

KATARZYNA CZOP

WPROWADZANIE ZMIAN W ORGANIZACJI – NOWE PERSPEKTYWY I WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW

WPROWADZENIE

Warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, charakteryzują się złożonością zjawisk i procesów, rosnącą niepewnością oraz potrzebą ciągłego weryfikowania przyjętych zasad działania i osiągnięcia efektywności. W sposób szczególny zachodzące w otoczeniu przemiany związane z globalizacją, wirtualizacją, dostępem do informacji i wiedzy itp. dotyczą materii zmian w organizacji, a przede wszystkim jej aspektu podmiotowego, czyli ludzi. Zmiana bowiem będąca immanentną częścią organizacji warunkuje jej rozwój, jednakże do osiągnięcia pewnych standardów działania konieczne jest utrwalenie nowych zasad funkcjonowania, wypracowanie pewnego rodzaju rutyn organizacyjnych, które oczywiście z czasem ulegają modyfikacji. Konieczne zatem staje się utrzymanie równowagi między stabilnością a potrzebą dokonywania zmian. Zdaniem Osbert-Pociecha jeden z paradoksów zarządzania polega na tym, że aby osiągnąć naturalny cel związany z trwaniem organizacji, musi ona podejmować zmiany, które stają się niejako ceną, jaką firma zmuszona jest zapłacić za możliwość kontynuowania swojego działania w warunkach dynamicznego i nieprzewidywalnego otoczenia¹. Paradoks zachowania równowagi między stabilizacją a zmianą oddziałuje na zachowania organizacji i jej pracowników. Stawia również nowe wymagania

Dr KATARZYNA CZOP – Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska; adres do korespondencji: ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin; e-mail: k.czop@pollub.pl

¹ G. OSBERT-POCIECHA, *Zdolność organizacji do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wrocław 2011, s. 7.

odnośnie umiejętności radzenia sobie ze zmianą pracownikom oraz menedżerom, którzy zmianę inicjują, promują. Konieczne zatem staje się spojrzenie na proces zmian w sposób kompleksowy, nieograniczający się tylko do traktowania zmiany jako określonego projektu, który ma być wdrożony w organizacji, ale uwzględniający zagadnienia związane z mechanizmami zmian, których zrozumienie ułatwić może ich skuteczną realizację w przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest przedstawienie nowego kierunku rozpatrywania zmian w organizacji, tj. zdolności organizacji do zmian, a także wyzwań stojących przed menedżerami w procesie zarządzania transformacją i zmianą.

PROCES ZMIAN A ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ZMIAN

Zmiana w organizacji jest zjawiskiem wieloaspektowym, obejmuje bowiem problemy natury zarówno społecznej, organizacyjnej, jak i technicznej². Tradycyjnie jest ona rozpatrywana w ujęciu: rezultatowym, które koncentruje się na efektach wprowadzanych zmian; procesowym – związanym z przebiegiem zmian w czasie, oraz behawioralnym – dotyczącym zmiany postaw i zachowań pracowników. Realizacja projektów zmian w organizacji wymaga łączenia wymienionych podejść. Wyraża się to m.in. w dekompozycji procesu zmian na określone etapy, tj.: rozpoznawanie potrzeby zmian, planowanie, wdrażanie, kontrola. Strukturalizacja procesu zmian powinna być podporządkowana oczekiwanym efektom, w tym zmianie sposobów funkcjonowania organizacji, która możliwa jest poprzez zmianę zachowań i postaw pracowników. Menedżerowie kierujący zmianą wykorzystują w praktyce różne techniki i narzędzia zarządzania. Zmiana często traktowana jest jako projekt, który należy zrealizować, umiejętnie łącząc twarde i miękkie elementy zarządzania. Jednakże różnorodność zmian, ich zakres oraz tempo przemian zachodzących w otoczeniu sprawiają, że weryfikowania wymagają stosowane w przedsiębiorstwie podejścia i metody zarządzania zmianą. Sposób implementacji zmian może być bowiem źródłem cennych doświadczeń wzbogacających kompetencje pracowników i organizacji, ale również czynnikiem blokującym kolejne procesy przemian. Dlatego też konieczne staje się rozszerzenie perspektywy postrzegania zjawiska zmiany i włączenie do pola analiz dynamicznego zasobu, jakim jest zdolność organizacji do zmian. Zdolność organizacji do zmian obejmuje skuteczne zarządzanie zarówno pojedynczymi przedsięwzięciami

² K. Czop, *Zdolność organizacji do wprowadzania zmian*, [w:] *Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego*, red. E. Bojar, E. Mieszajkina, Lublin 2014, s. 19.

mi zmian, jak i zmianami realizowanymi równolegle czy też sekwencyjnie. Odnosi się ona do różnych typów i form zmian zachodzących w organizacji. Judge i Elenkov definiują ją jako dynamiczną zdolność organizacyjną, która pozwala na dostosowanie posiadanych zdolności przedsiębiorstwa do nowych szans i zagrożeń, a także umożliwia tworzenie nowych zdolności³.

