001). Otwartość umysłu ma ścisły związek z plastycznością, czyli giętkością, rozumianą jako zdolność przedstawiania się na nowe kryteria i uwzględnianie różnych opcji. E. P. Torrance uważa, że możliwości twórcze danej osoby pozostają w prostej zależności od stopnia otwartości umysłu (Dobrołowicz 1995).

Osoby twórcze charakteryzują cechy związane z elastycznością myślenia, wytrwałością i niezależnością, która przejawia się przede wszystkim w postawie nonkonformistycznej i nieuleganiu naciskom. Jednostki twórcze wyróżnia łatwość koncentrowania się na nieznanym zadaniu, połączona z wysoką zdolnością adaptacji do nowych faktów i warunków, mniejsza zahamowalność w sytuacjach nowych. Nie boją się ryzyka, ani popełnienia błędów, dążą do transformacji, metamorfozy, zmiany (Nęcka 2001; Sołowiej 1997). Odznaczają się przy tym wytrwałością, autodyscypliną i samosterownością. Mają wysoką odporność psychiczną, wyrażającą się w tendencji do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. W swoich poglądach i działaniu są elastyczni, pomysłowi i oryginalni. Udowodniono, że osoby twórcze charakteryzują się wewnętrznym poczuciem kontroli intelektualnej (Popek 2002).

Wydaje się, że wobec zaprezentowanej charakterystyki, specyficzny rodzaj funkcjonowania kreatywnych jednostek może stanowić istotne uwarunkowanie ich gotowości do zmiany w organizacji. Pracownicy, korzystający ze swej samodzielności i twórczego potencjału, są zdolni do przekształcania celów, metod i form organizacyjnej działalności. Duża łatwość w asymilowaniu i uczeniu się nowych treści oraz wysoka odporność psychiczna powinny umożliwić jednostkom twórczym sprawną adaptację do nieznanych warunków.

Włączenie do modelu zmiennej sytuacyjnej – klimatu organizacyjnego, został podyktowany faktem istotnego znaczenia, jakie dla efektywności

działań jednostki oraz sprawności poszczególnych systemów organizacji mają warunki pracy. Klimat organizacyjny, jako efekt oddziaływania zbioru różnych składowych organizacji, wyznacza możliwość zachowania jednostek i zespołów ludzkich, a zarazem kształtuje ich określone właściwości (Armstrong 2000; Katz, Kahn 1979). W myśl przyjętych założeń teoretycznych, typ klimatu organizacyjnego, należy do tych uwarunkowań sytuacyjnych, które powinny decydować o stopniu otwartości wobec zjawisk transformacji. Może stanowić ograniczenie bądź cenne wsparcie procesu wdrażania innowacji. Klimat innowacyjny, kształtowany przede wszystkim przez motywację osiągnięć i pragnienie działań twórczych, wyzwala potrzebę zmian i stwarza sprzyjające warunki dla rozwoju postaw akceptacji dla przeobrażeń miejsca pracy. Dodatkowo świadomość wsparcia ze strony współpracowników i przełożonych jest elementem wzmacniającym tę zależność. Założenie to jest zgodne z jedną z reguł K. Lewina (Steinmann, Schreyoegg 1995), który twierdził, że warunkiem skutecznego wprowadzania i realizowania zmian w organizacji jest właściwe wykorzystanie struktury i dynamiki grupy. Z kolei, osoby pracujące w duchu klimatu autokratycznego, w którym wyznaczone są niewielkie, ale mało sprecyzowane wymagania, a wśród pracowników panuje brak zaufania i wzajemnego wsparcia, mogą wobec konieczności zmian, reagować niechęcią czy oporem. Poczucie zagrożenia, wynikające z nowej sytuacji, w warunkach braku wsparcia ze strony pozostałych członków zespołu, może osłabiać gotowość do zmiany w organizacji.

Dodatkowo w modelu ujęto wzajemne relacje dwóch zmiennych – klimatu organizacyjnego i twórczości. Ten obustronny kierunek wpływów wskazuje na istotny fakt znaczenia warunków pracy dla rozwoju i stymulowania innowacyjności uczestników organizacji. Cechy organizacyjnej kreatywności to tzw. cztery „P” kreatywności (*People, Processes, Place* oraz *Product*), co sugeruje, że najważniejsi są Ludzie, Procesy, Miejsce – twórcze środowisko – oraz Produkt – czyli wynik twórczego myślenia. Żadnej z tych kategorii nie należy rozpatrywać w oderwaniu od pozostałych. Organizacja, której zależy na stwarzaniu klimatu efektywnej twórczej działalności, powinna zapewnić swoim uczestnikom poczucie bezpieczeństwa, poparcie dla myślenia dywergencyjnego, zadbać o otwartość struktur organizacyjnych, eliminować zewnętrzne i wewnętrzne zagrożenia czy przeszkody (Proctor 2002). Kwestia ta w szczególności dotyczy kadry zarządzającej, bowiem to jej rolą jest umiejętność kształtowania korzystnego klimatu dla wszelkich przejawów twórczości, pobudzanie inicjatywy pracowniczej, właściwego jej oceniania i koordynowania. Funkcja ta nabiera kluczowego znaczenia w obecnej sytuacji, w warunkach zmian organizacyjnych, w których ciekawość poznawcza, kreatywność i innowacja, plastyczność i giętkość myślenia stają się cennym wyznacznikiem zachowań organizacyjnych i warunkiem skuteczności działania.

