

Joanna Jasińska

ZMIANY w organizacjach

sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe
i warunki osiągnięcia sukcesu



Joanna Jasińska

ZMIANY w organizacjach

sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe
i warunki osiągnięcia sukcesu

RECENZENT

prof. zw. dr hab. Janusz Soboń

OPRACOWANIE REDAKCYJNE I KOREKTA

Jolanta Sierakowska

PROJEKT OKŁADKI, SKŁAD I ŁAMANIE

Wydawnictwo FREL

© Copyright by Wydawnictwo FREL, Warszawa 2015

ISBN 978-83-64691-09-6 – wersja drukowana

ISBN 978-83-64691-10-2 – (e-book) PDF

OBJĘTOŚĆ

35 arkuszy wydawniczych

ZAMÓWIENIA

Wydawnictwo FREL

www.wydawnictwo.frel.pl

e-mail: wydawnictwo@frel.pl

Spis treści

Wstęp	7
-----------------	---

Rozdział 1

Zmiana jako podstawowe pojęcie w charakterystyce warunków funkcjonowania organizacji	13
1.1. Interpretacja pojęcia „zmiana” i charakterystyka pojęć bliskoznacznych	13
1.1.1. Definicje zmiany	13
1.1.2. Pojęcia bliskoznaczne zmianie	15
1.2. Typologie zmian	26
1.3. Źródła i strategie zmian	33

Rozdział 2

Zarządzanie zmianami w organizacji	41
2.1. Pojęcie zarządzania zmianami	41
2.2. Koncepcje struktury procesu zarządzania zmianami	44
2.3. Podstawowe podejścia w zarządzaniu zmianami	55
2.3.1. Podejście diagnostyczne	55
2.3.2. Podejście prognostyczne	58
2.4. Wybrane modele badania potencjału organizacji na potrzeby zarządzania zmianami	59
2.5. Uczestnicy procesu zarządzania zmianami	61
2.5.1. Rola człowieka w procesie zmian	61
2.5.2. Opór wobec zmian i jego źródła	67
2.6. Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania zmianą	80
2.6.1. Pojęcie i składniki kultury organizacyjnej	81

2.6.2. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu zmianami	89
2.6.3. Adaptacja kultury organizacyjnej w zarządzaniu zmianami	91
2.7. Miejsce i rola wiedzy w zarządzaniu zmianami	95
2.7.1. Wiedza w świetle zarządzania zmianami	95
2.7.2. Struktura procesu przepływu wiedzy a zmiany w organizacji	97
2.8. Znaczenie komunikacji społecznej w zarządzaniu zmianami	101
2.8.1. Charakterystyka procesu komunikacji w zarządzaniu zmianami	101
2.8.2. Bariery komunikacji	108
2.9. Rola kadry kierowniczej w zarządzaniu zmianami	111
2.9.1. Podstawowe funkcje kadry kierowniczej w procesie zarządzania zmianami	111
2.9.2. Zakres uczestnictwa kadry kierowniczej w zarządzaniu zmianami	121
2.9.3. Czynniki adaptacji kadry kierowniczej do zmian	125
2.10. Doradztwo jako forma wspomagania zewnętrznego procesu zarządzania zmianami	127
2.11. Problem czasu w zarządzaniu zmianami	134
2.12. Zarządzanie zmianami w kontekście globalizacji	136

Rozdział 3

Zmiany w organizacji i kryzysy mogące wynikać z ich wdrożenia	141
3.1. Zarządzanie w organizacji	141
3.1.1. Pojęcie, funkcje i cechy sprawnego zarządzania	153
3.1.2. Funkcjonowanie oraz struktura organizacji	160
3.1.3. Menedżer i jego zadania w organizacji	182
3.2. Kryzys w rozwoju organizacji	205
3.2.1. Niepewność i ryzyko w działalności gospodarczej	206
3.2.2. Zmiany i sytuacje kryzysowe w cyklu życia przedsiębiorstwa	219
3.2.3. Pojęcie, cechy, funkcje i typy zjawiska kryzysu	221
3.2.4. Przyczyny i przebieg kryzysu	231
3.3. Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwach	240
3.3.1. Przyczyny kryzysu na drodze do upadłości przedsiębiorstwa	241
3.3.2. Klasyfikacja metod prognozowania upadłości przedsiębiorstw	252
3.3.3. Źródła danych finansowych do badania kondycji przedsiębiorstwa	255
3.3.4. Wady i zalety stosowania punktowej oceny zdolności finansowej przedsiębiorstwa	277
3.4. Informacyjne podstawy pokonywania kryzysu	291
3.4.1. Strategie zarządzania organizacją w kryzysie	293
3.4.2. Identyfikacja uwarunkowań wyborów strategicznych	301
3.4.3. Pozycja konkurencyjna organizacji	304
3.4.4. Opcje strategiczne i kryteria wyboru	310
3.5. Warunki osiągnięcia sukcesu	328

3.5.1. Przyczynowo-skutkowe uwarunkowania sukcesu	328
3.5.2. Organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa	336
3.5.3. Specyficzność motywowania personelu w sytuacjach kryzysowych	357

Rozdział 4

Publiczne jednostki opieki zdrowotnej w Polsce jako obszar wymaganych

zmian	371
4.1. Podstawowe pojęcia związane z opieką zdrowotną	372
4.1.1. Organizacje w opiece zdrowotnej	385
4.2. Opieka zdrowotna w Polsce – historia zmian	395
4.2.1. Zmiany systemowe w latach 1945–1989	395
4.2.2. Opieka zdrowotna w okresie transformacji (1989–1999)	402
4.2.3. Opieka zdrowotna w świetle ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym	409
4.2.4. Sektor prywatny w systemie opieki zdrowotnej	425
4.2.5. Zmiany w kontekście Narodowego Funduszu Zdrowia	438
4.3. Kadra kierownicza publicznych placówek opieki zdrowotnej jako uczestnik zmian	443
4.3.1. Kierownik jako agent zmian organizacji opieki zdrowotnej	443
4.3.2. Oczekiwania w stosunku do kierownika-agenta zmian a zadania realizowane przez niego w rzeczywistości	460
4.4. Systemy oceny jakości funkcjonowania jednostek opieki zdrowotnej	467
4.4.1. Zewnętrzne systemy jakości w opiece zdrowotnej jako element zmian	469
4.4.2. Filozofia Total Quality Management jako element reorientacji	473
4.5. Unia Europejska a opieka zdrowotna w Polsce.	480
4.5.1. Kierunki harmonizacji zmian w polskim systemie opieki zdrowotnej	481
4.5.2. Szanse i zagrożenia integracji dla polskich organizacji opieki zdrowotnej	485

Rozdział 5

Kierunki usprawnień zarządzania zmianami w organizacjach opieki

zdrowotnej	489
5.1. Podsumowanie wyników diagnozy zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej	490
5.2. Propozycje zmian w procesie zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej	496

Zakończenie	503
------------------------------	------------

Bibliografia	507
Literatura przedmiotu	507
Akty prawne i inne	539
Strony internetowe	541
Spis tabel, rysunków i wykresów	543
Spis tabel	543
Spis rysunków	544
Spis wykresów	546

Wstęp

Zmiany należą do zjawisk wpisanych na stałe do scenariusza funkcjonowania świata. Mogą pojawiać się jako skutek działań zamierzonych, a więc celowych interwencji człowieka, ale też występują bez jego świadomego udziału. Wówczas mówimy o ich naturalnych źródłach. Współcześnie obserwowane tendencje w tym względzie pozwalają przypuszczać, że istotnie wzrośnie częstotliwość zmian, ich szybkość oraz zasięg. Aby zmierzyć się z XXI wiekiem, trzeba zrozumieć stałość zmian i zaakceptować towarzyszącą im niepewność. To z kolei wymaga opanowania nowych reguł i nowego sposobu myślenia. „Stare zasady” nie wystarczą, aby zrozumieć procesy gwałtownie zmieniającej się rzeczywistości.

Najwybitniejszy idealista antyku Platon w dziele pt. *Polityk* pisał „o wiecznej niestałości ludzkich rzeczy, które nie pozwalają, by jakakolwiek sztuka tworzyła w jakiegokolwiek dziedzinie zasady proste i stałe, dające się zastosować do wszystkich przypadków i w każdym czasie”¹. Podobnie uważał Arystoteles, który we wszystkich „obrazach” istnienia rzeczywistości dostrzegał zmianę. Do istoty zmian nawiązywał też stoicyzm, najbardziej popularna doktryna hellenistyczna, chociaż stoicki świat jest rozumnym ładem i harmonią. Według tego nurtu filozoficznego „rozum – jak dusza człowieka przenika wszystkie jego części, co sprawia, że świat to twór ożywiony będący istotą żyjącą, żywą, racjonalną i zmienną”². Wanda Błaszczyk, która w swoich publikacjach rozważa problemy naszego świata, uważa, że zmiany są nie tylko stałą cechą współczesności, lecz także będą do nich dochodzić w przyszłości. Jej zdaniem zmiany coraz częściej będą przybierać formę globalnej rewolucji, oznaczającej jakościowy skok w historii, powodujący gigantyczne przeobrażenia w sposobie życia,

¹ H. Olszewski, M. Zmierczak, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Wydawnictwo ABEDIK, Poznań 2011, s. 29.

² *Ibidem*, s. 37.

pracy, zabawy i myślenia o nurtujących ludzi problemach, w sposobie syntetyzowania informacji i przewidywania konsekwencji swoich własnych działań³.

W świetle przedstawionych tendencji wydaje się naturalne, że wielu przedstawicieli poszczególnych dyscyplin naukowych podejmowało zadanie zdefiniowania i opisu zjawiska zmiany. Zadanie to jest ciągle aktualne. Nieustannie też są podejmowane działania polegające na opisie pojęcia „zmiana” i jej cech charakterystycznych, źródeł, rodzajów, zarządzania zmianą, jej uwarunkowań i przebiegu. Szczególnie dużo uwagi poświęca się w teorii opisowi oporu wobec zmian. Wydaje się, że obecnie są powszechnie akceptowane opinie, iż nie można nie doceniać wpływu zmian na ludzi. Zmiana często działa destrukcyjnie, obniżając zwłaszcza poczucie bezpieczeństwa. Wyzwaniem dla zmian jest, żeby były one akceptowane przez osoby uczestniczące w tym procesie. Elementem budowania gotowości ludzi do zmian jest przede wszystkim zrozumienie procesu zmian, jego uwarunkowań oraz rozwianie wątpliwości towarzyszących temu procesowi. Ważne jest także zidentyfikowanie uwarunkowań oporu wobec zmian na samym początku ich wprowadzania. Wcześniej podjęte działania mające na celu zminimalizowanie dyskomfortu odczuwanego przez osoby uczestniczące w procesie zmian ograniczają opór, a wprowadzającym dają szansę powodzenia.

Obszarem o szczególnym znaczeniu dla opisu zmian i procesu zarządzania nimi są organizacje. Zmiany w organizacjach są współcześnie zjawiskiem decydującym o ich cechach, istocie, przetrwaniu i rozwoju. Treść publikacji odwołuje się w opisie zmian do organizacji, traktując je jako podstawowe miejsce działań zbiorowych i zmian. Podstawowe założenia przyjęte w publikacji eksponują zmiany jako najważniejszą kategorię opisu funkcjonowania współczesnych organizacji. Dokonywanej analizie towarzyszyło przekonanie, że warunkiem powodzenia zmian jest traktowanie ich jako procesu, który podlega zarządzaniu. Musi to być zatem proces zorganizowany, uwzględniający motywację jej uczestników i kontrolowany w celu dokonania korekt w sytuacji stwierdzenia nieprawidłowości. Założono jednocześnie, że zarządzanie zmianami jest procesem przełamywania trudności i braku gotowości poszczególnych zasobów organizacji do zmian. Trudności te mogą pojawiać się w obszarze społecznym, technicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym. Najważniejszym z nich jest obszar społeczny. W nim bowiem pojawia się w praktyce szczególnie dużo nieprawidłowości i zakłóceń. W związku z tym stanowić powinien priorytetowe miejsce usprawnień i źródło szans na sprawny przebieg procesu zmian w organizacjach. Na społeczny aspekt zarządzania zmianami zwrócono szczególną uwagę, dokonując analizy empirycznej procesu zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej.

³ W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 15.

Publikacja składa się z pięciu części. W części pierwszej zdefiniowano pojęcie zmiany oraz przedstawiono wybrane typologie i źródła zmian. Wskazano, iż zmiany obejmują różnorodne zjawiska, zarówno pod względem ich charakteru, zakresu, jak i głębokości. Niejednokrotnie przekształcają całkowicie istniejący stan rzeczy w obrębie struktury organizacji, zakresów jej funkcjonowania i zasobów ludzkich. Inne mogą ograniczać się do wybranych elementów organizacji. Pokazano, że zmiana jest pojęciem względnym, ponieważ, gdy mówimy o zmianach, najczęściej myślimy o ich stopniu, a nie o tym, iż są przeciwieństwem stabilności, dlatego że każde zjawisko, nawet z natury stałe, podlega zmianom. Podobnie może wydawać się, że organizacja nie ulega zmianie, podczas gdy faktycznie rozwija się i zachodzą w niej przemiany. Słuszne jest zatem, jak piszą Zofia Mikołajczyk i Kazimierz Zimniewicz, że skoro zmiana oznacza dokonywanie przeobrażeń zmieniających istotę rzeczy lub zjawisk, to zawiera w sobie proces i treść⁴. W tej części wykazano, iż w literaturze przedmiotu istnieje swoista zgodność co do natury i źródeł zmian w organizacji. Z pojęciem zmiany wiąże się sporo określeń, takich jak „usprawnienie”, „restrukturyzacja”, „modernizacja”, „innovacja”, „transformacja” itp. Wskazano, że pojęcia te należą do tego samego obszaru opisu stanów zmieniającej się rzeczywistości. Mówiąc o zmianie, należy również mieć na myśli wszelkie przekształcenia trwające lub pojawiające się w obszarze społecznym, organizacyjnym, technicznym, kulturowym organizacji. Zmiana staje się pojęciem uniwersalnym, wyrażającym wszelkie przejawy „ruchu” we wszystkich stanach rzeczy w obszarze wewnętrznym organizacji, który łączy się ze „światem” zewnętrznym, odmieniając stan istniejący. W treści zaprezentowano trzy podstawowe obszary tematyczne rozważań nad zmianami: podmiotowy, przedmiotowy i procesowy. Analizując rozważania wielu przedstawicieli, zwrócono uwagę na głęboki opis zagadnień mieszczących się w każdym z tych obszarów. Podjęto również próbę dotarcia do źródeł zmian, co zwłaszcza w sytuacjach praktycznych jest czynnikiem warunkującym ich powodzenie. Dotarcie do źródeł zmian w przypadku organizacji może być skutecznym sposobem poszukiwania właściwych metod zarządzania nimi.

Część druga to charakterystyka zarządzania zmianami w ujęciu teoretycznym. W części tej wskazano na wielopłaszczyznowy kontekst tego zagadnienia, które „wyrośło” z potrzeby praktyki. Omówiono najbardziej znane modele wyjaśniające proces zmian. Rozpoczęto od modelu Kurta Lewina, przedstawiając sekwencję procesu zmian (rozmarzenie – zmiana – zamrożenie) składającą się na skuteczny jego przebieg, a także zaprezentowano dorobek innych przedstawicieli tego nurtu. W tej części rozprawy przybliżono również wpływ zmian na człowieka i jego wpływ na zmiany. Omówiono nurt zwany rozwojem organizacyjnym, w ramach którego

⁴ Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 189.

powstało wiele modeli i instrumentów wzbogacających wiedzę o zarządzaniu zmianami. Wskazano, że jednym z czynników warunkujących powodzenie zmiany jest skuteczne zarządzanie procesem przygotowania i realizacji zmiany. Proces ten ma szczególne znaczenie w odniesieniu do zmian obejmujących całą organizację, a także jej poszczególne obszary. Aby skutecznie zarządzać procesem zmian, niezbędne jest więc jego uporządkowanie i określenie jego struktury. Przedstawiono to zagadnienie, odwołując się do koncepcji różnych przedstawicieli nauki interesujących się problematyką zmian. Zwrócono także uwagę, iż zarządzanie zmianami jest procesem przebiegającym według określonych schematów działań. Posługując się nim, należy zatem pamiętać, że w każdym przypadku zmiany proces ten jest w pewnym stopniu zidentyfikowany.

