

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzozowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wieczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AMBIWALENCJA W WARUNKACH ZMIANY ORGANIZACYJNEJ. SPOJRZENIE PSYCHOANALITYCZNE

Streszczenie: W artykule przedstawiono ambiwalencję jako naturalną reakcję na zmianę organizacyjną. Przyjęto w nim założenie, zgodnie z którym przejawy ambiwalencji u członków organizacji są zjawiskiem naturalnym, a sposób radzenia sobie z ambiwalencją w organizacji ma wpływ na jej sukces nie tylko w warunkach zmiany organizacyjnej, lecz także w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Istotnym warunkiem powodzenia jest świadomość ambiwalencji oraz zdolność rozpoznawania przez członków organizacji preferowanych i dominujących sposobów radzenia sobie z ambiwalencją. W celu wyjaśnienia zjawiska ambiwalencji odwołano się do kategorii osobowości organizacyjnej w ujęciu psychoanalitycznym.

Słowa kluczowe: ambiwalencja, zmiana organizacyjna, osobowość organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.34

1. Wstęp

Prezentowany artykuł przedstawia perspektywę, jaką daje podejście psychoanalityczne oraz idea osobowości organizacji w zakresie interpretacji zagadnień rozwoju i zmian organizacyjnych. Zgodnie z tym podejściem organizacja (firma, przedsiębiorstwo) traktowana jest jako obiekt społeczny, podlegający naturalnemu procesowi rozwoju. Oznacza to akceptację możliwości występowania kryzysów, także takich, które mogą prowadzić do upadku lub przejściowych zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji.

Przejawy ambiwalencji zostały w niniejszym artykule scharakteryzowane w odniesieniu do zmian organizacyjnych, którym towarzyszą zazwyczaj różnorodne emocje, trudne do jednoznacznego opisania, zwykle związane z poczuciem niepewności i zagrożenia, ale także z doświadczaniem nadziei oraz ekscytacją tym, co nowe i nieznanne.

Ambiwalencja jest istotnym, choć stosunkowo mało rozpoznawalnym, aspektem procesu rozwoju i zmiany organizacyjnej, mimo że jest zjawiskiem powszechnie obserwowanym w codziennym funkcjonowaniu każdej jednostki, a także innych obiektów społecznych, jakimi są organizacje.

W artykule przyjęto założenie, iż występowanie ambiwalencji u członków organizacji jest zjawiskiem naturalnym. Natomiast sposób radzenia sobie z ambiwalencją może być elementem dojrzałości organizacji i jej członków. Warunkiem koniecznym owej dojrzałości jest świadomość doświadczanej ambiwalencji oraz identyfikacja sposobów radzenia sobie z nią przez poszczególnych członków organizacji. Jest on konstruktywny, jeśli członkowie organizacji potrafią, w sposób zgodny z celami organizacji oraz własnymi wartościami, wykorzystywać mniej lub bardziej sprzeczne emocje, odczucia oraz przekonania.

Obserwacje zachowań w warunkach niepewności i zagrożenia pokazują, że u części członków organizacji doświadczanie i pomieszczenie wewnętrznej ambiwalencji bywa emocjonalnie tak trudne, że może prowadzić do zakłóceń w relacjach wewnątrzorganizacyjnych. Wskutek silnej ambiwalencji nasila się wewnętrzny konflikt, prowadząc do dezorganizacji zachowań jednostkowych. W niesprzyjających okolicznościach może on skutkować rozszerzeniem zachowań destrukcyjnych na całą organizację. Zachowania takie, lawinowo narastając, zaburzają funkcjonowanie innych osób, także tych, które nie doświadczają ambiwalencji lub lepiej sobie z nią radzą. Zwykle oznacza to zagrożenie dla realizacji celów i podstawowych zadań, zarówno na poziomie jednostkowym, grupowym, jak i w skali całej organizacji.

Niekontrolowana ambiwalencja może prowadzić do polaryzacji postaw oraz ich ekstremalizacji, co na poziomie jednostek uruchamia ich mechanizmy obronne. Często jest nim rozszczepienie, a jego pierwszą konsekwencją jest poszukiwanie wroga lub winnego na zewnątrz – poza sobą, poza własną grupą, poza organizacją. Zjawiska te utrudniają, a czasem uniemożliwiają harmonijny rozwój organizacji oraz zakłócają procesy implementacji zmian. Mogą dezorganizować codzienne funkcjonowanie organizacji, także w fazach stabilności.

