

KALINA GRZESIUK

### MODELE PROCESU ZMIAN W ORGANIZACJI

Proces zmian w organizacji charakteryzuje się dwoma podstawowymi cechami<sup>1</sup>. Po pierwsze – jest to zjawisko ciągłe, a po drugie – opiera się na wzajemnym uczeniu się strategów i odbiorców zmian w organizacji. Proces ten odznacza się kilkoma cechami charakterystycznymi. Pierwszą z nich jest wielowymiarowość przekształceń, która ujmuje fakt, iż jedna zmiana powoduje wiele reakcji. Kolejną jest niekompletność przekształceń, wiążąca się z ciągłą potrzebą uzupełnień i konieczności wprowadzania zmian komplementarnych. Inną cechą jest niepewność odnośnie do przyszłego kształtu zmian, które mogą wywołać różne efekty uboczne. Ostatnią z wymienionych cech jest ograniczona przewidywalność dynamiki zmian związana z długim okresem ich wprowadzania.

W literaturze można napotkać dwa zasadnicze podejścia do modelowania zmian w organizacji<sup>2</sup>. Pierwsze z nich – podejście odgórne polega na tym, że cała zmiana począwszy od inicjatywy zmieniania, poprzez cały przebieg procesu oraz jego ocenę wynika z działań kierownictwa organizacji. Takie podejście zwraca uwagę przede wszystkim na formalne działania jednostek i grup w organizacji i ma charakter podmiotowy. Drugie podejście – oddolne opiera się przede wszystkim na myśleniu przedmiotowym. Główną rolę odgrywają tu: kompleksowa wizja celów i zadań stanowiących podstawę ustala-

---

Mgr KALINA GRZESIUK – asystent Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem w Instytucie Zarządzania i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

<sup>1</sup> E. Maślak - Musiał, *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin: Wydawnictwo UMCS 1996, s. 159.

<sup>2</sup> Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej 2001, s. 96.

nia zmian i zasad panujących w organizacji. W tym podejściu na pierwszy plan wysuwają się: struktura organizacyjna, strategia, style i techniki zarządzania, stanowiące podstawowy środek realizacji zadań w organizacji.

Projektowanie zmian w organizacji najczęściej dokonywane jest przy wykorzystaniu jednego z dwóch sposobów<sup>3</sup>. Pierwszy z nich – zwany diagnostycznym wychodzi z założenia, że punktem wyjścia dla tworzenia projektu usprawnień jest analiza stanu dotychczasowego, której wyniki stanowią podstawę dla opracowania koncepcji zmian. Drugie podejście zwane jest prognostycznym. Odchodzi się na tu od analizy stanu istniejącego, a projekty zmian w organizacji opiera się na pożądanym celach i funkcjach systemu nowo powstającego. Wykorzystuje się tu pojęcie systemu idealnego sformułowane przez G. Nadlera<sup>4</sup>. Zdaniem tego autora model istniejącego systemu pracy powinien składać się z trzech poziomów:

– Teoretyczny system idealny – jest on nierealny do osiągnięcia, ale pozwala na możliwie szerokie sformułowanie horyzontu badań.

– Perspektywiczny system idealny – możliwy do osiągnięcia w przyszłości, ale dopiero po przeprowadzeniu badań naukowych.

– Technicznie możliwy system idealny – opracowany na podstawie istniejącej wiedzy teoretycznej w danej dziedzinie, stanowiący konkretny wzorzec do naśladowania.

– System dotychczasowy – ma on ograniczoną rolę w podejściu prognostycznym – stanowi jedynie podstawę do porównania osiągniętych efektów zmian.

Taki system idealny staje się podstawą do tworzenia projektu zmian w organizacji.

W literaturze pojawiają się cztery modele pomagające zrozumieć proces zmian w organizacji i mechanizmy go determinujące<sup>5</sup>.

1. Pierwszy model oparty jest na cyklu życia. Zakłada się tu, iż zmiany zachodzące w organizacji stanowią naturalną sekwencję etapów. Przedsiębiorstwo poprzez następujące w nim zdarzenia przechodzi z danej fazy cyklu życia do następnej, przy czym etapy te muszą nastąpić w określonej kolej-

---

<sup>3</sup> M. C z e r s k a, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 1996, s. 83-86.

<sup>4</sup> Z. M i k o ł a j c z y k, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa: PWN 2002, s. 109.

<sup>5</sup> A. Z a r ę b s k a, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Difin 2002, s. 73-77.

ności. Każde zdarzenie występujące w organizacji wpływa także na jej stan końcowy.