Wprowadzanie zmian jest skomplikowaną operacją w funkcjonowaniu organizacji. Zmiany są różnie oceniane przez uczestników poszczególnych poziomów zarządzania. Wywołują różne skojarzenia i nastawienia oraz mniejszy lub większy opór, który ujawnia się w obszarze struktur organizacyjnych, formalnych i nieformalnych, w całym systemie społecznym organizacji, a przede wszystkim w postawach osób uczestniczących w tym procesie i ich wzajemnych relacjach. Wskazano, iż nauka różnie wyjaśnia przyczyny oporu. Są to głównie tendencje do przywrócenia naruszonej równowagi, unikanie informacji niezgodnych z własnymi przekonaniami i wiele innych elementów. Przyczyny oporu dotyczą nie tylko samej istoty zmiany, lecz także warunków, na podstawie których są one wprowadzane. Jego głównym źródłem wydaje się zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa, zagrożenie ekonomiczne i niepewność celów wprowadzania zmiany. Zmiany stają się zatem wyznacznikiem skuteczności działania osób zarządzających organizacją. Są również świadectwem ciągłego uczenia się organizacji, która dzięki wiedzy przygotowuje się na nieustanne zmiany, reaguje na nie spokojnie oraz wykorzystuje je jako sposób do nowego postrzegania otaczającego świata i tworzenia nowych planów współpracy. Organizacja musi to robić rozważnie, dostarczając informacji o tym procesie za pomocą sprawnego, skutecznego, rzetelnego i uczciwego systemu komunikacji wewnętrznej. Ważnym elementem blokującym lub przyspieszającym proces realizacji zmian jest kultura organizacyjna. To kultura organizacyjna, będąca zbiorem wartości danej organizacji, wpływa bowiem na zachowania i ostateczny wynik zmian. Powodzenie zmiany zależy od głębokości ingerowania w kulturę, która spełnia w organizacji wiele funkcji. Potrzeba ciągłego dostosowywania się organizacji do zmieniających się oczekiwań zewnętrznych i wewnętrznych powoduje, że zbudowanie „nowej” kultury organizacyjnej jest ważnym wyzwaniem dla skuteczności zmian.

Kluczowym elementem prowadzenia procesu zarządzania zmianami są ludzie, którzy zmieniają organizację. Umiejętne budowanie, partycypacja i uczestnictwo członków organizacji w procesie zmian stało się bezwzględny wymogiem. Zmiany, niezależnie od swojego charakteru, zawsze odnoszą się do elementów społecznych

organizacji, a czynnikiem wpływającym na powodzenie zmian są pozytywne relacje między poszczególnymi elementami idei zmian a postrzeganiem ich przez ludzi. Budowanie zaangażowania społecznego do zmiany jest wyznacznikiem pozytywnej jej adaptacji. Zmiana nie staje się wówczas złem wymuszonym i narzuconym.

Kolejna część pracy wskazuje, iż zmienność, nieprzewidywalność i złożoność współczesnego otoczenia determinuje warunki do wprowadzania zmian. Czynniki otoczenia, zarówno pośredniego, jak i bezpośredniego, mogą być determinantami sytuacji kryzysowej w organizacji, ponieważ w jej wnętrzu również istnieją determinanty wpływające na efektywność jej funkcjonowania. Jednakże w praktyce najczęstszymi przyczynami kryzysu są czynniki wewnętrzne, a zatem pozostające pod bezpośrednią kontrolą efektywnego zarządzania organizacją. Kryzys powoduje spadek aktywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz zmniejszenie jego konkurencyjności. Niewłaściwa reakcja kadry zarządzającej na sytuację kryzysową, wyrażająca się w podejmowaniu błędnych decyzji, jeszcze bardziej osłabia organizację i potęguje eskalację kryzysu. Tymczasem kryzys można wykorzystać do odnowienia przedsiębiorstwa, poprawy jego konkurencyjności oraz jako okazję do rozwoju. Istnieją bowiem pewne prawidłowości w zarządzaniu umożliwiające pokonanie kryzysu, takie jak choćby objęcie zmianami całej organizacji i włączenie ludzi, monitoring zmian polegający na porównywaniu osiągniętych efektów z planowanymi i inne. W sytuacji kryzysowej zarządzający organizacją powinni w pierwszej kolejności nie ignorować zaistniałego stanu i zidentyfikować przyczyny jego zaistnienia, kolejno opracować wszystkie opcje wyjścia z kryzysu, ocenić je pod względem potrzeb i możliwości organizacji, wybrać najlepszy wariant i skutecznie go wdrażać, kontrolując i oceniając efektywność poszczególnych etapów zmian, a w razie konieczności modyfikując podejmowane działania. Jak pokazuje praktyka gospodarcza, w procesie zarządzania organizacją w kryzysie centralnym punktem pozostaje dobrze opracowany program zwalczania kryzysu wsparty charyzmatycznym przywódcą, który dzięki swojej osobowości, woli zwycięstwa i umiejętności profesjonalnego zarządzania pokonuje opór ludzi wobec trudnych zmian, które musi wdrożyć, by zapewnić organizacji przetrwanie, uzdrowienie i w dalszej perspektywie rozwój.

Część czwarta pracy prezentuje analizę procesu przemian w organizacjach opieki zdrowotnej. W toku rozważań przedstawiono „wędrówkę” poszczególnych koncepcji zmian od systemu centralnego zarządzania w latach 1945–1989 do przywrócenia zdrowiu jego naturalnego miejsca wśród publicznych działań w okresie od roku 1989 do roku 2002. W poszczególnych rozdziałach tej części przedstawiono drogi różnych rozwiązań organizacyjnych. Wskazano, że w praktyce funkcjonowania badanych organizacji wprowadzono zmiany, które zdobywały zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Analiza prezentuje drogę dochodzenia do wdrożonego dzisiaj wariantu ubezpieczeń zdrowotnych. Wariant ten powstał na podłożu różnych koncepcji i miał lepiej służyć powszechnie akceptowanej idei zreformo-

wania opieki zdrowotnej w sposób zapewniający większą efektywność, a także satysfakcję pacjentów i świadczeniodawców. Potrzeba wprowadzenia nowoczesnych instrumentów zarządzania organizacjami opieki zdrowotnej, w tym zarządzania zmianami, stała się szczególnie niepozostawiająca wątpliwości po 1998 r., w miarę konfrontowania kolejnych założeń reformatorskich i rozwiązań obowiązujących od 1999 r. z realiami.

Coraz bardziej oczywisty jest brak oparcia się na solidnych podstawach przygotowania do zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej. Widać to szczególnie wyraźnie w części piątej rozprawy, prezentującej wyniki badania opinii uczestników zmian. Zwrócono uwagę, że na kształt zmian wpłynął brak metodyczności i ciągłości działań, rzetelnych metod postępowania i rozwiązań instytucjonalnych. Wskazano również, iż na drodze wdrażania zmian w organizacjach opieki zdrowotnej stają różne nieprawidłowości: od społecznych, przez organizacyjne i ekonomiczne, na prawnych kończąc. Przebiegają one wzdłuż najrozmaitszych osi, oddzielając środowisko medyczne od polityków, kadrę zarządzającą od podległych pracowników, świat nauki od świata praktyki. Inną przyczyną niepowodzeń jest nieufność, brak skutecznej komunikacji i porozumienia się między praktykami a decydentami. Historia prac nad zmianami w opiece zdrowotnej pokazuje, jak ten proces wymyka się wszelkim próbom racjonalizacji. Próżno także szukać informacji o metodologii ich ustalania i wprowadzania. Stąd zadaniem priorytetowym jest dziś traktowanie zmian w organizacjach opieki zdrowotnej jako procesu, który podlega zarządzaniu.

Monografię zamyka propozycja koncepcji zarządzania zmianami w organizacjach opieki zdrowotnej.

dr Joanna Jasińska

Rozdział

1

Zmiana jako podstawowe pojęcie w charakterystyce warunków funkcjonowania organizacji

1.1. INTERPRETACJA POJĘCIA „ZMIANA” I CHARAKTERYSTYKA POJĘĆ BLISKOZNACZNYCH

1.1.1. Definicje zmiany

Interpretacja pojęcia „zmiana” wydaje się zadaniem prostym. Warto jednak prześledzić wybrane definicje, aby przekonać się, że nie ma uniwersalnego określenia zmiany i że poszukiwania jednoznaczności trwają i zdają się, tak jak zmiana, nie zmierzać ku ostatecznym rozstrzygnięciom. Wybitny przedstawiciel polskiej myśli organizacji i zarządzania Tadeusz Kotarbiński twierdził, że „zmiana – to, że taka a taka rzecz na początku takiego a takiego okresu była taka a taka, na końcu zaś tego okresu inna”⁵. Zdaniem Z. Mikołajczyk zmiana „to proces czynnościowy – aktywny, sprowadzający się do podjęcia akcji mającej na celu dokonanie zmiany oraz mający charakter rzeczowy – wynik działań zmieniających”⁶. Autorka dostrzega dwa wymiary pojęcia „zmiana”: treść i proces. Według niej treść zmiany to życie człowieka, a proces to droga dochodzenia do celu. Te dwa elementy (treść i proces) są ściśle ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniają, ponieważ „realizacja procesu zmian ma tylko sens ze względu na ich treść, a więc ma doprowadzić do założonych celów.

⁵ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania logiki formalnej, metodologii nauk*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961, s. 69.

⁶ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 10.

I odwrotnie – nie ma szans realizacji treści, jeśli proces dochodzenia do jej osiągnięcia nie jest adekwatny do założonych celów⁷. Z kolei Jan Szczepański wskazuje, że „jeżeli w jakimś dowolnym stanie rzeczy pojawiają się nowe elementy składowe lub zanikają pewne elementy czy też pojawiają się nowe stosunki między istniejącymi elementami – mówimy, że w tym stanie rzeczy nastąpiła zmiana”⁸. Zdaniem tego autora społeczność to żywa całość, a więc i zmienna. Jeżeli zmiany wzbogacają społeczność, to mogą się one rozwijać. Zmiany mogą też prowadzić do zaniku i zubożenia społeczności. A zatem rozwój czy zmiana, która zbliża społeczność do określonego ideału w aspekcie pozytywnym, określane są mianem postępu⁹.

Inną propozycję definicji zmiany proponują Tadeusz Pszczołowski i Wojciech Gasparski. W ujęciu T. Pszczołowskiego zmiana to zdarzenie, przy czym stan końcowy jest inny od początkowego. Z kolei dla W. Gasparskiego zmiana to „wszelkie modyfikacje istniejącego stanu rzeczy”¹⁰. Obie definicje są bardzo ogólne i syntetyczne. Do interpretacji zmiany w aspekcie dwóch wymiarów i różnych stanów nawiązuje Leszek Krzyżanowski. Twierdzi on bowiem, że zmiana jest „różnicą” między dwoma stanami przedmiotu. Korzysta z tej definicji także Ewa Maszyk-Musiał. Według niej zmiana może być rozumiana w kontekście rzeczowym i wówczas jest „innovacją” albo może oznaczać wprowadzenie czegoś nowego i wtedy jest „procesem zmieniania”. Zmiana oznacza wówczas „procesy innowacyjne (wynik innowacji) i adaptacyjne (wynik konieczności)”¹¹. Inny punkt odniesienia przyjęli w swojej interpretacji zmiany James A.F. Stoner i Charles Wankel, wskazując, że zmiana to „nowy sposób na prowadzenie organizacji”¹². Zmiana jest przez nich utożsamiana ze zmiennością organizacji.

Zmiany definiuje się również jako zjawisko ciągłe, niemające punktu docelowego. Można przewidywać i przygotowywać się do stawienia czoła nowym wyzwaniom. Zmiana to zarówno zagrożenie, jak i szansa dla tych, którzy potrafią ją wykorzystać. To właśnie ostatnie lata, które wskazują na bardzo złożony charakter współczesnej cywilizacji oraz trudności w przewidywaniu przyszłości świata, zainicjowały „pęd” do zmian. Zasada z lat 70. XX wieku *If it isn't broken don't fix it* (Jeśli coś nie jest zepsute, nie zabieraj się do naprawy) nie sprawdza się. Liz Clarke wskazuje, że „rzeczywistość jest płynna, skomplikowana, niestabilna, wywołuje poczucie niepokoju i nic nie wskazuje na to, by coś miało zmienić się na lepsze”¹³.

⁷ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, op. cit., s. 10.

⁸ J. Szczepański, *Odmiany czasu teraźniejszego*, Książka i Wiedza, Warszawa 2001, s. 503.

⁹ W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, op. cit., s. 17.

¹⁰ W. Gasparski, *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 17.

¹¹ Cyt. za: W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, op. cit., s. 18.

¹² J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 300.

¹³ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 2012, s. 9.

Próbie powiązania interpretacyjnego „zmiany” z otaczającą rzeczywistością podjął także Peter F. Drucker. Jego zdaniem żyjemy w okresie głębokich przemian, a zmiany są prawdopodobnie bardziej radykalne niż te, które zapoczątkowały drugą rewolucję przemysłową połowy XIX wieku lub też przemiany spowodowane wielkim kryzysem i wybuchem II wojny światowej. Harry I. Ansoff stwierdza, że „wzrosła turbulencja otoczenia, którą cechują cztery tendencje: wzrost nowoczesności zmiany, wzrost intensywności otoczenia, wzrost szybkości zmian, wzrost złożoności otoczenia”¹⁴. Kontynuując ten nurt rozważań, trzeba zauważyć, że bliski naszym czasom wydaje się również pogląd Henriego Bergsona, że „rzeczywistość jest nieskończenie różnorodna, zmienna, żywa, dynamiczna i wciąż nowa”¹⁵.

Biorąc pod uwagę pewną trudność w zdefiniowaniu pojęcia „zmiana”, można przyjąć interpretację W. Błaszczyk, według której zmiany są wszelkimi przekształceniami istniejącego stanu rzeczy. Przy czym stan rzeczy to wszystkie otaczające nas zjawiska społeczne, kulturowe, polityczne, gospodarcze, informacje, trendy, idee itp. Należy także pamiętać o trudnościach interpretacyjnych, mimo iż próby zdefiniowania pojęcia są stale podejmowane. Pojęcie to jednak nie poddaje się sztywnym ramom definicji.

Mając zatem świadomość różnorodności interpretacji pojęcia „zmiana”, od klasycznych definicji po interpretacje prezentowane przez współczesnych autorów, trzeba z pełnym zrozumieniem zaakceptować określenia będące przedmiotem rozważań różnych nauk. W obecnym stanie zmieniającej się rzeczywistości należałoby zaakceptować również próby określenia tego pojęcia, które będą podejmowane w przyszłości. Zmiana bowiem jest zjawiskiem ciągłym i nieustannym. Termin ten został włączony do zbioru pojęć naukowych opisujących poszczególne stany rzeczy współczesnego świata. Znalazł także trwałe miejsce w języku potocznym.

1.1.2. Pojęcia bliskoznaczne zmianie

Teoria organizacji i zarządzania oraz praktyka zarządzania używają często wielu pojęć bliskich „zmianie”, takich jak „restrukturyzacja”, „reorganizacja”, „usprawnienie”, „innowacja”, „transformacja”, „modernizacja”. Termin „restrukturyzacja” pojawia się głównie w literaturze ekonomicznej i odnosi się do zagadnień związanych z gospodarką oraz jej podmiotami. Analizując znaczenia słów *reconstruct*, co oznacza „budować od nowa”, i *structure*, co odpowiada pojęciu struktury, można przyjąć, że razem oznaczają one rekonstrukcję struktury. Jednakże treść pojęcia

¹⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 58.

¹⁵ Cyt. za: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 108.

restrukturyzacji jest różnie definiowana przez uczonych. Andrzej Karpiński utożsamia ją ze zmianami strukturalnymi, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich elementów organizacji¹⁶. Towarzyszą temu bardziej efektywne rozwiązania w sferze działalności. Utożsamianie restrukturyzacji ze zmianami strukturalnymi prezentują także Zdzisław Leszczyński i Anna Skowronek-Mielczarek, twierdzą oni bowiem, że jest to „stopniowe przekształcenie w zakresie rozmiarów i proporcji produkcji, metod wytwarzania, układów własnościowych i systemów zarządzania”¹⁷. Techniczny aspekt restrukturyzacji podkreśla Wiesław Sadzikowski. Według niego „procesy restrukturyzacji przejawiają się przede wszystkim we wprowadzaniu do produkcji nowych produktów oraz wprowadzaniu takich zmian technicznych w wytwarzaniu produktów dotychczas wytwarzanych, iż osiągnęte zmiany w kosztach ich wytwarzania oraz ich jakości pozwolą na utrzymanie bądź poprawę konkurencyjności”. Podobnie dla Bogusława Pełki restrukturyzacja jest raczej pojęciem technicznym¹⁸.