Wydaje się, że kluczowym wyzwaniem dla przedstawicieli kadry zarządzającej, zwłaszcza tej części, która ma bezpośredni kontakt z pracownikami, jest więc wczesne rozpoznawanie przejawów ambiwalencji, zarówno własnej, jak i pozostałych członków organizacji. Kolejnym zaś krokiem jest rozwijanie umiejętności przeciwdziałania jej niepożądanym konsekwencjom w bezpośrednich relacjach oraz w skali całej organizacji.

2. Procesy rozwoju i zmiany – ujęcie „organizacyjno-zarządcze”

Opisując funkcjonowanie organizacji w kategoriach psychologicznych, zazwyczaj zwraca się uwagę na pewne stałe, niezmiennie właściwości, które służą zachowaniu organizacyjnej ciągłości. Organizacja dzięki nim pozostaje tą samą (*tożsamą*), nawet jeśli nie jest już taka sama, gdyż rozwinęła się w wyniku zachodzących w niej zmian. Jednocześnie każda organizacja, obserwowana przez dłuższy czas, pokazuje różne oblicza, a w zależności od zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego zachodzą także zmiany w jej wnętrzu. Jedną z najczęściej przywoływanych koncep-

cji, charakteryzujących naturalną zmienność organizacji, jest koncepcja cykli życia L.E. Greinera [1998]. Jej autor opisuje funkcjonowanie organizacji na różnych etapach rozwoju, pokazując charakterystyczne dla każdej fazy mechanizmy i zjawiska, które wymagają odpowiednich przedsięwzięć ze strony kadry zarządzającej, realizowanych na każdym szczeblu struktury organizacyjnej, gdyż dotyczą wszystkich członków organizacji.

Część obserwowalnych zjawisk i mechanizmów występujących w organizacji ma ścisły związek z określonym etapem jej rozwoju. Nieco inne zachowania oraz determinujące je mechanizmy są kluczowe na etapie inicjowania działalności firmy, inne na etapie jej dojrzałości, a jeszcze inne dochodzą do głosu u schyłku działalności firmy. Można przyjąć, że we wczesnej fazie życia organizacji, by zaczęła ona funkcjonować, u pewnej, „wystarczająco licznej części członków organizacji” musi pojawić się ekscytacja, entuzjazm, zaangażowanie, przekonanie o wartości wspólnego działania; towarzyszy temu nadzieja na nowe, lepsze „jutro”. Nawet jeśli organizacja (firma, przedsiębiorstwo) początkowo nie odnosi spektakularnych sukcesów, jest to czas wiary w jej możliwości. W fazie tej liczą się pomysły i kreatywność, odwaga w podejmowaniu wyzwań, gotowość do podejmowania ryzyka. Jeśli podjęte ryzyko przynosi pozytywne efekty, organizacja rozwija się, ale równocześnie jej sytuacja zaczyna się komplikować. Impulsywnie i często *ad hoc* podejmowane decyzje, nawet jeśli do niedawna były skuteczne, obecnie nie są „wystarczająco dobre”, a doraźnie podejmowane działania nie gwarantują sukcesu. Konieczne stają się wprowadzenie procedur oraz usystematyzowanie działań, co do niedawna było albo zbędne, albo odsuwane na dalszy plan [Barabasz 2011]. Na kolejnym etapie konieczne stają się wypracowanie strategii, która będzie zwiększała szanse na sukces, określenie zasad działania na rynku, opracowanie i wdrożenie odpowiedniej polityki kadrowej, itp., itd. Organizacja rozwija się – zwiększa obroty, zysk, liczbę zatrudnionych, rozszerza działalność na nowe rynki, przybywa nowych klientów, kooperantów, odbiorców itp. Niezbędne stają się rozwiązania o charakterze systemowym, a dotychczasowa „rodzinna” atmosfera stopniowo zaczyna zanikać. Zastępuje ją coraz bardziej złożony system ról; zazwyczaj komplikuje się jej struktura, na coraz większą skalę wprowadza się więc formalizację – ról, procedur, planów. Okazuje się, że warunkiem dalszego sprawnego funkcjonowania, korzystnego dla wszystkich potencjalnie zainteresowanych stron, jest wprowadzenie systemów zarządzania, mniej lub bardziej złożonych i rozbudowanych [Skalik, Barabasz, Belz 2010]. Organizacja zaczyna tworzyć wydziały i/lub wyodrębniać mniejsze jednostki, rozszerzać asortyment swoich usług. Pod jednym dachem i jednym „szyldem” kryje się coraz bardziej złożony i zróżnicowany wewnętrznie obiekt. Organizacja na tym etapie ma już swoją historię, która jako element kultury organizacyjnej wpływa, zazwyczaj pośrednio, na jej aktualne funkcjonowanie. Pojawia się zapotrzebowanie na liderów innego typu niż dotychczasowi, wśród których dominowała jedna osoba; zwykle jednocześnie założyciel, właściciel (lub główny udziałowiec), szef zarządzający firmą od początku jej istnienia [Barabasz, Belz 2011].

