

**Grażyna Osbert-Pociecha**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **DUALNA ROLA CZŁOWIEKA JAKO ŹRÓDŁA KREATYWNOŚCI I OPORU W ZARZĄDZANIU ZMIANAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

Inspiracją do zajęcia się problemem stanowiącym przedmiot niniejszego artykułu było spostrzeżenie, iż w warunkach, gdy zarządzanie przedsiębiorstwem staje się praktycznie procesem niekończących się zmian, człowiek, jako immanentny element organizacji, występuje na przemian w roli kreatora jednej zmiany i generatora oporu wobec innej zmiany. Tymczasem zalecane metodyki postępowania zdają się nie uwzględniać tego zjawiska dualizmu ról człowieka w procesach zmian. Celem artykułu stało się zatem zwrócenie uwagi na potrzebę bardziej podmiotowego podejścia i szukania sposobu na pogodzenie tych przeciwstawnych ról. Artykuł ma charakter przeglądowy, wskazuje, iż w literaturze wciąż oddzielnie traktuje się te „dwie strony tego samego medalu”.

### **2. Nieuchronność dokonywania zmian i ich przesłanki**

Już Heraklit (por. <http://pl.wikipedia.org/Heraklit>) zauważył, że zmienność jest immanentną właściwością naszej rzeczywistości. Od zarania dziejów zmiany stanowią swoisty „napęd” determinujący rozwój zarówno pojedynczego człowieka, jak i organizacji (przedsiębiorstw, gospodarek). Zmiany dokonują się we wszystkich obszarach życia społecznego, gospodarczego, kulturalnego, politycznego, coraz większa jest ich częstotliwość, zakres/skala itp., przez co otaczający nas świat staje się coraz bardziej dynamiczny.

Dla współczesnych przedsiębiorstw właściwie nie ma dziś alternatywy, jeśli bowiem chcą utrzymać się na rynku, umocnić swoją pozycję konkurencyjną, muszą dysponować umiejętnością dostosowywania się do tempa zmian („zmieniaj się albo giń”). Przy czym nie wystarczy już tylko biernie podporządkowywać się impulsom do zmian, organizacje muszą się wykazywać odpowiednią aktywnością przejawia-

jącą się zarówno w zdolności do identyfikowania przesłanek zmian, odczytywania symptomów nadchodzących zmian, jak i w zdolności do wprowadzania odpowiednich zmian.

Przymus bycia elastycznym, podatnym na zmiany wiąże się z potrzebą optymalizowania działań organizacji we wszystkich wymiarach. Nie chodzi bowiem o to, aby bezmyślnie i w pośpiechu dostosowywać się do zachodzących zmian, potrzebna jest selekcja i wybór tych zmian, które mogą przedłużyć funkcjonowanie organizacji, poprawić jej sprawność i efektywność działania. Ponadto należy unikać przeciążenia z tytułu nadmiernej ilości zbyt gwałtownych, realizowanych w krótkim czasie zmian, których organizacja nie będzie w stanie wchłonać, które mogą stanowić zagrożenie dla zachowania ciągłości i spójności działania, uniemożliwiając tym samym osiągnięcie efektu synergicznego organizacji.

Należy podkreślić, że zmiany nie są tylko sposobem na przetrwanie dla firm, które znalazły się w kryzysie; dzisiaj również firmy silne, osiągające sukces muszą jak najbardziej dokonywać różnego rodzaju zmian, nie mogą bowiem w warunkach turbulentnego otoczenia pozbawiać się szansy na utrzymanie swojej pozycji/przewagi w dłuższym okresie.

### **3. Zarządzanie zmianą – przebieg i uwarunkowania (ujęcie modelowe)**

Zmiana (tu odniesiona do organizacji/przedsiębiorstwa) rozumiana jako przechodzenie (w ujęciu czynnościowym) lub przejście (w ujęciu wynikowym) od stanu obecnego do stanu przyszłego (pożądanego) jest wyrazem dążenia do pozbycia się określonych dysfunkcji, a tym samym poprawy skuteczności i efektywności działania. Czynniki wywołujące potrzebę dokonania zmiany odnoszącej się do poszczególnych składowych organizacji (lub ich konfiguracji), tj. celów, zasobów, struktur, procesów, obszarów funkcjonalnych, produktów itp., najczęściej są prezentowane w dwóch grupach – jako uwarunkowania (przesłanki) zewnętrzne i wewnętrzne [Mikołajczyk 2003, s. 22]. Ich mnogość oraz wzajemne powiązania między nimi są powodem braku możliwości dokonania pełnej identyfikacji i systematyzacji, określenia siły oddziaływania czynników sprawczych, tj. wywołujących zmianę w określonych warunkach, w określonym momencie czasowym, co ogranicza możliwości sterowania zmianami w organizacji.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że zmiana, postrzegana tu jako podjęcie działań na rzecz przejścia organizacji ze stanu dotychczasowego do odmiennego, wyrażająca się dokonaniem trwałej korekty/modyfikacji elementów strukturalizujących organizację, odznacza się celowością i intencjonalnością, co wskazuje na potrzebę jej rozpatrywania jako działania zrationalizowanego, podejmowanego przez człowieka.

