



Mariusz Sobka

Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce

MONOGRAFIE

Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Mariusz Sobka

Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce



Politechnika Lubelska
Lublin 2014

Recenzenci:

prof. dr hab. inż. Włodzimierz Sitko, Politechnika Lubelska

prof. dr hab. Ewa Bojar, Politechnika Lubelska

Publikacja finansowana ze środków polsko-amerykańskich menedżerskich studiów podyplomowych Postgraduate Management Studies Certificate i Master of Business Administration organizowanych przez Politechnikę Lubelską i University of Illinois

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2014

ISBN: 978-83-7947-012-9

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatom.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Zmiana jako jedno z wyzwań przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa ..	9
1.1. Zmiana jako zjawisko.....	9
1.2. Specyfika zmian organizacyjnych.....	10
1.3. Podstawowe koncepcje i filozofia zmian	11
1.4. Czynniki wywołujące konieczność zmian	15
1.5. Typologia zmian organizacyjnych.....	17
1.6. Podstawowe modele zmian	21
1.6.1. Cztery modele procesu zmian i rozwoju organizacji A.H. Van de Ven'a	22
1.6.2. Pozostałe modele rozwoju organizacji	23
1.7. Metodyka wprowadzania zmian organizacyjnych	26
1.8. Podstawowe bariery w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych	33
2. Zmiana kulturowa	37
2.1. Kultura organizacyjna w świetle literatury.....	37
2.2. Istota zmian kulturowych	42
2.3. Zarządzanie procesem zmian kulturowych	44
3. Człowiek w procesie wprowadzania zmian.....	47
3.1. Reakcje na zmiany	47
3.2. Etapy reakcji ludzi na zmiany	51
3.3. Adaptacja do zmian.....	53
4. Opór wobec zmian.....	55
4.1. Przyczyny powstawania oporu wobec zmian w organizacji	55
4.2. Rodzaje oporu	62
4.3. Sposoby przełamywania, ograniczania i eliminacji oporu.....	64
4.4. Stres jako efekt uboczny zmian.....	68
5. Role w procesie wdrażania zmian	71
5.1. Lider zmiany	71
5.2. Agent zmiany	78
6. Istota i rola zaufania w procesie wprowadzania zmian	89
6.1. Pojęcie i istota zaufania.....	89
6.2. Wyznaczniki określające skłonność do zaufania	90
6.3. Zasady tworzenia zaufania	93
6.4. Zaufanie w procesie wprowadzania zmian	97
7. Dodatek – studia przypadków.....	102
7.1. Przypadek 1. SAS – zmiana strategii.....	102
7.2. Przypadek 2. Hans Haller – zmiana struktury	104
7.3. Przypadek 3. SEMCO – metoda małych kroków.....	107
7.4. Przypadek 4. DELARKS – zwolnienia i co dalej?.....	113

7.5. Przypadek 5. Zmiana systemu dystrybucji	117
7.6. Przypadek 6. Zmiana systemu motywacyjnego w dużym Banku	119
7.7. Przypadek 7. Wydawnictwo Gruner+Jahr – nowa struktura	122
7.8. Przypadek 8. Zmiana w Cukrowni Krasnystaw.....	126
7.9. Przypadek 9. Makro Cash&Carry	132
Bibliografia.....	136

Wprowadzenie

Zmiany towarzyszą człowiekowi przez całe życie, są wręcz jego częścią. Jednak postawy wobec zmian mogą być diametralnie różne. Niektórzy płyną z ich prądem gdy inni próbują z nimi walczyć. Wydaje się że ta druga sytuacja występuje znacznie częściej. Ludzie zwykle boją się zmian a dokładnie boją się niesprawdzonej przyszłości a co za tym idzie antycypują jej negatywne skutki. Już Heraklit z Efezu ponad 2,5 tysiąca lat temu dostrzegł że zmiana jest centralnym elementem świata. Ów myśliciel określił podstawową zasadę postępowania – należy iść z prądem zmian. Dziś staramy się oprócz tego odpowiednio kształtować wspomniany prąd. Taka otwarta postawa pozwala – zamiast tracić energię na walkę z tym co nieuniknione – skierować swe siły na działania które pozwoliłyby zająć jedno z czołowych miejsc.

