

*Wanda Błaszczuk**

Wrażliwość jako czynnik wpływu społecznego na zmiany w organizacji

1. Wprowadzenie

Przekształcanie się świata, gospodarek i organizacji nie stanowi dziś zjawiska wyjątkowego wymagającego dowodu w postaci empirycznej. Byłoby trudno nie zauważyć, że zmierzają one ku przyszłości jakościowo różnej nawet od tej przewidywanej w dotychczasowych scenariuszach. Nie ma wątpliwości natomiast, że jako społeczeństwo będziemy musieli zmierzyć się z postępującą informatyzacją, usieciowieniem, globalizacją czyli ze zmianami na skalę dotychczas niespotykaną. Ich skutki określa się czasami „wielkim przełomem”. Zmiany te niosą ze sobą nowe wyzwania dla nas wszystkich bez względu na to, w jakim obszarze usytuowaliśmy własną aktywność zawodową. E - społeczeństwo, obywatel sieci, e - stado to nowe terminy pojawiające się w rozważaniach na temat „wielkiego przełomu” w dziejach zorganizowanej działalności człowieka. Wspomniane procesy nie dokonują dzieła zmian bez jego udziału, chociaż można niekiedy mieć poczucie ich autonomiczności, pozostawiania poza bezpośrednim wpływem człowieka. Zmiany tymczasem, jak wiadomo ze specjalistycznej literatury mają swój początek w umysłach ludzi i przez nich są akceptowane lub odrzucane. Dokonują się zatem przede wszystkim w przestrzeni społecznej i dlatego wymagają o wiele szerszego zainteresowania niż ma to miejsce zwłaszcza w praktyce organizacyjnej.

Przedstawiając niżej zagadnienia wrażliwości organizacji na zmiany zakładam, że centralne usytuowanie w procesie zmian należy do człowieka i to bez względu na to czy uczestniczy on w zmianach jako jednostka czy też jako członek określonej zbiorowości, w tym również

* Dr hab. Prof. UŁ, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

grupy funkcjonującej w ramach organizacji i organizacji jako zorganizowanej całości. Posługując się pojęciem wrażliwość odwołuję się do jednej z popularniejszych metafor w opisie organizacji tj. do metafory organizacji jako organizmu. Poza obszarem analizy pozostawiam problem poprawności dociekań naukowych prowadzonych z użyciem tej metafory. Zakładam natomiast, że metafora ta pozwala wyeksponować ukryte dla bezpośredniego wglądu znaczenie zmian zawarte w społecznym poczuciu ich szeroko rozumianej wartości.

2. Wrażliwość człowieka -cecha niedoceniana i pożądana

Wrażliwość jako pojęcie funkcjonuje w niezwykle rozległym obszarze wiedzy dotyczącej wielu dziedzin aktywności człowieka. Odnaleźć je można w dziełach filozofów, w naukach medycznych, w psychologii, ekonomii i zarządzaniu. Filozoficzna opcja w analizie wrażliwości pozwala odkrywać jej wartość jako cechy decydującej o wyodrębnieniu człowieka wśród innych przedstawicieli świata natury. To w tej dziedzinie wiedzy odnajdujemy również krytykę mającej miejsce współcześnie, ale występującej i w przeszłości tendencji do pokładania wiary w szczególną wartość rozumu. A „rozum nie dba o wrażliwość. Rozum zafascynowany, zaślepiony swymi magicznymi mocami i zdolnościami przekształcania wszystkiego, ku czemu się zwróci, zapomina o wrażliwości: Rozum dba o władzę. Rozum poświęca wrażliwość zapatrzony we władzę”¹. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest „okaleczenie wrażliwości” człowieka, która stopniowo przekształca się we „wrażliwość płaza.” P. Orlik, który rozważa to zagadnienie cytując następującą wypowiedź: „ Dzisiejszy regres mas polega na niezdolności usłyszenia na własne uszy rzeczy niesłychanych, do dotykania własnymi rękoma rzeczy nieuchwytnych – jest nową postacią zaślepienia, która zastępuje zwyciężone zaślepienie mityczne. Za pośrednictwem społeczeństwa totalnego; ogarniającego wszelkie relacje i impulsy, ludzie stają się znowu tym, przeciwko czemu zwracała się zasada rozwoju społecznego, zasada jaźni: istotami czysto gatunkowymi”². Wskazanemu wyżej autorowi nie chodzi jednak o usypianie rozumu, ale o obudzenie

¹ Orlik P., Rozum a wrażliwość w: Rozdroża i ścieżki wrażliwości, Problemy/Dyskusje, Tom I, Wydawnictwo Naukowe IFUAM, Poznań 2000, s. 61.