Patrząc zatem na zmiany jako niedający się uniknąć stały element w życiu współczesnej organizacji, należy odnotować szczególną rolę człowieka w procesie dokonywania zmian. Nieodzowność człowieka w tym procesie wiąże się:

- z potrzebą decydowania o tym, jakie zmiany są możliwe, konieczne i wystarczające dla osiągnięcia wybranych (sformułowanych) celów,
- z potrzebą zarządzania nim, tj. działania w taki sposób, aby zaprogramowane procesy zmian, przebiegając sprawnie i skutecznie, prowadziły do osiągnięcia określonych celów.

W literaturze przedmiotu istnieje bardzo wiele modeli opisujących proces zarządzania zmianą, tj. kolejne, logicznie następujące po sobie działania (etapy), które realizowane w określonych granicach czasowych pozwalają urzeczywistnić zmianę (por. [Zarębska 2002, s. 51]). Powszechnie znanym modelem jest trójfazowy model przebiegu zmiany, tzw. model Lewina [Clarke 1997, s. 104], obejmujący:

- fazę rozmrożenia/odblokowania, tj. przygotowania do zmiany poprzez dekompozycję dotychczasowych struktur, procesów, celów, zerwanie z dotychczasowymi rozwiązaniami, procedurami, sposobami zachowania itp.,
- fazę przeprowadzania zmiany, tj. wdrożenia nowych rozwiązań strukturalnych i związanych z nimi procesów, przepływów informacyjnych oraz wprowadzenia określonych warunków dla pojawienia się pożądaných postaw/zachowań osób uczestniczących w tym procesie,
- fazę zamrożenia/zakotwiczenia zmian, tj. działania wspierające nowo wprowadzone rozwiązania, mające zapewnić im stabilne warunki do ich przyswojenia.

Jakkolwiek takiemu ujęciu zarzuca się zbyt daleko idące uproszczenie w prezentowaniu mechanizmu przeprowadzania zmiany, w tym liniowość i brak sprzężeń zwrotnych – ważne jest, że sygnalizuje ono istotne dla dokonania zmiany działania, które doprowadzają najpierw do decyzji, a następnie do podjęcia działań związanych z jej urzeczywistnieniem. Szczególnie ważnym wyróżnikiem tego ujęcia jest podkreślenie obecności działań zorientowanych na utrwalenie dokonanych zmian, a więc niezależnie od kontroli zorientowanej *ex post* także proaktywnych działań postransformacyjnych, podtrzymujących status zmienionych podmiotów, przedmiotów, relacji.

Dla zaprezentowania procesu zmian często wykorzystuje się idee modelu cyklu zorganizowanego działania, który obejmuje czynności diagnostyczne prowadzące do zidentyfikowania potrzeby i upewnienia się co do konieczności zmiany, ocenę możliwości jej przeprowadzenia, następnie preparację i realizację projektu zmiany wraz z uwieńczeniem tego procesu etapem kontroli i oceny wyników zmiany (por. [Broniewska 2007, s. 15]).

Pewna modyfikacja cyklu zorganizowanego działania jako odzwierciedlenie logiki wprowadzania zmian, związana m.in. z podkreśleniem cykliczności działań, wynika z wykorzystania modelu „koła Deminga” [Hamrol, Mantura 2002, s. 93]. Należy podkreślić, iż wiele modeli opisujących proces zarządzania zmianą koncentruje się głównie na wskazywaniu uwarunkowań niezbędnych dla zapewnienia zakończonego sukcesem wprowadzenia zmiany. Spośród tej grupy modeli najpopularniejszy jest model Kottera [Mento, Jones, Dirndorfer 2002, s. 45]. Obejmuje on osiem następujących etapów/zaleceń:

- uświadomienie pilności wprowadzenia zmiany,
- tworzenie zespołu kierującego zmianą,
- ustalenie odpowiedniej wizji,
- zapewnienie rzetelnej komunikacji,
- uprawnienie innych do działania,
- odnotowywanie drobnych sukcesów,
- kontynuowanie, konsekwentne zmierzanie do wyznaczonego celu,
- utrwalenie zmiany.