Koncentrując się na wewnętrznym potencjale organizacji, wyróżniają oni następujące komponenty zdolności do zmian⁴:

- wiarygodne przywództwo – zdolność kierownictwa do zdobycia zaufania pozostałych pracowników oraz wskazania członkom organizacji drogi do osiągnięcia wspólnych celów;
- zaufanie zwolenników – zdolność pracowników do konstruktywnego sprzeciwu, a także podążania nową ścieżką zalecaną przez liderów;
- utalentowani mistrzowie – zdolność organizacji do przyciągania, utrzymania oraz upelnomocnienia liderów zmian;
- zaangażowanie menedżerów średniego szczebla – zdolność kierowników średniego szczebla do tworzenia pomostu między naczelnym kierownictwem a pozostałymi pracownikami;
- kultura innowacyjna – zdolność organizacji do ustanowienia norm innowacyjności i zachęcenia do podejmowania innowacyjnych aktywności;
- kultura odpowiedzialności – zdolność organizacji do starannego zarządzania zasobami i realizowania zadań w ustalonych terminach;
- efektywna komunikacja – zdolność organizacji do komunikacji pionowo, poziomo, jak również z klientem;
- „sposób myślenia” – zdolność organizacji do skupiania się na przyczynach zjawisk i osiągniętych rezultatach oraz rozpoznawanie takich współzależności wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Zdaniem Klarnier, Probst i Soparnot zmiana może odbywać się przez adaptację polegającą na dostosowaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i przez proaktywne działania związane z wyborami strategicznymi i wpływem organizacji na otoczenie, w którym funkcjonuje⁵. Skupienie się tylko na potencjale wewnętrznym organizacji jest, ich zdaniem, niewystarczające. Proponują oni

³ N. HECKMANN, T. STEGER, M. DOWLING, *Organizational capacity for change, change experience and change project performance*, „Journal of Business Research” 2016, vol. 69, s. 778.

⁴ W.Q. JUDGE, D. ELENKOV, *Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firm*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, s. 894-895.

⁵ P. KLARNER, G. PROBST., R. SOPARNOT, *From change to the management of organizational change capacity: a conceptual approach*, 2007, s. 14 (<https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739>).

włączenie do analizy zdolności organizacji do zmian czynników kontekstowych (uwarunkowań organizacyjnych), procesowych (związanych z przebiegiem zmiany), a także strukturalnych (dotyczących procesu uczenia i transferu wiedzy) (zob. tab. 1.).

Tabela 1. Czynniki analizy i oddziaływania na zdolność organizacji do zmian

Czynniki kontekstowe	Czynniki procesowe	Czynniki strukturalne
<ul style="list-style-type: none"> • zmiana jako wartość • elastyczna struktura • spójność kulturowa • zaufanie • wspólne rozwiązywanie problemów • możliwości uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • transformacyjne przywództwo • legitymizacja zmiany • wspólne budowanie zmian • ewolucyjne podejście do zmian • przejrzystość procesu 	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie przez doświadczanie • odnowa przez eksperymentowanie • transfer wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. KLARNER, G. PROBST, R. SOPARNOT, *From change to the management of organizational change capacity*, s. 34.

Tak rozumiana zdolność organizacji do zmian wskazuje na trzy niewralgiczne i wzajemnie na siebie oddziałujące obszary. Pierwszy z nich można określić jako infrastrukturę dla zmian (czynniki kontekstowe), opartą na wartościach, sposobie komunikowania się w organizacji, wspólnym rozwiązywaniu problemów itp. Infrastruktura ta z jednej strony oddziałuje na przebieg procesu zmian, z drugiej strony ewoluuje w wyniku wdrażania nowych rozwiązań w organizacji oraz ich doskonalenia, co możliwe jest dzięki zachodzącym procesom uczenia się i transferu wiedzy.

Wyzwaniem dla współczesnych menedżerów staje się zatem spojrzenie na wprowadzanie zmian w organizacji z perspektywy jej dynamicznego zasobu, jakim jest zdolność do zmian, z czym wiąże się rozstrzygnięcie wielu dylematów dotyczących momentu wprowadzania zmian, ich tempa, proporcji czasu i wysiłku przeznaczonych na planowanie i późniejszą implementację. Ponadto zmiana w organizacji traci swój jednostkowy charakter, wiele bowiem projektów zmian wzajemnie na siebie oddziałujących jest inicjowanych równoległe⁶. Kolejnym wyzwaniem dla menedżerów okazuje się zatem zarządzanie strumieniem zmian w taki sposób, aby dokonujący się proces zmian nie stał się barierą dla kolejnych projektów zmian w przyszłości, ale był czynnikiem wzmacniającym zdolność organizacji do zmian.

⁶ G. OSBERT-POCIECHA, *Zdolność organizacji do zmian*, s. 8.

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ A ZARZĄDZANIE TRANSFORMACJĄ

Do zmiany można podchodzić na różny sposób. Chociaż istnieje wiele odrębnych metod postępowania, każdą z nich można zaklasyfikować do jednej z trzech kategorii – obliczy zmian: zwrot, narzędzia i techniki, transformacja⁷. Zwrot może polegać zarówno na pozyskiwaniu dodatkowych aktywów, jak i na wyzbywaniu się dotychczasowych w celu poprawy krótkoterminowych wyników finansowych jednostki. Drugie oblicze zmian to narzędzia i techniki. Uwaga zarządzających w tym przypadku jest skierowana na zwiększenie wydajności procesów wewnętrznych poprzez wykorzystanie różnorodnego instrumentarium poprawy wyników (narzędzia Lean, techniki zarządzania jakością itp.). Trzecie oblicze, zwane transformacją, dotyczy zachowań pracowników i zachodzących między nimi interakcji. Transformacja rozumiana jest zatem jako zmiana zachowania, dzięki której możliwy jest rozwój kompetencji i możliwości pracowników⁸.