Ta swoista filozofia powinna przyświecać zwłaszcza menedżerom. Wzrastająca złożoność otoczenia, jak również coraz większa dynamika zmian otoczenia wymusza na menedżerach uzbrojenie się w nowe umiejętności, dzięki którym będą oni w stanie sprostać nowym wyzwaniom. Dzisiejszy menedżer to już nie tylko sprawny planista i organizator ale przede wszystkim wizjoner i lider, który będzie potrafił kreować przyszłość. Umiejętność nakreślania wizji a także (a może przede wszystkim) umiejętność „zarażania” nią innych, wyrasta w dzisiejszych czasach na jedną z kluczowych kompetencji nowoczesnego menedżera. Menedżerowie ci, myśląc nieszablono i bardzo często w kategoriach abstrakcyjnych stają się dziś kreatorami rzeczywistości. To oni wytyczają nowe cele i drogi, i to oni jednocześnie stają pierwsi na mecie.

Nie sposób zapewnić sobie miejsca w czołówce bez uświadomienia potrzeby zmian i nie opanowawszy w praktyce zasad swobodnego poruszania się w tematyce skutecznego zarządzania procesem ich wprowadzania.

Jednym z największych problemów przed którym stają promotorzy zmian jest czynnik ludzki. Szczególnie niezrozumienie kwestii oporu wobec zmian i sposobów radzenia sobie z tym niekorzystnym zjawiskiem jest istotnym hamulcem dla wielu inicjatyw.

Problematyka zmian organizacyjnych doczekała się już wielu szczegółowych opracowań. Wielu autorów przedstawiało wyniki swoich badań empirycznych oraz studialno-literaturowych w formie całych monografii jak również pojedynczych rozdziałów.

Niniejsza pozycja jest próbą syntetycznego, monograficznego ujęcia tematyki zmian organizacyjnych poprzez usystematyzowanie istniejącej na ten temat wiedzy. W rozdziale pierwszym w sposób kompleksowy przedstawiono istotę zmian organizacyjnych jak również ich obszerną typologię. W rozdziale tym omówiono również podstawowe modele zmian a także metodykę ich wprowadzania. Rozdział kończy identyfikacja najważniejszych barier utrudniających lub wręcz uniemożliwiających wprowadzanie zmian.

Dalej zajęto się kwestią zmian kulturowych (Rozdział 2) oraz reakcjami ludzi na zmiany (Rozdział 3), by przejść do kwestii związanych z oporem wobec zmian i sposobami jego przezwyciężania (Rozdział 4). Rozdział 5 precyzuje rolę lidera i agenta zmiany, wskazując jednocześnie jak istotne jest odpowiednie dobranie osób kompetentnych w tym zakresie. Ostatnia część niniejszego opracowania wskazuje na potrzebę kształtowania zaufania w procesie zmian jako podstawowego warunku powodzenia zmian

Dodatkowy atut niniejszej publikacji stanowią załączone studia przypadków, które wzbogacają ją o walor praktyczny. Zebrane przykłady wprowadzanych zmian pokazują zarówno podejścia prawidłowe jak i te które doprowadziły do jeszcze większych problemów. Dogłębna ich analiza może ustrzec menedżerów przed popełnianiem błędów jak również wzbogacić ich warsztat o nowe, sprawdzone narzędzia.

1. Zmiana jako jedno z wyzwań przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa

1.1. Zmiana jako zjawisko

Trudno sobie wyobrazić dotychczasowy rozwój człowieka, całej cywilizacji a także dzisiejszych organizacji bez zmian jakie zachodzą nieustannie w otaczającym nas świecie. Zmianę można opisać na wiele sposobów. Znana jest jako taka wartość kulturowa, organizacyjna czy materialna, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa.

W języku polskim zmiana definiowana jest jako dokonywanie się lub dokonanie (się) przeobrażeń zmieniających charakter, istotę czegoś, wynik przeobrażenia lub jako zamienienie, wymiana czegoś na coś (tego samego rodzaju), zastąpienie czegoś albo kogoś czymś lub kimś.

J. Skalik twierdzi, że pojęcie „zmiana” można zdefiniować dwojako. W sensie rzeczowym oznacza ono wprowadzenie czegoś nowego, a w rozumieniu czynnościowym jako sam proces zmieniania¹. Z kolei W. Gasparski zmianą określa wszelkie modyfikacje istniejącego stanu rzeczy². T. Kotarbiński zwraca uwagę, że ze zmianą mamy do czynienia wtedy, gdy taka a taka rzecz na początku takiego a takiego okresu była taka a taka, na końcu zaś tego okresu inna³. T. Pszczołowski przyjmuje za zmianę pewne przejście od stanu obecnego do przyszłego, odmiennego od początkowego, które dokonuje się ze względu na konkretną cechę w określonym przedziale czasu⁴.