Zaprezentowane powyżej wybrane modele charakteryzują się różnym stopniem uszczegółowienia. Prezentując przebieg procesu zmiany, wskazują zarazem na czynności konieczne do sterowania nim, przez co podkreślają konieczność udziału człowieka nie tylko w charakterze składowej organizacji (przedmiotu), ale także jako podmiotu, który poprzez dokonywany świadomie wybór rodzaju, zakresu, momentu zainicjowania zmiany, czasu jej trwania itp. jest w stanie doprowadzić do urzeczywistnienia się tej zmiany, „zapanować” nad jej przebiegiem. Jego rola jest tu szczególnie ważna w kontekście niedających się uniknąć następstw procesu zmiany przejawiających się w spadku sprawności (efektywności) działania, co nieuchronnie poprzedza odroczone w czasie moment pojawienia się pozytywnych efektów zmiany w organizacji [Clarke 1997, s. 106]. Cykl odzyskiwania sprawności po wprowadzeniu zmiany ma za każdym razem indywidualny przebieg, w dużym stopniu zależy od człowieka/ludzi jako nośników zmiany, i to zarówno tych, którzy uczestniczą w niej pasywnie jako przedmiot zmiany, jak i tych, którzy występują w roli pomiotów odpowiedzialnych za przeprowadzenie zmian (tj. liderów zmian).

Podsumowując udział człowieka/ludzi w procesie dokonywania zmian wynikający z zaprezentowanych powyżej modeli zmian, należy podkreślić, iż sprowadza się on przede wszystkim do zainicjowania tego procesu, poszukania/wygenerowania odpowiednich rozwiązań adekwatnych do zidentyfikowanego problemu, a następnie do ukształtowania warunków do szybkiej implementacji tego rozwiązania, czyli do roli kreatora, inicjatora idei/projektu oraz podmiotu zainteresowanego konsekwentnym wprowadzeniem tego projektu w życie.

#### **4. Człowiek jako generator kreatywności**

Uczestnictwo człowieka w procesie zmiany jest wynikiem jego kreatywności, tj. zdolności tworzenia nowych koncepcji, rozwiązań, głównie na zasadzie kojarzenia idei, rzeczy, między którymi wcześniej nie dostrzeżono związku. Motywacją do bycia *homo creatore* jest dążenie do doskonalenia samego siebie, a także poszukiwanie lepszego zaspokojenia swoich potrzeb, oczekiwań, co stanowi atrybut właściwy tylko człowiekowi – istocie zdolnej do twórczego myślenia i działania.

Funkcjonowanie człowieka w organizacji daje mu szansę urzeczywistnienia tego dążenia poprzez aktywność zwaną inwencją, tj. generowanie nowych pomysłów rozwiązań, tym bardziej, że w organizacji nie ma granic dla doskonalenia, po-

lepszenia już istniejącego stanu; nieustannie można dążyć do poprawy sprawności/ efektywności działania organizacji. To J. Schumpeter [1960, s. 120] jako pierwszy zauważył i podkreślił tę szczególną rolę człowieka do tworzenia nowych kombinacji, do przedsięwzięcia, nazywając go przedsiębiorcą, innowatorem. Dzisiaj zapotrzebowanie na nowe kombinacje jest zdecydowanie większe, coraz trudniej zaspokoić je wysiłkiem pojedynczych osób, dlatego organizacje coraz częściej mobilizują do twórczego podejścia przy realizacji zadań albo przynajmniej do partycypacji w grupowym wysiłku zorientowanym na szukanie rozwiązań potencjalnych i rzeczywistych problemów. Coraz częściej wręcz egzekwują takie podejście wprost od wszystkich swoich pracowników, nie wystarcza bowiem już tylko oczekiwanie kreatywności np. od wybranych obszarów funkcjonalnego działania (np. komórki B+R) czy osób/ komórek odpowiedzialnych za rozwój, tj. przygotowanie strategii.

