



Mariusz Sobka

Zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacjach



P
O
D
R
E
C
Z
N
I
K
I

Zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacjach

Podręczniki – Politechnika Lubelska



LUBLIN UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY
MANAGEMENT
FACULTY

Mariusz Sobka

Zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacjach



POLITECHNIKA
LUBELSKA
WYDAWNICTWO

Lublin 2023

Recenzenci:

dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. uczelni, Uniwersytet Szczeciński

dr hab. Elwira Gross-Gołącka, prof. uczelni, Uniwersytet Warszawski

Grafika na okładce została stworzona przy pomocy SI DALL-E 3

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

ISBN: 978-83-7947-565-0

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.wpl.pollub.pl

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak

www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Streszczenie.....	9
Abstract.....	10
Wprowadzenie.....	11
1. Zmiana a zmiana organizacyjna.....	13
1.1. Zmiana jako zjawisko.....	13
1.2. Specyfika zmian organizacyjnych.....	13
1.3. Zmiana a bezruch organizacyjny.....	16
1.4. Podstawowe koncepcje i filozofia zmian	16
1.5. Determinanty zmian organizacyjnych.....	18
1.6. Zarządzanie zmianą.....	20
1.7. Pytania kontrolne	21
2. Typologia zmian organizacyjnych	23
2.1. Rodzaje zmian organizacyjnych w ujęciu jednowymiarowym.....	23
2.2. Rodzaje zmian w ujęciu wielowymiarowym.....	26
2.3. Pytania kontrolne	30
3. Modele zmian organizacyjnych	33
3.1. Trójfazowy model udanych zmian Kurta Lewina	33
3.2. Cztery modele procesu zmian i rozwoju organizacji Andrew H. Van de Vena.....	35
3.3. Podejście do planowanej zmiany R. J. Bullocka i Donde'a Battena.....	36
3.4. Formuła zmiany Richarda F. Beckharda, Reubena T. Harrisa.....	37
3.5. Model zarządzania zmianą Colina A. Carnalla	39
3.6. Model zarządzania zmianą Williama Bridgesa.....	39
3.7. Model gotowości organizacji do zasadniczej zmiany	41
3.8. Metodyka zmian Keitha Thurleya	41
3.9. Metodyka zmian według Leonarda Foppa.....	42
3.10. Model zmian Larry'ego Greinera.....	43
3.11. Pozostałe modele zmian organizacyjnych.....	45
3.12. Pytania kontrolne	47

4. Proces wprowadzania zmian.....	49
4.1. Dojrzałość sytuacji do zmiany	49
4.2. Przygotowanie do zmian	50
4.3. Realizacja	51
4.4. Pytania kontrolne	53
5. Zachowania uczestników zmian	55
5.1. Reakcje na zmiany	55
5.2. Etapy reakcji ludzi na zmiany	59
5.3. Adaptacja do zmian.....	61
5.4. Pytania kontrolne	65
6. Opór wobec zmian i sposoby jego przezwyciężania.....	67
6.1. Najczęstsze przyczyny oporu wobec zmian	67
6.2. Rodzaje oporu wobec zmian.....	74
6.3. Metody przełamywania, ograniczania i eliminacji oporu.....	77
6.4. Popularne techniki walki z oporem	79
6.5. Pytania kontrolne	86
7. Stres jako efekt uboczny zmian	89
7.1. Psychologiczne koncepcje stresu	89
7.2. Stres a proces zmian organizacyjnych.....	91
7.3. Reakcje na stres	94
7.4. Pożądane działania w celu minimalizacji stresu.....	97
7.5. Pytania kontrolne	98
8. Rola zaufania w procesie wprowadzania zmian.....	101
8.1. Istota zaufania	101
8.2. Zaufanie jako kapitał społeczny – czynniki wpływające na poziom zaufania.....	103
8.3. Zaufanie a zmiany.....	105
8.4. Kształtowanie systemów zaufania	107
8.5. Pytania kontrolne	113

9. Znaczenie przywództwa w procesie wprowadzania zmian	117
9.1. Lider a menadżer	117
9.2. Cechy lidera zmian	120
9.3. Rola i zadania lidera zmian	126
9.4. Pytania kontrolne	129
10. Rola agenta zmian w procesie wprowadzania zmian	131
10.1. Agent zmian	131
10.2. Podstawowe role i rodzaje agentów zmian.....	131
10.3. Wewnętrzny i zewnętrzny agent zmian	137
10.4. Cechy agentów zmian	138
10.5. Pytania kontrolne	140
11.1. Kultura organizacyjna w świetle literatury.....	143
11.2. Cechy i funkcje kultury organizacyjnej	146
11.3. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną	148
11.4. Rodzaje kultur organizacyjnych	150
11.5. Kultura organizacyjna a zmiany	153
11.6. Strategie zmiany kulturowej.....	155
11.7. Proces zmian kulturowych	158
11.8. Pytania kontrolne	160
12. Partycypacja w zarządzaniu a zmiany.....	163
12.1. Osobiste i zespołowe zaangażowanie w pracę	163
12.2. Idea partycypacji w procesie zarządzania	163
12.3. Uczestnictwo w procesie zmian jako efektywna metoda minimalizacji oporu	168
12.4. Narzędzia rozszerzania uczestnictwa.....	170
12.5. Pytania kontrolne	173
Zakończenie	175
Bibliografia	177

Zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacjach

Streszczenie

Proces wprowadzania zmian jest z jednej strony jest wręcz kluczowy dla organizacji funkcjonujących w burzliwym otoczeniu, a z drugiej – nastęcza menadżerom najwięcej problemów. Niniejszy podręcznik ma za zadanie zaznajomić studentów ze specyfiką zmian w organizacjach a także zwrócić uwagę na sam proces oraz problemy, które mogą go dotyczyć. W sposób całościowy omówiono samą specyfikę zmian w organizacjach, ich typologię, a także najpopularniejsze modele i sam proces wprowadzania zmian. Jako że kluczowym elementem w skutecznym wprowadzaniu zmian jest człowiek, skupiono się także na podstawowych rolach w samym procesie, jak również poruszono psychologiczną stronę problematyki zmian, ze szczególnym uwzględnieniem zjawisk oporu i stresu, które zwykle zmianom towarzyszą. Oprócz zestawienia typowych metod i technik radzenia sobie z oporem wobec zmian i stresem przezeń wywoływanym, przybliżono również zasady kreowania atmosfery zaufania w organizacjach, jak również partycypacji pracowników w procesie wprowadzania zmian jako podstawowych kierunków kreowania pozytywnej atmosfery sprzyjającym zmianom w organizacjach. W podręczniku znalazło się ponadto wprowadzenie do problematyki zmian kulturowych.

Słowa kluczowe: zmiana organizacyjna, modele zmian, przywództwo, zaufanie, kultura organizacyjna, partycypacja w zarządzaniu

The change process management in organizations

Abstract

The process of introducing changes is crucial for organizations operating in a turbulent environment, on the one hand, and causes the most problems for managers, on the other. This textbook aims to familiarize students with the specifics of changes in organizations and to draw attention to the process itself and the problems that may arise. The specifics of changes in organizations, their typology, the most popular models, and the process of introducing changes are comprehensively discussed. Since the human element is a key factor in effective change management, the manual also focuses on the basic roles in the process, as well as the psychological aspects of change, with particular emphasis on the phenomena of resistance and stress that usually accompany changes. In addition to presenting typical methods and techniques for dealing with resistance to change and the stress it causes, the textbook also introduces the principles of creating a climate of trust in organizations, as well as the participation of employees in the change management process as the basic directions for creating a positive atmosphere conducive to change in organizations. The textbook also includes an introduction to the issue of cultural change.

Keywords: organizational change, change models, leadership, trust, organizational culture, participation in management

Wprowadzenie

Nikt z nas nie zadaje sobie pytania: „Czym tak naprawdę jest zmiana?”. Wszyscy po prostu to wiemy. Ale czy naprawdę wiemy, czy tak nam się tylko wydaje? Jedno jest pewne – zmiany zachodzą ciągle. Każdy z nas doświadcza ich codziennie. Jedne z nich są w zasadzie niedostrzegalne, a inne potrafią wyrzucić nasz świat do góry nogami. Nikt z nas prawdopodobnie nie zastanawia się na tym, jaki jest nasz stosunek do zmian. Odpowiedzi na tak postawione pytanie są w zasadzie trzy. Jedni ludzie – ci najmniej liczni – odpowiedzą, że lubią zmiany; wręcz uwielbiają, gdy coś się wokół nich dzieje, gdy mogą uczestniczyć w nowych przedsięwzięciach, bo nie lubią stagnacji. Inni – jest ich trochę więcej – odpowiedzą, że owszem, lubią zmiany, ale tylko jeśli są przekonani, że to zmieni ich sytuację na lepsze. Jest oczywiście również niewielka grupa, dla których zmiana jest całkowicie obojętna. Jednak największą grupę stanowią ci, dla których zmiany są czymś najgorszym, co mogło się im w życiu przytrafić. Są to ludzie, którzy dobrze się czują w strefie własnego komfortu i ani myślą z niej wychodzić, chcą być bezpieczni w sytuacji, którą znają i którą zaakceptowali.

Umiejętność wprowadzania zmian jest istotna, zwłaszcza dla menadżera, ponieważ pozwala mu na skuteczne dostosowywanie swojego zespołu i organizacji do zmieniających się warunków rynkowych i otoczenia biznesowego. Menadżerowie muszą być w stanie szybko reagować na nowe wyzwania i szanse, a także na zmieniające się potrzeby klientów i pracowników. Wprowadzanie zmian pozwala na poprawę efektywności, zwiększenie konkurencyjności i zapewnienie długoterminowego sukcesu organizacji.

Proces wprowadzania zmian niestety nie należy do łatwych. Kierownik, posiadając odpowiednią wiedzę, widzi klarownie potrzebę zmian, jednakże jego podwładni często nie podzielają jego stanowiska. Znajduje się zatem pomiędzy przysłowiowym młotem a kowadłem. Przekonanie zespołu do zmian wymaga od kierownika umiejętności komunikacji, planowania i optymalnego zarządzania zasobami. Jako lider musi być w stanie przekonać swoich podwładnych i współpracowników do wizji zmiany, zapewnić im odpowiednie wsparcie i szkolenia oraz monitorować postępy i dostosowywać plany w razie potrzeby. Wprowadzanie zmian bardzo często wiąże się z ryzykiem i niepewnością, dlatego menadżer musi być w stanie podejmować świadome decyzje i szybko reagować na nieprzewidziane sytuacje.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że wprowadzanie zmian jest ważne, ponieważ pozwala kierownikowi na rozwijanie swoich umiejętności przywódczych i budowanie silnego zespołu. Menadżerowie, którzy potrafią skutecznie wprowadzać zmiany, są cenieni przez swoich pracowników i szanowani przez swoich przełożonych. Umiejętność ta pozwala im również na rozwijanie swojej kariery i osiąganie sukcesów w biznesie. Tak więc można zaryzykować twierdzenie, że umiejętność wprowadzania zmian jest kluczowa dla sukcesu menadżera i jego organizacji. Z jednej strony sam musi być w stanie szybko dostosowywać się do zmieniających się warunków i podej-

mować świadome decyzje w celu zapewnienia długoterminowego sukcesu swojej organizacji, a z drugiej – przekonać do tego innych. Umiejętność ta wymaga ciągłego rozwoju i doskonalenia, ale przynosi ogromne korzyści zarówno dla lidera, jak i dla jego zespołu. Musi on również pamiętać, że organizacja, która nie wprowadza zmian, naraża się na wiele zagrożeń. W dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu, gdzie warunki rynkowe i otoczenie biznesowe zmieniają się bardzo szybko, organizacje muszą być w stanie dostosowywać się do nowych wyzwań i szans. Jeśli organizacja nie będzie w stanie tego zrobić, może obniżyć swoją konkurencyjność i zostać w tyle za konkurentami. Brak zmian w organizacji może prowadzić do stagnacji i braku innowacji. Pracownicy mogą stracić motywację i zaangażowanie, jeśli będą pracować w niezmiennym środowisku, w którym brakuje nowych wyzwań i możliwości rozwoju. Klienci również mogą zacząć szukać innych dostawców, jeśli organizacja nie będzie w stanie sprostać ich zmieniającym się potrzebom i oczekiwaniom.

W dłuższej perspektywie brak zmian może prowadzić do spadku przychodów i zysków. Organizacja może stracić swoją pozycję na rynku i zostać zmuszona do redukcji kosztów i zwolnień pracowników. W skrajnych przypadkach brak zmian może nawet doprowadzić do upadłości. Dlatego wprowadzanie zmian jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu organizacji. Menadżerowie muszą być w stanie szybko reagować na zmieniające się warunki i podejmować świadome decyzje w celu zapewnienia ciągłego rozwoju i poprawy efektywności organizacji.

Niniejsza książka w założeniu przygotowana została jako podręcznik dla studentów, jednakże również inne osoby, w tym praktycy zarządzania mogą z niej korzystać, albowiem temat zmian został potraktowany bardzo szeroko.

Rozdziały pierwszy, drugi i trzeci prezentują wstęp do problematyki wprowadzania zmian, ukazując istotę, rodzaje oraz podstawowe ich modele. W rozdziale czwartym zawarto praktyczne informacje na temat samego procesu zmian. Rozdziały piąty, szósty i siódmy dotyczą roli człowieka w procesie zmian i zwracają uwagę na zachowania jednostki oraz zespołów, a także poruszają tematykę walki z oporem wobec zmian i radzenia sobie ze stresem, który zmiany niewątpliwie generują. Rozdział ósmy omawia tematykę budowania zaufania w organizacjach jako podwaliny pod udane zmiany. Rozdziały dziewiąty i dziesiąty prezentują problematykę związaną z dwoma najważniejszymi rolami w procesie zmian: rolą lidera i agenta zmian. W rozdziale jedenastym zaprezentowano tematykę zmian kultury organizacyjnej. Natomiast w rozdziale dwunastym przedstawiono aspekty partycypacji w zarządzaniu jako podstawowej strategii sprawnego wprowadzania zmian.

Tak przyjęty układ rozdziałów sprawia, że każdy czytelnik może wybrać sobie interesujący go obszar, a studenci mogą dodatkowo skorzystać z zamieszczonych pytań kontrolnych oraz krzyżówki sprawdzającej poziom przyswojenia materiału.

Mariusz Sobka

1. Zmiana a zmiana organizacyjna

1.1. Zmiana jako zjawisko

Zmiana to jedyna rzecz, która dokonuje się ciągle. Mamy z nią do czynienia zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Reakcja człowieka na zmianę może być aktywna lub pasywna, ale nawet gdy przyjmimy postawę pasywną, to i tak nie wykluczamy tego, że zmiana będzie nas dotyczyć.

Zmianą nazywamy po prostu fakt, że coś lub ktoś staje się inny, niż był dotychczas. To również zastąpienie czegoś czymś innym.

W języku polskim zmiana oznacza przemianę, która wpływa na naturę lub istotę czegoś. Jest to również wynik takiej przemiany lub zamiana jednej rzeczy na inną tego samego rodzaju, a także zastąpienie kogoś lub czegoś innym.

Według Jana Skalika zmiana może być zdefiniowana na dwa sposoby: jako wprowadzenie nowości lub jako proces zmieniania¹. Wojciech Gasparski uważa natomiast, że zmiana to modyfikacja istniejącego stanu rzeczy². Tadeusz Kotarbiński twierdzi, że zmiana zachodzi wtedy, gdy coś na początku określonego okresu jest takie a takie, a na końcu tego okresu inne³. Z kolei Tadeusz Pszczołowski uważa, że zmiana to przejście od obecnego stanu do przyszłego, odmiennego od początkowego, które następuje w określonym czasie ze względu na konkretną cechę⁴.

Zdaniem Leszka Krzyżanowskiego zmiana rozumiana jest jako różnica między dwoma stanami przedmiotu, przy czym zakłada się, że zmianom ulegać mogą tylko realne właściwości tego przedmiotu oraz że są one zawsze wynikiem jakichś oddziaływań⁵.

Jednakże, aby jakieś zjawisko mogło być w ogóle nazywane zmianą, muszą być spełnione dwa warunki. Po pierwsze – sama zmiana musi być dostrzegalna. Oznacza to, że obserwator musi zobaczyć różnicę pomiędzy stanem początkowym a stanem końcowym jakiegoś obiektu. Po drugie – wspomniana różnica musi mieć charakter empiryczny.

1.2. Specyfika zmian organizacyjnych

W literaturze znajdziemy szereg rozmaitych definicji zarządzania zmianą organizacyjną. Jednak wszystkie one jednoznacznie podkreślają proces wprowadzania istotnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji modyfikacji poszczególnych jej

¹ J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, AE, Wrocław 1996, s. 158.

² W. Gasparski, *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie badań*, PWN, Warszawa 1978, s. 17.

³ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961, s. 69.

⁴ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 289.

⁵ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 119.

elementów lub całości. Według Katarzyny Grzybowskiej⁶ jest to po prostu różnica między jednym stanem (w czasie T1) a stanem następnym (w czasie T2). Różnica ta może odnosić się np. do szeroko rozumianego procesu zarządzania, procesu biznesowego, a także obszaru społecznego, przy czym potencjalne i realne skutki nie mają tu znaczenia. Zmiana taka ma zwykle postać procesu i może być powodowana zarówno bodźcami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Dotyczy ona dowolnego obszaru organizacji i w swym założeniu winna tworzyć nowy stan, oczywiście lepszy niż poprzedni, wręcz nowy paradygmat funkcjonowania.

Michael Armstrong⁷ uważa, że w procesie planowania zmian większość ludzi myśli, że zmiana to po prostu logiczny i liniowy proces przechodzenia z punktu A do punktu B. Jest to oczywiście stanowisko ze wszech miar mylne, bowiem zmiana to proces raczej iteracyjny i kumulatywny, a przy tym zwykle wymagający nieustannych przekształceń – im czas wprowadzania zmian jest dłuższy, tym ryzyko konieczności przekształcania formuły jest większe.

Niektórzy z autorów postrzegają zmianę wręcz jako kryzys. Takie stanowisko prezentuje np. Jean Brillman⁸. Według autora zmiana może wywoływać zakłócenia w sferze stosunków międzyludzkich, komunikacji w organizacji, a także dotyczyć przywództwa, powodując jego osłabianie. Dlatego też bardzo powszechne jest stanowisko, które reprezentuje również Eric Abrahamson⁹, że organizacje muszą zaniechać wprowadzania zmian w sposób permanentny. Zamiast wprowadzania zmian non stop, można na przykład wielkie reformy rozdzielić drobnymi zmianami organicznymi, które Abrahamson nazywa majsterkowaniem i składaniem. Podejście to, często określane jako dynamiczna stabilizacja, jest procesem ciągłych, lecz stosunkowo niewielkich zmian i wiąże się raczej z rekonfiguracją istniejących sposobów postępowania.

Innym spojrzeniem na tematykę zmian jest podejście Petera Druckera¹⁰, według którego zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego, co nowe i odmienne. Autor podkreśla, że systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu możliwości korekty oraz systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej przebudowy, którą owa zmiana mogłaby umożliwić. Jest to podejście nawiązujące do integralności charakteru zmian.

Bardzo często zmiany organizacyjne i techniczne prowadzą w konsekwencji do zmian psychospołecznych. Jest to, jak twierdzi Marek Brzeziński¹¹, sytuacja tworząca wiele problemów o charakterze praktycznym. Czynnikiem społecznym jest zwykle ostatecznym „beneficjentem” wszelkich zmian, a szczególnie tych dotyczących właśnie obszarów: technicznego i organizacyjnego.

⁶ K. Grzybowska, *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 7.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 202.

⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 375.

⁹ E. Abrahamson, *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec 2003, s. 48–53.

¹⁰ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994, s. 3.

¹¹ M. Brzeziński, *Wprowadzanie zmian w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2, s. 3–7.

Zmiany są zwykle panaceum na problemy, z którymi borykają się organizacje. Takie podejście jest nieobce wielu autorom. Małgorzata Czerska¹² określa mianem przełomowych zmiany, które spełniają następujące warunki:

- dotyczą problemów istotnych,
- mają głęboki charakter,
- mają charakter powszechny nawet w skali globalnej,
- są wynikiem działań celowych i kierunkowych,
- są możliwe do zaobserwowania,
- są przeprowadzane w określonym czasie.

Z kolei Ewa Masłyk-Musiał¹³ rozumie zmianę jako przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur z założeniem osiągnięcia pewnych rezultatów dzięki celowości działań organizacji.

Zmiany w swej istocie mogą dotyczyć całej organizacji, jednak częściej ich przedmiotem są poszczególne jej elementy. Modyfikacjom szerszym, jak też węższym, mogą być poddawane wszystkie kategorie zasobów, a więc rzeczowe, ludzkie, informacyjne oraz finansowe.

Józef Penc¹⁴ podkreśla, że ważne jest prawidłowe zrozumienie otoczenia i dostosowanie się do niego. Zaleca on, aby organizacja obserwowała zmiany w swoim otoczeniu i stale wprowadzała nowe formy równowagi poprzez zmiany i modyfikacje w swoich strukturach i funkcjonowaniu. Dzięki temu może podnieść swoją sprawność i właściwie wybrać priorytety odpowiadające kluczowym celom w danej sytuacji. Tylko w ten sposób organizacja może osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną.

Bardzo często zmiana jest postrzegana jako jedyny sposób na uniknięcie upadku organizacji, która znalazła się w trudnej sytuacji finansowej, co może być np. następstwem nieefektywnej struktury organizacyjnej lub słabej pozycji na rynku. Jest to podejście ze wszech miar błędne, albowiem zmieniać powinny się również, a nawet przede wszystkim, organizacje działające prężnie i notujące sukcesy. Dzieje się tak dlatego, że to właśnie świadome zmiany w konsekwencji prowadzą do zapobieżenia przyszłym problemom oraz prowadzą do elastycznego podejścia do zmieniającej się rzeczywistości. Przypadek Nokii czy Kodaka jednoznacznie pokazuje, że absolutnie żadna organizacja nie może zakładać, że obecna wysoka pozycja na rynku będzie utrzymana już na zawsze, a w związku z tym zmiany w otoczeniu jej nie dotyczą. Dla wspomnianych organizacji przeświadczenie o swojej wielkości i brak otwarcia na zmiany były pierwszym krokiem do upadku.

¹² M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń 2011, s. 11.

¹³ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 14.

¹⁴ J. Penc, *Sterowanie procesami zmian w organizacji*, 18.03.2005, <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly-&id=55> (dostęp: 05.04.2023).

1.3. Zmiana a bezruch organizacyjny

Zgłębiając problematykę zmian, nie sposób nie odnieść się do koncepcji bezruchu organizacyjnego i kwestii, czy zmiana stanowi po prostu jego przeciwieństwo. Bezruch organizacyjny jest pojmowany jako stan idealnej stagnacji i jako taki w rzeczywistości praktycznie nie ma miejsca. Byłaby to w zasadzie sytuacja modelowa i tylko teoretyczna. Jednak wrażenie bezruchu organizacyjnego często zachodzi. Może to być spowodowane np. sytuacją, gdy dana organizacja posiada obfite zasoby lub może względnie łatwo wejść w ich posiadanie poprzez łatwe zwiększenie zaangażowania udziałowców. Daje to poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Taka sama sytuacja zdarza się, gdy np. rynek, na którym działa organizacja, jest chroniony przez państwo za pomocą koncesji i zezwoleń. Nie należy się wtedy obawiać konkurencji, a wszelkie decyzje nie muszą opierać się na parametrach ekonomicznych. W niektórych sektorach mamy do czynienia również z sytuacją, gdy stosowana technologia jest niezmienna od wielu lat, a co za tym idzie – jest zrozumiała i standardowa. I wreszcie kwestia członków organizacji. W przypadku, gdy pracownicy są wobec siebie życzliwi, a ich zachowania pozostają bezkonfliktowe oraz gdy identyfikują się z organizacją i jej celami w stopniu maksymalnym, to w konsekwencji może to stwarzać wrażenie, że mamy do czynienia właśnie z bezruchem organizacyjnym.

Jednak w rzeczywistości rzadko występuje taka idealna sytuacja. A jeśli nawet wydaje się nam, że mamy bezruch, to trwa to bardzo krótko i jest wypierane przez zmiany, które są niezbędne, aby organizacja mogła się rozwijać. Zatem zmiana nie jest przeciwieństwem bezruchu, lecz intensyfikacją tego, co istnieje w stanie jej „bezruchu”¹⁵.

1.4. Podstawowe koncepcje i filozofia zmian

Podejścia do problematyki zmian w organizacjach zmieniały się wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. I w tym przypadku, podobnie jak w odniesieniu do całych organizacji, możemy wyróżnić trzy podstawowe kierunki badań: systemowe, behawioralne i zintegrowane¹⁶. W przypadku podejścia systemowego zmiana jest określana jako proces ciągłego, wzajemnego doskonalenia, dopasowywania równoważnie traktowanych elementów systemu organizacji w obszarze technologii, struktur, podsystemu społecznego oraz kultury organizacyjnej. Z kolei podejście behawioralne (podmiotowe) koncentruje się na długofalowych działaniach mających na celu zmianę postaw pracowników i menadżerów, a także poprawę jakości i kultury organizacyjnej. W rzeczywistości niemożliwe jest rozpatrywanie zmian w którymkolwiek z podsystemów bez uwzględnienia ich wpływu na pierwiastek ludzki. Podejściem, które łączy wszystkie koncepcje i kierunkuje je na orientację strategiczną, budowaną na potencjale ludzkim, jest podejście zintegrowane (kompleksowe). Kładzie ono nacisk na upodmiotowienie człowieka,

¹⁵ E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 30.

¹⁶ Szeroko podejścia do zmian przedstawia A. Zarębska, [w:] *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 35–44.

nadanie wartości kwalifikacjom, a także motywacji, postawom i zachowaniom. Podstawą jest tu silna orientacja na klienta oraz podejście do jakości.

Każda z wyżej wymienionych koncepcji kształtowała się na przestrzeni lat wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. Obecnie wielu autorów uważa, że nawet wprowadzenie innowacji technicznych i organizacyjnych jako współbieżny proces rozwiązywania problemów techniczno-organizacyjnych pobudza zmiany społeczne w organizacji¹⁷.

Odmienne stanowisko w stosunku do problematyki wprowadzania zmian w organizacjach prezentują w swojej teorii „E i O” Michael Beer i Nithin Nohria¹⁸. Teoria ta wyróżnia dwa punkty widzenia: twardy (Teoria E) oraz miękki (Teoria O).

Głównym celem strategii twardej jest szybka poprawa wskaźników ekonomicznych, a najważniejszą miarą sukcesu – konieczność podnoszenia wartości giełdowej. Ponadto opiera się ona na następujących założeniach:

- drastyczne zwolnienia,
- głęboka restrukturyzacja z szerokim wykorzystaniem bodźców finansowych,
- upraszczanie struktur i systemów,
- szybka poprawa wyników finansowych,
- zmiany wprowadzane odgórnie,
- cele ustalane bez konsultacji, z pominięciem opinii pracowników.

Z kolei strategia miękka zakłada przede wszystkim wytworzenie pewnej kultury organizacyjnej i lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego przez uczenie się i bazuje na następujących założeniach:

- zmiany stopniowe, oparte na refleksji,
- tworzenie i bazowanie na silnych i długotrwałych więziach z pracownikami, będącymi swoistymi kontraktami pracowniczymi,
- stawianie na mentalność, postawy i zaangażowanie pracowników,
- zachęcanie pracowników przez menadżerów, aby razem analizowali swoje zachowania i metody działania oraz poszukiwali sposobów podnoszenia jakości i produktywności¹⁹.

J. Penc wskazuje, że strategia E (twarda) musi zostać połączona ze strategią O (miękką). Jednak nie chodzi tutaj tylko o zwykłe zsumowanie poszczególnych działań. Kombinacja ta powinna być gruntownie przemyślana, gdyż w przeciwnym wypadku może dojść wręcz do destabilizacji organizacji. Właściwe połączenie obu tych filozofii może w konsekwencji pomóc uprościć strukturę i ograniczyć zatrudnienie, a jednocześnie wpłynąć pozytywnie na atmosferę w pracy. Obydwie te koncepcje filozoficzne wprowadzania zmian i ich kombinację prezentuje tabela 1.1.

¹⁷ M. Brzeziński, *Wprowadzanie zmian w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2, s. 3–7.

¹⁸ M. Beer, N. Noria, *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 12.

¹⁹ J. Penc, *Sterowanie procesami zmian w organizacji*, 18.03.2005, <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly-&id=55> (dostęp: 05.04.2023).

Tabela 1.1. Podstawowe filozofie zmian

Wyznaczniki zmian	Strategia E	Strategia O	Kombinacja E + O
Cele	Nastawienie na wzrost akcji	Doskonalenie organizacji	Deklarowanie woli walki ze sprzecznością pomiędzy podnoszeniem kursu akcji i doskonaleniem organizacji
Przywództwo	Odgórnie narzucanie zmian	Zachęcanie pracowników do włączenia się w procesy	Wyznaczanie kierunków rozwoju na szczeblu najwyższym z uwzględnieniem inicjatyw pracowników
Priorytety	Struktury i systemy	Kultura organizacyjna, wartości i postawy pracowników	Jednoczesne wykorzystywanie czynników twardych (struktury i systemy) oraz miękkich (kultura organizacyjna)
Procesy	Plany i programy odgórne	Eksperymenty i ewolucja	Plany (niewielki udział spontaniczności)
Systemy wynagrodzeń	Motywowanie poprzez bodźce finansowe	Długofalowe zaangażowanie – wynagrodzenie jako jeden z czynników motywacyjnych	Bodźce finansowe dla wzmocnienia zmian, lecz nie jako ich źródło
Angażowanie konsultantów	Analiza problemów i proponowanie rozwiązania przez konsultantów	Korzystanie przez kierownictwo ze wsparcia konsultantów celu znalezienia własnych rozwiązań	Przekazywanie przez konsultantów pracownikom tylko niektórych umiejętności

Źródło: M. Beer, N. Noria, *Kombinacja twardej i lagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 12.

Jak podkreśla z kolei Jan Lichtarski²⁰, kwestia wyboru określonej strategii spośród wyżej wymienionych stanowi jedno z zadań, jakie stawiane jest liderowi odpowiedzialnemu za przeprowadzenie zmian.

1.5. Determinanty zmian organizacyjnych

Powody wprowadzania zmian w organizacji można znaleźć zarówno w jej wewnętrznym środowisku, jak i otoczeniu. Wpływ na zmiany mają różne czynniki. Nie-

²⁰ J. Lichtarski, *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9, s. 9–12.

które z nich je wywołują i wspierają, a inne hamują lub blokują. Zmiany w otoczeniu są złożone i oddziałują na wszystkie poziomy i obszary funkcjonowania organizacji.

Zdaniem J. Penca:

wymuszają określoną jej transformację i dopasowanie się do struktury i potencjału tego otoczenia. Powodują one, że organizacja musi często odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a nawet wymyślać przyszłość, przekształcać się i tworzyć siebie od nowa, aby móc urzeczywistniać swoje zamierzenia i lepiej służyć swemu otoczeniu, a zarazem sobie²¹.

Czynniki zewnętrzne obejmują wszelkie zmiany w otoczeniu organizacji zarówno bliższym (bezpośrednim), jak i dalszym (ogólnym). Otoczenie dalsze jest wspólne dla wszystkich organizacji funkcjonujących w ramach jednej gospodarki. Charakteryzuje się ono tym, że oddziałuje bezpośrednio na poszczególne organizacje, jednak one nie mogą indywidualnie wpływać na jego kształt.

Wśród czynników zewnętrznych determinujących proces zmian możemy wyróżnić następujące kategorie:

- otoczenie międzynarodowe (np. zmiany polityczne w Europie i na świecie, kryzysy surowcowe, procesy integracyjne i dezintegracyjne, działania wojenne),
- sytuację gospodarczą w skali międzynarodowej i krajowej (np. globalizacja gospodarek, wirtualizacja rynków),
- otoczenie prawne (np. przepisy podatkowe, prawo pracy stymulujące lub hamujące przedsiębiorczość i kreowanie nowych miejsc pracy),
- siły rynkowe (np. globalizacja rynków, silny wzrost konkurencji, wzrost wymagań klientów),
- trendy społeczne i kulturowe (np. zjawiska demograficzne, wartości społeczne, styl życia),
- zmiany technologiczne (np. gwałtowny rozwój technologii informatycznych, nowe rozwiązania w zakresie materiałów, procesów i wyrobów, rozwój i upowszechnienie sztucznej inteligencji),
- zmiany własnościowe (np. sprzedaż przedsiębiorstw, przejęcia, fuzje, prywatyzacja),
- ekologia (np. zmiany w środowisku naturalnym, proekologiczne przepisy prawne, ruchy ekologiczne).

Najważniejszymi czynnikami wewnętrznymi decydującymi o zmianach są zasoby materialne i niematerialne ze szczególnym uwzględnieniem kapitału społecznego, struktur oraz systemów, które Liz Clarke wymienia jako filary potencjału organizacyjnego, a pracowników i menadżerów uznaje za motor zmian²².

W przypadku kapitału społecznego zmianie może ulec przede wszystkim potencjał zasobów ludzkich, a więc kwalifikacje, motywacje i postawy członków organizacji.

²¹ Cz. Zajac, *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WAE, Wrocław 2006, s. 20.

²² Tamże, s. 19.

Do innych czynników w tej kategorii zaliczamy również kulturę organizacyjną, style i techniki zarządzania oraz systemy wykorzystywane w szeroko rozumianej sferze zarządzania ludźmi.

Czynniki związane ze strukturami obejmują zarówno stronę formalną, jak i związki nieformalne, dotyczące grup interesów.

Inną grupą czynników są systemy, do których możemy zaliczyć nowe trendy w procesach produkcyjnych i usługowych, systemy informatyczne i telekomunikacyjne, a także procesy reorganizacyjne i restrukturyzacyjne. Dodatkowo Ricky W. Griffin jako czwarty filar dodaje strategię²³.

Często trudno jest dokładnie określić, czy przyczyny zmian w organizacji są wewnętrzne czy zewnętrzne. Wyróżnia się ogólne czynniki determinujące zmiany, takie jak przyczyny techniczne i operacyjne (np. potrzeba zwiększenia efektywności operacyjnej, pozyskanie know-how), przyczyny rynkowe i marketingowe (np. ekspansja rynkowa, globalizacja klientów, działania konkurencji, dywersyfikacja ryzyka działalności), przyczyny finansowe (np. wykorzystanie wolnych środków, obniżenie kosztu kredytu, korzyści podatkowe) oraz przyczyny menadżerskie (np. ambicje menadżerów, wzrost wynagrodzeń, prestiż i zwiększenie wpływów, większa swoboda działania).

Na podstawie wymienionych czynników można stwierdzić w oczywisty sposób, że organizacja będzie się zmieniać niezależnie od tego, czy kadra zarządzająca tego chce czy nie. Nie można uniknąć zmian, ale można je planować i kontrolować, a przede wszystkim należy je antycypować i wybiegać do przodu, zamiast działać po czasie.

Dlatego zarządzanie zmianą powinno stać się częścią szeroko rozumianego myślenia strategicznego jako sposób na skuteczne urzeczywistnienie wizji.

1.6. Zarządzanie zmianą

Skoro zmiana to różnica pomiędzy dwoma stanami organizacji, oczywiście dostrzeżona i empirycznie wymierna, to rodzi się pytanie, czy zmianą możemy zarządzać. Anna Zarębska²⁴ definiuje za Lindsay Anderson zarządzanie zmianą jako proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowy, przy zapewnieniu, że zasoby organizacji są bezpośrednio powiązane z produktami/usługami dostarczanymi klientom i realizacją celów organizacyjnych. W podejściu tym warto zwrócić uwagę na to, że koncentruje się ono na zmianach wymuszanych przez otoczenie, a przecież nie zawsze ono musi być motorem działania.

Umiejętność wprowadzania zmian przez organizacje jest obecnie obok innowacyjności kluczową ich kompetencją²⁵. To podejście jest ze wszech miar właściwe, gdyż ostatnie lata pokazały, jak nieprzewidywalne i gwałtowne zmiany mogą być naszym udziałem.

²³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007, s. 402.

²⁴ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 29.

²⁵ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Skrypty Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, s. 9.

Niektórzy z autorów zaliczają zarządzanie zmianą do metod zarządzania, stawiając je na równi np. z zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem kapitałem ludzkim, a nawet zarządzaniem jakością. Natomiast inni traktują je raczej jako technikę zarządzania. Trzeba zatem zgodzić się z Zofią Mikołajczyk²⁶, że zarządzanie zmianą może stać się metodą zarządzania strategicznego w organizacji, która może być rozumiana jako pewnego rodzaju filozofia zmian o charakterze permanentnym.

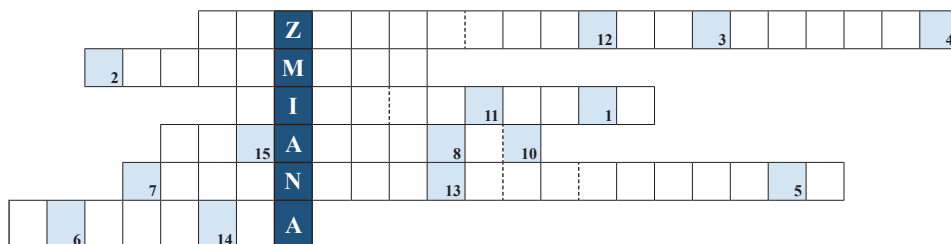
1.7. Pytania kontrolne

1. Omów pojęcie zmiany.
2. Czego mogą dotyczyć zmiany organizacyjne?
3. Na czym polega bezruch organizacyjny?
4. Omów teorię „E i O” Beera i Nohri.
5. Wymień czynniki zewnętrzne wymuszające zmiany organizacyjne.
6. Jakie czynniki wewnętrzne uruchamiają proces zmian w organizacji?
7. Na czym polega proces zarządzania zmianą?

Krzyżówka sprawdzająca

Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 1, poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

Uzupełnij diagram. Opisy definicji podano w przypadkowej kolejności. Litery z oznaczonych pól dadzą rozwiązanie – myśl Heraklita z Efezu.



- Jest jedną z kategorii czynników zewnętrznych determinujących proces zmian w organizacji, obejmuje m.in.: globalizację rynków, silny wzrost konkurencji, wzrost wymagań klientów;
- Stan idealnej stagnacji powodujący poczucie stabilności i bezpieczeństwa organizacji to ... ;
- Obok podejścia do jakości jest jedną z podstaw koncepcji zintegrowanego podejścia do problematyki zmian organizacyjnych;

²⁶ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 3.

- Zmiana określana jako proces ciągłego, wzajemnego doskonalenia, dopasowania równoważnie traktowanych elementów systemu organizacji w obszarze technologii, struktur, podsystemu społecznego oraz kultury organizacyjnej to ... kierunek rozwoju badań;
- Głównym celem tego podejścia do problematyki wprowadzania zmian jest szybka poprawa wskaźników ekonomicznych. Mowa o ... ;
- Jest jedną z kategorii czynników zewnętrznych determinujących proces zmian w organizacji, obejmuje m.in. zmiany w środowisku naturalnym.

1	2	3	4	2	5	6	7	2	8	E	3	9	8	10	11	8	12
3	1	4	13	A	5	6	8	10	9								
2	12	9	10	14	7	P	15	12	1	12	3	9	8	12	11	4	

2. Typologia zmian organizacyjnych

2.1. Rodzaje zmian organizacyjnych w ujęciu jednowymiarowym

W literaturze odnajdziemy rozmaite podejścia do typologii zmian organizacyjnych. Jednym z nich jest ujęcie jednowymiarowe, które dokonuje podziału na podstawie nasilenia pojedynczej wybranej cechy. I tak, ze względu na relację czasową zmiany w stosunku do zmiany otoczenia zewnętrznego, wyróżniamy: zmiany antycypacyjne (planowe) oraz zmiany adaptacyjne (dostosowawcze). Zmiany dostosowawcze stanowią odpowiedź na zmiany w otoczeniu i nierzadko są wprowadzane szybko i bez przygotowania. Częste chaotyczne podejście do takich zmian skazuje je wręcz na niepowodzenie. Natomiast zmiany antycypacyjne wyprzedzają zmiany w otoczeniu – są one niejako reakcją na sygnały co do ewentualnych zmian w otoczeniu. Takie podejście wymaga stworzenia systemu permanentnego śledzenia otoczenia i odpowiednio szybkiego reagowania. Zmiana taka jest zwykle lepiej przygotowana i wprowadzana w sposób uporządkowany oraz zgodnie z wcześniej przyjętym planem. Dlatego też zmiany antycypacyjne są często nazywane dobrowolnymi, a zmiany adaptacyjne – przymusowymi.

Innym podziałem jednowymiarowym jest podział ze względu na czas trwania zmiany. Biorąc pod uwagę to kryterium, wyróżniamy zmiany ewolucyjne i zmiany rewolucyjne. Zmiany ewolucyjne to zmiany rozłożone w czasie, a nierzadko wręcz ciągle. Dotyczą one zwykle niewielkiej części organizacji, np. pojedynczego podsystemu, a ich celem jest niewielka korekta i kontynuowanie obranego wcześniej kierunku. Wyniki osiągnięte w procesie wprowadzania zmian w sposób ewolucyjny są raczej miejscowe i niepełne. Co ważne, tego rodzaju zmiany mogą być (a wręcz powinny) inicjowane na wszystkich szczeblach i przez wszystkich członków organizacji. W takim przypadku rola lidera jest nieznacząca w samym procesie zmian, ale istotna w procesie tworzenia atmosfery zmian i otwartości zespołu na zmiany. Przepływ decyzji jest dwustronny, co jest efektem aktywnego uczestnictwa członków organizacji w tym procesie. Dużą zaletą takich zmian są niewielkie nakłady kapitałowe. Do podstawowych dźwigni organizacyjnych w tym przypadku zaliczamy: style i techniki zarządzania, kulturę organizacyjną, wartości, umiejętności oraz systemy.

W przypadku zmian rewolucyjnych rzadko występuje kontynuacja dotychczasowych działań. Zwykle polegają one na szybkich, głębokich przeobrażeniach całej organizacji lub większej jej części. Wyniki, w porównaniu ze zmianami ewolucyjnymi, są szybkie, a częstokroć wręcz spektakularne. Znakomicie ułatwia to proces stabilizacji zmian. Niestety inicjatywa pozostaje w takim przypadku na wyższych szczeblach – zwykle nie dopuszcza się wszystkich członków organizacji do tego procesu i pozostają oni jedynie celami zmian. Wymusza to również jednostronny przepływ decyzji – z góry do dołu – w formie rozkazów. Nakłady kapitałowe są zwykle duże lub co najmniej znaczące. Jeśli zaś chodzi o doradców zewnętrznych, to szczególnie w takiej sytuacji są oni zalecani, a czasami wręcz niezbędni.

Zmiany rewolucyjne powinny być wprowadzane jedynie wtedy, gdy istnieje taka potrzeba. W większości przypadków rewolucje mogą być zastępowane przez ewolucję bez szkody, a nawet dla dobra wprowadzanych zmian. Każda rewolucja napotyka zwykle duży opór, który w konsekwencji może takie zmiany wręcz zablokować. Linda Ackerman²⁷ rozszerza powyższą klasyfikację, wprowadzając trzy rodzaje zmian o charakterze: rozwojowym, przekształcenia, transformacji.

W zmianach o charakterze rozwojowym chodzi przede wszystkim o usprawnianie dotychczasowych rozwiązań, które się zdezaktualizowały i nie odpowiadają już obecnym potrzebom. Rozwój, podobnie jak ewolucja, dotyczy wybranych elementów organizacji. Inaczej jest w przypadku zmian o charakterze przekształcenia. Można by określić je mianem „małej rewolucji”, ponieważ ich celem jest wdrożenie nowego, oczekiwanego stanu z tą jednak różnicą, że droga do niego jest ściśle określona i podążanie nią przebiega w dokładnie określonym czasie. Często wymaga to realizowania szeregu etapów pośrednich, w trakcie których może obniżyć się sprawność organizacji²⁸. Zmianie ulegają wtedy dotychczasowe sposoby działania, a także rozwiązania organizacyjne, techniczne i kadrowe. Często wprowadza się też zupełnie nowe produkty, procesy, systemy i technologie. W trakcie wdrażania zmian tego typu organizacja, dążąc do osiągnięcia stanu oczekiwanego, nie jest już „taką samą, jaką była”, ale jeszcze nie „taką, jaką chciałaby być”²⁹.

Jeśli zaś chodzi o zmiany o charakterze transformacji, to są one najbardziej radykalne – mają największy zasięg i głębokość. Wprowadzanie zmian tego typu wymaga określenia na nowo wizji i misji organizacji, a następnie na tej podstawie sprecyzowanie strategii. W czasie takich zmian nierzadko dochodzi do masowych zwolnień, również kadry kierowniczej, a także gruntownej przebudowy struktur organizacyjnych oraz kultury organizacyjnej. L. Ackerman³⁰ jako jeden z etapów takiej zmiany wskazuje etap „śmierci”, po której nadchodzi etap odnowy i odrodzenia organizacji już zupełnie nowej, powstałej na „zgliszczach”. Zmiany o charakterze przekształcenia powinny być wprowadzane raczej jako ostateczność, od której zależy przetrwanie organizacji.

Planując poszczególne typy zmian, należy:

- w przypadku zmian rozwojowych: umożliwić wszystkim pracownikom wyrażanie i rozwój pomysłów oraz włączyć wszystkich uczestników organizacji w planowanie zmian,
- w przypadku zmian o charakterze przekształcenia: mieć pewność co do identyfikacji podobieństw i różnic pomiędzy obecnymi i przyszłymi sposobami postępowania oraz ustalić kamienie milowe; sporządzać regularne sprawozdania z dokonanego postępu oraz włożonego wysiłku i sukcesu,
- w przypadku zmian o charakterze transformacji: przede wszystkim określić wizję i na jej podstawie strategię, a następnie przedstawić pracownikom.

²⁷ T. D. Jick, *Managing Change. Cases and Concepts*, IRWIN, Boston 1993, s. 2.

²⁸ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 58.

²⁹ Tamże.

³⁰ T. D. Jick, *Managing Change...*, s. 2.

Niestety, obojętnie z którym typem zmian będziemy mieli do czynienia, w zasadzie niemożliwe jest zapewnienie co do osiągnięcia określonego stanu końcowego. Nie powinno to jednak zwalniać z komunikowania zamiarów i tego, do czego dążymy. Należy informować wszystkich, na jakim etapie jesteśmy, co jeszcze przed nami, a jeśli nie możemy udzielić wyczerpujących odpowiedzi na pytania, to należy określić dlaczego.

W tabeli 2.1 dokonano zestawienia rodzajów zmian w ujęciu jednowymiarowym.

Tabela 2.1. Jednowymiarowa klasyfikacja zmian w organizacji

Kryterium klasyfikacji	Typologia zmian	Autor
Relacja czasowa w stosunku do zmiany otoczenia zewnętrznego	<ul style="list-style-type: none"> planowana (antycypacyjna) dostosowawcza (adaptacyjna) 	J. P. Kotter
Przyczyna zmian	<ul style="list-style-type: none"> dobrowolna przymusowa 	E. Masłyk-Musiał
Fazy ruchu organizacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> identyfikacja organizacji z otoczeniem sposoby koordynacji działań sposoby kontroli działań układy władzy 	E. Masłyk-Musiał
Inwencja	<ul style="list-style-type: none"> kontynuowana precedensowa 	E. Masłyk-Musiał
Czas trwania	<ul style="list-style-type: none"> ewolucyjna rewolucyjna 	L. Greiner
Tempo i skala zmiany	<ul style="list-style-type: none"> odcinkowa kompleksowa 	J. Bagiński
Rozmiar zmiany	<ul style="list-style-type: none"> rozwój przekształcenie transformacja 	L. Ackerman L. Costello
Rozmiar zmiany	<ul style="list-style-type: none"> strategiczna operacyjna 	M. Armstrong
Rodzaj zmiany	<ul style="list-style-type: none"> jakościowa ilościowa 	J. Skalik
Charakter zmian	<ul style="list-style-type: none"> innowacyjne adaptacyjne 	A. Bartoli, Z. Mikołajczyk
Treści zmian	<ul style="list-style-type: none"> funkcjonalne (procesy, procedury) strukturalne 	J. Skalik
Cel	<ul style="list-style-type: none"> rozwojowe zachowawcze 	
Charakter zmian	<ul style="list-style-type: none"> strukturalne technologiczne społeczne 	
Źródło zmian	<ul style="list-style-type: none"> zewnątrzna wewnętrzna lub <ul style="list-style-type: none"> proaktywna reaktywna 	

Źródło: M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 18.

2.2. Rodzaje zmian w ujęciu wielowymiarowym

Oprócz podejścia jednowymiarowego w literaturze znajdziemy koncepcje łączące w sobie kilka kryteriów (wymiarów). Jedną z takich propozycji przedstawił Leonard Fopp (rys. 2.1). Zestawił on dwa kryteria: zasięg zmiany oraz czas jej trwania. W przypadku zasięgu zmiany określił trzy podstawowe możliwości: zmiana może dotyczyć poszczególnych jednostek (pracowników), komórek organizacyjnych, a także całej organizacji. Drugie kryterium wyróżnia dwa przypadki:

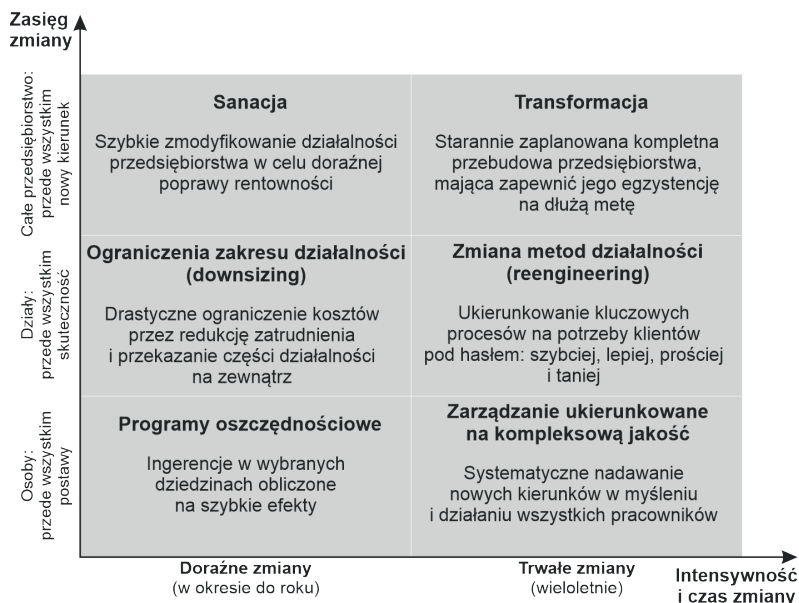
- zmiany, których proces zakończy się w okresie jednego roku (zmiany doraźne),
- zmiany trwałe (powyżej jednego roku).

O ile w przypadku pierwszego kryterium sytuacja jest dość klarowna, o tyle bariera jednego roku w przypadku drugiego wydaje się mocno problematyczna.

Jeśli chodzi o zmiany na poziomie najniższym, będą to przede wszystkim zmiany, których zadaniem będzie modyfikacja lub wprowadzenie nowych postaw. Chodzi tutaj o zmianę np. sposobów wykonywania pracy, podejścia do sytuacji roboczej czy wręcz systemu wartości. Jeśli będą to zmiany doraźne, to według L. Foppa będą one stanowiły indywidualne programy oszczędnościowe wprowadzane szybko i obliczone na szybkie efekty. Takie działania będą działaniami jednorazowymi i niekoniecznie powtarzanymi (np. zmiana zasad drukowania dokumentów – zmniejszenie czcionki, marginesów oraz druk dwustronny zamiast jednostronnego). Gdy tego typu zmiany „wrosną” na stałe w sposób funkcjonowania poszczególnych jednostek (w wymiarze formalnym lub nieformalnym), a w konsekwencji permanentnie zmieniają sposób myślenia pracowników, to będą to zmiany ukierunkowane na kompleksową jakość.

Zmiany na drugim poziomie, dotyczące podsystemów, mają na celu podnoszenie skuteczności funkcjonowania. Można tego dokonać na przykład poprzez eliminację całych podsystemów i przekazywanie ich uprawnień innym (*downsizing*) lub powierzenie zadań do realizacji organizacjom zewnętrznym (*outsourcing*). Będzie to działalność doraźna, mająca na celu szybkie i drastyczne eliminowanie kosztów. Jednakże gdy tego typu działania będą wynikiem pewnych głębokich przemysłów popartych wielowymiarowymi działaniami diagnostycznymi, a sama zmiana będzie gruntowna czy wręcz dramatyczna (w odniesieniu do wszystkich podsystemów) i u jej podstaw będzie stało podporządkowanie działalności takiej organizacji wymaganiom klientów, to zmianę taką możemy określić mianem reengineeringu czy też podejścia procesowego.

Trzeci poziom zmian według L. Foppa to zmiany odnoszące się do organizacji jako całości, a ich celem jest wytyczenie nowego kierunku. Mogą mieć one charakter doraźny, jeśli będą polegały na szybkim zmodyfikowaniu profilu działalności organizacji, np. poprzez modyfikację istniejącego portfela produktów, lub charakter trwały, jeśli organizacja zmienia sektor i kompletnie przebudowuje system produkcyjny, dostaw i dystrybucji (nowy klient reprezentujący zupełnie nowe potrzeby).



Rysunek 2.1. Dwuwymiarowa klasyfikacja zmian według L. Foppa

Źródło: L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11, s. 34.

Podobnie jak L. Fopp również David A. Nadler³¹ zaproponował dwuwymiarowe podejście do taksonomii zmian. Jednak w tym przypadku wyróżniono dwa kryteria:

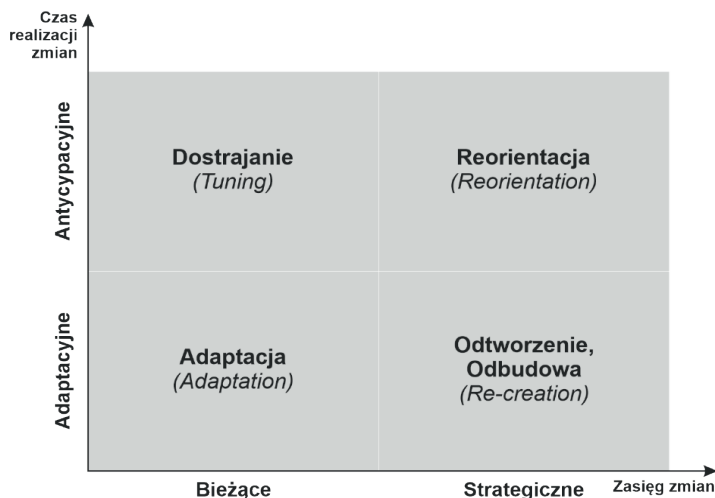
- czas realizacji zmiany w stosunku do zjawisk zachodzących w otoczeniu (tj. czy zmiany są jedynie odpowiedzią czy antycypacją zdarzeń),
- zasięg.

Ze względu na zasięg zmian D. A. Nadler wyróżnia zmiany bieżące, których celem jest jedynie utrzymanie lub przywrócenie sprawności organizacji, oraz zmiany strategiczne, które wiążą się porzuceniem istniejącego i wypracowaniem zupełnie nowego stanu równowagi. Takie podejście pozwala na wyodrębnienie czterech podstawowych typów zmian organizacyjnych (rys. 2.2).

