

Stanisław Zajac¹

TEORIE I PROBLEMATYKA ZMIAN W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Streszczenie: Przedstawiono problematykę zmian w zarządzaniu organizacją. Procesy zmian w organizacji zachodzą w czasie całego okresu jej istnienia i są ściśle sprzężone ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu. Zmiany mogą dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów i są postrzegane jako sekwencja kilku następujących po sobie zdarzeń. Zmiany mogą wynikać zarówno z wnętrza organizacji, jak i z jej otoczenia. W otoczeniu zidentyfikować można szereg sił działających na rzecz zmiany. Zmiany powinny być wprowadzane zgodnie z odpowiednią strategią, która polega na celowym kształtowaniu działań marketingowych i stałym kształceniu kadr. Ze zmianami nieuchronnie wiąże się problematyka oporu wobec zmian. Często najważniejszym zadaniem w procesie wprowadzania zmian jest przełamanie oporu wobec nowości.

Słowa kluczowe: zmiana, organizacja, przedsiębiorstwo, strategia, opór

Wstęp

Proces zmian w organizacji zachodzi w czasie całego okresu jej istnienia i jest ściśle sprzężony ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu, wśród których największe znaczenie odgrywają przemiany o charakterze: psychologicznym, społecznym, politycznym, kulturalnym, technologicznym i ekonomicznym oraz czynniki o charakterze wewnętrznym – poczynając od fazy cyklu życia organizacji, poprzez przyjęte normy i wartości aż po zachowania uczestników organizacji².

Autor zgadza się z twierdzeniami Żbikowskiego, iż zmiany mogą zachodzić na poziomie indywidualnym, grupowym czy też organizacyjnym, mogą dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów. Najczęściej zakres

¹ dr inż. Stanisław Zajac, Zakład Towaroznawstwa, Instytut Gospodarki i Polityki Społecznej, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pignonia w Krośnie.

² M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania.*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 186.

zmian odnosi się do następujących części organizacji tj.: techniki i technologii (sprzęt, procesy robocze, systemy informacyjne i kontrolne), procesów, struktury (stosunki podległościowe, rozkład władzy formalnej, projekty stanowisk pracy), strategii (cele strategiczne, portfel jednostek strategicznych, strategie funkcjonalne), kultury, ludzi (umiejętności, postaw, wartości)³. Można stwierdzić, że zmiany stanowią codzienność funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa wolnorynkowego.

Niezależnie jednak od przyczyny zaistnienia zmiany i obszaru, do którego się ona odnosi jest postrzegana jako sekwencja kilku następujących po sobie zdarzeń i tym samym jej wdrożenie, czy też w szerszym ujęciu zarządzanie nią wymaga podejścia procesowego. Zatem zarządzanie procesem zmian wymaga wyznaczenia konkretnych etapów, udzielenia odpowiedzi na konkretne pytania oraz przestrzegania określonych zasad⁴.

Literatura prezentuje bogactwo podejść w zakresie zmian, wyznaczania etapów procesu zarządzania zmianą, poszczególni autorze przedstawiają własny punkt widzenia w tym zakresie, formułowane są ogólne modele, jak również szczegółowe wytyczne, w jaki sposób postępować w danej sytuacji. I chociaż istnieje szereg sposobów postępowania, które mogą wpływać na większą efektywność procesów zmian w systemach społecznych. Nie zawsze w praktyce są one jednak wykorzystywane, a mogą znacznie ułatwić ten proces, mogą być stosowane zarówno w organizacjach oraz w społeczeństwie jako całości.

Istota i rodzaje zmian

Funkcjonowanie człowieka w świecie wiąże się z ciągłymi zmianami, są one bowiem nieodłącznym elementem współczesnej rzeczywistości nie tylko gospodarczej. Zmienia się jednostka, zmieniają się grupy, zmieniają organizacje. Zmiany są jednak konieczne. Sukces możliwy jest bowiem dzięki rozwojowi, a rozwój to nic innego, jak ukierunkowana, wartościowa pod jakimś względem zmiana⁵. Zmiany to nieuchronny i nieunikniony element funkcjonowania wszystkiego, także każdej organizacji. To także świadome i celowe działanie, o charakterze intencjonalnym, o którego skutkach, niezależnie od ilości i si-

³ J. Żbikowski, *Teoria organizacji i zarządzania. Zarys wykładów*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2004, s. 66 oraz R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003

⁴ Modelowe ujęcie procesu zarządzania zmianą w organizacji. http://www.natura2000.efort.pl/pliki/modelowe_ujecie_procesu.pdf, Białystok 2013, dostęp (22.02.2015).

⁵ Oczywiście nie każda zmiana jest wartościowa, nie zawsze oznacza rozwój. W przypadku gdy zmiana przyczynia się do bardziej efektywnego funkcjonowania organizacji, ma charakter postępu i zbliżona jest do pojęcia „innowacji” i „racjonalizacji” – źródło: B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 224.

ły czynników determinujących przesądza wola człowieka powiązana z określonym zamiarem i oczekiwaniem⁶.

Pojęcie zmiany bywa różnie definiowane. Najprościej można ją określić jako sytuację, kiedy jej stan końcowy różny jest od stanu początkowego. Zmiana to także wszystko to, co powoduje zmodyfikowanie (naruszenie) dotychczasowego stanu lub jego określonych aspektów. To celowe, świadome przejście od jednego stanu do innego, jednoznacznie odmiennego.

Znaczenie terminu „zmiana” jest odbierane jako obejmujące wszystko, odnosi się do zmiany czegoś. Zmiana to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, może dotyczyć każdego aspektu. W odniesieniu do cyklu życia organizacji jest ona zjawiskiem, które zachodzi nieprzerwanie, ciągle⁷.

W pojęciu „zmiana” występują dwa wymiary. Pierwszy z nich to rezultat zmiany, czyli treść. Odnosi się do zasobów ludzkich i rzeczowych, również techniki i technologii, także do różnego rodzaju relacji społecznych, gospodarczych czy politycznych. Wymiar drugi to sposób dokonywania zmiany, ściśle powiązany z metodami i technikami ich wykonywania, jest określany mianem procesu zmian⁸.