Wiąże się to z wykorzystaniem założenia o egalitarnym (a nie elitarnym) charakterze kreatywności, tj. postrzeganiem jej jako cechy występującej powszechnie, chociaż u poszczególnych osób rozwiniętej z różnym nasileniem, a także z wykorzystaniem założenia o możliwości rozwijania kreatywności.

Kreatywność i jej szczególny przejaw, tj. innowacyjność, stanowią zasadniczy element kapitału intelektualnego. W warunkach rosnącego zainteresowania proaktywnym zarządzaniem tym kapitałem wyraźnie zwiększają się szanse na wzmocnienie mechanizmu wyzwiania kreatywności, będącego gwarancją podaży odpowiednich propozycji zmian. Należy podkreślić, że kreatywność nie jest pożądana tylko na etapie zmiany właściwej, jest ona nie mniej ważna na etapie przygotowania się do dokonania zmiany oraz na etapie jej utrwalania. Okazuje się bowiem, że etap rozmrażania/odblokowania wymaga równie dużego wysiłku, kreatywności co etap implementacji nowego rozwiązania (podkreśla się to m.in. poprzez użycie terminu „twórcza destrukcja” [Osbert-Pociecha 2005, s. 332]).

Podobnie na etapie utrwalania zmiany – potrzebny jest tu odpowiednio duży wysiłek związany z określoną dozą kreatywności w ramach procesu opanowywania zmiany, „uczenia się nowych rutyn”. W ten sposób kreatywność, której źródłem jest wyłącznie człowiek, staje się warunkiem do wyjścia z tzw. doliny śmierci w modelowym procesie zmiany, czyli odbudowywaniu straconej w wyniku przeprowadzania zmiany sprawności działania i podniesieniu jej na odpowiednio wyższy poziom w relatywnie krótkiej perspektywie czasowej [Elrod, Tippett 2002, s. 273].

Problem pobudzania ludzkiej kreatywności w organizacji nie jest problemem nowym, wciąż usiłuje się wyjaśnić istotę, mechanizm kreatywności oraz szukać sposobów i uwarunkowań determinujących jej wyzwianie. Za szczególnie inspirującą dla kontynuacji tych wysiłków uchodzi koncepcja McGregora, tj. teoria X i Y interpretująca naturę i zachowania człowieka w organizacji [Griffin 1996, s. 81]. W takiej sytuacji wciąż intrygujące pozostają pytania: czy tych, którzy reprezentują teorię X, można zmotywować do kreatywności, w jakim zakresie, jak zidentyfikować ich „próg niewrażliwości”, jakich metod, sposobów użyć, aby „złamać” ich pasywność

i doprowadzić do ujawnienia się naturalnej, przyrodzonej każdemu człowiekowi kreatywności?

Istotna dla pobudzania kreatywności jest także koncepcja warunkująca skuteczność wdrażania zmian z pełnym zaangażowaniem, tj. poprzez partycypację w sensie rozumienia istoty zmiany (*in the head*), wiary (*in the heart*), czyli przekonania, że zmiana jest konieczna, a organizacja jest w stanie ją przeprowadzić, a także w sensie działania (*by the hands*), czyli wykonania tego, co należy zrobić [Loup, Koller 2005, s. 73].

Szczególnie podkreślane na tle całego spektrum determinant kreatywności w organizacji jest poczucie wspólnoty. To właśnie klimat wspólnoty, jak zauważa M. Mroziewski [2008, s. 69], powoduje, że zwielokrotnia się kreatywność, głównie z chęci osiągnięcia satysfakcji, samorealizowania się, ograniczonej kontroli itp. Podstawowymi uwarunkowaniami „kreatywności zbiorowej” są: zaufanie, lojalność, solidarność oraz tzw. rzetelne zarządzanie, które poprzez zaangażowanie, wyjaśnianie i precyzowanie oczekiwań wyzwala aktywność, chęć wykonywania pracy w szerszym wymiarze [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 43].

## 5. Człowiek jako źródło oporu wobec zmian

Nie kto inny, tylko człowiek, będąc podmiotem kreującym zmianę, jednocześnie jest jej przedmiotem, co pociąga za sobą reakcję, która może się objawiać:

- jego nastawieniem do zmiany (obejmuje ona emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmiany),
- jego zachowaniem wobec zmiany przejawiającym się w popieraniu i współpracy na rzecz zmiany bądź obojętności czy przeciwdziałaniu tej zmianie.

