

12

Teorie zmiany organizacyjnej

(Justyna Kulawik-Dutkowska)

12.1. Wprowadzenie

Zmiana jest zjawiskiem nieodłącznie związanym z funkcjonowaniem wszelkich organizacji. We współczesnym świecie staje się ona jednym z najważniejszych wyzwań dla zarządzających, a koncepcja zmiany zmierza do koncentracji wszystkich działań wokół niepewności (Strategor, 2001, s. 378). Zmianę organizacyjną można zdefiniować jako „każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji” (Griffin, 1996, s. 407). Zmianę można także rozumieć jako empiryczną obserwację różnicy zachodzącej w czasie w danej organizacji (Van de Ven i Poole, 1995, s. 512). Brak umiejętności przewidzenia zmian lub podjęcia właściwej reakcji na występujące w otoczeniu wydarzenia to jedne z głównych przyczyn pojawiania się problemów w organizacji (Griffin, 1996, s. 408).

12.2. Cykl życia organizacji

Cykl życia organizacji można zdefiniować jako „sekwencję etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie wzrostu i dojrzewania” (Griffin, 1996, s. 386). Funkcjonowanie organizacji składa się z różnych etapów, wiążących się z pewnymi typowymi problemami i wyzwaniami, co skutkuje koniecznością przeprowadzania zmian organizacyjnych. Warto zauważyć, że nie wszystkie organizacje przejdą przez wszystkie typowe etapy, nie można też przewidzieć, ile dokładnie będą trwały poszczególne etapy rozwoju.

Larry E. Greiner zaproponował model opierający się na założeniu, że dla przyszłości firmy większe znaczenie ma jej historia niż siły zewnętrzne (Greiner, 1972, s. 38). Uwzględniając czynniki takie jak wiek i rozmiar organizacji oraz tempo wzrostu branży, Greiner doszedł do wniosku, że organizacja przechodzi *naprzemienne etapy ewolucji i rewolucji*. Zaobserwował, że każdy okres ewolucyjny charakteryzuje się dominującym stylem zarządzania, podczas gdy każde wystąpienie rewolucji charakteryzuje się problemem zarządzania, który musi zostać rozwiązany, aby powrócić na ścieżkę wzrostu (Greiner, 1972, s. 40). Taki model przypomina koncepcję paradygmatów filozofa nauki Thomasa S. Kuhna, który uważał, że nauka rozwija się

Tabela 17. Model cyklu życia organizacji Greinera

Faza ewolucji	Cechy organizacji w danej fazie	Faza kryzysu	Skutki
1. Ewolucja przez kreatywność	Organizacja niesformalizowana i niezbiurokratyzowana	Kryzys przywództwa towarzyszący wzrostowi firmy	Oddanie zarządzania firmą w ręce profesjonalnego menedżera
2. Ewolucja przez kierowanie	Sformalizowanie organizacji, procedury	Kryzys autonomii wśród menedżerów niższego stopnia	Delegowanie uprawnień
3. Ewolucja przez delegację	Nadużywanie swobody przez menedżerów niższego stopnia	Kryzys kontroli	Odzyskanie utraconej kontroli przez menedżerów wyższego stopnia
4. Ewolucja przez koordynację	Rozrost formalnych systemów i procedur	Kryzys biurokracji	Organizacja staje się zbyt duża i złożona
5. Ewolucja przez współpracę	Bardziej elastyczne podejście do zarządzania, ale także presja na intensywną pracę zespołową i wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań, co powoduje psychiczne i fizyczne wyczerpanie pracowników	Większość badanych przedsiębiorstw pozostawała w tej fazie, więc Greiner mógł tylko przypuszczać, że kryzys będzie polegał na „psychologicznym przesyficieniu” (ang. <i>psychological saturation</i>) wśród pracowników	Greiner przypuszczał, że rozwiązaniem może być umożliwienie okresowego odpoczynku, refleksji i odbudowania energii przez pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Greiner (1972).

w ramach danego paradygmatu do momentu pojawienia się fundamentalnych anomalii prowadzących do wystąpienia kryzysu, który może być przezwyciężony poprzez przejście do nowego paradygmatu (Kuhn, 1970). Greiner wyróżnił pięć etapów życia organizacji (Greiner, 1972, s. 41–43), które zaprezentowano w tabeli 17.