Czynniki warunkujące adaptację zmiany są uwzględnione w wielu definicjach. Analizując różne definicje (tabela 1), można stwierdzić, że jednym z warunków wprowadzenia zmiany zarządzania przedsiębiorstwem jest rozpoznanie psychospołecznej charakterystyki organizacji oraz systemu wartości osób, które będą uczestniczyły w zmianach⁹.

W tabeli 2 przedstawiono znaczenie różnorodnych zmian, dokonywanych na różnych poziomach organizacji.

⁶ G. Osbert-Pociecha, *Instrumenty zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie (wyniki badań sondażowych)*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, red. nauk. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 416.

⁷ K. Dziekoński, A. Jurczyk, *Zarządzanie zmianą w procesowych inicjatywach klastrowych*, [w:] A. Wasiluk, (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2009, s. 77.

⁸ Z. Mikołajczyk, *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] W. Błaszczuk, (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 262.

⁹ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 10.

Tabela 1. Wybrane pojęcia zmiany

Przedstawiciel	Rok	Podejście	Definicja zmiany
C. Argyris	1965	kosztowe	Koszty zmiany szybko rosną, w miarę jak maleje okres pożytecznego życia nowych idei.
Z. Pietrasiński	1971	rozwojowe	Zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, polegające na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp.
W. Makarczyk	1971		Wartość kulturowa, organizacyjna czy materialna, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa.
R.W. Woodman	1989	interwencyjnistyczne	Każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji.
E. Masłyk-Musiał	1996	procesowe	Przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań przedsiębiorstwa.
P. Drucker	1994	systemowe	Zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany.
J. Penc	1998	twórcze i planowe	Zmiany planowane połączone z działaniami twórczymi pozwalają minimalizować konflikty i przyspieszają adaptację zmiany.
E. Więcek-Janka	2004	ewolucyjne	Determinanta rozwoju organizacji na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym charakterze wymuszona zmianami otoczenia.

Źródło: E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 9.

Tabela 2. Typologie zmian i kryteria ich wyodrębniania

Kryterium	Rodzaje i charakterystyka zmian
Źródło (przyczyna) zmian	<p>zmiana samoistna (dobrowolna, samodzielna) – to sytuacja, kiedy organizacja sama widzi potrzebę zmiany, określa jej kierunek i podejmuje działania wyprzedzające; jej idea, impuls powstaje w organizacji,</p> <p>zmiana narzucona (wymuszona) – konieczność jej wprowadzenia i kierunek wyznacza otoczenie, a organizacja, reagując, odpowiada jedynie na zaistniałą sytuację, przygotowując jej warunki i wdrożenie.</p>
Rozmiar zmian (cel zmian)	<p>zmiana zachowawcza – jej celem jest utrzymanie dotychczasowego stopnia dostosowania się organizacji do otoczenia, wyrażonego stopniem jej zorganizowania i sprawności funkcjonowania,</p> <p>zmiana rozwojowa – charakteryzuje te działania organizacji, których celem jest podniesienie stopnia zorganizowania i sprawności funkcjonowania oraz zapewnienie rozwoju organizacji poprzez wyprzedzające dostosowanie się do warunków zewnętrznych.</p>
Strategia Przeprowadzania zmian	<p>zmiany ukierunkowane na strukturę – to np. zmiana toku pracy, decentralizacja, zmiana stopnia sformalizowania,</p> <p>zmiany technologii – operacji roboczych, procedur, wyposażenia technicznego itp.,</p> <p>zmiana ludzi – ich kwalifikacji, postaw, motywacji, relacji między nimi.</p>
Zakres zmian	<p>zmiany całościowe – obejmują całość organizacji,</p> <p>zmiany fragmentaryczne – dotyczą określonych, niesprawnych fragmentów organizacji o podstawowym lub pomocniczym znaczeniu.</p>
Współzależność czasu zmian organizacyjnych i zmiany otoczenia	<p>zmiany reaktywne – stanowiące reakcję na zaistniałe zmiany otoczenia, dokonywane dopiero po zaistnieniu potrzeby, przez to często okazują się mało efektywne,</p> <p>zmiany wyprzedzające – antycypują przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację zanim zaistnieje potrzeba zmiany organizacyjnej; stwarza to organizacji szansę wyeliminowania dystansu czasowego pomiędzy wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją na nią.</p>
Ocena skutków (efektów) zmian	<p>zmiany pozytywne – gdy w wyniku pomiaru skutków zmian realny wynik użyteczny przekracza poniesione nakłady (mówi się wówczas o usprawnieniu),</p> <p>zmiany negatywne – gdy uzyskane wyniki użyteczne są mniejsze od związanych ze zmianą kosztów,</p> <p>zmiany obojętne – gdy wyniki użyteczne i poniesione koszty są sobie równe lub zbliżone do siebie.</p>

Kryterium	Rodzaje i charakterystyka zmian
Siła, kształt i zasięg zmian	<p>zmiany stopniowe (normalne) – są stałym elementem działania organizacji, gdyż nigdy poszczególne elementy organizacji nie są do siebie doskonale dopasowane; zmiany te mają na celu korygowanie drobnych odchyłeń, a także reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu,</p> <p>zmiany radykalne – zwana w literaturze zmianą łamiącą strukturę, ma charakter rewolucyjny, jej podstawowym elementem jest zmiana strategii działania organizacji; zmianie ulegają także: misja, cele, sposoby działania organizacji, struktury władzy, sieci powiązań komunikacyjnych, kadra itp.</p>
Sposób ich wprowadzania	<p>zmiana dostosowawcza – to reakcja organizacji na pojawiające się siły; raczej stopniowa niż całościowa,</p> <p>zmiana planowana – ma większy zakres niż zmiana dostosowawcza, jest starannie zaplanowana i wprowadzana w sposób uporządkowany i terminowy oraz wyprzedająca przyszłe wydarzenia.</p>
Zakres nowatorstwa	<p>zmiany innowacyjne (twórcze) – to wprowadzanie w życie rozwiązań nowych, oryginalnych, niespotykanych gdzie indziej (innowacje techniczne, technologiczne, społeczno-organizacyjne, w sferze zarządzania,</p> <p>zmiany adaptacyjne (odtwórcze) – to wykorzystywanie rozwiązań już istniejących, sprawdzonych, stosowanych i dopasowywanie ich do warunków organizacji.</p>

Źródło: K. Kmiotek, T. Piecuch, Zachowania organizacyjne teoria i przykłady. Wyd. Difin, Warszawa 2012 s. 131-132.

