

# Z PROFESOREM EDWARDEM NĘCKĄ O ZMIANACH ORGANIZACYJNYCH I NIE TYLKO

Edward Nęcka formalnie

Profesor psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim i w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej. Autor książek z dziedziny psychologii twórczości (m.in. Proces twórczy i jego ograniczenia, Trening twórczości, Twórcze rozwiązywanie problemów) oraz inteligencji (Inteligencja i procesy poznawcze). Laureat subsydium dla uczonych Fundacji Nauki Polskiej.



Edward Nęcka nieformalnie

Gdybyś nie był tym kim jesteś, kim chciałbyś być?

Dyrygentem.

Co sprawia, że życie jest wyjątkowe?

Kobiety.

Za co zapłaciłbyś każdą cenę?

Za spokój w chwili śmierci.

Gdybyś był zegarem, na której godzinie zatrzymałbyś się?

Na 12.

Słowo, bez którego nie mógłbyś się obejść?

Nie ma chyba takiego słowa.

**Meritum:** Proponuję, abyśmy porozmawiali dzisiaj o zmianie.

Edward Nęcka: O zmianie, dobrze.

Zacznijmy od... „Kubusia Puchatka”. Otóż w tej ulubionej lekturze dzieci i dorosłych jest taki oto fragment:

„Zanosito się na jeden z tych dni, w których Królik bywał bardzo zajęty. Gdy tylko się zbudził, poczuł się bardzo ważny, tak jak gdyby wszystko zależne było od niego. Był to właśnie dzień, w którym należało Coś Zorganizować lub Napisać Obwieszczenie z Podpisem „Królik”, lub dowiedzieć się, co inni myślą o tym. Był to świetny poranek, aby pobiec do Puchatka i powiedzieć: „Dobrze, w takim razie zawiadomię Prosiaczka”. A potem pójść do Prosiaczka i powiedzieć: „Puchatek twierdzi, że...”, ale ja chyba przedtem pomówię z Sową”. Był to dzień Rozkazodawczy, dzień, w którym każdy mówił: „Tak, Króliku”, „Nie, Króliku” i czekał na to, co Królik powie.”

Co pewien czas każdy z nas ma swój udział w takim „Rozkazodawczym Dniu”. Rzadziej jest autorem zmian, częściej ma za zadanie im się podporządkować. Ale obydwu sytuacjom towarzyszą zazwyczaj silne emocje. Mówiąc bardzo ogólnie, ludzie boją się zmian, i tych prywatnych, i tych zawodowych. Dlaczego?

Myslę, że jest to ewolucyjne, bardzo głęboko utrwalone. Zmiana w życiu człowieka pierwotnego rzadko była czymś dobrym, raczej zwiastowała niebezpieczeństwo. To, co znane, było mniej przerażające, bo już jakoś oswojone. Lęk przed nowym prze-

trwał w nas do dziś. Ludzie nawet najgorszą rzeczywistość akceptują po jakimś czasie. Uważają, że jest lepsza, niż to, co może być.

To znaczy, że ludzie myślą pewnymi schematami?

Tak, np. takim, że nowe częściej jest złe, niż dobre. Częściej niesie jakieś zagrożenia niż szanse. W związku z tym większość ludzi ma neofobię. Neofilia, czyli umiłowanie nowości jest rzadsze.

Ale zmiana wcale nie musi oznaczać pogorszenia sytuacji.

I często nie oznacza. Dlatego myślę, że obawa przed nią jest właśnie irracjonalna, uwarunkowana ewolucyjnie. W zamierzonej przeszłości, kiedy ludzie żyli w bardzo trudnych warunkach, legendarnych jaskiniach, każda zmiana niosła zagrożenie. Z tego powodu ludzie robili wszystko, żeby przetrwać i konserwować to, co jest.

Panie profesorze, Pan również wprowadzał zmiany, nazwijmy je ogólnie, zmianami organizacyjnymi. Czy istnieje jakaś idealna metoda, a przynajmniej zasada, której należy się trzymać, decydując się na wprowadzanie innowacji?