Według D. A. Nadlera dostrajanie polega na wprowadzaniu zmian na bieżąco przy kierowaniu się przewidywaniami co do przyszłych warunków, w których przyjdzie funkcjonować organizacji. Z kolei adaptacja oznacza zmiany bieżące, ale będące reakcją na zmiany w otoczeniu. Zarówno dostrajanie, jak i adaptacja mają charakter ewolucyjny. Reorientacja to zmiana strategiczna będąca efektem głębokiej konstatacji co do przewidywanych kierunków zmian w otoczeniu. Jest to co prawda zmiana głęboka, ale realizowana bez zdecydowanej rezygnacji z dotychczasowych kierunków i metod działania – polega raczej na ich pełnej modyfikacji (tzw. *frame-bending*

³¹ D. A. Nadler, *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R. H. Kilmann i in., *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for Competitive World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989, s. 71.

changes). Natomiast odbudowa to zmiana strategiczna wymuszona przez otoczenie. Niejednokrotnie taka zmiana stanowi dla organizacji zagrożenie. W takim przypadku wprowadza się zmiany radykalne, całkowicie modyfikujące dotychczasowe rozwiązania, dzięki czemu organizacja będzie miała szansę na przetrwanie (tzw. *frame-breaking changes*).



Rysunek 2.2. Dwuwymiarowa klasyfikacja zmian organizacyjnych według D. A. Nadlera

Źródło: D. A. Nadler, *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R. H. Kilmann, *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for Competitive World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989, s. 71.

D. A. Nadler wprowadza ponadto kryterium nasilenia zmian, stanowiące podstawę dla określenia relacji pomiędzy wyróżnionymi rodzajami zmian (rys. 2.3).

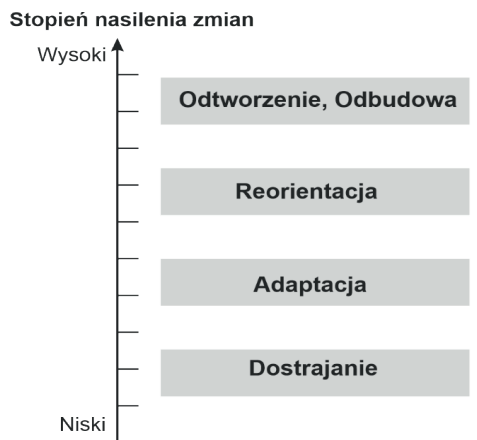
Stopień nasilenia zmian to inaczej ich intensywność lub unikalność oraz natężenie szoku i przerwanie ciągłości działania organizacyjnego w wyniku wdrożenia zmiany organizacyjnej. Należy zauważyć, że zmiany strategiczne charakteryzują się znacznie większym nasileniem niż zmiany bieżące, a zmiany adaptacyjne mają większe nasilenie od zmian antycypacyjnych, co związane jest z koniecznością przeprowadzenia zmian w krótkim okresie, bez możliwości wcześniejszego kompleksowego przygotowania organizacji i pracowników do nowych rozwiązań³².

A. Zarębska³³ proponuje w swojej koncepcji trzy wymiary:

- poziom innowacyjności i kreatywności w rozwiązywaniu problemów,
- zespołowość działań,
- poziom bezpieczeństwa socjalnego w organizacji warunkujący opór lub akceptację zmian.

³² A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 64.

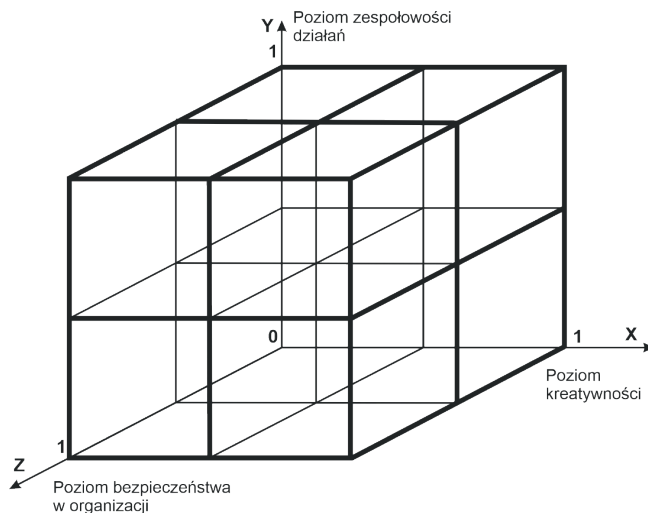
³³ Tamże, s. 65.



Rysunek 2.3. Nasilenie poszczególnych rodzajów zmian według D. A. Nadlera

Źródło: D. A. Nadler, *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R. H. Kilmann, *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for Competitive World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989, s. 71.

Jeśli skrzyżuje się ze sobą wszystkie te wymiary, to uzyska się obraz przestrzeni trójwymiarowej, przedstawionej na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Trójwymiarowy model zmian

Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 65.

W tak zaprezentowanej przestrzeni możemy wyróżnić osiem sześcianów odpowiadających poszczególnym odmianom całościowej sytuacji organizacji w obliczu zmian.

Tym elementom z kolei można przypisać określone strategie działania, jak również scharakteryzować postawy osób, które te zmiany wprowadzają (tab. 2.2).

Według Kazimierza Krupy podejście to jest jak najbardziej trafne, szczególnie biorąc pod uwagę globalizację, a także społeczeństwo innowacyjne. Jego zdaniem wartościowanie wszystkich czynników w sytuacjach decyzyjnych oraz opisanie postaw uczestników i decydentów zmian, a także wskazanie na czynniki sukcesu jest niezwykle przydatne w organizacjach nowych generacji i organizacjach uczących się³⁴.

Tabela 2.2. Warianty sytuacji organizacji w obliczu zmian wyróżnione na podstawie założonego modelu

Lp.	X	Y	Z	Uczestnik zmiany	Zalecana strategia działania
1	0	0	0	Samobójca	Potencjalna porażka
2	0	0	1	Rzemieślnik	Budowanie zespołów przy wzroście kreatywności
3	1	0	0	Spryciarz	Przełamywanie oporów przy wzroście zespołowości
4	1	0	1	Kreatywny indywidualista	Budowa zespołów
5	0	1	0	Grupowy ideowiec	Przełamywanie oporów przy wzroście kreatywności
6	0	1	1	Biurokratyczny społecznik	Wzrost kreatywności
7	1	1	0	Grupowy innowator	Przełamywanie oporów
8	1	1	1	Zwycięzca	Potencjalny sukces

gdzie:

X – poziom kreatywności,

Y – poziom zespołowości zadań,

Z – poziom bezpieczeństwa w organizacji.

Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 66.

2.3. Pytania kontrolne

1. Jakie znasz rodzaje zmian ze względu na relację czasową w stosunku do zmiany otoczenia?
2. Na czym polegają zmiany rewolucyjne?
3. Omów istotę zmian ewolucyjnych.
4. Omów klasyfikację zmian L. Ackerman.
5. Wymień i omów rodzaje zmian według klasyfikacji L. Foppa.
6. Omów podejście do zmian D. A. Nadlera.

³⁴ K. Krupa, *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003, s. 12.

3. Modele zmian organizacyjnych

Modele, w odróżnieniu od sposobów wprowadzania zmian, stanowią pewną ogólną filozofię podejścia do problematyki zmian i wyznaczają podstawy do ich efektywnego wdrażania.

3.1. Trójfazowy model udanych zmian Kurta Lewina

Można zaryzykować stwierdzenie, że wszystkie modele zostały stworzone na podstawie trójfazowego modelu, który Edgar H. Schein i Kurt Lewin opracowali w 1947 roku. Prowadzili oni badania ze wszech miar pionierskie, które dały impuls do potraktowania problemu zmian organizacyjnych w sposób poważny. Efektem tych badań było opracowanie tzw. złotych reguł udanych zmian³⁵:

- Aktywny udział w procesie zmian.
- Grupa jako ważna pomoc przy zmianach.
- Współpraca sprzyjająca powstawaniu gotowości do zmian.
- Rozmrożenie dawnych przyzwyczajeń.

Pierwsza z tych reguł uwypukla konieczność angażowania już na etapie projektowania zmian jak największej grupy członków organizacji (a najlepiej wszystkich). W zasadzie już w momencie, kiedy przyszły reformator zdefiniuje problem, powinno nastąpić powiadomienie o tym wszystkich członków organizacji. Taki komunikat o przyczynach nadchodzących zmian, przekazany odpowiednio wcześniej, uaktywni tych, których zmiana będzie dotyczyła. Informacja powinna być obszerna i wyczerpująca temat przyczyny planowanych zmian. Jeśli na tym etapie istnieje już jakiś, chociażby szacunkowy, plan działania, to również należy o tym powiadomić. Może się wydawać, że lepiej byłoby utrzymać w tajemnicy planowane zmiany, bo poinformowanie zbyt wcześnie wywoła panikę i zbuduje opór. Tak może się stać, ale należy zadać sobie pytanie, czy to nie będzie tylko odwlekanie w czasie tego, co już i tak może nastąpić. Poza tym należy pamiętać, że system informacyjny nie lubi próżni, a nieprzekazane informacje zostaną zastąpione przez plotki, które mogą spowodować o wiele więcej szkód. Wtedy w organizacji, zamiast zająć się wprowadzaniem zmian, trzeba będzie dementować pogłoski, nie mając nadziei na powodzenie, wszak „to winny się tłumaczyć”. Jest jeszcze jeden bardzo ważny aspekt tej sprawy: otóż w przypadku zaangażowania już na samym początku jak największej liczby członków organizacji można liczyć na alternatywny ogląd sytuacji, rozszerzenie palety źródeł informacyjnych i nieoczywiste rozwiązania, które w konsekwencji mogą okazać się o wiele lepsze niż pierwotne. A jeśli na dodatek właśnie te rozwiązania zostaną przyjęte, to wówczas kwestię oporu wobec zmian zostanie rozwiązana, bo przecież nikt nie będzie się sprzeciwiał temu, co sam zaproponował.

³⁵ K. Grzybowska, *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 13.

Druga reguła dotyczy wpływu grupy na jednostkę. Należy pamiętać, że dla wielu osób konieczność zmiany może być bardzo bolesna. Wyjście ze strefy komfortu bywa bardzo nieprzyjemne, a czasami wręcz stresujące. Jeżeli jednostka poddawana zmianom, a mentalnie do nich nieprzygotowana, zostanie sama z tym problemem, to może to być dla niej bardzo trudne i budzące lęk. Panaceum na to może być ktoś, kto przedstawi swój punkt widzenia i rozwieje obawy. Nie bez przyczyny leczenie uzależnień odbywa się w grupach. Okazuje się, że można w takiej grupie dostać oparcie, a sam fakt, że ten problem dotyczy również innych, bywa kojący. Tak więc proces zmian, którego doświadcza się w grupie, wzbudza mniej lęku, a co najważniejsze – zajmuje przeciętnie mniej czasu.

Reguła trzecia odnosi się do współpracy pomiędzy wszystkimi członkami organizacji bez względu na ich miejsce w strukturze. K. Lewin, analizując wyniki badań przeprowadzanych na dwóch grupach kobiet poddanych zmianom, zaobserwował, że proces zmian przebiegł o wiele sprawniej w grupie, w której taka współpraca nastąpiła. W grupie tej zarówno lider, jak i pozostali członkowie wykazali się dużym zaangażowaniem, a ich gotowość do zmian okazała się o wiele wyższa niż grupy, w której wszyscy pracowali oddzielnie. Tak więc efekt synergii, wedle którego jednostka pracująca w asystencji innej jednostki osiągnie wynik lepszy, niż gdyby te jednostki pracowały oddzielnie, ma zastosowanie również w procesie tak trudnym jak proces zmian.

Ostatnia reguła nosi nazwę trójfazowego modelu zmian, zwanego inaczej metodą pola siły. K. Lewin dostrzegł, że zmiany przebiegają w sposób cykliczny – koniec jednej zmiany jest początkiem drugiej. Według niego procesy zmian wymagają fazy rozmrożenia (*unfreezing*), w której kształtowana jest gotowość zmian, a na koniec – fazy stabilizacji (*freezing*), po której powinna nastąpić kolejna zmiana (rys. 3.1).



Rysunek 3.1. Trójfazowy model równowagi K. Lewina

Źródło: opracowanie własne.

Faza rozmrożenia jest chyba najważniejsza, a właściwe jej przeprowadzenie warunkuje sukces zmian. Polega ona na przygotowaniu członków organizacji do zmian przez określenie ich przyczyny oraz podania w wątpliwość obecnego stanu rzeczy przed wprowadzeniem nowego trybu działania. Przekaz musi być jasny i przejrzysty, ale przede wszystkim przekonujący. Warto odwołać się do faktów, przedstawić obrazowo problemy i określić, co może się stać, jeśli nie zostaną podjęte żadne działania. Widmo upadającej organizacji i nagłej utraty pracy potrafi zadziałać mobilizująco. Można w ten sposób zyskać orędowników zmian rozumiejących przyszłe działania, a także motywować do osobistego zaangażowania się w ten proces.

Drugi etap (zmiana) może rozpocząć się dopiero po odpowiednim przeprowadzeniu fazy rozmrożenia. Jest to moment, w którym dochodzi do kształtowania nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur i struktur. Więcej na temat samego procesu wprowadzania zmiany można przeczytać w rozdziale 4.

Gdy zmiany zostaną już wprowadzone, a członkowie organizacji zaakceptują nową sytuację, wydaje się, że proces dobiegł końca. Niż bardziej mylnego. Wielu reformatorów zapomina o tym, że jeśli nie przedstawi w jednoznaczny sposób tego, co organizacja (a przez to wszyscy jej członkowie) zyskała dzięki zmianom, to może doprowadzić to do tzw. powrotu do przeszłości. Rozpocznie się wtedy kwestionowanie sensu poniesionych wyrzeczeń i trudu, a nawet gloryfikowanie tego, co zostało utracone. Dlatego tak ważne jest, aby utrwalić wprowadzone wzorce postępowania i postawy na drodze ich pozytywnego wzmocnienia (nagradzania, pochwał, ukazywania korzyści), a negatywnego wygaszania zachowań niepożądanych. Na tym etapie nowe wzorce muszą całkowicie zastąpić stare i stać się składnikiem codziennej rutyny oraz uniemożliwić powrót do poprzednich rozwiązań. Szczególnie silny nacisk kładzie się wtedy na budowę nowej kultury organizacji.

3.2. Cztery modele procesu zmian i rozwoju organizacji

Andrew H. Van de Vena

Andrew H. Van de Ven³⁶ wyróżnia cztery modele zmian organizacyjnych ze względu na dwa czynniki: liczbę uczestników (aktorów) oraz sposób wprowadzania zmian (wystandaryzowany i twórczy).

Model ewolucyjny opiera się na zmianie jako procesie naturalnym zachodzącym w trzech etapach: zróżnicowanie, selekcja, zachowanie. Jest to możliwy do przewidzenia proces powtarzalny w pewnych odstępach czasu.

W przypadku dialektyki mamy do czynienia z rozwojem jako skutkiem zderzenia przeciwnych sobie jednostek (tezy i antytezy), który osiągnął siłę konfliktu. W efekcie krystalizuje się nowe podejście. Siła nowego podejścia mobilizuje jednostki bądź organizacje do odrzucenia istniejącego *status quo* i wprowadzenia nowej stabilności, a po pewnym czasie powtórzenia procesu i ponownego odrzucenia tego, co stare³⁷.

Model cyklu życia organizacji opiera się na idei, według której zmiany następują po sobie w sposób sekwencyjny. Organizacja rozwija się od postaci początkowej, nieskomplikowanej do złożonej i zróżnicowanej. Proces ten przebiega po uprzednim narysowaniu trajektorii zmian, a stan końcowy jest efektem kumulowania nabytych cech, które występują w kolejnych fazach (stanach).

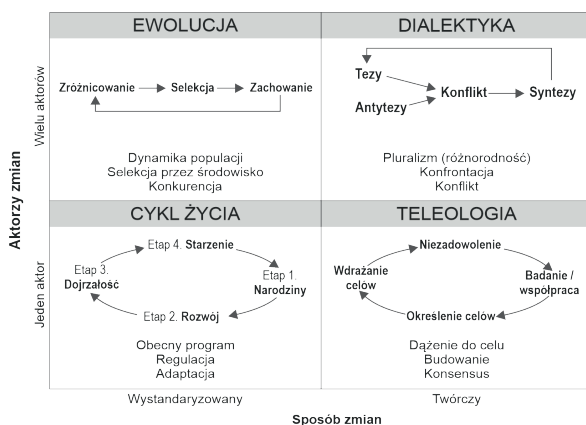
Teleologia natomiast ujmuje rozwój organizacji jako jej dążenie do określonego stanu końcowego oraz jako cykl złożony z formułowania celów, wdrożenia, oceniania oraz modyfikowania na podstawie o posiadanej wiedzy.

³⁶ Szeroką prezentację tych modeli przedstawia A. Zarębska [w:] *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 73–79.

³⁷ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 20.

Wszystkie modele opierają się na czterech logicznie ze sobą powiązanych etapach, wyjaśniających procesy zmian, które zachodzą w organizacjach. W każdym modelu proces zmian jest rozumiany jako sekwencja zachodzących zdarzeń, którymi rządzi odmienny mechanizm, reprezentujący różne sposoby zmian oraz mający zastosowanie dla różnych aktorów³⁸.

Zarówno model dialektyczny, jak i ewolucyjny odnoszą się do wielu aktorów, ponieważ siły ewolucyjne oddziałują na populację, a nie pojedyncze jednostki. W modelu dialektycznym do wywołania konfliktu potrzebne są co najmniej dwie osoby. Natomiast modele cyklu życia i teleologiczny opierają się na jednym aktorze. Model cyklu życia wyjaśnia rozwój jako potencjał jednostki, a siły otaczające jednostkę są drugorzędne. Model teleologiczny zakłada, że jednostka rozwija się dzięki celom jej przyporządkowanym. Dwa pierwsze modele zakładają rozwój organizacji w sposób nieprzewidywalny i twórczy, natomiast dwa kolejne w sposób zaplanowany o wyznaczonych kierunkach działania³⁹.



Rys. 3.2. Cztery modele procesu zmian i rozwoju organizacji

Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 76 za: A. H. Van de Ven, M. S. Poole, *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review”, 1995, no. 6, s. 510–525.

3.3. Podejście do planowanej zmiany R. J. Bullocka i Donde’a Battena

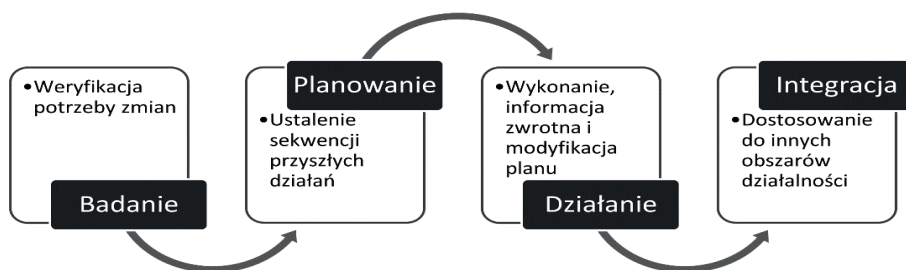
R. J. Bullock i Donde Batten⁴⁰ zaproponowali w roku 1985 wykorzystanie czterofazowego modelu zmiany. Według tej teorii zmiana zaczyna się od fazy badania

³⁸ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 76.

³⁹ M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014, s. 22.

⁴⁰ R. J. Bullock, D. Batten, *It is a phase we are going through: a review and synthesis of OD phase analysis*, „Group & Organization Studies” 1985, t. 10, nr 4, s. 383–412.

(*exploring*), w trakcie której następuje uświadomienie potrzeby zmiany. Często prowadzi to do poszukiwania pomocy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Druga faza zmiany to planowanie (*planning*). Obejmuje ona proces przeprowadzenia diagnozy, opracowania rozwiązań i podjęcia decyzji. Faza trzecia to działanie (*action*), polegające zarówno na wykonaniu planu, jak i jego ewaluacji. Ostatnia faza zmian to integracja (*integration*), w czasie której następuje faktyczna stabilizacja wprowadzonych zmian, a także odnowienie.



Rys. 3.3. Model zmian R. J. Bullocka i D. Battena

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. J. Bullock, D. Batten, *It is a phase we are going through: a review and synthesis of OD phase analysis*, „Group & Organization Studies” 1985, t. 10, nr 4, s. 383–412.

Zaletą tego podejścia jest skoncentrowanie się na reakcji jednostki na zmianę, co z kolei stanowi dobrą podstawę do opracowania strategii komunikacji. Niestety model ten przewiduje, że reakcje na zmianę będą najgorsze z możliwych, chociaż w rzeczywistości tak nie jest. Innym problemem może być niejasny moment rozpoczynania kolejnych etapów, a także trudności z wdrożeniem w przypadku grup.

3.4. Formuła zmiany Richarda F. Beckharda, Reubena T. Harrisa

Richard F. Beckhard i Reuben T. Harris⁴¹ w roku 1987 proces zmian opisali w sposób analityczny. Opracowali formułę, która wyjaśnia, jakie warunki powinny zająć, aby zmiana okazała się konieczna:

$$(D \times V \times F) > R,$$

gdzie:

D – (*dissatisfaction*) oznacza poziom niezadowolenia ze *status quo*,

V – (*vision*) oznacza pożądaną stan końcowy, wizję zmian,

F – (*first steps*) oznacza pierwsze kroki do urzeczywistnienia wizji,

R – (*resistance*) opór wobec zmian.

⁴¹ R. T. Harris, R. Beckhard, *Organizational transitions: Managing complex change*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass., Boston 1987.

Model ten sugeruje, że organizacje i ludzie będą gotowi do zmian, gdy wystąpi niezadowolenie ze stanu obecnego (D), połączy ich wyraźna wizja przyszłości (I) oraz gdy dostrzegą praktyczność zmiany (F). Zatem, aby doszło do zmiany, muszą wystąpić wszystkie trzy składniki równania po lewej stronie. Jeśli którykolwiek z tych składników będzie nieobecny (równy 0), iloczyn będzie zawsze wynosił 0 i będzie zawsze mniejszy niż opór wobec zmiany (prawa strona równania).

Punktem wyjścia dla zmiany zawsze jest niezadowolenie. Każda zmiana zaczyna się właśnie od niezadowolenia z obecnych warunków, wtedy, gdy dyskomfort związany z brakiem zmiany jest większy niż obawa przed nieznanym.

Gdy ludzie pragną zmian, ale nie mogą znaleźć satysfakcjonującego rozwiązania, pojawia się irytacja, depresja, frustracja lub niecierpliwość. Wykorzystanie pasji wywołanej pragnieniem zmian wymaga wizji. Innymi słowy, wizja wyzwala pragnienie wspólnego działania i osiągania sukcesów. I wcale nie jest istotne, skąd pochodzi wizja. Ważne jest żeby była komunikowana w taki sposób, aby członkowie organizacji byli zmotywowani i dobrowolnie się nią dzielili.

Opór przed zmianą dotyczy członków organizacji, a nie całości. Ludzie opierają się zmianie, gdy czują, że stracą coś cennego. Najlepszym sposobem na walkę z oporem jest angażowanie członków zespołu w proces badania pragnienia zmiany, ustalania pożądanej wizji przyszłości i rozważania pierwszych kroków w kierunku jej urzeczywistnienia (lewa strona równania).

Formuła ta zapisywana jest też w postaci:

$$C = [ABD] > X(1),$$

gdzie:

C – to zmiana,

A – to poziom niezadowolenia ze *status quo*,

B – to pożądanie proponowanej zmiany lub stanu końcowego,

D – to praktyczność zmiany (minimalne ryzyko i prawdopodobieństwo zagrożenia),

X – to koszt zmiany.

W tym przypadku, aby zmiana mogła nastąpić, zmienne A , B i D muszą przewyższać przewidywane nakłady (X). Jeśli zatem osoba lub grupa jest niezadowolona z obecnego sposobu działalności organizacji (A), jest niechętna do osiągnięcia proponowanego stanu końcowego (B) i jest nieprzekonana do opłacalności zmiany (D), wówczas koszt zmiany (X) będzie zbyt wysoki i wystąpi opór wobec zmian. Jeśli wartość liczbowa któregokolwiek z czynników wynosi zero lub jest bliska zera, to wartość liczbowa iloczynu jest również równa zero lub bliska zera, a sprzeciw wobec zmiany nie zostanie przewyżczoney. Oznacza to, że jeśli wizja nie jest akceptowana lub niezadowolony z obecnej sytuacji jest nieodczuwalny, a plan jest źle zdefiniowany, to prawdopodobieństwo pomyslniej zmiany jest minimalne. Czynniki A , B i D nie kompensują jeden drugiego, jeśli wartość liczbowa jednego z nich jest niska.

3.5. Model zarządzania zmianą Colina A. Carnalla

Colin Carnall⁴² w roku 1990 zaproponował model, który skupia się na roli menadżera w procesie wprowadzania zmian. Według niego efektywne zarządzanie zmianą zależy od poziomu umiejętności kierowniczych w następujących obszarach:

- efektywne zarządzanie transformacją,
- radzenie sobie z kulturą organizacyjną,
- zarządzanie polityką organizacyjną.



Rys. 3.4. Model zmian C. Carnalla

Źródło: E. Cameron, M. Green, *Making Sense of Change Management*, Kogan Page, London 2004, s. 112.

Według Carnalla jedynie konstruktywne połączenie tych trzech obszarów umożliwi stworzenie takiego środowiska, w którym wystąpi kreatywność, podejmowanie ryzyka, uczenie się i przebudowa własnych ambicji. W takim środowisku wprowadzanie zmian będzie możliwe i efektywne. Menadżer o odpowiedniej wiedzy i doświadczeniu zawodowym w zakresie wprowadzania zmian będzie w stanie pomóc ludziom zrozumieć zmianę oraz będzie w stanie wytworzyć atmosferę otwartości. Menadżer, który posiada odpowiednie kwalifikacje w obszarze tworzenia i zmian kultury organizacyjnej, będzie mógł dokonać diagnozy istniejącej kultury organizacyjnej i zaproponować zmiany w celu jej uelastycznienia. Odpowiednia wiedza i doświadczenie zawodowe w obszarze zarządzania polityką organizacyjną dają menadżerowi możliwość wykorzystania i rozpoznania różnych taktyk politycznych (budowa koalicji, wykorzystanie ekspertów z zewnątrz itp.).

3.6. Model zarządzania zmianą Williama Bridgesa

William Bridges⁴³ stworzył swój model zarządzania zmianą w roku 1979. Zgodnie z nim zmiana to wydarzenie zewnętrzne. Może to być zmiana strategii, struktury,

⁴² C. A. Carnall, *Managing Change in Organisations*, Prentice Hall, London 2007.

⁴³ <https://www.mindtools.com/afhbe6s/bridges-transition-model> (dostęp: 25.04.2023).

zakresu działalności itp. W takim przypadku organizacja koncentruje się zawsze na pożądanym wyniku, a sama zmiana może nastąpić bardzo szybko. W. Bridges wprowadził, obok zmiany, pojęcie przejścia (*transition*), które w odróżnieniu od zmiany stanowi proces psychologiczny. Procesowi temu poddawana jest jednostka będąca uczestnikiem zmiany. W tym przypadku punktem wyjścia nie jest wynik, lecz zakończenie, które jest udziałem ludzi w związku z nową sytuacją.

Model ten zakłada przede wszystkim kwestię przejścia doświadczanego przez ludzi podczas zmiany. Dobry menadżer to taki, który zdaje sobie sprawę, że zmiana może być dla niektórych bardzo trudną sytuacją, wywołującą stres, a nawet kryzys. Dlatego, aby zmiana była udana, musi on wspierać ludzi w okresie przejściowym i nie stosować nacisku.

W. Bridges wyróżnia trzy etapy przejścia:

- zakończenie,
- strefę neutralną,
- nowy początek.

Według niego, aby zacząć coś nowego, należy najpierw zakończyć to lub zapomnieć o tym, co dotychczas było wykonywane. Jest to zamknięcie jednego rozdziału zanim rozpocznie się nowy. Do zadań menadżera należy określenie kto co traci. Powinien on jasno wyjaśnić cel zmiany, szanować i doceniać emocje, tłumaczyć korzyści płynące z planowanej zmiany, dokładnie wyjaśniać wszelkie wątpliwości. Duże znaczenie w tym względzie ma również umiejętność komunikowania.

Drugim etapem jest strefa neutralna. Podczas gdy uczestnicy zmian są zdezorientowani, poziom motywacji gwałtownie maleje, a zastępuje ją niepokój. Jest to moment, w którym zachodzą zmiany psychologiczne i następuje przeformułowanie rzeczywistości. Jest to rdzeń procesu – czas pomiędzy rzeczywistością, która odeszła, a nową. Może to być również okres twórczy. Zadaniem menadżera w tej fazie jest szybka reakcja na wszelkie informacje zwrotne i pokazywanie korzyści płynących ze zmiany. Pomocne mogą być również szkolenia dla osób uczestniczących w procesie zmian.

Ostatnim etapem jest nowy początek, czyli czas, gdy zmiany zostały już zaakceptowane, a pracownicy powoli osuwają się z nową sytuacją i rozwijają umiejętności, które będą im niezbędne w nowej rzeczywistości. Aby nowy początek mógł się rozpocząć, członkowie organizacji powinni już mieć ściśle określony i jasny cel zamierzonej zmiany, a także klarowny obraz nowej konfiguracji organizacji. Nowy początek powinien być traktowany przez menadżera ze szczególną uwagą. Emocje na tym etapie są raczej wyciszone i znacznie bardziej pozytywne niż w dwóch poprzednich etapach. Wyniki pracy ulegają poprawie, a sami pracownicy stają się bardziej otwarci. Prawidłowo przeprowadzona zmiana sprawi, że będą bardziej energiczni, bardziej zaangażowani i chętni do nauki. Aby w tym momencie zbudować solidny fundament na przyszłość, menadżer powinien: pracować nad poczuciem sensu, pokazywać osiągnięty sukces, a także samemu cieszyć się wynikami i okazywać to wszem i wobec.

3.7. Model gotowości organizacji do zasadniczej zmiany

Autorem często przytaczanego modelu procesu zmian jest John Kotter⁴⁴. Kładzie on duży nacisk przede wszystkim na konieczność wytworzenia poczucia potrzeby zmian i przekonania do nich jednostek w organizacji. Model Kottera składa się z ośmiu kroków:

1. Uzyskanie poczucia potrzeby zmian – przeprowadzenie analizy sytuacji na rynku, a także istniejących i potencjalnych zagrożeń oraz pojawiających się szans dla organizacji.
2. Stworzenie wpływowej koalicji na rzecz zmiany – tworzenie zespołu dysponującego wystarczającym zakresem władzy, aby przeprowadzić zmianę, a także integrowanie grupy tak, by stała się dobrym zespołem (ze wszystkimi atutami pracy zespołowej).
3. Stworzenie wizji i strategii – budowanie transparentnej wizji nowej i lepszej przyszłości.
4. Upowszechnianie wizji – wykorzystywanie wszystkich możliwych kanałów komunikacyjnych. Istotne jest tu także wpływanie członków istniejącej koalicji na rzecz zmiany na zachowania oczekiwane od pracowników.
5. Umożliwienie działania na rzecz wizji – pozbywanie się wszelkich przeszkód uniemożliwiających realizację wizji zmiany oraz zachęcanie do podejmowania ryzyka i kreatywności.
6. Planowanie dla tworzenia krótkookresowych zwycięstw – planowanie widocznych ulepszeń w funkcjonowaniu organizacji, ich osiąganie oraz identyfikowanie i nagradzanie osób, które się przyczyniły do ich osiągnięcia.
7. Konsolidacja udoskonaleń i rozwijanie zmian – angażowanie i promowanie ludzi, którzy mogą wdrożyć wizję, a także pobudzanie procesu zmian przez nowe projekty, zadania czy też zaangażowanie nowych agentów zmiany.
8. Instytucjonalizacja nowych podejść – wskazywanie powiązania pomiędzy nowymi zachowaniami w organizacji a poprawą jej funkcjonowania oraz zapewnianie, że nowe praktyki, zasady czy procedury prowadzą do sukcesu.

3.8. Metodyka zmian Keitha Thurleya

Keith Thurley w roku 1979⁴⁵ zaproponował pięć odmiennych podejść do wprowadzania zmian: metodę dyrektywną, metodę opartą na targowaniu, metodę „serc i umysłów”, metodę analityczną, metodę opartą na działaniu.

Podejście dyrektywne to narzucanie woli zmiany w sytuacjach kryzysowych lub wtedy, gdy inne metody zawiodły. Cechuje je absolutny brak konsultacji i angażowania podwładnych oraz twarda i nieprzejednana postawa przełożonych wykluczająca jakiegokolwiek, nawet najmniejsze, ustępstwa.

⁴⁴ J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, Boston 2012, s. 33–158.

⁴⁵ K. Thurley, *Supervision: A reappraisal*, Heinemann, Oxford 1979.

Metoda oparta na targowaniu polega w swej istocie na wspólnym (kierownicy i podwładni) ustalaniu celów zmian i sposobów ich wprowadzania. Odbywa się to z reguły na drodze negocjacji, w trakcie których wypracowywany jest kompromis.

Metoda „serc i umysłów” to wszechogarniający impuls do zmiany postaw, wartości i przekonań całej załogi. Aby ów impuls powstał, trzeba najpierw wypracować wspólną wizję oraz budować trwałe zaangażowanie pracowników.

Metoda analityczna to sekwencja działań od analizy i diagnozy przez ustalenie celów, zaprojektowanie procesu zmiany aż po ocenę wyników oraz wyznaczanie celów do kolejnej zmiany. Jest to metoda racjonalna i logiczna, preferowana przez konsultantów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Niestety, zmiana rzadko przebiega tak sprawnie, jak sugeruje ten model. Emocje, polityka, chęć utrzymania władzy za wszelką cenę oraz naciski zewnętrzne sprawiają, że podejście analityczne (racjonalne), choć wydaje się być dobrym sposobem na wprowadzanie zmian, jest trudne do zastosowania.

Ostatnim z zaproponowanych przez K. Thurleya podejść jest metoda oparta na działaniu, która całkowicie odrzuca zasady podejścia analitycznego i racjonalnego. W tym przypadku dochodzi do całkowitego zatarcia granicy pomiędzy myśleniem a działaniem – menadżerowie po prostu robią to, co myślą – na zasadzie „gotowy, cel, pal”. Podejście to zasadza się na przekonaniu, że nie można w praktyce dobrze zdefiniować problemu, a identyfikacja jego rozwiązań odbywa się najczęściej na zasadzie prób i błędów, co w konsekwencji ma doprowadzić do wyjaśnienia natury tego problemu i wygenerowania optymalnego rozwiązania lub przynajmniej ram, dzięki którym rozwiązania mogą być tworzone.

3.9. Metodyka zmian według Leonarda Foppa

Wielu teoretyków i praktyków zarządzania podchodzi do problematyki zmian w sposób dość prosty, wyróżniając podejście odgórne, w którym kreatorami zmian, począwszy od inicjatywy, przez plan, wdrożenie, po kontrolę, są menadżerowie. Jest to zatem sposób arbitralny polegający wręcz na narzuceniu określonych rozwiązań. Przeciwnością tego podejścia jest podejście oddolne, które zakłada, że inicjatywa rozpoczęcia zmian jest po stronie szczebli najniższych, wykonawczych. Jest to – w odróżnieniu od podejścia odgórnego – podejście przedmiotowe.

W roku 1998 Leonard Fopp⁴⁶ rozwinął powyższą koncepcję, przedstawiając cztery sposoby na inicjowanie i wprowadzanie zmian w sposób efektywny. Według niego zmiany mogą być wprowadzane⁴⁷:

1. Odgórnie – zespół złożony z przedstawicieli wszystkich kluczowych działów opracowuje projekt zmian, a następnie wyznaczeni dla każdego działu delegaci przeprowadzają działania pilotażowe, testując przyjęte przez zespół metody zanim zostaną one wprowadzone w całej organizacji.

⁴⁶ L. Fopp, *Vier Vorgehensalternativen zum erfolgreichen Business Change*, „Management” 1998, nr 10, s. 36.

⁴⁷ Tamże.

2. Dośrodkowo – zmiany są wprowadzane z uwzględnieniem całościowych procesów, dzięki czemu może następować korekta struktur i procesów z uwzględnieniem filozofii stosunków z klientami i dostawcami, a także wewnątrz organizacji.
3. Krok po kroku – stopniowe rozszerzanie zakresu działań na podstawie istniejących już systemów oraz instrumentów. Najważniejsze w tym podejściu jest utrwalenie nowej świadomości i uzyskanie poparcia naczelnego kierownictwa w kwestii realizacji działań o szerszym zakresie.
4. Oddolnie – strategia stosowana w organizacjach charakteryzujących się wysokim stopniem dojrzałości, gdzie pracownicy wyczuleni są na problemy socjalne i sami umieją oraz chcą je rozwiązywać. Należy jednak bardzo uważać, aby generowane pomysły nie szły w zupełnie innych kierunkach, powodując chaos i dezorganizację, dlatego, stosując tę metodę, należy zawęzić pole działania do co najwyżej trzech dziedzin, które zostaną uznane za priorytetowe.

W tabeli 3.1 przedstawiono bardziej szczegółową charakterystykę podejścia L. Foppa do problematyki wprowadzania zmian.

Tabela 3.1. Metodyka wprowadzania zmian według L. Foppa

Metoda	Charakterystyka
Odgórnice	Pierwszym krokiem jest wyjaśnienie potrzeb i standardów w kierownictwie oraz sformułowanie wizji i wytycznych. Następnie należy wypracować metody i stworzyć odpowiednie warunki strukturalne. Po wypróbowaniu działań w przedsięwzięciach pilotażowych zakres działań powinien być konsekwentnie rozszerzany
Dośrodkowo	Proces zmian skupia się na rozwiązywaniu konkretnych problemów i dotyczy tylko tych działań lub działań, w których istnieją największe możliwości poprawy. Dzięki szybkim i widocznym sukcesom formułowane są wymagania wobec innych działań i wykorzystuje się w nich sprawdzone rozwiązania
Krok po kroku	Menadżerowie, którzy są najbardziej przekonani do zmian, podejmują działania w swoich działach, wykorzystując dostępne środki. Następnie przedstawiają swoje rozwiązania kolegom i przełożonym, przyczyniając się do podjęcia inicjatyw obejmujących całą organizację
Oddolnie	Przez tworzenie klimatu kreatywności i organizowanie kół jakości w całej organizacji szybko zgłaszane są liczne propozycje usprawnień, które mogą być szybko wdrożone. W późniejszych fazach ustalane są priorytety i realizowane są one zgodnie ze specyfiką poszczególnych działań

Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 76
za: L. Fopp, *Vier Vorgehensalternativen zum erfolgreichen Business Change*, „Management” 1998, nr 10, s. 36.

3.10. Model zmian Larry’ego Greinera

Model sześciofazowego procesu zmieniania Larry’ego E. Greinera⁴⁸ powstał jako efekt badań prowadzonych w osiemnastu organizacjach, w których autor wprowadzał zmiany. Próbował on znaleźć podobieństwa i różnice we wzorach zachowań ludzi poddanych zmianie. W tym celu zajął się takimi zagadnieniami, jak: czynniki inicjujące

⁴⁸ L. E. Greiner, *Patterns of Organizational Change*, [w:] *Organizational Change and Development*, G. W. Dalton, P. R. Lawrence, L. E. Greiner (red.), Irwin, Homewood, III, 1970, s. 9.

zmiany, sposoby wprowadzania zmian, przeszkody i końcowe efekty zmian. Proces zmieniania został w modelu L. Greinera podzielony na sześć faz, przy czym zakończenie jednej powoduje reakcje, które sprawiają, że może rozpocząć się faza następna.

Faza pierwsza to faza nacisku na naczelne kierownictwo. Uwypukla niezbędną „rozmrózenia” i wywołania gotowości do zmian u właściwych decydentów. Trudno jest wszak rozpocząć zmiany, jeśli naczelne kierownictwo danej organizacji nie jest naprawdę przekonane o ich konieczności. Efektem tej fazy, determinującym fazę następną, jest impuls do działania.

Kolejnym etapem jest interwencja na najwyższym szczeblu. Okazuje się bowiem, że sama presja i gotowość do zmian zwykle nie wystarczy do tego, by nastąpił pozytywny zwrot i by zaczęto poszukiwać nowych rozwiązań. Często celowe okazuje się zasięgnięcie rady „agenta zmiany”, który może przyjrzeć się problemom bez uprzedzeń. Warunkiem sukcesu jego interwencji jest akceptacja jego osoby i poszanowanie jego opinii ze strony właściwych decydentów. Efektem prawidłowego przeprowadzenia tego etapu jest zwrócenie się ku problemom wewnętrznym.

O ile dwie pierwsze fazy doskonale wpisują się w koncepcję rozmrózenia proponowanego przez K. Lewina, to faza trzecia stanowi właściwy proces wprowadzania zmian (*moving*). L. Grainer nazwał tę fazę diagnozą problemów. Jest to etap, w którym wszyscy, których dotyczą zmiany, biorą udział w gromadzeniu informacji i próbują ustalić przyczyny rozpoznanych problemów. Agenci dbają w tym czasie o to, by poszukiwań nie utrudniały żadne tabu. Organizowane są częste spotkania w grupach, które stanowią najwłaściwsze miejsce, gdzie przeprowadza się próby nad nowymi sposobami diagnozowania problemów. Efektem końcowym tej fazy jest rozpoznanie konkretnych problemów.

Faza czwarta – znalezienie nowych rozwiązań – to etap, na którym opracowywane są nowe propozycje rozwiązań zidentyfikowanych problemów. Agenci zmian dbają w tym czasie o to, by nie „wlewano nowego wina do starych bukłaków”, lecz szukano rzeczywiście nowych rozwiązań. Faza ta ma doprowadzić do wspólnego znalezienia nowych rozwiązań, zaakceptowanych przez wszystkich, których dotyczą, a jej efektem jest zaangażowanie się w nowe metody postępowania.

Faza piąta to faza eksperymentalna. W tym czasie dokonuje się sprawdzenia, czy nowe rozwiązanie rzeczywiście będzie działać i czy faktycznie ma poparcie naczelnego kierownictwa. Aby było można testować naprawdę nowe rozwiązania, w tej fazie musi jeszcze istnieć możliwość zmiany podjętych decyzji, a przejście do kolejnego etapu następuje tylko wtedy, gdy wyniki przeprowadzanych eksperymentów będą pozytywne.

Faza ostatnia, którą L. Greiner nazwał potwierdzeniem przez pozytywne wyniki, to w swej istocie faza zamrózenia (stabilizacji). W tym czasie pozytywne rezultaty i bieżąca informacja o ewaluacji wyników umacnia nową strukturę i jest zachętą do rozszerzenia eksperymentów na większe jednostki. Nowe struktury powoli stają się czymś zupełnie naturalnym w codziennym funkcjonowaniu organizacji. W efekcie następuje pełna akceptacja nowych metod.

3.11. Pozostałe modele zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu opisano wiele skutecznych sposobów dokonywania zmian w organizacji. Ujmują one procesy zmian organizacyjnych odpowiednio w układzie dwóch, trzech lub większej liczby faz. Wybrane modele i ich charakterystyki zostały zaprezentowane w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Wybrane metody przeprowadzania zmian w organizacjach

Fazy wdrażania zmian	Autor	Rok
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przebudzenie 2. Mobilizacja 3. Wzmacnianie 	N. M. Tichy & M. A. Devanna	1986
<ol style="list-style-type: none"> 1. Wyzwolenie energii 2. Cele – unaocznienie 3. Działania – umożliwienie 	D. Nadler & M. Tushman	1989
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oszacowanie – analiza bieżącej sytuacji, zdefiniowanie celu i charakteru zmian 2. Planowanie – określenie i zdefiniowanie całego procesu zmian potrzebnego do zniwelowania luki pomiędzy stanem aktualnym a pożądanym 3. Wdrożenie – zbudowanie porozumienia i zaangażowania w proces zmian 4. Odnowa – wspieranie zmian kulturowych, przekazywanie odpowiedzialności pracownikom, stworzenie procesów mierzących postęp zmian 	Coopers & Lybrand	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Badanie wstępne 2. Synteza systemu 3. Projektowanie i budowanie systemu 4. Wdrożenie 5. Kontrola działania 	J. Skalik	1996
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmobilizowanie zaangażowania w zmianę dzięki wspólnej analizie 2. Stworzenie wspólnej wizji i metod zarządzania 3. Wypracowanie konsensusu dla nowej wizji, troska o kwalifikacje niezbędne do jej realizacji 4. Nie narzucanie zmian odgórnie, stworzenie klimatu odnowy i wypracowania własnych metod 5. Usankcjonowanie rewitalizacji przez wprowadzenie formalnych reguł, systemów i struktur 6. Monitorowanie i korygowanie strategii w odpowiedzi na trudności pojawiające się w procesie rewitalizacji 	M. Beer, R. A. Eisenstat, B. Spector	1990

Fazy wdrażania zmian	Autor	Rok
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie zmiany 2. Stworzenie wizji przyszłej organizacji oraz określenie celu głównego i pomocniczych 3. Opracowanie strategii działania 4. Tworzenie warunków technicznych i atmosfery społecznej 5. Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej 6. Realizacja procesu: 7. opracowanie przesłanek identyfikujących potrzebę wprowadzania zmiany 8. planowanie i wdrażanie zmiany 9. zaangażowanie przez akceptację 10. utrwalenie, 11. monitoring i ciągłe ulepszanie 	B. Burnes	1992
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaczynaj od diagnozy tych sił i słabości organizacji, które mogą mieć wpływ na wdrażaną zmianę 2. Określ wizję, kierunki działania w przyszłości 3. Zapomnij o przeszłości. Staraj się nie uzależniać od przeszłych zdarzeń 4. Stwórz w organizacji poczucie niezbędności i pilności zmian oraz poczucie, że bez nich funkcjonowanie nie jest możliwe 5. Pozyskaj dla zmiany „magicznego” lidera 6. Pracuj nad pozyskaniem sprzymierzeńców, włącz środowisko lokalne 7. Opracuj szczegółowy harmonogram wdrożenia zmiany 8. Opracuj struktury, które ułatwią proces zmieniania i wbuduj w nie mechanizmy wzmacniania 9. Mów ciągle o zmianach, przekazuj ludziom informacje, angażuj ich 10. Buduj nową kulturę organizacyjną i systemy nagradzania wspierające nowe wartości 	M. Kanter	1983
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zakwestionowanie własnego podejścia, założeń oraz stylu przywództwa 2. Budowanie kultury promującej zmiany 3. Tworzenie wewnętrznego rynku na zmiany 4. Antycypowanie i przewycięzanie oporu wobec zmian. Budzenie zaangażowania 5. Wizjonerskie przywództwo. Wspieranie uczestników zmiany 6. Destabilizacja <i>status quo</i>. Wyjście poza granice bezpieczeństwa 7. Komunikowanie się „aż do bólu”. Rozszerzanie zakresu zmiany 8. Czas wdrażania zmian. Okres przejściowy 9. Kierowanie zmianami krok po kroku 10. Realizacja projektu 11. Wzmocnianie zmian. Tworzenie architektury utrwalającej zmiany w długiej perspektywie czasowej 	L. Clarke	1997

- Sytuacja, która zakłada poszanowanie różnicowań społecznych i kulturowych oraz uznanie równości poglądów; inaczej różnorodność ... ;
- Ile modeli zmian organizacyjnych zdefiniował A. H. Van de Ven?
- Etap 3 w modelu cyklu życia to ... ;
- Etap 4 w modelu cyklu życia to ... ;
- Metoda wprowadzania zmian polegająca na narzucaniu woli zmiany w sytuacjach kryzysowych lub wtedy, gdy inne rozwiązania zawiodły, to metoda ... ;
- Model wyjaśniający, że jednostka rozwija się dzięki przyporządkowanym jej celom, zakładający udział jednego aktora zmiany i twórczy sposób zmiany to model ... ;

1	2	3	4	5	6	7	8	1	6	9	10	A
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

5	4	7	11	12	5	13	14	11	15	1
---	---	---	----	----	---	----	----	----	----	---

5	3	11	12	16	11	10	6	17	3	11	10	6	18	3	E	5	4
---	---	----	----	----	----	----	---	----	---	----	----	---	----	---	---	---	---

5	3	11	15	1	11	17	4
---	---	----	----	---	----	----	---

4. Proces wprowadzania zmian

W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele rozmaitych podejść do tematyki procesu wprowadzania zmian. Opierają się one na modelach opisanych w rozdziale 3 niniejszego podręcznika. Na szczególną uwagę zasługuje podejście zaprezentowane przez Romana Wendta⁴⁹. Wyróżnia on następujące etapy zarządzania zmianą organizacyjną: dojrzałość, przygotowanie, realizacja i rezultat.

4.1. Dojrzałość sytuacji do zmiany

Zanim zapadnie decyzja o wprowadzaniu zmian, należy ocenić szanse prawdopodobieństwa sukcesu.

Jeśli organizacja funkcjonuje przez dłuższy czas w sposób niezakłócony, osiągając założone cele i nie borykając się z trudnościami, jej członkowie mogą popaść w stan samozadowolenia, który jest jednym z czynników skutecznie uniemożliwiających jakiegokolwiek zmiany. Dlatego przed rozpoczęciem zmian należy wywołać niezadowolenie, podając w wątpliwość dalsze funkcjonowanie w niezmienionej rzeczywistości. Niekiedy stan ten pojawia się samoistnie, np. gdy organizacja napotka problemy w wyniku pojawienia się kryzysu zewnętrznego lub wewnętrznego. Im członkowie będą bardziej identyfikowali się z organizacją, tym większa jest szansa na wystąpienie takiej sytuacji. W przeciwnym razie to przed menadżerem stoi arcyważne zadanie – wyrwanie pracowników ze stanu błogiej nieświadomości. Istotnym narzędziem mającym wpływ na wzrost niezadowolenia jest odpowiednia komunikacja wewnętrzna, przy czym komunikacja nieformalna odgrywa tutaj rolę dominującą⁵⁰.

Drugim, nie mniej istotnym elementem jest spójna wizja zmiany, czyli przedstawienie w sposób zrozumiały stanu docelowego. Wizja spełnia w tym przypadku przede wszystkim rolę motywującą, ale również integrującą, co w sytuacji trudnej i nieprzewidywalnej jest szczególnie pożądane. Wizja musi zostać zaakceptowana lub przynajmniej nieodrzucona w sposób jednoznaczny, dlatego tak ważna na tym etapie jest rola lidera zmiany.

Trzeci element to polityka faktów dokonanych. Jeśli poczyniono już pierwsze kroki w kierunku wyznaczonego celu, to nawet osoby nie do końca zdecydowane zobaczą, że nie ma już odwrotu ani innej drogi. Pozostaje im jedynie dostosować się do zmian lub, w sposób otwarty lub ukryty, wystąpić przeciw nim. Tak czy inaczej, nie ma możliwości, żeby ta nowa sytuacja ich nie dotyczyła.

Wszystkie trzy elementy, zgodnie ze wspomnianym wzorem, muszą mieć wartość większą od zera, gdyż w przeciwnym razie opór wobec zmian nie zostanie przezwyciężony, a prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu spadnie do zera.

⁴⁹ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Zacharek – Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.

⁵⁰ Tamże, s. 42.

4.2. Przygotowanie do zmian

Na proces przygotowania do zmian składają się trzy fazy: analiza, opracowanie planu oraz sprzedaż idei.

W fazie analizy można wyróżnić:

1. Analizę sytuacji wyjściowej będącej przedmiotem zmiany – sprecyzowanie, co będzie podlegało zmianie, a w konsekwencji – kto będzie jej uczestnikiem i jaki jest jego poziom gotowości do zmian.
2. Identyfikację osób, które obejmie zmiana – wyszczególnienie osób, które będą biernymi lub czynnymi uczestnikami tego procesu, ze szczególnym uwzględnieniem uczestników bezpośrednio zaangażowanych, gdyż to właśnie ich będzie dotyczyła większość działań związanych ze zmianą. W tym celu należy przygotować listę takich osób, ustalić, dlaczego to oni są najważniejsi, określić poziom ich świadomości co do konieczności zmiany, zrozumieć ich wpływ na projekt zmian, a także przygotować plan działania wobec tych osób na poszczególnych etapach procesu zmiany. Można w tym celu posłużyć się matrycą monitorowania postępu zmiany (tabela 4.1), za pomocą której może odbywać się wymiana opinii na temat samej zmiany, jak również kontrola jej rezultatów.
3. Analiza poziomu gotowości do zmiany – na którą powinno składać się przeprowadzenie wywiadów z osobami objętymi zmianą. Efektem tego działania będzie wypełnienie przez nich odpowiedniego kwestionariusza, a także przeanalizowanie przez zespół projektowy wyników obserwacji i uzupełnienie matrycy monitorowania postępu. Według R. Wendta⁵¹ w podsumowaniu analizy powinno się wyróżnić osiem kategorii: stan wyjściowy, stan oczekiwany, gotowość i zaangażowanie zespołów odpowiedzialnych za zmiany, kulturę organizacyjną, architekturę zmiany, komunikację oraz zarządzanie skuteczności i HR. Ponadto dla każdej kategorii należy określić czynniki blokujące i wspierające zmianę oraz zalecane działania w celu redukcji barier i wykorzystania sił wspierających.

Z kolei etap planowania powinien składać się z dwóch kluczowych elementów: opracowania wizji oraz przygotowania działań w celu jej urzeczywistnienia. Po opracowaniu konkretnych działań należy je odpowiednio zsynchronizować i umieścić na osi czasu. Można w tym celu posłużyć się technikami planistycznym i narzędziami doskonale znanymi jak np. planowanie za pomocą wykresów Gantta.

Ostatnią fazą składającą się na etap przygotowania do zmian jest sprzedaż idei. Aby proces ten przyniósł zamierzony skutek, a więc misja i plan zmian zostały zaakceptowane przez członków organizacji, należy pamiętać, aby przekazywane informacje były zawsze prawdziwe. Posługiwanie się kłamstwem albo zatajanie informacji niewygodnych jest działaniem niepożądanym, gdyż po odkryciu oszustwa cały proces ulegnie przerwaniu. Przekazując informacje, należy skupiać się na tym, co w największym stopniu interesuje odbiorców, a więc na korzyściach i zagrożeniach.

⁵¹ Tamże, s. 48.

Również sam sposób przedstawiania informacji powinien być jak najbardziej atrakcyjny. Pomocą mogą tu być nowoczesne środki multimedialne, ale przekaz powinien być przede wszystkim skomponowany w taki sposób, aby w jak największym stopniu zainteresował odbiorców.

4.3. Realizacja

Na fazę realizacji procesu zmian składają się trzy etapy: projektowanie, tworzenie oraz wdrożenie.

Projektowanie zmian to ten moment, gdy wizja zmian nabiera odpowiedniego kształtu. Należy zmierzyć się z dwoma problemami: ustalić, czy projektowana zmiana będzie tak głęboka, że konieczna będzie przebudowa organizacji, a także zaplanować program szkoleń dla uczestników.

Zakres koniecznych zmian w strukturze ma dać odpowiedź na pytania: czy zmianie ulegnie konfiguracja struktury, czy konieczna będzie modyfikacja zakresów zadań i odpowiedzialności dla stanowisk oraz czy trzeba będzie organizować nabór nowych pracowników. Odpowiedzi na te pytania są o tyle istotne, gdyż daleko posunięta przebudowa organizacji będzie wymagała zmiany strategii komunikacyjnej, określonej w poprzednim etapie. Jeżeli np. pojawiła się konieczność zatrudnienia nowych pracowników lub przeprowadzenia zwolnień, to musi nastąpić korekta poprzednich komunikatów tak, aby pracownicy nie poczuli się oszukani czy wręcz zmanipulowani⁵².