Robert E. Quinn i Kim Cameron zaproponowali zintegrowany model cyklu życia organizacji, stworzony na podstawie prezentowanych w literaturze dziewięciu modeli cyklu życia organizacji, w tym omówionego powyżej modelu Greinera (Quinn i Cameron, 1983, s. 38). Wyróżnili na ich podstawie cztery wspólne etapy występujące we wszystkich badanych modelach (Quinn i Cameron, 1983, s. 41):

- etap przedsiębiorczości, obejmujący innowacyjność we wczesnym stadium, stworzenie niszy i kreatywność;
- etap kolektywności, obejmujący wysoką spójność i zaangażowanie;
- etap formalizacji i kontroli, obejmujący stabilność i instytucjonalizację;
- etap tworzenia oraz dostosowywania struktury, obejmujący ekspansję i decentralizację.

W innym ujęciu można wyróżnić czteroetapowy cykl życia organizacji, na wzór życia ludzkiego (Griffin, 1996, s. 386):

- narodziny organizacji – okres pojawienia się organizacji na rynku;
- młodość – wzrost i ekspansja organizacji;

- wiek średni – stopniowy rozwój przeradzający się w końcu w stabilizację;
- dojrzałość – stabilizacja, która może przerodzić się w schyłek organizacji.

12.3. Źródła i charakter zmian organizacyjnych

Można wyróżnić dwa rodzaje źródeł, powodujących konieczność wprowadzania zmian w organizacjach (Griffin, 1996, s. 408–409):

- 1) zewnętrzne, jak np. zmiana wskaźników makroekonomicznych, zmiany kursów walut, kryzysy gospodarcze, nowe trendy rynkowe, nowe i zmienione akty prawne, nowe reguły produkcji i konkurencji, sytuacje kryzysowe w otoczeniu firmy, rozwój technologiczny, pojawienie się nowych konkurentów;
- 2) wewnętrzne, np. modyfikacja strategii organizacji, restrukturyzacja i reorganizacja, fuzje i przejęcia (ang. *mergers & acquisitions*, M&A), *downsizing* (obniżka kosztów i skali działania przedsiębiorstwa poprzez redukcję personelu), zmiany właścicielskie lub w zarządzie, wdrażanie nowych systemów IT i procesów zarządczych, np. w obszarze zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego lub zasad obiegu dokumentów.

Podstawowy podział zmian organizacyjnych obejmuje zmiany planowane i dostosowawcze. Zmiana planowana, wyprzedzająca przyszłe wydarzenia, jest wprowadzana w sposób przemyślany i uporządkowany, w wyniku konkretnych działań lidera (agenta) zmiany, tj. „osoby lub grupy aktywnie promującej proces zmian i kierującej jej przebiegiem” (Schermerhorn, 2008, s. 328). Ze zmianą planowaną łączy się pojęcie luki w efektywności (ang. *performance gap*), rozumianej jako różnica między stanem pożądanym a istniejącym (Schermerhorn, 2008, s. 330) lub, inaczej, jako różnica pomiędzy celami danej organizacji a wynikami, które ta organizacja jest w stanie osiągnąć (Abrahamson, 1991, s. 592). Z kolei zmiana dostosowawcza jest wprowadzana *ad hoc*, jako reakcja na nowo zaistniałe okoliczności (Griffin, 1996, s. 409). Każda zmiana organizacyjna może być również interpretowana jako innowacja organizacyjna, tj. wdrożenie nowych metod organizacyjnych „w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem” (OECD, 2008, s. 33). W kontekście zmian organizacyjnych należy mieć na uwadze, że faktycznie realizowane strategie są wynikiem łączenia strategii zamierzonych, opartych na planowaniu oraz strategii wyłaniających się (ang. *emergent strategies*) w trakcie realizacji działań w reakcji na niespodziewane wydarzenia (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 2002, s. 11–12).