Przyczyny powstawania zmian w organizacji oraz charakter zmian

Zmiany mogą wynikać zarówno z wnętrza organizacji, jak i z jej otoczenia. W otoczeniu zidentyfikować można szereg sił działających na rzecz zmiany. Są to np.:

- charakter zasobów ludzkich – większa różnorodność kulturowa, wzrost liczby specjalistów itp.,
- technologia – szybsze i tańsze komputery, szereg przenośnych urządzeń telekomunikacyjnych,
- wstrząsy ekonomiczne – zmiany cen ropy naftowej, wzrost i spadek cen akcji, zmiana cen walut,
- konkurencja – konkurencja globalna, fuzje i przejęcia firm, rozwój handlu elektronicznego,
- trendy społeczne – coraz większe zainteresowanie życiem w mieście, pop-kultura, moda,
- polityka światowa – otwarcie rynków, terroryzm¹⁰.

¹⁰ K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne teoria i przykłady*. Wyd. Difin, Warszawa 2012 s. 131-132.

Ogólnie można twierdzić, że dokonywanie zmian służy po to, aby organizacja mogła lepiej funkcjonować i osiągać lepsze wyniki. Sama zmiana nie jest, więc celem samym w sobie. Przyjmuje się, że termin „zmiana” oznacza, że w systemie pojawiają się nowe elementy bądź też zanikają dotychczas istniejące. To pojawianie się lub zanikanie zawsze doprowadza do przeobrażeń relacji pomiędzy aktualnie istniejącymi elementami systemu. W konsekwencji tych przeobrażeń pojawia się różnica między porównywalnym w czasie systemem¹¹. Zmiana organizacyjna odnosi się do dowolnego realnego procesu, w którym stan końcowy przedsiębiorstwa jako organizacji (lub jej części) różni się od jego stanu początkowego¹².

Jednak, należy zauważyć, że nieustanne dostosowywanie może wywołać niepożądane konsekwencje. Mianowicie, dążenie do utrzymania ciągłości zmian nie pozwala organizacji osiągnąć nowego stanu równowagi. Trudno, zatem oszacować efekty wdrażanego rozwiązania.

Zmiany dotyczą wszystkich przedsiębiorstw i z reguły każda ma unikalny charakter. Różne także są ich przyczyny (tabela 3).

Tabela 3. Przyczyny wprowadzania zmian zachodzących w organizacjach

PRZYCZYNY WPROWADZANIA ZMIAN	
PRZYCZYNY ZEWNĘTRZNE	PRZYCZYNY WEWNĘTRZNE
Najczęściej odnoszą się do zdarzeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można zmieniające się preferencje klientów, działania konkurencji, zmiany i innowacje technologiczne, pojawiające się substytuty, zmiany w regulacjach prawnych i inne.	Najczęściej związane są z decyzjami zarządów organizacji wynikające z chęci ich rozwoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.ottima-plus.com.pl/public/upload/editor/File/6.pdf.

D. Torrington, J. Weightman i K. Johns do grupy wewnętrznych czynników zmian zaliczyli trzy sytuacje, które świadczą o pewnych zakłóceniach w funkcjonowaniu organizacji i o potrzebie optymalizacji w tym zakresie¹³:

¹¹ Praca zbiorowa pod redakcją A. Szalkowskiego, *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005, s. 17.

¹² M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 9.

¹³ J. M. Michalak, *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”*, ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS, FOLIA OECONOMICA 234, 2010 s. 314.

- „coś” dzieje się nie tak – organizacja zaczyna funkcjonować gorzej niż do tej pory, za dużo czasu pochłania usuwanie usterek i łagodzenie sytuacji kryzysowych,
- na szczycie kadry zarządzającej pojawiają się głosy niezadowolenia stopniowo przekształcane w projekty konkretnych zmian. Należy się jednak spodziewać, że zmiany narzucone, gdy osoby, których dotyczą nie zostały zaangażowane w ich przygotowanie wywołają opór społeczny,
- zamiar posiadania stale aktualnej oferty rynkowej.

Wewnętrzne czynniki zmian mogą mieć charakter subiektywny bądź obiektywny. Czynniki subiektywne wiążą się z niezaspokojonymi aspiracjami uczestników organizacji. Stanowią wyjątkowo silny motywator do zmian, aczkolwiek nadmierne ambicje mogą czasem okazać się zgubne dla organizacji. Wśród obiektywnych podstawowych czynników wewnętrznych można wymienić przede wszystkim:

- spadek zysków,
- fluktuację kadry pracowniczej,
- wzrost kosztów działalności,
- konflikty i niezadowolenie wśród załogi,
- obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów lub usług,
- niezadawalający poziom technologii,
- zużycie parku maszynowego,
- niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników,
- brak środków na inwestycje,
- spadek wydajności pracy,
- małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów¹⁴.

Według Z. Mikołajczyka często potrzebę zmian wywołuje, nieskuteczne zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi takimi jak: zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż i działania marketingowe, finanse, zarządzanie ludźmi, organizacja i zarządzanie czy przedsiębiorstwem jako całością¹⁵.

Znamion niesprawności organizacyjnej, uzasadniających potrzebę działań zmieniających można również poszukiwać w sferze jej kultury organizacyjnej. E. Masłyk dokonała porównania symptomów nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji, bezwzględnie wymagających interwencji w postaci zmian organizacyjnych oraz stanu sprawności, gdy zmiany nie są pożądane (tabela 4).

¹⁴ Ibidem, s. 313.

¹⁵ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 30.