Program szkoleń musi być potraktowany jako integralna część całego procesu zmiany, albowiem w ich trakcie pracownicy zostaną wyposażeni w umiejętności niezbędne w nowej rzeczywistości. Sam proces szkoleniowy musi być dobrze zaprojektowany i przeprowadzony⁵³.

Pozostałe dwa etapy: tworzenie i wdrożenie mogą być zdaniem R. Wendta rozpatrywane razem z uwagi na ich podobieństwo, gdyż zarówno na etapie tworzenia, jak i wdrażania zmian następuje ich przygotowanie i korekta⁵⁴. Różnica polega jedynie na tym, że w etap tworzenia włączona jest zwykle niewielka grupa (ekspertów, kierownictwa), a w proces wdrażania zaangażowani są wszyscy, których zmiana dotyczy.

W procesie tworzenia i wdrażania szczególną uwagę należy poświęcić następującym elementom:

- komunikacji,
- szkoleniom,
- synchronizacji pomiędzy obszarami,
- przekazywaniu informacji zwrotnej,
- przeciwdziałaniu oporowi wobec zmian,
- twardej elastyczności.

⁵² Tamże, s. 67.

⁵³ Tamże.

⁵⁴ Tamże, s. 72.

Tabela 4.1. Matryca monitorowania postępów uczestników zmiany

Imię i nazwisko	Stanowisko	Poziom znaczenia dla zmiany (1-3)	Dotychczasowe zaangażowanie (obszar)	Obecne nastawienie	S Z O	Planowane zaangażowanie (obszar)	Oczekiwane nastawienie	S Z O	Plan działań	Odpowiedzialny za monitorowanie nastawienia	Styczeń	S Z O ...
Jan Kowalski	Dyrektor techniczny	3	Dział Techniczny	przychylny, ostrożny	2 1 1	Dział techniczny	promujący	3 3 3	3 sesje coachingowe	Jan Nowak	2 sesje coachingowe	3 2 2 ...
Jan Pawlak	Dyrektor HR	3	Dział HR	z rezerwą	1 2 1	HR + komunikacja zmiany	promujący	3 3 3	3 sesje coachingowe	Jan Nowak	2 sesje coachingowe	2 2 2 ...

Źródło: R. Wendi, Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek, Zacharek – Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 47.

Odpowiednia komunikacja jest oczywiście istotna w trakcie całego procesu zmian, jednakże w momencie wdrażania jej rola jest szczególnie ważna, gdyż podtrzymuje, zwykle gwałtownie się wtedy zmniejszające, zaangażowanie. Pracownicy, uczestnicząc w procesie zmian, często weryfikują swoje pierwotne o nich wyobrażenia i należy zadbać o zaspokojenie ich głodu informacyjnego w tym względzie. Dostarczenie im niezbędnych informacji znakomicie powiększy ich zasób informacyjny, a to z kolei wpływa na poszerzenie horyzontów i większą otwartość na nowe wyzwania. To jest ten moment, kiedy istnieje duże zapotrzebowanie na wszelkiego rodzaju spotkania, zarówno te formalne, jak i nieformalne. Organizowane w tym czasie dają z jednej strony wprowadzającym zmiany możliwość dostarczenia niezbędnych informacji uczestnikom zmian, a z drugiej strony są również nieocenionym źródłem informacji dla nich samych. Takie właśnie spotkania są miejscem, w którym uczestnicy zmian dzielą się swoimi obawami oraz wyrażają obiekcje, a czasem również niezadowolenie. I tutaj dochodzimy do kwestii zbudowania takiego systemu komunikacji dwustronnej, w którym pracownicy chętnie dzieliliby się swoimi odczuciami. Chęć wyrażania opinii jest oczywiście ważna, ale chyba ważniejsza jest otwartość na te opinie kadry zarządzającej. Połączenie ze sobą dwóch słów: „twardy” i „elastyczny” może na pierwszy rzut oka nie mieć większego sensu. Jednak w przypadku zmian jest to połączenie jak najbardziej uzasadnione. Chodzi o to, aby kierować się przyjętym planem działań, ale w razie wystąpienia warunków nieprzewidzianych trzeba plany korygować, w myśl zasady, że „zmiana również ulega zmianie”.

Oznacza to, że w praktyce należy⁵⁵:

- ustępować w przypadkach, które nie wykraczają poza przyjęte ramy zmiany, np. po to, aby zaoszczędzić energię na wypadek wystąpienia przypadków trudniejszych;
- negocjować w przypadkach zbieżnych, ale niezgodnych z kierunkiem zmian, tak aby zachować kluczowe dla kierunku zmiany aspekty i elementy, jednocześnie uwzględniając interesy drugiej strony;
- eliminować rozwiązania wykraczające poza kierunek zmiany, jeżeli zajdzie taka potrzeba, powołując się na formalną władzę w organizacji.

4.4. Pytania kontrolne

1. Wymień działania związane z etapem dojrzałości sytuacji do zmiany.
2. Na czym polega proces przygotowania do zmian?
3. Jakie działania składają się na proces realizacji zmian?
4. Omów problematykę komunikacji w procesie realizacji zmian.

Krzyżówka sprawdzająca

Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 4, poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

⁵⁵ Tamże, s. 74.

5. Zachowania uczestników zmian

Proces wprowadzania zmian w organizacjach często przedstawiany jest jako źródło zagrożenia dla jej członków. Anna Sowińska⁵⁶ definiuje sytuacje zagrożenia jako takie, w których układ stosunków człowieka z otoczeniem zagraża systemowi wartości człowieka lub pojedynczej wartości tego systemu. Są to sytuacje, w których na człowieka działają czynniki przeciwne temu, na czym mu zależy. A. Sowińska wyróżnia sytuacje zagrożenia pierwotne i wtórne. Pierwotne to takie, które bezpośrednio wpływają na obniżenie standardu życia osoby poddanej zmianie. Sytuacje wtórne to te, które wywołane są innymi sytuacjami (pierwotnymi) i w ich wyniku człowiek nie może zaspokoić swoich podstawowych potrzeb i funkcjonuje na skraju swoich możliwości fizycznych, intelektualnych i wytrzymałości nerwowej lub w sytuacji konfliktu. Autorka zwraca uwagę, że nie tylko zmiana wywołuje reperkusje, ale również sama jej perspektywa może stanowić źródło stresu.

5.1. Reakcje na zmiany

Każda zmiana ma charakter obiektywny stanowiący jej treść i subiektywny, czyli ten, w jaki postrzega ją człowiek. Zofia Ratajczak⁵⁷, pisząc o reakcjach człowieka na zmiany, przywołuje teorie równowagi i teorie dynamiczne.

Reakcje człowieka na zmiany opisują dwie odmienne teorie:

1. Teorie równowagi – według których człowiek w zasadzie się nie zmienia i za wszelką cenę stara się utrzymać w stanie równowagi. Implikuje to dwa odmienne skutki:
 - pozytywne, kiedy człowiek zachowuje swoją tożsamość, przekształcając otoczenie, a nie samego siebie; jest to możliwe tylko wtedy, gdy jest on w pełni sił intelektualnych i fizycznych, co objawia się przede wszystkim twórczym myśleniem,
 - negatywne, kiedy odrzuca projekt zmian, jego działania stają nieefektywne i w związku z tym popada w konflikt z otoczeniem; dzieje się tak, kiedy człowiek nie jest w pełni sił witalnych, a jego reakcja działa na jego niekorzyść.
2. Teorie dynamiczne – według których, w momencie zmiany, jednostka tylko częściowo zachowuje równowagę, przystosowując się po części również do otoczenia. W tym wypadku źródłem konkretnych postaw i zachowań jest świadomość człowieka oraz sposób jego myślenia.

Sposób myślenia człowieka kształtuje jego indywidualne postrzeganie zmian. Wpływ na to mają takie czynniki, jak⁵⁸:

- naturalny, wrodzony konserwyzm i dążenie do zachowania *status quo* w zakresie społecznym, prawnym jak również ekonomicznym,
- stopień poczucia kontroli nad życiem zawodowym i osobistym,

⁵⁶ A. Sowińska, *Człowiek w sytuacji przemian ekonomicznych: psychologiczne koszty adaptacji*, AE im. K. Adameckiego, Katowice 2000, s. 13.

⁵⁷ Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980, s. 121.

⁵⁸ Cz. Zajac, *Spoleczne i organizacyjne problemy...*, s. 32.

- dysonans poznawczy, który pojawia się w sytuacji otrzymywania przez pracownika informacji niezgodnych z posiadanym stanem wiedzy i poglądami. Długotrwały dysonans może prowadzić do frustracji i stresu.

Na postawy ludzi wobec zmian ogromny wpływ mają także inne czynniki indywidualne, takie jak: wiek, wykształcenie, styl życia, osobowość, cele, poczucie bezpieczeństwa czy też nastawienie do pracy. Osoby starsze są zwykle mniej dynamiczne i niechętnie patrzą na wszelkie nowości. Ich konserwatyzm powoduje „okopanie się” na pozycjach i negowanie potrzeby zmian bez rozważenia jakichkolwiek przesłanek. Szczególną nieufnością darzą oni wszelkie zmiany technologiczne, a konserwatyzm pielęgnowany na przestrzeni wielu lat powoduje postawy zamknięte. Osoby młode zwykle są bardziej otwarte i niejednokrotnie to właśnie one są motorem napędowym zmian. Inicjują je i starają się przekonać do nich innych. Również niższe wykształcenie, a co za tym idzie – wąskie horyzonty myślowe oparte na mniejszych zasobach informacyjnych mogą być przyczyną postawy zamkniętej. Wyższe wykształcenie daje podstawę do lepszego zrozumienia konieczności zmian przez umiejętność przeprowadzania diagnozy i wyciągania wniosków.

Z wiekiem łączy się staż pracy. Osoby z dłuższym stażem pracy postrzegają siebie jako ekspertów, dla których zarezerwowana jest ostateczna ocena sytuacji. Zwykle odrzucają oni jako twórców zmian osoby młode z niewielkim stażem, stawiając własne doświadczenie nad witalność i „świeże” spojrzenie na zaistniałą sytuację.

Każdy człowiek ma w życiu inne cele. Jedni chcą „zdobywać świat” i potrzebują do szczęścia dużej dawki adrenaliny, a inni, wręcz przeciwnie – dążą do spokoju i stagnacji. Postawione cele determinują styl życia i bezpośrednio wpływają na postawę danej jednostki wobec zmian. Dla osób aktywnych zmiana jest czymś naturalnym i jest na stałe wpisana w ich życie. Stagnacja jest dla nich stanem nie do przyjęcia. Dążą oni za wszelką cenę do wyrwania się z takiej sytuacji, nawet kosztem utraty poczucia bezpieczeństwa, które nie stanowi dla nich dużej wartości.

Innym czynnikiem, który ma bezpośredni wpływ na postawę wobec zmian, jest nastawienie jednostki do pracy, jej zaangażowanie i poziom identyfikacji z organizacją. Człowiek zaangażowany w naturalny sposób będzie włączał się w proces zmian, a jego ewentualny sprzeciw będzie zawsze miał racjonalne podstawy.

Rozważając determinanty zachowań ludzi wobec zmian, nie można pominąć osobowości człowieka, określanej jako zespół w miarę stałych cech, utrzymujących się w trakcie jego życia. Najbardziej znanym i prawdopodobnie najstarszym badaczem ludzkiej osobowości był Hipokrates, grecki lekarz, który wyróżnił jej cztery podstawowe typy: sangwinika (osoba energiczna i optymistyczna), flegmatyka (osoba powolna), choleryka (osoba wybuchowa) i melancholika (osoba depresyjna i smutna). Osobowość człowieka jest stała w dłuższych okresach i staje się pewnym schematem jego zachowań.

Podejście Hipokratesa jest uproszczone, albowiem w rzeczywistości osobowość stanowi koncept wielowymiarowy. Jedną z koncepcji, która wyłoniła się na podstawie

wieloletnich badań i w sposób najbardziej pełny opisuje każdego człowieka, jest podejście pięcioczynnikowe, zwane również „wielką piątką” cech osobowości⁵⁹.

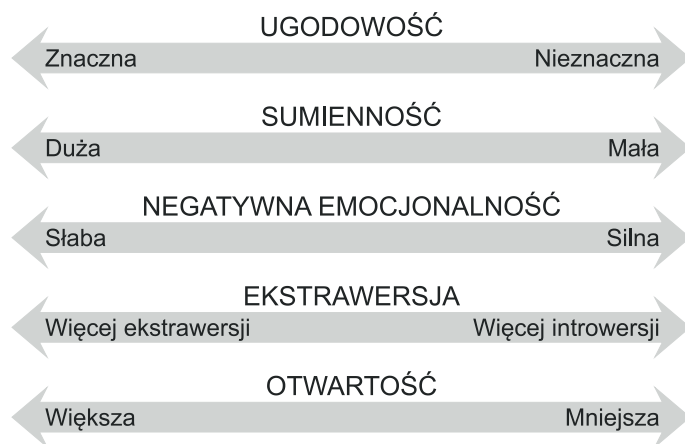
Zgodnie z tą teorią (rys. 5.1) cechy, które znajdują się bliżej lewej strony, są bardziej pożądane niż te po stronie prawej. Im wyższy poziom ugodowości, tym wyższy poziom empatii i współczucia, co w konsekwencji decyduje o skłonności do wybaczenia innym, a także akceptacji różnorodności. Jest to cecha szczególnie pożądana w procesie zmian, zwłaszcza w sytuacjach, gdy niosą one negatywne skutki dla jednostek lub wtedy, gdy będą miały miejsce niepowodzenia.

Sumienność wpływa na poziom organizacji jednostki, generuje samodyscyplinę i odpowiedzialność, co z kolei powoduje, że jednostka staje się bardziej dokładna i konsekwentna w swych działaniach. Są to cechy niezwykle cenne w procesie zmian.

Niski poziom negatywnej emocjonalności (neurotyzmu) to niższa skłonność do doświadczania emocji negatywnych takich jak złość, lęk czy smutek. Niepewność co do przyszłości, która niejednokrotnie wiąże się ze zmianami, takie emocje bardzo często wyzwała. Dlatego też jednostka o niskiej neurotyczności lepiej poradzi sobie w sytuacji zmiany.

Z kolei wyższy poziom ekstrawersji wpływa na asertywność, przez co człowiek staje się bardziej towarzyski i otwarty na interakcje z innymi ludźmi. Takie zachowania są pożądane w okresie zmian, co wykazał w swoich badaniach K. Lewin i co na stałe weszło do kanonu udanych zmian organizacyjnych.

W przypadku wysokiego poziomu otwartości na doświadczenia mamy do czynienia z ludźmi innowacyjnymi i kreatywnymi, a ich zaangażowanie już na etapie projektowania zmian może być dla organizacji nieocenione.



Rysunek 5.1. „Wielka piątka” cech osobowości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007, s. 485.

⁵⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 485.

Reakcja człowieka na zmiany może zależeć od indywidualnych czynników percepcji danej sytuacji, jak również od stopnia poinformowania.

Robert Merton⁶⁰ wyróżnia następujące postawy ludzi wobec zmian:

- konformizm – reakcja typowa dla społeczeństw ustabilizowanych polegająca na akceptacji pewnych rozwiązań nawet bez utożsamiania się ze zmianą, dla tzw. „świętego spokoju”;
- innowacja – stosowanie metod niezgodnych z uznanymi normami, co może być przejawem twórczego myślenia i potrzeby działania;
- rytualizm – odrzucenie lub znaczne zredukowanie celu kulturowego przy jednoczesnym przestrzeganiu norm instytucjonalnych. Jest postawa częsta w społeczeństwach indywidualistycznych, w których status zależy od osiągnięć. Może to prowadzić do pozornego wprowadzania zmian, a w rzeczywistości do ich ignorowania i biernego oporu;
- wycofanie (postawa najrzadsza) – odrzucenie zarówno celów kulturowych, jak i instytucjonalnych środków służących do ich realizacji jest rzadka. Osoby wybierające tę reakcję pozostają jedynie formalnie członkami społeczeństwa, ale faktycznie do niego nie należą. Odmawiają przyznania, że zmiana wywrze na nich wpływ, co stanowi dla nich sposób obrony przed zmianą;
- bunt – wychodzenie poza dotychczasową strukturę i tworzenie nowych struktur, a także traktowanie dotychczasowych środków i celów jako ustalonych arbitralnie. Taka postawa pojawia się, gdy system instytucjonalny postrzegany jest jako przeszkoda w realizacji uznawanych społecznie celów. Może to powodować otwarty opór przeciwko zmianie, który może przerodzić się nawet w rebelię.

Arnold S. Judson⁶¹ wyróżnia z kolei cztery główne postawy człowieka wobec zmian:

1. Akceptacja – wśród pracowników wyróżniających się wysokim zaangażowaniem,
2. Obojętność w przypadku napięć emocjonalnych, braku motywacji i zaangażowania,
3. Bierny opór – przy utracie motywacji, braku zaangażowania oraz frustracji,
4. Czynny opór – w sytuacji agresji, konfliktu, chęci ucieczki.

Liz Clarke⁶² dzieli reakcje na:

- pozytywne: entuzjazm, szansa, wyzwanie, podniecenie, nowe umiejętności, nowa wiedza, wynagrodzenie, spełnienie, przetrwanie, nowy początek, nowe alternatywy, doświadczenie, motywacja,
- negatywne: obawa, niepokój, szok, nieufność, złość, stres, uraza, chaos-zdezorientowanie, brak motywacji, depresja, utrata poczucia własnej wartości, utrata poczucia tożsamości, zaburzenia kontaktów ze współpracownikami, porzucenie przeszłości, rozstanie się, słabe zdrowie, dekoncentracja, kłopoty rodzinne, bezsenność, konflikty, wewnętrzne układy, upór, reakcje krytyczne, bunt, duże ryzyko, opór, brak zrozumienia, zmiana osobowości.

⁶⁰ R. K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 2002, s. 195–233.

⁶¹ A. S. Judson, *Manager's Guide to Making Change*, McGraw-Hill, London 1966, s. 41.

⁶² L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 98.

Podobne podejście reprezentują: David K. Carr, Kelvin J. Hard i William J. Trahan⁶³. Postawy negatywne są ich zdaniem reakcją na burzenie istniejącego porządku. Im większe jest zaangażowanie pracowników, tym częstsze są reakcje pozytywne.

W interesujący sposób obrazuje reakcje na zmiany Maria Czerska⁶⁴. Wyróżnia ona dwa poziomy reakcji ludzi na zmiany, a mianowicie poziom nastawienia będący efektem emocjonalnego stosunku do zmian oraz poziom zachowania, który jest efektem nastawienia, a przejawia się w konkretnych działaniach (rys. 5.2).



Rysunek 5.2. Reakcje ludzi na zmiany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Czerska, *Klasyfikacje zmian*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński i in. (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 115.

5.2. Etapy reakcji ludzi na zmiany

W większości rozważań dotyczących reakcji człowieka na zmiany przyjmuje się założenie, że reakcje ulegają zmianie wraz z czasem, który upłynął od jej rozpoczęcia.

Według Joego Pepparda i Philipa Rolanda istnieją cztery etapy⁶⁵:

1. Nieświadomość zmian – wynika z nieuświadomienia sobie konieczności wprowadzania usprawnień i większych zmian do czasu, kiedy nie staną się one oczywiste.

⁶³ D. K. Carr, K. J. Hard, W. J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 37.

⁶⁴ Z. Ściborek, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 198–199 za M. Czerską, *Klasyfikacje zmian*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński i in. (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 115.

⁶⁵ J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 255–256.

2. Szok – następuje wtedy, gdy ludzie nieświadomi nieuchronnej zmiany stają nagle przed wizją utraty pracy.
3. Negacja – wiąże się z utratą pewności siebie, w tej fazie często unika się problemu, uważając, że sam zniknie.
4. Akceptacja – pojawia się, kiedy problem jednak nie znika. Niektórzy pracownicy reagują jednak obojętnością lub negacją.

C. Carnall proponuje pięć etapów reakcji na zmiany⁶⁶:

1. Odmowa – według członków organizacji zmiana nie jest potrzebna. Następuje wzmocnienie więzi w grupie, które nie wpływa na jakość pracy.
2. Obrona – gdy wprowadzenie zmiany staje się nieuchronne, ludzie mogą reagować defensywnie. Może to również prowadzić do pojawienia się zjawisk negatywnych, takich jak poczucie niedowartościowania, obniżenie motywacji i poziomu wykonywania pracy.
3. Odrzucenie – pomimo że poziom pracy jest niski, zaczynają się pojawiać oznaki poważnego traktowania sytuacji, a poczucie godności zaczyna powracać.
4. Adaptacja – etap niezwykle istotny. Ludzie stopniowo zaznajamiają się z nowymi procesami i procedurami, jednak efektywność nadal pozostaje na niskim poziomie.
5. Internalizacja – etap, w którym następuje zrozumienie zmiany. Ludzie utożsamiają się z nową sytuacją, a poczucie godności zaczyna wracać na poziom sprzed zmiany.

Również motywacja, a co za tym idzie – również wydajność.

Kolejnym modelem reakcji jednostki na zmiany jest model Marii Holstein-Beck, która wyróżnia pięć etapów⁶⁷: szok, gniew, wrogość i agresję, targowanie się z losem, depresję oraz akceptację zmiany.

Podobnym, chociaż siedmioetapowym modelem posługuje się Mariusz Bratnicki⁶⁸. Koncepcja ta wyróżnia etapy reakcji emocjonalnej na zmianę w pewnym okresie czasu, a im dłuższy czas zmiany i aktywna postawa, tym wyższa akceptacja zmiany.

Możemy wyróżnić zatem następujące rodzaje reakcji jednostki na zmiany:

1. Bezruch – brak zainteresowania, sceptycyzm, poczucie bezradności⁶⁹.
2. Zaprzeczenie – odmowa, negacja potrzeby zmiany.
3. Gniew – przeciwdziałanie zmianie.
4. Dobijanie targu – wykazywanie słabych stron przyjętych rozwiązań po to, żeby uzyskać dla siebie korzystne rozwiązania.
5. Depresja – wynik przymusu.
6. Sprawdzenie – działanie według nowych reguł po zapoznaniu się z istotą wprowadzanej zmiany.
7. Akceptacja.

⁶⁶ C. A. Carnall, *Managing Change...*, s. 240–243.

⁶⁷ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 170.

⁶⁸ Tamże, s. 170–171.

⁶⁹ M. Sobka, *Zmiany organizacyjne...*, s. 52.

Reakcja jednostki na zmianę przekłada się na reakcje w całej organizacji. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że reakcja organizacji jest wypadkową reakcji poszczególnych jej członków (tab. 5.1).

Tabela 5.1. Zachowania jednostki i całej organizacji w procesie zmian

Faza	Reakcja jednostki	Reakcje w organizacji
Faza 1 Szok	Częste przypadki paraliżu, pojawia się gniew, a czasem także sparaliżowanie. Nierzadkie przypadki szaleństwa	Pojawia się tzw. Bezkrólewie, a w konsekwencji działalność zamiera zupełnie lub staje się machinalna
Faza 2 Niedowierzenie	Silne pożądanie i poszukiwanie tego, co zostało utracone. Może to prowadzić do niedowierzania, ignorowania rzeczywistości, a także irracjonalnej wściekłości, zgryzoty i smutku	Pojawiają się coraz silniejsze zachowania agresywne, ucieczki, rzadziej podporządkowanie się. Przeważają reakcje negatywne i rozpamiętywanie, a nawet gloryfikowanie przeszłości
Faza 3 Odrzucenie	Odrzucenie starych sposobów myślenia, odczuwania i działania, co w konsekwencji może prowadzić do przedefiniowania samego siebie. Następuje świadome badanie nowej sytuacji. Pojawia się również dezorganizacja i poczucie beznadziejności	Powolna akceptacja nowego stanu rzeczy. Ucieczki sporadyczne. Pojawia się ostrożne wykorzystywanie nowego, a także przedefiniowanie sytuacji i samego siebie
Faza 4 Uświadomienie	Rekonstrukcja wyobrażeń o świecie, a tym samym akceptacja nowej rzeczywistości	Reorganizacja, przeważają postawy pozytywne, pojawia się otwartość w stronę przyszłości

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996, s. 556.

J. Penc⁷⁰ zwraca ponadto uwagę na fakt, że każdy postrzega zmianę przez pryzmat własnej samooceny. Inaczej więc zmiany odbierać będzie kadra kierownicza wyższego lub średniego szczebla, a inaczej pracownicy. Jednak niezależnie jaką rolę pełni w organizacji, jego reakcja może być dwojaka: może czuć się sprawcą wydarzeń lub tylko wykonawcą. Jako sprawca przyjmuje na siebie odpowiedzialność i angażuje się w działania, a jako wykonawca ogranicza się tylko do wykonywania poleceń kierownictwa.

5.3. Adaptacja do zmian

Adaptacja do zmian jest stanem ze wszech miar pożądanym, a wszelkie działania menadżerów powinny koncentrować się właśnie na przekonaniu członków organizacji do wizji zmian oraz wyrobić w nich otwartość na nowości.

⁷⁰ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1998, s. 264.

Wielu naukowców na podstawie wieloletnich badań formułuje różne kategorie adaptacyjności ludzi do zmian. Chyba najbardziej znany jest podział ze względu na cechy i charakterystykę Everetta M. Rogersa⁷¹, powstały na bazie modelu dyfuzji innowacji.

Według niego adaptacyjność ludzi do zmian kształtuje się w następujący sposób:

- pionierzy innowacji (2,5%) – początkowa grupa najbardziej odważnych, lubią ryzyko, bardzo szybko dostosowują się do zmiany, są gotowi do formułowania nowych pomysłów – do tej kategorii można zaliczyć tych, którzy gonią za nowościami, np. zawsze szybko zdobywają nowe gadżety lub wypróbują najnowsze osiągnięcia techniczne,
- wcześnie użytkownicy (13,5%) – pierwsza większa grupa użytkowników, są trochę bardziej ostrożni niż innowatorzy, ale nadal są gotowi do zainteresowania się nowymi pomysłami, są bardziej nastawieni na ocenę i nie akceptują nowych pomysłów tylko dlatego, że są nowe, z reguły są silniej związani ze swoją organizacją niż pionierzy innowacji, nigdy nie są postrzegani w kategoriach ekstremalnych,
- wczesna większość (34%) – dołączą do innowacji wtedy, gdy zaczyna ona być akceptowana, potrafią względnie szybko się dostosować, lecz z reguły wstrzymują się z pełnym poparciem do momentu, gdy nie zostaną przekonani skutecznością nowych rozwiązań, są wyraźnie gotowi na zmiany jeśli tylko zostaną przekonani o jej wartości,
- późna większość (34%) – grupa umiarkowanych sceptyków, dołączą do zmian dopiero wtedy, gdy zdobędą absolutną pewność co do ich wartości i efektywności, do tego czasu będą stać „z boku” i przyglądać się rozwojowi wypadków i bacznie obserwować w tym czasie innych członków organizacji,
- maruderzy (16%) – grupa sceptyków, którzy mogą nigdy nie przekonać się do jakiegokolwiek innowacji, wszelkie zmiany traktują podejrzliwie, stoją na stanowisku, „że jeśli dotychczasowe rozwiązanie było wystarczająco dobre dla mojego ojca, jest wystarczająco dobre również dla mnie”.

W bardzo podobny sposób do problematyki adaptacji do zmian podchodzi John Maxwell⁷². Również on dzieli członków organizacji na pięć kategorii:

- nowatorzy (2%) – od nich pochodzą nowe pomysły, zazwyczaj są wizjonerami, ale nie pełnią funkcji kierowniczych,
- przyjmujący dobre pomysły natychmiast (10%),
- przyjmujący pomysły po pewnym czasie w reakcji na zachowania innych (60%),
- przyjmujący pomysły po długim czasie, dopiero wówczas, gdy znajdą one akceptację większości,
- konserwatyści, których postaw nie da się zmienić.

Z powyższych rozważań wynika niezbicie, że ludzie otwarci, twórczy i innowacyjni stanowią mniejszość. Organizacja powinna zatem zadbać o stworzenie właściwej atmosfery i kultury organizacyjnej tak, aby wspierać innowatorów. Okazuje się, że duży

⁷¹ E. M. Rogers, *Diffusion of innovations* (5th ed.), Free Press, New York 2003, s. 275.

⁷² J. C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Medium, Warszawa 1994, s. 84.

odsetek populacji można pozyskać dzięki właściwemu systemowi motywacyjnemu, a także odpowiedniej komunikacji. Niestety większość ludzi może pozostać nieprzekonana do zmiany i wtedy organizacji nie pozostaje nic innego jak przymus lub nawet manipulacja.

Inaczej kwestia adaptacyjności do zmian wygląda w przypadku kadry kierowniczej. Kierownicy to grupa, która z natury powinna wykazywać postawy przedsiębiorcze oraz poszukiwać i wdrażać nowatorskie rozwiązania. Wszak to oni są promotorami zmian. W każdej organizacji funkcjonują trzy rodzaje menadżerów: administratorzy, nastawieni na zmiany oraz przywódcy⁷³.

Administratorzy działają w pewnym systemie i nie są podatni na zmiany w otoczeniu. Nie dążą do zmiany systemu, lecz tylko do zwiększenia jego efektywności i nie mają żadnych ciekawych pomysłów. Z kolei menadżerowie nastawieni na zmiany działają twórczo i innowacyjnie, przez co są bardzo pożądanymi w organizacjach. Przywódcy natomiast są wynalazcami przyszłości, którzy potrafią właściwie motywować menadżerów rozumiejących zmiany i wyzwolić w ludziach energię.

Badania przeprowadzone na kierownikach wyższych szczebli w Niemczech pozwoliły wyróżnić następujące ich kategorie z punktu widzenia otwartości na zmiany⁷⁴:

1. Utopijny wizjoner – człowiek bardzo pomysłowy, ale jednocześnie chaotyczny. Swoim działaniem często przeszkadza innym, przez co bywa nielubiany. Jednak to właśnie on jest tym, który generuje około 80% pomysłów przekuwanych później w sukces.
2. Reformator – kreatywny realista, który poświęca się rozpatrywaniu zagadnieniom, co często objawia się izolowaniem od innych.
3. Analityk – człowiek rozsądny, który nigdy nie działa pochopnie. Bardzo lubi działania pożyteczne, stroni od chaosu i nie kieruje się emocjami. Jest to jeden z najbardziej poświadczonych kierowników w zarządach spółek.
4. Moderator – człowiek kompromisu charakteryzujący się wysoką komunikatywnością oraz umiejętnością unikania konfliktów.
5. Energiczny człowiek czynu – jest pełen energii, ale jednocześnie bezwzględny w postępowaniu. Bardzo chętnie współpracuje z utopijnym wizjonerem, tworząc niezwykle skuteczny tandem, w którym pomysły wizjonera znajdują zastosowanie w praktyce.
6. Ostrożniś – planista kierujący się przede wszystkim bezpieczeństwem. Najważniejsze jest dla niego poczucie pewności.

Badania pokazują, że właściwie wszystkie inicjatywy i pomysły pochodzą od wizjonerów i reformatorów. Pozostałe typy mają znikomy udział w inicjowaniu zmian. Aż 67% pomysłów wdraża się dzięki zaangażowaniu. Najczęściej natomiast porażką kończą się próby realizacji pomysłów analityków (aż 53%). Osoby zaliczane do kategorii analityków zasiadają przeważnie w zarządach spółek. Według J. Penca różnice

⁷³ *Restrukturyzacja plus ofensywna strategia*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 6, s. 32.

⁷⁴ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, s. 265 za: R. Berth, *Usunąć główną barierę innowacji*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 3, s. 18–19.

mentalne wśród menadżerów są zatem ważną barierą dla innowacyjności⁷⁵. Problematyka postaw menadżerów wobec zmian oraz szeroko rozumianego przywództwa została poruszona w rozdziale 11 podręcznika.

Działania dostosowujące do zmian powinno podjąć się jeszcze przed rozpoczęciem całego procesu. Przynosi to namacalne korzyści, ponieważ⁷⁶:

1. Pracownicy postrzegają procesy zmian nie jako zagrożenie, ale jako konieczność. Pełna informacja o założeniach zmian zmniejsza poczucie niepewności i stresu, a także ogranicza powstawanie nieprawdziwych pogłosek, co osłabia opór wobec zmian.
2. Stanowisko organizacji związkowych jest znane, co umożliwia wcześniejsze prowadzenie rozmów i unikanie działań metodą faktów dokonanych.
3. Łatwiej jest uzyskać poparcie społeczne dla zmian, co przekłada się na szybsze, sprawniejsze i tańsze wprowadzanie przemian.

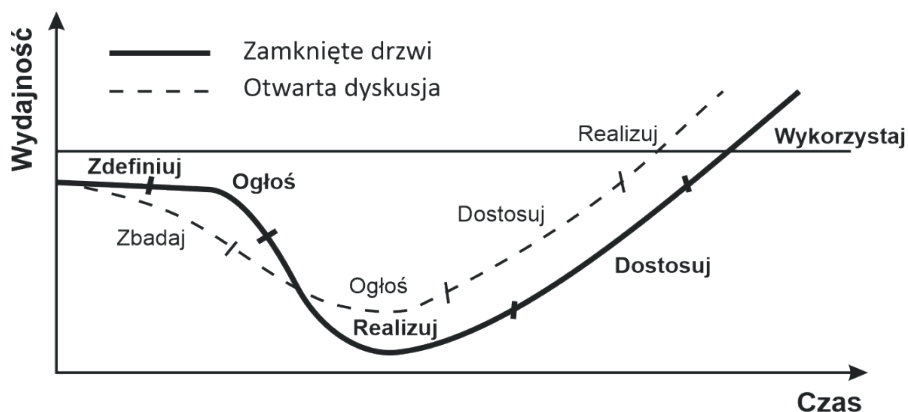
Należy pamiętać, że pracownicy potrafią „przenieść góry”, ale jeśli boją się zmian, potrafią także najbardziej racjonalne projekty „obrócić w popiół”. Dlatego odpowiednie ich przygotowanie jest o wiele mniej kosztochłonne niż późniejsza walka z oporem. Pomocne będzie włączanie pracowników do procesu zmian na samym jego początku. Pracownicy biorący udział w kreśleniu planu zmian będą czuli się w pewnym sensie posiadaczami prawa własności do całego projektu. Ich entuzjazm, na początku zapewne niewielki, nabierze większych rozmiarów, dzięki czemu możliwe będzie uzyskanie masy krytycznej niezbędnej do pokonania oporu i wdrożenia zmian w sposób bezproblemowy. Z rysunku 5.3 jednoznacznie wynika, że mimo iż na początku zmian przeprowadzanych w ten sposób trzeba zainwestować więcej czasu i wysiłku, to potencjalne korzyści są ogromne. W sposób zauważalny obniża się bowiem krzywa spadku wydajności, a moment wystąpienia korzyści związanych ze zwiększoną wydajnością pojawia się znacznie wcześniej.

Na przeciwnym biegunie plasuje się „metoda zamkniętych drzwi”, która polega na zdefiniowaniu planów zmian jedynie w gronie najwyższego kierownictwa a następnie na zakomunikowaniu ich pracownikom. Niestety, zakomunikowanie zmian już w momencie ich wprowadzania rzadko powoduje, że efekty będą widoczne natychmiast. Wydajność gwałtownie spada w miarę, jak opór pracowników wzrasta, a ich pomysłowość od „wykręcania się” od jeszcze jednej zmiany stopniowo się umacnia. Po dość długim okresie udaje się pracownikom przystosować lub zmiana staje się porażką⁷⁷.

⁷⁵ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, s. 267.

⁷⁶ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 183.

⁷⁷ Tamże, s. 184.



Rysunek 5.3. Opłacalność zaangażowania pracowników na wczesnym etapie zmian

Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 98.

„Otwarta dyskusja” charakteryzuje się wydłużeniem etapu wstępnego. To właśnie wtedy dokonywana jest analiza pryncypiów zmiany wspólnie z określonymi osobami w przedsiębiorstwie (najczęściej tymi, których zmiany dotyczą bezpośrednio). W ten sposób uzyskiwana jest ich opinia, która oczywiście powinna być brana pod uwagę. Powoduje to, co prawda, wzrost poziomu frustracji w procesie określania kierunków zmiany (zwłaszcza gdy dojście do konsensusu znacznie się wydłuża), a czasami także wielokrotną zmianę planów w miarę, jak postępuje proces wdrażania. Jednakże poprzez wczesne włączenie wszystkich zainteresowanych w proces końcowe rezultaty osiągnane są szybciej i na większą skalę niż w przypadku metody „zamkniętych drzwi”.

5.4. Pytania kontrolne

1. Omów teorię równowagi.
2. Omów teorie dynamiczne jako reakcje na zmiany.
3. Jakie czynniki wpływają na postawy ludzi wobec zmian?
4. Omów wpływ osobowości człowieka na stosunek do zmian.
5. W jaki sposób możemy odnieść teorię „wielkiej piątki” cech osobowości do procesu zmian?
6. Wymień i opisz reakcje ludzi na zmiany według R. Mertona.
7. Wymień i opisz reakcje ludzi na zmiany według S. Judsona.
8. Jakie pozytywne i negatywne reakcje ludzi mogą być wynikiem zmian?
9. Jak zmieniają się reakcje ludzi na zmiany w czasie? Omów koncepcję C. Carnalla.
10. Wymień stopnie adaptacji do zmian według E. M. Rogersa.
11. Wymień rodzaje menadżerów ze względu na stopień otwartości na zmiany.
12. Omów metodę „zamkniętych drzwi” i „otwartej dyskusji” jako podejścia do adaptacji do zmian.

6. Opór wobec zmian i sposoby jego przezwyciężania

Niezależnie od rodzaju planowanych i wprowadzanych zmian największą niewiadomą w tym procesie stanowią ludzie. Dotyczy to wszystkich obszarów działalności oraz wszystkich szczebli organizacji. Zmiany mogą być postrzegane przez członków organizacji jako szansa osobistego rozwoju i pobudzać ich do aktywności i zaangażowania. Niestety bardzo często zdarza się, że traktują oni zmiany jako zagrożenie stanowiące źródło niepokoju, obaw i stresu.

Ponadto wprowadzanie zmian odbywa się nierzadko w atmosferze niejasności i pojawiających się konfliktów. Zdarza się również, że zmiana generuje dla pracowników wymierne koszty, a także zakłóca dotychczasowy sposób funkcjonowania przez nowe wzorce zachowań i systemy wartości. Szczególnie niepewność co do skutków zmian rodzi w członkach organizacji szereg obaw, co w konsekwencji powoduje ich opór. Według Petera Senge'a opór pracowników odzwierciedla ukryte procesy zakłócenia równowagi w organizacji⁷⁸. Píše on, że:

opór nie jest ani kaprysem, ani tajemniczym zjawiskiem. Prawie zawsze wypływa on ze strachu przed zmianą tradycyjnych norm lub sposobów działania. Często te normy są niewidzialną częścią struktury władzy [...]. Zręczni liderzy starają się raczej znaleźć źródło oporu niż przelamywać go siłą⁷⁹.

6.1. Najczęstsze przyczyny oporu wobec zmian

Podstawowym czynnikiem skutecznie hamującym zmiany jest samozadowolenie. Jest to stan, w jaki organizacje wpadają szczególnie łatwo po okresie sukcesu. Osiągnięty sukces, niejednokrotnie okupiony dużym wysiłkiem i wyrzeczeniami, generuje chęć rozluźnienia i nabrania głębszego oddechu. Brak w tym okresie bezpośrednich wyzwań usypia czujność. Doskonałym przykładem zgubnego wpływu sukcesu i samozadowolenia jest przypadek Nokii. Przyczyny samozadowolenia organizacji w sposób wyczerpujący scharakteryzował John P. Kotter (rys. 6.1).

Opór wobec zmian wynika również z lęku członków organizacji o ich przyszłość. Najczęściej obawiają się oni o pracę. Niestety zwolnienia (nieradko grupowe) są częstą konsekwencją zmian. Tak popularny w latach 90. ubiegłego wieku reengineering, koncepcja skądinąd bardzo efektywna, praktycznie w każdym przypadku odkrywał przerosty zatrudnienia, co w konsekwencji prowadziło do masowych zwolnień. Opór przed wprowadzeniem tak gruntownej przebudowy był tak wielki, że dzisiaj o reengineeringu mówimy w czasie przeszłym. Ale nawet jeśli pracownicy zostaną zapewnieni o braku zwolnień, to mogą pojawić się wśród nich niepokój związany z nowymi obowiązkami. Być może trzeba będzie uzupełnić wiedzę lub umiejętności, a w najbardziej drastycznych sytuacjach zmienić nawet sposób myślenia lub system

⁷⁸ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, ABC, Warszawa 1998, s. 106.

⁷⁹ Tamże.

wartości. Bardzo często pracownikom towarzyszą obawy, które wiążą się z niebezpieczeństwem obniżenia jakości ich życia (np. w związku z planowaną redukcją płac lub godzin ponadwymiarowych), a także ich pozycji w organizacji. Szczególnie w przypadku tych, którzy pełnią funkcje kierownicze, perspektywa pracy w zespole (jako szeregowy członek), którym kiedyś kierowali, jest nie do przyjęcia.



Rysunek 6.1. Przyczyny samozadowolenia

Źródło: J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Pres, Boston 2012, s. 40.

J. Penc przewrotnie stwierdza, że tak naprawdę człowiek nie jest przeciwny zmianom, a często sam się wręcz ich domaga. Taki pracownik oczekuje jednak, oprócz nowości, pewnej powtarzalności zdarzeń, która zapewnia mu poczucie bezpieczeństwa, ładu i porządku. Nowość wręcz wyzwala aktywność i twórcze myślenie, przełamuje rutynę i ułatwia realizację marzeń⁸⁰. Jeżeli innowator przyjmie taki punkt widzenia, to znajdzie się na dobrej drodze, aby zmiany przez niego wprowadzane przebiegły łatwo i przyjemnie.

Rzeczywistość bywa niestety bardziej brutalna, a opór wobec zmian pojawia się bardzo często, o ile nie zawsze. Aby skutecznie z nim walczyć, należy przede wszystkim dotrzeć do jego przyczyn.

Przyczyny oporu wobec zmian bywają niekiedy zaskakujące. W tabeli 6.1 przedstawiono, w sposób chronologiczny, podejścia różnych autorów do przyczyn powstawania oporu wobec zmian. Już pobieżna analiza tego zestawienia pozwala wyróżnić pewne powtarzające się kwestie.

⁸⁰ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 258.

Tabela 6.1. Wybrane koncepcje przyczyn powstawania oporu wobec zmian

Przyczyny oporu	Autor (rok)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niezrozumienie, niepełna, sprzeczna wiedza o zmianach 2. Zagrożenie interesów, prestiżu, konieczność uzupełniania kwalifikacji 3. Jednoczesne oddziaływanie sił motywujących i odpychających 4. Narzucenie zmian odgórnice 5. Poczucie zagrożenia personalnego 6. Nieuwzględnianie nieformalnych powiązań i norm 	<p style="text-align: center;">A. Zander (1950)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaściankowa dbałość o własny interes 2. Niezrozumienie i brak zainteresowania 3. Różnice w ocenie pracowników i menadżerów oraz patrzenie przez pryzmat kosztów, a nie korzyści 4. Niska tolerancja na zmiany – oczekiwana zmiana może wymagać od ludzi zbyt rozległych i nagłych zmian 	<p style="text-align: center;">J. P. Kotter, L. A. Schlesinger (1979)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sfera materialna (wyposażenie, fundusze): nie wprowadza się zmian, bo nie ma pieniędzy 2. Sfera wartości (socjologiczno-psychologiczne): mentalność ludzi w danym zawodzie; czasem głęboko zakorzenione zasady tkwią w systemie, np. w edukacji 3. Sfera władzy (styl kierowania, zasady postępowania): rutyna w sprawowaniu władzy 	<p style="text-align: center;">D. Oldroyd, T. Tiller (lata 80.)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyczyny techniczne – przyzwyczajenie i inercja (zawsze tak było), obawa przed nieznanym, niemożność przewidzenia zmian 2. Przyczyny polityczne – zagrożenie silnych koalicji władzy, wystąpienie zerowego efektu decyzji wskutek braku zasobów, powtarzanie starych błędów 3. Przyczyny kulturowe – wynik percepcji selektywnej, postrzeganie tylko tych zjawisk, które dają bezpieczeństwo, odwoływanie się do starych dobrych czasów, konformizm kulturowy 	<p style="text-align: center;">N. M. Tichy, H. A. Devanna (1986)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany – niepokój o własną pracę i życie 2. Niechęć do rezygnacji z przywilejów – korzyść odniesie organizacja, a koszty w postaci utraty prestiżu, władzy, świadczeń poniesie pracownik 3. Świadomość słabych stron proponowanych zmian – dostrzeganie potencjalnych zagrożeń przeoczonych przez inicjatorów 	<p style="text-align: center;">J. Stoner, Ch. Wankel (1992)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niepewność – obawa o umiejętność sprostania nowym wymaganiom 2. Zagrożenie osobistych interesów – szczególnie dotyczy menadżerów, którzy mogą utracić wpływy i władzę 3. Odmiennie postrzeganie – pracownicy z reguły postrzegają zmiany inaczej niż menadżerowie 4. Uczucie straty – zagrożenie w stosunkach społecznych 	<p style="text-align: center;">R. W. Griffin (1996)</p>

Przyczyny oporu	Autor (rok)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bezwładność grup i organizacji 2. Nieznajomość kierunków rozwoju 3. Inwestycje w przestarzałe rozwiązania 4. Preferowanie obcego systemu 5. Lęk przed utratą cenionych wartości (prestżu, władzy) 6. Odrzucenie źródła zmian, zwłaszcza w przypadku braku realizmu 7. Lęk przed nieznanym, zwłaszcza gdy aktualny stan jest zadowalający 	<p style="text-align: center;">R. A. Weber (1996)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obawa przed nieznanym 2. Brak informacji 3. Zagrożenie statusu 4. Zagrożenie posiadanych umiejętności 5. Obawa przed porażką 6. Niechęć do rozstania się z przeszłością 7. Brak postrzegania korzyści 8. Zagrożenie władzy 9. Klimat braku zaufania 10. Historia dawnych zwyczajów 11. Obawa przed wyjściem „na głupka” 12. Poczucie narażenia na ciosy i niebezpieczeństwa 13. Zagrożenie dla poczucia własnej wartości 14. Utrata panowania nad własnym losem 15. Utrata związków w zespole 16. Wysoki niepokój 17. Stres 	<p style="text-align: center;">L. Clarke (1997)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niejasno stawiane cele (powodują dorabianie ideologii) 2. Niejasno określone oczekiwania 3. Niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów 4. Poczucie zagrożenia, strachu, lęku przed zwolnieniem (na skutek niejasnej, niepełnej informacji) 5. Świadomość słabych stron proponowanych zmian 6. Poczucie, że sytuacja wymyka się spod kontroli 7. Niechęć do wzmożonego wysiłku (lenistwo) 8. Negatywne wcześniejsze doświadczenia 	<p style="text-align: center;">M. Kanter (1997)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Postrzeganie proponowanych zmian jako zagrożenia dla swoich umiejętności, osłabienia wpływów i środków 2. Brak zaufania między kierownictwem a pracownikami, nie wyjaśniono w sposób wystarczający tego, co ma nastąpić 3. Istnienie różnych opinii na temat potrzeby zmian i korzyści z nich wynikających 4. Niski próg tolerancji dla zmian – są ludzie, którzy źle znoszą zmiany, mimo że rozumieją ich konieczność, sprzeciwiają się 5. Przywiązanie do tradycji powodujące postrzeganie zmiany jako zjawiska niewygodnego 6. Wątpliwości ludzi co do ich umiejętności radzenia sobie ze zmianą 7. Obawa przed utratą gwarancji pracy, redukcją dochodu, lęk przed przyszłością 	<p style="text-align: center;">E. McKenna, N. Beech (1997)</p>

Przyczyny oporu	Autor (rok)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dążenie do zachowania posiadanego statusu społecznego oraz przywilejów 2. Chęć zachowania obecnego sposobu życia 3. Przeciwdziałanie deprecjacji kapitału zainwestowanego w urzędzenia 4. Przeciwdziałanie obniżeniu poziomu życia, a w rezultacie obniżenie poziomu wiedzy 5. Przeciwdziałanie redukcji miejsc pracy 6. Unikanie wydatków na zakup nowoczesnych urządzeń 7. Niezgodność innowacji z istniejącymi trendami 8. Niezgodność innowacji z istniejącym prawem 9. Brak elastyczności charakterystyczny dla dużych organizacji 10. Cechy osobowości, lęk, konieczność utrzymania bezkonfliktowych stosunków 11. Tendencja zachowań grupowych narzucających jednostkom zachowania konformistyczne 12. Niechęć jednostek i grup do naruszania harmonijnych stosunków społecznych 	<p style="text-align: center;">J. Bright (1998)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyzwyczajenie – jako ludzie przyzwyczajamy się i reagujemy zgodnie z naszymi przyzwyczajeniami, co może być źródłem oporu 2. Bezpieczeństwo – ludzie odczuwają silną potrzebę bezpieczeństwa, a w zmianach widzą zagrożenie, np. utraty pracy 3. Czynniki ekonomiczne – obawa o zmniejszenie zarobków 4. Lęk przed nieznanym – zmiana wywołuje uczucie niepewności i wieloznaczności, a przez to uczucie niechęci 5. Selektywne przetwarzanie informacji – postrzeganie świata przez pryzmat własnej percepcji, słuchanie i rozumienie tego, co chce się usłyszeć, pracownicy nie dopuszczają do swojej świadomości argumentów przełożonych 	<p style="text-align: center;">S. P. Robbins (1998)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bariery w zakresie rozumienia zmian, niedostrzeżenie ich konieczności, istoty i skutków 2. Bariery w zakresie akceptacji zmian związane ze sferą emocjonalną pracowników i menadżerów 3. Bariery w działaniu wywołane brakiem kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji 	<p style="text-align: center;">G. Aniszewska (1998)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Niejasno sformułowane cele 2. Nieodpowiednia struktura organizacyjna 3. Zbyt konserwatywna kultura organizacyjna 4. Przyczyny wynikające z czynników indywidualnych pracowników 	<p style="text-align: center;">C. Gallacher (1999)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Szok spowodowany nowością – ludzie są podejrzliwi w stosunku wszystkiego, co naruszy dotychczasową rutynę, metody czy warunki zatrudnienia 2. Obawy ekonomiczne 3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie 4. Niepewność co do skutków 5. Lęki symboliczne – mała zmiana cenionych wartości, np. osobne biuro czy miejsce na parkingu 6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych 7. Zagrożenie dla statusu albo umiejętności – postrzeganie zmiany jako pogorszenia 8. Obawy związane z kompetencjami – czy poradzę sobie z nowymi wymaganiami 	<p style="text-align: center;">M. Armstrong (2004)</p>

Przyczyny oporu	Autor (rok)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inercja strukturalna – wynika z samej natury organizacji jako czynnika stabilizującego zachowania organizacyjne 2. Mała koncentracja na zmianach – organizacja dużych firm składa się z wielu współdziałających subsystemów, działających na zasadzie „naczyń połączonych”. Zmiana jednego podsystemu pociąga za sobą konieczność zmian w innych podsystemach. Stąd też zmiany są limitowane i wprowadzane sukcesywnie 3. Inercja poszczególnych grup – może wynikać z rozbieżności interesów wielu podgrup, składających się na strukturę organizacyjną 4. Zagrożenie ze strony ekspertów – jest związane z lękiem przed obcym autorytetem 5. Zagrożenia układu elit władzy – związane jest z redystrybucją autorytetów decyzyjnych i destabilizacją pozycji władzy 5. Zagrożenie wynikające z alokacji zasobów organizacji – zmienia stare powiązania i przepływy środków 	<p style="text-align: center;">J. F. Terelak za R. H. Halem (2005)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obawa przed zwolnieniami grupowymi i indywidualnymi 2. Ograniczenia świadczeń socjalnych 3. Konieczność przekwalifikowania się 4. Obawa przed skutkami nowego sposobu wynagradzania 5. Obawa przed zmianą profilu organizacji 	<p style="text-align: center;">Z. Ściborek (2005)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poczucie utraty kontroli 2. Zbyt wiele niepewności 3. Ciągłe zaskakiwanie 4. Zbyt duże koszty zmiany, zbyt wiele zmienia się jednocześnie, trudno zachować ciągłość pracy 5. Obawa utraty twarzy – obawa, że to, co pracownicy robili w przeszłości, było błędne 6. Troska o własne kompetencje – obawa o efektywność po zmianie 7. Więcej pracy – zmiana wymaga więcej energii i czasu, szkoleń, uczenia się 8. Powiązane efekty zmian – jedna zmiana może przeszkadzać innej i wymagać korekt 9. Wcześniejsze negatywne doświadczenia 10. Realne zagrożenia – zmiana przynosi stratę i ból 	<p style="text-align: center;">E. Maszyk-Musiał (2011)</p>

Źródło: M. Sobka, *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 56–60.

W powyższych rozważaniach powtarzają się określone spostrzeżenia. Łatwo za-
uważyć, że wszystkie identyfikowane źródła oporu wobec zmian możemy przypisać
do jednej z trzech grup: ekonomicznej, socjologicznej i psychologicznej. Ku takiemu
podejściu skłaniają się także David Oldroyd i Tom Tiller⁸¹, według których źródła
sprzeciwu można upatrywać w sferze materialnej, psychologiczno-socjologicznej oraz

⁸¹ D. Oldroyd, T. Tiller, *Change for within: an account of school based collaborative action research in English secondary school*, „Journal of Education for Teaching” 1987, vol. 13.

sferze władzy. Sfera materialna to przede wszystkim brak przekonania co do korzyści, jakie dla organizacji ma przynieść zmiana (szczególnie finansowych). Niekiedy wynika on z niedostatecznej informacji, a czasem z samej niechęci zrozumienia.

Druga grupa barier to bariery związane z problemami wewnętrznymi jednostki. Osoby słabsze psychicznie, w obliczu zmian, które rujną ich wewnętrzny spokój i poczucie stabilizacji, będą zdecydowanie odrzucać wszystko to, co jest przyczyną tej niekomfortowej dla nich sytuacji. Ostatnia grupa barier związana jest z obawami o utratę władzy i związanego z nią prestiżu. Są to bariery najtrudniejsze do przełamania.

Jeszcze inne podejście do przyczyn oporu wobec zmian prezentują Robert Kegan i Lisa Laskow Lahey, odnosząc się do mechanizmu sprzecznego zaangażowania, w wyniku czego pracownik, który zwykle jest oddany organizacji i szczerze popiera zmiany, z niezrozumiałych przyczyn nie robi nic, aby stały się one faktem⁸². Zjawisko to można wyjaśnić, poszukując źródeł w psychice ludzi.