Opisu pojęcia restrukturyzacji w aspekcie istoty i celu dokonują Danuta Kowalczyk-Jakubowska i Anna Molewicz¹⁹. Dla nich ważna jest zmiana polegająca na unowocześnieniu struktury i poprawie jakości, a celem tego procesu jest uzyskanie strategicznej pozycji na rynku. Konsekwencją działalności w ramach procesu jest osiągnięcie korzystniejszych wyników ekonomicznych. Dla Zofii Sapijaszki²⁰ zmiana to restrukturyzacja, której nadaje ona specjalne znaczenie. Określa bowiem restrukturyzację jako radykalną zmianę przynajmniej w jednym z trzech wymiarów organizacji, tj. w zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej. Celem takiej zmiany jest przywrócenie równowagi wewnętrznej organizacji oraz równowagi z otoczeniem. Powiązanie restrukturyzacji z radykalną zmianą jest bardzo często prezentowane w publikacjach naukowych. Podkreśla się wówczas, że restrukturyzacja dotyczy zmiany w zakresie organizacji, ekonomii, finansów i technicznych aspektów organizacji. Jest działaniem nastawionym na podniesienie efektywności organizacji. Może oznaczać przemyślaną reorientację celów (misji) organizacji, stosownie do zaszytych lub mających zajść zmian w przyszłości. Jest procesem – w rozumieniu Cezarego Suszyńskiego

¹⁶ A. Karpiński – cyt. za: A. Kamela-Sowińska, A.B. Mirecki, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2011, s. 17.

¹⁷ Z. Leszczyński, A. Skowronek-Mielczarek, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 17.

¹⁸ B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 18.

¹⁹ D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Molewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2012, s. 18.

²⁰ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 23.

– fundamentalnych zmian, którego celem jest bieżące i długofalowe kształtowanie podmiotowości organizacji pod kątem zmian w otoczeniu, a także wewnętrznych potrzeb organizacji²¹.

Wszystkie definicje restrukturyzacji utożsamiają to pojęcie z dokonywaniem wewnątrz organizacji gruntownych i kompleksowych zmian. Traktują też restrukturyzację jako proces złożony, obejmujący wiele wzajemnie ze sobą powiązanych kierunków działania. Trzeba podkreślić, że wieloaspektowość restrukturyzacji wynika z konieczności podjęcia zmian praktycznie we wszystkich dziedzinach działalności organizacji. Zmiany takie stwarzają warunki do rozwoju i odniesienia sukcesu. Proces restrukturyzacji może też być traktowany jako jeden z kolejnych etapów „życia” organizacji i środek do realizacji wzajemnie powiązanych działań i celów organizacji. Do katalogu uniwersalnych celów restrukturyzacji należą:

- uporządkowanie struktury organizacji;
- podniesienie efektywności działalności finansowej organizacji;
- usprawnienie struktur organizacji;
- poprawa pozycji rynkowej;
- polepszenie jakości produkcji;
- podniesienie wartości rynkowej organizacji.

Ponadto za szczególne cele restrukturyzacji C. Suszyński uznaje:

- zwiększenie konkurencyjności organizacji i jej produktów dzięki zbudowaniu przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do wybranych elementów jej funkcjonowania;
- doprowadzenie do poprawy warunków gospodarczych, zwłaszcza do ograniczenia kosztów wypracowania zysku na poziomie pozwalającym na rozwój;
- zwiększenie rynkowej wartości organizacji²².

Formułując cele restrukturyzacji, nie można zapominać o tym, że zależą one od jej rodzaju. Inne są bowiem cele **mikrorestrukturyzacji**, **restrukturyzacji naprawczej**, **restrukturyzacji rozwojowej**, a inne **restrukturyzacji przedmiotowej**. Cele, takie jak zwiększenie efektywności we wszystkich sferach działalności organizacji, zapewniające konkurencyjność wobec innych partnerów i będące formą samodzielnych działań organizacji, zostały przypisane zmianom mikrorestrukturyzacyjnym. Poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej organizacji, gdy jest ona zagrożona widmem bankructwa, jest istotą restrukturyzacji naprawczej. Polega ona bowiem na opracowaniu programu przebudowy organizacji i jego przeprowadzeniu.

Restrukturyzacja rozwojowa z kolei stanowi procedurę realizacji założeń, a następnie wdrożenia planu strategicznego organizacji. Jej cele dotyczą wzrostu udziału organizacji na rynku, udoskonalenie jej produkcji i technologii, a program najczęs-

²¹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 67.

²² *Ibidem*, s. 129.

kiej obejmuje okres od dwóch do dziesięciu lat. Restrukturyzacja taka jest pojmowana jako swoisty projekt nowego działania i odbudowy w sensie proceduralnym. Mimo to nie można postawić znaku równości między nią a planem strategicznym, który jest koncepcją działania dla całej organizacji. Inicjatorem zmian określanych mianem restrukturyzacji przedmiotowej jest zaś sama organizacja. Jej treścią są działania polegające na „odbudowie” składników majątkowych organizacji. Zmianą bez istotnej zmiany profilu produkcji, a jedynie technologii wytwarzania, obejmującą poprawę warunków bezpieczeństwa pracy, warunków zdrowotnych i społecznych, jest restrukturyzacja technologiczna. Każdy z tych rodzajów restrukturyzacji ma odmienny charakter, wymaga innych działań i stawia różne cele do osiągnięcia. Restrukturyzacja odnosi się do opisu zmian określanych mianem zmian wewnętrznej struktury organizacji, a także do zmian wykraczających poza obszar działania organizacji.

Zmiany sprowadzające się tylko do przeobrażenia wewnętrznego organizacji literatura przedmiotu określa mianem „reorganizacji”. Jest to kolejne pojęcie bliskoznaczne pojęciu „zmiana”. Definicja reorganizacji łączy to pojęcie ze zmianą „będącą rezultatem umyślnej działalności człowieka trwale naruszającej równowagę dynamiczną struktur organizacyjnych i (lub) procesów w nich przebiegających”²³. Do obszarów zmian w wewnętrznej strukturze organizacji odnosi reorganizację Z. Mikołajczyk. Zdaniem tej autorki do reorganizacji dochodzi wówczas, gdy mamy do czynienia z „nieadekwatnością pomiędzy ustalonym celem a ogólną konfiguracją przedsiębiorstwa, a więc m.in. jego strukturami i rzeczywistymi efektami funkcjonowania”²⁴. Do zmian wewnątrz organizacji definiowanych jako reorganizacja nawiązuje również T. Pszczołowski²⁵. Dla niego pojęcie „reorganizacja” oznacza zmianę struktur organizacji mającą na względzie usprawnienie jej funkcjonowania bądź dostosowanie do zmienionych zadań. Można wyróżnić również pięć zmienionych (czynników) reorganizacji. Są to:

- technika i technologia (adaptacja struktur do ewolucji narzędzi, maszyn, materiałów, procesów i metod pracy);
- strategia;
- kultura;
- władza;
- struktura statyczna i dynamiczna²⁶.

²³ A. Ehrlich, B. Gliński, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 441.

²⁴ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 112.

²⁵ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2010, s. 206.

²⁶ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 112.

Czynniki te inicjują reorganizację, czyli zmiany w organizacji. Czesław Sikorski²⁷ określał reorganizację jako zmianę formalnej struktury organizacyjnej instytucji, czyli zmianę formalnie ustalonych stosunków zachodzących między zasobami z punktu widzenia celu organizacji.

Przeprojektowanie bądź zmiana wewnątrz organizacji określana jest także pojęciem „reengineering”. Business Process Reengineering (BPR) to przemysłowe odnowienie i zmiana procesów w organizacjach tak, aby służyły poprawie ich działania. Zmiany te dotyczą zwiększenia efektywności pracy oraz przekształcenia procesów produkcji. Najważniejszym elementem reengineeringu jest przejście od myślenia funkcjonalnego (zaopatrzenie, sprzedaż) do tworzenia efektywnych procesów. Reengineering zakłada ciągłe poszukiwanie zmierzające do eliminacji pracy bezużytecznej i ograniczenie do minimum pracy nietworzącej wartości. Wymaga też od członków organizacji zwiększenia samodzielności i odpowiedzialności. Istotą reengineeringu jest „doskonalenie, a nie zmiany wprowadzane dla samych zmian”²⁸ – piszą Joe Peppard i Philip Rowland. Ich zdaniem podstawowymi narzędziami reengineeringu są: **benchmarking**, **outplacement** i **outsourcing**²⁹.

Benchmarking zakłada ciągłe porównanie wyników organizacji i procesów wewnątrzorganizacyjnych, produkcji i usług z innymi organizacjami o podobnym profilu działania i z liderami do benchmarkingu. Podstawowym celem jest identyfikacja słabych stron oraz silnych stron organizacji i ich porównanie z najsilniejszymi konkurentami. Informacje uzyskane w ten sposób służą m.in. zdefiniowaniu kierunków działania organizacji.

Adam Kupczyk, Helena Korolewska-Mróż i Maciej Czerwonka³⁰ definiują outplacement jako „wspólne działania organizacji i współpracujących z nimi organizacji (firm) doradczych, które zmierzają do tego, aby ze zwalnianego pracownika uczynić poszukiwanego na rynku pracy”. Takie działania organizacji zapewniają jej lepszą pozycję i pozytywny wizerunek, ponieważ, jak pisze J. Pfeffer, „polityka personalna organizacji kryje w sobie największe możliwości zdobycia atutów konkurencyjnych”³¹.

Usprawnienie odzwierciedla stopień pozytywnej wartości zmiany. Ujęcie takie proponuje Cz. Sikorski, który podkreśla, że „w zależności od przedziału oceny, usprawnienie może oznaczać podniesienie stopnia organizacji instytucji ze wzglę-

²⁷ Cz. Sikorski, *Procesy asymilacji zmian w strukturze organizacyjnej instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 17.

²⁸ J. Peppard, P. Rowland, *Re-engineering*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 2007, s. 22.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróż, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Grupa Wydawnicza INFOR Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 59–60.

³¹ J. Pfeffer, *Polityka personalna głównym źródłem atutów konkurencyjnych*, „Zarządzanie na Świecie” 2009, nr 2.

du na jej powodzenie bądź tylko ze względu na sprawność jej funkcjonowania w znaczeniu ogólnym³². Można zatem przyjąć, że usprawnienie rozumiane jest jako zmiana gwarantująca postęp w funkcjonowaniu organizacji albo jako zmiana działająca na rzecz jej rozwoju. Podobnie rozumie usprawnienie P.F. Drucker, który zwraca uwagę, że „fragment ulepszony i wybiegający niejako naprzód w stosunku do pozostałych staje się pozytywnym załącznikiem usprawnienia całości”³³.

Ciekawy pogląd związany z usprawnianiem przedstawił T. Kotarbiński w swoim dziele naukowym *Traktat o dobrej robocie*³⁴. Autor ów zwrócił uwagę, iż „usprawnieniu [...] szkodzi zbyt intensywne usprawnienie poszczególnych elementów organizacji”. Twierdzenie podobnej treści prezentuje również P.F. Drucker³⁵. Uważa on bowiem, że „fragment ulepszony w stosunku do innych fragmentów, których na razie nie jesteśmy w stanie usprawnić, może być czynnikiem zakłócającym harmonię pracy całości”. Niewątpliwie należy mieć na uwadze takie poglądy, trafnie określone przez T. Kotarbińskiego „paradoksem dynamiki postępu”³⁶. Niemniej jednak ze względu na pozytywny charakter usprawnienie to rezultat postępowych zmian będących efektem możliwości, jakie tkwią w umyśle człowieka.

Termin „zmiana” jest często zastępowany pojęciem „innowacja”. Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego słowa *innovatio* – „odnowienie” lub *novus* – nowy. Podobne rozumienie tego pojęcia prezentuje Everett M. Rogers³⁷. Dla niego innowacja to nowa idea dostrzeżona przez jednostkę. Pogląd ten wspiera także Homer G. Barnett³⁸. Innowacje w jego pojęciu są „wszelkimi przejawami zachowania lub rzeczy, które są nowe, ponieważ są jakościowo różne od dotychczas istniejących”. Innowacją określa się taki stan rzeczy, który jest nowy lub który zawiera element nowości.

Opisu pojęcia „innowacja” dokonują różni autorzy, odnosząc ten termin do dziedzin ekonomicznych, technicznych, kulturowych, organizacyjnych, finansowych i handlowych.

Z interpretacją terminu „innowacja” w odniesieniu do kultury spotykamy się u Wiesława Makarczyka. Uważa on, że innowacją są wszelkie wartości kulturowe, które w danych warunkach przestrzennych i czasowych są traktowane „przez ludzi

³² Cz. Sikorski, *Reorganizacja a usprawnienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 29.

³³ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 20.

³⁴ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1965, s. 300.

³⁵ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 25.

³⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej...*, *op. cit.*, s. 305.

³⁷ E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 2003, s. 13.

³⁸ H.G. Barnett – cyt. za: W. Makarczyk, *Przyswajanie innowacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa 2011, s. 9.

jako nowe³⁹. Jest to słuszne stwierdzenie, szczególnie w odniesieniu do współczesnych, nowych trendów kulturowych. Innowacyjność w aspekcie kultury jest inspiracją do zadumy w obliczu „nowych” ludzkich czynów będących wynikiem postępu cywilizacyjnego i liberalizmu obyczajowego.

Spośród autorów odnoszących termin innowacji do dziedzin ekonomicznych na uwagę zasługuje określenie zaprezentowane przez Josepha A. Schumpetera⁴⁰. Dla niego innowacją jest wyłącznie pierwotna ekonomiczna realizacja wynalazku będącego jej podstawą. O ekonomicznym aspekcie innowacji pisze także Krystyna Poznańska. Według niej „innowacje stanowią specyficzny rodzaj działalności ekonomicznej, który wyróżnia się na tle innych obszarów gospodarczych⁴¹. Podobną treść innowacji nadaje P.F. Drucker⁴². Dla niego jest ona specyficznym narzędziem – działaniem, które daje nowe możliwości tworzenia bogactwa. Zdaniem jego innowacja tworzy zasoby mające wartość ekonomiczną. Peter F. Drucker uważa, że innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. Podkreśla też, że „systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić⁴³. Określenia powyższe nadają innowacji charakter twórczy. Zmiana – innowacja tworzy nowe elementy, inspiruje do zmian racjonalizatorskich. Mimo to, jak słusznie zauważa Józef Penc⁴⁴, zmiana może być również nietwórcza. Może bowiem powielać istniejące już rozwiązania. Odmienne zdanie dostrzegamy choćby u Philipa Kotlera⁴⁵, uważa on bowiem, że pojęcie innowacji zawsze odnosi się do dobra, które jest postrzegane przez kogoś jako nowe.

Niektórzy autorzy, mówiąc o innowacji, nadają temu pojęciu również charakter zmiany pozytywnej. Tak innowację traktuje np. Zbigniew Pietrasiński. Dla niego innowacja to zmiana „celowo wprowadzona przez człowieka [...], która polega na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się [...] na postęp⁴⁶. Takie rozu-

³⁹ W. Makarczyk, *op. cit.*, s. 10.

⁴⁰ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 104.

⁴¹ K. Poznańska – cyt. za: W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, *op. cit.*, s. 20.

⁴² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 39–42.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie, Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 141.

⁴⁵ Ph. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice Hall, New Jersey 2008.

⁴⁶ Z. Pietrasiński, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 9.

mienie innowacji zakłada, że osoba posługująca się tym terminem musi znać rezultaty zmiany, a to nie zawsze jest możliwe.

Podobne znaczenie pojęciu innowacji przypisuje Ivan Perlaki⁴⁷. W rozumieniu tego autora innowacją jest każda pozytywna i postępową nowość lub każda zmiana. I. Perlaki nadaje innowacji znaczenie funkcjonalne, traktując ją jako proces tworzenia, projektowania lub wykorzystania nowości.