Oczywiście trudno o taki złoty środek. Z pewnością przystępując do dokonania zmian warto zdać sobie sprawę, że jakkolwiek reorganizacja zazwyczaj napotyka na silny opór. Nawet ze strony tych, którzy nie są zagrożeni zmianą. Dlatego słuszne wydaje się, ażeby jak największą grupę ludzi zainteresować zmianą, tzn. żeby zoba-

czyli swój interes w tym, że coś będzie wyglądało inaczej.

Ale czy nie jest to rodzaj manipulacji?

No niekoniecznie. Jeśli zmiany faktycznie przyniosą poprawę sytuacji, to samo uświadomienie ich nie jest manipulacją. Ale z pewnością jest to trudne zadanie. Pewne wskazówki, co do sposobu wprowadzania zmian można odnaleźć w strategii „bąbli innowacji”. Wymyślił ją Andrzej Nowak, psycholog zajmujący się m. in. tworzeniem modeli teoretycznych zmiany. Otóż okazuje się, że w pewnych warunkach mniejszość może narzucić większości swoje zdanie. Bo to z reguły mniejszość wprowadza zmiany, większość jest zainteresowana, żeby dalej było tak, jak jest.

Na czym ta strategia polega?

Przed wszystkim osoby zainteresowane zmianą nie mogą działać w rozproszeniu, powinny się skupić, utworzyć takie rozrastające się „bąble innowacji”. Najlepiej w kilku regionach struktury organizacyjnej. Jeżeli się skupią i porozumieją, zaczynają jednocześnie nadawać na tej samej fali, jednocześnie wprowadzać jakieś innowacje, to mogą narzucić większości zmiany, pomimo, że sami są w mniejszości. Bo większość ludzi nie chce zmiany, ale też jest leniwa i nie stara jej się aktywnie przeciwdziałać.

I to jest szansa dla tych, którzy chcą wprowadzać innowacje?

Tak, szansą jest to, że większość ludzi chce mieć święty spokój, co oczywiście

przeciwdziała zmianom, ale przeciwdziała też jej aktywnemu oporowi.

To trochę tak, jak w małżeństwie. Partnerzy narzekają, że jest źle i fatalnie, ale nie próbują tego zmienić?

No oczywiście, bo koszty zmiany układu są większe niż koszty pozostawania w nim.

Czym powinna charakteryzować się sama zmiana, jaką powinna mieć postać, ażeby zwiększyć szanse jej urzeczywistnienia?

Przede wszystkim powinna być nieodwracalna. Błędem wielu nowatorów jest to, że zatrzymują się w pół drogi, ponieważ np. nagle przestraszą się odpowiedzialności lub ulegną naciskom. W efekcie nie tylko nie wprowadzą zmiany, ale dodatkowo skompromitują ją na przyszłość. Natomiast jeśli wprowadza się zmiany nieodwracalne, to zanim ludzie się zorientują, one zaczną już funkcjonować, żyć swoim życiem. Przykładem jest reforma Balcerowicza.

Porozmawiajmy teraz o zmianie, ale w nieco innym kontekście. Otóż na poziomie biologicznym człowiek ma pewne mechanizmy, które bronią go przed zmianami zachodzącymi w środowisku. Przykładem może być system termoregulacji. Dzięki niemu nie dochodzi ani do przegrzania, ani do wyziębienia organizmu. Czy na poziomie poznawczym, na poziomie procesów pamięci, uwagi, myślenia, człowiek dysponuje podobnymi mechanizmami, które bronią go przed nadmiernym, zagrażającym wewnętrznym strukturalom poznawczym, dopływem nowych bodźców? Bo przecież każda zmiana jest rodzajem nowości. I być może ludzie boją się zmian dlatego, ponieważ obawiają się, że nagle świat w ich głowach wywróci się do góry nogami?