Opór wobec zmian jest zwykle postrzegany jako zjawisko z natury negatywne. Jest to wynik przekonania, że pracownicy niezależnie od okoliczności zawsze powinni zmiany popierać, a jeśli kończą się one niepowodzeniem, to zazwyczaj obwinia się za to właśnie ich. Coraz częściej pojawiają się jednak opinie, że opór nie musi być dla organizacji zagrożeniem. Takie stanowisko przyjmuje L. Clarke⁸³, stwierdzając, że paradoksalnie opór może stanowić „swoistą elektrownię”, która dostarcza energię niezbędną do przeprowadzenia udanych zmian. Podobne stanowisko prezentuje Jeffrey D. Ford⁸⁴, sprowadzając opór do informacji zwrotnej od pracowników, albowiem może się okazać, że wiedzą oni więcej o codziennych działaniach organizacji niż ten, kto zmiany wprowadza. Dlatego przeprowadzający zmianę powinien postawić sobie dwa pytania⁸⁵:

- „Dlaczego postrzegam to zachowanie jako stawianie oporu?”
- „Gdybym potraktował ten opór jako informację zwrotną, czy mógłbym się dowiedzieć, jak lepiej zająć się wprowadzaniem zmian?”

Szczera odpowiedź na te pytania może łatwo doprowadzić do konstatacji, że opór wobec zmian może być paradoksalnie zasobem wiedzy oraz dać energię, którą można wykorzystać na rzecz organizacji. Pozytywne postrzeganie oporu wobec zmian może wynikać również z faktu, że może on przeciwdziałać wprowadzaniu zmian bez przygotowania i w sposób niekontrolowany i skłaniać kadrę zarządzającą do głębszego rozważenia ich konieczności i kierunku. Jeśli natomiast decyzja o działaniach została już podjęta, to opór może sprzyjać powstawaniu innowacyjnych rozwiązań i motywować do kreatywnego myślenia.

⁸² R. Kegan, Lahey L. Laskow, *Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, wyd. specjalne *Zarządzanie zmianą*, Grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 156–167.

⁸³ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą...*, s. 137.

⁸⁴ J. D. Ford, L. W. Ford, *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard Business Review Polska”, Październik 2010, s. 132.

⁸⁵ Tamże, s. 130–131.

Reasumując, należy przyjąć, że zjawisko oporu wobec zmian charakteryzuje bardzo złożona natura, a podstawowe przyczyny jego występowania można podzielić na cztery podstawowe grupy:

1. Informacja:

- brak informacji na temat przyczyn, przebiegu, celu i stanu docelowego zmiany,
- brak informacji na temat wpływu zmiany na poszczególnych jej uczestników,
- niedostrzeganie indywidualnych korzyści wynikających ze zmiany (lub ich brak),
- nieporozumienia w przepływie informacji,
- nieprawidłowa ocena sytuacji.

2. Zaufanie:

- brak zaufania do osób wprowadzających zmianę,
- brak zaufania do poprawności i skuteczności procesu zmiany,
- atmosfera braku zaufania i niepoprawne relacje interpersonalne w całej organizacji.

3. Osobowość:

- mała tolerancja na zmiany,
- zaściankowość i dbałość o własne dobro,
- konformizm,
- podejście „dobrze jest, jak jest”.

4. Lęk:

- poczucie zagrożenia własnych kompetencji, pozycji, władzy,
- obawa przed nieznanym, porażką, kompromitacją.

6.2. Rodzaje oporu wobec zmian

Ze względu na sposób reakcji jednostki na zmiany wyróżniamy opór czynny i bierny oraz jawny i ukryty.

Opór czynny to zazwyczaj również opór jawny. Niechętni zmianom występują przeciwko nim „z otwartą przyłbicą”. Ich działania polegają przede wszystkim na negowaniu samej konieczności zmian, ich kierunku oraz przyjętego sposobu wprowadzania. Mogą one przyjąć np. formę otwartego ataku na osobę wprowadzającą zmiany, polegającego na deprecjonowaniu jej umiejętności i wiedzy. Może to być również próba blokowania przepływu informacji lub ich modyfikacji tak, aby wykazać nierozsądnosc podejmowanych decyzji. Najmniej inwazyjną formą oporu czynnego jest po prostu jednoznaczna odmowa działania, a formą najbardziej niebezpieczną – świadome popełnianie błędów.

Opór bierny ma zwykle charakter ukryty i polega najczęściej na wykonywaniu powierzonych zadań w sposób automatyczny i bezrefleksyjny lub wręcz na całkowitym powstrzymaniu się od działania. Osoby reprezentujące ten typ oporu często popadają w apatię i izolują się od reszty członków organizacji.

W przypadku oporu biernego należy zwracać baczna uwagę na nieoczywiste jego symptomy. Dużo do myślenia powinna dać sytuacja, kiedy to wszyscy są zgodni co do potrzeby zmian, mówią o tym otwarcie, a z drugiej strony ustalone posunięcia nie są do

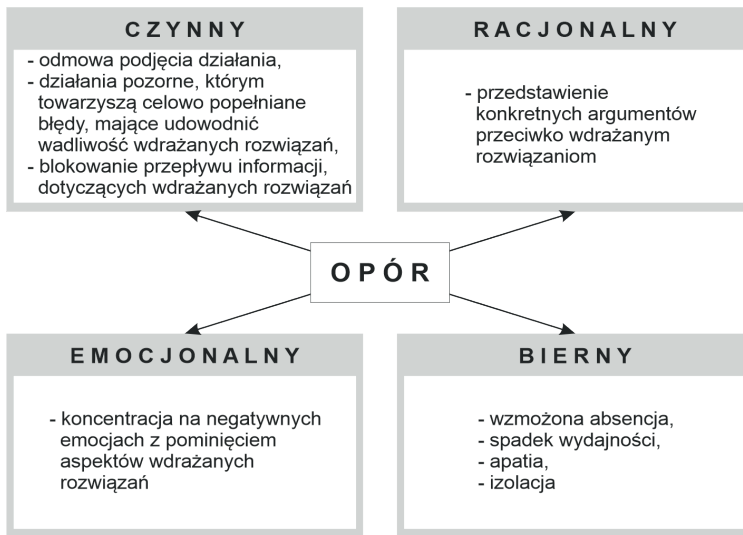
końca urzeczywistniane zgodnie z planem. Warto przyglądać się również realizatorom zmian pod kątem tego, czy przekazują cele i zadania dokładnie tak, jak wynika to z intencji inicjatorów zmian. W przeciwnym wypadku może to świadczyć o oporze. Wynikiem tego jest próba osiągnięcia partykularnych korzyści. Symptodem oporu może być również sytuacja, kiedy na jasne pytania nie ma jasnych odpowiedzi, pojawiają się intrzygi przeciwko inicjatorom zmian i tworzone oraz rozpowszechniane są pogłoski mające im szkodzić. Warto bacznie obserwować zespół i każdą zmianę w jego zachowaniu dokładnie analizować. Wysoka absencja chorobowa, atmosfera niepokoju, częste sprzeczki i trudności w porozumiewaniu się lub wręcz izolowanie to też symptomy oporu wobec zmian.

Zarówno opór czynny, jak i bierny powodują spadek wydajności i w związku z tym może być bardzo niebezpieczny. Niestety walka z oporem biernym jest bardziej wymagająca z uwagi na fakt, że jest on znacznie trudniejszy do zdiagnozowania. Otwarte prezentowanie przekonań definiuje oponenta i pozwala na natychmiastowe dobranie odpowiednich działań. W przypadku oporu ukrytego należy wpieryw zidentyfikować przeciwnika, co może potrwać długo i wcale nie gwarantować sukcesu.

Opór wobec zmian może mieć również charakter natychmiastowy i odroczoney. Z oporem natychmiastowym spotkamy się bezpośrednio po przekazaniu informacji o planowanych działaniach. Ma on najczęściej charakter wewnętrzny, jednostka bowiem, nie mając czasu na gruntowne przemyślenie zaistniałej sytuacji, neguje zaproponowane zmiany dla zasady. Opór natychmiastowy jest bardzo gwałtowny i skutkuje negatywnymi reakcjami emocjonalnymi (wybuchy złości, bunt).

Dokładna diagnoza zaistniałej sytuacji, szczególnie wtedy, gdy wystąpi dysonans pomiędzy informacjami przekazywanymi przez inicjatorów zmian a posiadanymi przez pozostałych członków organizacji, powoduje, że opór ma charakter odroczoney. W tym przypadku zmiana nie jest negowana tylko dlatego, że jest wprowadzana, ale dlatego, że uczestnicy zmian, bazując na posiadanej wiedzy i opierając się na własnym sposobie jej interpretacji, dostrzegają przede wszystkim negatywy.

Ze względu na przyczyny wyróżniamy opór: racjonalny, emocjonalny i polityczny. Z oporem racjonalnym walka jest najłatwiejsza. Jego efektem są logiczne argumenty przedstawiane przez przeciwników zmian, które można obalić za pomocą kontrargumentów. Inna interpretacja zaistniałej sytuacji może w tym wypadku być również skutkiem braku informacji. Wtedy wystarczy te informacje udostępnić, a jeśli zajdzie taka potrzeba, dodatkowo wskazać sposób interpretacji. Logiczne argumenty stają się doskonałą bronią osłabiającą stanowisko przeciwników. Opór racjonalny może być również wykorzystany jako czynnik wspierający i doskonalący proces zmian. Może się bowiem okazać, że braki informacyjne charakteryzują nie pracowników, ale projektujących i wprowadzających zmiany. Taka sytuacja ma miejsce bardzo często i tylko od postawy innowatora zależy, czy skorzysta z doświadczeń innych osób, czy będzie reprezentował stanowisko nieprzejednane w obawie o utratę twarzy.



Rysunek 6.2. Rodzaje oporu wobec zmian

Źródło: M. Lenartowicz, *Opór przed zmianami w organizacjach: wyzwanie dla konsultanta*, „Know how” 2009, styczeń–marzec, s. 29.

O ile przeciwnicy racjonalni są w stanie przedstawić logiczne, w ich ocenie, argumenty przeciw zmianom, o tyle przeciwnicy emocjonalni takich argumentów wprost nie prezentują. Na pytanie: „Dlaczego nie chcesz zmian?”, odpowiadają najczęściej: „Nie, bo nie”. Nie oznacza to jednak że w rzeczywistości nie potrafią oni swego stanowiska uzasadnić. Te obawy są najczęściej ukryte głęboko w ich świadomości i żeby móc je rozwiązać, najpierw należy je uzmysłowić. Proces ten jest częstokroć długotrwały i wymaga udziału psychologa.

U podstaw oporu politycznego leży obawa o utratę władzy i prestiżu. W takim wypadku trudno mówić o skutecznej walce z nim. Rzadko kiedy jest jawny i tym trudniej go zdiagnozować i przezwyciężyć. Może prowadzić do najbardziej nieprzewidywalnych postaw i jest najniebezpieczniejszy. Jeśli nie uda się go przełamać, jedynym wyjściem jest zwolnienie pracownika, który taki opór reprezentuje. E. Masłyk-Musiał proponuje podział oporu wobec zmian na opór techniczny, polityczny, kulturowy⁸⁶.

Każdy z wymienionych powyżej rodzajów oporu wymaga zastosowania innych technik jego identyfikacji, minimalizowania lub eliminacji. Pewne jest natomiast, że tylko odpowiednie zdiagnozowanie oporu i analiza obaw za nim stojących są podstawą do skutecznej z nim walki.

Czesław Zajac⁸⁷ podkreśla, że niezwykle ważne jest zarówno aktywizowanie i stymulowanie sił wspierających zmiany, jak i minimalizowanie i neutralizowanie, a jeśli

⁸⁶ E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 46.

⁸⁷ Cz. Zajac, *Spoleczne i organizacyjne problemy...*, s. 42.

to możliwe – nawet eliminowanie sił oporu przeciwko zmianom. Wzrost oporu może prowadzić do zmniejszenia efektywności zmiany, która w swojej istocie powinna przynosić korzystne dla organizacji wyniki.

6.3. Metody przelamywania, ograniczania i eliminacji oporu

Mając na uwadze niebezpieczeństwa, które wiążą się z oporem wobec zmian, należy podejmować działania zmierzające do jego minimalizacji lub całkowitego wyeliminowania. Literatura z zakresu zarządzania zmianą przytacza różnorodne metody i techniki radzenia sobie z oporem. Czerpią one w dużej mierze z OD⁸⁸ – podejścia, które zakłada trwałą zmianę postaw ludzi przez zaplanowane działania.

Jako jeden ze skutecznych sposobów radzenia sobie z oporem wobec zmian Robert E. Quinn, Sue Faerman, Michael Thompson i Michael McGrath wymieniają strategię mówienia, wymuszania i uczestnictwa oraz strategię transformacyjną⁸⁹.

Strategia mówienia zakłada, że ludzie są racjonalni i jeśli uznają, że zmiana przyniesie im korzyści, chętnie ją przyjmą. Zakłada również, że wszelki opór wynika z niewiedzy i uprzedzeń. Można ją wykorzystać w codziennych sytuacjach, gdy da się jasno określić koszty i korzyści. Jej wadą jest to, że nie uwzględnia wartości i postaw ludzkich, dlatego nie może być stosowana w sytuacjach nietypowych. Ludzie mogą, co prawda, zrozumieć, dlaczego mają ulec zmianie, ale będzie to dla nich zmiana zbyt bolesna, żeby się na nią zdecydowali.

Z kolei strategia wymuszania polega na nakłanianiu do zmiany groźbą, pod rygorem sankcji lub kary. W praktyce takie działanie przynosi efekt krótkotrwały, a na dodatek wywołuje negatywne emocje, przeciwdziała zaangażowaniu i szkodzi relacjom społecznym. Są jednak sytuacje, gdy zastosowanie tej strategii może być jedynym wyjściem. Może to mieć miejsce np. w procesie wdrażania transformacji o charakterze radykalnym.

Trzecią z wyszczególnionych strategii jest strategia uczestnictwa. Jej cechą charakterystyczną jest fakt, że opiera się na współdziałaniu. W tym przypadku nie wystarczy tylko mówić. Należy tak sformułować cele, aby były racjonalne i – co najważniejsze – wychodziły poza własny interes osoby wprowadzającej zmiany. Dzięki takiemu podejściu kształtuje się pożądaną kulturę, wartości i normy, dzięki czemu przedmiot zmiany jest traktowany podmiotowo i wnosi do tego procesu swój własny udział. Strategia ta

⁸⁸ Rozwój organizacji (OD – *organization development*) to prężnie rozwijająca się dziedzina nauki i praktyki, która wspiera skuteczność i vitalność organizacji oraz społeczności. Elementy OD można znaleźć w wielu dziedzinach, poczynając od zasobów ludzkich, a na technologii informacyjnej kończąc. Rozwój organizacji jest wyznaczany przez silne wartości, obejmujące całą organizację, oparte na badaniach i współpracy, a także zorientowane na systemy. OD istnieje od czasów II wojny światowej i stale ewoluuje, aby sprostać nowym potrzebom organizacji związanym m.in. z różnorodnością, równością i integracją. W OD są zaangażowani naukowcy, praktycy oraz konsultanci wewnętrzni i zewnętrzni. Mogą to być osoby pełniące funkcje kierownicze, a także związane z naukami społecznymi.

⁸⁹ R. E. Quinn, S. E. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 408–413.

kładzie nacisk na komunikację i pracę w zespole, a przez stosowanie dialogu dochodzi się do rozwiązań wygrana-wygrana.

A. Sobczak⁹⁰ proponuje cztery grupy metod osłabiania oporu wobec zmian:

- metody manipulacyjne – związane z polityką personalną (odpowiedni dobór ludzi, system ich awansowania, przeniesienia i zwolnień),
- metody realizacji zmiany (szybkość wprowadzania zmian, stopień informowania pracowników itp.),
- metody partycypacyjne (zasięganie opinii, prowadzenie dyskusji, współuczestnictwo podwładnych w procesie podejmowania decyzji o kierunkach zmian itp.),
- metody celowego długotrwałego oddziaływania na ludzi, których celem jest zmiana ich postaw i poglądów (przekonywanie, odwoływanie się do wspólnego systemu wartości oraz przyjętych celów, a ponadto trening grupowy oraz metody zmiany postaw i zachowań organizacyjnych).

Według Johna P. Kottera i Leonarda A. Schlesingera metody radzenia sobie z oporem obejmują: edukację i komunikację, uczestnictwo i zaangażowanie, pomoc i wsparcie, negocjacje i umowy, manipulacje i dokooptowanie oraz jawny i ukryty przymus (tabela 6.2.).

Literatura przedmiotu jednoznacznie zaleca, aby w walce z oporem wobec zmian stosować następujące metody:

1. Metody realizacji zmiany:

- dokładne przygotowanie budżetu i harmonogramu zmiany,
- przeprowadzanie zmian szybko i sprawnie,
- wyczerpujące informowanie z wyprzedzeniem oraz konsultacje z pracownikami,
- monitoring postępu prac projektowych.

2. Metody partycypacyjne:

- angażowanie pracowników w proces planowania i wdrażania zmian,
- szkolenia pozwalające poznać istotę i potrzebę zmian,
- wspieranie i nagradzanie postaw sprzyjających zmianom,
- tworzenie atmosfery i kultury organizacyjnej przyjaznej zmianom,
- tworzenie systemów motywacji i ścieżek kariery sprzyjających kreatywności pracowników.

3. Metody celowego długotrwałego oddziaływania na ludzi, zmieniającego ich poglądy:

- wsparcie dla kadry kierowniczej, stosowanie coachingu i mentoringu,
- odwoływanie się do wspólnych celów i wartości,
- trening grupowy,
- metody zmiany postaw i zachowań organizacyjnych.

4. Metody związane z polityką personalną:

- odpowiedni dobór ludzi,
- system awansowania,
- przeniesienia i zwolnienia.

⁹⁰ A. Sobczak, *Zmiana jako gra społeczna. Metodyka analizy i przeprowadzania zmian wg Y. F. Liviana*, „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 4, s. 71–72.

Tabela 6.2. Metody radzenia sobie z oporem wobec zmian

Podejście	Zazwyczaj stosowane	Zalety	Wady
Edukacja i komunikacja	Gdy brakuje danych lub posiadane informacje i analizy są niedokładne	Osoby raz przekonane będą pomagać we wdrażaniu zmian	Może być czasochłonne w przypadku, gdy działania dotyczą dużej liczby osób
Uczestnictwo i zaangażowanie	Gdy inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich informacji niezbędnych do zaprojektowania zmian, a inni dysponują dużą siłą oporu	Wniesione przez zaangażowanych pracowników pomysły są włączane w program zmiany	Czasochłonne w przypadku, gdy zaangażowani uczestnicy zaplanują niewłaściwie proces
Pomoc i wsparcie	Gdy opór wynika z problemów adaptacyjnych	Inne metody są wykluczone w przypadku tego rodzaju problemów	Może być czasochłonne i kosztochłonne bez gwarancji powodzenia
Negocjacje i umowa	Gdy jednostka lub grupa ewidentnie straci na zmianie oraz jeśli grupa dysponuje dużą siłą oporu	W określonych sytuacjach jest to prosty sposób na uniknięcie oporu	W wielu przypadkach wysoki koszt, jeśli inni też zechcą negocjować
Manipulacja i dokooptowanie	Gdy pozostałe taktyki się nie sprawdzają lub są zbyt kosztowne	Dość szybki i tani sposób	Jeśli ludzie poczują, że zostali zmanipulowani, skutki będą negatywne
Jawny i ukryty przymus	Gdy kluczowe znaczenie ma szybkość działania, a inicjatorzy zmian dysponują dużą władzą	Szybki sposób pokonania oporu	Ryzyko, że ludzie będą wściekli na inicjatorów zmian

Źródło: J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, *Wybór strategii wprowadzania zmian*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec-sierpień 2008.

6.4. Popularne techniki walki z oporem

Do popularnych technik przewycięzania sprzeciwu wobec zmian należą: konsultacje, analiza pola sił K. Lewina, mapa zaangażowania R. F. Beckharda i R. T. Harrisa, burza mózgów na odwrót oraz przygotowanie arkusza diagnostyki przyczyn oporu.

Konsultacje

Konsultacja stanowi najprostszą a zarazem jedną z najbardziej efektywnych technik przezwycięzania oporu wobec zmian. Możliwość zwykłego wypowiedzenia się na temat nurtujących problemów i wątpliwości może pomóc ludziom „dojść do ładu” w sytuacji zmian.

Jedną z technik konsultacji są nieoficjalne „rozmowy przy piwie”. Jakkolwiek nie sugerowałaby nazwa, alkohol, szczególnie w dużych ilościach, jest tutaj niewskazany. Chodzi głównie o to, aby były to spotkania nieoficjalne, odbywające się w luźnej atmosferze, w trakcie których będzie dochodzić do szczerej wymiany poglądów i opinii. Taka otwartość znakomicie ułatwia rozstrzygnięcie sporów i rozwiewanie wszelkich wątpliwości, a dodatkowo służy zacieśnianiu więzi pomiędzy członkami danej organizacji.

Kolejny sposób na przeprowadzanie konsultacji to spotkania indywidualne. Powinny się one odbywać w siedzibie organizacji, jednak z wyłączeniem biura osoby odpowiedzialnej za zmiany. Powinien to być tzw. grunt neutralny, gdzie nie będzie presji stanowiska. W trakcie takich spotkań w sposób bardziej oficjalny można wpływać na osoby, dla których z jakiegoś powodu zmiany są nie do przyjęcia. Spotkania takie powinny być protokołowane.

Techniką konsultacyjną wartą szczególnej uwagi jest *management by walking around*⁹¹, czyli zarządzanie przez utrzymywanie bliskiego kontaktu z pracownikami. Jest to tzw. nieustrukturalizowany spacer po organizacji losowo wybraną drogą. Przełożony pojawia się w sposób niezapowiedziany w miejscu pracy pracownika w celu sprawdzenia sprzętu lub stanu realizowanych zadań. Pracownicy mają możliwość osobistej rozmowy z przełożonym i przedyskutowania trapiących ich problemów. Oczywiście korzyścią jest tutaj możliwość trwałego podnoszenia morale w zespole, zacieśniania więzi, budowania dobrej platformy do współpracy, jak również przybliżania wizji i celu zmian.

Ostatnim ze sposobów przeprowadzenia konsultacji są oficjalne spotkania z całym zespołem. Wymagają one stworzenia programu dla całego zespołu. Spotkania powinny odbywać się w podgrupach, ponieważ niewiele osób przyzna się do swoich obaw i wątpliwości w obecności dużej grupy kolegów. W przypadku spotkań w dużych grupach, np. z całym zespołem, może zadziałać mechanizm tłumu i zebranie takie zamiast spotkaniem merytorycznym stanie się wiecem na temat „Jak pozbyć się niepotrzebnego innowatora”.

Analiza pola sił

Autorem techniki pola sił jest K. Lewin. Ma ona na celu identyfikację i oszacowanie sił wspierających zmianę oraz sprzeciwiających się jej, dzięki czemu możliwe jest przeanalizowanie balansu sił, a następnie podjęcie działań mających na celu przechylenie szali na korzyść sił wspierających zmianę. Technika pola sił może być wykorzystana, aby przygotować strategię mającą na celu przełamanie barier stojących na drodze zmiany.

⁹¹ Więcej na temat tej techniki: M. Lorenzen, *Management by Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Serviced*, „The Reference Librarian”, no. 28 (59), s. 51–57.

Według R. Wendta⁹² do zalet tej metody możemy zaliczyć skłonienie ludzi do wspólnego analizowania wszystkich aspektów dotyczących zachodzącej zmiany, a co za tym idzie – wspieranie kreatywnego myślenia, jak również skłonienie ich do wspólnego ustalenia rangi priorytetów oraz sił znajdujących się „po obu stronach barykady”. Poza tym może stanowić ona dobry początek przy podejmowaniu jakichkolwiek decyzji.

Projekt:
Planowany początek projektu: 10.08.2023

sily PRO				wart.			wart.			sily CON		
chęć i gotowość do zmiany	waga	siła	wart.	wart.	siła	waga.	PRZYWOĐ	zachowania	PRZYWOĐ	siła	waga.	sily CON
chęć i gotowość do zmiany	3	1	3	6	2	3	PRZYWOĐ zachowania	6	2	3	PRZYWOĐ zachowania	Kolumna sił przeciwnych zmianie
kompetencje marketingowe	1	3	3	3	1	3	MISJA I STRATEGIA	6	2	3	MISJA I STRATEGIA	Kolumna sił przeciwnych zmianie
KULTURA ORGANIZACYJNA				KULTURA ORGANIZACYJNA								
wysoka subordynacja	3	3	9	6	2	3	mała aktywność i inicjatywa	6	2	3	brak zaufania do przełożonych	
STRUKTURA ORGANIZACYJNA				STRUKTURA ORGANIZACYJNA								
regularne i efektywne spotkania	2	2	4	9	3	3	hierarchiczna, wielopoziomowa	9	3	3	Wyróżnienie sił o intensywności 3, których nie można zmienić	
SYSTEMY				SYSTEMY								
kompleksowy system procedur	3	3	9	2	1	2	tolerowanie nieprzestrzegania procedur	2	1	2	Wartość obliczana jako iloczyn wagi i intensywności	
ATMOSFERA PRACY				ATMOSFERA PRACY								
dobra pomiędzy pracownikami	1	3	3	6	2	3	niedobra pracownik-przełożony	6	2	3		
ZADANIA I UMIEJĘTNOŚCI				ZADANIA I UMIEJĘTNOŚCI								
wysoki poziom kompetencji	3	3	9	3	1	3	sztynny system szkoleniowy	3	1	3		
MOTYWACJA				MOTYWACJA								
efektywny system finansowy	2	2	4	4	2	2	nieefektywny system pozafinansowy	4	2	2		
INDYWIDUALNE INTERESY I WARTOŚCI				INDYWIDUALNE INTERESY I WARTOŚCI								
UCZESTNICY ZMIANY				UCZESTNICY ZMIANY								
rada nadzorcza	3	2	6	6	2	3	związek zawodowy 1	6	2	3		
prezes	3	3	9	6	3	2	związek zawodowy 2	6	3	2		
dyrektorzy	3	2	6	2	1	2	związek zawodowy 3	2	1	2		
kierownicy	2	2	4									
mistrzowie	2	1	2									
				3	3	1	pracownik 1					
				6	3	2	pracownik 2					

Rysunek 6.3. Analiza pola sił dla na przykładzie zamknięcia zakładu

Źródło: R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Zacharek – Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 95.

Identyfikacja sił wspierających i hamujących następuje podczas burzy mózgów i polega na pogrupowaniu ich, zgodnie z modelem Burke’a-Litwina w jedenaście grup: przywództwo, misja i strategia, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, praktyki zarządzania, systemy, atmosfera w pracy, zadania i umiejętności, motywacja, indywidualne interesy i wartości oraz uczestnicy zmiany. Jeśli zajdzie taka konieczność, powyższa lista może być rozszerzana o kolejne pozycje.

⁹² R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie...*, s. 93.

R. Wendt⁹³ definiuje następujące kroki postępowania, stanowiące w istocie procedurę techniki pola sił:

- identyfikacja głównych sił przeciwnych zmianie,
- określenie ich wagi dla zmiany w skali 1–3, gdzie 1 to niewielkie znaczenie dla zmiany i jej powodzenia, natomiast 3 – bardzo duże lub krytyczne znaczenie dla zmiany i jej powodzenia,
- określenie aktualnej intensywności występowania siły w skali 1–3, gdzie 1 oznacza niewielką intensywność, która łatwo może zostać zmieniona, 2 – intensywność średnią, możliwą do zmiany, natomiast 3 – intensywność bardzo dużą, niemożliwą do zmiany,
- identyfikacja głównych sił wspierających zmianę, mogących równoważyć siły przeciwne zmianie,
- określenie wagi dla zmiany w skali 1–3, gdzie 1 oznacza niewielkie znaczenie dla zmiany i jej powodzenia, natomiast 3 – bardzo duże lub krytyczne znaczenie dla zmiany i jej powodzenia,
- określenie intensywności występowania siły w skali 1–3, gdzie 1 oznacza niewielką intensywność, przychylność, która wymaga znacznej pracy i uwagi w celu przekształcenia w aktywne wsparcie, 2 – intensywność średnią, akceptację, wymagającą utrwalenia, 3 – intensywność bardzo dużą, aktywne wsparcie i utrwalenie,
- przejście do następnej grupy.

Mapa zaangażowania

Każda zmiana zwykle ma swoich zwycięzców i przegranych, dlatego szczególnie istotne jest wcześniejsze zorientowanie działań na potencjalnych przegranych tak, aby można było potraktować ich z odpowiednią wrażliwością i obniżyć do minimum ich dyskomfort.

Jest to sposób na uzyskanie masy krytycznej niezbędnej do prawidłowego wprowadzenia zmian, ale również na ocieplenie wizerunku innowatora nawet w oczach antagonistów. Mapa zaangażowania pozwala przeprowadzić analizę motywacji głównych uczestników procesu zmian na skali od aktywnego antagonizmu do pozytywnych intencji popierających realizację zmian⁹⁴.

Niestety zastosowanie tej techniki na początku zmian, kiedy innowatorzy są nieliczni, a przeważają przyglądający się z założonymi rękami lub zmierzający w przeciwnym kierunku, będzie niezwykle trudne. Niemniej jednak warto ją rozważyć również dlatego, że pozwala monitorować zmianę postaw pracowników.

Mapa zaangażowania to prosta tabela, w której w wierszach wyszczególnione są osoby badane, zaś w kolumnach – poziom ich poparcia dla zmian (rys. 6.4). X oznacza bieżący stan poparcia pracownika, O oznacza sytuację pożądaną. Strzałki wskazują kierunek zmian.

⁹³ Tamże, s. 94.

⁹⁴ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą...*, s. 154.

Główni uczestnicy	Antagonistyczny	Brak zaangażowania	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączanie się w realizację
1			X	→	O
2			X	→	O
3			O	←	X
4			O	←	X
5					XO
6					XO
7					XO
8					XO
9		X	→		O
10	X		→		O

- X - Umieszczenie obecnej postawy uczestnika procesu zmian
O - Umieszczenie postawy uczestnika procesu zmian wymagane dla realizacji planowej zmiany
XO - Umieszczenie obecnej postawy jest takie, jak umieszczenie postawy wymaganej dla realizacji planowej zmiany

Rysunek 6.4. Mapa zaangażowania

Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 154.

Z rysunku 6.4 wynika, że uczestnika nr 1, który ma do zmian stosunek obojętny, należy odpowiednio zmotywować i przekonać do bardziej aktywnego włączenia się w ich realizację. Z kolei uczestnik nr 10 ma nastawienie antagonistyczne i jego aktywna pomoc w realizacji zmian nie jest konieczna. Jednak trzeba go w jakiś sposób przekonać, by biernie dał się ponieść zmianom. Co ciekawe, uczestnik nr 3, który obecnie w pełni opowiada się za zmianą, musi zostać odciągnięty „na bok”. Należy przekonać go, by osłabił swe zaangażowanie i pozwolił zmianom biec własnym torem. Robiąc ze zmiany „swoją” zmianę, a nie zmianę zespołu, stanowi on poważne zagrożenie dla pomyślności tego procesu. Jeśli krzyżyki i kółka wypadają w tej samej rubryce – jak w przypadku uczestników 5, 6, 7 i 8 – można odetchnąć z ulgą i skierować uwagę gdzie indziej.

Arkusz diagnostyki przyczyn oporu

Technika ta opiera się na modelu organizacji Burke’a-Litwina, co umożliwia uporządkowanie obrazu organizacji w trakcie zmian dzięki zdefiniowaniu stałych powiązań pomiędzy kluczowymi aspektami, które na siebie oddziałują. Pozwala to na doszukanie się ukrytych przyczyn obserwowanych objawów, czyli oporu. Mając zarejestrowany przejaw oporu, powiązany z niepoprawnie funkcjonującym elementem organizacji, można sprawdzić, czy w tych głębszych pokładach nie kryją się realne przyczyny obserwowanego oporu⁹⁵.

⁹⁵ R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie...*, s. 79.

Model Burke'a-Litwina można wykorzystać ponadto po to, żeby zrozumieć samą istotę zmiany, dokonać jej dogłębnej analizy, efektywnie nią zarządzać, a także prognozować jej skutki.

Według R. Wendta⁹⁶ silne strony modelu Burke'a-Litwina to:

- zapewnienie przeglądu dużej liczby istotnych elementów mających wpływ na zmianę,
- otoczenie zewnętrzne jako główny czynnik brany pod uwagę, pomimo że nie musi rozpoczynać zmiany,
- dobrze oddana hierarchia i współzależności pomiędzy elementami.

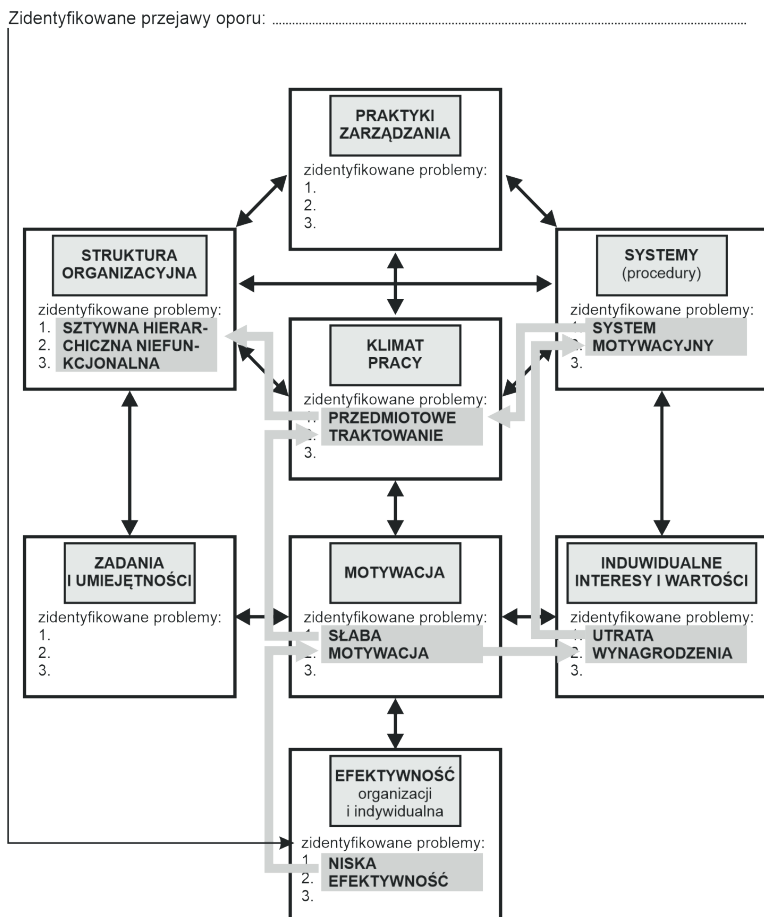
Zastosowanie tej techniki polega na wskazaniu istotnych problemów związanych z wdrażaniem zmiany w następujących obszarach⁹⁷:

- otoczenie zewnętrzne – warunki zewnętrzne, które mają wpływ na efektywność organizacji,
- misja i strategia – nie tylko formalny przekaz misji i strategii, lecz także przekonanie pracowników, co jest głównym celem funkcjonowania organizacji,
- przywództwo – kierownictwo wyznaczające główne kierunki działania oraz tworzące wzorce behawioralne do naśladowania,
- kultura organizacyjna – zbiór formalnych i nieformalnych zasad, wartości i przekonań, które spajają i leżą u podstaw zachowań organizacji,
- struktura organizacyjna – współzależne zorganizowanie procesów, funkcji i ludzi określonych obszarów i poziomów odpowiedzialności i decyzyjności, mające na celu zapewnienie efektywnego funkcjonowania,
- praktyki zarządzania – sposób pracy w normalnych warunkach, gdy celem jest wykorzystanie zasobów organizacji do realizacji strategii,
- systemy (procedury) – standardowe mechanizmy funkcjonowania, które organizują pracę,
- atmosfera w pracy – zbiór bieżących odczuć, wrażeń i oczekiwań, które kształtują relacje pracowników z przełożonymi i ze sobą nawzajem,
- zadania i umiejętności – wymagane działania, kompetencje i zachowania konieczne do wykonania powierzonych obowiązków,
- motywacja – behawioralne stymulowane dążenie do osiągnięcia postawionych celów i wykonania zadań,
- indywidualne interesy i wartości,
- efektywność – organizacji i indywidualna.

O ile analiza pola sił pomaga zidentyfikować siły i je skwantyfikować, o tyle arkusz diagnostyki przyczyn oporu pozwala poznać przyczyny ukryte głębiej. Dlatego najpierw ta technika powinna być zastosowana wcześniej, dzięki czemu stanowić będzie podstawę do przygotowania analizy pola sił.

⁹⁶ Tamże, s. 99.

⁹⁷ Tamże, s. 98.



Rysunek 6.5. Przykład arkusza diagnostyki przyczyn oporu

Źródło: R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Zacharek – Dom Wydawniczy, Warszawa 2010, s. 100.

Burza mózgów na odwrót

Burza mózgów na odwrót⁹⁸ polega na zorganizowaniu sesji twórczych z udziałem kadry zarządzającej i pracowników w celu znalezienia jak największej liczby wad projektu zmiany. Informacje uzyskane w ten sposób są wykorzystywane do ich wyeliminowania podczas trwania samego procesu.

Outplacement

Ta technika powinna być stosowana w sytuacjach, gdy wprowadzane zmiany wiążą się z nieuniknionymi zwolnieniami pracowników. Polega ona na pomocy zwalnianym

⁹⁸ M. Wojciechowska, *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*, „Biuletyn EBIB” 2006, nr 4(74), <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php> (dostęp: 23.03.2023).

- W walce z oporem wobec zmian można stosować różne metody, w tym związane z polityką personalną. Jedną z nich przejawia się w wybieraniu do potrzebnych stanowisk odpowiednich osób, co stanowi klucz do budowy profesjonalnej organizacji. Mowa o ... ;
- Podstawowy czynnik skutecznie hamujący zmiany. Jest to stan, w który organizacje wpadają szczególnie łatwo po okresie sukcesu. Mowa o ... ;
- Zjawisko oporu wobec zmian charakteryzuje bardzo złożona natura. Jedną z podstawowych grup przyczyn jest lęk – wyrażany przez poczucie zagrożenia własnych kompetencji, pozycji, władzy oraz obawę przed nieznanym, porażką i ... ;
- W walce z oporem wobec zmian można stosować różne metody, w tym partycypacyjne. Jedną z nich przejawia się włączaniem pracowników w proces planowania i wdrażania zmian. Mowa o ... ;
- Ze względu na sposób reakcji jednostki na zmiany wyróżniamy opór bierny i ...

1	2	3	4	3	5	1	4	3	6	1	7	2	Ć
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1	4	E	8	3	4	2	9	10	11	12
---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

13	7	14	15	16	17	11	10	18	6	3	6	19	20	19	4	16	21	4	16
----	---	----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	----	----	----	---	----	----	---	----

7. Stres jako efekt uboczny zmian

7.1. Psychologiczne koncepcje stresu

Na pewno każdy chociaż raz w życiu znalazł się w sytuacji stresowej. Towarzyszy on każdemu człowiekowi od momentu narodzin do śmierci.

Słowo „stres” pochodzi z języka angielskiego i pierwotnie oznaczało testowanie metali lub szkła pod kątem ich odporności na uszkodzenia. Dopiero Hans Selye w roku 1936 przeniósł to pojęcie na grunt psychologii i medycyny⁹⁹. Zaobserwował on, że jeśli na jednostkę zadziała wyjątkowo silny bodziec z otoczenia, to wywoła on gwałtowną reakcję organizmu. Owe bodźce, czyli stresory, mogą być różnorodne i posiadać naturę fizyczną (np. upał, hałas) lub psychiczną (np. utrata pracy, zbyt obciążenie pracą).

Stres jest naturalną reakcją organizmu na codzienne wyzwania i życiowe zmiany, i to nie tylko te negatywne, ale również pozytywne. Możemy zatem powiedzieć, że jest on naturalną i nieuniknioną częścią życia każdego człowieka, normalną reakcją biologiczną każdego organizmu i normalnym fizjologicznym zjawiskiem związanym z procesami życia. Tak więc stres oznacza życie, a jego brak – śmierć organizmu.

Dlatego też pewien optymalny poziom stresu jest niezbędny dla efektywnego funkcjonowania człowieka. Zbyt niski jego poziom powoduje spadek motywacji, apatię i znudzenie, a zbyt wysoki – napięcie wewnętrzne, trudności z koncentracją, lęk i zamęt w głowie, a nawet zwolnienie refleksu i ogólne fizyczne zmęczenie.

Literatura wyróżnia biologiczne, medyczne oraz psychologiczne koncepcje stresu. Szczególnie istotne z punktu widzenia funkcjonowania człowieka w organizacji są koncepcje psychologiczne. U ich podstaw leży lęk jako emocja negatywna, a zwłaszcza lęk egzystencjalny, który wynika z konieczności wyborów pomiędzy tym, co jest obiektywną koniecznością, a wolnością jednostki ludzkiej oraz z zagrożeń wiążących się rezygnacją z własnej autentyczności¹⁰⁰.

Wśród psychologicznych koncepcji stresu znajdziemy:

- koncepcję frustracji S. Rozenzweiga i J. Dollarda,
- koncepcję napięcia emocjonalnego I. L. Janisa,
- koncepcję opozycyjną stresu-napięcia vs. stresu-wysiłku M. J. Aptera,
- koncepcję percepcji zagrożenia M. H. Appleya,
- koncepcję transakcyjną R. S. Lazarusa i S. Folkman,
- zrewidowaną koncepcję stresu S. Folkman,
- koncepcję zachowania zasobów S. Hobfolla,
- a także koncepcje stresu polskich psychologów:
- koncepcję sytuacji trudnych T. Tomaszewskiego,
- koncepcję rozwojową sytuacji trudnych M. Tyszkowej,

⁹⁹ S. M. Litzke, H. Schuch, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 11.

¹⁰⁰ J. F. Terelak, *Człowiek i stres. Koncepcje, źródła, reakcje, radzenie sobie, modyfikatory*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2008, s. 52.

- koncepcję regulacyjną stresu J. Reykowskiego,
- koncepcję chronohabilistyczną stresu J. F. Terelaka,
- koncepcję ekonomiczną stresu A. Bieli.

Na uwagę w kontekście funkcjonowania człowieka w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zmian organizacyjnych zasługuje transakcyjna koncepcja stresu Richarda S. Lazarusa i Susan Folkman. Według nich „stres psychiczny jest to szczególny rodzaj relacji pomiędzy człowiekiem a otoczeniem, które to otoczenie człowiek ocenia jako nadwyrężające (*taxing*) lub przekraczające jego zasoby i zagrażające (*endangering*) jego dobrostanowi”¹⁰¹. W kręgu zainteresowań R. S. Lazarusa znalazły się przede wszystkim różnice indywidualne w radzeniu sobie jednostki ze stresem oraz różnorodnością zagrożeń. Według niego podstawowym mechanizmem psychologicznym odpowiedzialnym za owe różnice jest ocena poznawcza zagrożenia, rozumiana jako mechanizm oceniający, uświadamiający i interpretujący zagrożenia¹⁰². Owa ocena może mieć charakter pierwotny wtedy, gdy jest to proces weryfikacji, czy docierający do mózgu bodziec jest stresorem, oraz wtórny – gdy wartościowaniu podlegają same możliwości i sposoby radzenia sobie ze stresem. Amerykański psycholog¹⁰³ wyróżnia trzy kategorie stresorów:

- krzywda lub strata (*harm*) – odnosi się do powstałej już szkody,
- zagrożenie (*thread*) – odnosi się do szkód lub urazów antycypowanych,
- wyzwanie (*challenge*) – wskazuje na ocenę własnych możliwości radzenia sobie ze stresem.

To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla analizy sposobu radzenia sobie jednostki w sytuacjach stresowych. Uwzględnienie poznawczej oceny podmiotu sprawia, że definicja stresu R. S. Lazarusa staje się definicją stresu psychologicznego, którego istotą jest świadome lub nieświadome poczucie człowieka, że znalazł się w niebezpieczeństwie¹⁰⁴. Zatem ocena w kategoriach sprzyjających i pozytywnych prowadzi do pozytywnych reakcji emocjonalnych (np. radość, zadowolenie, ulga), a ocena w kategoriach stresu – do reakcji negatywnych (np. lęk, złość, poczucie winy).

R. S. Lazarus i S. Folkman radzenie sobie ze stresem definiują jako:

*stale zmieniające się (dynamiczne) poznawcze i behawioralne wysiłki mające na celu opanowanie określonych zewnętrznych i wewnętrznych wymagań, ocenianych przez osobę jako obciążające lub przekraczające jej zasoby*¹⁰⁵.

Walka ze stresem może w tym przypadku przybrać formę działań polegających na zwalczaniu stresu (efektywność) lub działań obronnych (mała skuteczność). Do działań obronnych możemy zaliczyć: ucieczkę przed sytuacją stresową, atak na

¹⁰¹ R. S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer Publishing Co., New York 1984, s. 19.

¹⁰² J. F. Terelak, *Człowiek i stres...*, s. 63.

¹⁰³ Tamże, s. 64.

¹⁰⁴ Tamże.

¹⁰⁵ R. S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping...*, s. 141.

źródło zagrożenia oraz rozmaite czynności symboliczne polegające na nadawaniu rzeczywistości nowego, niezagrażającego znaczenia.

Stres należy umieć odróżnić od „zdrowego niepokoju” czy „pozytywnego napięcia”¹⁰⁶ wywołanego zaangażowaniem i determinacją do wykonania założonych celów.

7.2. Stres a proces zmian organizacyjnych

Jednym z efektów ubocznych wprowadzania zmian może być tzw. stres innowacyjny. Jest to pojęcie definiowane w literaturze jako stan ogólnej mobilizacji sił psychicznych będącej reakcją na nowe sytuacje, który przy większej gwałtowności zmian może doprowadzić człowieka do frustracji, wyczerpania, a nawet różnych chorób psychosomatycznych¹⁰⁷. Stres może przejawiać się na różne sposoby, przez objawy fizyczne (np. zmęczenie, migrena, napięcie, szybka irytacja), umysłowe (np. zapominanie, błędy w pracy), emocjonalne (np. niepokój, złość, depresja czy napady niewyjaśnionej euforii) oraz behawioralne (np. brak apetytu, wzmożony apetyt, nałogi, brak czasu na relaks).

W literaturze pojawia się także pojęcie stresu organizacyjnego, wiążącego się bezpośrednio z uczestnictwem w grupie zadaniowej i rezygnacji ze swej indywidualności na rzecz wspólnoty.

Według Jana Felicjana Terelaka¹⁰⁸ do stresowych atrybutów grupy zadaniowej, generujących stres organizacyjny, możemy zaliczyć:

- strukturę formalną,
- strukturę nieformalną,
- zadania realizowane w grupie – wynikające z organizacyjnego podziału pracy,
- interes grupowy – wyznaczany przez cele specyficzne, których realizacji podporządkowane jest działanie wszystkich członków grupy,
- cel grupowy – końcowy efekt działania grupy, któremu podporządkowane są wszystkie działania członków grupy,
- normy grupowe – przepisy lub zwyczajowe obowiązki członków grupy, wyznaczające ich prawa i obowiązki,
- styl kierowania,
- dynamikę grupy – proces przemiany zachowań grupowych na odpowiednich etapach kształtowania się struktury formalnej,
- kompetencje kierownicze,
- umiejętność wywierania wpływu na innych – sprawowanie władzy,
- komunikację interpersonalną – szumy informacyjne, patologiczne sieci komunikacyjne, komunikacja wybiórcza, mur milczenia, pranie mózgu, syndrom grupowego myślenia,
- restrukturyzację grup zadaniowych – procesy wprowadzania zmian,

¹⁰⁶ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 227.

¹⁰⁷ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 274.

¹⁰⁸ J. F. Terelak, *Człowiek i stres...*, s. 182.

- kulturę organizacyjną,
- konflikt ról społecznych,
- istotę i sposób wykonywania pracy – praca ekstremalna, telepraca, e-learning, pracoholizm, bezrobocie.

Stres organizacyjny dotyczy głównie państw wysokorozwiniętych. Jest on związany z wysokim tempem rozwoju gospodarczego i wiążącym się z tym problemem niedostosowania społecznego. Takiego zdania jest między innymi J. F. Terelak¹⁰⁹, według którego:

stres organizacyjny w znaczący sposób powiązany jest z negatywnymi postawami i zachowaniami pracowników, których ujemne konsekwencje są niezmiernie kosztowne ekonomicznie. W sumie stres zawodowy uznaje się obecnie za zjawisko szkodliwe zarówno z punktu widzenia powodzenia i samopoczucia pracownika, jak i z punktu widzenia efektywności organizacyjnej.

Pojęcie stresu organizacyjnego jest wynikiem procesu przekazywania i podejmowania roli w organizacji, stąd też nazywany jest też często stresem roli¹¹⁰.

Według Zenona Boruckiego dokładne poznanie i zrozumienie koncepcji stresu roli jest pomocne w udanym wprowadzaniu zmian¹¹¹. Rola jest tworzona na podstawie wymagań związanych z konkretnym stanowiskiem organizacyjnym i jest ona pełniona przez osobę zajmującą to stanowisko. Osoba ta jest nosicielem tej roli, a odbiera ją jako zbiór zachowań, jakich oczekują od niej zarówno przełożeni, jak i współpracownicy. Wymagania w stosunku do konkretnego stanowiska mogą formułować jedynie osoby do tego uprawnione, a ich wykaz, jak również zakres uprawnień, powinien być sformalizowany. W praktyce jednak układ odniesienia danej roli tworzą ci członkowie organizacji, którzy wywierają rzeczywisty wpływ na jej funkcjonowanie. Są oni nadawcami roli przez fakt, że formułując i wysyłając zbiór nakazów i zakazów, w konsekwencji tworzą oczekiwania co do tej roli. Odbiorcą tych oczekiwań jest właśnie nosiciel. Tworzy się w ten sposób rola przekazana, która sformułowana jest jako „zbiór wymagań i informacji” przekazanych przez uczestników układu odniesienia roli jej odbiorcy, z intencją wywołania u niego zachowań nastawionych na realizację czynności należących, ich zdaniem, do zestawu modelowych zachowań dla danej roli¹¹². Z kolei nosiciel roli dostrzega i odpowiednio ocenia rolę przekazaną, przez co staje się ona odebraną. Jednak o ile rola przekazana stanowić będzie obiektywny element sytuacji organizacyjnej danej jednostki, o tyle rola odebrana będzie elementem poznawczej reprezentacji danego fragmentu rzeczywistości (środowiska psychologicznego).

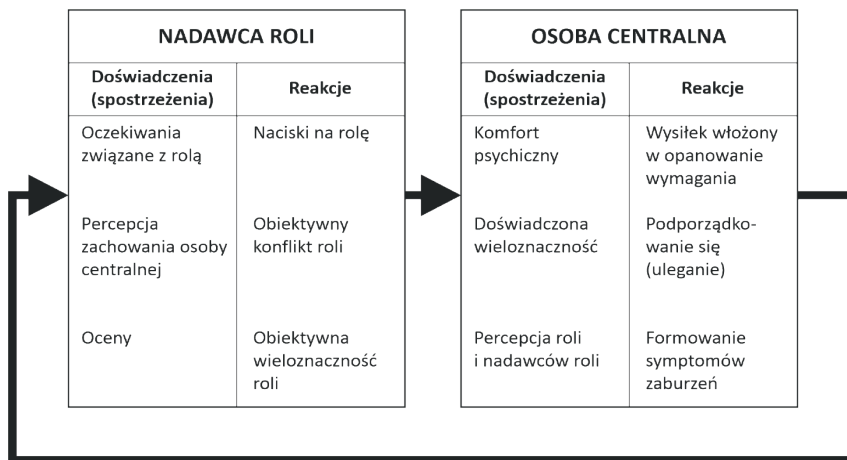
¹⁰⁹ Tenże, *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008, s. 218.

¹¹⁰ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 176.

¹¹¹ Z. Borucki, *Stres organizacyjny. Mechanizm – następstwa – modyfikatory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1988.

¹¹² A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 177.

W rzeczywistości proces przekazywania roli prawie nigdy nie jest płynny. Wynika to z faktu, że zjawisko przekazywania wymagań czy oczekiwań roli zachodzi w otoczeniu wzajemnego oddziaływania interpersonalnego, gdzie ma się do czynienia z jednej strony ze zbiorem uczestników układu odniesienia roli (nadawcami roli), wraz z wymaganiami, jakie stawiają, z drugiej zaś strony z odbiorcą roli wraz ze zbiorem jego możliwości, jego osobistymi oczekiwaniami i dążeniami oraz aspiracjami i systemem wartości, w tym również z własnymi wyobrażeniami o pełnionej roli¹¹³. I to właśnie pojawienie się zakłóceń w procesie przekazywania roli prowadzi do powstawania organizacyjnych sytuacji stresowych (rys. 7.1).



Rysunek 7.1. Model sekwencji roli

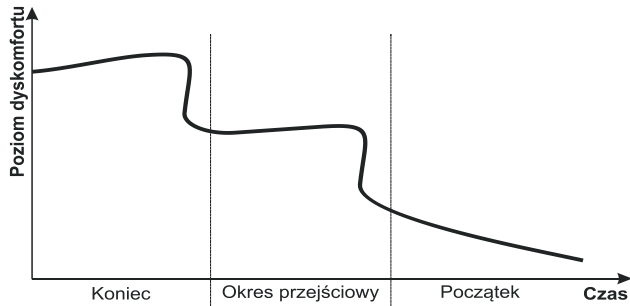
Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 178 za: Z. Borucki, *Stres organizacyjny. Mechanizm – następstwa – modyfikatory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1988.

Analizując proces przekazywania roli i wiążący się z nim stres organizacyjny, nie sposób nie dostrzec, jak ważną funkcję pełnią menadżerowie średniego szczebla. Odgrywają oni w organizacji zarówno rolę osoby centralnej (podwładnego wypełniającego polecenia menadżerów szczebla wyższego), jak i funkcję nadawcy roli, czyli osoby kierującej zespołem i wydającej polecenia.

Ze zjawiskiem stresu organizacyjnego wiąże się również zjawisko dyskomfortu psychicznego¹¹⁴. Dyskomfort nasila się mocno w początkowych etapach zmiany organizacyjnej. Wtedy pracownik przechodzi z apoteozy przeszłości do fazy przejściowej. Dyskomfort potęgowany jest wówczas przez brak wystarczających informacji, wsparcia inicjatorów zmian, jak również brak wystarczającej ilości czasu na realizację. Poziom dyskomfortu psychicznego utrzymującego się w okresie przejściowym zmiany obrazuje rysunek 7.2.

¹¹³ Tamże.

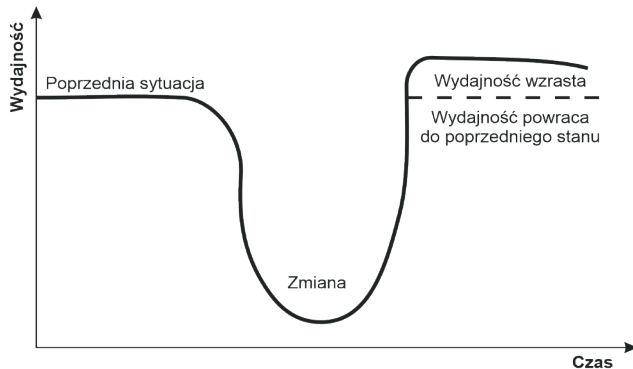
¹¹⁴ Tamże, s. 178–179.



Rysunek 7.2. Dyskomfort psychiczny w okresie przejściowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 76.

Wraz z upływem czasu uczucie dyskomfortu maleje, ale jednocześnie maleje również poczucie własnej wartości, a w konsekwencji spada wydajność pracy (rys. 7.3)¹¹⁵. Utrzymywanie się tego stanu stresu w długim okresie czasu może prowadzić do poważnych zakłóceń w organizmie.