² op.cit., s. 64.

wrażliwości bowiem relacje między nimi powinny być ujawniane wszędzie tam gdzie powinniśmy nie odstępować od wymagań racjonalności nadać jej ludzkie oblicze. Regres wrażliwości, który tak sugestywnie uwypukla P. Orlik nie pozostaje niezauważany i w innych dyscyplinach naukowych a także znajduje potwierdzenie w wypowiedziach na internetowych stronach dyskusyjnych. Jedną z nich przytaczam kierując się zawartą w niej emocjonalną oceną warunków dla przejawiania wrażliwości. Autor tej wypowiedzi (wibo) pisze, że „nasza wrażliwość jest wystawiana w dzisiejszym świecie na ciężką próbę. Życie jest jedną wielką masakrą. Codziennie tysiące ludzi jest mordowanych, bitych, gwałconych. Codziennie gdzieś strzelają do ludzi, codziennie coś wybucha, codziennie palą się ich domy (...).Ale w obecnym świecie, w którym przyszło nam żyć, gdzie liczy się tylko pieniądź, tzw. efekt ekonomiczny, czyli zysk, człowiek liczy się najmniej. Z podmiotu staje się przedmiotem w sprawie.” Zachęcanie przez psychologów do uczenia się wrażliwości ma także uzasadnienie w niedostatku tej istotnej cechy w zachowaniach ludzi. Psychologowie zwracają przy tym uwagę na wrażliwość emocjonalną, wrażliwość sumienia, wrażliwość na bodźce pojawiające się w otoczeniu człowieka i wrażliwość społeczną. Z perspektywy psychologii wrażliwość człowieka można opisywać za pomocą takich cech jak: empatia, uczuciowość, subtelność. Wrażliwość tak rozumiana decyduje o jakości kontaktów międzyludzkich i jest świadectwem pełnego rozwoju człowieka. Niekiedy jednak osoby wrażliwe postrzegane są jako słabe psychicznie i delikatne a więc łatwo ulegające emocjom, co niewątpliwie ma również i swoje negatywne strony. Mimo to obserwowane nasilenie patologicznych zachowań w relacjach międzyludzkich zdaje się w pełni uzasadniać potrzebę niejako ponownego odkrywania szczególnej wartości wrażliwości człowieka jako uczestnika tych relacji i ich często aktywnego kreatora. Szczególne znaczenie w przezwyciężaniu pojawiających się patologii przypisuje się wrażliwości społecznej skierowanej na innych ludzi. Nie ma wątpliwości, że ten rodzaj wrażliwości nie może być demonstrowany bez świadomej akceptacji podstawowych praw człowieka, a więc m. in. nienaruszalności godności, prawa do wolności, bezpieczeństwa i równości. Zapisano je również w Karcie Praw Podstawowych Unii Europejskiej jako podstawę dla ukształtowania pokojowej przyszłości opartej na wspólnych

wartościach. Wydaje się zatem, że zrobiono wiele aby odczarować człowieka z przygnębiającego zapatrzenia w zwierciadło materialistycznej magii. Mimo to wrażliwość w jednostkowym wymiarze pozostaje jeszcze dziełem niedoskonałym i niedokończonym pod względem możliwości jego upowszechnienia.