Oczywiście są takie mechanizmy, np. habituacja, obserwowana już na poziomie fizjologicznym. Najogólniej można by rzec, że habituacja odpowiada za to, że nowy bodziec po jakimś czasie przestaje być nowy, staje się znany, oswojony, przyzwyczajamy się do niego. Na wyższym poziomie obserwujemy bardzo wiele takich „chroniących” zabiegów, które można by nazwać ogólnie mechanizmami obronnymi, jak np. zaprzeczenie, że coś ma miejsce.

Podobnie jest w przypadku tzw. dysonansu poznawczego.



Tak, zjawisko dysonansu poznawczego polega przecież na rozbieżności między tym, co ktoś wyznaje, a tym, co dociera do niego ze środowiska. Ta rozbieżność jest dla człowieka karząca, nieprzyjemna, powoduje poczucie dyskomfortu. Zredukowanie dysonansu staje się więc zadaniem. Ludzie wykonują je na różne sposoby. Najczęściej redukują dysonans manipulując samym sobą.

Czyli tak naprawdę ulegają zmianie?

No, niekoniecznie. Ulegają lub nie ulegają. Mogą na przykład lekceważyć problem. Stwierdzają, że owa rozbieżność to nic takiego. Albo obniżają wartość nowej informacji (koncepcji, propozycji itp.) tłumacząc, że ktoś tam sobie coś napisał, wymyślił, ale tak naprawdę nie są to rzeczy istotne. Są to więc techniki manipulacji samym sobą.

A jaka jest rola innych mechanizmów, np. uwagi?

Uwaga to, jak ktoś powiedział, zwiężająca się szyjka od butelki, która zapobiega nadmiernemu dopływowi nowych bodźców.

To znaczy, że mamy naturalne bariery, chroniące nasz wewnętrzny świat?

Absolutnie tak. Jedną z teorii wyjaśniających poważne zaburzenia psychiczne, m. in. schizofrenię, zakłada, że przyczyną tej choroby tkwi w wadliwym funkcjonowaniu mechanizmu uwagi. Uwaga chorego przestaje być selektywna, zachowuje się jak odkurzacz - wchłania wszystkie bodźce. Taki człowiek reaguje więc adekwatnie do tego, co do niego dochodzi. Tylko nam wydaje się to niespójne, chaotyczne. Mniejsza selektywność uwagi jest czasem pożądana, sprzyja np. twórczości, ale w większości wypadków działa fatalnie, utrudnia bowiem skupienie się.

Skoro wspomniał Pan o twórczości, to chciałabym zatrzymać się przy tym temacie. Otóż są terminy psychologiczne, m. in. „twórczość” czy „inteligencja”, w definicjach których pojawia się pojęcie nowości. Mówi się, że twórczy człowiek to ten, który generuje nowe i wartościowe rozwiązania, a osoba inteligentna, to taka, która dobrze radzi sobie w nowych sytuacjach zadaniowych. Czy ludzie twórczy i inteligentni lepiej przystosowują się do zmian, które są rodzajem nowości?

Tak. Inteligencja polega na tym, że człowiek dysponuje pewnymi zdolnościami, mechanizmami poznawczymi, dzięki którym oswoją pewne rzeczy i przestają one być nowe. Nieznane dotąd czynności zostają szybko automatyzowane i stają się nawykowe. Można powiedzieć, że człowiek inteligentny, a nie twórczy dobrze sobie radzi z nowością, ale tak naprawdę jej nie lubi. Natomiast człowiek twórczy lubi nowość, cieszy się nią.

A czy są ludzie twórczy i nieinteligentni?

Tak. Zależy zresztą w jakim znaczeniu. Jeżeli twórczość potraktować jako zdolność do tworzenia pomysłów, to może ktoś może być zdolny do tego, a nie inteligentny. Te cechy są wtedy niezależne. Natomiast jeśli twórczość potraktujemy jako umiejętność tworzenia nowych i wartościowych rzeczy, np. rozwiązań problemów, to oczywiście pewien poziom inteligencji jest niezbędny, jest warunkiem. W tym wypadku nie można mówić o połączeniu twórczy i nieinteligentny.

Czy to znaczy, że ludzie nietwórczy i nieinteligentni gorzej przystosowują się do zmian?