W organizacjach formalnych często występuje zjawisko ciągłych reorganizacji, które jednak nie prowadzą do osiągnięcia założonych rezultatów. W tym kontekście reformy wręcz hamują proces organizowania, ponieważ w najlepszym razie nie wywołują żadnej zmiany, a w najgorszym ją uniemożliwiają. Jest to związane z teorią *systemów autopoietycznych* (samoodtworzających się), której autorami byli immunolog Humberto Maturana i Francisco J. Varela, a która za pośrednictwem Niklasa Luhmanna weszła do nauk społecznych. W biologii przykładem takiego systemu jest DNA, którego zadaniem jest odtworzenie tego samego typu organizmu niezależnie

od otoczenia. DNA nie może się samodzielnie ulepszyć, może się jedynie odtworzyć w bardziej lub mniej bezbłędny sposób. Tak samo w organizacjach: jednostki i organy tworzone w celu wprowadzania reform bardzo szybko i dokładnie odtwarzają system, który w założeniu miały reformować (Czarniawska, 2010, s. 152–154).

Jednym z przykładów wprowadzania zmian w organizacji jest koncepcja BPR (ang. *business process reengineering*) – reinżynieringu procesów gospodarczych, bardzo popularna w latach 90. XX wieku. BPR definiowano jako „fundamentalne prze-myślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy [...] osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)” (Hamer, Champy, 1996, s. 46). Radykalne przeprojektowanie miało oznaczać zaprojektowanie firmy i zachodzących w niej procesów od nowa, a nie tylko poprawę, rozwój czy wprowadzanie pojedynczych zmian. Koncepcja ta w późniejszych latach była jednak krytykowana jako niespełniająca pokładanych w niej nadziei. Abrahamson wymienił reinżyniering jako jedną z mód w zarządzaniu, które mogą mieć katastrofalne skutki dla wielu organizacji i ich uczestników (Abrahamson, 1996, s. 280). Z kolei jeden z początkowych zwolenników podejścia BPR stwierdził później, że w rzeczywistości reinżyniering z powodu instrumentalnego traktowania pracowników zyskał negatywną konotację, kojarząc się raczej ze zwolnieniami, a nie z rewolucyjnym udoskonaleniem procesów gospodarczych (Davenport, 1996).

12.4. Sekwencyjny model wprowadzania zmian Kurta Lewina

Na każdą organizację oddziałują różne siły. Zgodnie z **teorią pola sił**, stworzoną przez psychologa społecznego Kurta Lewina, „instytucje społeczne charakteryzuje się jako równowagę sił prowadzących do zmian i tych, które te zmiany powstrzymują. W modelu Lewina stabilności nie definiowało się jedynie przez siły przeciwne zmianom, lecz jako równowagę sił wspierających i przeciwstawiających się” (Lewin, 1951; za: Hatch, 2002, s. 347).

Na podstawie tej teorii Lewin stworzył **trój etapowy, sekwencyjny model wprowadzania zmian w organizacji** (Lewin, 1947, za: Hatch, 2002, s. 348; Schermerhorn, 2008, s. 330–331). Zmiany miały powstawać w wyniku zaburzeń pola sił działających na daną organizację i utrzymujących w niej stabilność. Były to sytuacje, gdy siły działające na rzecz zmian stawały się silniejsze od sił im przeciwstawnych. W przypadku zmian planowych przejście od starej do nowej równowagi można wywołać poprzez trzyetapowy proces zmiany obejmujący:

1. Rozmrożenie – fazę, w której zdestabilizowane zostają obowiązujące dotychczas wzorce zachowania. Na tym etapie można realizować strategie przyczyniające się do tworzenia nowych sił na rzecz zmian albo do zmniejszania oporu, przykładowo przez wykorzystywanie napięć i niezadowolonych z obowiązującego stanu rzeczy lub prowadzenie działań edukacyjnych.
2. Wprowadzenie zmiany – na tym etapie podejmowana jest decyzja o kierunku zmiany. Etap ten polega na rozpoznaniu i przyjęciu nowych postaw, wartości

i wzorców zachowania, przy pomocy agenta zmiany. W trakcie tego etapu agent zmiany (członek organizacji lub zewnętrzny doradca) doprowadza do zaszczerpienia u zainteresowanych tych nowych wzorców poprzez procesy identyfikacji i internalizacji (przyswojenia).