2. Model teleologiczny opiera mechanizm zmian w organizacji na konstruowaniu celów, wprowadzaniu ich w życie, a następnie wprowadzaniu do niego modyfikacji, w miarę wzrostu poziomu wiedzy w organizacji. W modelu tym nie ma określonej sekwencji zdarzeń. Podstawą są tu działania prowadzące do określonego celu lub stanu końcowego, przy czym zakłada się, iż organizacja po jego osiągnięciu nie pozostaje w stanie równowagi, ponieważ następuje tu ponowne sformułowanie celu na podstawie nowej wiedzy uzyskanej w organizacji.

3. W modelu dialektycznym podstawą procesu zmian organizacji jest konflikt pomiędzy jednostkami lub społecznościami w organizacji. To zderzenie tez i antytez reprezentowanych przez przeciwników w organizacji może prowadzić do zakwestionowania obecnej tezy (obecnie wykorzystywanych rozwiązań) w przedsiębiorstwie i doprowadzić do powstania syntezy (nowego rozwiązania). Przy czym zakłada się tu permanentność takiego procesu – synteza może stać się nową tezą powodującą konfrontacje jednostek lub społeczności w organizacji.

4. Zgodnie z modelem ewolucyjnym proces zmian w organizacji następuje poprzez ciąg następujących po sobie etapów. Mówi się tu o fazie zróżnicowania, selekcji i zachowania. Pierwszy etap oznacza powstawanie wielu nowych form organizacyjnych. To, które z nich przetrwają, zależy od etapu selekcji – tutaj bowiem pozostają najlepsze jednostki, które konkurują między sobą o dostęp do rzadkich zasobów. Jednostki te mogą przetrwać lub zostać zlikwidowane na etapie zachowania. Można zatem powiedzieć, iż model ten definiuje zmianę jako wynik konkurencji w dostępie do surowców powodujący występowanie powracającego procesu składającego się z trzech omawianych etapów.

B. Grouard i F. Merton<sup>6</sup> 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;

---

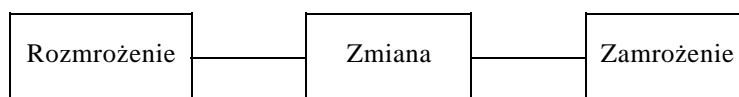
<sup>6</sup> B. Grouard, F. Merton, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Poltext 1997, s. 44-48.

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

Najpopularniejszym modelem procesu zmian jest trójfazowy model K. Lewina<sup>7</sup>. Traktuje on zmianę jako szereg następujących po sobie etapów. Podejście to zostało rozwinięte szerzej przez E. Steina. Model może odnosić się zarówno do poszczególnych osób, grup, jak i całych organizacji. Pierwszym z opisanych etapów jest „rozmrózienie”. 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.

---

<sup>7</sup> J. P e n c, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1999, s. 310.



Schemat 1. Model trójfazowy Kurta Lewina

Źródło: L. C l a r k e, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i S-ka 1997, s. 104

Kurt Lewin jest również autorem modelu badań czynnych<sup>8</sup>. Opiera się on na trzech podstawowych założeniach:

- 1) aby zmiany były efektywne, należy przeprowadzać systematyczne i racjonalne analizy,
- 2) podstawą dla procesu zmian jest proces uczenia się,
- 3) członkowie organizacji muszą odczuwać potrzebę zmiany.

Takie przeprowadzanie analiz prowadzi do postawienia hipotez i stworzenia nowych rozwiązań; zaangażowane w niego są trzy grupy podmiotów: kierownictwo, pracownicy, których zmiana bezpośrednio dotyczy, oraz agenci zmiany.

Te trzy grupy podmiotów pracują wspólnie, przez co wytworzone zostają nowe, doskonalsze rozwiązania, a dzięki samemu procesowi współpracy zachodzi zjawisko uczenia się. To zjawisko prowadzi do zmiany wzoru zachowań zaangażowanych grup w kierunku większej adaptacyjności do zmian. Dzięki takiemu rozwiązaniu członkowie organizacji zostają włączeni do procesu zmiany, a przez swoje zaangażowanie odczuwają mniejszy opór przed jej wprowadzeniem.