Tabela 4. Symptomy „zdrowia” i „choroby” organizacji

Symptomy choroby	Symptomy zdrowia
Małe osobiste zaangażowanie w cele organizacyjne z wyjątkiem ludzi na szczycie piramidy władzy.	Cele są powszechnie podzielane przez członków organizacji i istnieje chęć do ich realizacji.
Ludzie w organizacji obserwują, że „sprawy idą źle”, ale nie robią nic, żeby poprawić tę sytuację.	Ludzie czują się swobodni w sygnalizowaniu swoich niepokojów i trudności, ponieważ czują, że ktoś w organizacji zajmie się tym problemem i są nastawieni optymistycznie, że zostanie rozwiązany.
Zewnętrzne czynniki komplikują rozwiązywanie problemów. Status, schemat organizacji są ważniejsze niż rozwiązywany problem. Ludzie traktują się grzecznie i formalnie, co maskuje faktyczne opinie, zwłaszcza w stosunku do szefów.	Rozwiązywanie problemów jest wysoce pragmatyczne. Przy dyskusowaniu problemów ludzie współpracują w sposób nieformalny i nie są hamowani przez status oraz hierarchię.
Ludzie na szczycie hierarchii starają się kontrolować tak wiele sytuacji, jak to jest tylko możliwe. Decyzje podejmowane przez nich oparte są częściowo na nieadekwatnych do rzeczywistości informacjach i radach pracowników.	Podejmowanie decyzji determinują takie czynniki, jak zdolność, odpowiedzialność, dostępność informacji, czas przeciążenia pracą i wymagania w zakresie zawodowego i kierowniczego rozwoju. Czynnikiem determinującym nie jest stopień zajmowany w organizacji.
Kierownik może czuć się osamotniony przy egzekwowaniu wykonania pracy. W jej realizacji, po jego myśli, pomagają mu rozkazy, polityka działania i procedury.	Ważna rola zespołu w planowaniu, wykonywaniu i w tworzeniu dyscypliny, słowem, wspólne dzielenie odpowiedzialności.
Konflikty są ukrywane lub podejmowane są działania by usunąć je poprzez specjalne akcje administracyjne przy zastosowaniu nieprzejednanych i niedających się przyjąć argumentów.	Konflikt uznawany jest za rzecz istotną w podejmowaniu decyzji i dla osobistego rozwoju. Może on być rozwiązany, jeżeli podejździe się do niego w sposób otwarty. Ludzie mówią to, co uważają za ważne, i oczekują tego samego od innych.
Uczenie się jest trudne. Ludzie nie uczą się od innych, ale na swoich błędach. Otrzymują także niewiele informacji ze sprzężenia zwrotnego.	Duża chęć uczenia się oparta na dawaniu i poszukiwaniu informacji, pochodzących ze sprzężenia zwrotnego i porad. Ludzie postrzegają siebie i innych jako zdolnych do rozwoju.
Minimalizowanie ryzyka jest wartością bardzo cenioną.	Ryzyko jest akceptowane jako warunek rozwoju i zmiany.

Symptomy choroby	Symptomy zdrowia
Organizacyjna struktura, polityka i procedury utrudniają pracę organizacji. Ludzie „grają” z organizacyjną strukturą omijając przepisy itp.	Organizacyjna struktura, polityka i procedury są tak modelowane, aby pomóc ludziom w wykonaniu ich pracy teraz i w przyszłości.
Innowacja nie zatacza szerokich kręgów, lecz pozostaje w dyspozycji kilku osób.	Organizacja daje okazję wszystkim uczestnikom do zgłaszania pomysłów innowacyjnych i ich prowadzenia.

Źródło: E. Mastyk, Teoria i praktyka rozwoju organizacji, Ossolineum 1978 w: M. Czerska, Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 159.

Etapy cyklu zarządzania zmianą

W zarządzaniu zmianą ważnym jest wyznaczenie kolejnych, logicznych, następujących po sobie etapów tzw. postępowanie metodyczne.

Wielu autorów wskazuje, iż w wyznaczeniu „prawidłowej” ścieżki postępowania pomocne mogą być następujące zalecenia¹⁶:

- określenie celów organizacji zarówno tych głównych, jak i tych podrzędnych,
- analiza sieci interakcji wzajemnych wpływów w obecnej sytuacji, w której znajduje się organizacja,
- dokonanie analizy mocnych i słabych stron organizacji,
- analiza możliwych scenariuszy zmian,
- opracowanie strategii działania,
- wdrożenie wybranego rozwiązania.

K. Dziekoński i A. Jurczuk wyróżniają trzy podstawowe etapy procesu zarządzania zmianą¹⁷. Autorzy twierdzą, że każda zmiana przebiega według ściśle określonych faz, dlatego określając cykl zarządzania zmianą, należy określić podstawowe etapy, poprzez które przechodzi organizacja w procesie zmian.

- przyczyny (dlaczego?) – jest to etap, w którym należy zadać pytania o przyczyny zjawisk, powody i oczekiwania związane z przeprowadzeniem tego procesu,
- cel i zakres (co?) – odpowiada na pytanie, na co zmiana ma mieć wpływ i co powinno jej podlegać,

¹⁶ S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009, s. 226-227.

¹⁷ K. Dziekoński, A. Jurczuk, *Zarządzanie zmianą w procesowych inicjatywach klastrowych*, op. cit., s. 77 i dalsze.

- plan (jak?) – to stwierdzenie, jak zostanie przeprowadzony dany projekt, jakie metody i techniki zostaną wykorzystane, jakie są ramy czasowe przedsięwzięcia.
- K. Dziekoński i A. Jurczuk przedstawiają również osiem podstawowych faz cyklu zmian¹⁸,¹⁹:
- **określenie potrzeb strategicznych** – związane jest to z identyfikacją potrzeby i przyczyny zmian,
- **zgoda i zaangażowanie kierownictwa organizacji w przeprowadzenie procesu zmiany** – oznacza to formalne uznanie potrzeby zmiany,
- **określenie stanu bieżącego** – następuje tu diagnoza problemów, zdefiniowane zostają obszary niekompetencji (niedostosowania) organizacji do trendów rynkowych, wymogów prawnych lub niewykorzystywanych możliwości wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu zewnętrznym,
- **określenie wizji przyszłego stanu organizacji** – oznacza to określenie celów, jakie projekt zmian powinien realizować; powinno się też precyzyjnie określić, jakie rezultaty związane ze zmianą są oczekiwane,
- **uzgodnienie struktury organizacji** – zmiana może wymagać innego podziału pracy, innych umiejętności, innej struktury podległości – co powoduje konieczność modyfikacji dotychczasowej struktury organizacyjnej,
- **stworzenie planu zmian** – wykorzystując techniki narzędzia zarządzania projektami,
- **realizacja i koordynacja planu zmian** – która otwiera etap realizacji wdrożenia zmiany,
- **osadzenie nowego systemu w organizacji** – to faza końcowa cyklu zmian w organizacji; bardzo ważne jest tu przeprowadzenie zmian w sposobie funkcjonowania personelu organizacji, niezbędne bowiem mogą okazać się szkolenia, a także działania mające na celu ograniczenie oporu wobec zmian.

