

Wanda Błaszczuk*

ZMIANY W ORGANIZACJI JAKO PRZEDMIOT BADAŃ NAUKOWYCH

Zmiany jako problem badawczy stanowią główny przedmiot lub jeden z ważniejszych kierunków badań licznych dyscyplin naukowych. Wiele uwagi zmianom poświęcono w naukach przyrodniczych, technicznych, ekonomicznych, społecznych, psychologicznych i organizacyjnych. Problematyka zmian znajduje także coraz szersze odbicie w naukach pedagogicznych i ekologicznych jako czynnik destruktywny, naruszający równowagę naturalnego środowiska człowieka. Najbardziej ogólne stwierdzenia dotyczące innowacji zawierają ogólne teorie rozwoju przyrody i społeczeństwa, rozróżniając zmiany żywiołowe, zachodzące bez udziału i intencji człowieka, oraz zmiany, nad którymi człowiek panuje jako świadomy wykonawca swoich koncepcji¹. Każdą z wymienionych dyscyplin naukowych charakteryzuje specyficzny punkt widzenia na zmiany. Stawiają one różnorodne cele i rozpatrują zmiany na różnych płaszczyznach badawczych.

We współczesnych badaniach nad zmianami dominują dwa kierunki. Według pierwszego, historycznie wcześniejszego, każdą zmianę można opisać w kategoriach deterministycznych, analizując związki między zmianą a różnorodnymi kategoriami zmiennych nie-

* Dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Kierowania UE.

¹ S. K a s p r z y k, Innowacje jako przedmiot badań naukowych, "Problemy Organizacji" 1977, nr 4, s. 67.

zależnych. Rolą badacza w tym podejściu jest poszukiwanie tych zmiennych, ustalanie wagi ich wpływu na zmianę oraz tworzenie zbioru nieraz bardzo praktycznych recept, zapewniających powodzenie procesu zmiany.

Według podejścia drugiego zmianę można zrozumieć i opisać jedynie w kategoriach gry uczestników organizacji, których reakcji na zmianę praktycznie nie można przewidzieć. Zadaniem badacza stosującego to podejście jest wykrywanie możliwych strategii i taktyk stosowanych przez graczy w procesie zmian oraz ich opis z uwzględnieniem możliwych szans wygranej bądź przegranej dla każdego z graczy². Przesłanką do różniczenia wymienionych podejść jest również sposób rozwiązywania problemów, powstających w związku z procesem zmian. Generalnie rzecz ujmując, podejście pierwsze upatruje szansy na skuteczność zmian w określonym manipulowaniu zmiennymi, np. strukturą organizacyjną, stylem kierowania, metodą wprowadzania zmian itp. Podejście drugie wiąże sukces procesu zmieniania raczej z uczeniem się gier przez członków organizacji, proponując wykorzystanie takich technik jak np. wszelkie odmiany treningu grupowego (interpersonalny, możliwości twórczych).

Zamieszczony dalej krótki przegląd badań nad zmianami będzie stanowić ilustrację dla zaproponowanego podziału z uwzględnieniem również elementów kontekstu historycznego.

Początki badań nad zmianami to głównie zainteresowanie przemianami społecznymi, rola w tych przemianach wartości kulturowych i dyfuzja innowacji rozpatrywana w bardzo szerokim kontekście. Duże zasługi w tych badaniach przypisuje się socjologowi francuskiemu G. Tarde i jego idei wyłożonej w książce o procesach i prawach naśladownictwa³.

Zainteresowanie zmianami w organizacjach jest historycznie

² Zaproponowany podział orientacji w badaniach nad zmianami wydaje się lepiej spełniać warunki rozłączności niż inne proponowane w literaturze z tego zakresu. Dla przykładu E. Maslyk wymienia trzy podejścia do badania zmian w organizacji: techniczno-ekonomiczne, społeczne i systemowe. Inni autorzy wymieniają natomiast tylko dwa: organizacyjne i psychologiczne.