Istnieje również podejście zaproponowane przez S. Gleichera<sup>9</sup>, które mówi o tym, że aby wprowadzać zmiany skutecznie, system musi być do nich odpowiednio przygotowany. Zgodnie z tą teorią kierownicy powinni wprowadzać zmiany, gdy spełniony jest następujący warunek: zmiana rozumiana przez Gleichera jako iloczyn poziomu niezadowolenia ze stanu istniejącego, jasno określonego stanu pożądanego i pierwszych praktycznych działań w kierunku stanu pożądanego, musi przewyższać koszty jej wprowadzenia. Oznacza to więc, że jeżeli koszty będą zbyt wysokie, zmiana nie będzie wprowadzona. Z tego wzoru wynika również, że jeśli którykolwiek z czynników iloczynu ma wartość zerową, zmiana nie nastąpi. Można w tej teorii również odnaleźć wskazówki, co można zrobić, aby system stał się dojrzalszy na tyle, aby wpro-

<sup>8</sup> J. M a j c h r z a k, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu 2002.

<sup>9</sup> J. A. F. S t o n e r, Ch. W a n k e l, *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1996, s. 309.

wadzić modyfikacje. Podobny model został również zaproponowany przez Beckharda i Harrisa<sup>10</sup>.

Wspomniany już wcześniej K. Lewin wprowadził także model oparty na siłach stabilizacji<sup>11</sup>. 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. Zmiany są zjawiskiem, które wywołuje z ludziami różne reakcje. Większość z nich w sposób naturalny reaguje niechętnie, gdy próbuje im się coś narzucić z zewnątrz. Jest to oczywiście jedna z teorii, ponieważ niektórzy badacze są zdania, iż istnieją zmiany, co do których ludzie nie czują oporu, a wręcz do nich dążą. W przypadku zmian występują więc równie mocne siły napędzające jak i powstrzymujące. Jednak skuteczniejsze na dłuższą metę wydaje się dążenie do wprowadzania zmian poprzez ograniczanie negatywnego wpływu tych drugich. Jak mówi J. A. F. Stoner: „Programy planowanej zmiany zmierzają do usunięcia lub osłabienia sił powstrzymujących i do stworzenia lub wzmocnienia sił napędowych w organizacji”.

Modele procesu zmian pojawiające się w literaturze często uzależniają sposób podchodzenia do modyfikacji od typu zmiany, z jaką organizacja ma do czynienia. Bullock i Battern opracowali model zmiany planowej<sup>12</sup>. Oparty jest on przede wszystkim na zarządzaniu projektami. Obejmuje on następujące fazy: poszukiwanie (*exploration*), planowanie, działanie (*action*) i integrację.

– Poszukiwanie obejmuje weryfikację potrzeby zmiany i pozyskiwanie wszelkich niezbędnych do zmiany zasobów (w tym pomocy ekspertów).

– Planowanie obejmuje najważniejszych decydentów i ekspertów technicznych. Dokonuje się tu diagnozy organizacji i działania układu w plan zmiany. Plan ten podlega zatwierdzeniu przez naczelne kierownictwo przed wprowadzeniem w życie.

---

<sup>10</sup> E. Cameron, M. Green, *Making sense of change management*, Kogan Page 2004, s. 102-103.

<sup>11</sup> Stoner, Wankel, *Kierowanie*, s. 308.

<sup>12</sup> Cameron, Green, *Making sense*, s. 118-119.

– Działania dokonywane są zgodnie z planem, ale z uwzględnieniem mechanizmów pozwalających na jego modyfikację w przypadku zaistnienia zakłóceń.

– Faza integracji rozpoczyna się po zakończeniu fazy wprowadzania zmiany. Integracja oznacza włączenie zmiany w inne aspekty funkcjonowania organizacji i formalizację jej poprzez dotychczas stosowane mechanizmy – takie jak np. procedury.

Cechą charakterystyczną tego modelu jest to, że zmianę postrzega się tu raczej jako pewien problem techniczny, który może być rozwiązany łatwym do zdefiniowania technicznym sposobem. Ten model dobrze się sprawdza, jeśli chodzi o jakiś pojedynczy, wyizolowany problem, ale zawodzi, gdy organizacja staje przed złożoną, nie do końca przewidywalną zmianą, która może w znacznie większym stopniu wymagać od kierownictwa przedyskutowania obecnej sytuacji i możliwych scenariuszy przyszłości, zanim podjęta zostanie decyzja o wyborze konkretnego podejścia.