Wprowadzenie zmian można podzielić na szereg stadiów²⁰:

- skryształowanie się w danej organizacji faktycznej potrzeby zmiany oraz uświadomienie możliwości jej dokonania drogą innowacji,
- pojawienie się inicjatorów innowacji, to znaczy jednostek lub grup pełniących rolę spoiwa społecznego w taki sposób, by wytworzyły się stosunki sprzyjające urzeczywistnieniu innowacji,

¹⁸ Ibidem, s. 78.

¹⁹ K. Kmietek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne teoria i przykłady*. op. cit., s. 134-135.

²⁰ A. Łamek, *Kreatywność w firmach* źródło: http://www.exporter.pl/zarzadzanie/strategia/3kreatyw_al.html. Dostęp 22.02.2015 r.

- sformułowanie problemów danego systemu społecznego (do których innowacja ma nawiązać),
- rozpatrzenie różnych sposobów wprowadzenia innowacji w celu wyboru najodpowiedniejszego, skupienie niezbędnych zasobów i sił wokół wybranego sposobu innowacji,
- wprowadzenie innowacji – zmiana dobrych intencji w realne działania, doprowadzenie przedsięwzięcia innowacyjnego do końca przy zmobilizowaniu wszelkich dostępnych środków,
- osiągnięcie trwałych efektów innowacji w systemie społecznym, a zarazem uzyskanie przez ten system nowego stanu równowagi uwzględniającego wspomniane wyżej efekty,
- przejście przez system wszelkich funkcji spełnianych dotąd przez inicjatorów innowacji i zakończenie ich roli.
- B. Grouard i F. Meston²¹ formułują 10 podstawowych elementów przygotowania i przeprowadzenia zmian:
 - określenie wizji zmian, rozumiane jako ustalenie celów zmian i głównych sposobów ich realizacji,
 - pobudzanie do zmian, czyli tworzenie dynamiki zmian wśród pracowników, legalizacja wizji zmian i określenie kierunków doskonalenia,
 - przyspieszanie procesu zmian, określanie struktury projektów i sposobów funkcjonowania zdolnych wspierać, ułatwiać i przyspieszać zmiany,
 - pilotowanie zmian, rozumiane jako określanie i kierowanie działaniami zapewniającymi najlepszy przebieg procesu zmian,
 - realizowanie zmian, czyli ich urzeczywistnienie, realizowanie wizji oraz generowanie zamierzonych wyników ekonomicznych i jakościowych,
 - kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian, zapewnianie uczestnictwa wszystkich pracowników, których zmiany dotyczą, dzięki temu osiąga się wzbogacenie wizji i ułatwienie jej realizacji,
 - kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian – pokonywanie oporów i blokad spowodowanych zmianami,
 - kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy, oznacza to reorientację stosunków w procesie sprawowania władzy w celu zapewnienia jej spójności z wizją i uczestnictwa w procesie zmian,
 - kształtowanie nowych kompetencji i postaw pracowników, wprowadza się tu zarówno kształcenie techniczne jak i w zakresie stosunków międzyludzkich, umożliwia to stworzenie pracownikom możliwie najlepszych warunków uczestnictwa w procesie zmian,

²¹ B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa 1997, s. 44-48.

- intensywne komunikowanie się, oznacza tworzenie szybkiego i zorganizowanego systemu wzajemnego porozumiewania się.

W literaturze istnieje opisanych wiele modeli procesu zmian. Najpopularniejszym modelem procesu zmian jest trójfazowy model K. Lewina²². Traktuje on zmianę jako szereg następujących po sobie etapów. Model może odnosić się zarówno do poszczególnych osób, grup, jak i całych organizacji. Pierwszym z opisanych etapów jest „rozrożenie”. Polega na wytworzeniu w ludziach potrzeby zmiany i motywacji do jej przeprowadzenia. Ludzie lepiej rozumiejąc i akceptując potrzebę zmiany, będą odczuwali mniejszy opór wobec niej. Kolejnym etapem jest „zmiana”, czyli wprowadzenie planowanych modyfikacji. Wymaga to pomocy wyszkolonego agenta zmiany, który będzie podtrzymywać nowe wartości i postawy poprzez procesy identyfikacji i internalizacji. Dzięki temu pracownicy poznają nowe wartości, które początkowo są im narzucane z zewnątrz i uznają je za własne, identyfikują się z nimi. Ostatnim etapem jest „zamrażanie”. Polega ono na stabilizacji i utrwalaniu nowych zachowań poprzez mechanizmy wspierające i wzmacniające, tak, aby nowe zachowanie stało się normą.

K. Lewin wprowadził także model oparty na siłach stabilizacji²³. Uważał on, że wszelkie zachowanie jest wynikiem współdziałania sił napędowych i powstrzymujących. Według niego siły te mają przeciwny kierunek, ale są równie ważne przy podejmowaniu jakichkolwiek działań. Kierownicy mogą, zatem dążyć do osiągnięcia określonych rezultatów dwoma drogami. Jedna z nich to wzmacnianie sił napędowych, a druga to ograniczanie sił powstrzymujących. Muszą jednak zdawać sobie sprawę, że zbyt duże wzmocnienie sił napędowych może wiązać się ze znacznym wzrostem sił powstrzymujących, co może spowodować uniemożliwienie realizacji obranego celu.

Autorem często przytaczanego modelu procesu zmian jest J. Kotter²⁴. Model ten kładzie duży nacisk na konieczność wytworzenia poczucia potrzeby zmian i przekonania do niego jednostek w organizacji. Oparty jest on na 8 etapach:

- **uzyskanie poczucia potrzeby zmian** – bez tego trudno będzie stworzyć grupę dysponującą odpowiednią władzą i wiarygodnością aby przeprowadzić zmiany. Na tym etapie przeprowadza się analizy sytuacji na rynku. Analizuje się także istniejące i potencjalne zagrożenia oraz pojawiające się szanse dla organizacji,

²² J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 310.