³ G. T a r d e, *Les lois de l'imitation*, Paris 1895 za W. M a k a r c z y k, *Przyswojenie innowacji*, Wrocław 1971.

najmniej odległe, wiąże się bowiem z rozwojem gospodarki przemysłowej. W. Makarczyk przytacza interesujące wyniki badań C. F. Cartera i B. R. Williensa na temat nowatorstwa w przemyśle⁴. Autorzy ci stwierdzili wystąpienie korelacji dodatniej z nowatorstwem następujących czynników:

- 1) przychylną postawą wobec nauki;
- 2) "kosmopolitycznością" wyrażającą się w podrózach wyższych urzędników przedsiębiorstwa po świecie i w braku skrytości wobec tych, którzy wizytują fabrykę;
- 3) źródłem informacji, dla których wskaźnikami były: prenumerata czasopism naukowych i stopień kontaktu z uczelniami naukowymi;
- 4) wysokim tempem wzrostu Firmy;
- 5) brakiem wewnątrzzakładowego oporu wobec innowacji, którego wskaźnikami były konserwatyzm majstrów i opór ze strony miejscowej organizacji związku zawodowego.

Interesujące jest też rozpatrywanie m. in. przez E. M. Rogersa problemów innowacji z punktu widzenia korzyści dla jednostki, jej "dopasowania" do kultury, złożoności, podzielności i przekazywalności ogniw pośredniczących, środowiska społecznego i podmiotu innowacji. Rozważania tego autora mieszczą się wprawdzie na szerokim obszarze kultury, ale nie tracą aktualności również i na gruncie organizacji.

Szczególnie obszernie w publikacjach analizowano cechy podmiotu innowacji. W badaniach tych - posłużę się ponownie danymi z opracowania W. Makarczyka - wśród czynników mających wpływ na nowatorstwo uwzględniano cechy demograficzne i społeczno-ekonomiczne podmiotu zmian, jego postawy i cechy psychologiczne oraz rodzaj powiązań z danym systemem społecznym. Na uwagę zasługuje stwierdzona w badaniach dodatnia korelacja między nowatorstwem a przychylną postawą wobec zmian (117 na 159 badań z tego zakresu), wykształceniem (144 na 193), dochodem (90 na 112), uczestnictwem w życiu zbiorowym (123 na 156) i kontaktami z placówkami propagującymi modernizację (125 na 136)⁵.

⁴ M a k a r c z y k, Przystawianie innowacji, s. 25.

⁵ Ibidem, s. 121.

Z nowszych badań na ten temat na uwagę zasługują badania M. Bratnickiego i M. Wyciśłaka nad czynnikami kształtującymi postawy kadry kierowniczej wobec innowacji⁶. Podjęli oni próbę empirycznej weryfikacji wpływu pozatechnicznych czynników na postawy kierowników wobec innowacji. W kategorii tych czynników rozpatrywali:

- 1) zmienne demograficzno-społeczne,
- 2) preferencje dotyczące składników pracy,
- 3) wzorce organizacji i pracowników,
- 4) preferencje dotyczące celów organizacji,
- 5) sprawność funkcjonowania organizacji,
- 6) postawy w stosunku do osób wprowadzających innowacje,
- 7) przyczyny wprowadzenia innowacji,
- 8) bariery i ułatwienia w procesie innowacji.

Pomijając problemy poprawności metodycznej wspomnianych badań i złożony charakter poszczególnych kryteriów, zwrócić trzeba uwagę na kilka wniosków sformułowanych przez autorów:

- 1) nie ma związku między wiekiem kierowników a skłonnością do innowacji, nie ma zasadniczego wpływu na tę skłonność również ogólny staż pracy i pochodzenie społeczne;
- 2) słaby związek ze skłonnością do innowacji ma sprawne funkcjonowanie organizacji;
- 3) nie ma związku ze skłonnością do innowacji a aprobowanym modelem pracownika;
- 4) wystąpiły różnice w badanej zbiorowości kierowników ze względu na postrzeganie czynników ułatwiających bądź utrudniających innowacje.

Kompleksowo, z uwzględnieniem dużej ilości zmiennych, przedstawił problem zmian E. Argyris⁷. Z badań tego autora wynika m. in., że szybkość przyswajania innowacji przez jednostki zależy od grupy, w której pracują, od stylu kierowania przełożonych i od miejsca zajmowanego w organizacji. Ta ostatnia zmienna po-

⁶ M. B r a t n i c k i, M. W y c i ś ł a k, Czynniki kształtujące postawy kadry kierowniczej resortu hutnictwa wobec innowacji, Łódź 1979.

⁷ E. A r g y r i s, Organisation and Innovation, Homewood, Illinois 1965.

woduje, że możemy mówić nie tylko o różnicach w przyswajaniu innowacji, ale używać terminu "specjalizacja funkcji nowatorskich według szczebli"⁸.