Menedżerowie mogą traktować poszczególne oblicza zmiany jako odrębne, niezależne od siebie alternatywy, jednakże skuteczne wprowadzanie zmian wymaga odwołania się do wszystkich trzech kategorii w procesie zarządzania zmianą⁹. Zdaniem Bridgesa istotne jest rozróżnienie pomiędzy zarządzaniem zmianą a zarządzaniem transformacją, ponieważ przyczyną problemów w implementacji zmian są nie tyle same zmiany, ile transformacje¹⁰. Zmiana ma bowiem charakter sytuacyjny, transformacja natomiast – psychologiczny. Sytuacyjna zmiana nawiązuje do tego, co nowe, natomiast psychologiczna transformacja wymaga porzucenia dotychczasowej rzeczywistości i tożsamości organizacyjnej. Jednakże organizacje i menedżerowie zapominają o tym procesie „porzucenia” i nie reagują na spowodowane nim poczucie straty wśród pracowników¹¹. Konsekwencją nieuwzględniania skutków tego procesu jest to, że nie dochodzi do realnych zmian w organizacji. Zdaniem Bridgesa celem zarządzania zmianą jest zrozumienie pożądanego rezultatu i sposobu, w jaki należy go osiągnąć, natomiast zarządzanie transformacją polega na przekonaniu ludzi, by porzucili swoje dotychczasowe schematy działania i zachowania. Transformacja jest procesem składającym się z trzech faz, przez które ludzie przechodzą podczas przyswajania zmian i adaptowania się do nowej sytuacji. Jest to proces, podczas którego ludzie odłączają się od

⁷ B. SPECTOR, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Warszawa 2012, s. 13.

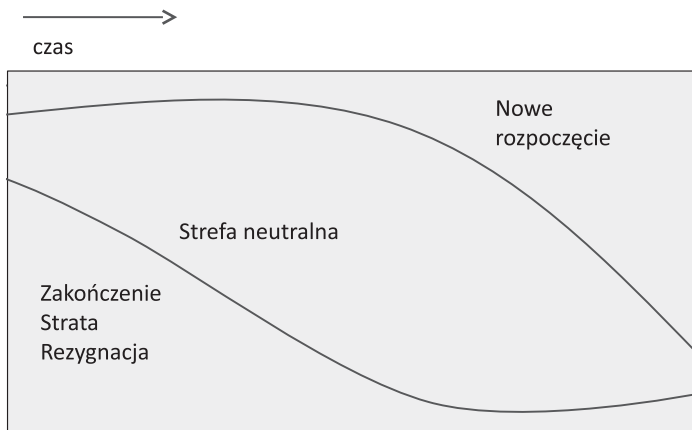
⁸ Tamże, s. 16.

⁹ Tamże.

¹⁰ W. BRIDGES, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Kraków 2008, s. 3.

¹¹ Tamże, s. 7.

„starego świata” i włączają do nowego. Transformacja zaczyna się od pewnego zakończenia, a kończy ją nowe rozpoczęcie. W ujęciu modelowym wyróżnia się trzy fazy „przejścia przez zmianę” (rys. 1). Pierwsza z nich oznacza rezygnację z dotychczasowych sposobów działania i tożsamości uczestników organizacji, a zatem wyjście z tzw. strefy komfortu (rozstanie z przeszłością i pogodzenie się z poniesionymi stratami). Druga faza jest fazą pośrednią – nie ma już „starego”, a „nowe” jeszcze nie w pełni funkcjonuje. Jest to czas, w którym następuje ponowne zbudowanie określonych schematów, wtedy również zachodzą krytyczne zmiany wewnątrz ludzi i następuje ich psychologiczna reorientacja. Z kolei trzecia faza jest czasem, w którym uczestnicy zmian otrzymują nową tożsamość, doświadczają nowej energii i odzyskują poczucie sensu tego, co robią. Fazy transformacji nie stanowią oddzielnych etapów o wyraźnych granicach. Każdy z tych procesów zaczyna się, zanim dobiegnie końca proces poprzedzający. Dlatego też można w tym samym czasie znajdować się w więcej niż jednej fazie. Proces transformacji polega bowiem na zmianie dominacji jednej fazy nad pozostałymi, a nie na absolutnym przejściu od jednej do drugiej fazy¹².



Rys. 1. Trzy fazy procesu transformacji

Źródło: W. BRIDGES, *Zarządzanie zmianami*, s. 5.

Potrzeba zarządzania transformacją, rozumienia przez menedżerów procesu wewnętrznej przemiany i reorientacji psychologicznej pracowników jest szczególnie istotna w warunkach nieustającej zmiany, charakteryzującej się mnogością następujących bądź przebiegających równolegle i wzajemnie się warunkujących

¹² Tamże, s. 105.

zmian¹³. Zdaniem Bridgesa pracownicy w organizacji będą radzili sobie z nieustanną zmianą, jeśli wykształcą w sobie nowy sposób myślenia. Warunkiem jednakże przyswojenia ciągłej zmiany jest świadomość, że celem zmian jest ochrona tego, co niezmiennie. Fenomen kontynuacji działania organizacji i jej rozwoju wiąże się bowiem z koniecznością dokonywania zmian¹⁴.