Rysunek 7.3. Krzywa wydajności w okresie zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 106.

7.3. Reakcje na stres

Obecne czasy są szczególnie niebezpieczne, jeśli chodzi o stres. Najpierw pandemia COVID-19, później wojna w Ukrainie oraz regres gospodarczy wymusiły na organizacjach trwanie w stanie permanentnego zagrożenia. Tego typu sytuacja przekłada się bezpośrednio na funkcjonowanie człowieka w organizacji. Szczególnie obecnie wiąże

¹¹⁵ Zagadnienie wpływu czasu na wydajność oraz poziomu poczucia własnej wartości w czasie porusza L. Clarke [w:] *Zarządzanie zmianą...*, s. 106–107.

się ono ze stanem ciągłego lęku i niepewności co do przyszłości i przekłada się na efektywność oraz zachowanie się jednostki w miejscu pracy. Reakcje człowieka poddanego tak silnemu oddziaływaniu bodźców zewnętrznych i pośrednio również wewnętrznych mogą mieć charakter psychologiczny, behawioralny oraz zdrowotny (tab. 7.1).

Tabela 7.1. Typowe reakcje na stres organizacyjny

Psychologiczne	Behawioralne	Zdrowotne
Alienacja	Absencja w pracy	Choroba somatyczna
Lęki	Błędy w działaniu	Choroba psychiczna
Nuda	Wypadki	Psychosomatyka
Wypalenie zawodowe	Agresywność	Nerwica
Spadek motywacji	Nadmierne karanie	
Zagubienie	Nadużywanie alkoholu	
Depersonalizacja	Nikotynizm	
Depresja	Kodeinizm	
Niezadowolenie z pracy	Lekomania	
Niezadowolenie z życia	Narkomania	
Zaburzenia emocjonalne	Złe pełnienie roli	
Przemęczenie	Mała wydajność w pracy	
Frustracja	Rezygnacja z pracy	
Napięcie emocjonalne	Zmiana celu	
Wrogość	Strajki	
Irytacja		
Niska samoocena		
Obrażanie się		
Niedowartościowanie		
Pracoholizm		

Źródło: J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 268.

Walka ze stresem w pracy, zwłaszcza z jego przyczynami, staje się obecnie ważnym zadaniem szczególnie dla kadry kierowniczej. Musi ona nie tylko radzić sobie z własnym stresem, ale również opracowywać strategie przeciwdziałania stresowi u swoich podwładnych. Nie można lekceważyć tego stresu, ponieważ jego konsekwencje dla organizacji mogą być bardzo niekorzystne, a korzyści z jego eliminacji są wielostronne¹¹⁶.

¹¹⁶ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa 2001, s. 268.

Działania muszą być prowadzone równolegle w odniesieniu do trzech grup symptomów¹¹⁷:

- pogorszenia stanu zdrowia somatycznego, przejawiającego się np. zwiększonym tętnem, wysokim poziomem cholesterolu, nałogiem palenia, wrzodami żołądka, chorobą wieńcową i nerwicą,
- pogorszenia stanu zdrowia psychicznego, manifestującego się np. niską motywacją do pracy, obniżoną samooceną, spadkiem satysfakcji z pracy, nadużywaniem alkoholu oraz sięganiem po leki i narkotyki,
- zaburzenia procesów organizacyjnych, przejawiającego się w niskiej efektywności pracy, absencji, konfliktach interpersonalnych, niezadowoleniu z organizacji pracy, a w konsekwencji również rezygnacji z pracy.

Reakcja poszczególnych osób na stres jest różna. Niektórzy potrzebują stresu, stawiają przed sobą trudne do osiągnięcia cele, lubią ryzyko i ich równowaga zależy od osiąganych sukcesów. Inni skrywają niepokój i przez opanowanie chcą wyrazić akceptację dla decyzji kierownictwa i przywiązanie do organizacji, maskując w ten sposób trwałe i niepokojące frustracje wywołane podjętymi decyzjami¹¹⁸. Jeszcze inni reagują gwałtownie, a ich reakcje przypominają wybuchy szału i nienawiści do wszystkich i wszystkiego.

W efekcie długofalowego oddziaływania stresu lub działania stresu o dużym nasileniu, a taka sytuacja ma często miejsce w procesie wprowadzania zmian, pogarszają się stosunki interpersonalne, co z kolei generuje konflikty w pracy. To właśnie pogorszenie się stosunków międzyludzkich, a pośrednio również klimatu organizacyjnego w całej organizacji, jest sygnałem występowania wysokiego poziomu stresu organizacyjnego. Powoduje on spadek poziomu zaufania pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy podwładnymi a przełożonymi. Poza tym następuje gwałtowna degradacja morale całego zespołu, a co za tym idzie – obniżenie poziomu identyfikacji pracowników z celami organizacji.

Jednostki poddawane działaniu długotrwałego lub powtarzającego się stresu organizacyjnego szczególnie mocno manifestują niezadowolenie z bycia członkiem organizacji i głośno wyrażają chęć jej opuszczenia.

Ponadto stres organizacyjny obniża efektywność pracy, zwiększa absencję i liczbę spóźnień do pracy itp. Jeżeli chodzi o pracę menadżerów, to dodatkowo wpływa on na jakość podejmowanych przez nich decyzji i sposób kierowania zespołem, co z kolei obniża efektywność pracy podległych im pracowników¹¹⁹.

¹¹⁷ J. F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 268.

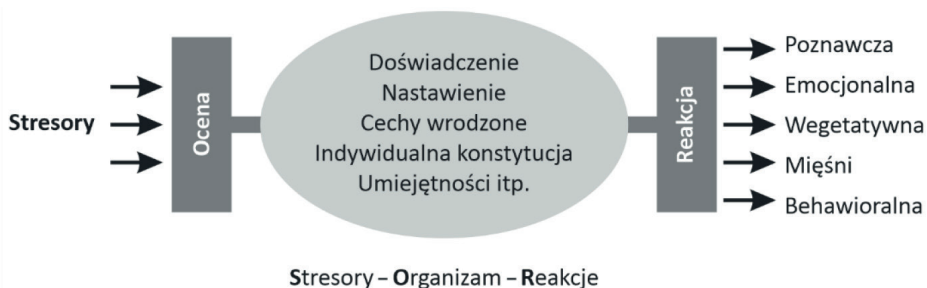
¹¹⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 62.

¹¹⁹ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 183.

7.4. Pożądane działania w celu minimalizacji stresu

Nie istnieje niestety uniwersalny sposób na radzenie sobie ze stresem, albowiem każda sytuacja wymaga specyficznych metod, które kiedy indziej mogą okazać się nieprzydatne. Na problematykę walki ze stresem, który może pojawić się w trakcie procesu zmian, można spojrzeć dwubiegunowo: przez działanie post factum, jako reakcja na sytuację stresową, lub zanim taka sytuacja będzie miała miejsce.

W pierwszym przypadku należy za punkt wyjścia obrać, zgodnie z modelem SOR (rys. 7.4), stresor, samego człowieka lub sytuację stresową.



Rysunek 7.4. Model SOR

Źródło: S. M. Litzke, H. Schuch, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 15.

Pierwszym działaniem będzie próba wykluczenia lub zmniejszenia liczby stresorów. Można samemu wprowadzić się w bardziej stabilny stan dzięki metodom długofalowego radzenia sobie ze stresem, przez podwyższanie własnej wytrzymałości (np. aktywny relaks), budując wzorzec pozytywnego zachowania lub zmieniając ocenę sytuacji stresowej¹²⁰. Metody te są zalecane szczególnie wtedy, gdy jednostka chce i jest w stanie usunąć lub trwale zredukować przyczyny lub przygotować się do wystąpienia obciążenia – w sytuacji, gdy możliwe jest ich przewidzenie.

W przypadku, gdy niemożliwe jest wpłynięcie na stresor i na własną osobowość, można spróbować użycia technik krótkotrwałego odprężenia, które łagodzą szczytowe momenty pobudzenia i zapobiegają jego ponownemu wzrostowi, np. przez odwrócenie uwagi od sytuacji stresowej.

Metody krótkotrwałego radzenia sobie ze stresem są szczególnie przydatne w sytuacji, gdy nie można zmienić przyczyn obciążenia, sytuacja stresowa ma charakter przewlekły lub pragnie się uniknąć eskalacji stresu. Strategie radzenia sobie ze stresem przedstawiono w tabeli 7.2.

¹²⁰ S. M. Litzke, H. Schuch, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe...*, s. 60.

Tabela 7.2. Strategie radzenia sobie ze stresem

Działanie krótkotrwałe	Działanie długofalowe
Ode reagowanie Odwrócenie uwagi Kontrolowanie swoich myśli Dawanie sobie powodów do zadowolenia Konstruktwna rozmowa z samym sobą Spontaniczna relaksacja Zwolnienie tempa	Odrzucenie roli ofiary Zmiana nastawienia Zmiana zachowania Wsparcie społeczne Zarządzanie czasem Systematyczna relaksacja Styl życia

Źródło: S. M. Litzke, H. Schuch H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007, s. 61.

Zarówno metody krótkotrwałego, jak i długotrwałego radzenia sobie ze stresem mogą okazać się przydatne z punktu widzenia zarówno lidera zmian, agenta zmian, jak i wszystkich osób uczestniczących w tym procesie. Warto jednak zaznaczyć, że zamiast reagować na sytuacje, które już mają miejsce, należy zastanowić się nad sposobami ich redukcji.

Ma to szczególne znaczenie z punktu widzenia uczestników zmian. W przypadku, gdy nie uczestniczą oni bezpośrednio w procesie tworzenia projektu zmian, są w zasadzie zdani na swoich przełożonych, zaś swoją wiedzę o zmianach czerpią z oficjalnych dróg przekazywania informacji, a jeśli te są ograniczone – z nieoficjalnych (np. plotek i domysłów).

Dlatego liderzy i agenci zmian, chcąc zredukować sytuacje stresogenne, muszą postawić na pełny współdziałanie tych, których zmiany dotyczą, w procesie ich opracowywania, a nie tylko wdrażania lub przynajmniej starać się zredukować niepewność przez sprawny system komunikacji. Zarówno problematyka współdziałania w procesie zarządzania zmianami, jak i tworzenia atmosfery uczciwej komunikacji zostanie omówiona w dalszej części podręcznika.

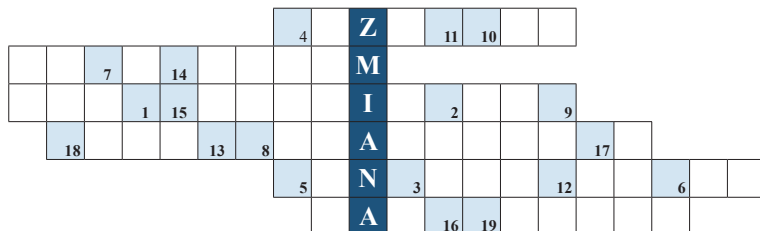
7.5. Pytania kontrolne

1. Czym jest stres?
2. Omów psychologiczne koncepcje stresu.
3. Wymień trzy kategorie stresorów według R. S. Lazarusa i S. Folkmana.
4. Na czym polega stres organizacyjny?
5. Wymień podstawowe czynniki generujące stres organizacyjny według J. F. Terelaka.
6. Omów koncepcję stresu roli według Z. Boruckiego.
7. Omów zjawisko dyskomfortu psychicznego w procesie wprowadzania zmian.
8. Wymień typowe reakcje na stres organizacyjny.
9. Wymień i opisz metody radzenia sobie ze stresem organizacyjnym.

Krzyżówka sprawdzająca

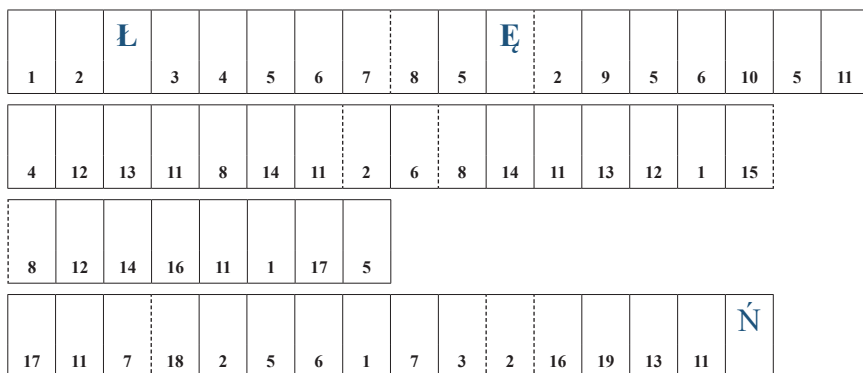
Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 7, poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

Uzupełnij diagram. Opisy definicji podano w przypadkowej kolejności. Litery z oznaczonych pól dadzą rozwiązanie – myśl Olgi Tokarczuk.



Jest jedną z plag trawiących współczesny świat. Nadużywanie nikotyny, powoduje daleko idące konsekwencje zdrowotne, społeczne i finansowe na poziomie jednostek i całych zbiorowości. Jest przykładem reakcji behawioralnej na stres. Mowa o ... ;

- Obok krzywdy lub straty oraz zagrożenia jest jedną z kategorii stresorów. Wskazuje na ocenę własnych możliwości radzenia sobie ze stresem. Mowa o ... ;
- Istotą tak pojmowanego stresu jest świadome lub nieświadome poczucie człowieka, że znalazł się w niebezpieczeństwie. Mowa o stresie ... ;
- Jest przykładem reakcji psychologicznej na stres. Przejawia się wątpliwością we wszystko, a w szczególności wątpliwością w siebie, brak pewności staje się przeszkodą w podejmowaniu decyzji. To ... ;
- Jest zjawiskiem na pograniczu nieprawidłowości postrzegania i zaburzeń świadomości. Polega na deformacji odczuwania i doświadczania samego siebie. Osoba przeżywająca taki epizod ma odczucie istnienia poza własnym ciałem lub umysłem. Jest przykładem reakcji psychologicznej na stres. To ... ;
- Stan ogólnej mobilizacji sił psychicznych, będący reakcją na nowe sytuacje i mogący przy większej gwałtowności zmian prowadzić człowieka do wyczerpania, nerwicy, psychozy i braku przystosowania. To opis stresu ... ;



8. Rola zaufania w procesie wprowadzania zmian

8.1. Istota zaufania

Zaufanie „jest podstawowym, trwałym komponentem wszystkich relacji społecznych”¹²¹, „aspektem wszystkich interakcji społecznych i wszystkich systemów społecznych”¹²², „podstawową potrzebą transakcyjną”¹²³, jak również „kluczem do zrozumienia społecznej egzystencji ludzi”¹²⁴. Jest to emocja okazywana przede wszystkim ludziom, ale również przedmiotom czy instytucjom zarówno ze sfery gospodarczej, jak i administracyjnej. Można wręcz stwierdzić, że wszelkie nasze działania są wynikiem wiary w dobre intencje osoby, którą tym zaufaniem obdarzamy.

Na zaufanie można spojrzeć z dwóch odmiennych punktów widzenia. „Pierwszy wskazuje na człowieka, jako źródło zaufania, a drugi odnosi się bezpośrednio do życia społecznego i ekonomicznego, gdzie zaufanie kojarzy się z realizacją określonych celów”¹²⁵. Obdarzając kogoś zaufaniem, sami się odsłaniamy, a tym samym podejmujemy ryzyko, dając drugiej stronie to, co jest dla nas bardzo cenne, w zamian oczekując tylko lojalności i uczciwości. Rozpatrując zaufanie przez pryzmat użyteczności, traktujemy je jako transakcję wymienną, która ma na celu maksymalizację zysków¹²⁶.

Zaufanie, w ciągu ostatnich czterdziestu lat, stało się pierwszoplanowym zagadnieniem badanym przez socjologów. Nurt ten zainicjowały, na początku lat 80. XX wieku, dociekania Niklasa Luhmanna oraz Bernarda Barbera. Od tego czasu stale rośnie liczba osób zajmujących się badaniem tej problematyki. Można wręcz powiedzieć, że jesteśmy świadkami kształtowania się nowego paradygmatu zaufania i zarządzania zaufaniem.

Zainteresowanie badaczy zaufaniem, jako problemem organizacyjnym i socjologicznym, jest w dużej mierze spowodowane:

- globalizacją,
- rosnącym znaczeniem technologii informatycznych, w tym z gwałtownym rozwojem sztucznej inteligencji,
- nowymi koncepcjami zarządzania, takimi jak *lean management*, *outsourcing*, *just in time* itp.,

¹²¹ A. B. Seligman, *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1997, s. 13.

¹²² B. Bernard, *Trustin science*, [w:] B. Bernard (red.), *Social Studies of Science*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1990, s. 133.

¹²³ J. H. Turner, *Face To Face: Toward a Social Theory of Interpersonal Behavior*, Stanford University Press, Stanford 2002, s. 137.

¹²⁴ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 12.

¹²⁵ R. Wiśniewski, *Jakiej etyki potrzebujemy. W sprawie uproszczeń postmodernistycznej krytyki etyki*, [w:] Z. Sareło (red.), *Moralność i etyka w ponowoczesności*, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1996, s. 100–101.

¹²⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

- wnioskami z wprowadzania koncepcji stawiających na wynik kosztem pracowników (*reengineering, downsizing*),
- dostrzeganiem znaczenia w życiu organizacji takich pojęć jak sprawiedliwość społeczna i solidarność,
- wzrostem znaczenia nowych form współpracy (organizacje sieciowe i wirtualne) opartych na pracy zdalnej,
- wzrostem znaczenia czynników niematerialnych,
- rozwojem i wzrostem znaczenia instytucji społecznych.

Rosnąca liczba badań i publikacji nie sprawia jednak, że zaufanie jest zjawiskiem dobrze rozpoznanym, wymagającym znacznie mniejszego wysiłku niż kiedyś. Prawdopodobnie jest to wynikiem braku wiedzy, szczególnie wśród kadry menadżerskiej, jak zarządzać tym trudnym obszarem, a dodatkowe problemy sprawia próba pomiaru zaufania jako nienamacalnego zjawiska w sposób miarodajny i użyteczny¹²⁷.

Zarządzanie zaufaniem różni się od istniejących teorii zarządzania. Zarządzanie zaufaniem będzie miało sens i będzie odnosić skutki, jeśli zaufanie będzie uwzględniane w działaniach organizacji, jej wewnętrznych i zewnętrznych relacjach.

Sukces zarządzania zaufaniem zależy od szeregu czynników, m.in. od:

- ustalenia wspólnych celów i sposobów postępowania oraz osiągnięcia konsensusu w najważniejszych kluczowych punktach,
- klarowności w zakresie rozwiązywania problemów i całej prowadzonej działalności,
- respektowania tajemnicy,
- niezwłocznego i efektywnego spełniania obietnic,
- gotowości do dzielenia się zyskami (np. w przypadku korzyści wynikające z prawa o własności intelektualnej) oraz ustalenia istotnych kwestii finansowych,
- sieci osobistych kontaktów budowanych latami, będących źródłem wielu wartościowych informacji o naszych współpracownikach i partnerach, m.in. o ich zdolnościach, wydajności, niekompetencji, nastawieniu, dziwactwach.

Adam Rudzewicz zwraca też uwagę, że:

zarządzanie zaufaniem przynosi organizacji istotne korzyści w wielu obszarach, przede wszystkim:

- *redukuje koszty transakcyjne;*
- *wpływa na koordynację organizacji;*
- *motywuje do decyzji;*
- *uruchamia twórcze myślenie;*
- *zachęca do uczestnictwa w transakcjach;*
- *promuje wymiany informacji;*
- *zwiększa zdolność organizacji (jako zespołu) do przetrwania sytuacji kryzysowej;*
- *jest kluczowym czynnikiem przy budowaniu sieci współpracy;*
- *wspomaga inne koncepcje zarządzania;*

¹²⁷ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwach – znaczenie i pomiar*, „Journal of Management and Finance” 2017, vol. 15, nr 2, s. 292.

- poprawia efektywności organizacji;
- poprawia konkurencyjność organizacji;
- poprawia satysfakcję klienta i zwiększa jego lojalność;
- organizacja staje się bardziej elastyczna¹²⁸.

W konsekwencji, szczególnie obecnie, to od zaufania zależy efektywność działań organizacji, co w przypadku instytucji gospodarczych przekłada się na ich konkurencyjność, czasem wręcz na zdolność do przetrwania.

Można zatem z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że zaufanie przekłada się na:

- ład gospodarczy,
- trwałość i wielkość organizacji,
- techniki i style kierowania,
- kulturę organizacyjną,
- wizję i strategię,
- elastyczność i szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu,
- zdolność do tworzenia aliansów, strategicznych
- zdolność do funkcjonowania w formach sieciowych i wirtualnych.

Zazwyczaj mówiąc o zaufaniu, mamy na myśli zjawisko pozytywne. Można jednak zidentyfikować również negatywne znaczenie tego terminu. Zgodnie bowiem z definicją zawężonego zaufania w przypadku pozytywnego nastawienia osoby do własnej grupy bardzo często rodzi się negatywne nastawienie do grup, do których wspomniana osoba nie należy. Związane jest to zwykle z zacieśnionym kręgiem osób, które uzyskują korzyści kosztem „osób z zewnątrz”, często postrzeganych jako wrogowie albo co najmniej obiekty eksploatacji. Ta negatywna strona zaufania odnosi się w szczególności do praktyk korupcyjnych czy struktur mafijnych. Jest to zaprzeczenie produktywności i oznacza zacofanie oraz spadek poziomu kapitału intelektualnego.

8.2. Zaufanie jako kapitał społeczny – czynniki wpływające na poziom zaufania

Bardzo często zaufanie jest postrzegane jako kapitał społeczny, który jest definiowany z kolei jako „suma zasobów [...], którym dysponuje jednostka lub grupa dzięki posiadaniu trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji, wzajemnej znajomości i rozpoznawania się”¹²⁹. W tym kontekście możemy wyróżnić społeczeństwa wysokiego i niskiego zaufania. Społeczeństwa wysokiego zaufania (np. kraje skandynawskie i USA) to społeczeństwa, w których tworzy się i umacnia swego rodzaju presja społeczna ufania innym i zachowywania się w taki sposób, aby zaufanie zostało odwzajemnione. W kulturze niskiego zaufania czy wręcz nieufności (np. kraje arabskie, Rosja, Chiny) na obywateli wywierana jest presja, aby nie ufali nikomu.

¹²⁸ Tamże.

¹²⁹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa...*, s. 244.

Wmawia się ludziom, że wszyscy wokół tylko czyhają, żeby ich oszukać i knują spiski. W konsekwencji prowadzi do powolnej destrukcji społeczeństwa.

Początkowym etapem w procesie budowania atmosfery opartej na zaufaniu jest ogólna skłonność do zaufania, która opiera się na przekonaniu, że ludzie z zasady są godni zaufania. Przekonanie to z kolei sprawia, że człowiek jest otwarty na otoczenie i potrafi zaufać osobom, które widzi po raz pierwszy, lub instytucjom, z którymi po raz pierwszy ma do czynienia. Wierzy, że większość ludzi i instytucji będzie działać w sposób dla niego korzystny.

Literatura wskazuje na dwa podejścia do źródeł zaufania ogólnego, tj. na teorię indywidualistyczną i teorię społeczną. Na tę pierwszą składają się: teoria osobowości i pochodzenia oraz teoria sukcesu i zadowolenia. Natomiast na drugą składają się: teoria dobrowolnej działalności, teoria więzi społecznych, teoria społeczności i teoria instytucji społecznych¹³⁰.

Zgodnie z teorią osobowości i pochodzenia najważniejsze, a wręcz kluczowe znaczenie w procesie kształtowania zaufania mają doświadczenia z dzieciństwa i korzenie kulturowe¹³¹. To one sprawiają, że człowiek z natury jest optymistyczny i zdolny do współpracy lub wręcz przeciwnie, nieufny i zamknięty w sobie. Tak więc poziom zaufania jest w tym przypadku rezultatem nauki pochodzącej od rodziców lub opiekunów, później kolejnych doświadczeń życiowych, a dopiero w dalszej kolejności poziomu wykształcenia i wreszcie otoczenia. Ważny wpływ na poziom zaufania człowieka mają również korzenie kulturowe kształtujące więzi społeczne. Poczucie więzi kulturowej i na tym tle przestrzeganie tych samych zasad sprawia, że człowiek czuje się trwałą częścią społeczeństwa. Utrzymuje się wysoki poziom zaufania między pokoleniami, a to z kolei sprawia, że jest ono względnie trwałe w czasie i przestrzeni.

Teoria sukcesu i zadowolenia zakłada, że zaufanie ogólne jest efektem doświadczania dobrego traktowania. Zgodnie z nią wyższym poziomem zaufania będą charakteryzowały się osoby niedoświadczone negatywnie przez los, posiadające: oparcie w rodzinie, wystarczające zasoby finansowe, kontakty i przyjaciół. W związku z tym będą oni chętniej w życiu podejmować ryzyko, którego osoby biedniejsze, dyskryminowane i samotne będą raczej unikać. Można zatem stwierdzić, że zgodnie z teorią sukcesu i zadowolenia to właśnie wysokość dochodu jest podstawową przyczyną większego optymizmu życiowego, a co za tym idzie – wyższego poziomu zaufania. Im więcej traumatycznych doświadczeń dane jest człowiekowi (rozwód, separacja, choroby, wypadki losowe, niepowodzenia finansowe), tym bardziej nieufny się staje.

Według teorii dobrowolnej działalności zaufanie jest kształtowane na podstawie dobrowolnego udziału człowieka we wszelkiego rodzaju organizacjach non profit. Poświęcenie się już od najmłodszych lat wolontariatowi, czyli świadomej, dobrowolnej i bezpłatnej pracy na rzecz innych sprawia, że człowiek staje bardziej empatyczny, wrażliwy na cierpienie innych, co z kolei umacnia jego więzi z innymi ludźmi.

¹³⁰ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach...*, s. 53.

¹³¹ Tamże, s. 54.

Teoria więzi społecznych, w odróżnieniu od działalności w stowarzyszeniach, koncentruje się na umacnianiu więzi przyjaźni. Dążenie do nawiązywania serdecznych stosunków, opartych na wzajemnej życzliwości jest wyrazem pragnienia jednostki bycia członkiem grupy. Aby stosunki panujące w grupie mogły być nazwane przyjacielskimi, u ich podstaw musi leżeć zaufanie. Innymi słowy, zaspokajanie potrzeby przynależności kształtuje odpowiedni poziom zaufania.

Teoria społeczności skupia się na cechach społeczności lokalnych, a nie na więziach społecznych w nich istniejących. Na przykład poziom zaufania na wsi i w małych miastach jest większy niż w dużych aglomeracjach miejskich, co wynika ze specyficznego nastawienia charakteryzującego się altruizmem, otwartością, szczerością, satysfakcją z życia w społeczności i poczuciem bezpieczeństwa. „Otwarte otoczenie, pól, jezior i lasów, korzystniej wpływają na życie człowieka niż zamknięte bramy, ukryte kamery, wysokie parkany, domofony i kraty w oknach”¹³². Mniejszą skłonność do zaufania wykazują społeczeństwa, w których żyją grupy dyskryminowane, a także mniejszości etniczne.

Teoria instytucji społecznych rozpatruje natomiast rolę ogółu instytucji służących społeczeństwu w procesie kreowania zaufania społecznego. „Ludzie są lepiej przygotowani do ufania instytucjom i innym osobom, jeżeli organizacja społeczna, w której funkcjonują, zabezpiecza ich przed ewentualnymi przypadkami nadużyć zaufania”¹³³.

Ogólna skłonność do zaufania jest podstawą do wytworzenia się zaufania szczegółowego, a więc przekonania człowieka, że inni ludzie, których łączy określona sieć zależności (np. organizacyjnych), są godni zaufania. Zaufanie szczegółowe dotyczy rodziny, przyjaciół, współpracowników, grup religijnych i organizacji, do których należy dana jednostka. Jest ono nacechowane emocjonalnie i może się zmieniać w krótkim okresie czasu, gdy lokalne warunki ulegają zmianie. Zaufanie ogólne jest bardziej stabilne w czasie, co pozwala wchodzić w nowe interakcje społeczne, które dają nowe możliwości, skłaniają do podejmowania ryzyka, wchodzenia poza nowe grupy społeczne.

8.3. Zaufanie a zmiany

Profesor John Whitney z Columbia Business School zwykle mawiał, że „brak zaufania podwaja koszty prowadzenia biznesu”¹³⁴. To stwierdzenie zawiera element prawdy. Gdy nie ma zaufania, to rosną (o ok. połowę) koszty prowadzenia działalności gospodarczej¹³⁵. Brak zaufania wymusza wzmożoną kontrolę, co powoduje generowanie dodatkowych kosztów.

¹³² R. Borowik, B. Borowik, *Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wzmacniającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s.168.

¹³³ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa...*, s. 350.

¹³⁴ J. Crawford, *8 ways to Gain Trust*, www.forefrontmag.com/2014/05/902/ (dostęp: 20.04.2023).

¹³⁵ L. V. Ryan, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 1, s. 49.

Budowanie zaufania jest jednym z kluczowych działań w procesie skutecznego wprowadzania zmian w organizacjach. Umożliwia ono skuteczną komunikację wśród zespołów i w konsekwencji realizację założonych celów. Zaufanie ma szczególne znaczenie w odniesieniu do lidera zmian. Cele zmian zwykle wymagają od lidera i agenta zmian większego doświadczenia i odpowiedzialności. Ufność w kompetencje lidera, jego normy etyczne, dobrą wolę i poczucie odpowiedzialności wobec innych w organizacjach przekłada się na zadowolenie pracowników oraz skuteczność działania organizacji i zespołów, zwłaszcza w przypadku wprowadzanych zmian.

Zmiany prawie zawsze są źródłem bardzo silnych emocji. Zarządzanie tymi emocjami, polegające na ich rozpoznawaniu i wyciszaniu, należy wówczas do głównych zadań liderów zmian.

Według Simona Sinka¹³⁶ przywództwo to spójność, uczciwość i odpowiedzialność, czyli wszystkie elementy zaufania. Przywódcą nie jest ten, kto mówi nam to, co chcemy usłyszeć, lecz ten, kto mówi to, co powinniśmy usłyszeć. Bycie prawdziwym liderem oraz wzbudzanie głębokiego zaufania i lojalności zaczyna się od mówienia prawdy. Ponadto zdaniem S. Sinka:

organizacja chcąc być zwinną, czyli przygotowaną na szybkie wprowadzanie zmian, musi postawić na zaufanie ponieważ:

- *jeżeli menadżerowie mają przekazać zespołom i pracownikom prawo podejmowania samodzielnych decyzji, to muszą im ufać,*
- *jeżeli pracownicy mają brać na siebie podejmowanie decyzji, to muszą ufać menadżerom, że nie stoi za tym rozbudowany system ukrytej kontroli,*
- *jeżeli pracownicy mają tworzyć innowacje i próbować nowych metod pracy, to muszą ufać, że menadżerowie nie będą ich karać za błędy,*
- *jeżeli pracownicy mają angażować się w zadania, to muszą ufać, że zadania te mają sens oraz, że są naprawdę ważne,*
- *jeżeli pracownicy mają realizować wizję, to muszą ufać przywódcom, a najlepiej współtworzyć wizję lub sposoby jej realizacji¹³⁷.*

Według Jeana Brillmana zaś:

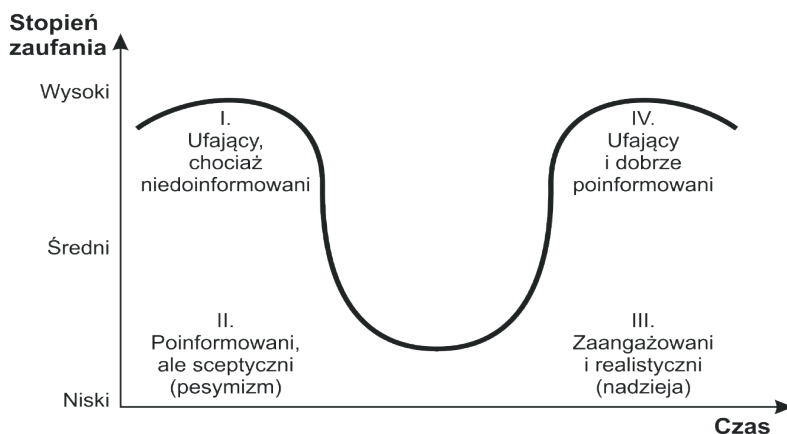
stopień zaufania zmienia się wraz z upływem czasu i może przybierać następujące formy [rys. 8.1 – uzup. M.S.]:

- *pracownicy ufają dyrekcji, choć nie są odpowiednio poinformowani,*
- *pracownicy są dobrze poinformowani, ale mają sceptyczny stosunek do wprowadzanych zmian,*
- *postawy pracowników są realistyczne, ale ich nadzieja na poprawę jest niewielka,*
- *pracownicy są dobrze poinformowani i mają pewność, że zmiany zostaną doprowadzone do końca oraz przyniosą satysfakcjonujące ich efekty¹³⁸.*

¹³⁶ S. Sinek, *Liderzy jedzą na końcu*, Helion, Gliwice 2015, s. 185.

¹³⁷ Tamże.

¹³⁸ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania...*, s. 382.



Rysunek 8.1. Zmiana stopnia zaufania w czasie

Źródło: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 382.

Wysokie koszty wprowadzanych zmian nierzadko dotyczą wielu członków organizacji, co bardzo często generuje opór (więcej na temat oporu wobec zmian w rozdziale 6 niniejszego podręcznika). Działania mające na celu podniesienie poziomu zaufania w tym trudnym momencie powinny¹³⁹:

- zjednoczyć ludzi – zbliżanie ludzi do siebie zachęca do rozmów, które są wyrazem życzliwości. Przełożeni powinni tworzyć przestrzenie fizyczne i wirtualne, aby umożliwić współpracę między pracownikami;
- wykreować wspólną świadomość funkcjonowania biznesu – liderzy powinni rozwijać wśród pracowników zrozumienie i akceptację dla charakteru i celów działania organizacji;
- wykształcić zachowania personalne – zachęcanie pracowników do otwartego wyrażania swoich obaw w atmosferze pewności, że te sprawy nie zostaną ujawnione, jest ważne. Dyskrecja, otwartość i aktywne słuchanie służą budowaniu silnych więzi z współpracownikami.

8.4. Kształtowanie systemów zaufania

Wykształcenie w zespole zaufania wymaga od menadżera przede wszystkim wyżywionej pracy. Zaufania nie uda się jednak kupić podwyżkami czy ekskluzywnymi świadczeniami socjalnymi na rzecz pracowników. Nie buduje się go również w ciągu jednego dnia. Jest to proces czasochłonny i wymagający zaangażowania, a częstokroć również poświęcenia.

¹³⁹ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Journal of Management and Finance” 2017, vol. 15, nr 2, s. 296 za: D. Z. Levin, R. Cross, L. C. Abrams, E. L. Lesser, *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, 2002, s. 2–7, www.researchgate.net (dostęp: 1.03.2017).

Sally Bibb i Jeremy Kourdi proponują, aby proces ten był prowadzony z zachowaniem podstawowych zasad¹⁴⁰:

- samozaufanie jest kluczowe, ponieważ jest mało prawdopodobne, że zaufają nam inni, jeżeli sami sobie nie ufamy;
- czekanie, aż inni udowodnią swoją wiarygodność, jest niewystarczające, ponieważ nie wystarczy tylko zdobywać zaufanie, trzeba pokładać je również w innych;
- zaufanie buduje się bardzo długo, a może ulec zniszczeniu w jednej chwili;
- nie da się zbudować zaufania w sposób cyniczny, traktując je jako środek do osiągnięcia celu;
- nie można zbudować zaufania bez szczerości i uczciwości;
- zaufanie jest bardzo często niewidoczne i nie jesteśmy świadomi faktu, że wszystko idzie po naszej myśli właśnie dzięki zaufaniu;
- zaufanie wymaga zaangażowania i osobistej odpowiedzialności;
- zaufanie polega na relacjach odwzajemnionych;
- zaufanie otwiera możliwości, które w innych przypadkach nie byłyby możliwe, zachęca do poszukiwania nowych rozwiązań, niezgadzenia się z opinią innych i bezpośredniego wyrażania swoich poglądów;
- zaufanie jest zmienne w czasie; nie należy stosować substytutów zaufania;
- należy unikać pogoni za władzą kosztem zaufania;
- należy starać się budować kulturę wysokiego zaufania;
- nie należy za wszelką cenę dławić konfliktów, a jedynie zapewniać ich optymalny poziom;
- w procesie komunikacji należy dbać o zgodność treści i sygnałów, unikać strategii oszustwa, a także dotrzymywać składanych obietnic;
- należy redukować niepewność, czyli zwiększać przewidywalność zachowań obu stron interakcji;
- należy pamiętać, że istnieje szereg niewidocznych sił, które w bezpośredni sposób mają wpływ na zachowanie człowieka, jak np. uczucie niepewności, silna potrzeba aprobaty, konformizm, potrzeba posiadania władzy, silne ego;
- należy traktować ludzi uczciwie – równo i sprawiedliwie.

Ponadto S. Bibb i J. Kourdi¹⁴¹ atmosferą wysokiego zaufania określają takie warunki, w których ludzie mogą sobie ufać i być obdarzani zaufaniem. Według nich taka sytuacja zaistnieje jeśli:

- wszyscy będą akceptować ten sam spójny system wartości i, co ważne, nie tylko w miejscu pracy, ale również w życiu codziennym;
- członkom organizacji będzie przyświecała wspólna, akceptowana misja oraz cele z niej wynikające, w osiągnięcie których będą mocno zaangażowani;
- funkcjonowanie organizacji opierać się będzie na otwartym i autentycznym przywództwie;

¹⁴⁰ S. Bibb, J. Kourdi, *Trust matters, For Organizational and Personal Success*. Palgrave Macmillan, 2004, s. 161–167.

¹⁴¹ Tamże, s. 121–131.

- w organizacji będzie dominować kultura konsensusu, a nie przymusu;
- podążanie do celu będzie odbywało się na drodze zabawy, która członkom organizacji będzie sprawiać przyjemność;
- w organizacji będzie dominować nastawienie na naukę, a nie na obwinianie, ponieważ w kulturze doszukującej się winy ludzie nie są skłonni ufać innym i być otwartymi;
- w organizacji będzie funkcjonować uczciwa i autentyczna komunikacja.

Uczciwa i otwarta komunikacja jest najważniejszym, a wręcz krytycznym składnikiem systemu budowania zaufania w organizacji. Bez prawidłowej komunikacji zawsze będzie dochodzić do nieporozumień i ukrywania prawdziwych lub w jakiś sposób niewygodnych informacji.

Czas zmian jest pod tym względem szczególnie. Wiąże się z niepewnością oraz wysokim ryzykiem popełniania błędów. Szczególnie wtedy liderzy zmian powinni w sposób otwarty dzielić się z pracownikami wszelkimi istotnymi informacjami dotyczącymi wprowadzanych zmian. Jeśli ze strony podwładnych pojawią się pytania, to powinni oni udzielać tylko prawdziwych i uczciwych odpowiedzi. Jeśli „mijanie się z prawdą” lub odchylenie od tematu zostanie odkryte, spowoduje reakcję odwrotną – w przypadku problemów na szczeblach najniższych również nastąpi embargo informacyjne. Zamiast atmosfery zaufania będziemy mieli wówczas do czynienia z atmosferą nieufności i podejrzliwości. Nie trzeba przekonywać, że wtedy idea rozwiązywania problemów, które na pewno się pojawią, nie trafi na odpowiedni grunt.

Już na początku, w fazie rozmrożenia, zarówno oczekiwania liderów w stosunku do pracowników, jak i pracowników wobec organizacji powinny być jasno określone. Ważne jest, aby były racjonalne i przystępne. Należy w tym miejscu podkreślić również znaczenie umiejętności słuchania. Jeśli zajdzie taka potrzeba, i jeśli pracownicy będą chcieli coś zakomunikować, kierownictwo musi poświęcić im odpowiednią uwagę. Należy przy tym zwracać baczną uwagę na wszelkie próby oszustwa i w zarodku je dławić. W tym celu może pomóc obserwacja i analiza sygnałów niewerbalnych, wysyłanych nieświadomie, a stanowiących odzwierciedlenie próby oszustwa.

Jak wywodzi Em Griffin, należą do nich:

- *niepewność i brak precyzji – chęć ukrycia prawdy sprawia, że odpowiedź jest bardzo ogólnikowa i wymijająca,*
- *używanie strony biernej lub form bezosobowych w treści komunikatu,*
- *brak zaangażowania, mało mówność i zamknięcie w sobie – w praktyce taka osoba odwraca się, siada dalej niż zwykle, a w trakcie swoich odpowiedzi odchyła się do tyłu,*
- *przedłużające się chwile milczenia przed odpowiedzią oraz częste przerwy w trakcie mówienia,*
- *dystansowanie się – oddalanie własnej osoby od popełnionych przez siebie czynów, które może objawiać się też usunięciem z komunikatu elementu osobistego wyboru (wszyscy tak robią), zasugerowaniem odpowiedzialności grupowej (wszyscy razem to zrobiliśmy), a także doborem słów zmniejszających dotkliwość niemiłych informacji (czasami zdarza mi się trochę spóźnić do pracy),*

- zachowanie mające na celu ochronę wizerunku i więzi – dążenie do stłumienia tych reakcji ciała, które mogłyby sygnalizować próbę popełnienia oszustwa,
- sprawianie wrażenie osób w dwójnasób szczerych poprzez częste potakiwanie rozmówcy, nieprzerwanie rozmówcy i uśmiechanie się wciąż¹⁴².

Warto również zwracać uwagę na szereg zachowań, które nie są tak jednoznaczne, ale również mogą pomóc w identyfikacji próby oszustwa:

- uśmiechanie się tylko ustami, ale nie oczami,
- częstsze mruganie powiekami i powiększone źrenice,
- większa niepewność mowy,
- niedopasowanie języka ciała i tonu wypowiedzi do treści.

Oprócz otwartej komunikacji, budowanie atmosfery zaufania, wymaga od lidera zmian dotrzymywania obietnic. Dlatego też, zanim cokolwiek zostanie obiecano, należy upewnić się że taka obietnica na pewno będzie dotrzymana. Proces zmian charakteryzuje się wysokim poziomem niepewności i może się okazać, że przyszłość, choć określona na wstępnym etapie zmian dość dokładnie, może być inna, gdy zmiany będą dobiegać końca. Lepiej jest w takiej sytuacji w sposób szczery przyznać się do niewiedzy niż składać puste obietnice. Dla wielu innowatorów jest to niestety działanie nie do przyjęcia. Obawiają się oni pogorszenia swojego wizerunku, jednak muszą pamiętać, że podwładni uczą się zaufania właśnie od nich. Lepiej jest zatem być szczerym, nawet pomimo deprecjacji wyobrażeń niż narażać się na złość i gniew spowodowany niedotrzymaniem obietnicy.

Nie uda się zbudować atmosfery zaufania, jeśli pracownicy nie będą traktowani równo i sprawiedliwie. Nikt nie może być faworyzowany. Wszyscy powinni być traktowani jednakowo pod względem sposobów wynagrodzenia, możliwości awansu oraz ich oceny.

Peter Drucker stwierdził:

można zapobiec wielkiej katastrofie, ale można zbudować gotową do bitwy organizację, w której ludzie ufają sobie nawzajem. W ćwiczeniach wojskowych najważniejszą rzeczą jest wpojenie żołnierzom zaufania do ich dowódcy – ponieważ bez zaufania oni nie podejmą walki¹⁴³.

Dotyczy to przede wszystkim liderów, których zadaniem jest zaszczepienie zaufania wśród pracowników (szerzej na temat roli lidera zmian w rozdziale 11 niniejszego podręcznika). Według P. Druckera to właśnie rolą liderów jest budowanie zaufania przez docenianie pracowników za cały trud, który włożyli w wypełnianie obowiązków. Budowanie zaufania wyklucza tzw. „mikrozarządzanie”, czyli skupianie się na skrupulatnym pełnieniu funkcji kierowniczych ze szczególnym uwzględnieniem procesu kontrolowania.

¹⁴² E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003, s. 120–121.

¹⁴³ <https://www.drucker.institute/thedx/he-was-honest-abe-for-a-reason> (dostęp: 2023.04.20).

Liderzy nie powinni również traktować członków swojego zespołu „z góry” i nieustannie przypominać o hierarchii, a zamiast tego powinni okazywać im szacunek i być dla nich wsparciem. Naturalny dla menadżera powinien być bliski kontakt z członkami zespołu, w trakcie którego tworzyć się będzie właściwa platforma do budowania zaufania. Wspierać go w tym będzie m.in. dopuszczenie ich do procesu podejmowania decyzji, dzięki czemu uznają projekt zmian za swój, a lidera za jednego z nich.

Jaclyn Crawford zdefiniowała osiem filarów, które są kluczowe dla budowania i wspierania zaufania¹⁴⁴:

1. *Jasność. Ludzie ufają jasności i nie ufają niejasności. Jasność wymaga uczciwości. Wraz z uczciwością pojawia się potrzeba podzielenia się swoją wizją, celem i oczekiwaniami. Gdy ludzie dobrze rozumieją to, do czego dąży lider i jaką rolę oni odgrywają w jego wizji, łatwiej jest im zaufać przywództwu.*
2. *Współczucie. Ludzie wierzą w tych, którzy troszczą się o innych. Lider musi im pokazać, że potrafi dostrzegać więcej niż swoje potrzeby i pragnienia. Zaufanie i umiejętność okazywania empatii idą w parze. Nie bez powodu nadal słyszymy: „Ludzie nie dbają o to, ile wiesz, dopóki nie dowiedzą się, jak bardzo im zależy”.*
3. *Charakter. Ludzie zwracają uwagę na tych, którzy wybierają to, co słuszne, a nie to, co łatwe. Pod rozważę należy poddać dwa główne składniki charakteru: integralność i moralność. Dzięki integralności jest się konsekwentnym w swoich myślach, słowach i działaniach. Jeśli doda się do tego silny kompas moralny i poczucie dobra i zła, to lider daje innym kogoś, komu mogą zaufać.*
4. *Kompetencje. Ludzie mają zaufanie do tych, którzy posiadają aktualną wiedzę oraz potrafią wykorzystać ją w praktyce. Znajomość własnej pracy ma znaczenie. Niezależnie od tego, czy jest to dentysta wykonujący kanałowe leczenie zęba, czy mechanik wymieniający skrzynię biegów, chcemy wiedzieć, że jest kompetentny i zdolny do wykonywania swojej pracy. To samo dotyczy lidera. Jeśli chce, aby ludzie mu zaufali, musi postawić na kompetencje.*
5. *Zaangażowanie. Ludzie wierzą w tych, którzy przetrwają w trudnych sytuacjach. W tym przypadku działania zdecydowanie mówią głośniejszą niż słowa. Jeśli lider zapewnia, że coś dla niego ma znaczenie, musi być gotów, aby zaprezentować to ludziom, których zaufanie chce zyskać. Może to oznaczać wykazanie się uporem i nieustępliwością oraz jasne pokazanie, że umie się doprowadzać sprawy do końca.*
6. *Relacje. Ludzie chcą podążyć za przyjaciółmi, kupować od nich i być w ich towarzystwie. Łatwiej zaufać przyjacielowi niż nieznanemu, dlatego należy szukać sposobów na nawiązywanie kontaktów i budowanie silnych relacji. Można zacząć od nauczenia się zadawania odpowiednich pytań, aby nawiązywać kontakty i znajdować wspólne punkty. Zaufanie trafia na lepszy grunt, jeśli jest poczucie, że ludzie coś łączy.*
7. *Wkład. Ludzie natychmiast reagują na wyniki. Dając z siebie i swoich talentów wszystko, lider inwestuje w innych. A jeśli poważnie myśli o tym, aby coś*

¹⁴⁴ J. Crawford, *8 ways to Gain Trust*, www.forefrontmag.com/2014/05/902/ (dostęp: 20.04.2023), tłum. M. Sobka.

zmienić, musi zainwestować w działania, które sprawią, że jego wizja stanie się rzeczywistością. Ludzie ufają tym, którzy faktycznie działają, a nie tylko mówią o działaniu.

8. *Konsekwencja. Ludzie uwielbiają widzieć nawet małe rzeczy, ale robione konsekwentnie. Chociaż wszystkie filary są ważne dla budowania zaufania, brak konsekwencji może podważyć wszelkie w tym względzie wysiłki. Należy pomyśleć o konsekwencji jak o koncie oszczędnościowym. Każdego dnia wpłaca się niewiele, ale za to możemy cieszyć się bezpieczeństwem i pewnością. Należy przy tym pamiętać, że prawdopodobnie nie będzie jednej dużej szansy na zdobycie zaufania, a zamiast tego pojawi się tysiące małych. Dokładnie tak jak koncie oszczędnościowym, gdy działamy konsekwentnie, wyniki pokażą się z czasem.*

Według P. Niedera¹⁴⁵ budowanie zaufania powinno opierać się na pięciu podstawowych zasadach:

1. Budowanie zaufania jest długofalowym procesem, a nic nie jest trudniejsze od zmiany utrwalonych nastawień.
2. Działania powinny być uzależnione od „stopnia dojrzałości organizacji”. Za pomocą różnych instrumentów diagnozowania możliwe jest określenie kultury organizacyjnej według skali sięgającej od silnej nieufności do wyraźnego zaufania w stosunkach między pracownikami a przełożonymi. Do takich instrumentów należą przede wszystkim ankiety wśród pracowników.
3. Niezbędna jest współpraca między działem *personalnym*, *radą pracowniczą* i przełożonymi funkcjonalnymi. W tym celu można powołać zespół zadaniowy, który znajdzie właściwe środki poprawy zaufania.
4. Inicjatywa w przygotowaniu takiego przedsięwzięcia należy do działu *personalnego*, który powinien rozpocząć od przeprowadzenia odpowiedniego seminarium na którym należy rozważyć pytania:
 - „Jakie cele stawia sobie dział *personalny*?”;
 - „Czego od organizacji – według przekonania ludzi w niej zatrudnionych – oczekują klienci?”;
 - „W jaki sposób należy osiągać założone cele?”;

Instrumenty kierowania ludźmi, jak np. oceny i rozmowy mobilizujące podwładnych, powinny być traktowane przez przełożonych nie jako obciążenie, lecz jako działania służące ułatwieniu ich własnych zadań. Przy tym celowe jest dokształcanie przełożonych z zakresu kierowania ludźmi.

W wielu organizacjach zaufanie do pracowników praktycznie nie istnieje. Szczególnie wszędzie tam, gdzie praktykuje się nadal skrajny podział pracy i odpowiednią fragmentaryzacją procesów działalności, dominuje myślenie logiczno-racjonalne, co bezpośrednio łączy się z nieufnością do podwładnych¹⁴⁶. Wszystko to w pewien naturalny sposób wymaga nieustannej kontroli, co skutkuje wy-

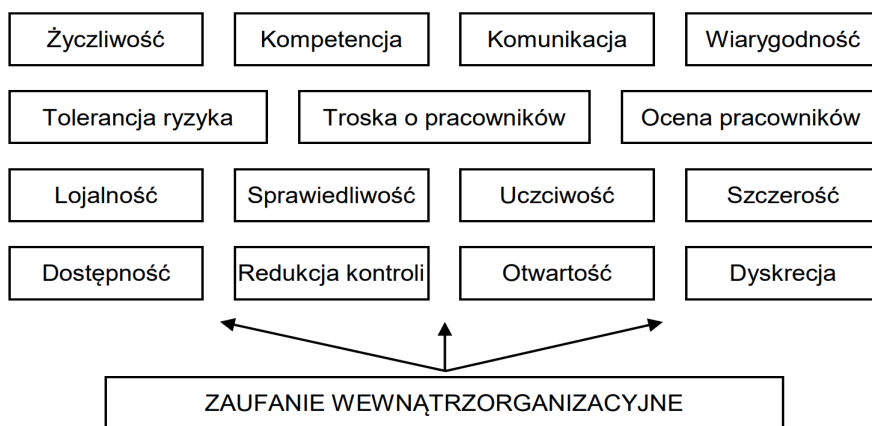
¹⁴⁵ P. Nieder, *Kontrolle ist teuer; Vertrauen ist besser*, „Blick durch die Wirtschaft”, 1998, s. 102.

¹⁴⁶ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 163.

tworzeniem się mentalność kontrolno-obsesyjnej. W takich warunkach sprawne wprowadzanie zmian i odnoszenie na tym polu wielkich sukcesów jest praktycznie wykluczone. Nawet jeśli wśród pracowników pojawi się motywacja do pracy, to jest ona w jakiejś części marnotrawiona, a chęć osiągnięcia jak najlepszych rezultatów jest blokowana przez sprzeczne cele, zbyt autorytarnie działających menadżerów, struktury hierarchiczne czy też skomplikowane procedury¹⁴⁷.

Nawet najbardziej zaangażowani pracownicy ograniczają się wtedy tylko do zadań zleconych, **co z kolei** nie pozwala organizacji wyrwać się z sytuacji problemowej, która do zmian ją zmusiła. Powstaje wtedy tzw. błędne koło, a organizacja coraz bardziej skupia się na kontroli, **co z kolei** wymaga coraz większych nakładów czasu.

Jedynym sposobem wyrwania się z tego obłędu jest obdarzenie pracowników kredytem zaufania, co poprawi ich nastawienie do przełożonych i sytuacji, w której się znaleźli, a także zmniejszy ryzyko, że przeciwstawią się zmianie.



Rysunek 8.2. Elementy kształtujące zaufanie

Źródło: A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Journal of Management and Finance” 2017, vol. 15, nr 2, s. 297.

Na rysunku 8.2 zestawiono wszystkie najważniejsze elementy wspierające proces budowania zaufania w organizacjach.

8.5. Pytania kontrolne

1. Zdefiniuj istotę zaufania.
2. Opisz rolę, jaką zaufanie pełni w życiu społecznym.
3. Na czym polega zarządzanie zaufaniem?
4. Wymień czynniki, od których zależy sukces zarządzania zaufaniem.
5. Wymień korzyści dla organizacji wynikające z wdrożenia zarządzania zaufaniem.

¹⁴⁷ Tamże.

łałości organizacji ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów. Można stwierdzić, że zaufanie m.in. przekłada się na oba te elementy ... ;

- Oddalanie własnej osoby od popełnionych przez siebie czynów, które może objawiać się też usunięciem z komunikatu elementu osobistego wyboru, zasugerowaniem odpowiedzialności grupowej, a także doбором słów zmniejszających dotkliwość niemiłych informacji to

1	2	3	4	5	6	1	7
---	---	---	---	---	---	---	---

8	9	10	5	8	7	11	12	2	13	12	4	2	7	1
---	---	----	---	---	---	----	----	---	----	----	---	---	---	---

8	14	15	4	16	5	1	2	3	2	17	14	1	2	3	18	3
---	----	----	---	----	---	---	---	---	---	----	----	---	---	---	----	---

9. Znaczenie przywództwa w procesie wprowadzania zmian

9.1. Lider a menadżer

Rozważania na temat roli autentycznego przywództwa w procesie wprowadzania zmian należy rozpocząć od określenia różnic pomiędzy liderem a kierownikiem. Kierowanie opiera się na władzy, czyli możliwości wpływania jednej osoby na inną. Wpływanie oznacza możliwość zmiany zachowań, sposobu myślenia, a nawet systemu wartości określonych osób przez tych, którzy mają nad nimi władzę. Sposób wpływania określają źródła władzy. Do najstarszych źródeł władzy można z pewnością zaliczyć możliwość nagradzania i wymuszania. Nagradzanie to oferowanie określonej osobie czegoś, co ma dla niej znaczenie i jest atrakcyjne w danym momencie. Taka władza nosi miano władzy nagradzania. Z kolei władza wymuszania opiera się na możliwości ukarania, przy czym kara musi wywoływać nieprzyjemne odczucia, których osoba starała się uniknąć. Tak więc władza wymuszania jest odwrotnością władzy nagradzania.