²³ K. Grzesiuk, *Modele procesu zmian*. Roczniki Nauk Społecznych KUL, 3 Ekonomia i Zarządzanie, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.

²⁴ J. Kotter, *Leading change*. Harvard Business School Press 1996, s. 33-158.

- **stworzenie wpływowej koalicji na rzecz zmiany** – w tym etapie tworzy się zespół, który dysponuje wystarczającym zakresem władzy, aby przewodzić zmianie. Stara się tu także zintegrować grupę tak by stała się dobrym zespołem (ze wszystkimi atutami pracy zespołowej),
- **stworzenie wizji i strategii** – pomoże to ukierunkować proces zmian w organizacji. Strategie, które tworzy się na tym etapie mają na celu pomoc w osiągnięciu zaplanowanej wizji,
- **upowszechnianie wizji** – powinno się wykorzystywać wszystkie możliwe kanały komunikacyjne. Istotne jest tu także, aby członkowie istniejącej koalicji na rzecz zmiany wpływali na zachowania oczekiwane od pracowników,
- **umożliwienie działania na rzecz wizji** – na tym etapie próbuje się usunąć wszelkie przeszkody, zmienia strategie i struktury, które uniemożliwiają realizację wizji zmiany oraz zachęca się do podejmowania ryzyka i kreatywności w tworzeniu pomysłów i działaniach.
- **planowanie dla tworzenia krótkookresowych zwycięstw** – obejmuje planowanie widocznych ulepszeń w funkcjonowaniu organizacji, ich osiągnięcie oraz identyfikowanie i nagradzanie osób, które się przyczyniły do ich osiągnięcia,
- **konsolidacja udoskonalen i rozwijanie zmian** – powinno się dokonać zmiany tych systemów, struktur i procedur, które nie odpowiadają wizji zmiany. Angażowanie i promowanie ludzi, którzy mogą wdrożyć tą wizję. Pobudzanie procesu zmian poprzez nowe projekty, zadania czy też zaangażowanie nowych agentów zmiany,
- **instytucjonalizacja nowych podejść** – osiągnięcie większej efektywności działań poprzez zachowania zorientowane na klienta i produktywność, bardziej efektywne przywództwo i style zarządzania. Istotne tu jest także, aby wyraźnie wskazywać powiązania pomiędzy nowymi zachowaniami w organizacji a poprawą jej funkcjonowania. Należy także zwrócić uwagę na zapewnienie rozwoju przywództwa.

Należy pamiętać, że zmiana nie może być dokonana bez udziału niezależnych konsultantów zmiany. Mogą to być osoby zewnętrzne lub z wewnątrz organizacji. Powinni być niezależni, niezwiązani z żadną grupą nacisku i władzy w organizacji. Czasami trudno jest spełnić ten warunek w przypadku osób wewnętrznych, dlatego dobrze jest nawet zatrudnić w pełnym – wymiarze czasu pracy, ale osoby zewnętrzne, całkowicie niezależne, w żaden sposób niezwiązane z firmą.

Wiele zmian podejmowanych jest pochopnie z pominięciem identyfikacji rodzaju, natężenia i tendencji rozwojowej czynników przyczyniających się do

zmian. W związku z tym, trudne staje się uzasadnienie potrzeby podjęcia tych zmian, a następnie poprawne zdefiniowanie celu/ów działań zmieniających, które determinują zakres, obszar i formę planowanych przekształceń, a zatem determinują końcowy wynik podejmowanych działań.

Niejednokrotnie w działaniach przedsiębiorstw pojawiają się decyzje o podjęciu nieuzasadnionych radykalnych przekształceń, bowiem są one podyktowane nie realną potrzebą organizacji, ale „sezonową modą” na nowe, promowane jako rewolucyjne i rewelacyjne metody organizatorskie o brzmiących marketingowo nazwach. Stąd, intensywny rozkwit i popularność, takich metod i koncepcji, jak: outsourcing, lean – management, reengineering czy Total Quality Management, które w rękach kadr kierowniczych przedsiębiorstwa mają stać się cudownym lekarstwem na wszelkie, rozwijające się latami bolączki organizacji. W Polsce z kolei, jednym z przykładów „sezonowych mód” może być obserwowany od roku 1997 skokowy wzrost zainteresowania uzyskaniem certyfikatu systemu jakości serii ISO 9000. Późniejsze niefortunne losy certyfikatu, mianowicie niemożność jego utrzymania w przypadku niektórych firm mogą świadczyć o tym, że nie zawsze była to decyzja przemyślana.

Daje się też zauważyć, że szczególnie duże, zyskowe przedsiębiorstwa, które nie odczuwają ciągłej presji otoczenia niechętnie zmieniają się. Niestety, sytuacja ta dotyczy też przedsiębiorstw, w których doszło do drastycznego pogorszenia kondycji finansowej, co może spowodować konieczność wprowadzenia zmian radykalnych, takich jak restrukturyzacja.

Strategie wykorzystywane w procesie wprowadzania zmian

Zmiany powinny być wprowadzane zgodnie z odpowiednią strategią, która polega na celowym kształtowaniu działań marketingowych i stałym kształceniu kadr²⁵.

Istnieje szereg sposobów postępowania, które mają wpływać na większą efektywność procesów zmian w systemach społecznych. Nie zawsze w praktyce są one jednak wykorzystywane, a mogą znacznie ułatwić ten proces, mogą być stosowane zarówno w organizacjach, jaki szerzej – w społeczeństwie jako całości. Są to np.²⁶:

- **strategie empiryczne-racjonalne** – zakłada się tu, że w zasadzie ludzie są racjonalni, zmiana może być zatem skuteczna, łatwiejsza do wprowadzenia jeżeli pokaże się, że leży ona w interesie poszczególnych jednostek,
- **strategie normatywno-reedukacyjne** – nie zaprzecza się w niej racjonalności ludzi, jednak większy nacisk kładzie się na przekonanie, że zachowanie

²⁵ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 17.

²⁶ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 274.