W analizie zmiennych wykorzystywanych w badaniach nad zmianami w organizacji nie można pominąć badań E. Masłyk. Dla tej autorki zmienną najważniejszą w procesie zmian jest stopień niepewności. Przyjmuje ona, że "manipulowanie niepewnością stanowi ważną strategię innowacyjną"⁹. Na tym tle również ważne wydaje się jeszcze jedno stwierdzenie E. Masłyk. Otóż jej zdaniem, działalność innowacyjna w organizacjach socjalistycznych "będzie w zasadzie »wymuszana« : inwencją ludzką, nowymi celami (wyższe plany) oraz decyzjami systemu politycznego (np. nowa struktura gospodarki)". Dalej autorka pisze, że "wymuszony charakter zmian, które składają się na procesy innowacyjne, nie jest równoznaczny z tym, że organizacje nie posiadają wolnego wyboru w zakresie podejmowanych działań. Różnorodność strategii organizacyjnych i »gier« podejmowanych w ramach tych strategii przez organizacje różnie usytuowane w hierarchii ważności, np. resortowej (priorytety, wielkość, prestiż), wskazuje na stosunkowo dużą swobodę w zakresie wyboru sposobów realizacji celów organizacyjnych i zdobywania środków do ich realizacji zarówno w krótkiej, jak i bardziej odległej perspektywie czasowej"¹⁰.

Bardzo interesujące i współcześnie niezwykle popularne badania dotyczą kulturowych uwarunkowań postaw ludzi w procesie pracy w organizacjach. W tym ujęciu zmienną mającą wpływ na innowacyjność ludzi jest stopień akceptacji przez nich zespołu norm i wartości funkcjonujących w środowisku pracy. Jest to szczególnie złożona zmienna i bardzo opornie poddaje się badaniom empirycznym. Mimo to takie badania się podejmuje, a ich wyniki mogą okazać się bardzo obiecujące. Najnowsze postulaty badawcze z tego zakresu polegają na wykrywaniu związków między typem kultury or-

⁸ Terminu tego użyła E. Masłyk opierając się o wywody J. G. Marcha i H. A. Simona w ich publikacji pt. Teoria organizacji, Warszawa 1964.

⁹ E. Masłyk, Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych, Warszawa 1985, s. 5.

¹⁰ Ibidem, s. 183.

organizacyjnej a typem indywidualnych i kierowniczych charakterystyk, sprzyjających bądź utrudniających skuteczne wprowadzanie zmian¹¹.

Z przedstawionego zarysu badań nad zmianami i zmiennymi używanymi dla ich charakterystyki wynika, że mimo rozległości terenu badawczego ten problem jest w miarę dobrze opisany. Podsumowując przedstawione informacje o dokonanych badaniach, trzeba zwrócić jednak uwagę na dużą różnorodność zmiennych w badaniach oraz mimo wszystko na brak w pełni potwierdzonych powiązań między nimi a zmianami w organizacji.

Kolejnym przedmiotem badań na obszarze zmian w organizacjach są charakterystyki ludzi i organizacji w procesach zmian. Najbardziej popularne okazały się typy ludzi wyodrębnione przez E. M. Rogersa, ze względu na szybkość przyswajania innowacji wymyślonych przez innych. Są to według tego autora takie typy, jak¹²: nowatorzy, wcześnie zwolennicy, wcześnie naśladowcy, późni naśladowcy i maruderzy.

Jeśli natomiast rozpatrywać problem tworzenia innowacji a nie przyswajania, gdzie człowiek jest raczej przedmiotem, należałoby ustalić charakterystykę jednostki twórczej. W ostatnich latach temu zagadnieniu wiele uwagi poświęcili psychologowie, a organizatorzy wśród technik organizatorskich umieścili również techniki rozwijające twórczość. Według psychologów osobę twórczą charakteryzuje¹³:

- 1) duży zakres zainteresowań, wiele różnorodnych przeżyć i doświadczeń;
- 2) otwartość na nowe myśli, przeżycia i doświadczenia;
- 3) dominacja;
- 4) radykalizm;
- 5) elastyczność, adaptatywność;
- 6) impulsywność;