Przyszłość organizacji na kolejnym etapie rozwoju coraz trudniej trafnie przewidywać, gdyż coraz więcej czynników odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu jej mechanizmów adaptacyjnych. Sukces zależy od dopasowania poszczególnych elementów, tworzących jej wnętrze, do dynamicznych elementów otoczenia. Sytuację komplikuje fakt, iż owo otoczenie nieustannie się zmienia. Niezbędne staje się rozwinięcie takich zdolności adaptacyjnych, które zapewnią sprawne reagowanie na zmienność otoczenia, zapewnią ciągłość funkcjonowania oraz będą sprzyjały sukcesowi ekonomicznemu firmy. Oznacza to konieczność rozpoznania słabych i mocnych stron, a przede wszystkim rozpoznania specyfiki własnego działania, oraz świadomość konsekwencji, jakie mogą wynikać z prowadzenia działalności w określonych warunkach otoczenia. Charakter i rodzaj tychże mechanizmów adaptacyjnych pomaga wyjaśnić kategoria osobowości organizacji.

3. Proces rozwoju i zmian – ujęcie „osobowościowe”

Teorie równowagi (biologiczne i psychologiczne) zakładają, że istoty żywe reagują na bodźce działające z zewnątrz, utrzymując w stanie niezmiennym swoje cechy psychofizyczne. Jakkolwiek ingerencja w organizm człowieka i jego otoczenie, zakłócająca precyzyjnie wyregulowany poziom parametrów życiowych, wywołuje reakcje obronne. Mają one zapobiec zmianie, zwykle odczytywanej jako zagrożenie, oraz przywrócić stan początkowy, podtrzymać *status quo*.

Można przyjąć, że większość form oporu wobec zmian sprowadza się do unikania zmiany traktowanej jako zagrożenie dla stanu aktualnego. Paradoksalnie jednak, by mógł dokonywać się postęp, muszą zachodzić zmiany, a jednostka, która nie potrafi dostosować się do zmian zachodzących w niej i otoczeniu, nie jest w stanie przetrwać. Podobnie można powiedzieć o organizacji: taka organizacja, która nie jest w stanie zmieniać się i dostosowywać do zmian zachodzących w otoczeniu, nie tylko ogranicza swoje szanse na sukces, ale też ogranicza możliwości przetrwania [Barabasz 2008]. Dla sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędne są sprawne mechanizmy oraz procesy wewnątrzorganizacyjne, pozwalające zachować balans między stabilnością a destabilizacją, między trwałością a zmianą.

W procesie wspólnej realizacji celów i zadań organizacyjnych następuje ujednoczenie zachowań członków organizacji, dając efekt w postaci „osobowości organizacji”. Jej funkcją jest kształtowanie zachowań zgodnych z celami organizacji, tworzenie i przenoszenie na całość organizacji systemu wspólnych przekonań, sądów, ocen, idei, ale przede wszystkim obniżanie poziomu lęku i agresji w organizacji. Służą temu mechanizmy obronne wypracowywane w organizacji pod wpływem indywidualnych mechanizmów stosowanych przez jej członków [Barabasz 2008]. Kategoria osobowości organizacji pozwala procesy te wydobyć „na powierzchnię” funkcjonowania organizacji, umożliwiając ich identyfikację, lepsze poznanie i kontrolę, a tym samym kierowanie nimi, przynajmniej w zakresie dostępnym świadomemu poznaniu.