Swój model zmiany planowej zaproponowali także Lippitt, Watson i Westley<sup>13</sup>. Według tych autorów taki model obejmuje następujące etapy:

1. Uświadomienie sobie potrzeby zmian,
2. Ustalenie relacji między elementami w zmianach
3. Zaangażowanie się w zmiany (działanie)
4. Diagnoza
5. Poszukiwanie alternatyw
6. Zmiany bieżące
7. Uogólnienia i stabilizacja zmian
8. Osiągnięcie relacji między elementami zaplanowanych w danym okresie.

W literaturze funkcjonuje także model systemowy, który został stworzony przez P. Senge i jego współpracowników<sup>14</sup>. Senge zaobserwował, że wiele inicjatyw zmiany nie przynosi planowanych efektów. Wynikać to może, zdaniem autora, z ogromnej ilości „procesów równoważących się” lub sił homeostazy, które działają, aby zachować *status quo* w organizacji. Autorzy wykorzystują tu zasady systemów środowiskowych, aby zilustrować, jak organizacje działają i ułatwić zrozumienie, jakie siły wchodzą w grę.

Stąd zalecenia autorów, jeśli chodzi o postępowanie kierowników w sytuacji zmiany, są następujące:

- Zaczynać od rzeczy małych

---

<sup>13</sup> M a s t y k - M u s i a ł, *Spoleczeństwo i organizacje*, s. 162.

<sup>14</sup> C a m e r o n, G r e e n, *Making sense*, s. 114.

- Rozwijać stopniowo (*steadily*)
- Nie planować całości
- Spodziewać się wyzwań – nie będzie szło gładko

Podejście to jest wyraźnie różne od innych prac na temat zmiany, które skupiają się na wcześniejszych etapach, takich jak kreowanie wizji, planowanie, znajdowanie energii, aby iść naprzód, i decydowanie się na podjęcie pierwszych kroków. W tym modelu autorzy patrzą na długoterminowe zagadnienia utrzymywania i odnawiania zmiany organizacyjnej. Analizują wyzwania inicjowania, utrzymywania zmiany i konieczności innego podejścia do myślenia na temat zmiany. Model ten nie daje gotowych rozwiązań, ale raczej stawia pewne sugestie.

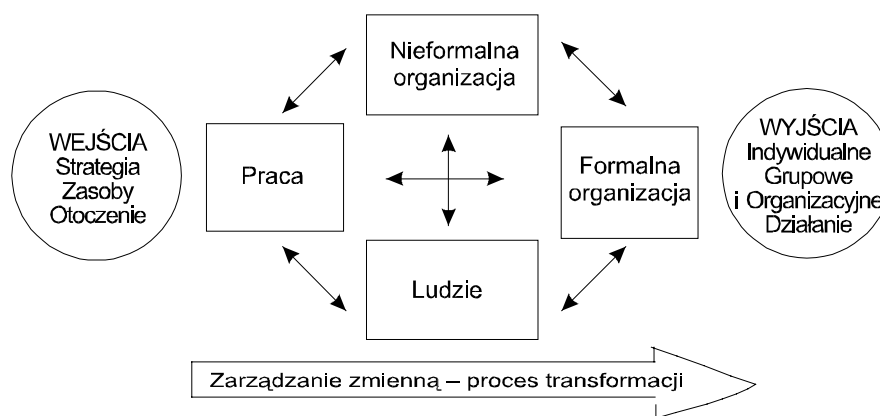
Model, który również opiera się na systemowym postrzeganiu organizacji, stworzyli Nadler i Tushman. Zwany on jest modelem zbieżności. Ma on na celu pomóc nam zrozumieć dynamikę tego, co się dzieje w organizacji, kiedy próbujemy ją zmieniać. Oparty jest na przekonaniu, że organizacje mogą być postrzegane jako zbiór współzależnych systemów, które są w stanie przewidywać i wyczuwać zmiany w otoczeniu. Jednak polityczne podłoże nie jest tu pomijane – jest ono traktowane jako jeden z podsystemów (organizacja nieformalna). Istotą modelu jest oferowana przez niego możliwość przeanalizowania procesu transformacji w sposób, który nie daje jasnych odpowiedzi, ale stymuluje myślenie na temat tego, co powinno się stać w określonym kontekście organizacyjnym. Podstawą jest tu socjotechniczne postrzeganie organizacji, które zwraca uwagę na zarządcze, strategiczne, techniczne i społeczne aspekty organizacji. Kładzie też nacisk na założenie, że wszystko zależy od wszystkiego. Oznacza to, iż różne elementy całego systemu muszą być zbieżne, aby osiągnąć wysoką efektywność całego systemu. Stąd im większa zbieżność, tym większa efektywność.