Tak. Ludzie nieinteligentni gorzej przystosowują się do zmian, wolniej automatyzują czynności. Dla człowieka inteligentnego nawet jeśli coś jest nowe, to szybko przestaje być nowe. Staje się oswojone, zostaje wbudowane w jakieś struktury poznawcze, intelektualne itd. Dla człowieka nieinteligentnego takie oswojenie jest trudne, coś nowego jest ciągle nowe, jest za nowe.

Czy ze zmianą lepiej sobie radzą kobiety czy mężczyźni?

Radzenie sobie z nowością, czy przystosowanie się do zmian jest funkcją inteligencji, a tu nie ma różnic między kobietami i mężczyznami. Co za tym idzie, nie ma rozbieżności, jeśli chodzi o zmaganie się z nowością. Natomiast są różnice w zapotrzebowaniu na nowość. Jest taka cecha, którą można nazwać potrzebą nowych wrażeń. I tu obserwuje się różnice indywidualne, także różnice międzypłciowe. Ogólnie mówiąc: kobiety mają mniejsze zapotrzebowanie na nowość.

Kobiety mają mniejsze zapotrzebowanie na nowość – tak pokazują badania?



Tak, przy czym zawsze w takich sytuacjach porównuje się grupy, nie jednostki. Przeciętna kobieta (co nie znaczy każda) wykazuje nieco mniejsze zapotrzebowanie na nowość niż przeciętny mężczyzna. A indywidualnie może być bardzo różnie. Tak naprawdę mówimy tutaj o pewnej cesze temperamentu. Czyli o tym, ile nowych bodźców potrzebuje mężczyzna, a ile kobieta, żeby funkcjonować optymalnie. Przeciętny mężczyzna więcej, przeciętna kobieta mniej. Dlaczego? Otóż dlatego, że kobieta jest pobudzona wewnętrznie. U dzieci stwierdza się niekiedy zaburzenie, nazywane ADHD (ang: *Attention Deficyt Hyper Activ Disorder*). Potocznie mówi się o dzieciach nadpobudliwych.

**Czyli takich, które w szkole sprawiają kłopoty, bo nie potrafią usiedzieć w ławkach, skupić uwagi.**

Tak. Wychowawczo trudne dzieci. Otóż dzieci te leczy się środkami pobudzającymi. Przyczyna tego zaburzenia tkwi w nie dobudzeniu organizmu. Takie dziecko zaczyna skakać albo cały czas coś robić, aby dostarczyć sobie pobudzenia, dodatkowych bodźców. Siedzenie na miejscu przychodzi mu z trudem. Ono jest nadpobudzone, ale tylko na zewnątrz. Wewnątrz jest niedobudzone. Jeśli takiemu dziecku podamy środek pobudzający, to sprawimy, że będzie ono pobudzone wewnętrznie. W ten sposób wyciszymy jego nadaktywność – nie będzie miało potrzeby poszukiwania wrażeń.

**Gdybyśmy pozwolili sobie w tym momencie na pewien eksperyment myślowy i spróbowaliśmy wymyślić organizację, w której każda zmiana jest witana z radością, to byłaby to instytucja, gdzie wszyscy mają niski próg pobudzenia i duże zapotrzebowanie na nowe bodźce?**

W organizacji potrzebni są ludzie różni. Gdyby składała się tylko z takich, to by się z pewnością pozabijali.

**A jaka powinna być osoba, która wprowadza zmiany. Czy zawsze musi to być jej autor?**

Zdarza się niekiedy, że prawdziwy autor zmiany jest gdzieś w cieniu, ponieważ jest nieakceptowany, niemedialny albo nieinteligentny społecznie. Jest to jednak zawsze sytuacja ryzykowna. Wtedy zmiana ma dwóch ojców: tego prawdziwego i tego politycznego. Pomijając już kwestie au-

torstwa, to opisany stan grozi po prostu konfliktem ról i władzy. Ktoś, kto zmianę wymyślił, ale jej nie wprowadza, może mieć podejście fundamentalistyczne. Może nie godzić się na żadne odstępstwa, na elastyczność przy jej wdrożeniu. Konflikt jest wtedy nieunikniony.