MECHANIZM SPRZECZNEGO ZAANGAŻOWANIA I MILCZENIE ORGANIZACYJNE PRACOWNIKÓW

Wprowadzanie zmian w organizacji wywołuje różne reakcje wśród pracowników. Reakcje te mają najczęściej charakter ambiwalentny. Zmiana bowiem daje obietnicę osiągnięcia określonych korzyści, usprawnień, przełamania rutyny, rozwoju kompetencji, realizacji ambicji zawodowych itp. Z drugiej jednak strony jest ona związana z porzuceniem dotychczasowych sposobów działania, pewnego bezpieczeństwa wynikającego z powtarzalności, przewidywalności, ukształtowanych relacji. Jest zatem źródłem wielu niepokojów, obaw, lęków, emocji o negatywnym zabarwieniu, które w znaczący sposób mogą oddziaływać na funkcjonowanie poszczególnych pracowników w organizacji, a także zespołów. Współczesny menedżer odpowiedzialny za planowanie i wprowadzanie zmian powinien być „wyposażony” w rozumienie procesów zmian i ewoluowania zachowań ludzi w organizacji. Reakcje pracowników są bardzo zindywidualizowane, zależą od wielu czynników: osobowościowych, związanych z samą zmianą czy ze sposobem jej realizacji. Koncentracja menedżerów na osiągnięciu założonych celów, na działaniu zgodnie z przyjętym planem itp. może ograniczyć pole widzenia zachowań pracowników i przyczyn określonego działania bądź zaniechania. Dotyczy to zwłaszcza zachowań pracowników, którzy posiadają umiejętności i doświadczenie pozwalające im na kształtowanie siebie i otoczenia, którzy są oddani firmie i na poziomie deklaracyjnym popierają zmianę, jednakże ich działania bądź zaniechania prowadzą do problemów, trudności związanych z implementacją zmian. Autorzy Kegan i Laskow Lahey w toku badań prowadzonych wśród menedżerów zidentyfikowali mechanizm, który określili mianem mechanizmu sprzecznego zaangażowania¹⁵. Zdaniem autorów opór wobec zmian nie jest wyrazem sprzeciwu

¹³ G. OSBERT-POCIECHA, *Zdolność organizacji do zmian*, s. 63.

¹⁴ Tamże, s. 63.

¹⁵ R. KEGAN, L. LASKOW LAHEY, *Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 106/107.

czy efektem zubożenia. Wielu pracowników, nie wyłączając samych menedżerów, wykorzystuje w sposób nieświadomy swoją energię do osiągnięcia osobistych, ukrytych celów, które stoją w sprzeczności z deklarowanymi chęciami. Efektem sprzecznego zaangażowania jest dynamiczna równowaga, w której działania takich pracowników są rodzajem osobistej odporności na zmianę. Ten mechanizm samoobrony związany jest z głęboko zakorzenionymi osobistymi przekonaniem o nas samych i świecie, w którym żyjemy. Są to tzw. główne założenia. Porządkują one naszą rzeczywistość, wprowadzają pewien ład, kierują naszym zachowaniem w taki sposób, aby utrwalić obraz dotychczasowego świata. Kegan i Laskow Lahey na podstawie doświadczeń zdobytych podczas współpracy z menedżerami w różnych organizacjach opracowali trzyetapowy proces, który może być wykorzystany w organizacji w celu identyfikacji mechanizmu sprzecznego zaangażowania, rozpoznania przyczyn określonych nieefektywnych zachowań oraz ich zmiany. W pierwszym etapie menedżerowie zadają pracownikowi serię pytań w celu odsłonięcia mechanizmu sprzecznego zaangażowania (np. Co powinno zmienić się w firmie, aby Twoja praca była bardziej wydajna albo sprawiała Ci większą satysfakcję? Które z Twoich działań, a może zaniechań uniemożliwia Ci pełne zaangażowanie? Swoim postępowaniem chcesz zapobiec niepokojącym z Twojego punktu widzenia konsekwencjom. Jakie to konsekwencje?). W kolejnym etapie pracownicy analizują swoje główne założenia determinujące ich zachowania. Ujawnienie głównych założeń wywołuje pewien dyskomfort, związany z odkrywaniem przed innymi głęboko zakorzenionych lęków, kompleksów czy też przekonania o swojej wyższości itp. Proces odkrywania głównych założeń nie jest prosty, ale konieczny, jeśli chcemy zrozumieć i zmienić swoje zachowanie. W trzecim etapie pracownicy rozpoczynają proces zmiany zachowań. Gdy pracownicy określą swoje osobiste cele, które rywalizują z deklarowanymi chęciami, i ujawniają założenia wspierające sprzeczne zaangażowania, większość z nich jest gotowa do natychmiastowych działań, które likwidują ich odporność na zmiany. Proces zmian rozpoczyna się jednakże od obserwacji, a nie od działania. Pracownicy powinni obserwować swoje działania w relacji do głównych założeń, po to, by zrozumieć, w jaki sposób i w jakim kontekście założenia oddziałują na ich funkcjonowanie¹⁶. Kolejne kroki to poszukiwanie konkretnych doświadczeń podważających główne założenia oraz dotarcie do „fundamentów” głównych założeń, czyli okoliczności, które miały wpływ na ich formowanie, a także wychodzenie poza dotychczasowe schematy działania i doświadczanie zmiany na poziomie zachowań i przekonań.

¹⁶ Tamże.