Przedstawia się tu organizację jako system, który wykorzystuje wewnętrzne i zewnętrzne wejścia (strategie, zasoby, środowisko) i przekształca je w wyjścia (działania, zachowanie systemu na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i jako całość). W tym modelu procesu transformacji organizacja składa się z czterech komponentów (podsystemów), które są od siebie zależne. Są to:

- Praca – oznacza codzienne działania wykonywane przez pracowników. Tworzenie procesu, naciski na pracowników i dostępne nagrody muszą być w ramach tego elementu.
- Ludzie – umiejętności i cechy osobowościowe ludzi pracujących w organizacji. Jakie są ich oczekiwania i przeszłość.



- Formalna organizacja – struktura, systemy i procedury. Jak są formalnie zorganizowane?
- Nieformalna organizacja – wszelkie nieplanowane i niezapisane działania, które powstają w czasie, takie jak władza, wpływ i normy.



Schemat 2. Postrzeganie organizacji w modelu zbieżności

Źródło: Cyt. za: E. Cameron, M. Green, *Making sense of change management*, Kogan Page 2004, s. 105

Według tego modelu efektywne zarządzanie zmianą oznacza zwracanie uwagi na wszystkie cztery komponenty. Jeśli zintegrowanie systemów nie zostanie przeprowadzone, to organizacyjna homeostaza (tu można znaleźć odniesienie do modelu systemowego P. Senge) spowoduje powrót do starego biegu rzeczy i zmiana zakończy się porażką. To niepowodzenie będzie wynikiem z oddziaływań systemu będących wynikiem braku zbieżności.

W przypadku zmian kompleksowych procedury, skutecznego ich wprowadzania dostarcza model projektowania organizacji<sup>15</sup>. Elementami ważnymi w tym modelu jest określanie potrzeb i oczekiwań klienta oraz strategii je odzwierciedlającej. Najistotniejsza jednak jest koncentracja na podstawowych procesach działania organizacji, w tym na sposobie wykonywania pracy i określaniu jego wpływu na cały proces zmian. Sukces uzależnia się w tym modelu od stopnia zaangażowania pracowników osiągniętego przez inspiratora zmian.

<sup>15</sup> Carr, Hard, Trahanant, *Zarządzanie*, s. 136-137.

Autorem często przytaczanego modelu procesu zmian jest J. Kotter<sup>16</sup>. Model ten kładzie duży nacisk na konieczność wytworzenia poczucia potrzeby zmian i przekonania do niego jednostek w organizacji. Oparty jest on na 8 etapach:

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

2. 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, aby stała się dobrym zespołem (ze wszystkimi atutami pracy zespołowej).

3. 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.

4. 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.

5. 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 w działaniach.

6. 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.

7. Konsolidacja udoskonaleń i rozwijanie zmian – powinno się dokonać zmiany tych systemów, struktur i procedur, które nie odpowiadają wizji zmiany. Angażowanie i promowanie ludzi, którzy mogą wdrożyć tę wizję. Pobudzanie procesu zmian poprzez nowe projekty, zadania czy też zaangażowanie nowych agentów zmiany.

8. 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 organi-

---

<sup>16</sup> J. K o t t e r, *Leading change*, Harvard Business School Press 1996, s. 33-158.

zacji a poprawą jej funkcjonowania. Należy także zwrócić uwagę na zapewnienie rozwoju przywództwa.

Model, który określa, jakie kroki powinno podejmować kierownictwo, aby skutecznie wdrożyć zmiany stworzył także M. Beer i jego współpracownicy<sup>17</sup>. Oparty jest on na siedmiu zasadniczych krokach:

- 1) Zmobilizuj energię i zaangażowanie poprzez wspólne identyfikowanie problemów firmy i ich rozwiązań (nie tylko wprowadzanie zmian od góry).
- 2) Przygotuj podzielaną przez wszystkich wizję tego, jak zorganizować i jak zarządzać w warunkach konkurencji (jasno sformułowana i upowszechniona).
- 3) Zidentyfikuj przywództwo – widoczny lider i sponsor zmiany.
- 4) Skup się na wynikach a nie na działaniach.
- 5) Zaczynaj zmianę na peryferiach, a następnie pozwól jej rozprzestrzenić się na inne jednostki bez popychania jej „od góry” – udana zmiana w małej jednostce może zapewnić jej dyfuzję w całej organizacji.
- 6) Zinstytucjonalizuj sukces poprzez formalne zasady, systemy i struktury; tak aby zmiany były wprowadzone i ustabilizowane.
- 7) Monitoruj i dostosowuj strategię w odpowiedzi na problemy pojawiające się w procesie zmiany – plan musi uwzględniać ewentualne możliwości wprowadzenia korekt.