Zgodnie z ideą osobowości organizacji jej kluczowe osoby wywierają decydujący wpływ na formowanie się zachowań adaptacyjnych na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. Z perspektywy psychologicznej można uznać, że wpływ dominujących jednostek na pozostałych członków organizacji dokonuje się dzięki temu, iż przedstawiciele *top managementu* generują wspólne wyobrażenia i wizje, które poprzez proces komunikacji i przynajmniej częściowo za pośrednictwem procesu naśladownictwa przenikają do wszystkich poziomów organizacji. Ich treść jest przenoszona na wszystkie szczeble organizacyjnej struktury poprzez takie mechanizmy psychologiczne, jak identyfikacja i projekcja, ze szczególną rolą mechanizmu przeniesienia (*transference*). Tworzy to podstawę do ukształtowania się dominującego w organizacji sposobu adaptacji do warunków otoczenia [Kernberg 1976; Stapley 1996; Barabasz 2008; Barabasz 2009]. Ma to z kolei istotny wpływ na podejmowane decyzje, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

Psychoanalitycznych interpretacji procesów zmian i istoty oporów wobec zmian na poziomie jednostek, grup oraz organizacji dostarczają między innymi koncepcje mieszczące się w nurcie relacji z obiektem. Ich autorzy [Winnicott 1971; Kernberg 1976; 1979; Segal 2005] zakładają, że podstawą percepcji otaczającego świata jednostki jest zbiór zinternalizowanych informacji, stanowiący źródło wyobrażeń o sobie, o świecie oraz o innych ludziach. Człowiek dzięki zdolności do konstruowania abstrakcyjnych pojęć może tworzyć w umyśle konstrukty, które dotyczą zarówno obiektów ożywionych, jak i nieożywionych. Zgodnie z tym podejściem, w taki sam sposób jak dziecko tworzy w swoim umyśle obraz matki, członkowie organizacji wytwarzają w swoich umysłach wyobrażenie organizacji (firmy, przedsiębiorstwa). Mając taki „obraz” w swoim umyśle, członkowie organizacji działają tak, „jak gdyby” istniał on realnie, w sposób zgodny z wcześniejszym doświadczeniem. Przypisują mu takie same atrybuty, jak każdemu innemu znaczącemu obiektowi, z którym mieli do czynienia w swoim życiu. Dynamiczna relacja, jaką tworzy jednostka ze swoim otoczeniem, oznacza, że wszystkie elementy tego układu są ściśle ze sobą powiązane i pozostają w stałej interakcji. W efekcie utrudnia to dokonywanie jakichkolwiek zmian w strukturze lub strategii działania organizacji [Czander 1993]. Zapowiedź zmian zawsze więc wzbudza emocje u członków organizacji, a każdy, kto chce ingerować w ten system, również staje się obiektem owych emocji; tym silniej odczuwanych, im mocniej wyobrażenie organizacji zakotwiczone jest w umyśle członków organizacji oraz im większe ma ona dla nich znaczenie [Gabriel 2004].

Obecność emocji oraz ich znaczenie dla funkcjonowania widać szczególnie mocno w przejawach oporu wobec zmian. Jak wiadomo, zachowanie członków organizacji nie zmienia się automatycznie wraz ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu zewnętrznym lub w wewnętrznym środowisku organizacji. Nie zmienia się ono automatycznie nawet wtedy, gdy pracownicy, na poziomie świadomym i racjonalnym, są przekonani o celowości planowanych zmian. Członkowie organizacji boją się zmian, szczególnie gdy nie są przekonani, iż będą one dla nich wystarczająco korzystne. Ocenę owej „korzystności” opierają jednak nie na rzeczywistych skut-

kach zmiany, lecz na swoich wyobrażeniach co do skutków zmian. Proces wewnętrznej oceny polega na konfrontowaniu wyobrażeń, lęków, nadziei i obaw z powoli zachodzącym, realnym procesem zmian, w którym pojawiają się nowe zadania, nowe wyzwania, pojawia się też konieczność budowania nowych relacji. Wywołuje to zazwyczaj wiele sprzecznych emocji. Doświadczana ambiwalencja jest więc szczególnie silna, gdy zmiana w organizacji stanowi zagrożenie dla dotychczasowego systemu społecznych obron. Niemal automatycznie powoduje intensyfikację lęku, co z kolei uruchamia potrzebę tworzenia kolejnych obron. Opór wobec zmian można więc rozumieć jako wynik obaw ludzi, którzy mają porzucić ustalony system obron, pomagający im w przeszłości skutecznie bronić się przed lękiem [Menzies-Lyth 1960; 1988]. Ten stary system obron odzwierciedla władzę i wpływy poprzedniej generacji zarządzającej organizacją, która ukształtowała go, dostosowując do własnych potrzeb psychologicznych. Zmiana oznacza więc nieuchronną destabilizację władzy i jej dotychczasowych wpływów. Pojawia się wówczas konieczność ukształtowania nowych sposobów działania i radzenia sobie z lękiem, czyli zbudowania nowego systemu społecznych obron. Jeśli członkowie organizacji nie mają możliwości uczestniczenia w zmianach na etapie ich planowania i przygotowywania, pozbawia ich to wpływu na formowanie tego nowego systemu obron. Podtrzymując „stary” system obron, zwracają się przeciwko zmianom oraz ich inicjatorom. W efekcie zamiast nadziei i zaangażowania pojawia się podejrzliwość, wrogość i agresja. Ambiwalencja, która mogła być w dojrzały sposób wykorzystana do poprawy funkcjonowania organizacji, zamienia się w obronę przed negatywnymi odczuciami, przed lękiem, poczuciem straty, upokorzeniem i dewaluacją. Stany te znajdują swój wyraz w oporze wobec zmian, czyli w ich emocjonalnym odrzuceniu oraz obronnie zrjonalizowanym uzasadnieniu owego odrzucenia.