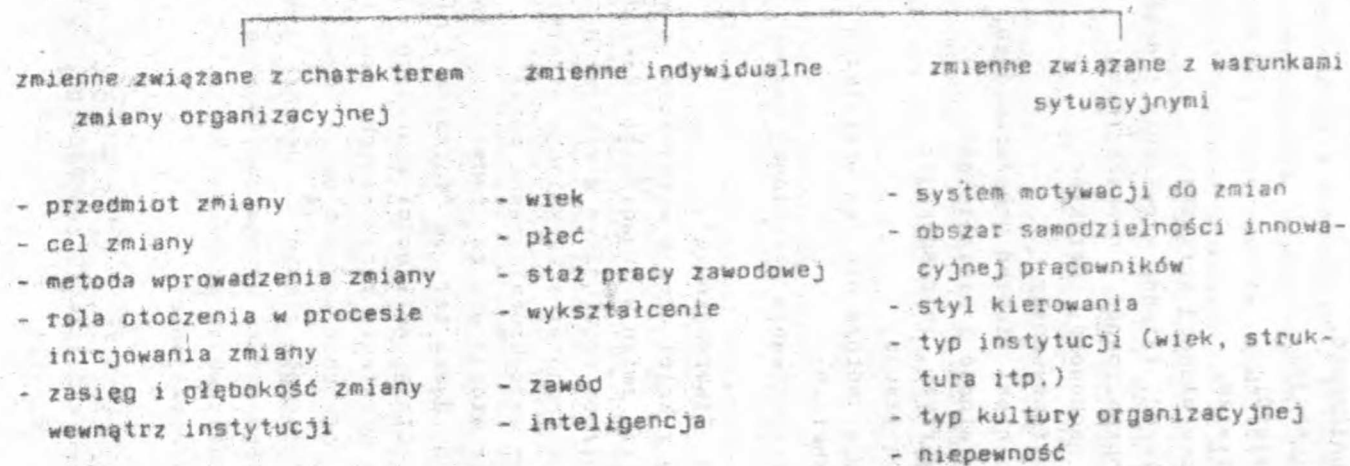
¹¹ Ibidem, s. 44.

¹² E. M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York 1962, s. 169.

¹³ J. Perlak, *Innowacje w organizacji*, Warszawa 1983, s. 42.

Wybrane problemy badawcze w analizie uwarunkowań przyswajania zmian organizacyjnych

Uwarunkowania zmian organizacyjnych



- 7) ekspansywność,
- 8) spontaniczność,
- 9) inteligencja;
- 10) wytrwałość;
- 11) obiektywizm;
- 12) poczucie własnej wartości;
- 13) wrażliwość, łatwość wzruszenia i drażliwość;
- 14) bezkompromisowość i nonkonformizm;
- 15) silna osobowość, charakter;
- 16) mała defensywność;
- 17) często niski stopień uspołecznienia;
- 18) samodzielność i niezawisłość;
- 19) introwertyzm, introspekcja;
- 20) samorealizacja;
- 21) inwencja twórcza nie we wszystkich formach i nie we wszystkich aspektach;
- 22) częste stosowanie określonej metody podejścia do inwencji twórczej;
- 23) często "twardogłowie".

Rozpatrzmy z kolei drugie wyróżnione na wstępie podejście do badania i analizy zmian w organizacji. Zakłada się w nim, że głównym mechanizmem regulującym w systemach społecznych jest gra, która integruje racjonalne kalkulacje strategiczne poszczególnych aktorów w jeden ustrukturalizowany model¹⁴.

M. Crozier uznaje grę za podstawowy instrument działania zorganizowanego. Uważa też, że "formalne i nieformalne reguły tych gier, określając możliwości wygranych i przegranych, wyznaczają wachlarz strategii racjonalnych, tzn. takich, które aktor musi wybierać, gdy chce uczynić swoje uczestnictwo w organizacji satysfakcjonującym dla siebie"¹⁵. Jeszcze jedno bardzo istotne stwierdzenie tego autora wymaga zacytowania. Ma ono pewne znaczenie dla rozpatrywania problemu zmian i zmiennych, mających wpływ na ich przyswajanie.

¹⁴ M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenie działania zespołowego, Warszawa 1982, s. 263.

¹⁵ Ibidem, s. 111.

Otóż zdaniem M. Groziera usprawnianie struktur, tworzenie klimatu współuczestnictwa i liberalizmu, afirmacja kierownictwa osobistego i charyzmatycznego, mówiąc krótko, stosowanie wszelkich "klasycznych" środków i instrumentów oddziaływania może mieć pewne - często nawet zupełnie wymierne - znaczenie dla stworzenia gry bardziej otwartej i bardziej satysfakcjonującej uczestników. Ponieważ zawsze na tę grę istotny wpływ wywierają gry już istniejące, zastosowanie każdego z tych instrumentów niesie ze sobą również wiele efektów nieoczekiwanych, najczęściej nieprzewidywalnych i sprzecznych z zamierzeniami, co prowadzi do sytuacji błędnego koła¹⁶.