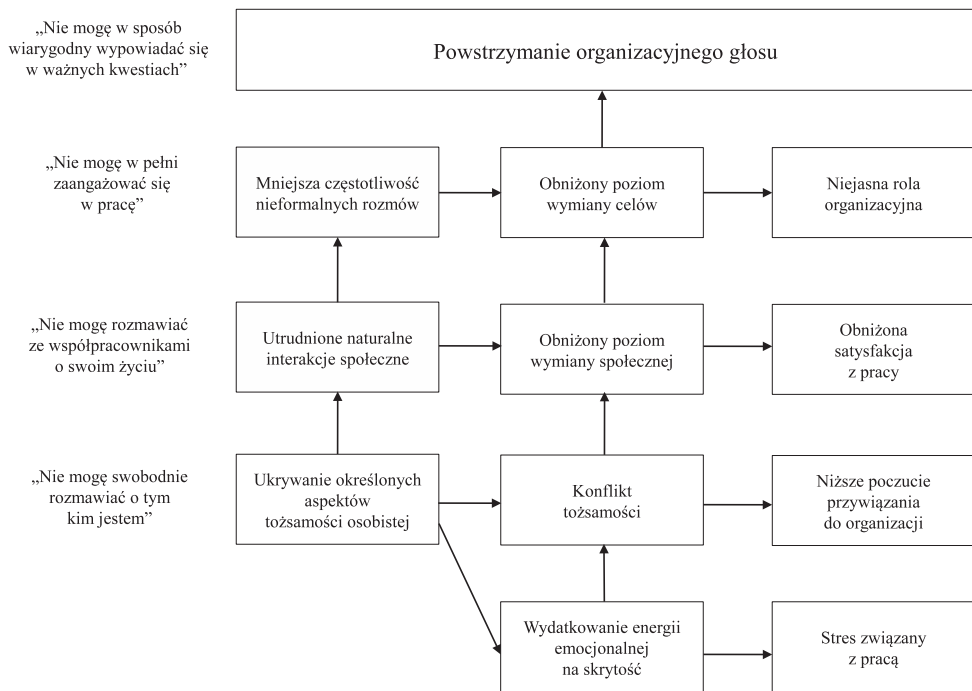
Zjawisko sprzecznego zaangażowania dotyczy m.in. pracowników deklarujących w sposób otwarty poparcie dla zmian i w początkowej fazie aktywnie włączających się w proces zmian. W organizacji można również zaobserwować zachowania będące przejawem biernego oporu pracowników. Opór ten ma charakter ukryty i polega na powstrzymywaniu się od wykonywania działań, które mogłyby przyczynić się do realizacji projektu¹⁷, jak również niezabieraniu głosu (milczeniu) w sytuacji, kiedy pracownicy dostrzegają istotne problemy w funkcjonowaniu organizacji czy też szanse lub zagrożenia w otoczeniu¹⁸. Takie zachowanie może przynieść negatywne skutki dla milczących pracowników oraz organizacji, w której pod powierzchnią wzbierają ukryte problemy. Milczący pracownicy stają się defensywni, obawiają się konfrontacji i naruszenia dotychczasowych relacji. Pojawia się zjawisko określane jako spirala milczenia organizacyjnego¹⁹. Przyczyn tego zjawiska upatruje się w czynnikach o charakterze społecznym i organizacyjnym, takich jak konformizm, rozproszenie odpowiedzialności, kultura organizacyjna oparta na unikaniu konfrontacji, przedwczesne podejmowanie decyzji przez grupy o silnym przywództwie, różnice w statusie organizacyjnym pracowników itp. Istotne są również czynniki indywidualne związane z osobowością pracownika i jego umiejętnością wchodzenia w relacje²⁰. Nałożenie się tych czynników nasilać może zachowania defensywne pracowników. I tak, na przykład istnienie w organizacji homogenicznych grup może prowadzić do izolacji i marginalizacji pracowników o odmiennych poglądach. Pracownicy tacy mogą mieć silną motywację, aby nie ujawniać pewnych cech swojej tożsamości (przekonania religijne, poglądy polityczne, traumatyczne doświadczenia z przeszłości itp.), które są odmienne od cech, predyspozycji i doświadczeń innych uczestników zespołu. Zgodnie z modelem spirali milczenia organizacyjnego (rys. 2) ukrywanie przez pracownika pewnych aspektów swojej tożsamości prowadzi do konfliktu tożsamości i niższego poczucia przynależności do organizacji.

¹⁷ M. SOBKA, *Zmiany organizacyjne w teorii i w praktyce*, Lublin 2014, s. 63.

¹⁸ K. GRZESIUK, *Milczenie organizacyjne jako przejaw biernego oporu wobec zmian*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, red. M. Pawlak, t. V, Lublin 2014, s. 157 (www.researchgate.net/publication/278024873).

¹⁹ Tamże, s. 159.

²⁰ Tamże, s. 160-161.



Rys. 2. Wertykalna spirala milczenia organizacyjnego

Źródło: F. BOWEN, K. BLACKMON, *Spiral of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 4, no. 6; za: K. GRZESIUK, *Milczenie organizacyjne*, s. 162.

Takie zachowania obronne wymagają dużego nakładu energii i są źródłem stresu przeżywanego w miejscu pracy. Przyjęta „strategia” ukrywania oddziałuje również na relacje społeczne w pracy. Pracownik przez cały czas musi kontrolować swoje zachowanie, aby na jaw nie wyszły jego ukryte cechy, jak również unika sytuacji, które są dla niego zbyt ryzykowne. Efektem tego jest obniżony poziom wymiany społecznej i niska satysfakcja z pracy. Kiedy pracownik ogranicza swoją komunikację i relacje z innymi pracownikami, zmniejsza dostęp do informacji związanych z pracą, zadaniami, metodami działania itp. Ustawia się poza grupą i jest niepewny swojej organizacyjnej roli. W rezultacie pracownik, którego dotyczy zjawisko spirali milczenia organizacyjnego, który nie chce na siebie zwracać uwagi, traci poczucie wpływu na to, co się dzieje w organizacji, i nie

zabiera głosu nawet w sytuacjach pojawienia się istotnych problemów w przedsiębiorstwie²¹.