Innym modelem jest koncepcja Coopersa i Lybranda<sup>18</sup>. Autorzy ci wyróżniają cztery fazy procesu wprowadzania zmian. Pierwszym jest ocena obejmująca analizę danych w celu prawidłowego zdiagnozowania sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja i utworzenie płaszczyzny zrozumienia problemów związanych z wprowadzaniem zmian. Drugim etapem jest plan, czyli określanie i definiowanie procesu zmian prowadzących do zlikwidowania luki między stanem obecnym a pożądanym. Trzeci etap obejmuje wdrażanie. W tej fazie konieczne jest zorganizowanie pomocy i kładzenie nacisku na zaangażowanie. Ostatnim etapem jest odnowa. Należy dążyć do zwiększania zaangażowania ludzi i przekazania im odpowiedzialności, aby w swoich działaniach zmierzali do spełnienia wspólnej wizji i realizacji zmian kulturowych.

C. Carnall jest autorem modelu, który pozwala zebrać w całość wiele perspektyw zmiany<sup>19</sup>. Twierdzi on, że efektywne zarządzanie zmianą zależy od poziomu umiejętności kierowniczych na następujących poziomach:

---

<sup>17</sup> *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes 2003, s. 50-65.

<sup>18</sup> Carr, H a r d, T r a h a n t, *Zarządzanie*, s. 40.

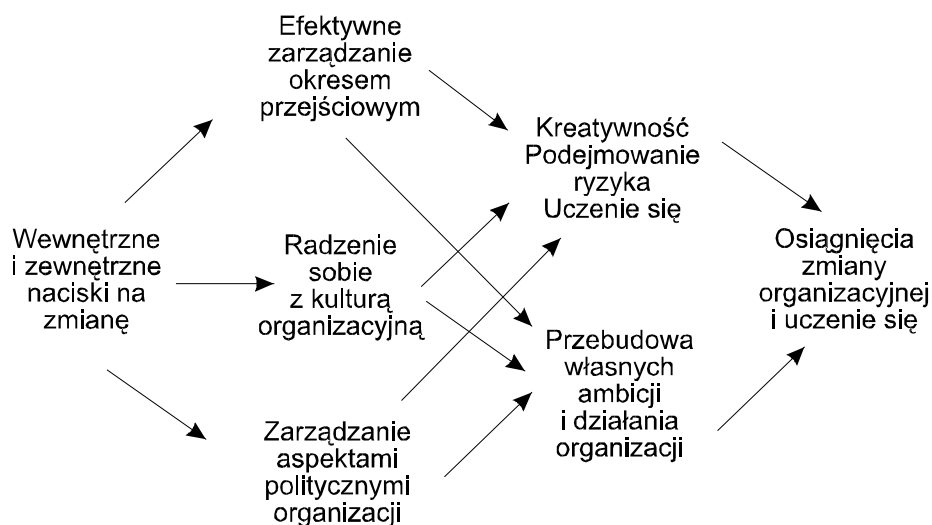
<sup>19</sup> C a m e r o n, G r e e n, *Making sense*, s. 111-112.

- Efektywne zarządzania okresem przejściowym
- Radzenie sobie z kulturą organizacyjną
- Zarządzanie aspektami politycznymi organizacji.

Menadżer wyszkolony pod względem zarządzania okresem przejściowym (*transition*) może pomagać ludziom uczyć się w trakcie zmiany i tworzyć atmosferę sprzyjającą otwartej komunikacji i podejmowania ryzyka.

Menadżer, który umie radzić sobie z kulturą organizacyjną, analizuje dotychczasową kulturę organizacji i zaczyna wdrażać coś, co Carnall nazywa „kulturą adaptacyjną”. Oznacza to na przykład tworzenie lepszego przepływu informacji, większą otwartość i większą lokalną autonomię.

Kierownik, który umie zarządzać polityką w organizacji, umie zrozumieć i rozpoznać różne frakcje, grupy interesów i agendy. Rozwija więc umiejętności wykorzystywania i rozpoznawania różnych taktyk politycznych, takich jak budowanie koalicji, wykorzystywanie zewnętrznych ekspertów i kontrolowanie agendy.