Innowacją dla Christophera Freemana jest pierwsze zastosowanie lub wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia⁴⁸. Zwolennikiem szerszego podejścia wobec tego zagadnienia jest prezentowany już J.A. Schumpeter⁴⁹. Co prawda odnosi on treść pojęcia do obszaru ekonomicznego, ale poza tym twierdzi, że innowacją jest wprowadzanie wiedzy do produkcji.

W jego ujęciu jest ona rozumiana jako:

- wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub też udoskonalenie istniejących;
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu;
- wprowadzenie nowego lub udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego;
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji;
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów;
- otwarcie nowego rynku.

Można także znaleźć propozycję, aby innowację nazwać przekształceniem nowego pomysłu w nowy wyrób, usługę lub sposób produkcji. Taki pogląd prezentują J.A.F. Stoner i Ch. Wankel⁵⁰.

Według profesora Ireneusza Durlika⁵¹ innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorczości, za pomocą którego ze zmiany czyni się okazję do podjęcia nowego działania gospodarczego lub świadczenia nowego rodzaju usługi. Poza tym autor dodaje, że innowacje są najważniejszą siłą napędową gospodarki, specjalnym narzędziem przedsiębiorczości, motorem postępu gospodarczego. Do tej wyjątkowej cechy, jaką jest innowacja, nawiązuje również już wcześniej cytowany P.F. Drucker, dla którego innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości⁵².

W literaturze przedmiotu możemy spotkać zarówno określenia prezentujące szerokie, jak i wąskie ujęcie innowacji. Innowacja w ujęciu szerokim jest utożsamia-

⁴⁷ I. Perlaki, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 27.

⁴⁸ Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation*, Pinter and Martin Publishers, London 2002, s. 7.

⁴⁹ J. Schumpeter, *op. cit.*, s. 104.

⁵⁰ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 348.

⁵¹ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008, s. 40.

⁵² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 39.

na z nowością. Ujęcie wąskie prezentuje Ch. Freeman⁵³, dla którego innowacją jest tylko pierwsze zastosowanie nowego produktu. Takie spojrzenie nadaje innowacji miano „wynalazku”. Możemy również spotkać się w piśmiennictwie z podziałem na „innowacje radykalne” (tzw. *major innovation*) lub „innowacje przyrostowe” (tzw. *minor innovation*). *Major innovation*⁵⁴ to innowacja prowadzona na szeroką skalę, duża innowacja polegająca na wdrażaniu *high technology* (tj. sterowania numerycznego i technologii informatycznej). Innowacja taka wywołuje głębokie zmiany w organizacji bądź oznacza długofalowe przedsięwzięcia. *Minor innovation* to zaś innowacje stopniowe, udoskonalające porządek rzeczy.

Przedstawione wyżej określenia innowacji są częścią obszernego zbioru, z którego można czerpać. Nie ulega wątpliwości, że w dzisiejszym świecie innowacyjność jest absolutnym priorytetem w dążeniu organizacji do zachowania mocnej pozycji. Treść przedstawionych rozważań nie wyczerpuje tematu. Można jednak powiedzieć, że innowacją jest zmiana, która daje początek czemuś nowemu. Wpływa na rozwój nowych procesów technologii, organizacji i jest efektem wysiłku ludzi. Zmiana będąca innowacją jest traktowana jako szansa rozwoju. Takie rozumienie innowacji wyklucza charakter negatywny lub regresywny pojęcia zmiany. Zmiany rewolucyjne, będące gwałtownym działaniem, zmieniające niejednokrotnie organizację państwową, naruszające struktury zbiorowości to podstawowe cechy pojęcia transformacji. Zofia Mikołajczyk⁵⁵ traktuje transformację jako proces (zjawisko) o charakterze systemowym, który uruchamia zmiany i mechanizmy naruszające w sposób rewolucyjny dotychczasowy ład i porządek. Autorka pisze o czterech wymiarach transformacji: politycznej, gospodarczej, społecznej i kulturowej. Wymiar polityczny to rozwój demokratycznych instytucji i demokratycznego życia. Wymiar gospodarczy to odejście od centralnego sterowania procesami gospodarczymi i dochodzenie do gospodarki rynkowej. Wymiar kulturowy to przemiana systemu wartości, postaw i orientacji człowieka. Wymiar społeczny jest wymiarem ewolucji norm, zmiany sposobu życia, tradycji.

W literaturze opisującej funkcjonowanie organizacji spotykamy najczęściej pojęcie „transformacja przedsiębiorstwa”. Za jej istotę uznaje się zmianę kilku „części” określonej organizacji. James A.F. Stoner⁵⁶ wyróżnia następujące obszary transformacji:

- reorientację (*reframing*) – zmiana wizji i celów organizacji;
- restrukturyzację (*restructuring*) – zmiana sposobów produkcji oraz organizacji infrastruktury;

⁵³ Ch. Freeman, *op. cit.*, s. 7.

⁵⁴ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 21.

⁵⁵ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 23.

⁵⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 201.

- rewitalizację (*revitalization*) – stworzenie nowej strategii organizacji;
- regenerację (*renewal*) – stworzenie systemu bodźców do ciągłego uczenia się i odnawiania zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie całej organizacji.

Transformację traktowaną jako proces zmian realizowany dzięki zastosowaniu specjalnych reguł odnajdujemy u Zofii Mikołajczyk i Ilony Świątek-Barylskiej. Interpretacja taka nadaje zmianie inny charakter pod względem jakościowym, ponieważ składają się na nią i rozwijają ją różne procesy. Autorki charakteryzują transformację, wyróżniając jej następujące cechy:

- odpowiedzialność za zmiany w otoczeniu, co oznacza, że otoczenie nadaje określoną dynamikę;
- wynika z niezadowolenia ze starego porządku i wiary w nowy ład;
- może obejmować całe organizacje lub jej fragmenty;
- jest procesem ciągłym;
- wymaga nowoczesnej wiedzy.

W naszym kraju transformacja doprowadziła do zmian w sferze politycznej, społecznej, kulturowej i gospodarczej. Dokonała przeobrażenia ustrojowego państwa oraz przyczyniła się do rozwoju demokratycznych instytucji. W wymiarze społecznym była źródłem państwa o charakterze pluralistycznym. Umocnienie myślenia w kategoriach wolności, praw człowieka i obywatela to zmiany o wymiarze kulturowym. Odejście od gospodarki kierowanej centralnie oraz kształtowanie się gospodarki o charakterze rynkowym to istotne zmiany dokonane w wyniku transformacji. Można jeszcze tę zmianę powiązać z wyzwaniem globalizacji. Co prawda globalizacja wiąże się z bardziej zaawansowanym procesem umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, ale, jak twierdzi David Levy, globalizacja to przede wszystkim narastająca integracja odmiennych gospodarek narodowych⁵⁷.

„Modernizacja” to pojęcie, które w nauce ekonomii jest określane jako wprowadzenie do produkcji i usług nowych procesów technologicznych, maszyn, urządzeń w celu zwiększenia wydajności lub uzyskania oszczędności. Tak określa modernizację Tadeusz Pszczołowski, dla którego treść pojęcia obejmuje aspekty zmian technologicznych⁵⁸. Zupełnie odmienne spojrzenie na modernizację prezentuje Anita Miszalska. Autorka rozpatruje ją w sensie przemian ustrojowych, mówi bowiem o „postkomunistycznej modernizacji”⁵⁹.

Przedstawione wyżej i systematycznie opisane pojęcia są bliskoznaczne pojęciu „zmiana”. Prezentacja możliwych interpretacji została ograniczona tylko do

⁵⁷ Cyt. za: A. Zatorska, *Ku globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 22.

⁵⁸ T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 120.

⁵⁹ A. Miszalska, *Reakcje społeczne na przemiany ustrojowe. Postawy, zachowania i samopoczucie Polaków w początkach lat dziewięćdziesiątych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 14.

wybranych przykładów. Można je niewątpliwie poszerzyć, przywołując innych autorów, którzy swoje zainteresowania naukowe poświęcają zmianom. Duże znaczenie, mimo że pominięta została w interpretacji, ma np. prywatyzacja jako zmiana dotycząca przeniesienia uprawnień własnościowych wobec określonych zasobów (najczęściej wobec majątku trwałego) od podmiotu publicznego do podmiotu prywatnego. Sądzę jednak, że prywatyzacja z uwagi na swoją rangę w klasyfikacji zmian wymaga, aby poświęcić jej odrębne opracowanie.

Podsumowując powyższe rozważania, dokonano prezentacji zakresu pojęciowego zmiany w postaci „piramidy pojęć” (zob. rys. 1).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 1. Nieskończona „piramida pojęć” w opisie zmian

Mówiąc dzisiaj o zmianach, używa się wszystkich tych pojęć zamiennie. Uszczegóławia się jedynie interpretacje przemian w określonych stanach rzeczy, np. w wyniku prezentacji obszarów ich występowania lub prezentacji metody. Zamiennie używanie pojęć „zmiana”, „innowacja”, „restrukturyzacja”, „reorganizacja”, „usprawnienie” jest wyrazem przemian pojawiających się w rzeczywistości i świecie na każdym jego poziomie. Granice pojęciowe zmiany wydają się nieostre, a jednak uniwersalne do wyrażenia charakterystyki stanów rzeczy. Zmiany występują ciągle i nie mają tendencji końcowej. Uniwersalność zmian pojawia się w sferze wielu analiz empirycznych reprezentowanych w wielu dyscyplinach naukowych. Przykłady odnajdujemy w pracach na ten temat u socjologów, w literaturze ekonomicznej, organizacyjnej, technicznej, a także psychologicznej. Można stwierdzić, że

pojęcie „zmiana” jest „matką” wszystkich przeobrażeń i wiąże się ze zmiennością całego świata. Pojęcia bliskoznaczne wyrastają z tego fundamentu i stają się „córkami” zmiany.

1.2. TYPOLOGIE ZMIAN

Dokonując prezentacji typologii zmian, trzeba założyć, że w literaturze przedmiotu spotykamy się z wielką różnorodnością propozycji. Na uwagę zasługuje w szczególności rozróżnienie w zakresie kryteriów klasyfikacyjnych. Klasyfikacji zmian dokonuje się m.in. na podstawie kryteriów, takich jak poniższe, i wyodrębnia się następujące rodzaje zmian:

- stopień zmian – reprodukcyjne, transformacyjne;
- element sprawczy – dobrowolne i przymusowe;
- związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia – reaktywne i antycypacyjne;
- charakter zmian – adaptacyjne i innowacyjne;
- zakres zmian – częściowe i całościowe;
- przedmiot zmian – techniczne, strukturalne, skierowane na ludzi;
- sposób przeprowadzenia – ewolucyjne, rewolucyjne;
- ciągłość procesu zmian – stopniowe, skokowe⁶⁰.

Możemy, ujmując jeszcze inaczej kryteria klasyfikacyjne, wyróżnić:

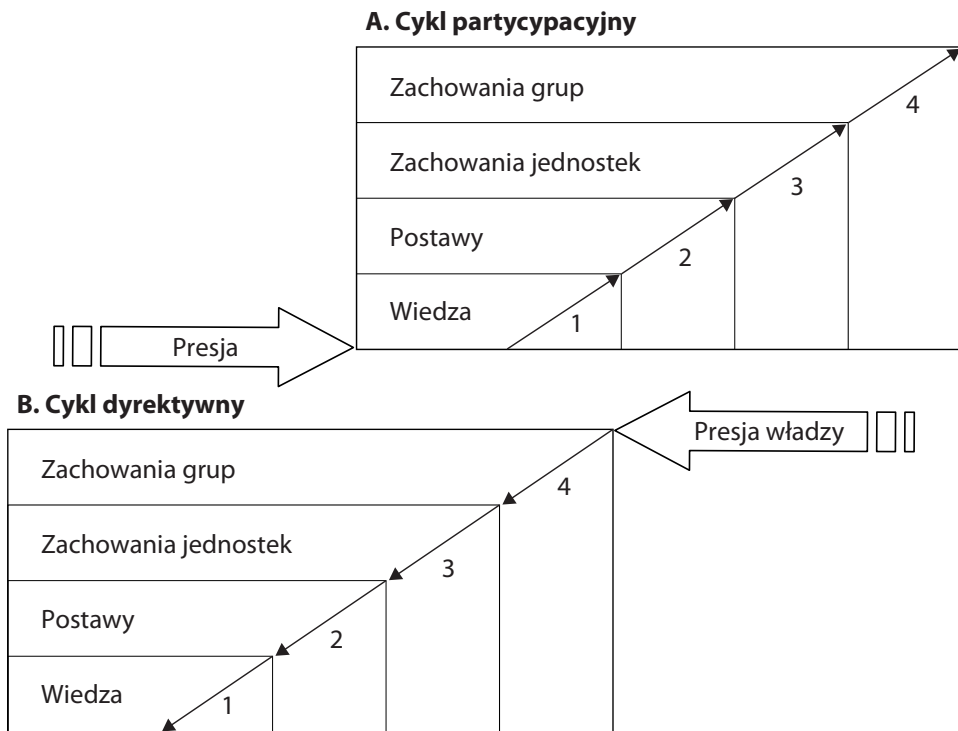
- typologie dotyczące określonego typu zmian – techniczne, społeczne, organizacyjne itd.;
- typologie dotyczące przyrody jako obszaru, w którym dokonują się zmiany;
- typologie różne, niesklasyfikowane do określonego obszaru;
- zmiany rozpatrywane wyłącznie w obszarze organizacji⁶¹.

Ponadto klasyfikacje są różnorodne w ramach tego samego typu zmiany lub różnorodne systematyzujące rodzaje zmian z różnych punktów widzenia. **Biorąc pod uwagę relacje organizacji i otoczenia, zmiany można podzielić na organiczne i wymuszone.** Zmiany organiczne to takie, w których przystosowanie organizacji do otoczenia jest rezultatem dostrzeganych przez jej członków usprawnień oraz działań podejmowanych w tym zakresie. Zmiany wymuszone zaś następują wówczas, gdy proces przystosowawczy opiera się na założeniu ingerencji otoczenia w aktualnie obowiązujące sposoby funkcjonowania organizacji. Przykładem unaczyniającym te dwa rodzaje usprawnień może być koncepcja Paula Herseya i Ken-

⁶⁰ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 15.

⁶¹ W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, *op. cit.*, s. 31.

netha H. Blancharda⁶². Dotyczy ona tzw. cykli organizacyjnych. Autorzy wyróżniają **cykl partycypacyjny** i **cykl dyrektywny**. Cykl partycypacyjny dotyczy zmian, których źródłem jest nowa wiedza członków organizacji i odczuwana przez nich potrzeba zmian: „Wiedza kształtuje postawy członków organizacji, które następnie uzewnętrznione są w postaci zachowań indywidualnych lub grupowych kształtujących usprawnienie”⁶³. W cyklu dyrektywnym zmiany są inspirowane przez władzę lub system prawny. To wymaga nabycia przez członków organizacji nowej wiedzy związanej ze zmianą. Wówczas mogą, choć nie muszą, wykształcić się pozytywne postawy wobec zmiany. Graficzną ilustrację cyklu partycypacyjnego i dyrektywnego przedstawia rys. 2.



Źródło: P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2012, s. 282.

Rys. 2. Cykle zmian

⁶² P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2012, s. 281–282.

⁶³ Zob. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

W najszerszym kontekście typologię zmian umieszcza Bogdan Ileczo. Autor ten obszarem zmian nazwał przyrodę i wyróżnił zmiany: biotyczne w przyrodzie, społeczne w zbiorach ludzi, antropocentryczne w człowieku i techniczne w materii nieożywionej⁶⁴.

Istotą zmian społecznych jest pojawienie się nowych stosunków między ludźmi (czasami pozytywnych, a czasami negatywnych). Zmiany dokonują się albo w osobowości człowieka, albo zachodzą w grupie ludzi. Mogą także dotyczyć zmian społecznych i roli człowieka w organizacji. Zmiany techniczne mogą przyjmować różne formy. Według Rossa A. Webbera mogą to być zmiany techniczne:

- rutynowe – dotyczą drobnych zmian w produkcji;
- wymuszone sytuacją;
- wynikające z okazji⁶⁵.