Zdaniem L. Krzyżanowskiego zmiana rozumiana jest jako różnica między dwoma stanami przedmiotu, przy czym zakłada się, że zmianom ulegać mogą tylko realne właściwości tego przedmiotu oraz że są one zawsze wynikiem jakichś oddziaływań⁵.

¹ Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, AE, Wrocław 1996, s. 158.

² Gasparski W., *Projektowanie. Konceptyjne przygotowanie badań*, PWN, Warszawa 1978, s. 17.

³ Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej, metodologii nauk*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961, s. 69.

⁴ Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 289.

⁵ Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994, s. 119.

1.2. Specyfika zmian organizacyjnych

W literaturze pojawia się wiele różnych definicji zarządzania zmianą organizacyjną. Wszystkie z nich wskazują na istotne modyfikacje jakiejś części organizacji⁶ lub jej całości. K. Grzybowska przekonuje, że jest to różnica między jednym stanem (w czasie t1) a innym stanem (w czasie t2) w zarządzaniu, procesach biznesowych i obszarze społecznym przedsiębiorstwa, bez wskazania na jej potencjalne i realne skutki. Zmiana ta jest wynikiem działania mającego często postać procesu. Może być wywołana bodźcami wewnętrznymi bądź zewnętrznymi i dotyczyć dowolnego obszaru przedsiębiorstwa. Tworzy nowy stan o potencjalnie zwiększonym ładzie i lepszym zorganizowaniu, kształtuje nowy paradygmat działania⁷. Tak więc zmiana jest procesem. M. Armstrong twierdzi, że podczas planowania zmian większość ludzi wyobraża sobie, że jest to logiczny i liniowy proces przemieszczania się z punktu A do punktu B. Nie ma bardziej mylnego stanowiska. Pettigrew i Whipp za M. Armstrongiem⁸ opisują zmianę jako proces iteracyjny, kumulatywny i wymagający nieustannego przekształcania formuły.

Zmiana może być rozumiana również jako kryzys, powoduje bowiem zakłócenia w sferze stosunków międzyludzkich, komunikacji, przywództwa, całości funkcjonowania organizacji. Zdaniem E. Abrahamsona⁹ firmy muszą zaniechać wprowadzania zmian non stop. Wielkie reformy muszą być przedzielane drobnymi zmianami organicznymi, które nazywa majsterkowaniem i składaniem. Takie podejście określane jest dynamiczną stabilizacją będącą „procesem ciągłych lecz stosunkowo niewielkich zmian i wiąże się raczej z rekonfiguracją istniejących sposobów postępowania”. Kolejnym podejściem do zmian organizacyjnych jest podejście systemowe. Zmiana w koncepcji P. Druckera jest „zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”¹⁰. Podejście to nawiązuje do integralności charakteru zmian. Zmiany techniczne i organizacyjne prowadzą do zmian psychospołecznych. Taka sytuacja, jak twierdzi M. Brzeziński¹¹, tworzy wiele praktycznych problemów, ponieważ jednocześnie

⁶ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 28.

⁷ Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 7.

⁸ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 202.

⁹ Abrahamson E., *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska” Lipiec 2003.

¹⁰ Drucker P., *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, Warszawa 1994, s. 3.

¹¹ Brzeziński M., *Wprowadzanie zmian w organizacji*, „Przegląd organizacji”, 2/2011.

wprowadzanie zmian w obszarach technicznym i organizacyjnym przedsiębiorstwa wpływa istotnie na czynnik społeczny.

O zmianach jako sposobie na rozwiązywanie problemów w funkcjonowaniu organizacji mówi M. Czerska. Aby zmiany mogły być uznane za przełomowe powinny¹²:

- dotyczyć istotnych problemów,
- mieć głęboki charakter,
- mieć charakter powszechny nawet o skali globalnej,
- być wynikiem działań kierunkowych i celowych,
- być możliwe do zaobserwowania,
- przeprowadzone w określonym czasie.

E. Masłyk-Musiał rozumie zmianę jako przekształcenie istniejącego układu wg ustalonych procedur z założeniem osiągnięcia pewnych rezultatów dzięki celowości działań organizacji¹³.