4. Ambiwalencja jako reakcja na zmianę w organizacji

Pomimo iż ambiwalencja jest trwałym elementem życia społecznego – jednostkowego, grupowego i organizacyjnego oraz jednym z centralnych pojęć w naukach społecznych, zrozumienie ambiwalencji w organizacji wydaje się ciągle niewystarczające – niepełne i ograniczone. Więcej uwagi temu zagadnieniu poświęcają badacze od niedawna, podkreślając występowanie i znaczenie ambiwalencji w relacji między jednostką a organizacją jako obiektem [Weigert, Franks 1989; Ashforth, Mael 1998; Brickman 1987; Pratt, Doucet 2000]. Zwrócenie uwagi na emocje w organizacji (zob. [Fineman (ed.) 2000; Ashkanasy, Hartel, Zerbe (eds.) 2000; Ashkanasy, Daus 2002]) ukazało powszechność doświadczania ambiwalencji, którą można uznać za fundamentalną właściwość relacji pomiędzy członkami każdej organizacji.

Przez ambiwalencję rozumie się naprzemienne dostrzeżenie pozytywnych lub negatywnych aspektów funkcjonowania organizacji, albo też równoczesne odwoływanie się zarówno do pozytywów, jak i negatywów jej funkcjonowania. Ambiwa-

lencja zazwyczaj powoduje powstrzymanie się od dokonywania wyborów, unikanie podejmowania decyzji, niechęć do angażowania się w działania związane z treścią ambiwalencji [Ashforth, Mael 1998]. B.E. Ashforth i F.A. Mael [1998, s. 95] uważają, że głównym powodem ambiwalencji w organizacji jest konflikt i wynikające z niego napięcie pomiędzy potrzebą indywidualności a konformizmem.

Wymagania stawiane członkom organizacji w związku z implementacją zmian zazwyczaj budzą lęk i złość, gdyż naruszają wypracowane wcześniej poczucie bezpieczeństwa. Emocje te są tym silniejsze, im silniejsze poczucie straty towarzyszy pracownikom. Poczucie straty zaś jest tym większe i bardziej bolesne, im bardziej istotnych wartości dotyczy. Zazwyczaj są one związane z tymi relacjami wewnątrzorganizacyjnymi, które budowały poczucie wartości oraz satysfakcjonującą pozycję w zespole. Zmiana może jednak rodzić również nadzieję na podwyższenie zajmowanej dotąd pozycji, stając się zmianą oczekiwaną i stwarzającą szanse na spełnienie pragnień. Już to uproszczenie pokazuje, że emocje doświadczane w procesie zmian nie są ani tak jednoznacznie pozytywne, ani też tak jednoznacznie negatywne, jak mogłoby się wydawać; zazwyczaj są one zróżnicowane, niejednorodne i złożone. Perspektywa zmian w organizacji dostarcza bowiem powodów do przeżywania zarówno emocji negatywnych, jak i pozytywnych, co nieuchronnie powoduje u członków organizacji doświadczanie mniej lub bardziej kłopotliwych stanów ambiwalencji.