Źródła oporu pracowników wobec zmian mogą być różnorodne. Zadaniem współczesnego menedżera odpowiedzialnego za rozwój swoich podwładnych jest wychodzenie poza stereotypowe przyczyny oporu oraz włączenie do procesu zarządzania transformacją i zmianą wiedzy o psychologicznych mechanizmach zachowania pracowników w procesie zmian. Pozwala to na przewidywanie trudności w procesie zmian oraz podejmowanie działań wyprzedzających, które pozwolą na przełamanie barier u pracowników, a tym samym umożliwią im osobisty rozwój.

KONCEPCJA POZIOMÓW WARTOŚCI GRAVESA I JEJ ZASTOSOWANIE W PROCESIE ZMIAN

Zmienność warunków funkcjonowania organizacji rodzi potrzebę wchodzenia przez pracowników w nowe role organizacyjne, co wiąże się z podejmowaniem nowych zadań i z większą odpowiedzialnością. Pracownicy jednak niejednokrotnie nie radzą sobie z uzyskaną „wolnością”, stosując nawykowe mechanizmy rozwiązywania lub unikania problemów. Umiejętność wchodzenia w nowe role organizacyjne związana jest z poziomem samoświadomości pracowników, odnośnie do własnych potrzeb, wartości, motywacji, rozumienia swoich emocji itp. Ta wiedza o sobie, o swoich mechanizmach działania, może być źródłem zmiany zachowań i postaw, które są już nieadekwatne do zmieniających się warunków funkcjonowania. Kolejnym narzędziem, które może być wykorzystywane przez menedżerów w procesie zarządzania transformacją i zmianą w organizacji, jest koncepcja poziomów / systemów wartości Gravesa.

Koncepcja poziomów wartości Gravesa zakłada rozwój samoświadomości człowieka i ludzkości jako kolektywnej zbiorowości, co znajduje także swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu²². Na każdym z poziomów (zob. tab. 2), które są jednocześnie określonym systemem wartości i potrzeb, jednostka przejawia specyficzne dla danego poziomu zachowania, motywacje, emocje, przekonania,

²¹ K. GRZESIUK, *Milczenie organizacyjne*, s. 163.

²² D. MIĄSEK, B. BLIŻNIUK, *Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania*, „Coaching Review” 2014, nr 1, s. 24.

sposoby adaptacji²³. System wartości determinuje to, co ludzie znajdujący się pod jego wpływem uznają za ważne, a co za mniej istotne. Każdy z systemów jest zatem odpowiedzią na otoczenie zewnętrzne, zagrożenia z niego płynące, szanse oraz zmiany w tym otoczeniu. Jednostka ma zatem w sobie wszystkie poziomy świadomości aktywne, przy czym aktywność ta jest zróżnicowana. Mała aktywność pozwala korzystać z danych cech i potencjału w niewielkim zakresie, duża natomiast – intensywnie ten potencjał wykorzystywać. Świadomość aktywności poziomów, rozpoznanie grupy wartości dominujących a także rozwój tych poziomów, umożliwiają pracownikowi / menedżerowi zwiększenie swojej efektywności zawodowej oraz wewnętrznej równowagi²⁴.

Tabela 2. Poziomy wartości Gravesa

Nazwa (kolor)	Wartości	Przykłady społeczeństw	Model życia – co oznacza sukces?
Poziom 8 Holistyczny (turkusowy)	wspólnota globalna, wizja, ludzkość	organizm holistyczny	harmonia i pokój, jedność istnienia
Poziom 7 Integracyjny/Wolna jednostka (żółty)	poczucie własnej wartości, spontaniczność, realizacja potencjału, pluralizm, elastyczność	postmodernizm, zespoły zadaniowe	pełny rozwój swojego potencjału
Poziom 6 Egalitarny/Grupa (zielony)	harmonia, egalitaryzm, prawda relatywna, sprawiedliwość społeczna	społeczeństwo obywatelskie, struktury sieciowe	pokój wewnętrzny, poczucie odpowiedzialności za wspólne dobro
Poziom 5 Indywidualistyczny/Lider (pomarańczowy)	sukces, rywalizacja, przedsiębiorczość, nauka, strategia	przedsiębiorstwo, wczesny kapitalizm	autorytet dzięki pieniądзом, wysoka pozycja społeczna
Poziom 4 Absolutystyczny/System (czerwony)	stabilność i porządek, posłuszeństwo wobec reguł	absolutyzm, feudalizm, totalitaryzm	autorytet dzięki prawu
Poziom 3 Egocentryczny/Wojownik (czerwony)	siła, dominacja, eksploatacja, podbój, władza	państwa silnych wodzów	samoświadomość przez działanie, „silni rządzą, słabi służą”
Poziom 2 Animistyczny/Plemię (purpurowy)	wspólnota, przynależność, szacunek wobec sił natury i przodków, rytuały, bezpieczeństwo grupy	klan, szczep	bycie członkiem wspólnoty, bezpieczne życie

²³ Tamże, s. 22.

²⁴ *Poziomy świadomości pracowników i firm* – relacja z debaty HR Excellence Academy. Personal Plus, maj 2013, s. 52-53 (<http://adamdebowski.pl/blog/wp-content/uploads/2013/05/Poziomy-Swiadomosci-Pracownikow-I-Firm.pdf>).