Większość autorów zajmujących się problematyką zmian jest zdania, że dotyczą one elementu lub całości współczesnego przedsiębiorstwa, jego zasobów materialnych finansowych, procesów, kapitału ludzkiego, a także otoczenia. J. Penc zwraca uwagę na fakt, że kluczem do sukcesu firmy jest odgadnięcie potrzeb rynku i słuzeniu otoczeniu, którego jest ona integralną częścią. Tylko taka firma, która „obserwuje zachodzące w nim zaburzenia i stale tworzy nowe formy równowagi, wprowadzając do swych struktur i swego funkcjonowania rozmaite zmiany i modyfikacje prowadzące do podniesienia swej sprawności i właściwego wyboru priorytetów, które najlepiej odpowiadają kluczowym celom w danej sytuacji”¹⁴ jest firmą, która może być konkurencyjna.

Istnieje przekonanie, że zmiany powinny wprowadzać nie tylko firmy stojące na skraju bankructwa o skostniałych strukturach i słabej pozycji na rynku. Zmieniać i dostosowywać powinny się również firmy prężne, bo świadome zmiany prowadzą do elastycznego dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości. Żadna firma nie może zakładać, że utrzyma posiadany status quo lecz musi wprowadzać zmiany wewnętrzne i dostosowywać się do otoczenia co pozwoli jej przetrwać.

1.3. Podstawowe koncepcje i filozofia zmian

Wraz z rozwojem nauki zarządzania powstały różne podejścia do zarządzania zmianą w organizacjach. Podobnie jak w odniesieniu do całych organizacji, do podstawowych podejść do zmian w organizacjach literatura przedmiotu z tego za-

¹² Czerska Z., *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. TNOiK, Toruń 2011, s. 11.

¹³ Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, wyd. CIM, Warszawa 1996, s. 14.

¹⁴ Penc J., *Sterowanie procesami zmian w organizacji*, 18.03.2005, 05.05.2012.

kresu wyłania trzy kierunki rozwoju badań: systemowe, behawioralne i zintegrowane¹⁵. Przedstawiciele poszczególnych nurtów oraz główne założenia przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. *Podjęcia do zmian – założenia i przedstawiciele*

Nurt	Założenia	Przedstawiciele
Podjęcie systemowe (przedmiotowe)	Zmiana to proces ciągłego wzajemnego doskonalenia, dopasowywania równoważnie traktowanych elementów systemu organizacji w obszarze technologii, struktur, podsystemu społecznego oraz kultury organizacyjnej	H.J. Leavitt, R.H. Waterman Jr., T.J. Peters, J.R. Philips, A. Bednarski, J. Szlendak
Podjęcie behawioralne (podmiotowe)	Zarządzanie zmianami z doskonaleniem organizacji (OD dyscyplina związana z doskonaleniem organizacji, wpływem zmian na jednostki i wpływem jednostek na zmiany), koncentrowanie uwagi na długofalowych działaniach, mających na celu zmianę postaw pracowników i menadżerów, poprawę jakości i i kultury organizacyjnej	W.L. French, C.H. Bell Jr., E. Masłyk-Musiał, M. Trocki, W.W. Burke, G.H. Litwin
Podjęcie zintegrowane (kompleksowe)	Łączy wszystkie podjęcia z obszaru zarządzania i organizacji i ukierunkowuje je na orientację strategiczną budowaną na potencjałe ludzkim przedsiębiorstw. Upodmiotowienie człowieka, nadanie wartości kwalifikacjom, motywacji, postawom i zachowaniom, silna orientacja na klienta, kompleksowe podjęcie do jakości	D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, L. Clarke, B. Grouard, F. Meston, B. Wawrzyniak, M. Bratnicki, J. Lichtarski,

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 166; Zajac Cz., *Společne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 23 oraz Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 35-44.

Każde z wyżej wymienionych podejść kształtowało się na przestrzeni lat wraz z rozwojem zarządzania. Dzisiaj wielu autorów uważa, że „już wprowadzenie innowacji technicznych i organizacyjnych jako współbieżny proces rozwiązywania techniczno-organizacyjnych problemów, które uzupełniając się (...), tworzą zmiany przenikające całą organizację. W ich następstwie pobudzane są zmiany i zagadnienia społeczne w organizacji, obejmujące ich pewne cechy”¹⁶

¹⁵ Szeroko podjęcia do zmian przedstawia A. Zarębska w *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 35-44.