3. Wrażliwość organizacji – cecha konstruktywna i destrukcyjna

Odwoływanie się do wrażliwości organizacji wymaga jak już sygnalizowałam wyżej, przyjęcia jednego, ale podstawowego założenia, a mianowicie, że organizacja jest organizmem ze wszystkimi tej metafory konsekwencjami. Jedną z nich jest dopuszczenie do wykorzystania „narzędzi badawczych, pojęć, terminologii, a nawet całych zwartych koncepcji psychologicznych w odniesieniu do organizacji i zarządzania”, co jest „nie tylko możliwe, co więcej, w praktyce stosowane od lat, bywa bowiem nie tylko inspirujące, ale i użyteczne dla zrozumienia różnych obszarów życia społecznego, w tym także życia organizacji”³. Jeśli zatem organizacja jest organizmem to możemy też analizować jej funkcjonowanie uwzględniając dwa syndromy: oziębłość(chłód) i przychylność(ciepło). Pierwszy z nich jest opisywany za pomocą przywołania cech następujących: odporność na wpływy społeczne i nacisk zewnętrzny(brak wrażliwości), brak efektywnego funkcjonowania w sytuacjach wywołujących silne napięcie emocjonalne, tendencja do inicjowania i kontrolowania sytuacji. Syndrom ciepła charakteryzuje natomiast „wrażliwość na wpływy społeczne, uleganie naciskom innych, koncentracja na partnerze, tendencja do ulegania wymogom sytuacji, aktywność niewykraczająca poza akceptowane normy”⁴. W określonych warunkach sytuacyjnych oba syndromy mogą być skutecznie tj. z korzyścią dla interesów organizacji zastosowane. Regułą jest jednak odnalezienie punktu optymalnego, który np. w negocjacjach określany jest jako BATNA i który wyznacza pole manewru w poszukiwaniu rozwiązań. Poniżej tego punktu rozpoczyna się obszar potencjalnych porażek W tym obszarze destrukcyjne

³ Barabasz A., Osobowość organizacji – założenia teoretyczne, w: *Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 115.

⁴ Strelau J., *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa 1985, s. 418.

oddziaływanie zarówno oziębłości jak i ciepła powinno być oczekiwaną konsekwencją ich ujawniania w dokonywanych wyborach opcji reaktywnych. Opowiadając się za wrażliwością „racjonalną” trudno nie powołać się na wypowiedź dotyczącą wprawdzie efektywności organizacji, ale oddającą w pełni jej znaczenie: „najwyższy stopień efektywności organizacja osiąga wtedy, kiedy maksymalizuje swoją pozycję przetargową i optymalizuje zdobywanie zasobów. „Optimum” to stanowi punkt, po przekroczeniu, którego organizacja zaczyna szkodzić sama sobie przez wyniszczenie środowiska dostarczającego zasobów, dewaluację zasobów lub wzbudzenie przeciwdziałających sobie wzajemnie sił w obrębie tego środowiska”⁵. Nie negując zatem znaczenia wrażliwości organizacji należy mieć również i świadomość jej konsekwencji utrudniających a czasami uniemożliwiających sprawne osiąganie założonych celów organizacyjnych. Potrzeba wrażliwości wydaje się jednak być wpisana w ramy charakterystyki organizacji. Funkcjonowanie organizacji w sytuacji poszerzającego się obszaru niepewności wymaga bowiem od niej nie tylko umiejętności odbierania sygnałów o potencjalnych zagrożeniach ale przede wszystkim umiejętności „tańczenia” tj. dokonywania zwrotów, podskoków i innych ewolucji a także przemieszczania się nie w jednym a w różnych kierunkach i w różnym tempie⁶.

4. Wrażliwość organizacji na zmiany

Wrażliwość to nie tylko opisowa kategoria uniwersalna nawiązująca do duchowego wymiaru organizacji, ale także szczególna cecha o istotnym znaczeniu dla jej funkcjonowania w warunkach zmian. K. Obłój w swoim wykładzie p.t. „Udziałowcy i beneficjenci kryzysu” stwierdza: „, ogromna większość organizacji jest nieprzygotowana do zarządzania kryzysem-analiza Fortune 500 companies wykazała, że tylko 5% jest dobrze przygotowanych do zarządzania w typowych sytuacjach kryzysowych, a ostatni kryzys pokazuje, że większość firm będzie miała problemy- i jest po temu jeden główny powód: ograniczona wrażliwość

⁵ Yuchtman E., Seashore S.E., Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu, w: Zachowanie człowieka w organizacji, PWN, Warszawa 1979. s. 234.