3. Ponowne zamrożenie – etap ustabilizowania systemu po zmianie poprzez utrwalanie nowych wzorców zachowania i postaw, dzięki zastosowaniu mechanizmów wzmacniających i wspierających, aż do czasu, kiedy staną się obowiązującą normą postępowania. Na tym etapie ważne jest nagradzanie i pozytywne wzmocnienie, zapewnienie wsparcia osobistego i odpowiednich zasobów, ocena wyników, dostarczanie informacji zwrotnej i ewentualne modyfikacje wprowadzonych zmian.

Lewin stworzył najczęściej przywoływane w literaturze, planowe podejście do zmiany, popularne zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Część autorów krytykowała jednak linearny model wprowadzania zmian jako nieuwzględniający złożoności otoczenia gospodarczego (Nasim i Sushil, 2011, s. 187). Planowe zmiany organizacyjne mogą także prowadzić do występowania pewnych typowych problemów. Można tu wymienić m.in.: rytualizację zmian i oderwanie ich od faktycznych efektów, awersję do przyznania się do porażki i modyfikacji założonych celów, mylenie środków (metod) działania z celami oraz odrzucanie spontanicznych innowacji. Mogą też prowadzić do stresu i stanów lękowych zarówno u reformujących, jak i reformowanych (Czarniawska, 2010, s. 156–162).

12.5. Doskonalenie organizacji (*organizational development, OD*)

Początkowo koncentrowano się na planowaniu taktyki wprowadzania poszczególnych zmian organizacyjnych, a nie na strategii zmiany systemu organizacyjnego jako całości. W późniejszych latach zaczęto jednak przykładać większą wagę do podejścia strategicznego, transformacji organizacyjnej i przywództwa, szczególnie w kontekście doskonalenia organizacyjnego (ang. *organizational development, OD*), procesu systematycznego wprowadzania zmian organizacyjnych, opierającego się na wspólnych i świadomych wyborach jednostek w zakresie udziału w tych zmianach (Woodman, 1989, s. 211 i 214). U podstaw koncepcji doskonalenia organizacji, rozumianej jako planowe podejście do zmiany, oparte na osiągnięciach nauk behawioralnych, leżała omówiona powyżej koncepcja Kurta Lewina (Nasim i Sushil, 2011, s. 187).

W.L. French i C.H. Bell, Jr. zdefiniowali doskonalenie organizacji jako „wspierane przez naczelne kierownictwo długofalowe działanie, zmierzające do ulepszenia procesów rozwiązywania problemów i odnowy organizacji. Osiąga się to zwłaszcza dzięki skuteczniejszej, opartej na współdziałaniu diagnozie oraz opartym na współdziałaniu kierowaniu kulturą organizacji [...] przy pomocy doradcy-przewodnika i przy wykorzystaniu teorii oraz zastosowań nauk behawiorystycznych, w tym badań nad działaniem” (French i Bell, 1981, za: Stoner i in., 2011, s. 409). Istotną funkcję we wspieraniu członków organizacji w przejściu przez ten złożony proces spełniają

tw. konsultanci OD (ang. *OD practitioners*), łączący podstawy teoretyczne z wartościami humanistycznymi leżącymi u podstaw OD i wdrażający je w organizacji. W zależności od sytuacji konsultanci OD przyjmują rozmaite role (Burke, 1997, s. 18). Planowe zmiany są przydatne do rozwiązywania konkretnych, bieżących problemów, natomiast doskonalenie organizacji (OD) to długofalowe działanie mające na celu przeniesienie organizacji na wyższy poziom rozwoju, przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności oraz poziomu zadowolenia jej członków.