Schemat 3. Model C. Carnalla

Źródło: Cyt. za: C a m e r o n, G r e e n, *Making sense*, s. 112

Carnall uważa, że jedynie konstruktywnie łącząc te trzy typy umiejętności zarządczych, można stworzyć środowisko (warunki), w którym kreatywność,

podejmowanie ryzyka, uczenie się i przebudowa własnych ambicji i działania organizacji może być osiągnięta, a wprowadzanie zmian stanie się efektywne.

L. Greiner jest również autorem siedmiu podejść najczęściej stosowanych przez menedżerów i modelu procesu zmian wykorzystującego zasady „równego podziału władzy”<sup>20</sup>. Wyróżnił on trzy metody stosowane podczas dokonywania zmian: jednostronne działanie, dzielenie się władzą oraz delegowanie władzy. Stosując takie wyznaczniki, jak czynniki powodujące wprowadzanie zmian, sposób, w jaki zostały one wprowadzone, przeszkody i ułatwienia, jakie napotymano podczas procesu, oraz końcowy efekt zmian, który obserwowano po upływie pewnego okresu, autor wyróżnił kilka determinantów sukcesu przy wprowadzaniu zmian. Są to: obejmowanie zmianami całej organizacji, włączanie do nich wielu ludzi i oddziaływanie na nich; wytwarzanie pozytywnych przekształceń w postawach pracowników komórek liniowych i sztabowych; motywowanie wielu ludzi do większej efektywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi oraz wzrost wydajności pracy. Cechą charakterystyczną badanych organizacji sukcesu było również stosowanie i wprowadzanie metody „dzielenia się władzą”, a zatem zakładającą aktywny współdziałanie pracowników przy podejmowaniu decyzji. Na podstawie swoich badań sformułował sześciofazowy model procesu zmian. Obejmuje on następujące etapy. Pierwszymi są faza nacisku i pobudzenia, które wskazują na istnienie problemu. Następnie faza wspólnego zastanawiania się, która pozwala na opracowanie alternatywnych rozwiązań. Kolejnymi są fazy eksperymentowania, badania i stawiania diagnoz. Umożliwiają one sprawdzenie wprowadzanych modeli zmian na mniejszą skalę i wypracowanie ewentualnych usprawnień. Ostatnią jest faza wzmocnienia i akceptacji zmian, która zapewnia utrwalenie nowych wzorców i lepszą ich akceptację przez pracowników.

Model Burke’a–Litwina<sup>21</sup> charakteryzuje czynniki zachowań społecznych, które wpływają na pracę organizacji w sytuacji zmiany. Wymienia dwie ich grupy. Pierwszą z nich są czynniki transformacyjne, które związane są przede wszystkim z samą zmianą i komunikacją na temat wizji przyszłości. Zalicza się do nich:

- lider,
- stworzenie wizji,
- tworzenie koncepcji,

---

<sup>20</sup> E. M a s ł y k - M u s i a ł, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Warszawa: Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera 1996, s. 55.

<sup>21</sup> C a r r, H a r d, T r a h a n t, *Zarządzanie*, s. 135-136.

- inspirowanie pracowników,
- opracowanie planów i celów długoterminowych,
- postawy intuicyjne i racjonalne.

Druga grupa obejmuje czynniki operacyjne, które koncentrują się przede wszystkim na procesie zmian. Elementy te skupiają się na uzgadnianiu oczekiwań, na przykład stworzenie systemu nagród i sankcji proporcjonalnych do stopnia zgodności z oczekiwaniami. Czynniki te są związane ściśle z zarządzaniem. Zalicza się do nich:

- tworzenie motywacji,
- zaangażowanie,
- określenie i rozwiązywanie problemów,
- tworzenie krótkoterminowych planów i celów zgodnych z długoterminowymi celami i planami transformacyjnymi.

W modelu tym próbuje się dokonać rozróżnienia między czynnikami wpływającymi i determinowanymi przez atmosferę organizacji oraz jej kulturę. Opiera się on na dwóch grupach dynamiki organizacyjnej: związanej z postawami ludzkimi, które tworzą atmosferę w firmie, oraz związanej z całkowitymi zmianami postaw, które są wymagane przy zmianach kultury organizacyjnej.

Zdaniem L. Clarke<sup>22</sup> wdrożenie efektywnej strategii zmian wymaga przeprowadzenia kilku działań. Pierwszym z nich jest dokonanie analizy i oceny istniejącego potencjału w organizacji. Następnie należy rozstrzygnąć, czy ten potencjał jest zgodny z kierunkiem rozwoju organizacji. Kolejnym krokiem jest określenie występujących luk oraz braków i wyrażenie ich w wewnętrznym programie zmian. Ostatnim zadaniem jest sprecyzowanie, które stymulatory zmian należy wykorzystać: strategie, strukturę, ludzi czy systemy.