Jedną z form reakcji na ambiwalencję bywa angażowanie się w relację lub sytuację, która ją powoduje. Według P. Brickmana [1987, s. 15] zaangażowanie jest próbą łączenia ze sobą negatywnych i pozytywnych emocji, właściwych każdej sytuacji czy relacji. Zaangażowanie w proces zmian pozwala jednostce (członkowi organizacji) radzić sobie z odczuwanym napięciem i niepokojem poprzez podkreślanie pozytywnych aspektów sytuacji, w jakiej się znajduje. Oznacza to, że osoby doświadczające bardzo silnej ambiwalencji mogą ujawniać jedynie jeden jej biegun. Jeśli ujawniają pozytywny biegun ambiwalencji, to wyrażają entuzjazm i mocno podkreślają pozytywne aspekty planowanej zmian. W rzeczywistości jednak odczuwając ambiwalencję, doświadczają także negatywnych emocji, wśród których dominuje lęk i agresja. By im zaprzeczyć, prezentują reakcję formowaną, czyli przesadnie demonstrowają poparcie i zaangażowanie w proces zmian. Uwydatnienie jednego bieguna ambiwalencji pozwala jednak radzić sobie ze skrajnymi emocjami poprzez unieważnienie drugiego z biegunów.

Według M.G. Pratta i L. Doucet [2000, s. 215–223] jedną z najczęściej zauważanych reakcji na ambiwalencję w relacjach organizacyjnych są próby ich zacieśniania i nadmiarowe wyrażanie pozytywnych emocji, czyli prezentowanie tzw. reakcji formowanej i/lub zaprzeczanie doświadczanej ambiwalencji. Niektórzy członkowie organizacji, doświadczając ambiwalencji wobec miejsca pracy lub osób w organizacji, prezentują nadmiernie pozytywny stosunek do tejże organizacji lub poszczególnych jej członków, zwłaszcza posiadających wysoką pozycję w jej strukturze. Tego typu zachowania są formą mechanizmów obronnych.

Innym typem reakcji na ambiwalencję jest postawa negatywna [Pratt, Doucet 2000]. W tym przypadku jednostka podkreśla negatywne aspekty relacji, choć nie w takim stopniu, który mógłby spowodować zerwanie danej relacji. Stara się podtrzymać kontakt, choć przeżywa negatywne emocje, takie jak gniew, niezadowolenie, irytacja, znudzenie. Przykłady skrajnych reakcji tego typu to sabotaż, agresja fizyczna bądź słowna i każde inne gwałtowne zachowanie, które niszczy dotychczasowe relacje między członkami organizacji. Wygłaszanie poniżających, obraźliwych komentarzy lub złośliwych dowcipów wobec obiektu ambiwalencji również jest wyrazem negatywnego radzenia sobie z ambiwalencją. Jest to często obserwowana reakcja wśród pracowników organizacji usługowych, obsługujących szczególnie trudnych klientów [Ashforth, Mael 1998; Pratt, Doucet 2000].

Mniej skrajne formy „działania przeciwko organizacji jako obiektowi”, w których dochodzi do głosu nieco więcej pozytywnych aspektów relacji, to zachowania ucieczkowe. Może być to deklaracja negatywnego stosunku do organizacji poprzez krytykowanie jej, ale równoczesne uczestniczenie w jej funkcjonowaniu. Jednostki takie, nie będąc ani wewnątrz, ani poza organizacją, funkcjonują jako „wewnętrzni outsiderzy” [Pratt, Doucet 2000]. Tacy pracownicy są zwykle rozgniewani, mają dużo złości i pretensji, ale nie nawołują do rewolucyjnych zmian, chcą pracować z innymi członkami organizacji, wspólnie dążyć do akceptowanych przez siebie celów. Łagodne przejawy negatywnej postaci ambiwalencji w sytuacjach zmian polegają na krytykowaniu zamiaru wprowadzenia zmian, ale jednocześnie możliwa jest postawa zaangażowania w działania na rzecz planowanych zmian.

Członkowie organizacji mogą także reagować na ambiwalencję, separując się od obiektu ambiwalencji, unikając go, budując emocjonalny dystans między sobą a organizacją i jej pozostałymi członkami [Pratt, Doucet 2000, s. 219–226]. Można powiedzieć, że prezentują reakcję unikania – doświadczają negatywnych emocji wobec organizacji, ale reagują fizycznym lub psychologicznym dystansowaniem się, nie angażując się w zachowania konfrontacyjne.