Zachowanie człowieka w procesie zmiany opisują mniej lub bardziej rozbudowane modele reakcji na zmianę lub modele akceptacji zmiany [Clarke 1997 s. 107; Czerska 1996, s. 133]. Zgodnie wskazują one na to, że w pierwszym odruchu następuje z reguły szok, niedowierzanie, następnie depresja, negacja, defensywne wycofywanie się, dopiero w następnej fazie ma miejsce porzucenie dotychczasowego rozwiązania (przeszłości) oraz akceptacja nowego rozwiązania, przystosowywanie się do nowych warunków działania i wreszcie internalizacja, czyli wewnętrzne utrwalenie „nowego porządku”. Tak więc w ujęciu modelowym, upraszczając, można mówić o trzech zasadniczych stanach tej reakcji, przy czym czas pozostawania w danej fazie jest zindywidualizowany. Wśród uczestników procesu zmiany, jak na to wskazuje model Rogersa [1962, s. 162], relatywnie niewielu jest takich, którzy nie muszą przejść przez pierwszą fazę tego cyklu, zwykle ma ona jednak odpowiednio łagodny przebieg, co pozwala im stosunkowo szybko przejść do etapu wsparcia procesu zmiany. Stanowią oni mało liczną grupę tych, co bezwarunkowo akceptują nowości (zaledwie 2,5% populacji), równie niewielką grupę stanowią ci, którzy nie są w stanie się pogodzić z zachodzącą zmianą, odraczając do bliżej nieokreślonej przyszłości swoją akceptację dla zmiany. Pozostali, a więc zasadni-

cza część uczestników zmian, będzie poprzez pozostawanie przez określony czas w dwóch pierwszych fazach cyklu reakcji na zmianę demonstrować w ten sposób siłę swojego sceptycyzmu, bezsilności i brak możliwości podjęcia jakichkolwiek działań na rzecz zmiany, kreując tzw. bierny opór. Część z nich może próbować nawet zmanifestować swój sprzeciw i podjąć działania na rzecz powstrzymania zmian w ramach tzw. oporu czynnego. Zarówno opór bierny, jak i czynny mogą ostatecznie doprowadzić do tego, że zmiana nie dojdzie do skutku i nie zostanie zaimplementowana. Dopóki więc nie powstanie tzw. wpływowa koalicja na rzecz zmian, którą stanowić będzie większość przekonanych, zaangażowanych w przeprowadzenie danej zmiany, niemożliwe będzie wyjście z tzw. doliny śmierci zmiany w organizacji. Literatura przedmiotu [Ściborek 2005, s. 197] dość szeroko prezentuje czynniki stanowiące źródła oporu, a więc stanu, który występuje na granicy między znanym i nieznanym, oraz jego symptomy, co wskazuje zarazem na trudności/bariery w podejmowaniu działań pozwalających na przewyższanie oporu oraz neutralizację skutków jego obecności. Niewątpliwie relatywnie łatwiejsze jest tu oddziaływanie na opór o charakterze racjonalnym czy nawet politycznym [Zarębska 2002, s. 165] aniżeli na opór emocjonalny, związany ściśle z subiektywnym postrzeganiem zagrożeń w związku ze zmianą.

Ze względu na indywidualne predyspozycje, cechy osobowościowe uczestników procesu zmiany w jej przebiegu możliwe są w stosunku do opisanej modelowo sekwencji faz przeskok i przesunięcia. Trudno się jednak spodziewać, aby można było osiągnąć stan bezwarunkowej akceptacji dla zmiany przez większość w momencie jej zainicjowania. Ze zmianą jest związane na ogół różnego rodzaju ryzyko, a jej skutki rozpatrywane w dłuższym i krótszym okresie odznaczają się zwykle dwoistością, tj. pozytywnym i negatywnym oddziaływaniem. Powyższe nie jest w stanie wyeliminować lęków, obaw, wątpliwości i niepokoju związanych ze zmianą i będących następstwem oporu wobec niej.

Narastające tempo zmian, które podejmują organizacje, może wręcz wzmagać obecność oporu, prowadząc tym samym do blokowania funkcjonowania i dalszego rozwoju organizacji. Tym bardziej, że organizacje, usiłując zwiększać swoją podatność na zmiany, stają się jednocześnie coraz bardziej zadaniowe, procesowe („spłaszczone”), coraz mniej jednoznaczny staje się przez to podział władzy, a jednocześnie wyczerpuje się monopol na wiedzę kierownika, który w większym stopniu niż kiedykolwiek musi czerpać z zasobów wiedzy swoich współpracowników itd. Przy realizacji równoległe kilku, kilkunastu procesów zmian ci sami ludzie w danej organizacji, będąc liderami określonych przedsięwzięć urzeczywistniających zmianę, jednocześnie jako uczestnicy innych procesów zmian bądź jako potencjalni adresaci przygotowywanych zmian mogą się przeciwstawiać ich dokonaniu, co stanowi najbardziej skrajny przejaw dualizmu, z jakim mamy do czynienia w tym obszarze.