¹⁶ Brzeziński M., *Wprowadzanie zmian w organizacji*, „Przegląd organizacji”, 2/2011.

Inne podejście wprowadzania zmian prezentują w swojej teorii E. i O. M. Beer i N. Nohria¹⁷. W tabeli 1.2 przedstawiono główne założenia.

Tabela 1.2. *Główne założenia filozofii E i O*

Podejście	Założenia
Teoria E – twarda	• główny cel szybką poprawę wskaźników ekonomicznych, • konieczność podnoszenia wartości giełdowej- najważniejsza miara sukcesu, • drastyczne zwolnienia, • głęboką restrukturyzacją, szerokim wykorzystaniem bodźców finansowych, • menedżerowie upraszczają struktury i systemy, • szybka poprawa wyników finansowych, • zmiany przeprowadzane przez odgórne polecenia, • odgórne ustalanie celów bez konsultacji innych menedżerów, pomijanie opinii pracowników,
Teoria O – miękka	• celem jest wytworzenie pewnej kultury przedsiębiorstwa i lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego przez uczenie się, • proces stopniowych zmian , refleksje i podejmowanie kolejnej fazy zmian, • ustanawianie zwykle silnych, długotrwałych więzi z pracownikami, będące swego rodzaju kontraktem psychologicznym, • zwolennicy tej metody stawiają na mentalność, postawy, zaangażowanie pracowników, • menedżerowie stosując tę metodę zachęcają pracowników by wspólnie z nimi analizowali swoje zachowania i metody działania oraz znajdowali sposoby podnoszenia jakości i produktywności,

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.placet.com.pl/?mod=Artykuly-&id=55>, Penc J., *Sterowanie procesami zmian w organizacji*, 18.03.2005, 05.05.2012

Podobnie jak w przypadku podejścia zintegrowanego J. Penc wskazuje, że strategia E musi zostać połączona ze strategią O. Organizacja powinna stworzyć właściwą kombinację tych filozofii. Nieprzemyślane łączenie elementów E i O destabilizuje firmę. Niektóre firmy łączą z sukcesem obie te filozofie, dzięki temu ograniczają zatrudnienie, sprzedają nierentowne jednostki biznesu, upraszczają strukturę, a przy tym wpływają pozytywnie na atmosferę w pracy. Obydwie te koncepcje filozoficzne wprowadzania zmian i ich kombinację prezentuje tabela 1.3.

¹⁷ Zajac Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 23.

Tabela 1.3. Podstawowe filozofie zmian

Wyznaczniki zmian	Filozofia E	Filozofia O	Kombinacja E + O
Cele	Maksymalizacja kursu akcji	Rozwój możliwości organizacyjnych	Zadeklarowana wola przezwyciężania sprzeczności między podnoszeniem kursu i doskonaleniem organizacji
Przywództwo	Odgórne forsowanie zmian	Zachęcanie pracowników do współudziału	Wyznaczanie kierunków na górze i wykorzystywanie inicjatyw pracowników
Priorytety	Struktury i systemy	Kultura przedsiębiorstwa, postawy pracowników	Równoczesne wykorzystywanie czynników twardych (struktury i systemy) oraz miękkich (kultura przedsiębiorstwa)
Procesy	Plany i programy odgórne	Eksperymenty i ewolucja	Plany z miejscem na spontaniczność
Systemy wynagrodzeń	Bodźce finansowe jako źródło motywowania	Motywacja wynikająca z długofalowego zaangażowania – wynagrodzenia jako jeden z czynników motywacji	Bodźce finansowe dla wzmocnienia zmian, lecz nie jako ich źródło
Wykorzystywanie konsultantów	Konsultanci analizują problemy i przedkładają rozwiązania	Kierownictwo znajduje własne rozwiązania, korzystając ze wsparcia konsultantów	Konsultanci przekazują pewne umiejętności pracownikom

Źródło: Beer M., Noria N., *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 7/2000, s. 12

Jak podkreśla z kolei J. Lichtarski¹⁸ kwestia wyboru określonej strategii spośród wyżej wymienionych stanowi jedno z zadań, jakie stawiane jest liderowi odpowiedzialnemu za przeprowadzenie zmian.

¹⁸ Lichtarski J., *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd organizacji” 9/2003, s. 9-12.