Wyjątkowość OD polega na dążeniu do doskonalenia poprzez przyznanie swobody w podejmowaniu decyzji, dzielenie się władzą, tj. kierowanie oparte na współdziałaniu przy rezygnacji z hierarchicznych struktur oraz wykorzystanie wiedzy o wzorcach ludzkiego zachowania w organizacjach. Głównym przedmiotem zainteresowania OD są międzyludzkie procesy i interakcje w organizacji. Sukces procesu OD wymaga świadomej zmiany kultury organizacji (Stoner i in., 2011, s. 408–409). W tym kontekście interesujący jest model zmian kultury zaproponowany przez Pasquale'a Gagliardiego. Każda organizacja ma strategię pierwotną, zmierzającą do utrzymania jej tożsamości kulturowej oraz strategię wtórne: strategię instrumentalne, pozwalające rozwiązać problemy wynikające z wysiłków podejmowanych w celu realizacji strategii pierwotnej, a także strategię ekspresyjne, wyrażające, czym jest organizacja. Wdrażanie strategii wtórnych wiąże się z wprowadzaniem zmian, np. we wzorach zachowania, technologiach czy symbolach. Gagliardi wyróżnił w związku z tym trzy typy zmian. Pozorna zmiana kultury jest powierzchowna, ponieważ zakłada wprowadzanie tylko takich alternatywnych praktyk, które są spójne z podstawową kulturą organizacji. Zmiana rewolucyjna zakłada zastąpienie jednej kultury inną, opartą na przeciwstawnych wartościach. W koncepcji ewolucyjnych zmian kultury zaproponowane nowe wartości nie są natomiast sprzeczne z dotychczas obowiązującymi; są po prostu inne. W takim przypadku istnieje szansa, że nowa strategia zostanie zaakceptowana przez organizację, nie dochodzi bowiem do wypierania podstawowych wartości, na których oparta jest jej zbiorowa tożsamość, ale raczej do rozszerzenia spektrum możliwości (Gagliardi, 1986, s. 125–130).

Działania przyczyniające się do zmiany w dążeniu do doskonalenia organizacji nazywane są interwencjami. Mogą one zachodzić na trzech poziomach: całej organizacji, zespołów i grup oraz indywidualnych osób. Należą do nich np. sondażowe informacje zwrotne, przeprojektowanie struktury, zarządzanie przez cele, budowanie zespołów i planowanie kariery (Schermerhorn, 2008, s. 338–340; Stoner i in., 2011, s. 410–412). Cały proces doskonalenia organizacji można podzielić na następujące etapy, przy czym etapy 2–4 nawiązują do trójfazowej koncepcji Lewina (Schermerhorn, 2008, s. 337):

- 1) nawiązanie relacji zmiany – stworzenie więzi z członkami organizacji;
- 2) diagnoza – zebranie i przeanalizowanie danych w celu oceny sytuacji i wyznaczenia celów zmiany;
- 3) interwencja – czynne szczegółowe działania, poprzez które dąży się do osiągnięcia celów zmiany;
- 4) ocena – ustalenie, czy sprawy przebiegają zgodnie z założeniami i czy potrzebne są dodatkowe działania;
- 5) zakończenie relacji, pozwalające na samodzielne działanie członków organizacji.

Agenci (liderzy) zmiany kierują lub odgrywają czołową rolę w procesie zmiany. Mogą nimi być członkowie organizacji lub zewnętrzni konsultanci. Doradca zewnętrzny dysponuje specjalistyczną wiedzą lub umiejętnościami; bieżące sprawy nie odrywają jego uwagi od procesu wdrażania zmiany, a jako osoba z zewnątrz może cieszyć się większym prestiżem i wpływami niż członkowie organizacji. Może też być bardziej obiektywny i łatwiej zdobyć zaufanie członków organizacji (Stoner i in., 2011, s. 406). W przypadku doskonalenia organizacji (OD) podstawową zasadą jest jednak zmniejszanie zależności od zewnętrznych konsultantów i poleganie na możliwościach członków organizacji. Rolą konsultanta OD jest bowiem stworzenie korzystnego klimatu dla uczenia się oraz pomoc ludziom w samodzielnym odkrywaniu i osiąganiu ich celów, a nie dawanie gotowych rozwiązań (Weisbord, 1987, s. 12–15, 21).