Według M. Pratta [2000, s. 456–493] niektóre osoby ujawniają reakcje „mieszane”: raz podkreślają pozytywne, a raz negatywne aspekty danej sytuacji (bądź relacji) – zbliżają się, a za chwilę unikają kontaktu z obiektem, wobec którego doświadczają ambiwalencji. Skutkiem jest brak zdecydowania w zachowaniu, jak zawsze, gdy człowiek usiłuje realizować potrzeby i cele będące w konflikcie. Ostateczną reakcją na ambiwalencję jest wówczas niemożność podjęcia jakiegokolwiek działania, wydania jakiegokolwiek jednoznacznej opinii, wypowiedzenia się po czyjejkolwiek stronie.

Osoba doświadczająca ambiwalencji może również nie zauważać ani pozytywnych, ani negatywnych aspektów danej relacji lub sytuacji, nie jest w stanie podjąć decyzji – unikać czy też zbliżać się do obiektu, będącego źródłem ambiwalencji. Ten rodzaj „paraliżu” pojawia się, kiedy jednostka nie może w żaden sposób poradzić sobie ze sprzecznymi odczuciami, a jest przeświadczona, że musi coś zrobić [Weigert, Franks 1989].

Ambiwalencja może wyrażać się także w takich „niewinnych” i często obserwowanych zachowaniach, jak spóźnianie się, popełnianie licznych błędów, zajmowanie się w godzinach pracy pozazawodowymi sprawami (np. gry komputerowe, „czatowanie” lub inne formy aktywności niezwiązanej z wykonywanymi zadaniami). Członkowie organizacji dają wyraz swojej ambiwalencji, gdy ignorują, unikają lub w inny sposób dystansują się wobec relacji, które budzą w nich sprzeczne emocje.

Posługując się psychoanalitycznymi kategoriami interpretacji zjawiska ambiwalencji, można mówić o stosowaniu obron w postaci rozszczepienia, wyparcia, reakcji formowanej i zaprzeczania istnieniu ambiwalencji.

W zależności od charakteru dysfunkcyjności organizacji, wynikającej z dominujących w niej mechanizmów obronnych, określone przejawy ambiwalencji mogą występować częściej niż pozostałe (zob. [Barabasz 2008; 2009]). Wydaje się, że w przypadku organizacji o historycznej strukturze dominują pozytywne przejawy radzenia sobie z ambiwalencją, w organizacjach schizoidalnych przeważa wycofanie i dystans, w depresyjnych dominują zachowania mieszane, a w organizacjach paranoidalnych zdecydowanie dominujące są reakcje negatywne. W organizacjach dojrzałych ambiwalencja jest ujawniana wprost i wykorzystywana do poprawy jakości dokonywanych wyborów i podejmowanych decyzji. Stwierdzenia dotyczące specyficznych systemów obron w zależności od typu osobowości wymagają jednak empirycznej weryfikacji; opierają się na psychoanalitycznym rozumieniu funkcjonowania organizacji oraz koncepcji osobowości organizacji, wspartych obserwacją zachowań członków organizacji.

5. Konkluzje

Niniejszy artykuł, o charakterze teoretycznym, pokazuje psychoanalityczne rozumienie zjawiska ambiwalencji, pojmowanego jako doświadczanie zróżnicowanych, sprzecznych ze sobą stanów emocjonalnych i pragnień, które z kolei znajdują odbicie w prezentowanej na poziomie behawioralnym ambitendencji. Z perspektywy „zarządczej” użyteczne wydaje się rozpoznanie typowych schematów zachowań występujących u członków organizacji. Schematy te dostarczają informacji o dominujących sposobach radzenia sobie z lękiem i poczuciem zagrożenia, przeciwstawionych potrzebie rozwoju, a także pragnieniu stałości i bezpieczeństwa; mówią o systemach społecznych obron, które zostały ukształtowane w danej organizacji. Zjawisko ambiwalencji występuje powszechnie w każdej organizacji, a nasila się m.in. w sytuacjach zmian organizacyjnych. Wyodrębnienie przejawów ambiwalencji w zachowaniach członków organizacji jest warunkiem powodzenia w zarządzaniu organizacją. Sposób reagowania na ambiwalencję jest konstruktywny wówczas, gdy członkowie organizacji potrafią w sposób zgodny z celami organizacji oraz własnymi wartościami, odpowiedzialnie wykorzystywać w działaniu sprzeczne treści, zarówno o charakterze poznawczym, jak i emocjonalnym, które pozostają w konflikcie wewnętrznym.