⁶ Osbert-Pociecha G., Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu, WIEDZAinfo.pl.

na zmiany w otoczeniu firmy”. Autor cytowanej wyżej wypowiedzi stwierdza także, że ograniczona wrażliwość na zmiany jest pochodną trzech wspierających się procesów: koncentracji uwagi na rutynowych zadaniach, dominującej logiki (widzenia świata) naczelnego kierownictwa i historii, która buduje inercję. Wrażliwość organizacji na zmiany to przede wszystkim percepcja sygnałów potencjalnych zmian, ich identyfikowanie i reagowanie na ich oddziaływanie po nadaniu im znaczenia jako bodźców w czasie zapewniającym dokonanie wyboru optymalnej reakcji. Posługując się uproszczoną wersją zmiennych jako kategorią w opisie relacji między badanymi obiektami można przyjąć, że organizacja jest szczególnego rodzaju zmienną zależną, radarem wychwytyującym sygnały z zamiarem bądź przy braku takowego, podjęcia reaktywnego działania. Organizacja bowiem może odbierać sygnały wskazujące na potrzebę dokonania zmian ale pozostawać w stanie bezruchu. Być może jest to zachowanie słuszne, ale może też oznaczać niewykorzystanie pojawiającej się szansy. Organizacja może też reagować bez uprzedniej oceny ich znaczenia dla interesów własnych. Mówimy wówczas, że reakcja była nieprzemyślana.

W opisie wrażliwości organizacji na zmiany bardzo użyteczna wydaje się być analiza wrażliwości modeli ekonomicznych a zwłaszcza wymienione w tej koncepcji stany układów. Są to układy następujące: stabilny pierwszego typu, który na małe zmiany pobudzania reaguje małymi zmianami zachowania się, układ superstabilny, który na duże zmiany pobudzania reaguje małymi zmianami zachowania się i układ nadwrażliwy, który na małe zmiany pobudzania reaguje bardzo dużymi zmianami zachowania się⁷.

Podobnie jak w przypadku organizmu również organizacja ma swój próg wrażliwości na zmiany i obszary bądź punkty mniej i bardziej wrażliwe na zawarte w sygnałach zmian bodźce. Wrażliwość nie może zatem być postrzegana jako cecha o jednakowym stopniu nasilenia u wszystkich występujących w organizacji podmiotów i form ich strukturalnego usytuowania. Możliwość skutecznego wykorzystania wrażliwości w procesie zmian jest wyzwaniem dla organizacji

⁷ Sobotka A., Wrażliwość decyzji logistycznych w przedsiębiorstwie budowanym, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2000, s. 25.

i jednocześnie wsparciem dla jej dążeń do racjonalizacji swoich zachowań wobec siły wpływu otoczenia.

5. Zakończenie

Wrażliwość organizacji w znacznym stopniu opiera się na empatii. Przydatność tej cechy człowieka i organizacji rozumianej jako sieć ról społecznych potwierdza się zwłaszcza w rozwiązywaniu interpersonalnych i grupowych konfliktów pojawiających się w sytuacji zmian. Powinna również mieć miejsce w procesie redukowania zasobów jako działań wyprzedzających przewidywane zdarzenia lub reaktywnych po ich wystąpieniu. Do wrażliwości odwołuje się też elastyczność klasyfikowana na kluczowym miejscu wśród czynników charakteryzujących współczesne organizacje. Można ją mierzyć posługując się „minimalną wielkością bodźca, zdolną wywołać ledwie dostrzegalne wrażenie (...)W pewnym sensie odwrotnością wrażliwości jest odporność na bodźce silne, długotrwałe bądź często powtarzające się”. Posługując się wrażliwością jako szczególną cechą organizacji redukującej niepewność za pomocą zmian należy pamiętać, że istnieje próg wrażliwości po przekroczeniu, którego pozostaje jedynie pewność porażki, ale też i możliwość nieoczekiwanego sukcesu.

Bibliografia:

1. Barabasz A., Osobowość organizacji – założenia teoretyczne, w: *Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005
2. Osbert-Pociecha G., Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu, *WIEDZAinfo.pl*
3. Orlik P., Rozum a wrażliwość w: *Rozdroża i ścieżki wrażliwości*, Problemy/Dyskusje, Tom I, Wydawnictwo Naukowe IFUAM, Poznań 2000
4. Sobotka A., Wrażliwość decyzji logistycznych w przedsiębiorstwie budowanym, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2000
5. Strelau J., *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa 1985
6. Yuchtman E., Seashore S.E., *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1979

Wanda Błaszczyk

Sensitivity as a factor in the social impact of changes in the organization

The article presents the metaphor of the organization as an organism to stress the importance of social and psychological aspects of change management within the organization. Draws attention to the essence of human vulnerability and the organization as a special area of its manifestation in the situation changes. Also stressed the need for multidimensional assessment of sensitivity and its usefulness in the characterization of the response organization for change.