Dla R.A. Webbera zmiany techniczne dokonują „ożywienia” i przekształcenia produktów oraz elementów materialnych.

Zmiany klasyfikowane są także na podstawie kryterium efektu. Jan Mujżel **ze względu na nakłady niezbędne do przeprowadzenia zmiany dzieli je na inwestycyjne i bezinwestycyjne**⁶⁶.

Znacznie szerzej klasyfikacje zmiany ujmują inni autorzy, wskazując na wieloelementowe struktury zmian, zwłaszcza jeśli dokonywane są świadomie przez człowieka. Na szczególną uwagę zasługuje typologia zmian zaproponowana przez Z. Mikołajczyk, która wyróżnia zmiany: psychologiczne, kulturowe, polityczne, społeczne, ekonomiczne i techniczne⁶⁷. Autorka uważa, że podstawą takiego podziału są zmiany dokonujące się w otoczeniu. Wskazuje ona, iż najtrudniejsze są zmiany psychologiczne, zwłaszcza wtedy, kiedy dokonują się w sytuacji zagrożenia ekonomicznego. Naruszenie pozycji społecznej jest dla człowieka trudne do zaakceptowania. Ponadto konieczność zmiany jakości życia wywołuje frustracje i kłopoty adaptacyjne. Propozycja Z. Mikołajczyk ujmuje w sposób „całościowy” zmiany. Zmiany społeczne przejawiające się w ewolucji norm, sposobu życia, kulturowe – związane z rozwojem wiedzy, myśli, komunikacji – wyrażają nowe „aspiracje” człowieka we współczesnym świecie. Zmiany polityczne wywierają wpływ na wprowadzenie zmian w instytucjach państwowych, równocześnie także zmiany

⁶⁴ B. Ileczo, *Niektóre elementy współczesnej wiedzy o innowacjach*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Łódź 1982, s. 19.

⁶⁵ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 470–471.

⁶⁶ J. Mujżel, *Przedsiębiorstwo w procesach innowacyjnych*, [w:] J. Mujżel (red.), *Bodźce wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego i warunki ich skuteczności w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 24.

⁶⁷ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 10–12.

ekonomiczne wymuszają działania w sprawowaniu władzy oraz przekształceniach w skali całego kraju.

Interesująca jest także klasyfikacja W. Gasparskiego. Wyróżnia on zmiany dokonywane przez człowieka (zaplanowane i niezaplanowane) oraz proponuje podział ze względu na: istotność, ocenę etyczną, ocenę użyteczną, ocenę estetyczną i ocenę nacjonalną. Autor ten proponuje podzielić zmiany na:

- sprawne i niesprawne – ze względu na ocenę użyteczną;
- racjonalne i nieracjonalne – ze względu na ugruntowanie poznawcze zmian dokonywanych przez człowieka;
- estetyczne ujemne i estetyczne dodatnie – ze względu na ocenę estetyczną;
- etyczne ujemne i etyczne dodatnie – ze względu na ocenę etyczną⁶⁸.

W literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się typologii zmian w organizacjach. Wynika to z przeświadczenia o „sprzężeniu zwrotnym” między organizacjami (których współcześnie jest ogromna liczba) a otoczeniem. Ciekawą typologię zmian głównie ze względu na zmiany zachodzące w organizacjach w warunkach szybko tworzącej się gospodarki globalnej przedstawia E. Masłyk-Musiał⁶⁹. Jej koncepcja jest związana z formami ruchu, jakim podlegają organizacje. Zdaniem tej autorki występują trzy podstawowe formy ruchu:

- w otoczeniu organizacji;
- wewnątrz organizacji związany z cyklem życia;
- indywidualny wynikający z indywidualnych dążeń i walki o władzę.

Wymienionym formom ruchu odpowiadają następujące rodzaje zmian:

- zmiany wynikające z identyfikacji organizacji z otoczeniem;
- zmiany w sposobach koordynacji działań związane z naturalnym cyklem życia organizacji;
- zmiany w sposobach kontroli działań i zachowań.

Autorka zwraca szczególną uwagę na zmiany związane z identyfikacją organizacji. Wskazuje, iż są to przeobrażenia o charakterze makroorganizacyjnym. Zalicza do tej grupy zjawiska połączeń różnych organizacji oraz porozumienia zawierane między organizacjami. Znana jest również koncepcja Michaela Croziera, która mówi o przyszłości tworzenia oraz rozwoju społeczeństw i organizacji⁷⁰ oraz o konieczności „transformacji umysłowej uczestników organizacji”⁷¹, wskazując przy tym na zmiany strukturalne i organizacyjne.

⁶⁸ Cyt. za: W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, op. cit., s. 33.

⁶⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 2012, s. 26.

⁷⁰ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 19.

⁷¹ *Ibidem*, s. 163.

Należy także przedstawić klasyfikację autorstwa Leszka Krzyżanowskiego. Wymieniono w niej podział zmian na ilościowe i jakościowe. W rozumieniu tego autora zmiana ilościowa jest różnicą między dwoma wyróżnionymi stanami przedmiotu od momentu początkowego do końcowego ze względu na badaną własność, którą można wyznaczyć za pomocą liczby lub skali. Zmiana jakościowa z kolei jest różnicą między dwoma stanami przedmiotu rozpatrywanymi ze względu na przysługiwanie lub nieprzysługiwanie im tej własności⁷². Dalszy podział zmian w organizacjach odnosi się do różnego rodzaju sytuacji zachodzących między organizacją a otoczeniem.

W tej kategorii klasyfikacji należy przedstawić propozycję Ricky'ego W. Griffina⁷³, który wyróżnia zmiany w organizacji w obszarze:

- strategii;
- struktury;
- projektu organizacji;
- techniki;
- operacji.

Inną klasyfikację przedstawił Harold J. Leavitt. Proponuje on w swoich rozważaniach model organizacji, którego cztery elementy tworzą obszary zmian w organizacji. Są to: zadania, ludzie, technologia, struktura.

Jeżeli chodzi o zasięg zmian, ciekawą propozycję podziału przedstawia wspomniana już Z. Mikołajczyk. Wyróżnia ona trzy grupy zmian. Pierwszy rodzaj zmian to stosunkowo niewielkie zmiany. Mają one jedynie wpływ na codzienne funkcjonowanie organizacji. Są to proste zmiany i dotyczą one niewielkiej grupy ludzi. Następnie autorka wyróżnia zmiany o szerszym zasięgu intensywności. Ich efekt wprowadzenia na stałe jest „wpisany” w historię organizacji. Trzecią grupę zaś stanowią zmiany powstałe w wyniku działań złożonych. Stanowią one element strategii organizacji i mają charakter szeroki. Stają się swoistą filozofią organizacji w przyszłości. Zofia Mikołajczyk ze względu na charakter zmian wyróżnia zmiany innowacyjne i adaptacyjne, których rezultaty uznaje się za pozytywne lub negatywne. Podział taki wprowadzają także autorzy francuscy (Annie Bartoli i Philippe Hermel)⁷⁴ oraz polscy (Andrzej K. Koźmiński i Krzysztof Oblój)⁷⁵. Inni autorzy, tacy jak Daniel Katz i Robert L. Kahn⁷⁶, mówią o podziale zmian na takie, które za-

⁷² L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 120.

⁷³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 402–405.

⁷⁴ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 19.

⁷⁵ A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 293.

⁷⁶ D. Katz, R.L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 603.

chodzą w ludziach, i takie, które modyfikują zmienne organizacyjne. Dużą wartość w dziedzinie klasyfikacji zmian ma również koncepcja podziału zmian w organizacjach biorąca pod uwagę motywy zmian. Motywy są zawsze wypadkową wielu czynników. Niekiedy decyduje jedna przyczyna, podczas gdy w innych przypadkach występuje wiele przyczyn. W typologii Benoit Grouarda i Francisa Mestona zmiany wyróżniają trzy miary – głębokość, szybkość, sposób inicjowania⁷⁷.

Głębokość zmian charakteryzuje ich zasięg i skalę. Z tego względu wymienia się zmiany powierzchowne i głębokie. Zmiany powierzchowne mogą dotyczyć wszystkich obszarów działalności organizacji. Ich cechą charakterystyczną jest łatwość w podejmowaniu decyzji o ich wprowadzeniu. Na drugim końcu skali są zmiany głębokie, które silnie przekształcają rzeczywistość organizacji, a ich konsekwencje są poważne. Towarzyszą im bowiem duże oczekiwania, a powodzenie ich wdrożenia wywołuje efekty pozytywne, niepowodzenie zaś zaburza równowagę organizacji.

Literatura przedmiotu mówi też o symbiotycznym związku zmiany z kryzysem. Każde z nich może być bowiem przyczyną wystąpienia drugiego. Teza H.I. Ansoffa o coraz większej złożoności, szybkości, kosztowności i trudności do przewidzenia wydarzeń zachodzących w otoczeniu organizacji⁷⁸ jest nadal aktualna. Jeżeli organizacja zbagatelizuje zmiany zachodzące w otoczeniu i nie przeprowadzi zmian dostosowawczych lub nieefektywnie je wdroży, wówczas może pojawić się kryzys. Mamy wówczas do czynienia ze zmianami naprawczymi, których motywem stał się kryzys organizacji. Kryzys stwarza zagrożenie, może być przyczyną chaosu, może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na zarządzanie zmianą⁷⁹.

W kontekście tych rozważań wydaje się istotne określenie pojęcia kryzysu w organizacji. Najbardziej uniwersalne jest podejście mówiące, że jest to taki stan organizacji, który prowadzi do naruszenia jej stabilności lub opóźnienia rozwoju w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, a w przypadku utrzymywania się w dłuższym czasie – zagrożenia egzystencji⁸⁰.

Bogdan Wawrzyniak kryzysem nazywa taką sytuację, w której „wskutek gwałtownego spiętrzenia różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji organizacji i jednocześnie ograniczone są organizacyjne zdolności do zlikwidowania zaistniałego stanu”⁸¹.

⁷⁷ B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 21.

⁷⁸ H.I. Ansoff, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 61.

⁷⁹ Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Controlling as a Method of Detecting and Preventing Crisis Situations in Organisation Management*, [w:] III Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. *Riešenie krizových situácii v špecifickom prostredí*, Uniwersytet Žilinský w Žilinie, 19–20 maja 2008.

⁸⁰ *Ibidem*, s. 156–157.

⁸¹ B. Wawrzyniak, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 38–39.

Szczegółowe rozważania dotyczące zależności kryzys – zmiana, a jednocześnie najistotniejsze znajdują się w pracy Jana Skalika, który stwierdza, że „kryzys jest szansą dla zmian, a zmiana jest środkiem jego opanowania”⁸². Kryzys w swojej istocie burzy stabilność organizacji i jest naturalnym motywem zmian. Kolejnym istotnym motywem zmian są działania konkurencji. Jak piszą B. Grouard i F. Meston, działania jednej organizacji na rynku mogą uczynić przeciętną inną organizację. Pozycja rynkowa organizacji zależy m.in. od umiejętności reakcji na działania i przedsięwzięcia innych.

Burzliwy rozwój technologii informatycznych (teleinformacja, e-informacja) to kolejny motyw zmian, którego znaczenie zwłaszcza w przypadku inicjowania zmian stale rośnie. Możliwości, jakie zaoferowała komputeryzacja, okazały się bardzo istotną zachętą do wprowadzania zmian. Motywy ich wdrożenia mogą być inicjowane przez otoczenie zewnętrzne oraz wpływać z wnętrza organizacji. Zmiana może też być związana z zagadnieniem przekształceń systemowych dokonujących się w państwie. Wówczas klasyfikacja zmian staje się wyrazem uczestnictwa organizacji w tym procesie. David C. Wilson⁸³ wyróżnia na tym tle zmiany reprodukcyjne – polegające na ulepszaniu struktur procesów i systemów organizacji, dzięki którym łatwo następuje jej przystosowanie się do zmiennego rynku, i zmiany transformacyjne – odnoszące się do poziomu strategicznego organizacji, głębokie przeobrażenia.

W literaturze przedmiotu spotkamy również typologie zmian w organizacji wykorzystujące kryterium zasięgu zmian. Według tego kryterium zmiany można podzielić na:

- stosunkowo niewielkie;
- o szerszym zasięgu intensywności;
- powstałe w wyniku działań złożonych.

Typologię taką odnajdujemy u Z. Mikołajczyk⁸⁴. Autorka prezentuje również typologię zmian, biorąc pod uwagę ich charakter. Wyróżnia wówczas zmiany innowacyjne i zmiany adaptacyjne. Zmiany mające aspekt innowacyjności odnoszą się nie tylko do sfery zmian w dziedzinie techniki i technologii, lecz i sfery społeczno-organizacyjnej. Propozycję innowacji organizacyjnej spotykamy także u Edwarda Stawasza⁸⁵. Z kolei A. Bartoli i Ph. Hermel twierdzą, że działalność innowacyjna w sferze organizacyjnej „pozwala na stworzenie zdolności antycypacji i adaptacji

⁸² J. Skalik, *Zmiana a kryzys organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2008, nr 879, s. 300–307.

⁸³ D.C. Wilson, *A Strategy of Change. Concepts and Controversies in the Management of Change*, Routledge, London – New York 2012.

⁸⁴ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, op. cit., s. 18.

⁸⁵ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 14.

przedsiębiorstwa do jego otoczenia”. Zmiany innowacyjne odnoszą się do zmian w funkcjonowaniu poszczególnych osób i zespołów ludzi w organizacji i wpływają na sposób kierowania organizacją i zatrudnionymi w niej ludźmi. Zofia Mikołajczyk dodaje ponadto, że najistotniejsze w innowacyjności organizacyjnej jest to, że staje się ona warunkiem sine qua non przetrwania każdej organizacji. Zmiany adaptacyjne zaś udoskonalają system organizacji i są zbliżone do pojęcia modyfikacji. Zmiany te wynikają z ekonomicznej konieczności i poprawy funkcjonowania organizacji. Dotyczą również narzędzi – technik organizacji. Badaczka podaje za przykład wykorzystanie klasycznych technik statystycznych do badań nad czasem pracy lub technik socjologicznych do analizy i diagnozy organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę charakter zmian, należy powiedzieć również o zmianach regresyjnych. Są bowiem sytuacje, w których mimo istniejących rzeczywistych zmian ich efektywność jest zerowa. Zachodzi wówczas zjawisko stagnacji. Znacznie gorzej, gdy skutek działań zmierzających do zmiany powstaje recesja, czyli pogorszenie istniejącego stanu rzeczy. Zofia Mikołajczyk⁸⁶ mówi także o zmianach dewiacyjnych, z którymi mamy do czynienia wówczas, gdy istnieje potrzeba powrotu do stanu organizacyjnego przed zmianą. Niewątpliwie zmiany regresyjne i dewiacyjne są konsekwencją gwałtownych zmian w otoczeniu, które mają nieoczekiwany zasięg. Często wynikają z nieudolności metodologicznej lub braku woli działania we wdrażaniu zmian.

Bogata różnorodność klasyfikacyjna zmian powoduje istotną trudność w prezentacji propozycji uniwersalnej. Zmiany bowiem są „bogate” w wiele elementów, które je różnicują. Należy zatem różnorodność tę przyjąć jako oczywistą, dostosowując typologię zmian do warunków sytuacyjnych.

1.3. ŹRÓDŁA I STRATEGIE ZMIAN

Źródła i przyczyny zmian są wypadkową wielu czynników. W niektórych przypadkach dominuje jedna przyczyna, podczas gdy w innych – wiele przyczyn. Źródła zmian mogą pojawiać się w całym obszarze rzeczywistości. Zmiany bowiem są nieodłącznym zjawiskiem towarzyszącym człowiekowi i jego działalności. Już w V wieku p.n.e. grecki filozof Heraklit⁸⁷ powiedział: „Nic nie trwa, tylko zmiany”. Klasyfikacja źródeł zmian byłaby więc trochę sztuczna, a może nawet dyskusyjna. Dlatego obszar charakterystyki źródeł zmian zawężono do organizacji. Taka propozycja znajduje najczęściej odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Ograniczając się do poziomu organizacji, można stwierdzić, że znajdują się

⁸⁶ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 19.