- jest determinowane przede wszystkim przez społeczne i kulturowe normy grup czy społeczności, do których ludzie należą. Jednostki są silnie zaangażowane w podporządkowywanie się normom i ich podtrzymywanie. Udana zmiana jest zatem wynikiem zmiany norm, poprzez kształcenie, perswazję,
- **strategie siły i przymusu** – obejmują korzystanie w procesie wprowadzania zmian z siły fizycznej, przymusu stanowiska w celu nakłonienia jednostek do zmieniania się.

Wymienione wyżej strategie mogą być stosowane przez kogoś, kto próbuje zmienić innych. Warto jednak wspomnieć także o zmianach, jakie dokonują się wówczas w jednostce. Wymienić można następujące mechanizmy zmieniania się²⁷:

- **podporządkowanie** – jednostka zmienia się dlatego, że nie jest w stanie przeciwstawić się presji. To częsta reakcja na władzę fizyczną, zasobów lub stanowiska. Nie jest to dobry sposób kreowania zmiany dlatego, że z reguły nie są to zmiany trwałe, jednostka nie ma wewnętrznego przekonania o potrzebie (konieczności) zmiany,
- **identyfikacja** – to zmiana spowodowana chęcią identyfikacji ze źródłem władzy. Może to wynikać z podziwu. Czas trwania zmian dzięki identyfikacji może być długi z możliwością jej internalizacji, czyli pełnego przejęcia i uznania za własne. Może też być krótkotrwała, gdy wywołana była olśnieniem, zauroczeniem,
- **internalizacja** – to najbardziej efektywna forma wprowadzania zmian, ponieważ jednostka w pełni akceptuje tu zmianę, identyfikuje się z nią, traktuje jako integralną część swego własnego obrazu rzeczywistości.
- W ramach teorii zarządzania wyodrębnia się dwa zasadnicze strategie wdrażania zmian.
- **strategia ewolucyjna** – stopniowo przygotowuje się w niej organizację (szczególnie pracowników) do mających nastąpić zmian; ponadto osoby zatrudnione czynnie uczestniczą w tym procesie.

Strategia rewolucyjna – zakłada się w niej, że wcześniejsze przygotowanie zmian nie jest konieczne; zmiany zostają narzucone odgórnie; są zaplanowane i wdrożone przez naczelne kierownictwo bez wcześniejszego poinformowania o tym pracowników. Występuje tu element zaskoczenia, który może zapobiegać opóźnieniom. Z drugiej jednak strony występują tu problemy z zaakceptowaniem zmian²⁸.

²⁷ K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne teoria i przykłady*, op. cit., s. 137.

²⁸ Ibidem, s. 137.

Opór wobec zmiany w organizacjach

Ze zmianami nieuchronnie wiąże się problematyka oporu wobec zmian, którą określić można jako „emocjonalną blokadę wobec zmian”. Często najważniejszym zadaniem w procesie wprowadzania zmian jest przełamanie oporu wobec nowości. Opór taki to usiłowanie zachowania stanu dotychczasowego mimo presji na dokonanie zmian w przedsiębiorstwie. Wystąpienie oporu jest najbardziej prawdopodobne wtedy, gdy dochodzi do ograniczenia swobody decyzyjnej pracowników, zamrożenia płac i redukcji zatrudnienia. Istnieją takie sytuacje, które mogą przynieść podwładnym same korzyści, np. komputeryzacja zakładu, jednak opór pracowników przeciwko nim jest zjawiskiem naturalnym. Sprzeciwu wobec zmiany nie należy wiązać wyłącznie z brakiem akceptacji dla konkretnego przedsięwzięcia, ale również z mechanizmami psychologicznymi, np. z chęcią zachowania komfortu psychicznego, jaki zapewniają utarte sposoby zachowania i znane procedury działania. Mechanizmy te można podzielić na:

- bariery w rozumieniu zmiany,
- bariery w jej akceptacji,
- bariery działania.

Opór wobec zmiany wynika często z niezrozumienia samej istoty nowości, w tym potrzeby jej wprowadzenia, jej charakteru oraz jej konsekwencji dla przedsiębiorstwa. Może to wynikać z niedoinformowania załogi. Zdarza się, że kierownicy pomijają szczegóły, uchylają się od odpowiedzi na pytania pracowników, nie starają się rozwiać ich wątpliwości. Aby przełamać bariery, należy nie tylko mówić o zagrożeniu i o konieczności zmian, ale także pozwolić pracownikom odczuć i dostrzec problemy przedsiębiorstwa. Wtedy będą mogli lepiej zrozumieć potrzebę zmian, zwłaszcza jeśli sami będą uczestniczyć w definiowaniu problemów firmy i opracowywaniu strategii ich rozwiązywania. Następstwem tych działań powinno być przekazywanie istoty i konsekwencji zmiany w prosty i zrozumiały sposób, nawiązujący do obowiązującej kultury organizacyjnej²⁹.

Opór wobec zmian jest rzeczą naturalną. Każda sytuacja, w której rzeczywistość mija się z oczekiwaniami, pozwala przeciwdziałać jego przerodzeniu się w konflikt, którego rozwiązanie pochłonie dużo większe koszty. Należy zwrócić uwagę na takie źródła oporu, jak³⁰:

- obawa przed zmniejszeniem zarobków,
- przekonanie o braku korzyści ze zmiany,

²⁹ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 44-45,

³⁰ J. Sikora, *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

- obawa przed dodatkowymi obciążeniami,
- obawa przed rozbięciem grupy nieformalnej,
- obawa przed utratą stanowiska,
- obawa przed obniżeniem prestiżu,
- urażenie ambicji zawodowej.

J. Penc wyróżnił następujące przyczyny oporu przeciwko zmianom³¹:

- niezrozumienie potrzeby zmiany wskutek braku rzetelnej informacji,
- brak pozytywnych doświadczeń we wprowadzaniu nowości i obawa przed popełnieniem błędu,
- obawa przed nowymi wymaganiami i przed niemożliwością sprostania im,
- obawa, że innowacja obniży prestiż pracowników,
- obawa, że poparcie zmiany narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom jej przeciwnym,
- skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych wzorcach,
- obawa, że zmiany nie będą korzystne lub że korzyści nie zrównoważą poniesionych strat,
- możliwość pogorszenia relacji między wydatkowanym wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy,
- nieuwzględnienie utrwalonych w organizacji wzorców i norm postępowania,
- niekorzystne warunki zmian i niewłaściwy sposób ich wprowadzania (np. narzucenie nowości),
- mało efektywne wprowadzanie zmian.