Jednak podstawowym źródłem władzy w organizacjach jest autorytet formalny. Jest on podstawą istnienia władzy z mocy prawa. Władza taka ma miejsce wtedy, gdy człowiekowi zostanie przyznane formalne prawo do wywierania wpływu. Prawo to wynika z miejsca owej osoby w strukturze organizacyjnej, a co za tym idzie – realizowanych zadań. Zatem każdy kierownik, któremu podlegają inni pracownicy, posiada taką władzę i jego podwładni muszą mu się podporządkować – oczywiście w zakresie pełnionych przez nich funkcji. Sprawowanie władzy legalnej nie wyklucza sięgania przez kierownika po nagradzanie i wymuszanie, może on okazjonalnie wykorzystywać również tego typu źródła władzy. Co więcej, może on również używać w tym celu posiadanej ponadprzeciętnej wiedzy oraz niezwykłych umiejętności (władza ekspercka).

Zwykle jednak takiemu menadżerowi brakuje czegoś, co nazywamy magicznym wpływem na innych, a mianowicie charyzmy. Termin ten został zaczerpnięty z teologii, gdzie określał jednostki obdarowane „łaską boską”, czyli tzw. „darem bożym”. Charyzma jest utożsamiana z wszelkiego rodzaju osobistymi cechami jednostki, które czynią ją wyjątkową na tle reszty społeczności. To właśnie posiadanie przez kogoś charyzmy czyni z niego przywódcę i lidera. Aby wpływać na innych, nie musi on uciekać się do karania ani nagradzania, przy czym nagradzanie nie jest wykluczone, ale stosowane niezmiernie rzadko i z dużą ostrożnością. Tak silna chęć utożsamiania się innych z osobą lidera (władza odniesienia) sprawia że są oni zdolni do największych poświęceń. Jeśli lider poprosi o włożenie palca do ognia, to nikt nie zapyta o powód takiego działania, a raczej o to, który ma to być palec.

To, czy osoba sprawująca władzę jest zaledwie kierownikiem czy może przywódcą, wpływa na zakres działań realizowanych w procesie dochodzenia do celu. Szczegółowo te różnice przedstawia tabela 9.1. Od lidera wymaga się więc przede wszystkim

kim kompetencji z zakresu zarządzania personelem (np. coaching, motywowanie do zmian, wspieranie pracy w grupie) i właśnie te umiejętności odróżniają przywódcę od tradycyjnego menadżera. W tabeli 9.2 zestawiono podstawowe cechy jakościowe, które odróżniają lidera od menadżera.

Tabela 9.1. Różnica pomiędzy działaniem menadżera i lidera

Zarządzanie – działanie menadżera	Przywództwo – działanie lidera
<ul style="list-style-type: none"> Planowanie i budżetowanie – stworzenie określonych etapów programu zmian, usytuowanie ich w ramach czasowych, sprawdzanie rezultatów i alokacja koniecznych do zrealizowania celu zasobów Organizowanie i obsadzanie pracownikami – stworzenie struktury pomagającej zrealizować plan, umieszczenie odpowiednich pracowników na szczeblach owej struktury, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, dostarczenie reguł i procedur pomagających w realizacji programu, a także stworzenie systemów i metod monitorujących zmiany Kontrola i rozwiązywanie problemów – ocena rezultatów i odstępstw od planu, a następnie planowanie i organizowanie, by rozwiązać zaistniałe problemy 	<ul style="list-style-type: none"> Stworzenie kierunku zmian – określenie wizji organizacji w przyszłości, planu strategicznego umożliwiającego przeprowadzenie zmian Obsadzenie pracowników – komunikacja bezpośrednia z osobami, których współpraca jest konieczna do przeprowadzenia transformacji, stworzenie grupy (koalicji zmiany), która rozumie wizję oraz strategię i uważa je za konieczne Motywowanie i inspirowanie do zmian – zachęcanie pracowników do unikania myślenia w kategoriach procedur, biurokracji, reguł i barier wynikających z ograniczoności zasobów i kierowania się potrzebami indywidualnymi pracowników, skorelowanymi z potrzebami całej organizacji

Źródło: A. Balcerek, *Od zarządzania do przywództwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4 (62–63), s. 52.

Tabela 9.2. Podstawowe składniki przywództwa

Menadżer	Lider
<ul style="list-style-type: none"> zarządza jest kopią (reprodukcją) koncentruje się na systemach i strukturach polega na kontroli ma wizję krótkoterminową zadaje pytania: „jak?” i „kiedy?” koncentruje swą uwagę na sprawach bieżących imituje akceptuje <i>status quo</i> wykonuje zadania właściwie 	<ul style="list-style-type: none"> wprowadza innowacje jest oryginalny rozwija inspiruje zaufanie ma wizję dalekosiężną pyta: „dlaczego?” koncentruje się na długim horyzoncie czasowym inicjuje kwestionuje <i>status quo</i> wykonuje właściwe zadania

Źródło: F. Krawiec, *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007, s. 141.

Kierownik zostaje uznany za lidera wtedy, gdy będzie autorem atrakcyjnej dla innych misji, którą dzięki jego wyjątkowym cechom, zdolnościom i właściwościom inni zechcą ochoczo realizować. Uznanie to bardzo często opiera się na irracjonalnych wręcz odczuciach, co do szczególnego, niemal „boskiego daru”, którym osoba lidera została w jakiś magiczny sposób obdarzona.

Możemy zatem stwierdzić, że przywództwo z jednej strony jest swoistą właściwością, czyli zestawem cech przypisywanych jednostkom postrzeganym jako przywódcy, ale również procesem. Polega bowiem na używaniu swego wpływu na innych bez sięgania po środki przymusu.

Ken Blanchard¹⁴⁸ pisze, że definicja przywództwa jako procesu wywierania wpływu na ludzi jest dzisiaj już niewystarczająca. Należy ją rozszerzyć o wyzwianie w ludziach ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra, które odgrywa wręcz kluczowe znaczenie i określa to, co najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób. W tym znaczeniu przywództwo staje się wezwaniem do działania na rzecz innych.

Przywódcy to ludzie, którzy:

- posiadają wysokie standardy etyczne i moralne,
- potrafią wyznaczać jasne cele, określając tylko ogólne wskazówki,
- jasno komunikują oczekiwania,
- są elastyczni i jeśli zajdzie taka potrzeba, potrafią zmienić zdanie,
- dbają o rozwój członków swojego zespołu,
- komunikują się często i w sposób otwarty,
- są otwarci na nowe pomysły i sposoby działania,
- potrafią wytworzyć poczucie wspólnego sukcesu lub niepowodzenia,
- pomagają stać się podwładnym kolejnym pokoleniem liderów,
- dają innym prawo do popełniania błędów.

Do specyficznych cech prawdziwego przywódcy zalicza się:

- pozytywne myślenie i pozytywną postawę, czyli zdolność wyboru z dostępnych informacji tych, które pozwalają na skuteczne przekształcanie rzeczywistości,
- wysoki poziom energii życiowej, entuzjazm, optymizm, empatię,
- osobiste ciepło, które sprawia, że lider przyciąga do siebie i zjednuje sobie ludzi,
- kreatywność, czyli zdolność do rozwiązywania problemów i traktowanie ich wręcz jako wyzwanie,
- zdolność i chęć do ciągłego uczenia się oraz harmonijnego rozwoju we wszystkich obszarach funkcjonowania człowieka: fizycznego, emocjonalnego, umysłowego i duchowego,
- intuicję, czyli zdolność rozpoznawania i wyczuwania sytuacji bez pomocy konkretnych danych,

¹⁴⁸ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 12.

- poczucie obfitości, czyli wiarę w to, że dla każdego wystarczy dóbr tego świata i że w związku z tym człowiek nie musi walczyć o przetrwanie kosztem kompromisów z moralnością.

9.2. Cechy lidera zmian

Z porównania zawartego w tabeli 9.1 wynika, że współczesne organizacje poddawane ciągłym zmianom, aby skutecznie sobie z nimi poradzić, muszą posiadać w swych strukturach lidera. Prawdziwy lider charakteryzuje się przede wszystkim wysoką, indywidualną zdolnością adaptacji do zmian. Jest to zarówno cecha wrodzona, jak i nabyta w wyniku doświadczeń oraz zadań pełnych wyzwań i obarczonych dużym ryzykiem.

Lider, będąc niejednokrotnie „twarzą zmian”, musi być również sam przekonany co do możliwości odniesienia sukcesu. Przekonanie dotyczące zmian można przedstawić jako proces, na który składają się cztery poziomy (tab. 9.3).

Tabela 9.3. Charakterystyka czterech poziomów przekonania liderów odnośnie do zmian

Poziom	Charakterystyka
1	Liderzy na tym poziomie wierzą, że pracownicy ulegną zmianie, gdy zrozumieją logikę wprowadzanych przemian. Uważają, że ludzi wystarczy poinformować o zmianie w sposób czytelny i jasny, najlepiej w formie oficjalnej dokumentacji. Pracownicy zdaniem liderów poziomu pierwszego są racjonalni i gdy dostrzegą własny interes w procesie zmian, chętnie do nich przystąpią. Okazjonalnie system nagród i kar może pomóc w realizacji przemian
2	Liderzy na tym poziomie wierzą, że ludzie akceptują zmiany dzięki właściwej komunikacji. Zmiana sama w sobie zachęci pracowników do działania, a pomoc w tym mają techniki komunikacji bazujące na symbolach. Zmiana zostanie zaakceptowana, gdy pracownicy sami będą wierzyli w jej słuszność
3	Liderzy poziomu trzeciego uważają, że pracownicy nie są chętni i gotowi do zmian. Budują plan przemian wraz ze specjalistami i zostanie on wdrożony, gdy zmieści się w ramach czasowych i finansowych. Idealną sytuacją jest więc zaangażowanie pracowników w proces restrukturyzacji
4	Lider czwartego poziomu jest osobą, która najlepiej poradzi sobie z przeprowadzeniem zmian w organizacji. Jego elastyczność podczas zmian oznacza, że potrafi on zaadaptować różne style i zachowania

Źródło: A. Balcerk, *Od zarządzania do przywództwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4 (62–63), s. 55.

Aby osiągnąć czwarty poziom lidera zmian, trzeba doświadczyć kilku porażek w swojej karierze zawodowej, ponieważ niepowodzenie jest najlepszym nauczycielem. Młodzi liderzy często znajdują się na drugim lub trzecim poziomie, gdyż często uczą się przez obserwację innych. Lider czwartego poziomu koncentruje się na kosztach niepowodzeń i ustala priorytety w realizacji planu zmian. Jego osobiste zaangażowanie

zowanie we wdrażanie zmian i kierowanie nimi jest kluczowym czynnikiem sukcesu transformacji. Dobór odpowiednich pracowników odpowiedzialnych za zmiany oraz właściwe tempo pracy nad projektem to również jedno z głównych zadań lidera najwyższego poziomu.

Zatem, aby stać się liderem czwartego poziomu, a więc skutecznym liderem zmian, menadżer powinien w swej karierze przejść przez kolejne etapy (poziomy).

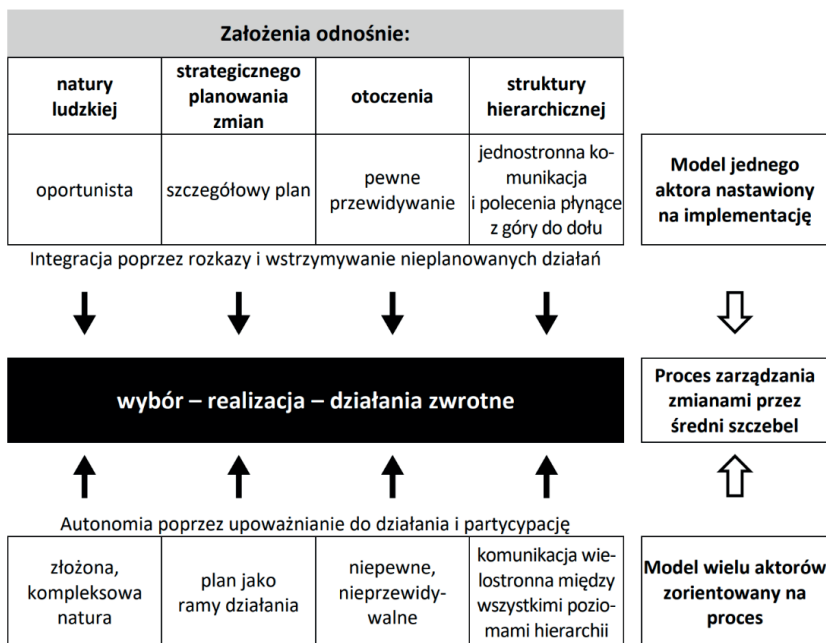
Lider zmiany powinien posiadać trzy podstawowe kompetencje, określające jego idealny profil. Zaliczamy do nich kompetencje strategiczne, społeczne, a także osobowość. Jeśli chodzi o kompetencje strategiczne, to jest to przede wszystkim zdolność do twórczego i innowacyjnego podejścia do procesu tworzenia wizji, a także przekładania jej na konkretne cele strategiczne. Z kolei kompetencje społeczne opierają się na prawidłowym sterowaniu samym procesem zmiany. Jest to zarówno wyznaczanie krótkookresowych etapów koniecznych do realizacji zmian i osób odpowiedzialnych za daną fazę, a także umiejętność podejmowania decyzji, szczególnie w sytuacjach trudnych. Szczególną umiejętnością społeczną jawi się również radzenie sobie podczas konfliktu i kryzysu oraz tworzenie atmosfery uczciwej komunikacji. Ostatnim z komponentów profilu skutecznego lidera zmian jest osobowość rozumiana jako otwartość i szczerść w stosunku do członków zespołu, ale również odwaga i wiara we własne możliwości. Prawdziwy lider zmian powinien posiadać się też silną wewnętrzną motywacją, a także umieć skutecznie mobilizować innych.

Otwarte natomiast pozostaje pytanie, kto powinien być liderem zmian. Możemy tu wyróżnić dwa podejścia. Pierwsze z nich zasadza się na konstatacji, że określenie misji i celu zmian wpisuje się w działania naczelnego kierownictwa. Zgodnie z takim podejściem to właśnie oni powinni pełnić rolę liderów zmian. Na pierwszy rzut oka wydaje się to słuszne, szczególnie w przypadku zmian o charakterze strategicznym stanowiących kompleksową przebudowę organizacji.

Ostatnimi czasy, na bazie doświadczeń i badań, krystalizuje się jednak podejście, w myśl którego to raczej kierownicy szczebla średniego powinni wziąć na swoje barki ciężar zmian, pełniąc właśnie rolę lidera. Nie jest to pozbawione podstaw, gdyż, jak pisze Robert Simons¹⁴⁹, planowanie zmian powinno być również elementem procesu ich wdrażania, albowiem nowe inicjatywy nie powstają jedynie w czasie planowania, ale raczej przez interaktywne procesy w organizacji przebiegające w górę i w dół po szczeblach hierarchii. Wydaje się zatem, że osobami, które najlepiej sobie poradzą z pełnieniem roli lidera zmian, będą kierownicy szczebla średniego. Dzisiaj to właśnie oni decydują o losie organizacji, zapewniając sprawność operacyjną, która stanowi istotny element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹⁵⁰. I oni powinni być także łącznikami pomiędzy szczeblem najwyższym a wykonawcami, co ilustruje rysunek 9.1.

¹⁴⁹ R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Prentice Hall, Boston 1995, s. 115.

¹⁵⁰ A. Zarębska, *Liderzy zmian na średnich szczeblach organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2002, nr 7, s. 72–79.



Rysunek 9.1. Rola menadżerów średniego szczebla w procesie zarządzania zmianą

Źródło: W. Bonsiepp, Überlegungen zur Bedeutung untergeordneter Managementebene im strategischen Steuerungsprozeß, [w:] *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzania*, Wrocław 1998, s. 276–287.

Powyższe ujęcie roli menadżerów średniego szczebla jest pełniejsze i uwzględnia nie tylko wypełnianie funkcji implementatora¹⁵¹, lecz również inne funkcje w procesie zarządzania zmianami, a także bycie podstawowym źródłem i ogniwem w procesach wdrażania innowacji. Średni szczebel zarządzania powinien być sprawcą uczenia się w organizacji i w dużej mierze decydować o jej kulturze¹⁵².

Jeżeli przyjmijemy założenie, że to właśnie kierownik średniego szczebla powinien być liderem zmian, to narzuci to kombinację trzech elementów¹⁵³:

- wizji swojej roli – w zależności od organizacji role te mogą być zupełnie nowe albo mogą być naturalną kontynuacją stylu kierowania, jaki był dotychczas stosowany w organizacji. Jednak w obu przypadkach przywództwo jest najważniejsze;
- nowych umiejętności i możliwości – w wielu organizacjach kierownicy poziomu taktycznego są specjalistami w swojej dziedzinie, ale wciąż jeszcze posiadają nie-

¹⁵¹ W. D. Guth, I. C. MacMillan, *Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest*, „Strategic Management Journal” 1986, nr 7, s. 313–327.

¹⁵² L. S. Csoka, *Bridging the Leadership Gap*, The Conference Board Rapport nr 1190–98-RR, „Neumann Management Review” 1999, nr 3, s. 15.

¹⁵³ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 209 za: L. Rodgers, *Pushed From Above, Pulled from Below: Challenges Facing Supervisors and Middle Managers*, 2000, <http://www2.shore.net/~esop/7artcl.html> (dostęp: 20.04.2023).

dostateczną wiedzę, jak być dobrymi menadżerami, albo też stosują styl zarządzania nieadekwatny do sytuacji;

- ciągłego poparcia – kierownictwo średniego szczebla odbiera wiele sygnałów pochodzących z różnych miejsc w organizacji, co może prowadzić do trudności w jasnym określeniu swojego stanowiska w wielu kwestiach. Dlatego należy dokładnie kontrolować wszystkie bodźce, aby motywowały one menadżerów w jednym kierunku. Chodzi tu zwłaszcza o stałe poparcie płynące z góry i jasne określenie oczekiwań względem nich.

Bez względu na to jednak, czy liderem zmian zostanie kierownik najwyższego czy średniego szczebla, musi on odznaczać się pewnymi cechami charakteru, bez posiadania których nie poradzi sobie w tym trudnym okresie. Według Anny Balcerek¹⁵⁴ musi być on przede wszystkim autentyczny, czyli otwarty i prawdziwy w swych działaniach. Jego praca nie może być „na pokaz” ani wpisywać się w szeroko rozumiany konformizm. Również ukrywanie się pod „przykrywką władzy” nie powinno mieć miejsca. Z autentycznością łączy się również prawość. Trudno wyobrazić sobie, aby zaufanie wzbudził ktoś, kto robi coś przeciwnego niż to, co wcześniej zadeklarował. Kolejną cechą charakteru wyróżniającą lidera jest pewność siebie. Chodzi tutaj przede wszystkim o głęboką wiarę we własne umiejętności, która stanowi podstawę do konstruktywnego działania. Oprócz pewności siebie ważna jest również zwykła chęć działania, aktywność i determinacja, dzięki której lider nie podda się nawet wtedy, gdy pojawią się poważane problemy torpedujące projekt zmian. Ostatnią cechą charakteru prawdziwego lidera zmian jest świadomość samego siebie, czyli wiedza na temat własnych emocji, ale również na temat tego, jak są one odbierane przez innych. Głęboka świadomość własnego „ja” i sposobów postrzegania przez otoczenie wyrabia w takim człowieku empatię w stosunku do współpracowników.

Przyszłość wytycza przed liderami zmian zupełnie nowe zadania wymagające odpowiednich cech i umiejętności. Przywódca przyszłości będzie liderem-integratorem, a więc osobą, która z jednej strony będzie potrafiła tworzyć rozmaite perspektywy zmian, a z drugiej świadomie je łączyć. Pomocne będą zdolności umożliwiające określenie nowych kierunków, opcji i rozwiązań, a także pozyskiwanie talentów do udziału w nowych zespołach zdolnych do sprostanienia wyzwaniom przyszłości.

Franciszek Krawiec wskazuje, że najważniejsze cechy takiego lidera to przede wszystkim¹⁵⁵:

- *wiara w siłę pomysłu w działaniu,*
- *zdolność do głębokiego słuchania, aktywnego poszukiwania wielorakich perspektyw;*
- *bezwzględna predyspozycja i otwartość na krytykę,*
- *kreatywność decydenta, ważącego wielorakie opcje i możliwości,*

¹⁵⁴ A. Balcerek, *Od zarządzania do przywództwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4 (62–63), s. 59.

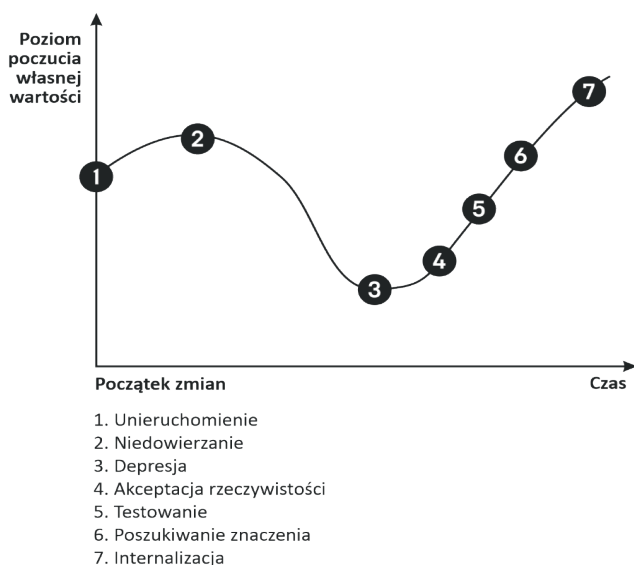
¹⁵⁵ F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 210.

- budowanie pomostów w przekroju wielu dyscyplin czy obszarów, działów, wydziałów, akcjonariuszy itd.,
- wizjonerstwo z nieograniczoną perspektywą,
- silne zobowiązanie do ciągłego uczenia się i uczenia pracowników;
- oddanie się rozwojowi liderów; umożliwianiu innym uwolnienia ich potencjału i pomoc każdemu w odkryciu zdolności przywódczych w sobie w każdej sytuacji.

Powyższe cechy należy również uzupełnić o:

1. Wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości, jak również samego siebie;
2. Wysoki poziom motywacji, dzięki czemu możliwy jest aktywny udział w procesie zmian;
3. Rozpoznanie założeń istotnych oraz tych określanych mianem funkcjonujących niewłaściwie;
4. Chęć, ale przede wszystkim umiejętność angażowania innych szczególnie w sytuacji, gdy zadania wymagające rozwiązania są zbyt złożone, a informacje niezbędne w tym procesie zbyt rozprzestrzenione i trudne do identyfikacji;
5. Chęć i umiejętność dzielenia się władzą oraz zastępowania kontroli funkcjonalnej samokontrolą.

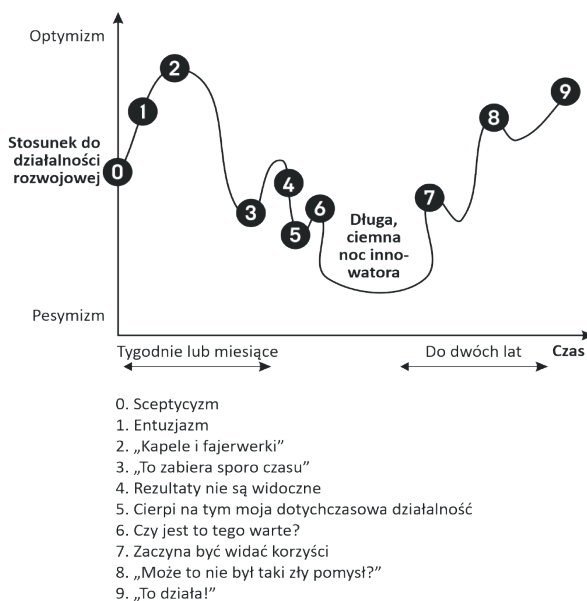
Na lidera zmian czyha wiele niebezpieczeństw. Jednym z nich jest możliwość utraty poczucia własnej wartości (rys. 9.2).



Rysunek 9.2. Poziom poczucia własnej wartości w procesie zmian

Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 107.

Co ciekawe, początek zmian wiąże się ze wzrostem poczucia własnej wartości. Jest to prawdopodobnie spowodowane euforią wynikającą z samej istoty znalezienia się w nowej sytuacji – co dla lidera zmian powinno być normą – wszak to właśnie on jest „twarzą zmian”. Niestety, tzw. twarda rzeczywistość szybko daje o sobie znać. Do świadomości lidera zaczyna powoli dochodzić, że w jego życiu zawodowym rozpoczął się bardzo trudny okres. Świadomość tę potęguje rosąca lista trudnych problemów, którymi musi się zająć.



Rysunek 9.3. Długa ciemna noc innowatora

Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 223.

W tym właśnie momencie zaczyna się depresja, oznaczająca gwałtowny spadek poziomu poczucia własnej wartości. To wtedy lider musi wykazać się przede wszystkim chęcią do działania, podbudowaną determinacją. Wielu liderów, napotkawszy pierwsze problemy, niestety porzuca projekt zmian, a ci, którzy kontynuują ten proces, muszą porzucić przeszłość. Jest to ten moment, w który rośnie poziom poczucia własnej wartości, przychodzi zaakceptowanie zmian. Wraz z eksperymentowaniem na nowych wzorcach zachowań i internalizacją tych, które wydają się przynosić spodziewane efekty, rozpoczyna się prawdziwa zmiana¹⁵⁶.

Lider zmian, którego cechują nierealistyczne oczekiwania co do czasu niezbędnego do ich wdrożenia, może wpaść w panikę i przedwcześnie przerwać ten proces w mo-

¹⁵⁶ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą...*, s. 107.

mencie, kiedy właśnie można będzie spodziewać się pierwszych efektów¹⁵⁷. Zjawisko to nosi nazwę „długiej, ciemnej nocy innowatora” (rys. 9.3).

Na szczęście wielu menadżerów potrafi rozpoznać bezbłędnie to zjawisko. Etap „kapel i fajerwerków”, który stanowi zwiastun poważnego programu zmian organizacyjnych, jest aż nadto wyraźny – niezależnie od ich zakresu. Charakterystyczny jest również czas, kiedy najpierw „podkręca” się oczekiwania co do zmian, a później przez dłuższy czas nic się nie dzieje. Pierwotny entuzjazm szybko znika, a w jego miejsce pojawia się defetyzm. W zespole zaczyna dominować narracja, że owa zmiana to nic więcej jak tylko kolejna, do niczego niesłużąca fanaberia. W takiej atmosferze lider zmian, szczególnie ten mniej odporny, może zacząć się wycofywać, a cały proces zmian zostaje przerwany. Ta „długa, ciemna noc innowatora” zwykle trwa aż do momentu, gdy nie pojawi się zupełnie nowa inicjatywa z zupełnie nowymi „kapelami i fajerwerkami”. W efekcie każde doświadczenie zakończone niepowodzeniem inicjatyw zmian pogłębia defetyzm u menadżerów i kadry¹⁵⁸.

9.3. Rola i zadania lidera zmian

Do najważniejszych ról, które pełnią liderzy zmian możemy zaliczyć:

- formułowanie nowych wizji osobiście i wraz z zespołem,
- mobilizowanie członków zespołu do akceptacji tych wizji i aktywnego włączenia się w proces ich urzeczywistniania,
- angażowanie innych oraz tworzenie warunków do realizacji przez nich działań, a także wspieranie ich w rozwijaniu swojego potencjału,
- zachęcanie innych do zapoznawania się z procesem funkcjonowania innych, podobnie działających organizacji,
- bycie otwartym na pracę i pomysły innych oraz zadawanie pytań w celu poprawy zrozumienia,
- inwestowanie czasu i wysiłku w celu rozwoju możliwości innych współpracowników,
- zachęcanie do rywalizacji.

Zatem rola lidera zmiany polega głównie na tworzeniu i wdrażaniu wizji zmiany oraz na przedstawieniu przemian jako celowego i efektywnego procesu. W tym celu powinien on dostrzegać możliwości pomyślnego przekształcenia w różnych sytuacjach i warunkach, dbać o właściwą komunikację, posiadać naturalną charyzmę, silną osobowość, być kreatywnym i skłonny do podejmowania ryzyka.

Dobrego lidera zmian możemy poznać po tym, że jego zespół znakomicie pracuje, a możliwości jego członków są wykorzystane w sposób maksymalny. W sytuacjach trudnych to właśnie lider zmian bierze na siebie odpowiedzialność i przypisuje sobie mniej zasług, nigdy nie stawiając siebie przed innym. Jedynym wyjątkiem jest tu właśnie dźwiganie odpowiedzialności. Poza tym wzbudza zaufanie i entuzjazm, inspiruje

¹⁵⁷ Tamże, s. 222.

¹⁵⁸ Tamże, s. 223.

i wręcz troszczy się o swój zespół, a jak na przywódcę przystało – daleki jest od karania czy też manipulacji.

W swym postępowaniu, lider kieruje się wartościami uniwersalnymi i ponadczasowymi, jednocześnie szanując wartości, poglądy i wierzenia innych. Co ciekawe, potrafi otaczać się ludźmi bardziej utalentowanymi niż on sam, a nawet pozwala im być gwiazdami w zespole.

Zarządzanie zmianą wymaga od lidera, by uczynił ten proces uczciwym, opartym na trzech głównych założeniach:

- angażowaniu pracowników w proces podejmowania tych decyzji, które dotyczą ich bezpośrednio,
- wyjaśnianiu, dlaczego określone decyzje zostały podjęte w ten, a nie inny sposób,
- precyzowaniu, czego oczekuje się od pracowników po wdrożeniu zmian.

Zachowanie lidera zależy głównie od wymagań sytuacji, w której się znajduje, oraz od samej organizacji. Dlatego lider podczas zmian powinien kształtować zachowania innych przez stworzenie określonych wzorców zachowań zależnych od niego samego (lider w centrum przemian) oraz stworzenie warunków ramowych do przeprowadzenia zmian w taki sposób, aby umożliwić włączenie innych członków zespołu w ten proces. Wymaga to również od niego tworzenia i rozwijania relacji między kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za proces zmian.

Podstawowym warunkiem skutecznego wprowadzania programu zmian jest obecność lidera transformacji, który motywuje innych do walki o wyższe cele, a nie tylko o doraźne interesy. Liderzy transformacji przekraczają granice codziennych problemów zarządzania, zmuszają ludzi do działania i skupiania się na określaniu przyszłych celów, a także na angażowaniu się w osiągnięcie tych celów¹⁵⁹.

Lider zmian bierze udział w trzech kluczowych etapach procesu zmian: pobudzeniu organizacji do działania, pokonywaniu oporu wobec zmian oraz zakończeniu procesu zmian:

W pierwszej fazie lider zmian stosuje rozmaite narzędzia mające spowodować szok w myśleniu ludzkim, a także oderwać ich od starych metod działania. Jego rolą jest przede wszystkim pokazanie bezsensu zakucia w stare paradygmaty myślenia, lecz również zaakcentowanie radości płynącej z odpowiedzialności i odzyskania utraconej kiedyś władzy¹⁶⁰.

A. Zarębska zwraca uwagę na następującą rolę lidera:

Lider w tej fazie pełni rolę wzorca, czyli ma w tym przypadku władzę odniesienia, opartą na charyzmie, jest osobą dającą przykład, za którą dobrowolnie podążają pozostali uczestnicy zmian¹⁶¹.

¹⁵⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 211.

¹⁶⁰ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie...*, s. 87–88.

¹⁶¹ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 212.

Podstawą efektywnej komunikacji w procesie rozmrażania jest odpowiednia forma przekazu obejmująca:

- opisanie rozbieżności między sytuacją obecną a pożądaną (wymusza przeprowadzenie zmiany oraz zapewnia o jej nieuchronności),
- zasygnalizowanie chęci zmiany (pokazuje osobiste zaangażowanie lidera w proces transformacji),
- zapewnienie o skuteczności zmiany (daje poczucie bezpieczeństwa, redukuje niepokój co do następstw zmiany)¹⁶².

W drugiej fazie dotyczącej likwidacji oporów i mobilizacji energii oraz pomysłów wszystkich uczestników (aktorów zmian) lider korzysta z rozmaitych narzędzi i technik, szczegółowo opisanych w rozdziale 6.

Zakończenie zmian to faza, w której lider powinien odnieść się do efektu zmian i zgodnie z teorią K. Lewina przeprowadzić stabilizację. Nie może on liczyć na to, że prawdopodobnie wszyscy są świadomi tego, co przyniosła zmiana. Musi mieć pewność, że taka informacja dotarła do członków zespołu, a także została przez nich odebrana i odpowiednio zinterpretowana. Proces zmian jest szczególnie trudny dla lidera zmian. Wszelkie problemy, z którymi w tym czasie się boryka, mogą prowadzić do popełniania przez niego błędów, przez co zamiast minimalizować opór będzie go jeszcze bardziej potęgował.

E. Masłyk-Musiał określiła listę typowych popełnianych przez liderów zmian błędów i w konsekwencji powodów występowania oporów wobec zmian organizacyjnych.

Według niej są to:

1. *Poczucie utraty kontroli;*
2. *Zbyt wiele niepewności;*
3. *Ciągłe zaskakiwanie;*
4. *Zbyt duże koszty zmieniania;*
5. *Obawa utraty twarzy;*
6. *Troska o własne kompetencje;*
7. *Więcej pracy;*
8. *Powiązane efekty zmian;*
9. *Przeszłe doświadczenia;*
10. *Realne zagrożenia*¹⁶³.

Można śmiało stwierdzić, że to przede wszystkim właśnie od lidera zmian zależy ich sukces. To na jego barkach spoczywa stworzenie wizji zmian, przekonanie do niej innych i walka z ewentualnym oporem. Lider zmian powinien być dobrany odpowiedzialnie i niezależnie od tego, czy będzie to kierownik szczebla najwyższego czy średniego, a cechy jego charakteru, umiejętności i wiedza powinny być adekwatne do roli, jaka mu przypadła.

¹⁶² G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 120.

¹⁶³ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie...*, s. 87.

9.4. Pytania kontrolne

1. Czym jest przywództwo?
2. Wymień różnice między menadżerem a przywódcą.
3. Jakie znasz podstawowe składniki przywództwa?
4. Wymień cechy przywódcy.
5. Wymień i omów poziomy przekonania liderów odnośnie do zmian.
6. Wymień i opisz podstawowe kompetencje lidera zmian.
7. Opisz rolę menadżera średniego szczebla w procesie zmian.
8. Opisz rolę menadżera szczebla najwyższego w procesie zmian.
9. Kim jest lider przyszłości? Wymień jego cechu i aktywności.
10. Opisz problematykę zmiany poziomu poczucia własnej wartości lidera w procesie zmian.
11. Wymień najważniejsze role, które powinni odgrywać liderzy zmian.
12. Jakie błędy popełniają najczęściej liderzy zmian?

Krzyżówka sprawdzająca

Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 9, poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

Uzupełnij diagram. Opisy definicji podano w przypadkowej kolejności. Litery z oznaczonych pól dadzą rozwiązanie – myśl Lucy Maud Montgomery.



- Człowiek bez stałych zasad, kierujący się w życiu doraźnymi korzyściami. Zmienia swoje zasady w zależności od spodziewanych korzyści lub wygod. To ... ;
- Z jednej strony jest swoistą właściwością, czyli zestawem cech przypisanych jednostkom, ale również procesem. To opis ... ;
- Bezkrytyczne podporządkowanie się normom, wartościom i poglądom uznany za obowiązujące w danej organizacji to ... ;
- Jest jednym z elementów zjawiska „długa, ciemna noc innowatora”. To stan psychiczny człowieka polegający na chęci robienia czegoś lub uczestniczenia w czymś. Jego cechą charakterystyczną jest emocjonalne zaangażowanie w coś, co chcemy zrobić. Towarzyszą mu również zapał oraz zachwyty. To ... ;
- Podstawą efektywnej komunikacji w procesie rozmrażania postaw jest odpowiednia forma przekazu, tj. m.in. opisanie rozbieżności pomiędzy sytuację obecną a ... ;

- E. Masłyk-Musiał określiła listę typowych błędów popełnianych przez liderów zmian, które w konsekwencji powodują opór pracowników wobec proponowanych rozwiązań. Ten problem zajmuje pozycję 7 na ww. liście.

1	2	3	4	5	6	5	3	7	8	9	10	11	1	6	12	7	2	5	7
L							B												
	7	13	1	8	9			4	11	14	1	15							
10	15	16	6	17	7	13	1	5	7										

10. Rola agenta zmian w procesie wprowadzania zmian

10.1. Agent zmian

Moment zmian to czas, w którym pracownicy jak nigdy potrzebują pomocy i wsparcia w pokonywaniu barier i oporu wewnętrznego, jak również w prawidłowym podążaniu drogą samej zmiany. Pomoc ta może pochodzić od lidera zmian, ale bardzo często bardziej odpowiednią osobą będzie ktoś, kto będzie odgrywał w procesie zmian rolę wiodącą i najbardziej aktywną. W odniesieniu do takiej osoby używa się zwykle określenia agent zmiany (z ang. *change agent*). W literaturze polskiej można również spotkać określenie konsultant zmian, wydaje się jednak, że takie podejście mocno ogranicza możliwość pełnienia innych ról przez taką osobę. Agent zmiany to pracownik lub zespół (zwykle w przypadku realizacji zmian o szerokim zakresie) odpowiedzialny za stworzenie warunków sprzyjających wdrażaniu zmian, wspieranie samej realizacji tych zmian i wreszcie ocenę ich efektywności.

To osoba, znana również jako orędownik zmian, działa jak katalizator procesu zarządzania zmianami. Pomaga członkom organizacji zmienić sposób postrzegania zmiany, jak również inspirować i wpływać na podejmowane przez nich działania. To właśnie od niego, w największym stopniu, zależy sprawność całego procesu.

Do podstawowych aktywności agenta zmian możemy zaliczyć:

- wspieranie procesu zmian przez upowszechnianie wśród członków organizacji, informacji o korzyściach, jakie niesie zmiana dla nich oraz dla całej organizacji,
- wysłuchiwanie wszelkich uwag członków zespołu w celu dalszego ich wykorzystania do modyfikacji i usprawniania procesu zmian,
- redukcję poziomu oporu wobec zmian przez analizowanie reakcji pracowników,
- aktywne angażowanie pracowników w proces zmian i podnoszenie znajomości samego procesu, jak również stosowanych metod przez szkolenia z tego zakresu,
- nieustanne zachęcanie i wspieranie pracowników, aby stali się „mistrzami zmian” i promowania ich działań w tym zakresie,
- współpraca z innymi agentami zmian i konsultantami,
- przekazywanie informacji zwrotnej na temat wyzwań wynikających z realizacji procesu zmian.

10.2. Podstawowe role i rodzaje agentów zmian

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej interpretacji pojęcia agenta zmian. W rzeczywistości może on pełnić jedną bądź jednocześnie kilka funkcji.

Najczęściej jest on konsultantem, co polega na zapewnianiu dwukierunkowego przepływu informacji pomiędzy liderem zmian a pracownikami oraz analizowaniu zebranych danych. Agent konsultant wspiera zmianę od momentu jej planowania przez cały okres implementacji. Ścisłe współpracuje w tym względzie z twórcami zmian

(liderami). Rola ta często łączona jest również z rolą doradcy w zakresie przygotowywania samego projektu zmian oraz załogi do wdrożenia zmiany.

Inną rolę, którą może odgrywać agent zmiany, jest rola komunikatora i orędownika zmian. Rola ta jest wymuszana niejako przez fakt, że wielu liderów zmian skupia się zbyt na realnym procesie wprowadzania zmian, a nie komunikacji. Tymczasem to właśnie z powodu słabej komunikacji większość uczestników zmian doświadcza wysokiego lub umiarkowanego stresu, co z kolei powoduje znaczący spadek efektywności. Lider komunikator dba o to, aby wszyscy zrozumieli, jak ważna dla organizacji jest zmiana i aktywnie włączyli się w proces jej wspierania, albowiem bez skutecznej komunikacji zmiana skazana jest na niepowodzenie. Oprócz bycia komunikatorem lider zmian często pełni rolę trenera. Pomaga członkom zespołu działać zgodnie z przyjętymi założeniami, a także zdobywać nowe umiejętności, szczególnie istotne z punktu widzenia zmian technologicznych i cyfrowych.

Agent zmiany to czasami również ekspert, rzecznik zmiany lub lider transformacyjny (wzorzec lidera zmian). Rola ta polega najczęściej na dążeniu do wywołania zmiany oraz zapewnieniu warunków do jej sprawnego i skutecznego przeprowadzenia. Zadaniem takiego agenta zmiany jest przede wszystkim generowanie sprawdzonej informacji oraz udzielanie odpowiedzi na wszelkie pytania pojawiające się w związku z procesem zmian. W tym celu agent zmian może zewrzeć szyki z liderem zmian w celu pobudzenia i rozwijania poparcia oraz aktywnego zaangażowania na rzecz zmiany wśród pozostałych jej uczestników. Stanowią oni bowiem zarówno obiekt jak i twórcywo oraz podmiot zmiany. Bez ich pozyskania przeprowadzenie zmiany, a zwłaszcza osiągnięcie jej trwałych efektów, jest praktycznie niemożliwe. Agent zmiany może być również badaczem, skupiając się na rozwiązywaniu bieżących problemów i przewidywaniu przyszłych. Przeprowadza także analizę konkurencji oraz ocenia skuteczność planu wdrażania zmian w organizacji i ogólnej strategii zarządzania zmianami.

Kolejna rola może być trochę myląca, albowiem zdarza się, że agent zmian jest również liderem zmian. Wyręcza on wtedy „prawdziwego” lidera zmian (który skupia się na określeniu wizji i planu zmian) w procesie przekonywania do programu zmian pozostałych uczestników organizacji po to, aby uzyskać niezbędną „masę krytyczną” do działania. Tego typu agenci liderzy (zwykle jest ich więcej) powinni występować przede wszystkim na średnich szczeblach zarządzania.

Bardzo ciekawą charakterystykę agenta zmiany zaproponowali Ronald Lippitt i Gordon Lippitt. Zawiera ona osiem szczegółowych ról, które może on pełnić¹⁶⁴:

1. Inspirator ukierunkowujący diagnozę – doprowadza do sytuacji, w której w organizacji pojawiają się pytania. Pomagają one ludziom lepiej zrozumieć problemy organizacyjne i zastanowić się nad kierunkiem zmian. Działania doskonalące są, co prawda, w gestii klienta (organizacji), ale to agent odpowiada za skierowanie refleksji na daną sytuację.

¹⁶⁴ G. Lippitt, R. Lippitt, *The consulting process in action*, Pfeiffer & Company, San Diego 1986, s. 30.

2. Specjalista w zakresie kształtowania relacji społecznych – wspiera zmiany, angażując pozostałych członków organizacji w działania na rzecz zmiany.
3. Poszukiwacz danych informujących o rzeczywistości organizacyjnej w obszarze faktów społecznych.
4. Identyfikujący różne możliwości – jego rolą jest generowanie szeregu wariantów ewentualnych działań doskonalących, przy czym wybór najbardziej odpowiedniego pozostawia organizacji.
5. Współuczestnik rozwiązywania problemów – aktywnie włącza się w proces diagnozowania przyczyn powstałych problemów. Stara się ponadto generować rozwiązania, a także na tej podstawie określa niezbędne działania i podejmuje decyzje odnośnie do procesu wdrażania zmian.
6. Techniczny ekspert – dostarcza szczegółowej ekspertyzy w niezbędnym zakresie.
7. Trener i nauczyciel – dobrze zna metodykę procesu uczenia się ludzi dorosłych, co pozwala mu na zaprojektowanie efektywnego programu szkoleń.
8. Adwokat – stara się aktywnie wpływać zarówno na kierownictwo, jak i pracowników organizacji w kontekście wyznawanych wartości, określonych celów, jak również przyjętych metod działania.

Jak więc widać, agent zmian może pełnić wiele funkcji, które często się na siebie nakładają. Wskazuje to m.in. na złożoność jego działań. Jednak w zależności od sytuacji organizacyjnej może wybrać rolę najbardziej odpowiednią. Na przykład w fazie wejścia do organizacji przydatna jest rola adwokata, podczas diagnozy – rola eksperta technicznego, a podczas tworzenia strategii zmian – rola identyfikująca różne możliwości. Można zatem powiedzieć, że agent zmiany jest specjalistą w dziedzinie zarządzania zmianami, a jego głównym zadaniem jest optymalizacja funkcjonowania zespołu uczestniczącego w procesie zmian. Agent zmian zapewnia zasoby i narzędzia niezbędne do prawidłowej organizacji pracy zespołowej (spotkania robocze, rozwiązywanie problemów w grupie itp.), co ogólnie ma na celu zagwarantowanie efektywności wdrażania zmian. Może również działać jako trener dla członków zespołu, pomagając im wykorzystać swoje doświadczenie do osiągnięcia postępów, a także może być pośrednikiem między zespołem a resztą pracowników dotkniętych planowanymi zmianami.

Ronald Havelock¹⁶⁵ proponuje klasyfikację, na którą składają się cztery kategorie agentów zmian:

- agent zmiany jako katalizator zmian. Ludzie przez większość czasu nie chcą zmian, chcą zamiast tego, aby wszystko pozostało takie, jakie jest, nawet gdy potrzeba jakiejś zmiany jest oczywista dla kogoś z zewnątrz. W przewyciężaniu tej bezwładności mogą pomóc agenci zmian. Ich zadaniem w tym zakresie jest pobudzenie skostniałego systemu i naciskanie nań w celu wywołania niezadowolonego ze stanu obecnego i rozpoczęcia prac nad rozwiązaniem wynikłych problemów. W systemie edukacji rolę taką odgrywają często uczniowie, zaniepokojeni rodzice lub człon-

¹⁶⁵ R. G. Havelock, S. Zlotolow, *The Change Agent's Guide*, Educational Technology, 1995, s. 8.

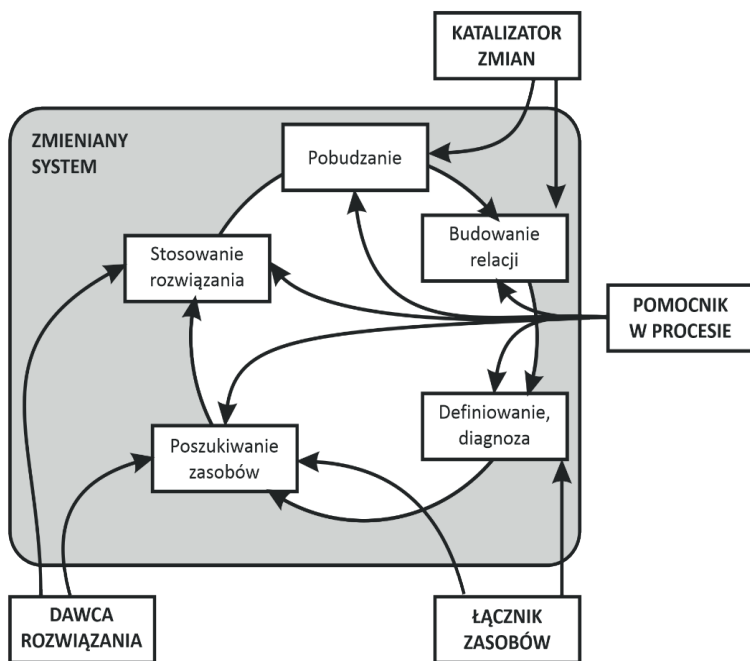
kowie rady szkolnej. Niekoniecznie posiadają oni odpowiedzi na nurtujące ich pytania, są po prostu niezadowoleni z tego, co jest. Przez wyrażanie swojego niezadowolenia i zakłócanie *status quo* pobudzają proces rozwiązywania problemów – rozpoczynają działanie;

- agent zmiany jako dawca rozwiązania. Bardzo często osoby wprowadzające zmiany uważają, że posiadają najlepsze i ostateczne koncepcje rozwiązania problemu, chcieliby, aby reszta zespołu je zaakceptowała. Czasami jednak ich zaangażowanie w to rozwiązanie jest tak głębokie, że nie dostrzegają prawdziwego problemu, a co za tym idzie – nie potrafią zrozumieć źródeł oporu, jaki temu rozwiązaniu towarzyszy. Kładąc nacisk przede wszystkim na proces, a nie na treść zmiany, agenci zmian potrzebują przewodnika, który mógłby pomóc im stać się bardziej skutecznymi w tym, co robią. Konstruktywną rolę mogą odegrać tutaj orędownicy innowacji, uświadamiając ludziom nowe pomysły i budząc zainteresowanie nowymi możliwościami, jakie otwiera zmiana. Bycie skutecznym dawcą rozwiązania wymaga zatem czegoś więcej niż tylko jego posiadania. Należy przede wszystkim poznać potrzeby i obawy ludzi, jak również być przygotowanym do ewentualnej zmiany własnego podejścia lub koncepcji zmian tak, aby uspokoić i wyciszyć opór;
- agent zmiany jako pomocnik w procesie. Pomocnik procesu to ktoś, kto pomaga we wszystkich aspektach procesu zmiany, od uświadomienia jej potrzeby, przez budowanie relacji i definiowanie problemu, aż po poszukiwanie i implementowanie rozwiązań. Ponieważ większość osób, które chcą wprowadzić zmiany, nie są ekspertami w dziedzinie „jak to zrobić”, potrzebują właśnie takiej osoby. Rola pomocnika w procesie jest niezwykle skomplikowana i nie zawsze zrozumiała lub doceniana przez tych, którzy są zaangażowani w konkretne działanie. Pomocnik procesu zwykle mówi: „Poczekaj chwilę, czy nie powinniśmy spojrzeć na problem z innego punktu widzenia?” albo: „Czy nie ma innych osób, które powinny być w to zaangażowane?”;
- agent zmiany jako łącznik zasobów. Skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga połączenia potrzeb i zasobów. Zasoby w tym przypadku mogą stanowić: wsparcie finansowe, wiedza o rozwiązaniach, wiedza i umiejętności związane z formułowaniem i diagnozowaniem problemów, a nawet wiedza na temat samego procesu zmiany. Zasoby to również osoby dysponujące czasem, energią i zmotywowane do pomocy. Rola łącznika zasobów jest bardzo szczególną, a zarazem niestety niedocenianą rolą agenta zmian. Agent taki stara się łączyć ludzi, a także pomagać w poszukiwaniu i optymalnym wykorzystywaniu zasobów pochodzących zarówno z wnętrza, jak i otoczenia organizacji.

Być może najpełniejszej klasyfikacji agentów zmiany, opierając się na koncepcji trzech faz zmian K. Lewina, dostarczył Richard N. Ottoway¹⁶⁶. Wyróżnił on trzy podstawowe klasy agentów zmian:

¹⁶⁶ R. N. Ottoway, *The change agent: A taxonomy in relation to the change process*, „Human Relations” 1983, nr 36(4), s. 361–392.

1. Generatorów zmian (faza rozmrożenia), których podstawowym zadaniem jest pokazywanie problemów, z którymi boryka się organizacja, w taki sposób, aby pojawiło się przekonanie o potrzebie zmiany.
2. Praktyków zmian (faza wdrożenia zmiany), których zadaniem jest przygotowanie zmiany i dbanie o jej prawidłowy przebieg, to oni są często uważani za „prawdziwych agentów zmiany”.
3. Adaptatorów zmian (faza stabilizacji), którzy sprawiają, że nowa sytuacja staje się normą przez pokazywanie pozytywnych jej efektów; często sami są nieświadomi swej roli w procesie zmieniania.



Rysunek 10.1. Cztery kategorie agentów zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. G. Havelock, S. Zlotolow, *The Change Agent's Guide*, Educational Technology, 1995, s. 9.

R. N. Ottoway wymienia dwa rodzaje generatorów zmiany: generatorów prototypu zmiany, którzy jako pierwsi dostrzegają potrzebę zmian, oraz generatorów demonstrujących zmianę, którzy szybko zastępują tych pierwszych w momencie, gdy zmiana będzie już „skazana na sukces”. Generatorzy prototypu zmiany są bardzo często postrzegani przez zespół wręcz jako bohaterowie, ale czasem również jako agitatorzy lub nawet wywrotowcy, szczególnie w sytuacjach, gdy bardzo mocno zaczynają kwestionować istniejący stan rzeczy, co może nie do końca podobać się wyższym szczeblom.

Natomiast wśród generatorów demonstrujących zmianę R. N. Ottoway wyróżnia demonstratorów:

- walczących – w sposób symboliczny, a czasem wręcz dosłowny budujących na ulicach barykady. Ich zaangażowanie, w związku z próbą zwrócenia uwagi na to, co należy zrobić, może eskalować od pisania petycji nawet do organizowania demonstracji. Są oni w stanie wywrzeć bardzo silny nacisk na tych, którzy zmian nie chcą, obojętnie, czy będą to przedstawiciele związków zawodowych, czy kierownicy. Zdarza się również często, że podejmują rolę zarówno generatora prototypu zmiany, jak i wojowniczego demonstratora;
- opiekuńczych – stanowiących wsparcie dla zmiany. Są przekonani, że działają w słusznej sprawie. To, w jaki sposób będą wspierać zmianę, zależy przede wszystkim od zasobów, które są do ich dyspozycji. Jeśli np. są to zasoby finansowe, to będą dbali o ich odpowiednią alokację. W przeciwnym wypadku mogą skupić się na chwytających ze serce przemowach lub pisać płomienne odezwy;
- broniących – takich, którzy w wyniku zmian osiągają poważne korzyści. Niezależnie od sytuacji zawsze wspierają wszelkie wysiłki związane ze zmianą, czy to na spotkaniach związków zawodowych, w bufecie podczas przerw, czy wręcz podczas posiedzeń zarządu. Dbają przede wszystkim o to, aby zmiany zostały doprowadzone do końca procesu rozmrożenia.

Kolejną grupą agentów zmian według R. N. Ottowaya, wkraczających w fazie samej zmiany, są praktycy zmiany. Można tu wyróżnić trzy podkategorie: praktyków zmiany pochodzących z wewnątrz organizacji, pochodzących spoza organizacji, a także zespoły mieszane (zewnętrzno-wewnętrzne).

Największą grupę agentów zmian stanowią realizujący fazę stabilizacji zmian – adaptatorzy zmian. Ich rolą jest normalizacja zmiany i uczynienie z nowej sytuacji czegoś powszechnie obowiązującego. R. N. Ottoway zalicza do tej kategorii:

- adaptatorów prototypu zmiany,
- adaptatorów podtrzymania organizacyjnej zmiany,
- adaptatorów będących odbiorcami zmiany.

Adaptatorzy prototypu zmiany to osoby w organizacji, które jako pierwsze akceptują i dostosowują się do zmiany. Ich rola jest kluczowa dla sukcesu całego przedsięwzięcia, ponieważ są głównymi sojusznikami praktyków. Nie są agentami zmiany w ścisłym tego słowa znaczeniu, ale mogą postrzegać siebie jako takich. Są gotowi zaakceptować zmianę i wdrożyć ją w życie.