⁸⁷ W. Rozwadowski, *Prawo rzymskie. Zarys wykładu wraz z wyborem źródeł*, Wydawnictwo ABEDIK, Poznań 2012, s. 229.

one pod bardzo silną i narastającą presją zmian. Wynika to przede wszystkim ze zmienności i złożoności otoczenia, w którym przyszło im funkcjonować. Ciągła konieczność „współpracy” organizacji z otoczeniem wynika z faktu, iż jest ona systemem otwartym i wrażliwym na działanie świata zewnętrznego. Bardzo często źródła zmian identyfikowane są jako siły zewnętrzne, wynikające z otoczenia ogólnego i celowego organizacji, oraz siły pojawiające się w jej wewnętrznym obszarze. Taką propozycję prezentuje choćby R.W. Griffin⁸⁸. Według niego źródła usprawnienia mogą być następujące:

- spadająca sprawność organizacji (efektywność i skuteczność);
- powiększająca się wielkość organizacji;
- zwiększająca się złożoność organizacji;
- wzrastający „wiek” organizacji (historia i tradycja, faza cyklu życia);
- stosowana technologia;
- stosunki własnościowe i forma prawna;
- potencjał organizacji (zatrudnienie, umiejętności, kreatywność, innowacyjność).

Inni autorzy, przedstawiając źródła zmian, szczególnie eksponują rolę otoczenia organizacji w tym procesie. Według słów Petera F. Druckera⁸⁹ „w otoczeniu znajduje się to wszystko, co najważniejsze dla funkcjonowania [...], mianowicie zasoby i wyniki”. Mówiąc o tym, należy zauważyć, że rozpatrywanie zmian w organizacji w sprzężeniu ze zmianami w otoczeniu jest związane z rozumieniem, iż organizacje są systemami otwartymi, które funkcjonują na zasadzie wzajemnych współzależności, co ma duże znaczenie dla zarządzania⁹⁰. Pogląd ten wspierają również Andrzej K. Koźmiński i Andrzej M. Zawiaślak, którzy podkreślają, że „wytwarzane produkty przez organizację przyjmowane są przez otoczenie, w zamian za co otoczenie zaopatruje organizację w materialne i pozamaterialne czynniki umożliwiające jej kontynuowanie lub rozszerzenie działalności”⁹¹. Szczególne znaczenie źródłom zewnętrznym, które odgrywają dominującą rolę w procesie zmian, przypisuje Georges Nizard⁹². Zdaniem autora organizacje wtopione są w struktury społeczeństwa i państwa, podlegają oddziaływaniu licznych podmiotów zarówno gospodarczych, jak i społecznych oraz politycznych. Jednocześnie, jak pisze G. Nizard, otoczenie jest bodźcem, który stymuluje organizacje oraz stwarza szanse tym, którzy potrafią z nich korzystać. To wszystko jest źródłem zmian. Podobnie Robert H. Rosenfeld

⁸⁸ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 384.

⁸⁹ P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 32–33.

⁹⁰ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie...*, *op. cit.*, s. 14.

⁹¹ A.K. Koźmiński, A.M. Zawiaślak, *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 57.

⁹² G. Nizard, *op. cit.*, s. 93–100.

i David C. Wilson⁹³, mówiąc o źródłach zmian, odwołują się do źródeł zewnętrznych i wyróżniają:

- zmieniające się rynki;
- skracające się cykle życia produktów;
- zmiany w nastawieniu do pracy;
- internacjonalizację;
- rynki ogólnoświatowe;
- przekształcenia społeczne;
- zwiększającą się konkurencję;
- nowe technologie;
- nowy personel.

Analizując przedstawione przez R.H. Rosenfelda i D.C. Wilsona źródła zmian, można powiedzieć, iż są to klasyfikacje wieloczynnikowe o szczególnie rozbudowanej strukturze. O podobnych źródłach zmian pisze R. Stewart⁹⁴. Wyróżnia on: wzrost konkurencyjności, pojawienie się nowych wartości, przekształcenia rynku, zmiany potrzeb konsumentów, zmiany metod sprzedaży. Kwestię źródeł zmian rozpatrują również A.K. Koźmiński i K. Obłój⁹⁵. Autorzy wyróżniają cztery grupy będące źródłem zmian w organizacjach:

- warunki obiektywne, czyli uświadomione przez kierownictwo i uczestników organizacji konieczności umożliwiające przetrwanie organizacji;
- uwarunkowania sytuacyjne, czyli pojawiające się w krótszych okresach szanse i zagrożenia;
- stosowana w organizacji filozofia zarządzania, na którą składa się zbiór stereotypów i uproszczonych schematów rozumowania w danej organizacji, mających znaczenie dla możliwości zmian;
- przebieg i wyniki gry o władzę.

Jak pisze L. Clarke, „zmiana stanowi fundament dla rozwoju [...] jest ona nieuchronna i nieunikniona”⁹⁶. Dla niej przekształcenia i zmiany na mapie politycznej czy społecznej, globalizacja rynków, przyspieszenie tempa zmian technologicznych oraz ochrona środowiska są przesłankami, a nie przelotną modą wywierającą presję na wprowadzanie zmian. „Może to być męczące” – mówi L. Clarke, ale tylko do momentu, gdy nie zrozumiemy, że jest to norma i że nie ma odwrotu.

Interesujący pogląd na źródło zmian w organizacjach przedstawili D. Katz i R.L. Kahn⁹⁷. Ich zdaniem organizacje dokonują zmian za pomocą oddziały-

⁹³ R.H. Rosenfeld, D.C. Wilson, *Managing Organisations. Text, Readings and Cases*, McGraw – Hill Book Company, London 2012, s. 246.

⁹⁴ Cyt. za: W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza...*, *op. cit.*, s. 57.

⁹⁵ A.K. Koźmiński, K. Obłój, *op. cit.*, s. 289–291.

⁹⁶ L. Clarke, *op. cit.*, s. 10.

⁹⁷ D. Katz, R.L. Kahn, *op. cit.*, s. 692.

wania zewnętrznego, które w istotny sposób wpływa na nie. Jeśli brak impulsu z otoczenia, to wewnętrzne źródła nie wywołują inicjatywy lub inicjatywy są nieskuteczne, a nawet (jak twierdzą autorzy) ich nie ma. Właściwie trudno temu twierdzeniu definitywnie zaprzeczyć, bo wyrażany pogląd zmusza do dalszych rozważań. Co jest pierwszym impulsem do zmian? Jaka jest geneza ich źródeł? Na te pytania nie ma jednoznacznej odpowiedzi, ale poszukuje się jej ciągle na gruncie teorii i praktyki.

Problemem źródeł zmian zajął się także Piotr Sztompka⁹⁸. Autor ten w swojej koncepcji źródła zmian porządkuje w postaci podmiotów, których istotą działania są zmiany. Wyróżnia więc innowacyjne jednostki, role innowacyjne, zbiorowości o charakterze innowacyjnym, ruchy społeczne i postępowe klasy społeczne. Do podmiotów zmian P. Sztompka zalicza reformatorów, kodyfikatorów, ideologów, mędrców, idolów, autorytety intelektualne i moralne. Aby być skutecznym, podmiot zmian musi być wyposażony w „kredyt zaufania”, bez tego innowacje są „pomysłami prywatnymi, bez konsekwencji społecznych”.

Z zagadnieniem źródeł zmian spotykamy się również u Petera F. Druckera⁹⁹. Rozpatruje on ten problem także jako działalność innowacyjną. Autor ów źródła zmian prezentuje według malejącej wiarygodności:

- nieoczekiwane zdarzenie: powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne;
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej;
- innowacja wynikająca z potrzeb procesu;
- zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku, które są zaskoczeniem;
- demografia;
- zmiany w nastrojach i wartościach;
- nowa wiedza we wszystkich dziedzinach.

Uporządkowanie wymienionych siedmiu „okazji” do działalności innowacyjnej świadczy o tym, iż autor uważa, że wiedza jest niezależnym źródłem zmian. Cztery pierwsze elementy to źródła wewnętrzne, które okazują się bardziej wiarygodne i przewidywalne niż trzy pozostałe (ujęte według autora jako źródła zewnętrzne). Często też przyjmuje się tradycyjny podział źródeł zmian (innowacji), którymi są: badania własne naukowe, obca myśl techniczna i działalność wynalazczo-racjonalizatorska¹⁰⁰. Inni autorzy, np. B. Grouard i F. Meston¹⁰¹, do podstawowych źródeł zmian zaliczają: zmiany rynku – „dostrojenie się” do otoczenia zewnętrznego;

⁹⁸ P. Sztompka, *Teorie zmian społecznych a doświadczenia polskiej transformacji*, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 1, s. 132.

⁹⁹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, *op. cit.*, s. 44.

¹⁰⁰ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999, s. 73.

¹⁰¹ B. Grouard, F. Meston, *op. cit.*, s. 17.

działania konkurencji – działania konkurentów mogą zmienić punkt odniesienia i uczynić przeciętnym to, co było dobre; innowacje technologiczne – powodują ulepszenia produktów, co sprawia, że poprzednie stają się przestarzałe.

Przed współczesnymi organizacjami zmieniająca się rzeczywistość stawia trudne zadania. Szczególną uwagę należy zwrócić na znaczenie otoczenia, które może dostarczać ciągłych, nowych źródeł zmian. Dotarcie do tych źródeł wydaje się niezmiernie istotne, ponieważ może być czynnikiem gwarantującym sukces zmiany. Organizacja bowiem dzięki otoczeniu może trwać i rozwijać się. Ponadto, jak pisze W. Błaszczuk¹⁰², odkrywanie źródeł zmian można sprowadzić do swoistego rodzaju diagnostyki medycznej, w czasie której możemy, ustalając przyczyny, zaproponować skuteczne sposoby zarządzania zmianami gwarantujące sukces wynikający z ich wdrożenia.

Problem strategii wprowadzania zmian jest równie złożony pod względem metodologicznym jak problem źródeł zmian. W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* czytamy, że „strategia jest to reguła przyporządkowująca określone działania każdej konkretnej sytuacji, jaka może nastąpić w trakcie procesu decyzyjnego. Strategia jest funkcją informacji, jaką w danym momencie dysponuje podmiot decyzyjny, przyjmującą wartości na zbiorze dostępnych możliwości wyboru”¹⁰³. Pojęcie strategii pod nazwą „nurtu pozycyjnego” reprezentuje Alfred D. Chandler¹⁰⁴, który już w latach 60. ubiegłego wieku pisał, że strategia jest długofalowym celem i zadaniem przedsiębiorstwa, jego wyborem kierunków działania oraz metodami do realizacji tych celów. Poza tym strategię ujmowano ze względu na sposób, w jaki organizacja ma być zarządzana. Krzysztof Oblój¹⁰⁵ określa strategię w postaci wzorca zamierzeń i celów lub zadań oraz głównych planów i sposobów osiągnięcia tych celów. Istotną przyczyną rozpowszechniania się pojęcia strategii w działalności organizacji jest rosnąca niepewność i ciągła zmienność otoczenia, w której ona działa. Można powiedzieć, że obranie strategii działania jest przejawem niepoddania się trudnościom, a także przejawem aktywnego stosunku organizacji co do przyszłości¹⁰⁶.

Trudno zaproponować uniwersalne rozwiązanie problemu strategii zmian. Wydaje się, jak dotąd, retoryczne pytanie: jak wprowadzać zmiany, aby przebiegały sprawnie i aby były przy tym efektywne? Michel Crozier i Erhard Friedberg¹⁰⁷ wyodrębniają strategie narzucające zmiany i strategie negocjacyjne. Nieco zbliżo-

¹⁰² W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, op. cit., s. 60.

¹⁰³ A. Ehrlich, B. Gliński, *Encyklopedia organizacji...*, op. cit., s. 435.

¹⁰⁴ A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge 1962.

¹⁰⁵ K. Oblój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11.

¹⁰⁶ Z. Mikołajczyk, *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 34.

¹⁰⁷ M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 332.

ną strukturę klasyfikacji strategii zmian proponuje Czesław Sikorski¹⁰⁸, który pisze o strategii sukcesywnej i jednorazowej, biorąc pod uwagę czas wdrażania zmian w organizacji. Problem czasu oraz momentu wdrażania zmian zostanie przedstawiony w dalszej części niniejszej rozprawy. W literaturze przedmiotu wymienia się też strategie zmian w postaci trzech stanowisk, które są identyfikowane jako wzorce zachowań wobec zmian. Są to postawy: klasyczna, społeczna oraz sytuacyjno-społeczna. Zagadnienie to wyjaśnia Anita Miszalska¹⁰⁹. O klasycznej strategii zmian autorka pisze, że jest ona łańcuchem przyczyn i skutków procesów, w których człowiek jest odbiorcą. Wiedza zgromadzona jest warunkiem wyboru strategii i skuteczności zmian.

Szczególna rola człowieka wysuwa się na plan pierwszy w wersji społecznej strategii. Anita Miszalska pisze, że historia potwierdziła, iż batalie o nowoczesność rozstrzygają się w świadomości ludzi, w ich umysłach i postawach. Autorka uważa, że jedynie zachowania aprobujące zmiany na poziomie społecznym są gwarancją pozytywnej strategii zmian. Z kolei interpretacja strategii z punktu widzenia sytuacyjno-społecznego to przede wszystkim znajomość praw rządzących psychologicznymi mechanizmami, które regulują zachowania ludzi w określonych sytuacjach.

W analizie istoty i roli strategii w procesie zmian należy zaprezentować siatkę kierowniczą Roberta R. Blake'a i Jane S. Mouton¹¹⁰, co pozwoli wyodrębnić pięć typów strategii:

- **strategię żywiolu** – wykluczającą zaangażowanie osób odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian;
- **strategię rewolucji** – zakładającą aktywne uczestnictwo kierownictwa organizacji w procesie wprowadzania zmian;
- **strategię idealizacji** – zakładającą intensywne oddziaływanie na postawy osób uczestniczących w zmianach;
- **strategię manipulacji** – wymuszającą zmiany na skutek odpowiedniego kształtowania warunków;
- **strategię ewolucji** – zakładającą stopniowe, rozłożone w czasie oddziaływanie na ludzi i sytuację.

Możemy również spotkać się z podziałem strategii na skokowe i ciągle oraz partycypacyjne i dyrektywne¹¹¹. Biorąc pod uwagę przedmiot zmian w przypadku określania strategii, należy powiedzieć o koncepcji D. Katza i R.L. Kahna¹¹². Autorzy ci uważają, że zmiana w organizacji jest ściśle powiązana z poprzedzającymi ją modyfikacjami zachowań, postaw lub wartości, co ich zdaniem upraszcza problem, gdy

¹⁰⁸ Cz. Sikorski, *Reorganizacja a usprawnienie...*, *op. cit.*, s. 166.

¹⁰⁹ A. Miszalska, *op. cit.*, s. 21.

¹¹⁰ Cyt. za: W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, *op. cit.*, s. 62.

¹¹¹ J. Bagiński, *Strategia zmian*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 10.

¹¹² D. Katz, R.L. Kahn, *op. cit.*, s. 693.

strategię zmian podzielimy na społeczne i organizacyjne. Przeciwnego zdania jest L. Clarke¹¹³, która uważa, że bez potencjału organizacyjnego wymaganego do przeprowadzenia zmian nie może być mowy o wykonaniu strategii zmian. Wdrożenie efektywnej strategii zmian oznacza dokonanie oceny umiejętności, stylów, systemów i kultur. Ponadto niezbędne jest określenie wszelkich luk czy braków, które należy przełożyć na „język” programu zmian. Strategia w procesie zmian odgrywa istotną rolę w aspekcie przemian ustrojowych. Możemy wówczas mówić o **strategii technokratycznej**, która w swoich założeniach odnosi się do procesu transformacji, oraz o **strategii społecznej**, według której społeczeństwo jest głównym elementem przemian. Taki podział możemy spotkać u A. Miszalskiej¹¹⁴. Zbliżony podział odnajdujemy też u E. Masłyk-Musiał¹¹⁵. Autorka pisze o:

- **strategiach zorientowanych kulturowo**, które dotyczą zmian wartości, zwyczajów, postaw i zachowań ludzi;
- **strategiach techniczno-strukturalnych**, a więc zmianach w technice w powiązaniu z systemem społecznym organizacji;
- **strategiach integralno-systemowych**, koncentrujących się na organizacji jako systemie otwartym.

Analizując istotę strategii w procesie zmian, należy zauważyć, że nie ma jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Strategia powinna przede wszystkim w centrum zainteresowań stawiać człowieka, a nie zawsze tak jest, zwłaszcza w sytuacji, gdy strategię są rozpatrywane w kontekście praktyki.