Uniknięcie powyższych sytuacji jest możliwe dzięki wskazywaniu korzyści z przedsięwzięcia, szkoleniom, kursom, rozmowom i negocjacjom. Jednak nawet najbardziej przemyślane wprowadzanie nowości wnosi do życia organizacji pewną destabilizację, ponieważ zmusza do zerwania z dotychczasowymi przyzwyczajeniami, z rutynowym zachowaniem. Natomiast wprowadzanie zmian w sposób gwałtowny i nieprzemyślany prowadzi do wielofazowej reakcji na zmianę.

W celu ograniczenia oporu pracowników wobec zmian można zastosować się do poniższych rad ekspertów, zajmujących się ułatwianiem wprowadzania zmian³²:

- twórcy zmian muszą sami odpowiadać za ich wprowadzenie,
- projekt wprowadzenia zmian powinien zostać przedstawiony publicznie przez kierownictwo ciesząc się wśród podwładnych autorytetem,

³¹ J. Penc, *Strategie rozwoju zmiany*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1997, nr 9.

³² A. Łamek, *Kreatywność w firmach*, http://www.exporter.pl/zarzadzanie/strategia/3kreatyw_al.html. Dostęp 22.02.2015 r.

- członkowie organizacji powinni uważać, iż zmiany przyczynią się raczej do zmniejszenia przez nich wysiłku związanego z wykonywaniem pracy niż do jego zwiększenia,
- zmiana nie może naruszać wartości, jakie od dawna uznają członkowie organizacji,
- związane ze zmianą nowe informacje i doświadczenia powinny być zgodne z dotychczasowymi zainteresowaniami członków organizacji,
- dobrze, aby uczestnicy organizacji nabrali przekonania, że ich dotychczasowa autonomia nie zostanie naruszona,
- należy zachęcać ludzi do włączenia się w proces diagnozowania stanu instytucji, dzięki czemu sami przyczynią się do ustalenia tak zwanej luki sprawnościowej (zobaczą, co jest robione obecnie, a co można zrobić w przyszłości),
- zmiana powinna zostać zaakceptowana przez większość grupy, a ponadto znajdują się jednostki zdolne do zrozumienia przyczyn oporów niektórych członków grupy,
- należy stosować systematyczne informowanie zwrotne oraz wyjaśniać konieczność wprowadzania zmiany (stworzenie możliwości identyfikowania się pracownika z wprowadzoną zmianą),
- należy brać pod uwagę możliwość dokonania ewentualnej rewizji projektowanej zmiany, jeśli możliwe będzie wycofanie się z niej w momencie ujawnienia wad innowacji.

Warto podkreślić, że często opór wobec zmian postrzegany jest też jako coś złego, negatywnego. W rzeczywistości jednak może być bardzo „zdrowy”, potrzebny (często wręcz konieczny), jeżeli występuje jest też informacją, że z jakichś powodów zmiana jest niepożądana – może być informacją o innych, związanych z tym problemach, należy bliżej przyjrzeć się przyczynom oporów. Czasami sama obawa przed nieznanym, przed czymś nowym będzie stanowić bardzo silne źródło oporu zwłaszcza w przypadku, gdy ludzie czują się bezpiecznie i są silnie zależni. Warto także podkreślić, że oporu wobec zmian nie należy lekceważyć, ale i nie można go bezwzględnie zwalczać. Może to wówczas grozić jego eskalacją, pociągając za sobą znaczne koszty nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale także (głównie) społecznym.

Aby przełamać bariery, należy nie tylko mówić o zagrożeniu i o konieczności zmian, ale także pozwolić pracownikom odczuć i dostrzec problemy przedsiębiorstwa. Wtedy będą mogli lepiej zrozumieć potrzebę zmian, zwłaszcza jeśli sami będą uczestniczyć w definiowaniu problemów firmy i opracowywaniu strategii ich rozwiązywania. Następstwem tych działań powinno być przekazywanie istoty i konsekwencji zmiany w prosty i zrozumiały sposób, nawiązujący do obowiązującej kultury organizacyjnej.

Podsumowanie

Stałe zmiany w świecie biznesu przejawiające się w: rosnącej konkurencji, globalizacji, postępie technologicznym, zmianach w otoczeniu prawnym organizacji, redukcji barier międzynarodowej wymiany handlowej, zmuszają kadrę zarządzającą podmiotami rynkowymi do ciągłego uruchamiania co najmniej niewielkich, za to bieżących zmian organizacyjnych.

Umiejętność wprowadzania zmian w organizacji dowodzi o jej zdolności adaptacji do ciągłych i szybkich zmian w jej otoczeniu. Sukces obecnie osiągają te organizacje, które w sposób skuteczny i szybszy niż konkurenci wychwytyują zmiany w otoczeniu zewnętrznym i jak kameleony dostosowują wewnętrzne swe struktury i sposoby zarządzania do aktualnych potrzeb służących osiągnięciu zaplanowanych wyników.

Należy zauważyć, że zarówno otoczenie zewnętrzne jak wewnętrzne organizacji odgrywa istotną rolę dla uruchomienia działań zmieniających, a siły pochodzące z obu wymienionych źródeł determinują przebieg i ostateczny sukces tych działań.

THEORIES AND ISSUES OF CHANGES IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary: The problem of changes in organization management. The processes of changes in the organization occur during the entire period of its existence and are closely linked with changes in its environment. Changes may affect the whole organization or only its selected areas and are seen as a sequence of several successive events. Changes may arise both from the interior of organization as well as with its surroundings. In the neighborhood one can identify a number of forces for change. Changes should be made in accordance with an appropriate strategy, which involves deliberately shaping marketing activities and continuous training of personnel. The changes inevitably involve the issue of resistance to change. Often, the most important task in the process of making changes is to break the resistance to novelty

Keywords: change, organization, company strategy, resistance

Translated by Stanisław Zajęc