Wraz z silnym postępem teorii rozwoju organizacji, w latach 70-tych ubiegłego stulecia nastąpił dynamiczny rozwój nauki o zarządzaniu zmianami. Do tej teorii nawiązali P. Hersey i K.H. Blanchard. Przedstawili oni dwie koncepcje efektywnego wprowadzania zmiany w przedsiębiorstwach¹⁹ (tabela 1.4).

Tabela 1.4. *Koncepcje efektywnego wprowadzania zmiany według Hersey P. i Blanchard K.H..*

Cykl partycypacyjny (zmiany oddolne)	Cykl dyrektywny (zmiany odgórne)
cykl zmian oddolnych – wynika on z wiedzy i inicjatywy członków organizacji oraz silnej motywacji do ich przeprowadzenia co w rezultacie wpływa na strategię usprawnień. Zmiany w tym cyklu są efektywne dzięki wewnętrznemu zaangażowaniu pracowników oraz otwartości kierownictwa na oddolną inicjatywę i umożliwianiu pracownikom kształcenia się.	cykl zmian odgórnych – wszystkie inicjatywy zmian pochodzą od kierownictwa. Cykl ten zakłada, że dotychczasowe przyzwyczajenia muszą ulec zmianom, a pracownicy powinni dokształcać się. Zmiany dyrektywne mogą być efektywne w przedsiębiorstwach, w których pracownicy preferują odgórne inicjowanie zmian i są wprowadzane w organizacjach obojętnych na zmiany lub niezdolnych do zmian.

Źródło: Opracowanie własne

1.4. Czynniki wywołujące konieczność zmian

Motywow wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie należy upatrywać zarówno w jego środowisku wewnętrznym, jak i otoczeniu. Na zmiany wpływa wiele czynników. Niektóre z nich bezpośrednio je wywołują i wspierają a inne są hamulcem, a nawet je blokują. Zmiany zachodzące w otoczeniu są dzisiaj złożone i oddziałują na wszystkie obszary i poziomy funkcjonowania firmy. Zdaniem J. Penca „wymuszają określoną jej transformację i dopasowanie się do struktury i potencjału tego otoczenia. Powodują one, że firma musi często odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a nawet „wymyślać” przyszłość, przekształcać się i tworzyć siebie od nowa, aby móc urzeczywistniać swoje zamierzenia i lepiej służyć swemu otoczeniu a zarazem sobie”²⁰.

¹⁹ Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

²⁰ Zając Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 20.

Tabela 1.5. Najważniejsze czynniki zewnętrzne wywołujące zmiany w przedsiębiorstwie

Otoczenie przedsiębiorstwa	Czynniki wywołujące/kształtujące zmiany
Otoczenie międzynarodowe	• Zmiany polityczne w Europie i na świecie • Kryzysy surowcowe • Procesy integracyjne i dezintegracyjne
Sytuacja gospodarcza w skali międzynarodowej i krajowej	• Globalizacja gospodarek • Wirtualizacja rynków • Silny wzrost konkurencji • Wzrost wymagań klientów
Otoczenie prawne	Przepisy podatkowe, celne, prawo pracy stymulujące lub hamujące przedsiębiorczość i kreowanie nowych miejsc pracy
Siły rynkowe	• Globalizacja rynków • Wirtualizacja rynków • Silny wzrost konkurencji • Wzrost wymagań klientów
Trendy społeczne i kulturowe	• Zjawiska demograficzne • Wartości społeczne • Styl życia
Zmiany technologiczne	• Gwałtowny rozwój technologii informatycznych • Nowe rozwiązania w zakresie materiałów, procesów i wyrobów
Zmiany własnościowe	• Sprzedaż przedsiębiorstw • Przejęcia, fuzje • Prywatyzacja przedsiębiorstw
Ekologia	• Zmiany w środowisku naturalnym • Proekologiczne przepisy prawne • Ruchy ekologiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zajac Cz., *Společne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 19

Najważniejszymi czynnikami wewnętrznymi są (tabela 1.6) zasoby materialne i niematerialne ze szczególnym uwzględnieniem kapitału społecznego, struktur oraz systemów, które L. Clarke wymienia jako filary potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa, a pracowników i menadżerów uznaje za motor zmian²¹. Dodatkowo R.W. Griffin jako czwarty filar dodaje strategię²².

²¹ Zajac Cz., *Společne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 20.

²² Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 402.