¹¹³ L. Clarke, *op. cit.*, s. 37.

¹¹⁴ A. Miszalska, *op. cit.*, s. 16–17.

¹¹⁵ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami...*, *op. cit.*, s. 105–106.

Rozdział

2

Zarządzanie zmianami w organizacji

2.1. POJĘCIE ZARZĄDZANIA ZMIANAMI

We współczesnej literaturze przedmiotu pojęcie zarządzania zmianami jest różnie definiowane i interpretowane. Jednym ze sposobów charakterystyki tego pojęcia jest odwołanie się do elementarnych funkcji zarządzania. W takim ujęciu zarządzanie zmianami zawiera się w cyklu działań polegających na ich planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu (zob. rys. 3). Zarządzanie zmianami według tej koncepcji jest działaniem, w którym oprócz czynności instrumentalnych kluczową rolę odgrywają aspekty psychologicznego i społecznego oddziaływania na uczestników zmian.

Według Z. Mikołajczyk¹¹⁶ zarządzanie zmianami polega przede wszystkim na takim przygotowaniu i wprowadzaniu zmian, aby można było określić i usunąć bądź osłabić czynniki przeciwdziałające zmianom oraz wzmocnić takie, które zmiany wspomagają. Istotne jest przy tym, aby działania były skuteczne, zorganizowane, umiejętnie wprowadzone i przyniosły zamierzony efekt. Podkreślić należy, że zarządzanie zmianami koncentruje się na rozstrzyganiu podstawowych problemów w procesie reorientacji i dokonywaniu przeobrażeń organizacji. Istnieje zatem ścisły związek między zarządzaniem zmianami a zarządzaniem organizacją. Zarządzanie zmianami wytycza cele w budowaniu nowych stosunków między poszczegól-

¹¹⁶ Z. Mikołajczyk, *Procesy zarządzania zmianami. Założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie* (materiały konferencyjne), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 7.

mi częściami organizacji, a także między organizacją a otoczeniem gospodarczym i społecznym. Jest ogniwem, które harmonizuje „starą” organizację z „nową”, przebudowaną organizacją. W *Małym słowniku języka polskiego*¹¹⁷ zapisano pod hasłem „zmiana”, że jest to dokonywanie przeobrażeń, które zmieniają charakter i istotę czegoś. Dlatego uzasadnione jest również stwierdzenie, że zarządzanie zmianami jest sposobem tworzenia czegoś nowego na „fundamencie” czegoś starego lub czegoś, co istniało przed uruchomieniem procesu zmian.



Źródło: W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 104.

Rys. 3. Struktura cyklu zarządzania zmianami

O ścisłym związku zarządzania zmianami z elementami zarządzania pisze Lester R. Bittel, według którego zarządzanie zmianami jest uzyskiwaniem i stosowaniem wielu różnorodnych istotnych zasobów do wsparcia celów organizacji¹¹⁸. Marek Brzeziński dodaje, że zarządzanie zmianami „jest przede wszystkim tworzeniem elastycznych możliwości gospodarowania [...] oraz szybkiego reagowania na teraźniejszość i tworzenia takiej organizacji, która będzie dobrze prosperować w trudno przewidywalnej przyszłości”¹¹⁹. Lesław H. Haber mówi o zarządzaniu zmianami jako działalności praktycznej związanej z „podejmowaniem decyzji dotyczących jak

¹¹⁷ E. Sobol (red.), *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 1012.

¹¹⁸ L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 16.

¹¹⁹ M. Brzeziński, *Proces uczenia się zmian*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, s. 18.

najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań¹²⁰. Cezary Suszyński traktuje zarządzanie zmianami jako bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów podmiotowości organizacji pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych zmian samej organizacji¹²¹. Należy pamiętać przy tym, że zarządzanie zmianami nie jest „działaniem przypadkowym”¹²², lecz działalnością stałą wymagającą konsekwentnego i metodologicznego postępowania.

Zdaniem Jeana-Marca Baugiera i Serge’a Vuilloda zarządzanie zmianami polega przede wszystkim na optymalizacji warunków funkcjonowania organizacji w stosunku do otoczenia. Opierając się na teorii równowagi organizacyjnej, zmianę można traktować także jako podsystem organizacyjny, którego podstawową funkcją jest „utrzymanie równowagi między organizacją a jej otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami”¹²³. Na podstawie powyższego stwierdzenia można przyjąć, że zarządzanie zmianami polega na takim przystosowaniu całej organizacji oraz jej poszczególnych elementów do otoczenia, aby została między nimi zachowana równowaga.

Jeszcze inaczej interpretuje pojęcie zarządzania zmianami L. Clarke¹²⁴. Jej zdaniem jest to „tworzenie wizji organizacji oraz programu jej realizacji”. Należy do tego dodać, że sformułowanie wizji nie jest zadaniem łatwym. Wymaga dużej wyobraźni i najczęściej definitywnego zerwania z przeszłością. Liz Clarke pojęcie wizji porównuje do „przewodniej gwiazdy” przyświecającej wszystkim działaniom. Według niej wizja jest obrazem przyszłej organizacji i przyszłej filozofii zarządzania. Wyznacza też cele organizacji wynikające z przyjętej strategii zmian. W tym kontekście rozważań można przyjąć, że pojęcie zarządzania zmianami jest procesem kształtowania nowej organizacji. Jest także działaniem ciągłym, wymagającym wykonywania wielu czynności. Wymaga też umiejętności nieprzerwanego nabywania wiedzy, która – jak twierdzi P.F. Drucker¹²⁵ – stanie się jedynym znaczącym zasobem organizacji i społeczeństwa przyszłości. Pojęcie zarządzania zmianami jest też rozumiane jako opracowywanie scenariuszy rozwoju organizacji i nowych strategii działania, sformułowanie celów organizacji oraz procedur organizacji. To jest również, jak pi-

¹²⁰ L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2011, s. 19.

¹²¹ C. Suszyński, *op. cit.*, s. 67.

¹²² J.-M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 12.

¹²³ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 249.

¹²⁴ L. Clarke, *op. cit.*, s. 162.

¹²⁵ P.F. Drucker, *Spółczesność postkapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 98.

sze Zbigniew Lachowicz¹²⁶, umiejętność spojrzenia na samą organizację i jej zasoby jako na przedmiot i obraz dokonujących się lub potencjalnych zmian.

Ciekawa z technicznego punktu widzenia jest interpretacja pojęcia zarządzania zmianami zaprezentowana przez A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego. Autorzy ci porównują to pojęcie bowiem do projektu, którego efektem jest „nowa” organizacja. Projekty organizacji to obrazy jej przyszłej struktury, zespołów, które nie miałyby uzasadnienia w „normalnym” funkcjonowaniu organizacji.

Na tle przedstawionych wyżej poszczególnych interpretacji pojęcia zarządzania zmianami należy zauważyć, że jest to proces złożony z powiązanych ze sobą czynności mających na celu poszukiwanie zmian i projektowanie, identyfikowanie potrzeby zmian oraz ich wdrażanie. Proces ten ma charakter wielopłaszczyznowy. Obejmuje problemy rozwoju organizacji oraz problemy ekonomiczne, psychologiczne i społeczne. W zarządzaniu zmianami wykorzystuje się dorobek wielu dyscyplin nauki. Można więc uznać, że ma ono charakter interdyscyplinarny. Trzeba też podkreślić, że zarządzanie zmianami jest w swojej istocie działaniem ukierunkowanym pozytywnie i powinno, podobnie jak zarządzanie rozumiane w sensie ogólnym, przebiegać zgodnie z prakseologicznymi zasadami dobrej roboty sformułowanymi przez T. Kotarbińskiego.

Zarządzanie zmianami nie jest łatwe. Jednym z czynników, bez którego zmiana będzie nieskuteczna, jest prawidłowy proces jej przygotowania i wprowadzenia. Najprostszym sposobem charakterystyki pojęcia zarządzania procesem zmiany w tym kontekście rozważań wydaje się stwierdzenie, że jest to „zespół logicznie ze sobą powiązanych czynności ukierunkowanych na realizację założonych celów”¹²⁷. Zofia Sapijaszka¹²⁸ uważa, że proces zarządzania zmianą ma szczególne znaczenie w odniesieniu do zmian o dużym zakresie głębokości. Zmiany takie, jak pisze Z. Sapijaszka, muszą być przygotowane i realizowane etapowo. Tylko dzięki temu osiągniemy spójność, kompleksowość i koordynację działań w czasie.

W dalszej części opracowania zostaną przedstawione wybrane koncepcje struktury procesu zarządzania zmianami.

2.2. KONCEPCJE STRUKTURY PROCESU ZARZĄDZANIA ZMIANAMI

W publikacjach naukowych poświęconych procesowi zarządzania zmianami wiele uwagi poświęca się jego wewnętrznej strukturze. Proponowane koncepcje podziału przedstawiają proces zmian i zarządzania nimi jako cykl odpowiednio upo-

¹²⁶ Z. Lachowicz, *Trening potencjału kierowniczego*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 1995, s. 9.

¹²⁷ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami...*, *op. cit.*, s. 34.

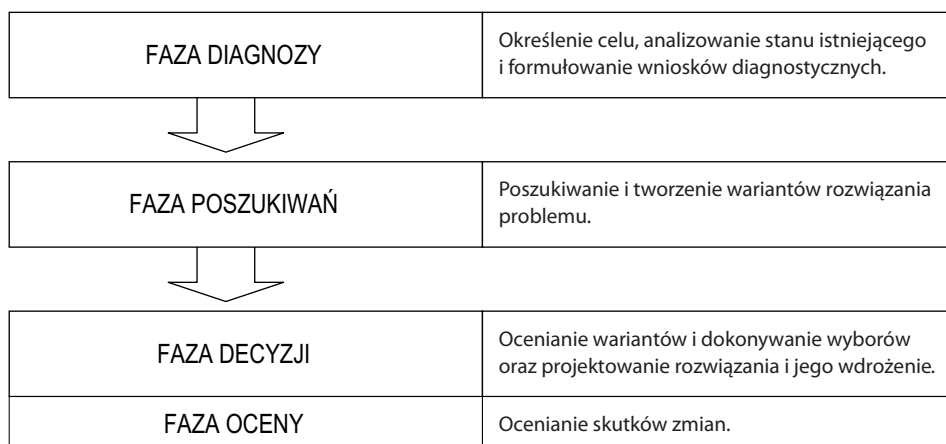
¹²⁸ Z. Sapijaszka, *op. cit.*, s. 137.

rządowanych działań ukierunkowanych na dokonanie przeobrażeń w istniejącym stanie rzeczy. Najczęściej początkiem tych działań jest etap przygotowania zmiany, a zamyka je etap kontroli zmian po ich wprowadzeniu. Propozycji struktury procesu zmian jest prawie tyle, ilu autorów podejmujących się opisu tego zagadnienia. Wydaje się, że najstarsza z nich wiąże się z koncepcją cyklu organizatorskiego Henriego L. Le Châteliera. Autor ten wymienia pięć etapów:

- postawienie jasnego i ściśle określonego celu;
- zbadanie środków i warunków, które trzeba zastosować, by postawiony cel osiągnąć;
- przygotowanie warunków i środków działania uznanych za potrzebne;
- wykonywanie zamierzonej czynności stosownie do opracowanego planu;
- kontrola wyników i wyciągnięcie z niej wniosków¹²⁹.

Zofia Mikołajczyk proponuje cztery fazy postępowania w rozwiązywaniu złożonych problemów. Są to:

- faza diagnozy;
- faza poszukiwań;
- faza decyzji;
- faza oceny.



Źródło: Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 40.

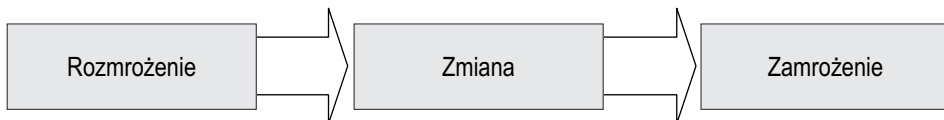
Rys. 4. Cykl rozwiązywania problemów według Zofii Mikołajczyk

¹²⁹ Cyt. za: W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, *op. cit.*, s. 39.

Strukturę procesu zmian przedstawia także Bogdan Nogalski. Autor ten wyodrębnia **fazę przygotowawczą**, która obejmuje przygotowanie zmiany, analizę warunków jej podjęcia i wdrożenia. Zawiera ona podobnie jak u Z. Mikołajczyk diagnozę, a kończy się opracowaniem projektu zmian. Druga faza – **wdrożeniowa** – to realizacja zmiany, ocena i kontrola skutków jej wdrożenia oraz sformułowanie działań na przyszłość¹³⁰. Podobnie ujmuje proces zmian Cz. Sikorski, wyodrębniając fazy **preparacyjną** i **realizacyjną**¹³¹. Swoją pogląd na proces zmian prezentują również Derek Torrington, Jane Weightman i Kirsty Johns. Autorzy ci twierdzą, że jest to „proces wymagający zmagania się z niepewnością wynikającą ze zmieniających się w coraz szybszym tempie warunków funkcjonowania”¹³². Ich zdaniem proces zmian zaczyna się w chwili pojawienia się potrzeby zmian, a kończy ciągłą kontrolą realizowanego projektu. W ujęciu wspomnianych autorów proces zmian zawiera się w występujących po sobie etapach:

- ocena i wytyczanie celu;
- sformułowanie rozwiązania;
- przygotowanie do realizacji;
- realizacja projektu;
- ciągła kontrola realizowanego projektu¹³³.

Współczesne koncepcje dość szeroko nawiązują do modelu zaproponowanego przez Kurta Lewina, który zakłada, że proces zmian przebiega w trzech etapach: **rozmrożenie**, **sama zmiana** i **zamrożenie** (zob. rys. 5).



Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebether i Ska, Warszawa 2012, s. 104.

Rys. 5. Model procesu zmian Kurta Lewina

Autor wychodzi z założenia, że niezbędne dla zmiany jest uznanie jej konieczności lub „destabilizacja – rozmrożenie”. Aby zatem pojawiła się potrzeba zmian, musi wystąpić przekonanie, że obecna sytuacja nie przynosi oczekiwanych efektów. Ludzie zatem muszą godzić się z nową sytuacją, żeby nie ponieść porażki. Wszystko

¹³⁰ B. Nogalski, *Koncepcja modelu sterowania zmianą organizacyjną w instytucji*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4, s. 33.

¹³¹ Cz. Sikorski, *Procesy asymilacji...*, *op. cit.*, s. 33.

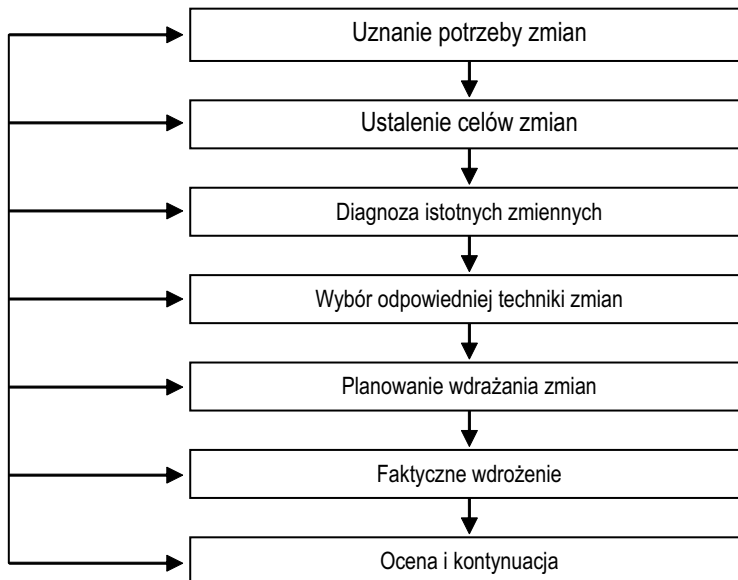
¹³² D. Torrington, J. Weightman, K. Johns, *Effective Management. People and Organization*, Prentice Hall, New York 2009.