Z kolei adaptatorzy podtrzymania organizacyjnej zmiany są przeważającą większością w organizacji. Ich zaangażowanie wiąże się z podtrzymaniem nowego systemu, a tym samym z wolą wprowadzenia zmiany, jeśli tylko okaże się ich zdaniem ważna dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Zazwyczaj również nie postrzegają siebie jako prawdziwych agentów zmiany.

Ostatnia grupa to adaptatorzy będący odbiorcami zmiany (produktu czy usługi). Są oni ostatecznymi użytkownikami tego, co organizacja dostarcza na rynek. Wprowadza-

na zmianę ma prawie zawsze pewien wpływ na końcowych użytkowników, dlatego dopóki to właśnie końcowy odbiorca nie zaakceptuje zmiany i nie dostosuje się do niej, sam proces nie zostanie zakończony z powodzeniem.

10.3. Wewnętrzny i zewnętrzny agent zmian

We wczesnych opracowaniach agent zmiany był zwykle określany jako osoba z zewnątrz, której celem było przede wszystkim wspomaganie zmian ukierunkowane na doskonalenie systemu. Obecnie przyjmuje się, że agent zmiany może być zarówno członkiem organizacji, jak również osobą z nią niezwiązaną. Ponadto przy bardziej złożonych przedsięwzięciach kierowanych przez zespół ludzi mamy często do czynienia z rozwiązaniem pośrednim, tj. występowaniem zespołów mieszanych, obejmujących agentów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych¹⁶⁷. Agenci wewnętrzni pracują w swej grupie lub zakładzie z zadaniem wdrożenia zmiany. Przykładem takiego agenta może być kierownik wydziału, który decyduje o konieczności zmiany procedury czy organizacji pracy wewnątrz jego grupy i postanawia ją przeprowadzić sam. Może (lub nie może) liczyć na pomoc agenta zmiany z zewnątrz.

Zewnętrzni agenci zmian działają zwykle zgodnie z klasycznym modelem działania agenta zmiany. Są to zwykle niezależni profesjonalści, którzy nie są stałymi pracownikami organizacji i mogą działać przy wysokim poziomie ryzyka. Pomagają najczęściej jednostkom i grupom w dojściu do porozumienia związanego z projektowaną zmianą oraz działają na rzecz ułatwiania dostosowania się do nowej sytuacji.

Do zalet agenta wewnętrznego możemy zliczyć:

- doskonałą znajomość środowiska organizacji, a także problemów związanych z jej funkcjonowaniem,
- silne poczucie współodpowiedzialności za zmianę,
- niższą, niż w przypadku agenta zewnętrznego, pracochłonność procesu związaną z łatwiejszym dostępem do danych, dzięki czemu możliwa jest szybka diagnoza,
- duża integracja z zespołem, co z kolei przekłada się na łatwość radzenia sobie z oporem wobec zmian przez zrozumienie jego przyczyn,
- naturalne reakcje członków zespołu – agent jest osobą znaną.

Niestety współpraca z agentem wewnętrznym generuje szereg zagrożeń. Do najczęstszych należy zaliczyć:

- zbytne przywiązanie do *status quo* oraz preferowanie rutynowych, najczęściej zachowawczych rozwiązań,
- brak obiektywnego (świeżego spojrzenia) na funkcjonowanie organizacji,
- słaba znajomość narzędzi i technik wspomagających proces zmian (szczególnie w przypadku osoby wyznaczonej do tej roli po raz pierwszy),
- brak krytycyzmu w ocenie, spowodowany przywiązaniem do zespołu.

¹⁶⁷ R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 259–262.

Panaceum na wady wynikające z zaangażowania do roli agenta osoby będącej członkiem organizacji może być zwrócenie się o pomoc do osoby z nią niezwiązanej. Takie rozwiązanie ma szereg zalet:

- neutralny stosunek do organizacji, wynikający z nieznaności poszczególnych jej członków, jak również panujących obyczajów i stosunków międzyludzkich;
- bardzo dobra znajomość technik i narzędzi wykorzystywanych w procesie zmian – agent zewnętrzny zwykle zawodowo zajmuje się wspieraniem tego procesu;
- duży krytycyzm w ocenie zebranych informacji;
- ułatwione wzięcie na siebie odpowiedzialności, szczególnie w przypadku zmian rewolucyjnych i radykalnych.

Zaangażowanie do roli agenta osoby spoza organizacji może generować następujące problemy:

- forsowanie rozwiązań nie w pełni adekwatnych do specyfiki organizacji – brak poczucia współodpowiedzialności,
- wydłużony czas, a czasem wręcz niemożność dotarcia do informacji z uwagi na większą nieufność środowiska,
- słaba znajomość środowiska, a co za tym idzie – wydłużony czas reakcji na pojawiające się problemy,
- gwałtowana reakcja na zmiany i w wielu przypadkach niemożność pokonania oporu.

Rozwiązaniem pośrednim jest zespół mieszany składający się zarówno z osób będących członkami organizacji, jak też pochodzących z jej otoczenia. Wykorzystanie korzyści obu tych podstawowych typów agentów zmian w postaci efektu synergii, zwłaszcza w obszarze ich wiedzy i umiejętności, jest możliwe tylko pod warunkiem zapewnienia skutecznego ich współdziałania.

W takim przypadku mogą ujawnić się również typowe wady tego rodzaju zespołów, a zwłaszcza¹⁶⁸:

- brak zaufania i możliwość wystąpienia konfliktów,
- trudności komunikacyjne i koordynacyjne,
- możliwość rozmycia odpowiedzialności,
- większa pracochłonność działania.

10.4. Cechy agentów zmian

Rola agenta zmian stała się dzisiaj bardziej istotna niż kiedykolwiek, ponieważ niepowodzenie zmian może skutkować ogromnymi stratami, a wręcz zagrozić istnieniu organizacji. Zatem kluczowe cechy agenta zmian, a także ich relacja z liderami zmian, ostatecznie decydują o losie każdego projektu.

Agent, aby stał się naprawdę skuteczny, musi przede wszystkim:

- rozumieć wizję zmian,
- posiadać szeroką wiedzę szczególnie w zakresie metod i technik wprowadzania zmian,

¹⁶⁸ Tamże.

- być cierpliwy i wytrwały w dążeniach do celu,
- umieć budować relacje interpersonalne,
- operować na przykładach,
- być zarazem entuzjastą zmian i pragmatykiem,
- być dobrze postrzegany i odbierany i szanowany przez zespół,
- posiadać wysokie umiejętności komunikacji,
- być dobrym negocjatorem,
- być empatyczny,
- być dobrze zorganizowany.

Agent zmian odgrywa kluczową rolę w skutecznym wdrażaniu procesu wprowadzania zmian. Zapewnia niezbędne zasoby, narzędzia i działania, aby zapewnić jak najbardziej efektywne wdrożenie zmiany. Do zalet korzystania z usług agentów zmian można zaliczyć:

- zorganizowane podejście, które może pomóc zespołowi skupić się na celach zmiany,
- wsparcie i wskazówki dla członków zespołu, aby mogli oni maksymalnie wykorzystać swój potencjał,
- mediację między zespołem a innymi interesariuszami w sprawach kontrowersyjnych,
- zapewnienie wszystkim bieżących informacji na temat postępów w procesie zmian,
- identyfikacja ewentualnych problemów i szybkie generowanie rozwiązań,
- pomoc w rozwijaniu przez zespół umiejętności niezbędnych do skutecznego wdrożenia zmiany,
- bezstronne spojrzenie na inicjatywę zmiany,
- dbanie, aby decyzje były podejmowane w najlepszym interesie całej organizacji.

Co prawda, agenci zmian odgrywają ważną rolę w zarządzaniu zmianami, istnieją jednak pewne ograniczenia związane z pełnieniem przez nich rozmaitych funkcji. Obejmują one:

1. Brak władzy. Agenci zmian zwykle nie posiadają władzy, która w procesie zmian w pewnych sytuacjach byłaby im pomocna. Może to ograniczać ich zdolność do skutecznego inicjowania zmiany, ponieważ mogą nie być w stanie wziąć na siebie pełnej odpowiedzialności za forsowane rozwiązanie i związany z tym opór.
2. Ograniczone zasoby. Agenci zmian często nie są dysponentami lub nie posiadają zasobów i związanego z tym wsparcia niezbędnych do skutecznego wdrożenia zmiany. Może to być szczególnie istotne, jeśli zmiana dotyczy dużej organizacji, albowiem właśnie wtedy posiadanie zasobów może okazać się kluczowe.
3. Trudności z pomiarem wyników. Agenci zmian często mają trudności z mierzaniem sukcesu podjętych przez nich inicjatyw. Wynika to z tego, że proces zmiany jest bardzo często długi i skomplikowany, co z kolei znacznie utrudnia przypisanie bezpośrednich wyników dokładnie im.
4. Ograniczona wiedza. Agenci zmian mogą nie posiadać wiedzy i kompetencji potrzebnych do skutecznego zarządzania zmianą. Może to wynikać z braku doświadczenia w danej dziedzinie lub z faktu, że agent zmian nie jest zaznajomiony z konkretną kulturą organizacji (szczególnie w przypadku agentów zewnętrznych).

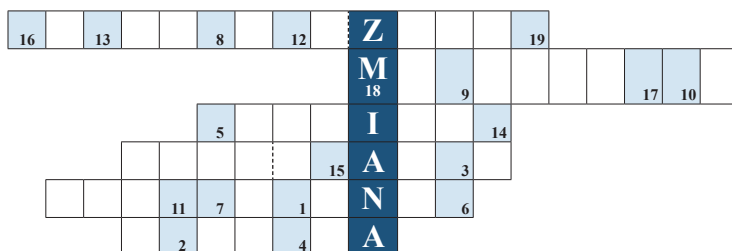
10.5. Pytania kontrolne

1. Zdefiniuj pojęcie agenta zmian.
2. Wymień podstawowe aktywności agenta zmian.
3. Wymień i opisz podstawowe role agentów zmian według R. Lippitta i G. Lippitta.
4. Wymień i opisz rodzaje agentów zmian według R. Havelocka.
5. Wymień rodzaje agentów zmian w odniesieniu do modelu K. Lewina.
6. Omów klasyfikację agentów zmian według R. N. Ottowaya.
7. Wymień wady i zalety agentów wewnętrznych oraz zewnętrznych.
8. Jakie cechy powinien posiadać idealny agent zmiany?
9. Wymień zalety wynikające z korzystania z usług agentów zmian.
10. Jakie czynniki mogą ograniczać pełnienie funkcji agenta zmiany?

Krzyżówka sprawdzająca

Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 10 poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

Uzupełnij diagram. Opisy definicji podano w przypadkowej kolejności. Litery z oznaczonych pól dadzą rozwiązanie – myśl Krzysztofa Kamila Baczyńskiego.



- Wśród generatorów demonstrujących zmianę R. N. Ottoway wyróżnia trzech demonstratorów. Wspierający wysiłki związane ze zmianą, czerpiący poważne korzyści ze zmiany to ... ;
- Istnieją pewne ograniczenia związane z pełnieniem ról przez agentów zmian. Występowanie tego problemu ogranicza zdolność do skutecznego inicjowania zmiany, ponieważ liderzy nie będą w stanie wziąć na siebie pełnej decyzyjności i odpowiedzialności za forsowane rozwiązania i związany z tym opór. To ... ;
- Zwany również agentem zmian; to osoba, która działa jak katalizator procesu zarządzania zmianami;
- Ta funkcja jest najczęściej pełnioną rolą przez agenta zmian. Polega ona na zapewnieniu dwukierunkowego przepływu informacji pomiędzy liderem zmian a pracownikami oraz analizowaniu zebranych danych. To rola ... ;
- Jedna z ośmiu ról opisujących agenta zmiany, polegająca na wskazywaniu na wiele wariantów możliwych działań doskonalących, to identyfikujący różne ... ;

- Oprócz bycia komunikatorem lider zmian często pełni również tę funkcję. Polega ona na pomocy członkom zespołu w działaniu zgodnym z przyjętymi założeniami, a także w zdobywaniu nowych umiejętności. To rola ...

1	2	3	4	5	6	7	8	6	9	6	Ć				
10	3	6	11	11	12	13	3	5	14	1					
15	6	1	8	16	8	P	2	3	4	11	3	15	16	17	Ć
3	6	18	12	4	19	12	6								

11. Zmiana kulturowa – tworzenie kultury zmian

11.1. Kultura organizacyjna w świetle literatury

Kultura organizacyjna w literaturze przedmiotu jest różnorodnie definiowana. Geert Hofstede¹⁶⁹ określa ją jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej. Z kolei J. Penc¹⁷⁰ za Jimem Collinsem i Jerryem I. Porrasem definiuje kulturę organizacyjną jako zbiór dominujących wartości, postaw i założeń oraz norm myślenia i postępowania, które nie muszą być formułowane, ale obowiązują w danej organizacji, dają jej poczucie tożsamości i kształtują zachowania ludzi oraz sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu się ludzi w organizacji, zaś normy to niepisane zasady postępowania. Podejście to dopełnia Ricky W. Griffin twierdzeniem, że kultura organizacyjna jest czynnikiem konstytuującym wzorce zachowań w organizacji, pozwalające zrozumieć jej członkom za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne¹⁷¹.

Linda Smircich, dokonując przeglądu badań kultury w naukach o organizacji i zarządzaniu, stwierdziła, że kultura może być rozumiana albo jako rdzenna metafora, albo jako zmienna¹⁷². Natomiast Sabine Boerner przeniosła na poziom organizacji koncepcję zamkniętego i otwartego systemu społeczeństwa Karla Poppera¹⁷³. Kultura nie jest wytworem chwili, lecz skumulowanym produktem ludzkiej aktywności trwającej dłuższy czas, jest przekazywana z pokolenia na pokolenie, zachowując znaczną ciągłość. Ten skumulowany dorobek kulturowy to inaczej tradycja¹⁷⁴.

Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że o ile struktura organizacyjna stanowi ten widoczny i namacalny szkielet organizacji, to kultura organizacyjna jest szkieletem niewidocznym, ale po stokroć bardziej istotnym dla prawidłowego jej funkcjonowania.

Definicje kultury możemy grupować według cech charakterystycznych:

- cechy deskrypcyjne (wywodzące się z definicji kultury Edwarda Burneta Tylora) – kultura rozumiana jest tutaj jako całość rozmaitych czynności, zwyczajów, tj. jako dziedzictwo wszystkiego, co stworzył człowiek, całe poznanie, język norm postępowania, etyka, religia itp.;
- cechy historyczne – wyznaczniki kultury są oparte na pojęciach dziedzictwa kulturowego tradycji;
- normatywne – podstawową cechą kultury są reguły, normy, wartości, ideały, styl życia;

¹⁶⁹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 263.

¹⁷⁰ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 276 za: J. C. Collins, I. J. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, „Manager na Świecie” (dodatek do miesięcznika „Manager”), Styczeń 1997, s. IV–V.

¹⁷¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 178.

¹⁷² L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, nr 28, s. 339–358.

¹⁷³ S. Boerner, *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.

¹⁷⁴ P. Sztompka, *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 249.

- cechy psychologiczne – punktem wyjścia jest dostosowanie się człowieka do natury i potrzeb ekonomicznych;
- cechy strukturalne – wskazują na wewnętrzną spójność między pojedynczymi zjawiskami, na ich ogólny albo systemowy charakter oraz podkreślają aspekt organizacji i modelowania;
- cechy genetyczne – wyjaśniają powstanie zjawisk kulturalnych jako produktów czynności społecznych ludzi;
- cechy wartościowe – oparte na wartościach ograniczonej grupy ludzi, tworzą zwyczaje, obyczaje, instynkty, formy postępowania itp.;
- cechy ideologiczne – kultura jako prąd idei, które ludzkość przekazuje w postaci obrazów i wyrazów;
- cechy symboliczne – kultura jako organizacja zjawisk, zależna od symboli¹⁷⁵.

Tabela 11.1. Różnice między otwartą a zamkniętą kulturą w procesie przemian kulturowych

Kultura otwarta	Kultura zamknięta
Wymiar antropologiczny	
Samodzielność wolność i swoboda w podejmowaniu decyzji, inicjatywa, zaangażowanie, spontaniczność, dynamika, gotowość ponoszenia ryzyka	Zależność, brak samodzielności, tradycjonalizm, letarg, obawa przed niepowodzeniem i ryzykiem
Wymiar społeczny	
Równouprawnienie, samodzielność, rywalizacja, konkurencja, egoizm, prestiż, dynamika, mobilność, równość szans, wzajemne zaufanie, samorealizacja, jednostka jako cel	Posłuszeństwo, dyscyplina, służba, zachowanie stanu obecnego, dopasowanie i podporządkowanie się, nierówność szans, nieufność, kontrola, człowiek środkiem do osiągnięcia celu
Wymiar poznawczy	
Wzajemna wymiana, wzbogacanie się, otwarcie, tolerancja, uniwersalizm, pluralizm, ostrożność, skromność, cierpliwość, technika prób i błędów, brak możliwości przewidywania oraz partycypacja	Zaściankowość, jednakowość, ochrona cech wspólnych grupy, pewność, dogmatyzm, ideologia, możliwość przewidywania, przejrzystość, autorytaryzm, autokracja i hierarchia, podatność organizacji na zmiany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Boerner, *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994 oraz J. Snopko, *Kulturowe uwarunkowania dokonywania zmian organizacyjnych w urzędach gmin*, „Zarządzanie Publiczne”, 2(14)/2011, s. 31–33.

Kultura była odmienna w różnych okresach historycznych. Jest również inna w różnych obszarach geograficznych. Nie jest ona zatem pojedynczym przekonaniem czy założeniem, lecz zbiorem wzajemnie powiązanych (choć niekoniecznie spójnych) przekonań i założeń właściwych dla „tu” i „teraz”.

¹⁷⁵ P. D. Fobel, *Etyka i kultura w organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2007, s. 74–75.

Mary Jo Hatch¹⁷⁶ przytacza wyniki badań G. Hofstede, których efektem jest konstatacja, że w organizacjach przejawiają się wpływy większych systemów kulturowych, a różnice kulturowe występują nawet w tych organizacjach, które są jednolite, biorąc pod uwagę sposób zarządzania, pomimo że są terytorialnie zdecentralizowane. Różnice postaw wyrażane przez kierowników czterdziestu zagranicznych jednostek filialnych IBM G. Hofstede opisał za pomocą czterech parametrów:

- odległość władzy, czyli stopień, w jakim członkowie jakiegoś narodu są gotowi akceptować nierówny podział władzy, dóbr i prestiżu;
- unikanie niepewności, dotyczy to sposobów jakich poszczególne społeczeństwa nauczyły się, aby walczyć z niepewnością; wobec innych ludzi skonstruowano systemy prawne chroniące własność, wolność, dobre imię itp.;
- indywidualizm, wyraża stopień, w jakim oczekuje się, że jednostka należąca do danej kultury będzie działać niezależnie od pozostałych członków społeczności. I tu ustalono, że w niektórych kulturach indywidualizm postrzega się jako źródło szczęścia (np. Ameryka Północna), podczas gdy w innych indywidualizm uważa się za coś niepożądanego i wyobcowującego (np. w Chinach, Włoszech czy w Meksyku),
- maskulinizacja, wyraża stopień oddzielenia ról mężczyzn od kobiet w społeczeństwie. W tych kulturach, które charakteryzuje duży stopień maskulinizacji, od mężczyzn wymaga się większej niż od kobiet pewności siebie, od kobiet zaś więcej opiekuńczości. Tu kładzie się głównie nacisk na karierę zawodową, zarobki, prestiż¹⁷⁷.

Nawet jeśli w organizacji nie będzie żadnych formalnych reguł nakazujących pewne konkretne sposoby zachowania, ludzie szybko nauczą się, jak pozostawać w zgodzie z niepisаныmi regułami, a owe wzory zachowań staną się powszechne. Będą one specyficznym znakiem wyróżniającym organizację od innych, dając jej wyraźną tożsamość oraz specyficzną aurę¹⁷⁸.

Kultura organizacyjna traktowana jest jako określone wzory myślenia i zachowania wszystkich członków organizacji. Wpływ i znaczenie kultury są warte uwagi przede wszystkim ze względu na zmieniające się warunki wewnątrz samej organizacji, ale i zmieniające się otoczenie wewnętrzne¹⁷⁹. Można ją bowiem zdefiniować jako utrwalony tradycją organizacyjną i przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks (system) wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem¹⁸⁰.

¹⁷⁶ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 210 za G. Hofstede, *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Sage, Beverly Hills 1980.

¹⁷⁷ S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Difin, Warszawa 2007, s. 158–162.

¹⁷⁸ J. Wilk, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 143.

¹⁷⁹ J. Paul, *Kulturowe uwarunkowania i wyznaczniki zachowań menadżerów w organizacji*, Katedra Nauk Humanistycznych, Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 349.

¹⁸⁰ K. Niziołek, *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 355.

Odmienność kultury organizacyjnej, nawet w przypadku tego samego społeczeństwa, sektora, a nawet podobnej struktury organizacyjnej, wyjaśnia teoria Edgara Scheina. Wyróżnił on trzy poziomy kultury organizacyjnej: założenia, normy i wartości oraz artefakty. Założenia kulturowe są swoistym fundamentem każdej kultury organizacyjnej. Członkowie organizacji nie są ich świadomi, a na zewnątrz organizacji są one niewidoczne. Jest to najgłębszy i zarazem najtrwalszy składnik kultury oparty na naturze człowieka, relacjach międzyludzkich, podejściu do prawdy, stosunku do organizacji, a także do relacji organizacji z otoczeniem.

Założenia kulturowe stanowią podstawę dla norm i wartości. Normy i wartości są częściowo uświadomione i widoczne. Wartości wynikają z założeń i wyrażają się w przekonaniach o tym, co jest najlepsze lub co jest dobre dla organizacji i jakiego rodzaju zachowania są w związku z tym pożądane. Normy natomiast wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości i określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. Stanowią więc swoiste reguły gry dla członków organizacji. Normy i wartości dzielą się na deklarowane (np. w formie kodeksu etycznego) i postrzegane¹⁸¹.

Artefakty stanowią element kultury organizacyjnej, który jest doskonale widoczny, a członkowie organizacji są świadomi jego istnienia. Wyróżniamy artefakty: językowe, behawioralne i fizyczne.

Aby przeprowadzić efektywną zmianę, należy najpierw zrozumieć kulturę organizacji. Jeśli proponowane zmiany będą sprzeczne np. z tradycją, to najprawdopodobniej ich wdrożenie przyniesie znikome efekty. Skuteczna zmiana organizacyjna nie obejmuje więc jedynie artefaktów, ale dąży przede wszystkim do zmiany na głębszych poziomach kultury organizacji¹⁸².

11.2. Cechy i funkcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to zbiór wartości, przekonań, zachowań i norm, które kształtują sposób działania organizacji i jej członków, zatem niektóre cechy kultury organizacyjnej będą obejmowały wspólne cele i wizję, jasne oczekiwania i standardy, otwartą komunikację, zaangażowanie pracowników, współpracę w zespole oraz ciągłe uczenie się i rozwijanie. Niewątpliwie jednak cechą charakterystyczną każdej kultury organizacyjnej jest fakt, że jest ona w przeważającej mierze ukryta w umysłach członków organizacji. Istnieją, co prawda, zgodnie z modelem E. Scheina, elementy widoczne dla otoczenia, jednak jej trzon stanowią te normy i wartości, które niekoniecznie zostały sformalizowane. Zatem sama istota kultury organizacyjnej ukryta jest zwykle głęboko, co sprawia, że wszelkie próby jej diagnozy są niezwykle trudne.

Kultura organizacyjna oznacza ponadto wspólnotę przekonań i poglądów, a co za tym idzie – nadaje organizacji wewnętrzną spójność. Dzięki temu sposób myślenia i działania członków organizacji jest z góry przewidywalny i jasno określony.

¹⁸¹ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 120.

¹⁸² Tamże, s. 121.

Kolejną cechą kultury organizacyjnej jest fakt, że jej upowszechnianie odbywa się za pomocą procesu socjalizacji. Obowiązujący zestaw norm i wartości, a co za tym idzie – podzielane wzorce myślenia i działania, mają swoje źródło w przeszłości, niekiedy nawet bardzo odległej. Tym sposobem można uznać, że kultura organizacyjna jest wręcz swoistym mostem łączącym teraźniejszość z przeszłością, zapewniając przy tym ciągłość organizacji.

Według Lidii Zbiegień-Maciąg¹⁸³, kultura organizacyjna:

- jest wyuczona, a nie wrodzona w organizacji;
- jest złożoną strukturą wewnętrznych powiązań;
- nie może istnieć bez komunikowania się;
- jest wspólna dla całej społeczności, ale różni się od innych;
- jest utrwalona na tak głębokim poziomie, że stanowi trwały bagaż funkcjonalny, z którego czasami jej podmioty nie zdają sobie sprawy.

Kultura organizacyjna pełni wiele ważnych funkcji w organizacji. Może pomóc w tworzeniu jasnej wizji i celów oraz sprawić, że wszyscy pracownicy będą skupieni na ich osiągnięciu. Ponadto może również: poprawiać morale, zwiększać poziom zadowolenia pracowników, budować lojalność, podnosić poziom zaangażowania pracowników, a także poprawiać relacje między pracownikami i kierownictwem. Kultura organizacyjna może również wpływać na sposób, w jaki organizacja działa i podejmuje decyzje oraz jak jest postrzegana przez interesariuszy zewnętrznych.

E. Schein wyróżnia dwie podstawowe grupy funkcji kultury organizacyjnej: dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym oraz związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji.

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna umożliwia zrozumienie wizji zmian organizacji przez jej członków, generuje większe ich zaangażowanie w zmiany, jak również zrozumienie i akceptację zasobów przyjętych na ich potrzeby. Ponadto oferuje uczestnikom organizacji jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów zmian, dzięki czemu jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały zrealizowane i w jakim stopniu, a jeśli zajdzie taka potrzeba, umożliwia lepszy dobór środków i przeformułowanie celów

Natomiast w zakresie integracji wewnętrznej kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje:

- oferuje wspólny język, schemat pojęciowy, który jest niezbędny do porozumiewania się uczestników organizacji, szczególnie w tak burzliwym okresie, jakim są zmiany;
- definiuje granice grupy, wyznacza kryteria przyjęcia do grupy i wykluczenia z niej;
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu, określa, w jaki sposób można osiągnąć i utrzymać autorytet, jak go wykorzystać i jak okazywać;
- informuje o tym, co wolno, a co jest zabronione;

¹⁸³ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 37.

- sprzyja zaspokajaniu potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji, gdyż ogranicza niepewność w organizacji;
 - zawiera kryteria nagradzania i karania;
 - oferuje ideologię, co także ogranicza niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu;
 - daje członkom organizacji wspólną wizję świata oraz etyczny punkt oparcia;
 - zwiększa przewidywalność organizacji.
- L. Zbiegień-Maciąg¹⁸⁴ wyróżnia trzy funkcje wewnętrzne kultury organizacyjnej:
- integrującą – wspólne wartości, przekonania, język itp. stanowią bardzo silny element spajający członków organizacji, co daje im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji;
 - informacyjno-poznawczą – dzięki kulturze organizacyjnej członkowie organizacji otrzymują mocny punkt oparcia w postaci gotowego schematu postrzegania otaczającej ich rzeczywistości;
 - adaptacyjną – członkowie organizacji mają do dyspozycji gotowe schematy działania, co zmniejsza niepewność działania szczególnie w organizacjach funkcjonujących w otoczeniu turbulentnym.

11.3. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną

Istnieje wiele czynników wpływających na kształt kultury organizacyjnej. Do najważniejszych zaliczamy: zasady, którymi kierują się kierownicy szczebla najwyższego, kluczowe wartości, samą naturę działalności organizacji, politykę i atmosferę w pracy, a także interesariuszy zewnętrznych.

Zasady określające nastawienie szczebla najwyższego są jednym z kluczowych czynników wpływających na kulturę organizacyjną. Przywódcy muszą być wzorem dla swoich pracowników i przestrzegać tych samych standardów i wartości, których oczekują od swoich podwładnych, a ponadto muszą wykazywać się integralnością, uczciwością i zaufaniem w swoim postępowaniu i podejmowaniu decyzji. Przywódcy muszą również służyć swoim pracownikom zarówno w dobrych, jak i trudnych czasach. Silne przywództwo może przynieść wiele korzyści dla organizacji. Może pomóc w tworzeniu kultury współpracy i zaangażowania w organizacji, co może z kolei poprawić wydajność i zadowolenie pracowników. Silne przywództwo może również pomóc w podejmowaniu trudnych decyzji i wdrażaniu zmian w organizacji. Inne korzyści z posiadania silnego przywództwa mogą obejmować poprawę morale pracowników, zwiększenie lojalności i zaangażowania pracowników oraz poprawę relacji między pracownikami i kierownictwem. Silne przywództwo może również pomóc w tworzeniu jasnej wizji i celów dla organizacji oraz w zapewnieniu, że wszyscy pracownicy są skupieni na osiągnięciu tych celów.

¹⁸⁴ Tamże, s. 33–36.

Wartości organizacji (czasem nazywane wartościami podstawowymi) są jednym z kluczowych elementów kształtujących kulturę organizacyjną. Są to przekonania i zasady, które kierują działalnością danej organizacji. Pomagają one zespołowi pracować lepiej razem i wyróżniają markę na tle konkurencji. Wartości te mogą obejmować takie elementy, jak: integralność, odwaga, uczciwość, zaufanie, odpowiedzialność, zaangażowanie wobec klientów, pasja, zabawa, pokora, ciągłe uczenie się, poczucie własności, ciągłe doskonalenie, przywództwo, różnorodność, innowacyjność, jakość, praca zespołowa i prostota.

Natura prowadzonej działalności może natomiast wpływać na kulturę organizacyjną przez misję, cele, oczekiwania i wartości, które kierują jej pracownikami. Organizacje z dobrze zdefiniowaną kulturą organizacyjną często odnoszą większy sukces niż te mniej zorganizowane, ponieważ posiadają systemy promujące wydajność i zaangażowanie pracowników zarówno te formalne, jak i nieformalne.

Polityka w organizacji odnosi się do różnych działań związanych z wykorzystaniem taktyk wpływu w celu realizacji osobistych lub organizacyjnych interesów. Może ona wpływać na kulturę organizacyjną przez sposób, w jaki pracownicy wykorzystują swoją władzę, aby osiągnąć pożądane cele. Polityka może również wpływać na relacje między pracownikami i kierownictwem oraz na morale i zaangażowanie członków organizacji. Przyjemna atmosfera w pracy może zachęcać pracowników do bycia bardziej otwartymi i chętnymi do kontaktów ze współpracownikami i stworzenia trwałej platformy wymiany swych poglądów, a przez to kształtowania wspólnego systemu wartości. Interesariusze zewnętrzni mogą wpływać na kulturę organizacyjną przez swoje oczekiwania i potrzeby. Na przykład klienci mogą oczekiwać wysokiej jakości produktów i usług oraz profesjonalnej obsługi klienta. Dostawcy i partnerzy biznesowi mogą oczekiwać uczciwych i transparentnych relacji biznesowych. Władze publiczne mogą oczekiwać przestrzegania przepisów i standardów etycznych. Wszystkie te oczekiwania mogą wpływać na sposób, w jaki organizacja działa, a przez to jakimi wspólnymi wartościami musi się kierować.

Wśród czynników wpływających na kształt kultury organizacyjnej możemy wyróżnić czynniki wewnętrzne (cechy uczestników organizacji, cechy samej organizacji) oraz zewnętrzne (typ otoczenia, typ organizacji). Do cech uczestników organizacji zaliczamy przede wszystkim ich wewnętrzny system wartości i postawy, jakie w związku z nim prezentują, jak również ich wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie, a także więzi emocjonalne. Rozpatrując cechy organizacji, należy wyróżnić przede wszystkim jej historię, wielkość, strukturę, styl kierowania itp.

Otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, ma ogromny wpływ na jej kulturę przez transfer systemu wartości społeczeństwa, danej społeczności lub regionu. Natomiast do cech samej organizacji zaliczamy jej aktualną sytuację rynkową, rodzaj działalności (branżę), a także wykorzystywaną technologię.

11.4. Rodzaje kultur organizacyjnych

Kultura organizacji jest tym jej elementem, który jest szczególnie wrażliwy na wszelkie, nawet niewielkie wpływy. Niemożliwe jest zatem dokonanie jednoznacznej i ostatecznej klasyfikacji, stąd wielość podejść i prób w tym względzie.

Na szczególną uwagę zasługuje próba uchwycenia kultur organizacyjnych przez G. Hofstede'go ze względu na cztery podstawowe jej wymiary, które można zmierzyć i na tej podstawie określić jej pozycję względem innych kultur¹⁸⁵:

- duży lub mały dystans władzy – społeczeństwa o małym dystansie postrzegają ludzi jako równych z natury i sprzeciwiają się wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy, natomiast społeczeństwa o dużym dystansie władzy uważają hierarchię za naturalną i aprobują brak równości między ludźmi;
- kolektywizm lub indywidualizm – głównym składnikiem społeczeństwa kolektywistycznego jest rodzina, klan lub wspólnota. Występuje tu zatem silna identyfikacja ze społeczeństwem jako całością i mniejsza orientacja na samego siebie, co sprawia, że jednostki wywodzące się z obcych grup są dyskryminowane. Z kolei w społeczeństwie indywidualistycznym jednostka postrzegana jest jako podstawowy element zbiorowości, a skoro żyje przede wszystkim dla siebie, to powinna radzić sobie sama;
- kobiecość lub męskość – cechy kultur męskich to przede wszystkim: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację i zdobywanie. W kulturach kobiecych dominuje z kolei stereotyp człowieka łagodnego, opiekuńczego, współczującego, a podstawą relacji międzyludzkich jest orientacja na współpracę i wzajemna pomoc;
- silne lub słabe unikanie niepewności – stopień unikania niepewności odzwierciedla wrażliwość na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. W przypadku silnego unikania niepewności mamy do czynienia z dążeniem do zapewnienia stabilności zatrudnienia, naciskiem na formalizację życia społecznego, głęboką wiarą w pewniki oraz wysokim zapotrzebowaniem na autorytety. Społeczeństwa o małym stopniu unikania niepewności przyjmują niespodziewane wydarzenia bez obaw i nie czują potrzeby zabezpieczenia się przed przyszłością¹⁸⁶.

Wskaźniki pojedynczego wymiaru można przedstawić jako punkty na prostej. W przypadku dwóch wymiarów będą to punkty w płaskim układzie współrzędnych. Trzy wymiary natomiast generują przestrzeń. Niestety w przypadku większej liczby wymiarów ilustracja typów kultur jest w praktyce niemożliwa, co stanowi główną słabość modeli więcej niż trójwymiarowych.

¹⁸⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 51.

¹⁸⁶ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 127.

Z kolei Edward T. Hall¹⁸⁷ zaproponował dwuwymiarowy model kultur, wyróżniając kulturę:

- wysokokontekstową, opierającą się na aluzjach, podtekstach i przekazach nieformalnych;
- niskokontekstową, w której podstawą jest przede wszystkim przekaz werbalny.

Georgie F. Simons, Carmen Vazquez oraz Phillip R. Harris¹⁸⁸, podobnie jak E. T. Hall, również odnieśli się do modelu dwubiegowego, wyróżniając kultury luźne oraz ściśle. W kulturach luźnych nacisk położony jest przede wszystkim na indywidualizm, czego efektem ma być sukces jednostki wyrażany atrybutami władzy, wzrostem prestiżu, a czasem dobrami materialnymi. Im większe będą zatem osobiste osiągnięcia człowieka, im wyższymi kompetencjami i umiejętnościami będzie mógł się wykazać, tym bardziej będzie szanowany i tym większą władzą obdarzany. Tymczasem w kulturach ścisłych wiodącą rolę odgrywa przynależność do określonej grupy, a władza i poważanie zależy od wieku oraz statusu w grupie.

Podstawą podziału kultur korporacyjnych może być również rynek, a dokładnie ryzyko związane z funkcjonowaniem na danym rynku oraz szybkość informacji zwrotnej z rynku jako efektu podejmowanych decyzji. W badaniach Terrence'a Deal'a i Allana Kennedy'ego¹⁸⁹ powyższe wymiary posłużyły do zbudowania czterech typów kultur przedstawionych w tabeli 11.2.

Tabela 11.2. Typologia kultur organizacyjnych według A. A. Kennedy'ego i T. A. Deal'a

Kryteria		Ryzyko podejmowanych działań	
		Małe	
Duże			
Szybkość informacji zwrotnej z rynku	Wolna	Kultura hazardowa	Kultura rutyniarzy
	Szybka	Kultura indywidualistów	Kultura zrównoważona

Źródło: E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 60 za: A. A. Kennedy, T. A. Deal, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1982.

Organizacje, które podejmują duże ryzyko w swoich działaniach, charakteryzują się kulturą hazardową, znaną również jako „przyjmowanie zakładów”. W takim przypadku przepływ informacji z otoczenia jest stosunkowo wolny, co sprawia, że błędy popełniane w wyniku podjęcia złej decyzji mogą być bardzo kosztowne. W kulturze tej ważne są kontakty osobiste i stałe utrzymywanie łączności. Organizowane są liczne

¹⁸⁷ E. T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

¹⁸⁸ G. F. Simmons, C. Vazquez, P. R. Harris, *Transcultural Leadership: Empowering the Diverse Workforce*, Routledge, London 1993.

¹⁸⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie...*, s. 60 za: A. A. Kennedy, T. A. Deal, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1982.

spotkania, których celem jest motywowanie do działań powodujących wzrost efektywności. Niestety efektywność ta bywa często mylnie kojarzona ze wzrostem produktywności, nawet kosztem obniżenia jakości. Kultura ta wspiera zmiany nawet w sytuacjach dużej niepewności i deficytu informacyjnego.

Kultura indywidualistów, znana również jako kultura „twardych facetów”, charakteryzuje się szybkimi działaniami i skłonnością do dużego ryzyka. W takiej kulturze ważne są temperament i wiedza jednostki. Ponadto cechuje ją zdecydowanie, twardość, szybka reakcja, niepokój, ostrość walki, agresywność i przekonanie, że nigdy nie można okazywać słabości. W kulturze tej wypracowuje się rytuały, które mają na celu ochronę przed klęską związaną z szybko zmieniającym się otoczeniem.

Kultura rutyniarzy, znana również jako kultura „ostrożnych biurokratów”, to kultura, w której pracownicy skupiają się na tym, co robią obecnie i za co są oceniani, ponieważ trudno im ocenić rezultaty działań z powodu odłożonych efektów. Dopóki nie ma skarg na działanie organizacji, jej uczestnicy nie wiedzą nic o swoich sukcesach czy potknięciach organizacyjnych. Analiza wartości, bohaterów, rytuałów i sieci kulturowych w organizacjach o kulturze rutyniarzkiej wskazuje na sztuczność więzi międzyludzkich, rozdrobnienie działań, nadmierne celebrowanie i niechęć do innowacji. W tej kulturze przywiązuje się znaczenie do pozycji formalnych, a nie osobowości liderów.

W kulturze zrównoważonej ważne są zaś wartości takie, jak: rozważa, hierarchia, doświadczenie i rozsądek decyzyjny. Dużą rolę odgrywają w niej autorytety – istnieje duży popyt na mentorów. Ważną zasadą jest w niej wplatanie elementów zabawy w działanie. Aktywność osobista łączy się tutaj ze stosunkowo niskim ryzykiem działania, co łagodzi obyczaje w biznesie.

Roger Harrison oraz Charles Handy¹⁹⁰ zaproponowali taksonomię kultur organizacyjnych w odniesieniu do władzy w organizacji, wyróżniając cztery podstawowe jej typy: kulturę władzy, roli, zadaniową i nastawioną na osobę. Kultura władzy jest silnie scentralizowana i zdominowana przez osoby sprawujące władzę w sposób dyrektywny. Organizacja, w której istnieje kultura władzy, działa na rynku w sposób bezwzględny, dążąc do zdominowania otoczenia i zaciekle broniąc swojego terytorium przed konkurencją, a jednocześnie wykorzystując słabsze organizacje jako łatwy łup. Pozostali członkowie organizacji są usatysfakcjonowani, dopóki zgadzają się z polityką kierownictwa. Symbolem takiej kultury jest sieć pajęczna, gdzie centralne miejsce zajmuje władza, która odpowiednio dobiera sobie współpracowników, nagradza i karze według własnego kodeksu postępowania. Kultura ta kładzie nacisk na pracę indywidualną, a pracownik jest oceniany przez własne osiągnięcia. Takie środowisko pracy jest wymagające, przez co organizacje takie charakteryzują się dużą rotacją pracowników.

Kultura roli jest często postrzegana jako synonim biurokracji, gdzie ważne są logika i racjonalność. W takiej kulturze stawia się na specjalistów i pełnione przez nich funkcje. Współpraca opiera się na procedurach i jasno sprecyzowanym zakresie czyn-

¹⁹⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 64.

ności, w związku z czym praktycznie nie ma miejsca na elastyczność, innowacje czy zmiany. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją sprawuje. Organizacja jest koordynowana przez kierownictwo, które przestrzega ustalonych reguł, co z kolei daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i przewidywalną drogę awansu.

Natomiast w kulturze zadaniowej stawia się na autonomię, indywidualną swobodę w podejmowaniu decyzji i pracę zespołową. Najważniejsze miejsce zajmuje projekt, zadanie lub program, które muszą być bezwzględnie wykonane. Jeśli pojawią się jakies przeszkody, to należy je niezwłocznie usunąć. Kultura ta charakteryzuje się dużym stopniem zaufania, a władza opiera się głównie na wiedzy i kompetencjach. Najważniejsza jest tutaj praca zespołowa i wspólne dążenie do wyznaczonego celu. Organizacja cechująca się taką kulturą szybko reaguje na zmiany w otoczeniu, przystosowując się do nich niezwłocznie, a proces ten jest zwykle inicjowany na szczeblach najniższych. To przede wszystkim pracownicy kontrolują przebieg zadań, a rolą kierownictwa jest zapewnienie niezbędnych zasobów. Organizacja o takiej kulturze rzadko angażuje się w ostrą walkę z konkurencją, a raczej skupia się na zaplanowanym rozwoju.

W kulturze osobowej najważniejsza jest jednostka – człowiek. Dominuje w niej przeświadczenie że organizacja została stworzona aby zaspokajać potrzeby zawodowe jej członków, a co za tym idzie – jej rolą jest przede wszystkim zapewnienie im wygodnego miejsca pracy. To sprawia, że organizacja taka opiera się na wzajemnej pomocy i opiece. Preferowane jest zespołowe podejmowanie decyzji, a dążenie do bycia najlepszym jest niemile widziane. Zamiast tego decydujące jest koleżeństwo i serdeczne stosunki międzyludzkie, a organizacja dąży do zapewnienia swoim członkom odpowiedniego, pożądanego przez nich poziomu życia. Poziom kontroli jest niski, dominuje samokontrola. Celem jest przede wszystkim przetrwanie, zaś wprowadzane zmiany mają przede wszystkim zapewnić osiągnięcie tego celu.

11.5. Kultura organizacyjna a zmiany

Odnosząc problematykę zmian do roli i istoty kultur organizacyjnych, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na:

- czynniki kulturowe sprzyjające działaniom związanym z wprowadzaniem zmian bądź je hamujące,
- kulturowe uwarunkowania budowania sieci relacji społecznych oraz wykorzystanie tych sieci w procesach wprowadzania zmian,
- zaufanie społeczne i jego rolę w procesach,
- kulturowe wartości pracowników i postawy wobec pracy, a w konsekwencji również wobec wprowadzanych zmian,
- wpływ społecznego postrzegania menadżerów i ich aktywności w działaniach przedsiębiorczych¹⁹¹.

Kultura organizacyjna może stać się „fundamentem efektywnej zmiany”¹⁹² pod warunkiem, że organizacja będzie koncentrować swoje działania na kreowaniu kul-

¹⁹¹ B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008, s. 69.

¹⁹² L. Clarke, *Zarządzanie zmianą...*, s. 118.

tury opartej na dbałości o czynniki „miękkie”, do których zalicza się: ciągle podnoszenie wiedzy, całkowite zaangażowanie w sprawy organizacji, przejmowanie przez pracowników odpowiedzialności, większą przedsiębiorczość w myśleniu, określenie warunków pozwalających na utrzymanie zmian na pożądanym poziomie, wspólne analizowanie problemów. Należy zadbać o umacnianie stylu zarządzania ukierunkowanego na ludzi – menadżerowie muszą zrozumieć, że kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy, ale na rozwijaniu i utrzymaniu współpracy oraz zapewnieniu harmonijnych stosunków w pracy, umacnianiu wiary w możliwości realizacji wyznaczonych celów i pozytywnego nastawienia do pracy. Uzupełnieniem czynników miękkich są czynniki „twarde”, jak schematy, procedury i reguły.

Odpowiedni model kultury organizacyjnej powinien pobudzać twórcze myślenie i zarządzanie zarówno wśród menadżerów, jak i pracowników. Skutkiem tego będzie wykształcenie nastawienia na osiągnięcia, a ponadto wypracowanie umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz pobudzanie kreatywności. Właściwa kultura organizacyjna tworzy również przyjazną atmosferę pracy i stawia dobro organizacji ponad interesem jednostki. Możemy zatem przyjąć, że kultura organizacyjna:

- poszerza naszą wiedzę o świecie i ułatwia zrozumienie drugiego człowieka,
- zwielokrotnia osobiste doświadczenia przez kontakt z różnorodnymi treściami kultury, a zwłaszcza sztuką,
- dostarcza zróżnicowanego materiału do budowania własnego systemu wartości,
- tworzy płaszczyznę do porozumienia się ludzi z różnych kręgów kulturowych dzięki czemu kształtują się więzi między jednostkami i grupami¹⁹³.

Problematyka zmiany kultury organizacji, szczególnie w warstwie założeń kulturowych oraz norm i wartości, jest niezwykle złożona. Należy tutaj przestrzegać następujących zasad:

- zrozumienie starej kultury, zanim zaczniesz wdrażać nową,
- wspieranie tych, którzy są gotowi do zaangażowania się w zmianę,
- uczynienie z najbardziej efektywnej subkultury wzorca do naśladowania,
- nieatakowanie wprost starych wzorców, ale pomaganie ludziom w wypracowywaniu nowych,
- traktowanie wizji nowej kultury jako zasady wprowadzania zmian, a nie jako panaceum na problemy,
- akceptowanie faktu, że zmiana kultury jest z reguły procesem długotrwałym,
- wdrażanie elementów nowej kultury, a nie tylko ograniczanie się do mówienia o nich¹⁹⁴.

Szczególnie istotnym zagadnieniem wydaje się tutaj przejście od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury charakteryzującej się jej wysoką tolerancją. Taka zmiana powinna rozpocząć się od zmiany w nastawieniu menadżerów, albowiem to oni w pierwszym rzędzie muszą wyrobić w sobie sprawne mechanizmy

¹⁹³ A. Przeclawska, *Zróżnicowanie kulturowe młodzieży a problemy wychowania*, Warszawa 1976, s. 229–231.

¹⁹⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 68.

radzenia sobie z niepewnością, która nie może być dla nich stresująca, a w konsekwencji paraliżująca ich działania. To właśnie od menadżera należy wymagać, aby w sytuacji zmieniających się warunków był inicjatorem zmian kulturowych i swoją postawą zachęcał pozostałych członków organizacji do poszukania nowych wzorców, które ostatecznie mogłyby zastąpić te niewłaściwe lub dotąd nieużyteczne.

Chodzi przede wszystkim o to, aby zmiana kultury w kierunku wysokiej tolerancji niepewności nie polegała na utrwaleniu nowych stereotypów w miejsce starych, ale na krytycznym stosunku do stereotypów w ogóle. Kultura organizacyjna, nawet ta zmieniająca się, powinna stanowić względnie stały punkt oparcia dla kadry menadżerów, określając sposób i styl ich zachowania¹⁹⁵.

11.6. Strategie zmiany kulturowej

Według Pasquale'a Gagliardiego¹⁹⁶ istnieją trzy główne strategie zmiany kulturowej przyjmowane przez organizację: błędne koło, rewolucja kulturowa i inkrementalizm kulturowy.

Błędne koło

Kiedy kultura organizacyjna staje się nieodpowiednia w nowej sytuacji, a te wartości, które do tej pory były wystarczające, stały się przestarzałe, wówczas to, co stanowiło o jej „cnocie”, staje się w pewnym sensie jej obciążeniem. Przestarzałość ta często jest zaprzeczana, a brak sukcesu organizacji tłumaczony jest najczęściej przyczynami zewnętrznymi, na które nie ma wpływu, lub zachowaniem pewnych osób lub grup w organizacji, które są następnie z tego powodu atakowane i krytykowane. Energia organizacji jest coraz bardziej trwoniona na szukanie wymówek i kozłów ofiarnych oraz na obsesyjne powtarzanie wyuczonych typów zachowań, które kiedyś odpowiadały problemom, choć obecnie na nic się nie zdają. Takie zachowanie P. Gagliardi nazywał strategią błędnego koła. Rośnie wówczas napięcie w grupie, podczas gdy pewność siebie, spójność i wydajność gwałtownie spadają. W takich przypadkach trudność w wypracowaniu i rozwijaniu odpowiednich alternatyw wynika z faktu, że potencjał działania kultury w tych konkretnych okolicznościach został wyczerpany. Co prawda, organizacja musi zmienić swoją tożsamość kulturową, aby przetrwać, jednak doświadczenie porażki samo w sobie nie prowadzi jej do eksplorowania dróg innych niż te sankcjonowane przez podstawowe wartości i punkt widzenia grupy. Z tych powodów wiele organizacji umiera zamiast się zmienić, nie ucząc się na swych negatywnych doświadczeniach.

¹⁹⁵ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 247.

¹⁹⁶ P. Gagliardi, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organizational Studies” 1986, nr 7, s. 117–134.

Rewolucja kulturowa

Często zdarza się również, że wizja zmian opracowana przez lidera nie znajdzie akceptacji wśród innych członków organizacji. Owa akceptacja zależy w istocie od relacji między nowymi wartościami postulowanymi przez wizję a starymi wartościami organizacji. Nowe wartości mogą być antagonistyczne wobec tradycyjnych. Dzieje się tak, gdy jedna wartość reprezentuje lub jest postrzegana jako dokładne przeciwieństwo innej, np. zależność i niezależność, szacunek dla natury i eksploatacja natury lub innowacja i imitacja. Przykładem może być sytuacja, gdy innowacyjna do tej pory organizacja może już nie być w stanie inwestować w badania tyle, ile mogą jej konkurenci. W takim przypadku wprowadzenie strategii imitacyjnej mogłoby zapewnić jej przetrwanie. Niestety każdy argument na rzecz racjonalności tej opcji może wywołać negatywne odczucia i brak akceptacji dla samego pomysłu imitacji. Albowiem, kiedy nowe wizje zakładają obecność nowych wartości antagonistycznych wobec tradycyjnych, szansa na ich adaptację jest bardzo mała. Zatem w sytuacjach, gdy racjonalność przegrywa z ideologią, jedyną możliwością jest zastąpienie starej ideologii nową. Oznaczałoby to jednak całkowite wyrzeczenie się starych wartości przez tych, którzy budowali na nich swoją tożsamość osobistą i zawodową. Może być to dla nich nieakceptowalne, do tego stopnia, że raczej zrezygnują z pracy i poszukają innej, gdzie owe wartości nadal będą mogli kultywować i które pozwolą nadal być im sobą. Kiedy wartości postulowane przez nową wizję są antagonistyczne wobec starych, potrzebna jest prawdziwa rewolucja kulturowa. Jest to zawsze niezwykle kosztowne i wymaga masowego odejścia starych i napływu nowych pracowników, a także odpowiadających im nowych inwestycji, niszczenia starych symboli i zastępowania ich nowymi. Nieprzypadkowo duże transformacje kulturowe były kojarzone ze śmiercią „starego człowieka” i zmartwychwstaniem lub narodzinami „nowego człowieka”. Zasadne jednak wydaje się pytanie, czy jest to nadal ta sama organizacja, czy może nowa, która ma niewiele wspólnego z poprzednią.

Inkrementalizm kulturowy

Może również zaistnieć sytuacja, kiedy postulowane wartości mogą nie być *stricto* antagonistyczne wobec tradycyjnych, lecz po prostu inne. W takim przypadku szansa akceptacji nowej wizji będzie większa. Będzie wtedy chodziło raczej o poszerzenie zakresu dostępnych opcji niż o całkowite wyrzeczenie się podstawowych wartości, na których opiera się zbiorowa tożsamość organizacji. Zakres możliwych zachowań może wówczas znacznie wzrosnąć, zwłaszcza na poziomie operacyjnym, co z kolei może wymuszać konieczność poszerzenia jądra podstawowych wartości. Tego rodzaju sytuacja, w której dochodzi do integracji nowych wartości z tradycyjnymi, jest prawdopodobnie jedyną, kiedy możemy mówić o prawdziwej zmianie kulturowej. Jest to, co prawda, proces możliwy do przeprowadzenia, ale z różnych powodów trudny. Wynika to z faktu, że owe wartości często nie współistnieją w systemie obok siebie, lecz stratyfikują się hierarchicznie, aby zapobiec konfliktom generującym napięcie, i tym samym dezorientują członków organizacji. Przykładowo lojalność wobec organizacji

i kreatywność mogą współistnieć w tym samym systemie wartości pod warunkiem, że będzie jasne, która jest podporządkowana której. Jeśli hierarchia wartości nie jest jasno określona, decyzja o ponownym zatrudnieniu osoby o kreatywnych zdolnościach, która przeszła do konkurencji, może być niezwykle trudnym procesem, pełnym wątpliwości i napięć, który pozostawi część organizacji niezadowoloną i rozczarowaną. Nie dojdzie do tego, jeśli lojalność będzie bezsprzecznie podporządkowana kreatywności. Nowa wartość musi więc być wpisana w istniejącą już hierarchię wartości i konkurować z tradycyjnymi otwarcie, pokazując swoją istotność dla obecnej sytuacji, w której znalazła się organizacja. Konflikty spowodowane zmianą systemu wartości wymagają wytworzenia mitów pojednawczych, które mogą usunąć sprzeczności lub chociażby uczynić te, których nie można całkowicie wyprostować, znośnymi dla jej członków.