Poziom 1 Instynktywistyczny/Prze- trwanie (beżowy)	przetrwanie jednostki, poży- wienie, bezpieczeństwo fi- zyczne	brak wspólnot	satisfakcja fizjologicz- na, przetrwanie
--	--	---------------	---

Źródło: D. MIĄSEK, B. BLIŹNIUK, *Samoprzywództwo i Spiral Dynamics*, s. 21.

Koncepcja poziomów wartości Gravesa może być wykorzystana w procesie wprowadzania zmian w organizacji. Daje ona bowiem przestrzeń do zrozumienia zachowania ludzi i zespołów w przedsiębiorstwie. Pracownicy znajdują się na różnych poziomach świadomości co różnicuje ich potrzeby, motywacje działania, zaangażowanie itp. Komunikowanie potrzeby zmian, jej celów, proponowanych rozwiązań powinno uwzględniać poziom na jakim znajdują się pracownicy. Inny będzie odbiór zmian przez pracowników, dla których istotne jest przetrwanie w organizacji, a inny dla pracowników, którzy znajdują się np. na poziomie systemu. Uwzględniając potrzeby, wartości, strategie zachowań pracowników, menedżer może zwiększać efektywność zarządzania doceniając ich zasoby, odpowiednio delegując zadania, a także wpływając na motywacje i zaangażowanie pracowników²⁵. W tabeli nr 3 przedstawiono implikacje dla menedżerów/liderów wynikające z funkcjonowania pracowników na różnych poziomach wartości. Koncepcja systemów wartości może być odnoszona również do poszczególnych zespołów i organizacji. Może być wykorzystana w celu diagnozy sytuacji obecnej i określenia profilu wartości zespołu/organizacji po to, aby lepiej zrozumieć dotychczasowe sposoby funkcjonowania organizacji oraz zaplanować jej dalszy rozwój, uwzględniając dominujące w organizacji wartości.

Tabela 3. Implikacje dla liderów, wynikające z funkcjonowania ich pracowników na różnych poziomach świadomości

Poziom wartości	Założenia i implikacje dla liderów
Holistyczny	Duchowe więzi pchają ludzi i organizacje ku sobie. Praca musi mieć znaczenie, służyć dobru wszystkich. Świat jest jednością, zbalansowanych, współoddziaływujących sił. Doświadczenie uczuć i informacje wzajemnie się wzmacniają.
Wolna jednostka	Ludzie uwielbiają robić rzeczy, które pasują do tego, kim są naturalnie. Pracownicy potrzebują dostępu do informacji, narzędzi, materiałów. Ludzi motywuje uczenie się i rozumienie, a nie wypłaty i kary. Ludzie są ok., mają różne kompetencje i zdolności. Ludzie cenią sobie wolność i wartościowość pracy, bez instrukcji, jak ona ma być wykonana.

²⁵ D. MIĄSEK, B. BLIŹNIUK, *Samoprzywództwo i Spiral Dynamics*, s. 24.

Poziom wartości	Założenia i implikacje dla liderów
Grupa	Ludzie chcą czuć się akceptowani przez innych. Dzielenie i współdziałanie prowadzą do lepszych rezultatów niż współzawodnictwo. Emocje wymagają uważności, jednak trudnych uczuć należy unikać. Wszyscy członkowie organizacji powinni mieć możliwość wypowiedzi i być włączani. Ludzi inspiruje podkreślanie wagi relacji, troski, przynależności do społeczności.
Lider	Ludzi motywują osiągnięcia i materialne nagrody. Rywalizacja zwiększa produktywność. Pracownicy są gotowi iść do przodu i mieć więcej wpływu na innych. Ludzi napędzają: rozwój, sukces, wzrost, osiągnięcia.
System	Ciężka praca jest jedyną słuszną drogą do bycia cenionym i utrzymania pracy. Ludzie pracują najlepiej, kiedy wiedzą, jak mają coś poprawnie wykonać. Pracownicy są elementem systemu, wypełniają swoje funkcje, które są im przeznaczone. Zmiana musi być zarządzana przez autorytety, spójna z zasadami.
Wojownik	Pracownicy będą godzić się na wiele, jeśli ich podstawowe potrzeby będą regularnie zaspokajane. Pracownicy muszą wiedzieć, „co będą z tego mieli”, żeby zaakceptować zmianę.
Plemię	Ludzie są silnie przywiązani do swoich społeczności, grup. Ludzie podążają za liderem. Zmiana wymaga akceptacji „starszych”. Ludzie potrzebują symboli, idei.
Przetrwanie	Ludzie wymagają zaspokojenia podstawowych potrzeb, aby pozostać przy życiu.

Źródło: D. MIĄSEK, B. BLIŹNIUK, *Samoprywództwo i Spiral Dynamics*, s. 24-25.

Kolejnym zatem wyzwaniem dla współczesnego menedżera odpowiedzialnego za rozwój swoich pracowników jest rozumienie, jakimi systemami wartości kierują się jego pracownicy i umiejętność wykorzystywania tej wiedzy w procesie transformacji i zmiany. Ten coachingowy styl zarządzania zakłada wysoki poziom świadomości menedżera i jego gotowość do²⁶:

- zadawania pytań pracownikom w celu zachęcenia ich do kreatywnego myślenia, brania odpowiedzialności za zadania;
- poznawania wartości, potrzeb, motywacji pracowników;
- wspierania w odkrywaniu potencjału pracowników;
- korzystania z potencjału pracowników w realizacji zadań;
- budowania atmosfery pracy sprzyjającej wymianie doświadczeń, rozwojowi, poznawaniu siebie, dbaniu o potrzeby i wartości.