12.6. Uczestnicy procesu zmiany

Dla wyjaśnienia sprawności przebiegu procesu zmiany przydatny jest model dyfuzji innowacji Everetta M. Rogersa, wprowadzony w 1962 r. (Klincewicz, 2011, s. 74–82 i 94–95) (por. również opis modelu w rozdziałach, dotyczących marketingu i zarządzania innowacjami). Dla zbudowania swego modelu Rogers wyróżnił postawę innowacyjności, rozumianą jako wykazywana przez poszczególne osoby chęć korzystania z nowatorskich rozwiązań i pomysłów. Uczestników systemu społecznego można podzielić na następujące grupy:

- Innowatorzy – osoby bardzo szybko dostosowujące się do zmian, formułujące nowe pomysły i skłonne do ryzyka. Zawsze pierwsi zdobywają nowe gadzety, ale z reguły nie są lojalni i szybko zaczynają poszukiwać nowych przedmiotów zainteresowania.
- Wcześni użytkownicy – nieco bardziej ostrożni niż innowatorzy, ale w dalszym ciągu skłonni do szybkiego zainteresowania się nowymi pomysłami. Kluczowe są dla nich potencjalne korzyści wynikające z nowego rozwiązania: im większe, tym szybciej zdecydują się je przyjąć.
- Wczesna większość – osoby zainteresowane korzystaniem z już sprawdzonych rozwiązań, które przyniosły innym wymierne korzyści.
- Późna większość – osoby podchodzące do zmian sceptycznie, które muszą przekonać się na własne oczy o wartości zmian, zanim dołączą do osób już stosujących nowe rozwiązania.
- Maruderzy – grupa bardzo zachowawcza i traktująca innowacje bardzo podejrzliwie, najmniej skłonna do zmian, może nawet nigdy nie dostosować się do innowacji.

Inną typologię uczestników procesu zmiany zaproponowali Havelock i Havelock (1973, za: Makin i in., 2000, s. 280):

- Katalizator – osoba, która dostrzega potrzebę zmiany i nakłania do niej innych. Osoba taka jest niezadowolona z istniejących warunków i narzeka na *status quo*.
- Dawca rozwiązania – osoba mająca jasną koncepcję tego, co i w jaki sposób należy zmienić. Takie podejście jest zbliżone do roli tradycyjnego konsultanta-eksperta.

- Znacznik procesu – pomaga innym dostosować się i radzić sobie z procesem zmiany, kiedy już zapadnie decyzja o kierunku działań. Taka postawa jest z kolei zbliżona do koncepcji agenta zmiany.
- Kolekcjoner zasobów – gromadzi osoby posiadające umiejętności konieczne do poradzenia sobie z problemem i pomaga organizacji w najbardziej efektywnym wykorzystaniu jej zasobów.

Jeszcze inny podział zaproponował R.N. Ottaway (1982, za: Makin i in., 2000, s. 281–285), opierając główne typy agentów zmiany na trójfazowym modelu procesu zmiany Lewina:

- Generatorzy zmiany – działający w procesie „rozmrzania”. Mają tak przedstawiać sprawy organizacji, aby pojawiło się przekonanie o konieczności wprowadzenia zmiany.
- Praktycy zmiany – mający zmianę wdrożyć, już po rozpoznaniu jej potrzeby.
- Adaptatorzy zmiany – uczestniczący w procesie ponownego zamrażania i utrwalający nowe rozwiązanie jako nową normę dla grupy, często nawet niemający świadomości swojej roli w procesie wprowadzania zmiany.

12.7. Opór wobec zmian

Oczywiste jest, że każda zmiana rodzi opór. K. Adamiński zdefiniował to zjawisko jako prawo inercji przyzwyczajęń, występujące w instytucjach zjawisko oporu wobec zmian, które trzeba uwzględnić planując reorganizację (Kieżun, 1997, s. 386). Znajomość tej zasady, a także wiedza o źródłach oporu, są niezbędne dla przeprowadzenia zwięźzonego sukcesem procesu zmiany.