Drugim problemem może być fakt, że włączenie nowych wzorców do istniejącego już zbioru oznacza zainicjowanie długiego procesu, w którym rodzi się i konsoliduje wartość. Bez względu na siłę osobowości lidera i niezależnie od poziomu inwestycji w mechanizmy nacisku przekonania lidera mogą stać się przekonaniami i wartościami całej organizacji tylko wtedy, gdy pozostali członkowie organizacji uznają, że to dzięki nim organizacja może odnieść sukces. Muszą być zatem spełnione trzy warunki:

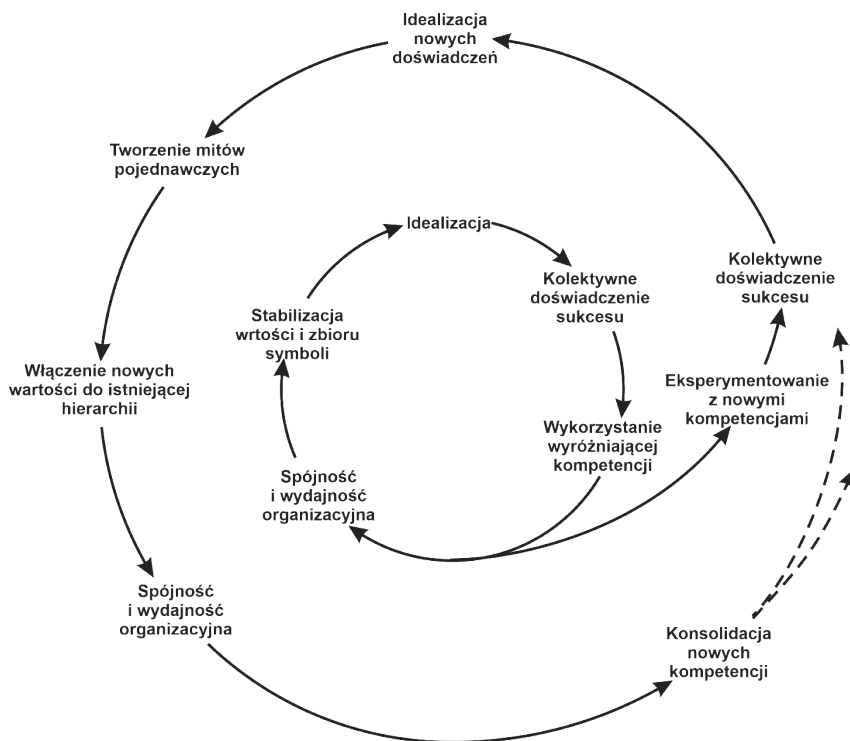
1. Nie może istnieć antagonizm pomiędzy nowymi a tradycyjnymi założeniami i wartościami.
2. Organizacja powinna zbiorowo doświadczyć sukcesu przez implementację nowych wartości.
3. Przywództwo organizacji powinno promować mityczną interpretację sukcesu.

Sukces może być w rzeczywistości wynikiem działań ograniczonej grupy w organizacji lub jednostki, a nawet tylko szczęśliwego splotu okoliczności. Ważne jest to, ażeby był on racjonalnie postrzegany, jako sukces zbiorowy i emocjonalnie odczuwany przez wszystkich zainteresowanych. Bez sukcesu argumenty lidera nigdy nie będą w stanie przeniknąć do umysłów jego współpracowników, podczas gdy sam sukces będzie docierał bezpośrednio do ich serc, jeszcze zanim przekona ich umysł.

Bez sukcesu bezpośrednie wysiłki lidera polegające tylko na manipulacji zbiorem symboli, np. przez wymyślanie haseł, zmienianie scenerii lub wymyślanie rytuałów, albo zszokują wszystkich zainteresowanych, albo pozostawią ich sceptycznymi.

W zmianie kulturowej rola lidera polega zatem przede wszystkim na stworzeniu takich warunków, w których sukces będzie mógł być osiągnięty choćby nawet tylko w ograniczonym lub częściowym stopniu, oraz na racjonalizacji pozytywnych wydarzeń po ich wystąpieniu, nawet jeśli będą tylko przypadkowe. Lider nie reinterpretuje przeszłej historii po to, aby wstecznie usprawiedliwić swoje propozycje, jak również nie działa wbrew istniejącym mitom. Interpretuje on raczej niedawną przeszłość i teraźniejszość w taki sposób, aby promować włączenie nowych wartości istniejącego zbioru oraz zachęca do narodzin nowych mitów, które w sposób naturalny będą wypierać stare.

Taka zmiana kulturowa może być więc opisana jako proces inkrementalny, co przedstawia rysunek 11.1.



Rysunek 11.1. Zmiana kulturowa jako proces inkrementalny

Źródło: P. Gagliardi, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies” 1986, nr 7, s. 132.

11.7. Proces zmian kulturowych

Według Ralpa H. Kilmanna¹⁹⁷ kierowanie zmianą kultury organizacyjnej składa się z pięciu podstawowych etapów:

1. Wydobicie na powierzchnię istniejących norm – pomocna tu jest lista aktualnie obowiązujących norm, które rządzą organizacją i warunkują zachowania wszystkich uczestników organizacji, najczęściej o sporządzenie takiej listy prosi się pracowników.
2. Wyznaczenie nowych kierunków – chodzi tu o określenie, które z norm i zachowań są naprawdę istotne dla sukcesu organizacji, a które hamują ten rozwój.

¹⁹⁷ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 139 za: R. H. Kilmann, T. Y. Covin and Associates, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Josey-Bass Publishing, San Francisco, California 1988.

3. Ustalenie nowych norm – ten etap stanowi konkretyzację poprzedniego. Celem jest sporządzenie kolejnej listy norm – tym razem takich, które przyczynią się do sukcesu organizacji. Ważne jest, aby pracownicy zdali sobie sprawę, że brak satysfakcji z pracy i nieefektywność działań nie musi być rezultatem ich niekompetencji i złej woli.
4. Identyfikacja tzw. „luki kulturowej” – czyli pokazanie różnic pomiędzy normami określonymi w poprzednim etapie a normami aktualnymi. Powinno się to odbywać przez zestawienie parami norm hamujących i wzmacniających sukces organizacji, z podziałem na normy wspierające wykonywanie zadań, wspierające innowacje, wspierające dobre relacje w grupie, wspierające kształtowanie wizerunku organizacji na rynku oraz określające relacje pomiędzy podwładnymi i przełożonymi.
5. Wyeliminowanie „luki kulturowej” – uświadomienie ludziom, że można działać według innych norm niż dotychczas, co daje poczucie ogromnej siły i motywuje do działania. Uczestnicy grupy muszą zrozumieć, że nowe normy zastąpią stare i zmiany te będą przez nich kontrolowane.

Z kolei Stanley M. Davis¹⁹⁸ proponuje rozłożenie zmiany kultury organizacyjnej na siedem sekwencyjnie następujących po sobie etapów:

1. Stworzenie mapy kulturowej organizacji (przy pomocy odpowiednich narzędzi diagnostycznych).
2. Ocena istniejącej kultury organizacyjnej i określenie potrzeby jej zmian.
3. Oszacowanie kulturowego ryzyka.
4. Odmrożenie istniejących wzorców kulturowych.
5. Budowanie poparcia ze strony naczelnego kierownictwa co do zmian kulturowych.
6. Selekcja i wybór strategii interwencyjnych.
7. Monitoring i ocena wprowadzonych zmian.

Zmiana kulturowa może wywoływać szok kulturowy, czyli uczucie dezorientacji, którego doświadcza ten, kto nagle zostaje poddany zupełnie nieznanemu kulturowi i sposobowi życia. Powszechnie uznaje się, że proces ten składa się z czterech różnych etapów – miesiąca miodowego, negocjacji, dostosowania i adaptacji.

Etap miesiąca miodowego to pierwszy etap szoku kulturowego polegający na rozpoznawaniu nowej rzeczywistości. Dla niektórych członków organizacji trwa on nie dłużej niż kilkanaście sekund, a dla innych może wydłużyć się do jednego lub nawet kilku dni. Wreszcie dla niewielkiej liczby pracowników ten poziom nigdy się nie kończy, a oni sami, finalizując jedną zmianę, zaraz „bezboleśnie” przechodzą do następnej. Jest to etap fascynacji i ekscytacji wszelkimi nowymi aspektami życia – od widoków i zapachów po tempo życia i zwyczaje kulturowe.

Etap negocjacji charakteryzuje się frustracją i niepokojem, a bardzo często pojawia się wręcz poczucie strachu, gdyż pracownicy uświadamiają sobie, że właśnie stracili bądź tracą pewną i znaną przeszłość, a nie znają jeszcze przyszłości. W miarę jak

¹⁹⁸ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie...*, s. 140 za: S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing, Cambridge 1984.

ekscytacja nowością stopniowo zanika, zaczynają pojawiać się coraz większe trudności lub niekomfortowe sytuacje, które mogą doprowadzić do poczucia zupełnej alienacji. Etap ten następuje zwykle ok. trzeciego miesiąca od wprowadzenia zmian, jednak czasem może wystąpić znacznie wcześniej. Stan ten można porównać do ewolucji akrobatycznych na trapezie, gdzie należy przy pewnym jego wychyleniu puścić drążek, choć nie ma pewności, że z drugiej strony uchwyci się drugi trapez.

Kolejnym etapem jest etap dostosowania. Pracownicy zaczynają budować relacje z nowym otoczeniem oraz uczyć się w nim funkcjonować. W tym samym czasie doświadczają jednocześnie poczucia strachu i pewności zarazem. Poczucie bezpieczeństwa i doniosłości zmiany zostaje powoli odbudowywane i następuje powolny proces konfrontacji nowych wartości ze starymi.

Etap adaptacji to moment, w którym jednostka osiąga stan pełnej integracji z nową kulturą. Z nową porcją kontaktów i relacji interpersonalnych, z nowymi umiejętnościami i odzyskanym poczuciem bezpieczeństwa i ważności pracownicy na dobre koncentrują się na swoich obowiązkach. Jednakże najczęściej w momencie, gdy następuje stabilizacja, powołuje się nowe zespoły zadaniowe lub stanowiska pracy, a cały proces szoku kulturowego rozpoczyna się od nowa.

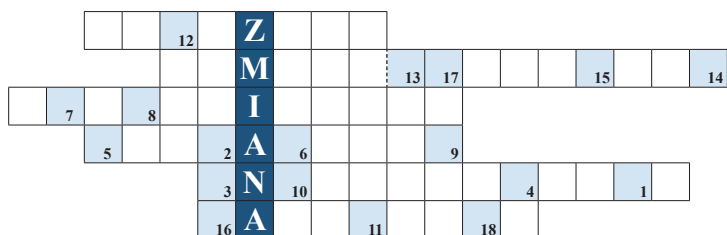
11.8. Pytania kontrolne

1. Czym jest kultura organizacyjna? Wymień jej cechy charakterystyczne.
2. Wymień podstawowe cechy charakteryzujące kulturę organizacyjną.
3. Wymień funkcje, jakie pełni kultura organizacyjna.
4. Wymień i zdefiniuj podstawowe rodzaje kultur organizacyjnych według G. Hofstedeego.
5. Omów klasyfikację kultur organizacyjnych według A. A. Kennedy'ego i T. A. Deal'a.
6. Omów strategię błędnego koła.
7. Na czym polega rewolucja kulturowa?
8. Zdefiniuj proces inkrementalizmu kulturowego.
9. Wymień etapy kierowania zmianą kultury organizacyjnej według R. Kilmanna.
10. Przybliż koncepcję zmiany kulturowej S. M. Davisa.
11. Omów istotę oraz etapy przeżywania szoku kulturowego.

Krzyżówka sprawdzająca

Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 11, poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

Uzupełnij diagram. Opisy definicji podano w przypadkowej kolejności. Litery z oznaczonych pól dadzą rozwiązanie – myśl Tiziano Terzaniego.



- Różnice między otwartą a zamkniętą kulturą w procesie zmian kulturowych można rozpatrywać w różnych wymiarach, w tym odnoszącym się do członków organizacji. To ... ;
- Według L. Zbiegień-Maciąg kultura organizacyjna nie jest wrodzona w organizacji, jest natomiast ... ;
- Jedną z cech kultury organizacyjnej jest fakt, że jej upowszechnianie odbywa się za pomocą procesu ... ;
- Wyraża stopień, w jakim oczekuje się, że jednostka należąca do danej kultury będzie działać niezależnie od pozostałych członków społeczności. W niektórych kulturach postrzegany jest jako źródło szczęścia, podczas gdy w innych uważa się go za coś niepożądanego. To ... ;
- Definicje kultury organizacyjnej możemy grupować według cech charakterystycznych. Wśród nich są cechy, których podstawą są reguły, normy, wartości, ideały, styl życia itd. Te cechy ogólnie określa się mianem ... ;
- Organizacje legitymują się tym rodzajem kultury, gdy podejmują duże ryzyko. W kulturze tej ważne są kontakty osobiste i stałe utrzymywanie łączności. Organizowane są liczne spotkania, których celem jest motywowanie do działań podnoszących efektywność. To kultura ... ;

1	2	3	4	5	4	6	7	8	9	10	5	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	---

1	5	4	8	6	11	12	10	5	3	9	8	13	1	14	15	16
---	---	---	---	---	----	----	----	---	---	---	---	----	---	----	----	----

11	1	9	15	1	14
----	---	---	----	---	----

10	7	17	11	1	9	17	11	7	18	4	10	1	9	5	3	4
----	---	----	----	---	---	----	----	---	----	---	----	---	---	---	---	---

12. Partycypacja w zarządzaniu a zmiany

12.1. Osobiste i zespołowe zaangażowanie w pracę

Zaangażowanie w pracę na poziomie osobistym i zespołowym to dwie odrębne kategorie uwarunkowane różnymi czynnikami. Zaangażowanie osobiste to pozytywny stan związany z pracą, który charakteryzuje się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem. Oznacza to wysoki poziom energii podczas wykonywania pracy, przekonanie o jej znaczeniu i wartości oraz pełną koncentrację na wykonywanej pracy.

Istnieje wiele sposobów na poprawę zaangażowania pracowników w organizacji:

- należy jak najczęściej szczerze chwalić pracowników, jednocześnie uzasadniając owe pochwały;
- należy być fair w stosunku do swoich podwładnych, traktować ich poważnie i liczyć się z ich opiniami i sugestiami;
- trzeba ufać podwładnym i powierzać im zadania do samodzielnej realizacji;
- należy wspierać indywidualny rozwój, umożliwiać podwładnym zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji, a także nabywanie i poszerzanie wiedzy;
- trzeba budować dobrą atmosferę w zespole, zachęcać do wzajemnej życzliwości i wspólnie świętować ważne wydarzenia i sukcesy;
- należy dostrzegać i wspierać równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym, pamiętając, że poza pracą pracownicy mają również inne zajęcia i pasje, które chcą realizować;
- należy zachęcać pracowników do podejmowania decyzji oraz działań, które mają wpływ na wykonywaną przez nich pracę;
- należy być blisko swoich ludzi i na bieżąco reagować na ich postawy oraz zachowanie.

Należy przy tym pamiętać, że każdy pracownik jest inny i może reagować na różne bodźce motywacyjne. Dlatego bardzo ważne jest, aby dostosować swoje działania do indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników. Z kolei zaangażowanie zespołowe odnosi się do zaangażowania całego zespołu w realizację wspólnych celów i zadań. Aby pracownicy byli zaangażowani zespołowo, muszą najpierw być zaangażowani osobiście, a w zespole powinny istnieć silne relacje oparte na dobrej komunikacji oraz wspólnej wizji i wynikających z niej zarówno celów strategicznych, jak i operacyjnych. Ważne jest, aby brać pod uwagę zarówno zaangażowanie na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym, podejmując świadome działania na rzecz poprawy wyników pracy.

12.2. Idea partycypacji w procesie zarządzania

Słowo „partycypacja” wywodzi się z łaciny, gdzie *participio*, – *are* oznacza dzielić się z kimś czymś. Jednoznaczne określenie definicji partycypacji w zarządzaniu jest skomplikowane, głównie za sprawą nieujednoliconych zasad, na jakich pracow-

nicy uzyskują możliwość ingerencji w zarządzanie organizacją (formy, możliwości oraz sposoby wprowadzania partycypacji są sprawą indywidualną dla każdej z nich). Z jednej strony może to być wywieranie wpływu na partnera będące przeciwieństwem jednostronnego podejmowania decyzji¹⁹⁹, jak również proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli²⁰⁰, a nawet wręcz proces przejęcia przez pracowników szczebla wykonawczego, bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli, przynajmniej niektórych funkcji, zadań i uprawnień, które zgodnie z zasadą podziału władzy należą do podmiotów szczebla zarządzania²⁰¹.

Zarządzanie oparte na partycypacji posiada wiele cech oraz zasad, do których należą m.in.²⁰²:

- docenianie podwładnych,
- traktowanie podwładnych jako partnerów,
- uznawanie indywidualności wszystkich członków organizacji,
- ogólnodostępne informacje dotyczące zarządzania (e-maile, biuletyny, tablice informacyjne itp.),
- spędzanie większości czasu pracy przez kierowników poza swoimi gabinetami, aby być w stałym kontakcie z podwładnymi,
- konsultowanie przez kierowników istotnych problemów z podwładnymi oraz ich wspólne rozwiązywanie,
- wzajemne zaufanie zamiast ścisłej kontroli,
- istnienie zespołów roboczych, zrzeszających pracowników z różnych działów, których zadaniem jest rozwiązywanie na bieżąco powstałych problemów,
- znaczne uproszczenie procesu komunikacji między podwładnymi a ich przełożonymi (redukcja szczebli zarządzania),
- chęć pracy zespołowej charakteryzująca wszystkich członków organizacji (otwartość ceniona bardziej niż indywidualizm),
- częste szkolenia dla pracowników oraz wykonawców.

Wyróżniamy wiele kryteriów, na podstawie których można dokonać klasyfikacji rodzajów partycypacji w zarządzaniu. Zaliczamy do nich: siłę oddziaływania pracowników, poziom (szczebel) hierarchii organizacyjnej (na który wpływają pracownicy), istnienie pośredników lub ich brak, stopień ukonkretnienia oraz stopień sformalizowania (tab. 12.1).

¹⁹⁹ J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPISS, Warszawa 2002.

²⁰⁰ T. Mendel, *Argumenty przemawiające z partycypacją pracowniczą*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, S. Rudolf (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.

²⁰¹ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o. 2006.

²⁰² D. Petersen, J. Hillkirk, *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.

Ze względu na siłę oddziaływania pracowników wyróżniamy partycypację informacyjną, konsultacyjną, decyzyjną oraz finansową. Partycypacja informacyjna znajduje się najniżej w hierarchii pod względem wpływu pracownika na kierunek rozwoju organizacji i sposób, w jaki są rozwiązywane problemy. Pracownik ma prawo jedynie do otrzymania informacji, bez jakiegokolwiek możliwości ingerencji w decyzje kierownictwa. Z kolei partycypacja konsultacyjna to model, w którym podwładni są zachęceni do kreowania nowych pomysłów oraz dzielenia się swoją opinią na dany temat. Mogą oni udzielać porad oraz sugerować najlepsze rozwiązanie danego problemu, jak również mają prawo wyrażać opinie na temat projektów oraz występować ze skargami. Jednak prawo do podjęcia ostatecznej decyzji należy nadal do kierownika. Zarówno partycypację informacyjną, jak i konsultacyjną można zliczyć do pracowniczego współdziałania. W przypadku partycypacji decyzyjnej mamy natomiast do czynienia ze współdecydowaniem, albowiem dochodzi do aktu wspólnego podejmowania decyzji w relacji pracownik–kierownik, a nawet wyłącznego podejmowania decyzji przez pracowników z wykluczeniem przełożonych.

Tabela 12.1. Kryteria podziału i rodzaje partycypacji w zarządzaniu

Kryterium podziału	Rodzaje partycypacji
Siła oddziaływania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • informacyjna • konsultacyjna • decyzyjna • finansowa
Poziom (szczebel) hierarchii organizacyjnej, na który wpływają pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • na poziomie szeregowego stanowiska pracy • na poziomie kierowników średniego szczebla • na poziomie naczelnego kierownictwa (zarządzanie organizacją) • na poziomie organów nadzoru właścicielskiego (korporacyjnego)
Istnienie pośredników lub ich brak	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednia • pośrednia
Stopień ukonkretnienia	<ul style="list-style-type: none"> • rzeczywista • postrzegana
Stopień sformalizowania	<ul style="list-style-type: none"> • formalna, uregulowana ustawą oraz przepisami wewnątrzorganizacyjnymi • formalna, uregulowana jedynie przepisami wewnątrzorganizacyjnymi • nieformalna (nieuregulowana)

Źródło: J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Warszawa 2006.

Pracownik bierze w takim przypadku czynny udział w podejmowaniu decyzji na szczeblu menadżerskim, a jego zdanie jest brane pod uwagę we wszystkich fazach procesu decyzyjnego. Wyróżniamy następujące uprawnienia przysługujące pracownikowi, które w swej istocie stopniują poziom partycypacji decyzyjnej: prawo do wyrażania zgody lub sprzeciwu wobec planowanego rozstrzygnięcia danego problemu, prawo do współrozstrzygnięcia oraz prawo do wyłącznego podjęcia decyzji.

Ostatnim z rodzajów partycypacji ze względu na siłę oddziaływania pracowników jest partycypacja finansowa. Odnosi się ona jedynie do organizacji gospodarczych, albowiem jest to zagwarantowanie pracownikom udziału w dochodach lub majątku takiej organizacji. Podstawową korzyścią dla organizacji w tym przypadku jest niewątpliwie znaczny wzrost wydajności pracowników powodowany przez szczególny rodzaj motywacji. Szacuje się, że wprowadzenie systemu partycypacji finansowej podnosi wydajność pracowników nawet o 10%. Innym powodem, dla którego warto rozważyć partycypację finansową, jest budowanie lojalności i przywiązania podwładnych, co z kolei pozwala na zachowanie stabilnego i płynnego funkcjonowania organizacji w oparciu na doświadczonej i wysoko wykwalifikowanej załodze.

Kolejnym kryterium podziału jest fakt istnienia pośredników w zarządzaniu. Wyróżniamy tutaj partycypację pośrednią (instytucjonalną, przedstawicielską) oraz bezpośrednią (dynamiczną, funkcjonalną). Partycypacja bezpośrednia polega na konsultowaniu z pracownikiem (lub grupą) sposobu wykonywania poszczególnych etapów projektu bądź wręcz scedowania na nich obowiązku zajęcia się danym zagadnieniem (wraz z odpowiedzialnością). Stosowanie takiej formy partycypacji pozwala wyeliminować sztywną relację przełożony–podwładny na rzecz współpracy. W partycypacji przedstawicielskiej mamy natomiast do czynienia z pośrednikiem w tym procesie (związki zawodowe, rada pracownicza itp.).

Ze względu na stopień ukonkretnienia wyróżniamy partycypację rzeczywistą oraz postrzeganą. Partycypacja rzeczywista oznacza posiadanie przez pracowników realnego wpływu na podejmowane w organizacji decyzje. W przypadku partycypacji postrzeganej mamy do czynienia jedynie z subiektywnym odczuciem jednostki co do jej wpływu na proces podejmowania decyzji. Oczywiście byłoby idealnie, gdyby partycypacja rzeczywista była tożsama z postrzeganą, jednakże w większości przypadków mamy niestety do czynienia z sytuacją, w której podwładny jest przekonany o tym, że posiada o wiele większy wpływ na podejmowane decyzje, niż ma to miejsce w rzeczywistości. Powodem takiego stanu rzeczy jest częsta manipulacja oraz poddawanie pracownika presji otoczenia. Niekiedy zdarzają się przypadki odwrotne, kiedy to jednostki sfrustrowane i zdystansowane mają większy realny wpływ na ostateczne decyzje, niż im się subiektywnie wydaje. Wbrew pozorom nie jest to sytuacja pożądana, albowiem dochodzi tutaj do niepełnego wykorzystania potencjału szeregowych członków organizacji.

Ostatnim z omawianych kryteriów jest stopień sformalizowania partycypacji. Mamy tutaj do czynienia z partycypacją formalną, która jest uregulowana prawnie, a jej źródła należy doszukiwać się w systemie ustawodawczym lub w wewnętrznych

dowych przepisach, na których to opiera się powstawanie formalnych grup, mających realny wpływ na podejmowanie określonych decyzji. Drugą formę stanowi partycypacja nieformalna, inaczej zwana niesformalizowaną, której źródłem nie są regulacje prawne, a wzajemne relacje pracowników oraz kierowników. Zamiast w przepisach znajduje ona swoje oparcie na szacunku i poważaniu²⁰³. Model ten przyjął się zwłaszcza w organizacjach amerykańskich, gdzie można znaleźć wiele dowodów na to, że partycypacja nieformalna jest znacznie ważniejsza dla efektywnego kierowania ludźmi niż partycypacja formalna, uregulowana prawnie (Google, Microsoft).

Wpływ partycypacji pracowniczej na funkcjonowanie poszczególnych organizacji w głównej mierze wynika z postawy i przekonań kadr kierowniczych oraz zaangażowania pracowników. Obecnie taki model zarządzania staje się coraz bardziej atrakcyjny oraz efektywny. Głównym celem wprowadzenia partycypacji w zarządzaniu jest wzrost zaangażowania poszczególnych członków w życie organizacji, a także umożliwienie im samorealizacji, poczucia przynależności oraz zdobywania uznania wśród współpracowników przez tworzenie warunków, w których ich opinia ma realny wpływ na podejmowane decyzje. Stosowanie tej formy kierowania ma wiele pozytywnych aspektów. Należą do nich m.in.:

- wzmocnienie motywacji pracowników (szczególnie w odniesieniu do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu),
- wzrost zadowolenia z pracy,
- rozwiązywanie problemów na drodze demokratycznego podejmowania decyzji, gdzie żadna ze stron nie czuje się tą gorszą i mniej braną pod uwagę,
- stworzenie atmosfery sprzyjającej wprowadzaniu zmian i umożliwiającej bardziej elastyczny model kierowania, co w dużym stopniu ułatwia dostosowywanie się do nowych, często niespodziewanych sytuacji i problemów, z jakimi musi się borykać dana organizacja,
- wzrost efektywności pracowników, a co za tym idzie – efektywności ekonomicznej,
- lepsza praca zespołowa pozwala na uniknięcie niektórych napięć społecznych.

Zarządzanie przez partycypację, jak każdy inny model organizacyjny, ma również swoje wady:

- rozmycie odpowiedzialności – decyzje są podejmowane wspólnie,
- czasochłonność podejmowania decyzji wynikająca z konieczności przeprowadzania długotrwałych dyskusji i uzyskania grupowej zgody,
- żmudny i długotrwały proces przygotowania pracowników do zmiany systemu pracy,
- konieczność posiadania odpowiednich predyspozycji umożliwiających członkom organizacji odnalezienie się w nowej roli, co w skrajnych przypadkach może skutkować stratą niektórych pracowników.

²⁰³ A. Bańka, *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

12.3. Uczestnictwo w procesie zmian jako efektywna metoda minimalizacji oporu

Proces zmian nie ma szans na powodzenie bez udziału najważniejszego z zasobów – ludzi. To dzięki nim organizacja może prawidłowo się rozwijać i odnosić sukcesy. Nowe pokolenie menadżerów doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że postrzeganie podwładnych jedynie jako zasobu podległego zmianom (ilościowym w przypadku zmian w strukturze zatrudnienia; jakościowym, gdy zmiany dotyczą profilu zawodowego) nie daje gwarancji powodzenia zmian. A wręcz przeciwnie: często jest to czynnik ograniczający implementację zmian²⁰⁴.

Dominique Thierry²⁰⁵ wskazuje na trzy warunki skutecznego wprowadzania zmian, które dotyczą udziału pracowników w tym procesie:

- bieżące informowanie kadry pracowniczej o postępach w procesie zmian oraz współdziałanie z nią,
- kierowanie i wspieranie adaptacji pracowników w nowych okolicznościach,
- rzeczywiste włączenie pracowników w restrukturyzację organizacji, szczególnie podczas opracowywania koncepcji i realizacji działań prowadzących do wdrożenia zmian.

Świadomość problemów istniejących w organizacji oraz zapoznanie z nimi wszystkich członków powinny być wstępem do jakichkolwiek zmian. Pracownicy mają potrzebę zapoznania się z nową wizją (istotą zmian) oraz koncepcją jej wprowadzania. Dopiero wtedy istnieje możliwość aktywnego zaangażowania się pracowników w realizację zmian. W związku tą etapowością partycypacji pracowników można wyróżnić trzy płaszczyzny, które przedstawione zostały w tabeli 12.2.

Tabela 12.2. Płaszczyzny procesu zmian w odniesieniu do czynnika ludzkiego

Płaszczyzna	Element/etapy
Intelektualna	zrozumienie, zgoda, zadawanie pytań
Emocjonalna	aprobata, entuzjazm, utożsamianie się, zadowolenie
Motoryczna	działanie, dążenie do osiągnięcia pewnych skutków, sprzyjanie postawom i działaniom

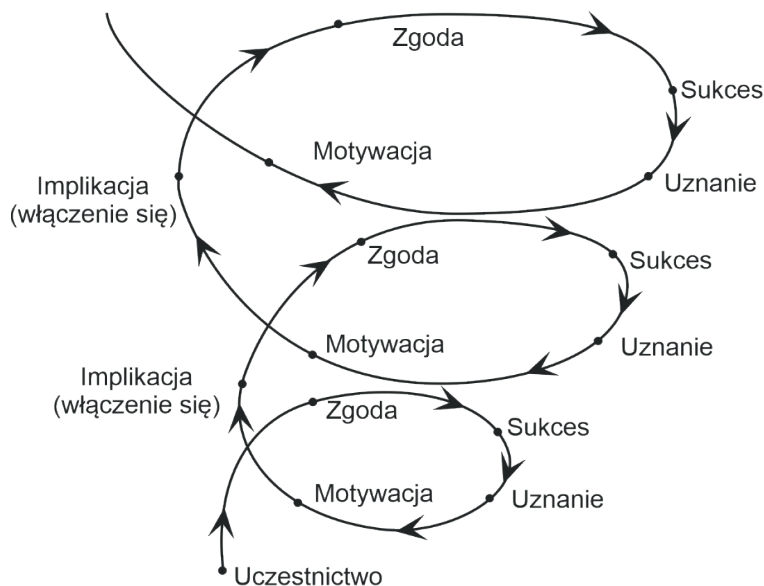
Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 155–156.

Współuczestnictwo pracowników w procesie wprowadzania zmian jest jednym z podstawowych sposobów na minimalizację oporu. Dzięki partycypacji już na etapie określania kierunku zmian pracownicy mają szansę stać się aktywnymi uczestnikami

²⁰⁴ K. Serafin, *Pracownicy w procesie zmian. Nowy problem współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie XXI wieku. Kierunki zmian*, P. Maślocha, M. J. Stankiewicz (red.), Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2010, s. 249.

²⁰⁵ D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Adaptacja pracowników do zmian*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995.

całego procesu, a to z kolei przekłada się na większą jego akceptację. Ponadto możliwość współdecydowania oznacza dla nich niższy poziom niepewności oraz zagrożenia w aspekcie obecnych stosunków interpersonalnych i osobistych interesów. Uczestnictwo to jest warunkiem dynamiki zmian, implikacji, wyrażenia zgody i sukcesów pracowników. Jest to „magiczna spirala” (rys. 12.1), której uruchomienie polega na sprawieniu, aby pracownik chciał uczestniczyć w procesie zmian, przez zaoferowanie mu możliwości wnoszenia pomysłów, dzielenia się obawami, współuczestniczenia w wyborze końcowego rozwiązania lub w ukierunkowaniu tych wyborów²⁰⁶.



Rysunek 12.1. „Magiczna spirala” uczestnictwa w procesie zmian

Źródło: B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997, s. 138.

Należy zatem spowodować, aby pracownik zrozumiał, że ma szansę, możliwości, a wręcz obowiązek wpływania na to, w którym kierunku będzie podążać organizacja. Zacznie wtedy aktywnie uczestniczyć w procesie zmian, proponując i broniąc swoich pomysłów. To początkowe zaangażowanie doprowadzi do zgody na wdrożenie wizji zmian, a on sam z łatwością będzie w stanie przyswoić sobie te zmiany i angażować się w ich realizację, widząc wpływ swojej pracy na przyjęte rozwiązania. Dzięki temu zaangażowaniu pracownik, odnosząc pierwsze sukcesy, zarówno na poziomie strategicznym, jak i w realizacji natychmiastowych usprawnień, będzie coraz bardziej te zmiany wspierał zamiast być ich przeciwnikiem.

²⁰⁶ B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997, s. 137.

Poczucie sukcesu pracownika powinno być wzmacniane przez uznanie ze strony kolegów, przełożonych i zespołu wprowadzającego zmiany (agenta zmian). Jednym z zadań agenta i lidera zmian powinno być promowanie indywidualnych i grupowych osiągnięć pracowników. Uznanie może przyjąć różne formy, takie jak gratulacje ustne lub pisemne, wzmianka w prasie wewnętrznej lub specjalna premia. Sukces pracownika i uznanie jego działań wzmacniają bowiem jego motywację i prowadzą do głębszego zaangażowania. Nowe rozwiązania i pozytywne wyniki prowadzą do kolejnego zaangażowania i sukcesów. Uznanie jest kluczowym etapem w tej spirali, ale często jest zaniedbywane z powodu niezrozumienia jego znaczenia lub nieuwagi²⁰⁷.

Partycypacja pracownicza w procesie zmian może występować w dwóch formach: bezpośredniej i pośredniej. Partycypacja bezpośrednia odbywa się na poziomie stanowiska pracy. Jej istotą jest osobisty udział pracownika w podejmowaniu decyzji zarówno co do kierunku zmian, jak również sposobu ich wprowadzania. Wprowadzenie tego typu partycypacji wymaga przede wszystkim stworzenia korzystnej atmosfery (bez strachu), która ułatwi wymianę informacji i zachęci do współdziałania w zmianach. Ten typ partycypacji jest wspierany przez uważne słuchanie propozycji i pomysłów wysuwanych ze strony pracowników, informowanie o przyczynach i skutkach zmian, a także przez wspólne (z pracownikami) szukanie możliwych rozwiązań dla pojawiających się problemów. Angażowanie pracowników w zmiany może również ograniczać się tylko do badania ich opinii (np. w kwestii obaw czy pomysłów), jak również przejawiać się przez pełne uczestnictwo w zebraniach załogi w mniejszych lub większych grupach roboczych.

Drugim rodzajem partycypacji w procesie zmian, znacznie mniej efektywnym, jest partycypacja pośrednia, czyli po prostu udział przedstawicieli pracowników w procesach zarządzania zmianami. Owi przedstawiciele to wszelkie organizacje pracownicze takie jak: związki zawodowe, rady zakładowe itp.

Obojętnie, czy postawimy na partycypację bezpośrednią czy pośrednią, kluczowym zabiegiem wydaje się upodmiotowienie pracownika np. przez wykreowanie w nim poczucia osobistej odpowiedzialności za realizowany proces, dzięki czemu ostatecznie rozstrzygnięta zostaje kwestia potrzeby i wdrażania zmian. Należy jednak pamiętać, że akceptacja zmian ze strony pracowników nie gwarantuje, że zmiany dokonane będą zgodnie z planem. Mogą bowiem wystąpić inne bariery, np. związane bezwładem organizacyjnym czy brakiem odpowiednich umiejętności pracowników.

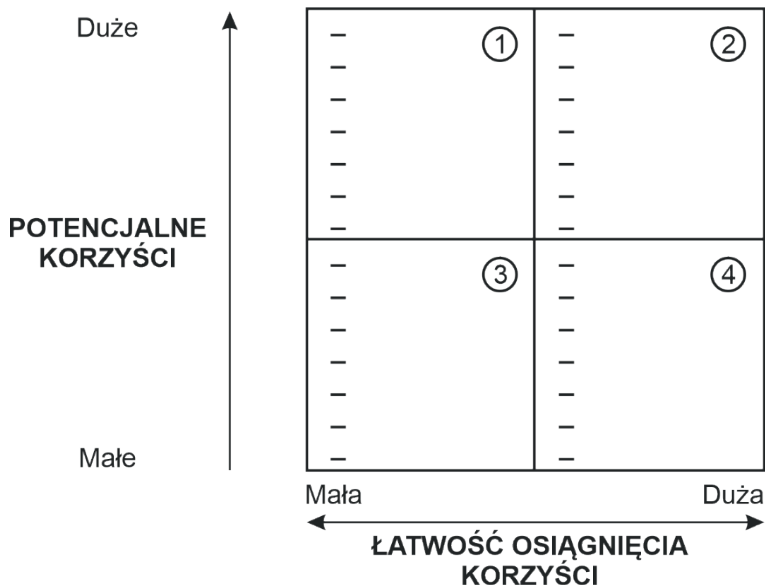
12.4. Narzędzia rozszerzania uczestnictwa

Pierwszym etapem w procesie budowania uczestnictwa w procesie zmian powinno być tworzenie wielopłaszczyznowych i wielofunkcyjnych grup roboczych, których zadaniem powinno być opracowywanie kierunków zmian. Oprócz grup zadaniowych powinny powstać również grupy wspierające, których celem byłoby wypracowywanie niezbędnej masy krytycznej zmian. W przypadku zmian głębokich w dużych organiza-

²⁰⁷ Tamże, s. 138.

cyjach takich zespołów w pierwszej fazie powinno powstać ok. 10, co wymagać będzie zaangażowania nawet 150 osób. Dalszym etapem powinno być rozszerzenie uczestnictwa tak, aby nie potęgować wrażenia zaangażowania jedynie niewielkiej, uprzywilejowanej grupy. Mogłoby to doprowadzić do sytuacji, w której osoby pozostające „na marginesie” nie uznają zmian za swoje i nie włączają się w proces ich urzeczywistniania. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że zaniechanie procesu zwiększania zaangażowania pracowników w zespołach doprowadzi do powiększania się z czasem przepaści między ludźmi i doprowadzi do podziału i animozji w grupie. Przejście od działalności skoncentrowanej wokół kilku zespołów do „tłumu” zaangażowanych wymaga odrębnych działań i technik.

Pierwszy sposób polega na utworzeniu zespołów z pracowników nie tylko otwartych na uczestnictwo, ale także nastawionych na aktywne sposoby działania. Drugi sposób polega na oddaniu do ich dyspozycji metod i narzędzi pracy sprzyjających szerokiemu uczestnictwu pracowników w procesie zmian od fazy ich konkretyzacji, do czego zobowiązany jest zespół ds. ułatwiania zmian²⁰⁸.



Rysunek 12.2. Macierz klasyfikacji mierzalnych korzyści zmian

Źródło: B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997, s. 123.

Do metod i technik wspierających zaangażowanie zaliczamy:

- plansze informacyjne – na planszach wywieszonych na ścianach lub na prezentowanych na stojakach zespoły wprowadzające zmiany przedstawiają wyniki zaawanso-

²⁰⁸ Tamże, s. 140.

wania swych prac i proszą zainteresowanych pracowników, aby się z nimi regularnie zapoznawali oraz przedstawiali swe opinie i uwagi, pomysły lub rekomendacje – zapewnia to stałe uczestnictwo i ciągłą informację o zaawansowaniu procesu zmian;

- macierz klasyfikacji mierzalnych korzyści – umożliwia zespołom odwołanie się do innych pracowników jako ekspertów lub jako źródła najlepszych rozwiązań (rys. 12.2);
- stałe komunikowanie się.

Grouard i Meston postulują, aby komunikacja w procesie zmian dotyczyła przynajmniej podstawowych etapów tego procesu i obejmowała²⁰⁹:

- jedno ogłoszenie dotyczące samej wizji zmian;
- jedno ogłoszenie dotyczące podstawowych kierunków działania określonych w końcu fazy mobilizacji: organizacja procesu zmian, przyjęte kierunki doskonalenia organizacji, struktura zespołów zadaniowych i wspierających, a także ustalone zasady działania (zaangażowanie kierownictwa, uczestnictwo wszystkich, przyspieszanie realizacji, mierzenie wyników itp.);
- jedno ogłoszenie w trakcie fazy konkretyzacji zmian po szczegółowym opracowaniu koncepcji, ale przed rozpoczęciem jej realizacji;
- wiele ogłoszeń w trakcie realizacji kierunków doskonalenia, dotyczących stanu zaawansowania prac, osiągniętych pozytywnych wyników i napotykanym trudności.

Uczestnictwo powinno się rozszerzać w miarę rozwoju procesu zmian. Jeśli w opracowywanie wizji zaangażowana jest tylko dyrekcja i kilku kierowników niższych szczebli, to pierwsza faza mobilizacji powinna zwiększyć stopień uczestnictwa do 10–20% pracowników. Aby bowiem ocenić wizję zmian i jej cele oraz uzasadnić je wszystkim pracownikom, zespół wprowadzający zmiany powinien przeprowadzić w czasie mobilizacji analizę, włączając w nią pracowników jednostek, których zmiany dotyczą, i opierając się na ich doświadczeniu. Każdy z nich winien być zachęcany do dzielenia się swymi opiniami na temat istniejących nieprawidłowości i przedstawiania propozycji usprawnień. Tym samym liczba uczestników tej analizy jest wystarczająca, aby każdy pracownik miał przynajmniej jednego bliskiego kolegę, który mógłby potwierdzić zalety procesu zmian.

Po przekonaniu pracowników do uczestnictwa w procesie zmian trzeba zapewnić, aby ich pomysły były brane pod uwagę. Dynamika zmian szybko zostanie zniszczona, jeśli pracownicy stwierdzą, że ich pomysły umieszczane są w segregatorach i nie mają żadnego dalszego biegu. Jedną z funkcji zespołu ds. ułatwiania zmian jest stałe upewnianie się, że na każdą sugestię została udzielona właściwa odpowiedź²¹⁰.

Uczestnictwo w procesie zmian będzie tym powszechniejsze, w im większym stopniu pracownicy będą przekonani, że mają prawo popełniać błędy. Będą wówczas czuć się zachęceni do przedstawiania pomysłów, podejmowania nowych sposobów działania, albowiem będą wiedzieć, że są chronieni w przypadku niepowodzenia. Przyczyni

²⁰⁹ Tamże, s. 141.

²¹⁰ Tamże, s. 148.

się to do poczucia bezpieczeństwa, a także do systematycznego nabierania nowych doświadczeń praktycznych przez realizację pomysłów lub zastosowanie nowo zdobytych umiejętności, a więc podejmowanie ryzyka.

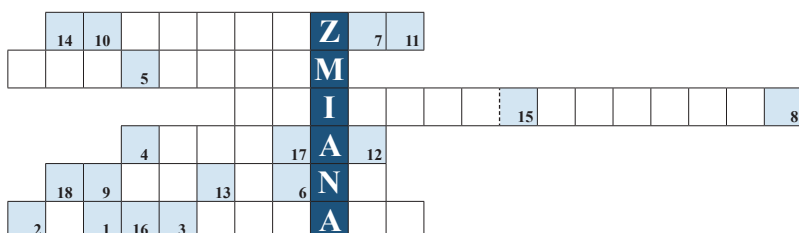
12.5. Pytania kontrolne

1. Wymień sposoby budowania zaangażowania członków organizacji.
2. Czym różni się zaangażowanie indywidualne od zaangażowania zespołowego?
3. Na czym polega partycypacja w zarządzaniu?
4. Jakie znasz rodzaje partycypacji? Zdefiniuj je.
5. Wymień zalety i wady włączania pracowników w proces zarządzania.
6. Na czym polega włączanie pracowników w proces zmian?
7. Omów ideę „magicznej spirali” uczestnictwa w procesie zmian.
8. Na czym polega partycypacja bezpośrednia i pośrednia w procesie zmian?
9. Wymień i opisz narzędzia rozszerzania uczestnictwa w procesie zmian.

Krzyżówka sprawdzająca

Jeżeli uważnie przeczytałeś tekst i zrozumiałeś treść rozdziału 12, poniższe zadanie nie powinno stanowić zbyt dużej trudności.

Uzupełnij diagram. Opisy definicji podano w przypadkowej kolejności. Litery z oznaczonych pól dadzą rozwiązanie – myśl Elif Shafak.



- Jedna z płaszczyzn procesu zmian w odniesieniu do czynnika ludzkiego, obok płaszczyzny intelektualnej i emocjonalnej;
- Istnieje wiele sposobów na poprawę zaangażowania pracowników w działalność organizacji. Jeden z nich mówi: „Trzeba ... dobrą atmosferę w zespole, zachęcać do wzajemnej życzliwości i wspólnie świętować ważne wydarzenia i sukcesy”;
- Stan psychiczny człowieka objawiający się ogromną chęcią robienia czegoś lub uczestniczenia w czymś. Jest elementem zachowania członka organizacji, wyróżnionym w płaszczyźnie emocjonalnej procesu zmian. To ... ;
- Ze względu na stopień ukonkretnienia wyróżniamy partycypację rzeczywistą i W przypadku tej drugiej mamy do czynienia jedynie z subiektywnym odczuciem jednostki co do jej wpływu na proces podejmowania decyzji;

Zakończenie

Zmiana jest często postrzegana jako coś nieznanego i niepokojącego. Sam fakt nieuchronności zmian wywołuje często w ludziach stres, a czasami wręcz paraliżujący strach. Strach ten jest niejednokrotnie potęgowany przez wcześniejsze, nieudane próby wprowadzania zmian przez przełożonych, którzy działali „na wycucie”, bazując na swoich własnych przemyśleniach i na tym budując strategię i taktykę. Dlatego każdy projekt zmian powinien być gruntownie przygotowany, a sam proces odpowiednio poprowadzony. Oczywiście nawet najlepiej przemyślane i przygotowane postępowanie nie wyklucza wystąpienia oporu wobec zmian oraz związanego z nim stresu. Jednakże przygotowanie zczasu odpowiednich działań pozwala na minimalizację wszelkich niepożądanych skutków ubocznych.

Owo przygotowanie to przede wszystkim zapoznanie się z opisanymi technikami i metodami wprowadzania zmian, a następnie wybór tej optymalnej, a wreszcie przygotowanie samej zmiany i właściwe jej poprowadzenie. Nie należy jednak zapominać, że prawie każda zmiana dotyka w jakimś stopniu człowieka. Bardzo pomocna będzie tu znajomość możliwych zachowań uczestników zmian ze szczególnym uwzględnieniem reakcji na każdym etapie, jak również źródeł ewentualnego oporu. Szczególnie wcześniejsze rozpoznanie źródeł oporu wobec zmian wydaje się wyjątkowo istotne, albowiem umożliwi wybór i zastosowanie najodpowiedniejszej techniki jego minimalizacji, co może przybliżyć do sukcesu i w konsekwencji do udanej zmiany.

Mając na uwadze nieuchronność zmian, warto również zastanowić się nad podjęciem takich działań, które doprowadzą do stworzenia atmosfery sprzyjającej samym zmianom. Atmosfera taka powinna być kreowana przez jak najszersze uczestnictwo w procesie zarządzania odpowiednio wspierane zaufaniem między członkami organizacji. Menadżer musi zrozumieć, że im większe zaangażowanie podwładnych, tym większa ich otwartość na zmiany i mniejszy opór podczas ich wprowadzania.

Istotne wydaje się w tym względzie także kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, charakteryzującej się przede wszystkim otwartością i innowacyjnością, w której członkowie organizacji byłiby raczej kreatorami rozwiązań, aniżeli bezwolnymi wykonawcami poleceń swoich przełożonych. Wymaga to od kierowników wejścia na wyższy poziom zarządzania i przeobrażenia się w przywódców i liderów zmian, odznaczających się szczególnymi cechami i wyposażonych w cały arsenał odpowiednich zachowań.

Proces zmian jest procesem ciągłym. Szczególnie dzisiaj proces ten bywa często burzliwy i nieprzewidywalny, ale przede wszystkim nieuchronny. Dlatego menadżerowie powinni zrozumieć, że jedynie odpowiednie jego rozpoznanie, a następnie przygotowanie się na to, co ma nadejść, jest gwarancją sukcesu i udanej zmiany.

Bibliografia

- Abrahamson E., *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec 2003.
- Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, „Zarządzanie Zasobami ludzkimi” 2008, nr 3–4 (62–63).
- Banchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3: *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
- Beer M., Noria N., *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7.
- Bernard B., *Trust in science*, [w:] *Social Studies of Science*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1990.
- Berth R., *Usunąć główną barierę innowacji*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 3.
- Bibb S., Kourdi J., *Trust matters, For Organizational and Personal Success*, Palgrave Macmillan, 2004.
- Boerner S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Borowik R., Borowik B., *Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wzmacniającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną*, „Prakseologia” 2003, nr 143.
- Borucki Z., *Stres organizacyjny. Mechanizm – następstwa – modyfikatory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1988.
- Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Skrypty Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- Bridges W., Bridges S., *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Paperback-Abridged, 2009.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzeziński M., *Wprowadzanie zmian w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2.
- Bullock R. J., Batten D., *It is a phase we are going through: a review and synthesis of OD phase analysis*, *Group & Organization Studies*, 1985, 10.4.

- Cameron E., Green M., *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tool and Techniques of Organizational Change*, KoganPage, London – Philadelphia – New Delhi 2012.
- Carnall C. A., *Managing Change In Organisations*, Prentice Hall, London 2007.
- Carr D. K., Hard K. J., Trahant W. J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Comeaux A., *Change (the) Management: Why We as Leaders Must Change for the Change to Last*, Lioncrest, 2020
- Csoka L. S., *Bridging the Leadership Gap*, The Conference Board Rapport nr 1190–98-RR, „Neumann Management Review” 1999, nr 3.
- Czerska M., Gableta M. (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń 2011.
- Czerska M., *Klasyfikacje zmian*, Zarządzanie Organizacjami, Toruń 2001.
- Davis S. M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing, Cambridge 1984.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994.
- Everett M. R., *Diffusion of innovations* (5th ed.), Free Press, New York, 2003.
- Fobel P. D., *Etyka i kultura w organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2007.
- Fopp L., *Vier Vorgehensalternativen zum erfolgreichen Business Change*, „Management” 1998, nr 10.
- Fopp L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.
- Ford J. D., Ford L. W., *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard Business Review Polska”, Październik 2010.
- Gagliardi P., *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies” 1986, nr 7.
- Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Difin, Warszawa 2007.
- Gasparski W., *Projektowanie. Konceptyjne przygotowanie badań*, PWN, Warszawa 1978.
- Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.
- Greiner L. E., *Patterns of Organizational Change*, [w:] *Organizational Change and Development*, G. W. Dalton, P. R. Lawrence, L. E. Greiner (red.), Irwin, Homewood, III, 1970.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext, Warszawa 1997.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

- Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Guth W. D., MacMillan I. C., *Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest*, „Strategic Management Journal” 1986, nr 7.
- Harris R. T., Beckhard R., *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
- Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Havelock R. G., Zlotolow S., *The Change Agent's Guide*, Educational Technology, 1995.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International differences in work related values*, Sage, Beverly Hills 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Jick T. D., *Managing Change. Cases and Concepts*, IRWIN, Boston 1993.
- Judson A. S., *Manager's Guide to Making Change*, McGraw-Hill, London 1966.
- Kegan R., Laskow Lahey L., *Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, wyd. specjalne *Zarządzanie zmianą*, Grudzień 2011 – styczeń 2012.
- Kennedy A. A., Deal T. A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1982.
- Kilmann R. H., Covin T. Y. and Associates, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Josey-Bass Publishing, San Francisco, California 1988.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961.
- Kotter J. P., *Leading change*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.
- Kozyra B., *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie, czyli nie taki diabeł straszny*, MTBiznes, Warszawa 2017.
- Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania. Jak połączyć wizję, ludzi i organizację w służbie strategii*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Lazarus R. S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, Springer Publishing Co., New York 1984.
- Lichtarski J., *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9.
- Lippitt G., Lippitt R., *The consulting proces in action*, Pfeiffer & Company, San Diego 1986.
- Litzke S. M., Schuch H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, GWP, Gdańsk 2007.
- Lorenzen M., *Management by Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Serviced*, „The Reference Librarian”, nr 28(59).
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
- Maxwell J. C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, Medium, Warszawa 1994.
- Mendel T., *Argumenty przemawiające z partycypacją pracowniczą*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, S. Rudolf (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
- Merton R. K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 2002.
- Mikołajczyk Z., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 3.
- Nadler D. A., *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] R. H. Kilmann i in., *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for Competitive World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989.
- Nel K., Furr N., Zoega-Ramsay T., *Leading Transformation: How to Take Charge of Your Company's Future*, Harvard Business Review, 2018.
- Nieder P., *Kontrolle ist teuer, Vertrauen ist besser*, „Blick durch die Wirtschaft”, 1998.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Niziołek K., *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Oldroyd D., Tiller T., *Change for within: an account of school based collaborative action research in English secondary school*, „Journal of Education for Teaching” 1987, vol. 13.
- Ottoway R. N., *The change agent: A taxonomy in relation to the change proces*, „Human Relations” 1983, nr 36(4).
- Paul J., *Kulturowe uwarunkowania i wyznaczniki zachowań menadżerów w organizacji*, Katedra Nauk Humanistycznych, Politechnika Łódzka, Łódź 2007.
- Penc J., *D decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1998.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa 2001.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- Porras I. J., *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, „Manager na Świecie”, (dodatek do miesięcznika „Manager”), Styczeń 1997.
- Przeclawska A., *Zróźnicowanie kulturowe młodzieży a problemy wychowania*, Warszawa 1976.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Quinn R. E., Faerman S. E., Thompson M. P., McGrath M. R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980.
- Rodgers L., *Pushed From Above, Pulled from Below: Challenges Facing Supervisors and Middle Managers*, 2000.
- Rudzewicz A., *Zaufanie w przedsiębiorstwach – znaczenie i pomiar*, „Journal of Management and Finance” 2017, vol. 15, nr 2.
- Ryan L. V., *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 1.
- Seligman A. B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1997.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, ABC, Warszawa 1998.
- Serafin K., *Pracownicy w procesie zmian. Nowy problem współczesnej organizacji*. [w:] *Zarządzanie XXI wieku. Kierunki zmian*, P. Maślocha, M. J. Stankiewicz (red.), Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń 2010.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Simmons G. F., Vazquez C., Harris P. R., *Transcultural Leadership: Empowering the Diverse Workforce*, Routledge, London 1993.
- Simons R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategy Renewal*, Prentice Hall, Boston 1995.
- Sinek S., *Liderzy jedzą na końcu*, Helion, Gliwice 2015.
- Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, AE, Wrocław 1996.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, nr 28.
- Sobczak A., *Zmiana jako gra społeczna. Metodyka analizy i przeprowadzania zmian według Y. F. Livian'a*, „Organizacja i Kierowanie” 1991, nr 4.
- Sobka M., *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Politechnika Lubelska, Lublin 2014.
- Sowińska A., *Człowiek w sytuacji przemian ekonomicznych: psychologiczne koszty adaptacji*, AE im. K. Adameckiego, Katowice 2000.
- Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament Społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Adam Marszałek, Toruń 2005.

- Terelak J. F., *Człowiek i stres. Koncepcje, źródła, reakcje, radzenie sobie, modyfikatory*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Warszawa 2008.
- Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Terelak J. F., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008.
- Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Adaptacja pracowników do zmian*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995.
- Thurley K., *Supervision: A reappraisal*, Heinemann, Oxford 1979.
- Turner J. H., *Face To Face: Toward a Social Theory of Interpersonal Behavior*, Stanford University Press, Stanford 2002.
- Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Zacharek – Dom Wydawniczy, Warszawa 2010.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- Wilk J., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Wiśniewski R., *Jakiej etyki potrzebujemy. W sprawie uproszczeń postmodernistycznej krytyki etyki*, [w:] *Moralność i etyka w ponowoczesności*, Z. Sareło (red.), Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1996.
- Wratny J., *Partycypacja pracownica. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.
- Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WAE, Wrocław 2006.
- Zarębska A., *Liderzy zmian na średnich szczeblach organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2002, nr 7.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- Strony internetowe:
- <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>, Wojciechowska M., *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*, „*Biuletyn EBIB*” 2006, nr 4(74), Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich KWE, Warszawa 2006 (dostęp: 23.03.2023).
- <http://www.forefrontmag.com/2014/05/902/>, Crawford J., *8 ways to Gain Trust* (dostęp: 20.04.2023).
- <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly&id=55>, Penc J., *Sterowanie procesami zmian w organizacji* (dostęp: 05.04.2023).
- <http://www2.shore.net/~esop/7artcl.html> (dostęp: 20.04.2023).
- <https://www.drucker.institute/thedx/he-was-honest-abe-for-a-reason> (dostęp: 20.04.2023).
- <https://www.mindtools.com/afhbe6s/bridges-transition-model> (dostęp: 25.04.2023).