Rozpoznanie i rozumienie, dostrzeżenie złożoności i wieloznaczności reakcji na zmianę organizacyjną to warunki konieczne do sprawnego korzystania z potencjału, jaki tkwi w członkach organizacji. Wykorzystanie tego potencjału zależy od przedstawicieli kadry zarządzającej – ich dojrzałości i świadomości własnej ambiwalencji, wynikającej z tego zdolności identyfikowania charakterystycznych dla siebie sposobów radzenia sobie z ambiwalencją oraz rozpoznawania jej przejawów w zachowaniu podwładnych, współpracowników, a także w skali całej organizacji.

Literatura

- Ashforth B.E., Mael F.A., *The power of resistance: Sustaining valued identities*, [w:] *Power and Influence in Organization*, eds. R.M. Kramer, M.A. Neale, Sage, Thousand Oaks, CA, 1998.
- Ashkanasy N.M., Daus C.S., *Emotions in the workplace: The new challenge for managers*, „Academy of Management Executive” 2002, vol. 16, no. 1.
- Ashkanasy N.M., Hartel C.E.J., Zerbe J.W. (eds.), *Emotions in the Workplace: Theory, Research, and Practice*, Quorum, Westport, CT, 2000.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Barabasz A., *Organizacje w perspektywie psychoanalitycznej – wybrane zagadnienia*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 13–22.
- Barabasz A., *Mechanizmy regulacyjne w świetle osobowości organizacji, czyli co czyni organizację obiektem działania systemów zarządzania*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 178, Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, G. Belz, UE, Wrocław 2011, s. 159–176.
- Barabasz A., Belz G., *Management triumvirate in processes of corporate renewal*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 5, Management Science, Transformations and Dynamics in Management Concepts and Cases Corporate Renewal*, eds. J. Skalik, G. Belz, UE, Wrocław 2011, s. 13–27.
- Brickman P., *Commitment, Conflict, and Caring*, McGraw-Hill, New York 1987.
- Czander W.M., *The Psychodynamics of Work and Organizations*, Guilford Press, New York–London 1993.
- Fineman S. (ed.), *Emotion in Organization*, Sage Publications, London 2000.
- Gabriel Y., *Organization in the depth*, Sage Publications, London 2004.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizational grow*, „HBR”, May–June 1998, s. 2–11.
- Kernberg O., *Borderline Personality Organization*, „JAPA” 1976, no. 15, s. 641–685.
- Kernberg O., *Regression in organizational leadership*, „Psychiatry” 1979, no. 49.
- Menzies-Lyth I., *A case study in functioning of social systems as a defence against anxiety*, „Human Relations” 1960, vol. 13.
- Menzies-Lyth I., *Containing Anxiety in Institutions. Selected Essays*, vol. 1, Free Association Books, London 1988.
- Pratt M.G., *The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 456–493.
- Pratt M.G., Doucet L., *Ambivalent feelings in organizational relationship*, [w:] *Emotions in Organization*, vol. II, ed. S. Fineman, Sage, London 2000.
- Segal H., *Teoria Melanie Klein w praktyce klinicznej*, GWP, Gdańsk 2005.

- Skalik J., Barabasz A., Belz G., *Systemowe uwarunkowania rozwoju metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, red. W. Błaszczuk, I. Bednarska-Wnuk, P. Kuźbik, Acta Universitatis Lodziensis nr 234, Łódź 2010, s. 71–83.
- Stapley L., *The Personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*, Free Association Books, London 1996.
- Weigert A., Franks D., *Ambivalence: a touchstone of the modern temper*, [w:] *The Sociology of Emotions: Original Essays and Research Papers*, eds. D. Frank, E. McCarthy, JAI Press Greenwich, Conn 1989, s. 205–227.
- Winnicott D.W., *Playing and Reality*, Penguin, Harmondsworth 1971.

AMBIVALENCE TOWARDS ORGANIZATIONAL CHANGE. PSYCHOANALYTIC PERSPECTIVE

Summary: In the article I examine the problem of emotional ambivalence in the context of organizational change and growth using psychoanalytical theories and an idea of organizational personality. Ambivalence may involve a whole combination of positive and negative feelings (happiness, anxiety, fear, pride) and it is always relational one. My primary focus is to answer how members of an organization respond to ambivalence and how they cope with own emotional ambivalence. This theoretical paper describes an ambivalence as a natural reaction to organizational change. The thesis has been accepted that while manifestations of ambivalence in the members organization are natural, the way to deal with ambivalence in the organization contributes to its success not only in terms of organizational change.

Keywords: ambivalence, organizational change, organizational personality.