¹³³ *Ibidem*, s. 106.

to wytwarza „ruch”, czyli potrzebę zmiany. Po nim jest właściwa zmiana i etap zamrożenia, a więc wsparcia zmiany, aby stała się częścią systemu. „Zamrożenie” ma zagwarantować, że nie nastąpi powrót do stanu dawnego. Model ten wskazuje na duże znaczenie planowania zmiany, przekonania o potrzebie jej wprowadzenia i wzmocnienia zmian wdrożonych.

W literaturze przedmiotu znany jest również prezentowany już cykl zmian złożony z czterech faz: wywoływanie niezadowolenia, rozmrożenie, zmienianie i ponowne zamrożenie. Jest to **model cyklu adaptacyjnego** uczestników zmian. Autorami cyklu są Kurt Lewin i Edgar H. Schein. Wskazują oni na wykorzystanie lęku, nadziei, nagród, odizolowania tych osób, które nie akceptują zmian, jako elementów swoistej techniki oddziaływania. Kolejny model, zaprezentowany przez R.W. Griffina, jest bardziej złożony. Składa się z siedmiu etapów (zob. rys. 6):

- uznanie potrzeby zmian;
- ustalenie celów zmian;
- diagnoza istotnych zmiennych;
- wybór odpowiedniej techniki zmian;
- planowanie wdrażania zmian;
- faktyczne wdrażanie;
- ocena i kontynuacja.



Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 393.

Rys. 6. Proces zmian według Rickiego W. Griffina

Proces zmian zaproponowany przez R.W. Griffina prezentuje kompleksowe podejście do tego problemu. Podobnie jak inni twórcy koncepcji cyklu zmian autor ten wskazuje, że zmiana nie jest procesem pojedynczych czynności, lecz wieloetapowym działaniem. Rozpoczyna się przed wprowadzeniem w życie, a kończy się długo po zakończeniu implementacji. Proces zmian w postaci wieloetapowej proponują również Oscar G. Mink, Pieter W. Esterhuysen, Barbara P. Mink i Keith Q. Owen. Propozycja zawiera osiem następujących etapów:

- utworzenie zespołów: kierowniczego i badawczego;
- ocena potrzeb zmian;
- zdefiniowanie stanu pożądanego;
- opis stanu istniejącego;
- ocena stanu istniejącego pod kątem stanu przyszłego;
- planowanie zmian;
- interwencja na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym, całej instytucji;
- stabilizowanie zmiany¹³⁴.

Z kolei według P. Jacobsona proces zmian to zbiór siedmiu elementów:

- intelektualna gotowość;
- dostrzeżenie problemu;
- „narodziny idei” – sformułowanie zadania;
- chęć rozwiązania – odczucie problemu;
- sformułowanie zasady odkrycia;
- przekształcenie zasady w schemat w wyniku rozwiązania;
- nadanie materialnej formy i rozwinięcie odkrycia¹³⁵.

Procesowy charakter zarządzania zmianami opisują w swoich rozważaniach Roy G. Lee i Barrie G. Dale¹³⁶. Według nich zarządzanie zmianami jest procesem systematycznej analizy, doskonalenia i kontroli organizacji, którego celem jest doskonalenie produktów i usług.

Liz Clarke¹³⁷, przedstawiając problematykę zarządzania zmianami w aspekcie procesu, proponuje podejście etapowe, na które składa się sześć etapów (zob. rys. 7).

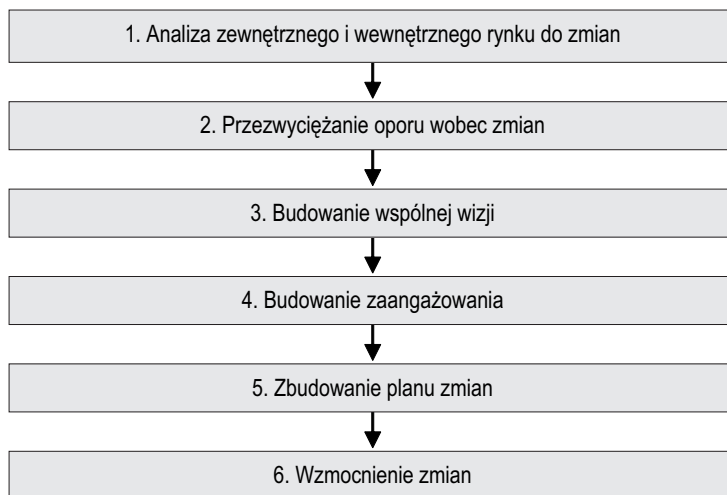
W swojej propozycji L. Clarke podkreśla, że zarządzanie zmianą jest ciągłą „podróżą” i jest mało prawdopodobne, że uda się nam kiedykolwiek osiągnąć cel, zanim świat wokół nas zmieni się ponownie.

¹³⁴ W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza...*, *op. cit.*, s. 41.

¹³⁵ Cyt. za: D. Katz, R.L. Kahn, *op. cit.*, s. 605.

¹³⁶ R.G. Lee, B.G. Dale, *Business Process Management: A Review and Evaluation*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 4, nr 3.

¹³⁷ L. Clarke, *op. cit.*, s. 242.



Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 2012, s. 242.

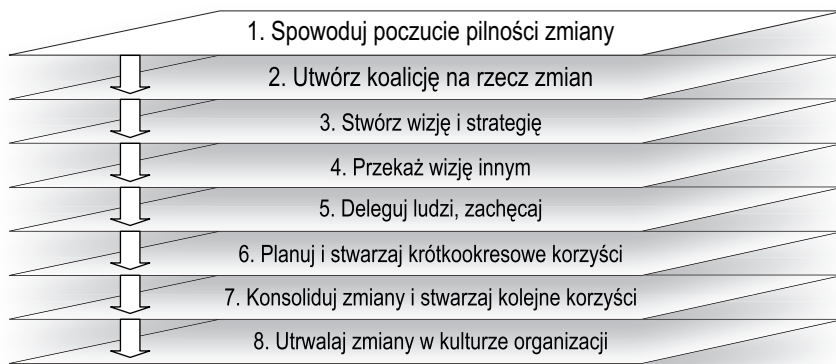
Rys. 7. Procesowe zarządzanie zmianą według Liz Clarke

Interesującą propozycję procesu zarządzania zmianą zaproponował John P. Kotter¹³⁸. Propozycje tego autora zawierają w strukturze procesu zmian osiem etapów (zob. rys. 8):

- ustalenie potrzeby zmian;
- stworzenie wpływowej koalicji na rzecz zmian;
- stworzenie wizji przyszłości;
- upowszechnienie wizji;
- umożliwienie działania na rzecz wizji;
- planowanie dla tworzenia krótkookresowych zwycięstw;
- konsolidacja udoskonaleń i rozwijanie zmian;
- instytucjonalizacja nowych pojęć.

Pierwsze cztery etapy J.P. Kottera obejmują „rozmrózenie” (podobnie jak u K. Lewina) istniejącego status quo organizacji. Etapy od piątego do siódmego służą ułatwieniu wprowadzenia zmian, etap ostatni zaś to „zamrózenie” – utrwalenie zmiany. John P. Kotter o zarządzaniu procesem zmian pisze, że charakteryzuje się on w znacznej mierze podejściem praktycznym opartym na osobistym doświadczeniu autora.

¹³⁸ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, March–April.



Źródło: J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business School, Boston 2005, s. 21.

Rys. 8. Osiem etapów procesu zarządzania zmianą według Johna P. Kottera

Nieco odmienną koncepcję procesu zarządzania zmianą proponuje E. Masłyk-Musiał¹³⁹. Według tej propozycji proces zarządzania zmianami składa się z następujących etapów:

- nacisku i pobudzenia do zmian;
- zaangażowania się agenta w proces zmian;
- rozpoznania i diagnozy stanu;
- wspólnego sformułowania nowych rozwiązań;
- wdrożenia nowego rozwiązania;
- wzmocnienia i akceptacji.

D.K. Carr, J.K. Hard i W. Trahant¹⁴⁰ również rozpatrują proces zarządzania zmianą, wskazując, że zawiera się on w czterech etapach:

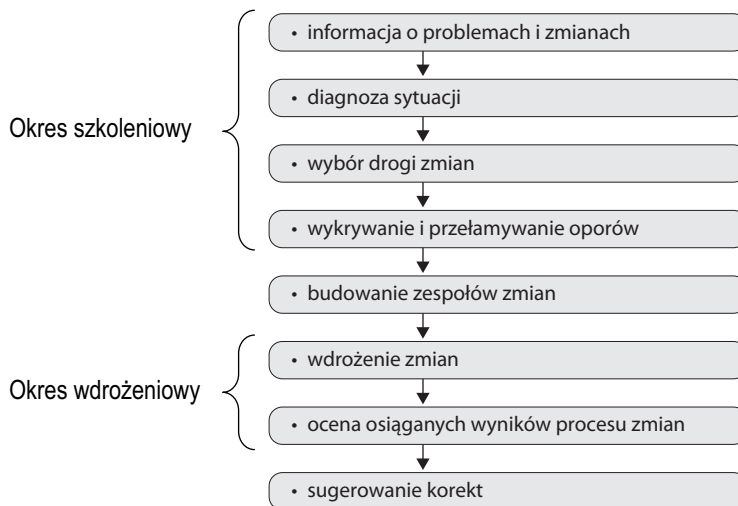
- oszacowanie zmian;
- planowanie zmian;
- wdrożenie zmian;
- odnowa zmian.

Bogdan Wawrzyniak i Leszek Kozłowski¹⁴¹ zwracają uwagę, że w procesie zarządzania zmianą można wyodrębnić dwie fazy. Pierwsza faza ma charakter typowo szkoleniowy dla zrozumienia istoty zmian. Druga faza skoncentrowana jest na praktycznym wprowadzeniu i usunięciu nieprawidłowości (zob. rys. 9).

¹³⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami...*, *op. cit.*, s. 56–58.

¹⁴⁰ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahant, *op. cit.*, s. 133.

¹⁴¹ Cyt. za: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 517–519.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 518.

Rys. 9. Struktura procesu zarządzania zmianą

Do tematu zarządzania zmianą w kontekście procesu nawiązuje także J. Majchrzak¹⁴². Jej zdaniem proces zarządzania zmianą można przedstawić w postaci logicznego postępowania, który jest procesem ciągłym i wzajemnie oddziaływającym (zob. rys. 10). Autorka podkreśla, że trzeba pamiętać, posługując się tym schematem, że w przypadku każdej zmiany proces ten jest zindywidualizowany.

W tabeli 1 przedstawiono strukturę procesu zarządzania zmianą według propozycji wybranych autorów.

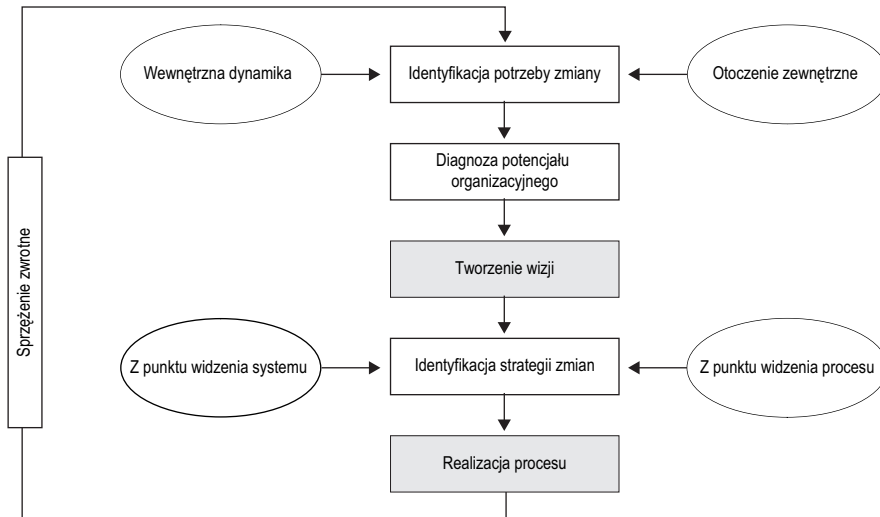
Proces zmian przedstawia się także często jako „elementarz” lub wskazówki, których należy przestrzegać, aby proces zmian był efektywny.

Jan D. Antoszkiewicz proponuje następujące wskazówki:

- odkoduj wizję przyszłości;
- dokonaj analizy prowadzonej działalności gospodarczej w świetle przyjętych aspiracji;
- wyznacz obszary, które uznasz za kluczowe dla wyników przedsiębiorstwa;
- opracuj filozofię zarządzania, jaką uznasz za reprezentatywną dla nowej organizacji;
- zaprojektuj organizację, której działalność będzie efektywna i skuteczna;
- kluczowe stanowiska organizacji przydziel kompetentnym menedżerom;

¹⁴² J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami...*, *op. cit.*, s. 36.

- trzymaj w cuglach nowych kierowników, aż do momentu, gdy zrozumieją i zaczną realizować przyjęte cele i strategie;
- dla każdego elementu struktury określ oczekiwane wyniki kluczowe;
- pamiętaj, że każdy proces zmian stanowi zagrożenie, ale powinien przebiegać zgodnie z procedurą¹⁴³.



Źródło: J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 36.

Rys. 10. Proces zarządzania zmianą według Jadwigi Majchrzak

¹⁴³ J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2010, s. 31–33.

Tabela 1

Struktura procesu zmian według propozycji wybranych autorów

F.W. Taylor H.L. Le Châtelier	R.W. Griffin	P. Gilbert	K.Q. Owen	L. Clarke	Z. Mikołajczyk	B. Nogalski
1. Wybór celu, jaki chcemy osiągnąć.	1. Uznanie potrzeby zmiany	1. Faza przygotowawcza – sformułowanie problemu.	1. Utworzenie zespołu sterującego i wykonawczego.	1. Analiza zewnętrzna i wewnętrzna rynku zmian.	1. Faza diagnozy – określenie celu, analizowanie stanu istniejącego i formułowanie wniosków diagnostycznych.	1. Faza przygotowawcza – planowanie zmiany i analiza warunków jej podjęcia.
2. Zbadanie środków i warunków do osiągnięcia celu.	2. Ustalenie celu zmiany.	2. Faza diagnozy – ustalenie czynników sprzyjających i niesprzyjających zmianie.	2. Ocena potrzeby zmiany.	2. Budowanie wizji zmian.	2. Poszukiwanie i tworzenie wariantów rozwiązania problemu.	2. Faza diagnostyczna – badanie niesprawności organizacji.
3. Przygotowanie środków i warunków uznanych za potrzebne.	3. Diagnoza ważnych zmiennych.	3. Faza planowania – wykończenie projektu zmian.	3. Określenie pożądanego stanu.	3. Zaprogramowanie zmiany, powołanie agentów zmiany.	3. Ocena wariantów, projektowanie nowych rozwiązań.	3. Przygotowanie projektu i wariantów zmiany.
4. Podjęcie planu zmian.	4. Wybór techniki zmian.	4. Wdrożenie zmian.	4. Opis stanu istniejącego.	4. Sporządzenie etapowego planu zmian, rozbięcie zmian na poszczególne elementy.	4. Zaprojektowanie nowej organizacji.	4. Ocena prac projektowych zmiany.
5. Kontrola otrzymanych wyników.	5. Planowanie i wdrażanie zmian.	5. Wdrożenie efektów.	5. Ocena stanu istniejącego pod kątem stanu przyszłego.	5. Sporządzenie planu podzielonego na etapy, rozpoczęcie komunikacji.	5. Ocena efektów ekonomicznych i społecznych zmiany.	5. Opracowanie skutecznej metody wprowadzania zmian.
	6. Wdrażanie faktyczne zmian.	6. Wdrażanie efektów.	6. Planowanie zmian.	6. Zinstytucjonalizowanie zmiany za pomocą dostosowania procedur i systemów.	6. Podjęcie działań realizacyjnych w zakresie zmian.	6. Podjęcie działań realizacyjnych w zakresie zmian.
	7. Ocena wprowadzonych zmian i ich kontynuacja.	7. Ocena wprowadzonych zmian i ich kontynuacja.	7. Interwencja na poziomie indywidualnym i grupowym oraz instytucji.	7. Umocnianie zmian za pomocą zarządzania	7. Umocnianie zmian za pomocą zarządzania	7. Prowadzenie działań kontrolno-oceniających wprowadzonego projektu zmian.
			8. Zarządzanie zmianą.			8. Zarządzanie zmianą dzięki sformułowaniu strategii działań na przyszłość.
			9. Umocnianie zmiany.			

Źródło: Opracowanie własne.