Wśród najważniejszych przyczyn oporu można wymienić (Griffin, 1996, s. 413–414):

- niepewność – obawa o sprostanie nowym wymaganiom, lęk o przyszłość, pozostawanie w niejasnej sytuacji;
- zagrożenie własnych interesów – obawa o zmniejszenie władzy, wpływów i przywilejów;
- odmienne postrzeganie sytuacji – niezgodność w ocenie sytuacji wśród wprowadzających zmianę i członków organizacji;
- poczucie straty – naruszenie istniejących więzi społecznych, naruszenie statusu, władzy, poczucia bezpieczeństwa, znajomości obowiązujących procedur i pewności siebie.

Jako przyczynę powstawania oporu wobec zmian można także wskazać niedostateczne zaspokajanie przez organizację potrzeby bezpieczeństwa jej członków. To zjawisko prowadzi do inercji i oporu wobec zmiany ponieważ organizacje i ludzie zamykają się w rutynie, aby chronić swoje terytorium i unikają zdarzeń mogących zaburzać wewnętrzny porządek” (Strategor, 2001, s. 380–381).

Menedżerowie często nie doceniają możliwych reakcji na wprowadzane zmiany ani czynników, które mogłyby im ułatwić proces wprowadzania zmian. Dobre roz-

poznanie tego typu czynników może im jednak pozwolić na właściwą reakcję i dobór odpowiednich metod działania w celu przewyciężenia oporu. W tym kontekście John P. Kotter i Leonard A. Schlesinger zaproponowali zestaw metod przewyciężania oporu na bazie przeanalizowanych przez siebie przypadków zmian organizacyjnych zakończonych sukcesem i niepowodzeniami (Kotter i Schlesinger, 1979, s. 107–111), co przedstawiono w tabeli 18.

Udane procesy wprowadzania zmian charakteryzują się dwiema cechami: menedżer stosuje różne podejścia, mając na uwadze ich silne i słabe strony, a ponadto bazuje na realistycznej ocenie sytuacji. Najczęstszymi błędami menedżerów są sto-

Tabela 18. Metody przewyciężania oporu przy wprowadzaniu zmian w organizacji

Metoda	Podjęwane działania	Zastosowanie	Wady
Szkolenie i komunikowanie się	Wyjaśnienie zainteresowanym stronom potrzeby i logiki zmiany poprzez np. dyskusje, prezentacje, raporty.	Najczęstsza metoda przewyciężania oporu, szczególnie skuteczna, gdy wynika on z braku lub nieprecyzyjnej informacji.	Może być czasochłonna i wymagać znacznego wysiłku.
Uczestnictwo i zaangażowanie	Członkowie organizacji uczestniczą w wybranych aspektach projektowania i wdrażania zmian.	Metoda warta uwagi, zwłaszcza gdy inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich niezbędnych informacji albo konieczne jest bardzo duże zaangażowanie potencjalnych odbiorców zmiany.	Może być bardzo czasochłonna, może nie być dla niej uzasadnienia, gdy zmiany muszą być wprowadzane natychmiast.
Ułatwianie i wsparcie	M.in. szkolenia, przyznanie czasu wolnego po intensywnym okresie pracy, a także wsparcie emocjonalne.	Szczególnie przydatna w sytuacji, gdy opór wynika z obaw i niepokoju wywołanego zmianą.	Metoda może być czasowo- i kosztochłonna, przy czym istnieje ryzyko, że jej zastosowanie i tak zakończy się niepowodzeniem.
Negocjacje i dążenie do porozumienia	Zaoferowanie zachęt rzeczywistym lub potencjalnym przeciwnikom zmiany.	Przydatna zwłaszcza gdy pewne jednostki lub grupy tracą na wprowadzanej zmianie, a jednocześnie mają znaczną siłą przeciwdziałania jej.	Wynegocjowane porozumienia mogą przyczynić się do uniknięcia znaczącego oporu, mogą jednak być kosztowne, istnieje też ryzyko szantażu.
Manipulacja i kooptacja	Selektywne używanie informacji i świadome budowanie sekwencji zdarzeń.	Jedną z form manipulacji jest kooptacja, czyli przyznanie wybranym wpływowym jednostkom kluczowej roli w projektowaniu lub wdrażaniu zmiany.	Z reguły manipulacja jest skuteczniejsza i tańsza od innych metod, jednak istnieje poważne zagrożenie zwiększenia oporu.
Jawne lub dorozumiane wymuszenie	Zmuszanie do przyjęcia zmiany poprzez groźby, czasem wręcz zwalnianie pracowników czy ich przeniesienie na inne miejsca pracy.	W sytuacjach, gdy brakuje czasu, a charakter zmian powoduje, że i tak nie będą popularne, może się okazać jedyną opcją.	Metoda wysoce ryzykowna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotter i Schlesinger (1979).