Wszystkie modele skutecznego wprowadzania zmian mają kilka zasadniczych cech wspólnych<sup>23</sup>. Pierwszą z nich jest wymóg, aby zmiany miały charakter przekrojowy. Przykładem może tu być model Burke'a–Litwina czy też model Carnalla. Kolejną cechą jest trzymanie się procedur wprowadzania zmian. Taka procedura przedstawiona jest między innymi w modelu Coopersa i Lybranda, Kottera i Beera.

Procedury wprowadzania zmian postulowane przez autorów różnych modeli mają jednak pewne elementy wspólne. Można do nich zaliczyć:

- Konieczność posiadania i upowszechniania wizji zmian

---

<sup>22</sup> L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i Ska 1997, s. 37-38.

<sup>23</sup> C a r r, H a r d, T r a h a n t, *Zarządzanie*, s. 39-40.

- Integracja nowo wprowadzanych rozwiązań z istniejącymi elementami organizacji
- Uwzględnianie faktu, iż często małe zmiany mogą prowadzić poprzez zjawisko dyfuzji do transformacji całej organizacji
- Istotna jest stabilizacja zmian poprzez ich instytucjonalizację
- W procesie zmieniania należy uwzględniać różne aspekty zmian i zwracania uwagi na wszystkie podsystemy organizacji, a zwłaszcza na podsystem społeczny
- Należy prowadzić monitorowanie wprowadzanych zmian, tak aby w trakcie ich trwania można było dokonywać ewentualnych korekt.

Skuteczne wprowadzanie zmian powinno obejmować zestaw czynników niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Po odłożeniu na bok wszystkich założeń i dotychczas obowiązujących idei organizacje powinny przeanalizować elementy strukturalne i kulturowe wewnątrz firmy, a wtedy odnajdą zupełnie nowy zestaw czynników. Organizacje powinny także uświadamiać sobie potrzebę ciągłego dokształcania i rozwoju nie tylko w początkowym etapie wprowadzania zmian. Dzięki takiemu postępowaniu kadra kierownicza może stworzyć nieograniczone możliwości rozwoju swojej firmy.

#### BIBLIOGRAFIA

- C a m e r o n E., G r e e n M.: Making sense of change management, Kogan Page 2004.
- C l a r k e L.: Zarządzanie zmianą, Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i S-ka 1997.
- C z e r s k a M.: Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 1996.
- G r o u a r d B., M e s t o n F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie, Warszawa: Poltext 1997.
- K o t t e r J.: Leading change, Harvard Business School Press 1996.
- M a j c h r z a k J.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu 2002.
- M a l a r a Z.: Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej 2001.
- M a s ł y k - M u s i a ł E.: Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania, Lublin: Wydawnictwo UMCS 1996.
- M a s ł y k - M u s i a ł E.: Zarządzanie zmianami w firmie, Warszawa: Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera 1996.
- M i k o ł a j c z y k Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Warszawa: PWN 2002.
- P e n c J.: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1999.

- Stoner J. A. F., Wankel Ch.: Kierowanie, Warszawa: PWE 1996.  
Zarębska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka, Warszawa: Wydawnictwo Difin 2002.  
Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym, Harvard Business Essentials, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes 2003.

#### THE MODELS OF THE PROCESS OF CHANGES IN ORGANISATION

##### S u m m a r y

The paper seeks to present a synthetic approach to the process of changes in organisation and its course. The models to change organisation as proposed in Polish and foreign literature have been discussed here. We have started from the best known and the most general models, and shown some aspects of managing changes. The less popular theoretical models of the process of changes in foreign literature, yet very interesting from for various points of view, have also been described.

The paper has attempted to gather those models and compare the solution they propose. As a result, some conclusions have been drawn. They concern the common properties of all models, which may help to take effective steps to transform organisations in practice.

Lewin's, Kotter's, or Cameron's basic models of the process of changes are well-known in technical literature. These models underlie the restructuring solutions for concrete organisations that are applied by the biggest consulting firms in the world. The firms may then create their own conceptions, according to how this process of changes in a given organisation should be.

*Translated by Jan Kłós*

**Słowa kluczowe:** zmiana organizacyjna, zarządzanie zmianą, modele procesu zmian.

**Key words:** changes in organisation, managing changes, models of the process of changes.