**Wspomniał pan, że osoba wprowadzająca innowacje powinna cechować się wysokim poziomem inteligencji społecznej.**

Tak, inaczej się nie uda. Ktoś może głosić najstuszniejsze rzeczy, ale ludzie nie będą chcieli tego „kupić”. To widać często w świecie polityki. Przypomnijmy sobie choćby rok 90 i reformę Balcerowicza. Być może, gdyby wokół tego wybitnego ekonomisty, który jest raczej osobą mało kompetentną społecznie, nie było Mazowieckiego, Kuronia i paru jeszcze innych ludzi, którzy wzięli na siebie odpowiedzialność, to reforma mogłaby się nie udać.

**Czy mógłby Pan, na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia, sformułować trzy wskazówki, którymi powinni kierować się osoby wprowadzające zmiany?**

Trzy rady dla innowatorów? Nie wiem, czy to jest rada czy raczej ostrzeżenie. Często innowatorom wydaje się, że jeśli ich pomysł jest rozsądny i logiczny, to z pewnością zostanie zaakceptowany. Takie podejście świadczy o kompletnej naiwności. Nie uwzględnia faktu, że ludzie z natury rzeczy są oporni zmianom, co ma, jak już wspominałem, bardzo głębokie ewolucyjne uzasadnienie.

Po drugie, rozciągnięcie zmian w czasie jest niebezpieczne. Radykalne zmiany powinny być szybkie, szokowe i symbolizowane. Może się to wyrażać poprzez zmianę logo, zmianę struktury organiza-

cyjnej, która została dodatkowo przedstawiona graficznie (np. podział na piony, działy itp.). Ważne jest, by ludzie zobaczyli „nowe” w organizacji. Oczywiście mogłoby tych zmian na papierze nie być, ale ich wizualizacja działa także na umysł. Istnieje też model zmiany niezauważalnej, zmiany, która następuje nie wiadomo kiedy. Kumulacja drobnych zmian przynosi zmianę o charakterze fundamentalnym. Ale na to trzeba mieć dużo czasu.

**Przypomina to trochę model ewolucji zaproponowany przez Lamarcka, odmienny od darwinowskiego.**

Model Lamarcka zakłada, że zmiany dokonują się stopniowo, dana cecha jest przez kolejne pokolenia udoskonalana. W modelu darwinowskim mamy do czynienia z nagłą zmianą. Wynika ona z mutacji, w większości szkodliwej, ale raz na kilka milionów lat przynoszącej nadzwyczajne zyski nosicielowi. I to właśnie taka zmiana utrwała się. Zmiana stopniowa, ewolucyjna też jest strategią. Daje szansę, żeby ludzie nie odczuli, że coś się zmienia.

**A trzecia wskazówka?**

Często wprowadzając zmiany popełniany jest błąd polegający na tym, że ludziom nie tłumaczy się sensu wdrażanych zmian. Pracownicy informowani są jedynie o tym, co powinni zrobić. Zapomina się jednak o odpowiedzi na pytanie, jak należy to zrobić i - przede wszystkim - dlaczego. Nie pokazuje się więc sposobów realizacji celu i nie wyjaśnia intencji licząc, że ludzie sami doskonale wiedzą, jak postępować. Takie myślenie jest oczywiście bezpodstawne. Zawsze w takiej sytuacji przypominam sobie pewnego króla francuskiego. Był to chyba jeden z Ludwików, wybitny monarcha, wielki reformator, który doprowadził do rozkwitu królestwa po okresie jego upadku. Otóż ów król jeździł po kraju i rozmawiał z ludźmi, tłumacząc im sens zmian. Pamiętajmy, że robił to król, który miał władzę absolutną i nie miał złudzeń, że wydając rozkaz, ludzie mu się podporządkują. On jednak przyjął inną politykę wprowadzania zmian. Dlatego sądzę, że był to wielki człowiek.

**Dziękuję za rozmowę.  
Rozmawiała: Katarzyna Brachowska - Przeniosło**