sowanie tylko jednej metody lub ograniczonej ich ilości, niezależnie od rozwoju sytuacji oraz brak jasno przemyślanej strategii ich stosowania (Kotter i Schlesinger, 1979, s. 112).

Istotnym pojęciem związanym z wprowadzaniem zmian organizacyjnych jest niepewność, jeden z najczęściej identyfikowanych stanów psychicznych w kontekście wprowadzania zmian organizacyjnych. Zarządzanie nią staje się jednym z kluczowych wyzwań w zarządzaniu dzisiejszą organizacją (Bordia i in., 2004, s. 509, 528). Badacze wyróżnili trzy typy niepewności i stwierdzili, że do zarządzania nimi w procesie wprowadzania zmian powinno się stosować zróżnicowane mechanizmy. Przykładowo, jednokierunkowa komunikacja ze strony zarządzających jest skuteczną metodą zmniejszania niepewności co do strategicznych aspektów zmiany, natomiast w przypadku niepewności co do zmian dotyczących wewnętrznej struktury organizacji i miejsc pracy powinno się stosować strategię zakładającą uczestnictwo członków organizacji, takie jak np. spotkania zespołu (Bordia i in., 2004, s. 526).

12.8. Podsumowanie

Rozdział dotyczył problemów związanych z teoriami zmiany organizacyjnej. Najważniejsze opisane w nim zagadnienia to: cykl życia organizacji, źródła i charakter zmian organizacyjnych, sekwencyjny model wprowadzania zmian Kurta Lewina, doskonalenie organizacji, uczestnicy procesu zmiany i wreszcie opór wobec zmian oraz metody jego przezwyciężania. Problemy opisywane w rozdziale są powiązane przede wszystkim z zagadnieniami, które zostały zaprezentowane w rozdziale dotyczącym zarządzania innowacjami i technologiami (w szczególności w kontekście wprowadzania i upowszechniania nowych rozwiązań, które podlegają procesowi dyfuzji innowacji). Ponadto, elementy związane ze zmianami organizacyjnymi można odnaleźć w rozdziałach poświęconych dorobkowi Petera F. Druckera, który omawiał wpływ burzliwego otoczenia na zarządzanie oraz roli konsultantów zewnętrznych w procesie zarządzania, jak również podrozdziałach omawiających koncepcję mód w zarządzaniu i podejście *Business Process Reengineering* (BPR). Omawiana tematyka miała istotne znaczenie dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania ze względu na powszechność występowania zjawisk zmienności i niepewności oraz konieczność wypracowania metod radzenia sobie z nimi przez zarządzających organizacjami.

Literatura

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.

- Burke, W.W. (1997). The new agenda for organizational development. *Organizational Dynamics*, 26(1), 6–20.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Davenport, T.H. (1996). The fad that forgot people. *Fast Company*, 1. Pozyskano z: www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people (30.10.2015).
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammer, M., Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Neumann Management Institute.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Klincewicz, K. (2011). *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Kotter, J.P., Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Makin P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Nasim, S., Sushil (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185–206.
- Quinn, E.R., Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Schermerhorn, J.R., Jr. (2008). *Zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stoner, J.A.F., Freeman, E.R., Gilbert, D.R., Jr. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Weisbord, M.R. (1987). Toward third-wave managing and consulting. *Organizational Dynamics*, 15(3), 5–24.
- Woodman, R.W. (1989). Organizational change and development: New arenas for inquiry and action. *Journal of Management*, 15(2), 205–228.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej. Wydanie trzecie*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.