Stosowanie kategorii gry do oceny i analizy zachowań organizacyjnych uzasadnione jest probabilistycznym charakterem niektórych obszarów i zachowań uczestników organizacji, tj. brakiem możliwości ustrukturalizowania ich w sposób deterministyczny. Zwolennicy¹⁷ rozpatrywania problemów organizacji i zarządzania w kategoriach gier uczestników organizacji traktują system społeczny organizacji jako główny wyznacznik sprawności bądź niesprawności wszelkich, mających miejsce w organizacji, procesów.

Trzeba przyznać, że takie podejście do oceny zachowań organizacyjnych może okazać się bardzo płodne poznawcze, chociaż nie jest obecnie jeszcze pozbawione jednego, ale bardzo ważnego mankamentu. Jest nim mianowicie metoda wykrywania gier w organizacjach. Wszelkie wnioskowanie w tym podejściu opierać się powinno na analizie rzeczywistych gier członków organizacji, tymczasem wykrywanie jej elementów, motywacji, strategii, taktyk jest niezwykle utrudnione, a w wielu sytuacjach wręcz niemożliwe dla obserwatora z zewnątrz. Zwłaszcza, że w grach występuje szereg "układów" i wygranych w formie, którą trudno określić, np. wysiłek, lojalność, spokój itp., nie zawsze uświadomionych nawet

¹⁶ Ibidem, s. 121.

¹⁷ W 1982 r. w Polsce ukazała się pierwsza publikacja poświęcona tym zagadnieniom pt. Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych. Jej autorami są A. K. K o Ź m i Ń s k i i A. M. Z a w i ś ł a k.

przez samych uczestników gry i zmieniających się w zależności od sytuacji. Uświadomienie tego faktu nie przekreśla jednak wartości poznawczej analizowanego podejścia, tym bardziej że podnosi ono człowieka do rangi świadomego członka organizacji i uznaje, że jego reakcja na bodźce zewnętrzne nie jest instynktowną reakcją zwierzęcia, ale efektem niezwykle złożonej kalkulacji, polegającej na porównywaniu wkładów i wygranych w toczących się bądź inicjowanych grach.

Za podsumowanie przedstawionej treści rozważań o badaniach nad zmianami posłuży wykaz podstawowych problemów badawczych w ramach obu prezentowanych podejść:

- 1) wyodrębnianie i badanie zmiennych, mających związek z procesem przyswajania i dyfuzji zmian (wewnątrzorganizacyjnych i zmiennych otoczenia);
- 2) określanie typów osobowych ludzi ze względu na ich postawy wobec zmian wprowadzanych przez innych bądź analizowanie ich cech jako nowatorów;
- 3) określanie typów organizacji sprzyjających bądź nie zachowaniom innowacyjnym jej uczestników;
- 4) badanie postaw wobec zmian;
- 5) opracowywanie i wykorzystywanie w praktyce określonych metod oddziaływania na uczestników organizacji dla podwyższenia ich innowacyjności;
- 6) poszukiwanie skutecznej procedury dokonywania zmian;
- 7) badanie czynników determinujących efektywność zmian w organizacji;
- 8) określenie warunków gier uczestników organizacji jako graczy w procesie zmian, ustalenie jej typów i podstawowych składników.

Wymienione problemy badawcze obejmują wiele zagadnień. Wydawałoby się więc, że zmiany jako problem badań naukowych są dostatecznie rozpoznane. Mimo to badania nad zmianami nie są ostatecznie zamknięte, są kontynuowane. Być może ich wyniki posłużą w przyszłości do ukształtowania, postulowanej przez wielu autorów, dyscypliny naukowej określanej jako innowatyka. Byłaby to interdyscyplinarna nauka o innowacjach, której zadaniem byłoby

"badanie działalności innowacyjnej człowieka i przyczynianie się do jej optymalizacji"¹⁸.

Wanda Błaszczuk

CHANGES IN ORGANIZATION AS AN OBJECT OF SCIENTIFIC RESEARCH

The article deals with a synthetic review of previous studies on changes, with a special attention paid to studies conducted in organizations. Among contemporary research orientations, there have been distinguished two opposite views. According to the first one, each change may be described in deterministic categories, while according to the second view such a description is not possible, because a change may be understood only through games played by participants of an organization. The review of studies on changes presented in the article provides an illustration for the proposed distinction made between views taking also into account elements of their historical division.

¹⁸ Z. Pietrasinski, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Warszawa 1971, s. 78.