## 6. Zakończenie

Wydaje się, że lansowane dotychczas w literaturze przedmiotu podejście do zmian jest zbyt przedmiotowe, a zalecane i stosowane metodyki przeprowadzania zmian wciąż w niewielkim stopniu uwzględniają człowieka, atrybuty jego natury, które z uwagi na swoją dualność w określonych warunkach mogą się okazać czynnikiem sprzyjającym zmianom, inicjującym je, a w innych mogą się stać źródłem wręcz nieuzasadnionego, „zacieklego” oporu, który będzie ograniczać czy uniemożliwiać osiągnięcie konkretnych celów warunkujących konkurencyjność i efektywność organizacji. Branie pod uwagę dualnej roli człowieka w procesie zmiany jest szczególnie ważne, ponieważ to właśnie zmiana jest mechanizmem napędzającym rozwój (zarówno w wymiarze postępu, jak i regresu). Jeśli zatem chcemy sprawie i skutecznie zarządzać zmianami, konieczne staje się pełniejsze uwzględnienie tego dualizmu, który niekoniecznie wprost musi oznaczać sprzeczność (raczej należy go postrzegać jako przeciwieństwo nienaruszające jedności i pluralizmu).

Dotychczasowe wysiłki racjonalizowania tego obszaru działania organizacji skupiały się z jednej strony na odrębnym oddziaływaniu na szukanie sposobów, warunków intensyfikowania kreatywności człowieka i możliwości jej wykorzystywania, z drugiej strony skupiano się na rozpoznawaniu źródeł oporu, na sposobach osłabiania siły ich oddziaływania. Czy takie podejście nie utrudnia skutecznego działania na rzecz dokonywania zmian?

Czy możliwe jest, podobnie jak w metodzie *mind mappingu* [Paszko 2005], aby poprzez wykorzystanie przeciwstawnych ról dwóch półkul mózgowych człowieka doprowadzić do osiągnięcia synergicznego efektu, tj. rozwiązania problemu, jakim jest stworzenie relatywnie dobrze strukturalizowanego opisu (a właściwie obrazu) złożonego zjawiska? Czy możliwe jest zatem, poprzez uwzględnienie atrybutów człowieka funkcjonującego w organizacji, stworzenie takich rozwiązań w procesie zarządzania zmianą, które wypełniałyby imperatyw zmiany, czyli pozwalały na przejście na kolejny etap rozwoju i osiągnięcie określonych celów bez jednoczesnego generowania nadmiernego oporu wobec zmiany?

## Literatura

- Broniewska G., *Cykl zorganizowanego działania, czyli o tradycyjnej i współczesnej logice wprowadzania zmian i doskonalenia organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007 nr 5.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Cz. II. Metodologia zmian dynamicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Elrod P.D., Tippet D.D., *The “death valley” of change*, “Journal of Organizational Change Management” 2002 vol. 15, no. 3.



- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2002.
- Loup R., Koller R., *The road to commitment: Capturing the head, hearts and hands of people to effect change*, "Organization Development Journal" 2005 vol. 23, iss. 3.
- Mento A.J., Jones R.M., Dirndorfer W., *A change management process: Grounded in both theory and practice*, "Journal of Change Management" 2002 vol. 3, no. 1.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, GWSH, Katowice 2003.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Osbert-Pociecha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1060, AE, Wrocław 2005.
- Paszko M., *Mind mapping. Jak ogarniać całość*, Placet, Warszawa 2005.
- Rogers M., *Diffusion of innovations*, Free Press, New York 1962.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

## DUAL ROLE OF MAN AS A SOURCE OF CREATIVITY AND RESISTANCE IN THE PROCESS OF CHANGE MANAGEMENT IN A COMPANY

### Summary

In this article based on the review of literature the inevitability of changes in an organization is pointed. There are some models of process of change and the management of this process is presented. The dual role of human is emphasized. The human could be a creator of a change and he could also be a source of resistance in the same process. These facts are not taken in sufficient way so it is suggested that we should take into consideration this dual participation of human and try to integrate these opposing but not conflicting roles.