²⁶ D. MIĄSEK, B. BLIŹNIUK, *Samoprywództwo i Spiral Dynamics*, s. 27.

Stosując koncepcję poziomu wartości Gravesa, menedżerowie, ale i pracownicy, mogą budować świadomość wartości, którymi kierują się w życiu i świadomość tego, w jaki sposób wartości te wpływają na ich funkcjonowanie w przestrzeni zawodowej i organizacyjnej. Kolejnym wyzwaniem dla współczesnych menedżerów działających w warunkach niepewności i ciągłej zmiany staje się wykorzystywanie coachingowych narzędzi rozwoju, z myślą o swojej zmianie indywidualnej i zmianie pracowników, którym przewodzą.

PODSUMOWANIE

Wprowadzanie zmian we współczesnych organizacjach wiąże się z rozstrzygnięciem przez menedżerów wielu dylematów oraz zarządzaniem nie tyle pojedynczymi przedsięwzięciami zmian, ile ich strumieniem. Wymaga to również przyjęcia innej optyki spostrzegania i rozumienia zmian oraz włączenia do analiz dynamicznego zasobu organizacji, jakim jest zdolność organizacji do zmian. Wyzwaniem dla współczesnych menedżerów staje się zatem elastyczne poruszanie się w przestrzeni zmian oraz budowanie potencjału zmienności organizacji poprzez łączenie twardej wiedzy merytorycznej, która pozwala ująć zmiany w określony projekt będący częścią większego programu czy przedsięwzięcia z odwagą sięgania i wykorzystywania w praktyce psychologicznej wiedzy o mechanizmach zmian i zachowań ludzi w procesie ich implementacji. Dbalność o swoich podwładnych, próba zrozumienia ich zachowań i postaw, otwartość wobec problemów i różnorodności emocji, wartości, celów, które towarzyszą zmianie, staje się jednym z kluczowych wyznaczników odpowiedzialnego za rozwój swoich pracowników współczesnego menedżera.

BIBLIOGRAFIA

- BOWEN F., BLACKMON K.: Spiral of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, "Journal of Management Studies" 2003, vol. 4, no. 6, pp. 1393-1417.
- BRIDGES W.: Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2008.
- CZOP K.: Zdolność organizacji do wprowadzania zmian, [w:] *Przedsiębiorczość i wiedza w kreowaniu rozwoju regionalnego*, red. E. Bojar, E. Mieszajkina, Lublin: Politechnika Lubelska 2014.

- GRZESIUK K.: Milczenie organizacyjne jako przejaw biernego oporu wobec zmian, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu*, red. M. Pawlak, t. V, Lublin: Wydawnictwo KUL 2014, www.researchgate.net/publication/278024873 [dostęp: 14.08.2016].
- HECKMANN N., STEGER T., DOWLING M.: Organizational capacity for change, change experience, and change project performance, "Journal of Business Research" 2016, vol. 69, pp. 777-784.
- JUDGE W.Q., ELENKOV D.: Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firm, "Journal of Business Research" 2005, vol. 58, pp. 893-901.
- KEGAN R., LASKOW LAHEY L.: Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 106/107 (<http://www.hbrp.pl/b/prawdziwe-przyczyny-oporu-przed-zmiana/IXoKIOHP>).
- KLARNER P., PROBST G., SOPARNOT R.: From change to the management of organizational change capacity: a conceptual approach, 2007, <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739> [dostęp: 16.07.2016].
- MIĄSEK D., BLIŹNIUK B.: Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania, „Coaching Review” 2014, nr 1, s. 15-29.
- OSBERT-POCIECHA G.: Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego 2011.
- Poziomy świadomości pracowników i firm – relacja z debaty HR Excellence Academy. Personal Plus, maj 2013, <http://adamdebowski.pl/blog/wp-content/uploads/2013/05/Poziomy-Swiadomosci-Pracownikow-I-Firm.pdf> [dostęp: 14.08.2016].
- SOBKA M.: Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce, Lublin: Politechnika Lubelska 2014.
- SPECTOR B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji, Warszawa: PWN 2012.

WPROWADZANIE ZMIAN W ORGANIZACJI
– NOWE PERSPEKTYWY I WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW

Streszczenie

W artykule przedstawiono nowy kierunek rozpatrywania zmian w organizacji jakim jest zdolność organizacji do zmian. Skupiono się na prezentacji wybranych definicji oraz wymiarów zdolności do zmian. Przedstawiono również wyzwania stojące przed menedżerami w procesie zarządzania transformacją i zmianą wynikające z potrzeby integrowania wiedzy merytorycznej dotyczącej planowanej zmiany oraz wiedzy psychologicznej, która pozwala zrozumieć zachowania ludzi w procesie zmian.

Słowa kluczowe: zmiana organizacyjna; zarządzanie zmianą; zdolność organizacji do zmian.

MAKING CHANGES IN THE ORGANIZATION
– NEW PERSPECTIVE AND CHALLENGES FOR MODERN MANAGERS

S u m m a r y

The article presents the new perspective of the consideration of the change in the organization, that is organization capacity for change. Selected definitions and dimensions of organization capacity for a change, and challenges facing managers in the process of transformation and change management were also presented. The article highlights the need to combine managers' technical knowledge on the proposed changes with the psychological knowledge, which allows us to understand the behavior of people in the change process.

Key words: organizational change; change management; organization capacity for change.