Zaprezentowany model podmiotowych i sytuacyjnych wyznaczników gotowości do zmiany w organizacji powstał na gruncie wiedzy psychologicznej, jednak poprawność przyjętych założeń i postawionych tez wymaga jego empirycznej weryfikacji.

### ZAKOŃCZENIE

Problematyka przemian jest istotna, aktualna i współcześnie ważna. Zagadnienie zmiany, zwłaszcza dziś, w obliczu potężnych transformacji politycznych i gospodarczych o zasięgu lokalnym i międzynarodowym, staje się zagadnieniem pierwszoplanowym i jednocześnie ogromnie interesującym psychologicznie. Przyspieszone przemiany współczesnego świata wymagają od jednostek modyfikacji ich funkcjonowania psychospołecznego. Jednocześnie zmiany w procesie pracy, wymuszone przez ustrojowe przekształcenia społeczno-ekonomiczne, nakładają na człowieka konieczność wypracowania gotowości i pozytywnych postaw wobec zaistniałej sytuacji.

Zmiany w organizacji wywołują pełne spektrum reakcji – od pełnego entuzjazmu i współpracy do zdecydowanego oporu. Charakter indywidualnych zachowań jest zależny od szeregu czynników, możliwych do prognozowania i aktywnego kształtowania. Wyznaczanie psychospołecznych determinant sprawności zmian musi polegać na przekształcaniu jednostkowych oporów w kierunku widocznej współpracy.

### BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków
- Bartkowiak G. (1997), *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Poznań
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- Dobrowolowicz W. (1995), *Mysleć intuicyjnie*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa
- Drwal R. E. (1995), *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, PWN, Warszawa
- Eliasz A. (1981), *Temperament a system regulacji stymulacji*, PWN, Warszawa
- Gajerski J. (1980), *Poczucie umiejscowienia kontroli a motywacja do pracy*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologia w służbie człowieka*, PWN, Warszawa, 151–157
- Gliszczyńska X. (1990), *Konkretność i ogólność poczucia kontroli*, „Przegląd Psychologiczny”, 3, 597–613
- Jarmuż S. (1998), *Zastosowanie modelu „Wielkiej piątki” w doborze i ocenie personelu*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 157–178

- Katz D., Kahn R. T. (1979), *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa
- Kożusznik B. (1998), *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
- Lipińska-Moczydłowska M. (2000), *Nowy porządek*, „Personel”, **13/14**, 34–35
- Nęcka E. (2000), *Twórczość*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 783–807
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Nosal C. (1997), *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
- Oleszkiewicz-Zsurzs Z. (1986), *Zapotrzebowanie na stymulację a preferencje wyboru zawodu*, „Przegląd Psychologiczny”, **2**, 509–526
- Popek S. (2002), *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo UMCS, Lublin
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Sikorski C. (1998), *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Sołowiej J. (1997), *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- Stasiakiewicz M. (2002), *Zachowania twórcze w organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, 153–173
- Steinmann H., Schreyoegg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław
- Strelau J. (1982), *Regulacyjne funkcje temperamentu*, Ossolineum, Wrocław
- Strelau J. (1985), *Temperament – osobowość – działanie*, PWN, Warszawa
- Strelau J. (1997), *Psychologia temperamentu*, PWN, Warszawa
- Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa
- Zawadzki B., Strelau J. (1997), *Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu (FCZ-KT). Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa
- Zuckerman M. (1994), *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*, Cambridge University Press, Cambridge

ANNA LUBRAŃSKA

#### A MAN'S ATTITUDE TO CHANGE IN ORGANISATION

The current article deals with issues related to organisational behaviours, as perceived in the light of social and economic transformations that are going on in our country. The author claims that a change in an organisation should be analysed from the point of view of an individual. Thus, the author points at the whole spectrum of individual behavioural reactions to the process of transformations – from resistance, through indifference, to enthusiasm and co-operation. These views lead the author to suggest a theoretical model of personal and situational determinants of readiness for change in organisation, which constitutes the basic theme of the article.

**Key words:** change, transformations, readiness for change, personal and situational determinants of readiness for change, reactance.