Tabela 1.6. Najważniejsze czynniki wewnętrzne zmian w przedsiębiorstwie

Obszar przedsiębiorstwa	Czynniki wewnętrzne wywołujące zmiany w przedsiębiorstwie
Kapitał społeczny	- Potencjał zasobów ludzkich: kwalifikacje, motywacje i postawy - Kultura organizacyjna: wartości, normy - Systemy w sferze zarządzania ludźmi - Styl zarządzania
Struktury	Formalne struktury organizacyjne i nieformalne związane z grupami interesów
Systemy (procesy, technologie)	- Systemy informatyczne i telekomunikacyjne - Nowe technologie produkcyjne - Procesy reorganizacyjne i restrukturyzacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zajac Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 20

Inne ujęcie przyczyn zmian spotykane w literaturze to:

- przyczyny techniczne i operacyjne, do których zalicza się potrzebę zwiększenia efektywności operacyjnej, pozyskanie know-how,
- przyczyny rynkowe i marketingowe: ekspansja rynkowa, globalizacja klientów, działania konkurencji, dywersyfikacja ryzyka działalności,
- przyczyny finansowe: wykorzystanie wolnych środków, obniżenie kosztu kredytu, korzyści podatkowe,
- przyczyny menadżerskie: ambicje menadżerów, wzrost wynagrodzeń, prestiż i zwiększenie wpływów, większa swoboda działania.

Na podstawie wymienionych czynników można stwierdzić w oczywisty sposób, że przedsiębiorstwo będzie się zmieniać niezależnie od tego czy kadra zarządzająca tego chce czy nie. Nie można uniknąć zmian, ale można je planować i kontrolować. Można je antycypować w miejsce dostosowywania się do zaistniałego problemu.

1.5. Typologia zmian organizacyjnych

Literatura obfituje w różnorodne typologie zmian. Powodów do zmian zdaniem J. Penca w każdym przedsiębiorstwie jest zawsze wiele. Wynikają one z warunków otoczenia, rosnącej konkurencji krajowej i zagranicznej, globalizacji działalności, transformacji systemowej, reorganizacji strukturalnej, postępu technologicznego, wchodzenia w alianse strategiczne i marketingowe, tworzenia związków joint-ven-

ture itp.”²³ Poniżej przedstawione zostały najważniejsze rodzaje zmian w ujęciu jednowymiarowym występujące w literaturze (tabela 1.7).

Tabela 1.7. Jednowymiarowa klasyfikacja zmian w organizacji

Kryterium klasyfikacji	Typologia zmian	Autor
Relacja czasowa w stosunku do zmiany otoczenia zewnętrznego	Planowana (antycypacyjna) Dostosowawcza (adaptacyjna)	J.P. Kotter
Przyczyna zmian	Dobrowolna Przymusowa	E. Masłyk-Musiał
Fazy ruchu organizacyjnego	Identyfikacja organizacji z otoczeniem Sposoby koordynacji działań Sposoby kontroli działań Układy władzy	E. Masłyk- Musiał
Inwencja	Kontynuowana Precedensowa	E. Masłyk- Musiał
Czas trwania	Ewolucyjna Rewolucyjna	L. Greiner
Tempo i skala zmiany	Odcinkowa Kompleksowa	J. Bagiński
Rozmiar zmiany	Rozwój Przekształcenie Transformacja	L. Akerman L. Costello
Rozmiar zmiany	Strategiczna Operacyjna	M. Armstrong
Rodzaj zmiany	Jakościowa Ilościowa	J. Skalik
Charakter zmian	Innowacyjne Adaptacyjne	A. Bartoli, Hermel, Z.Mikołajczyk
Treści zmian	Funkcjonalne (procesy, procedury) Strukturalne	J. Skalik

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s.52 ; Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003, s. 6-11

²³ Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 255.

Ponadto ze względu na cel, wyróżniamy zmiany rozwojowe i zachowawcze. Z kolei ze względu na charakter zmian możemy wyróżnić zmiany strukturalne, technologiczne i społeczne. Skuteczność zmian, to kryterium, które wyróżnia zmiany doskonalące a także zubożające.

W poniższej tabeli zaprezentowano zestawienie typów zmian w oparciu o przykładowe klasyfikacje wielowymiarowe. Podejście to pozwala analizować zmiany biorąc pod uwagę kilka cech (wymiarów, zmiennych) jednocześnie (tabela 1.8).

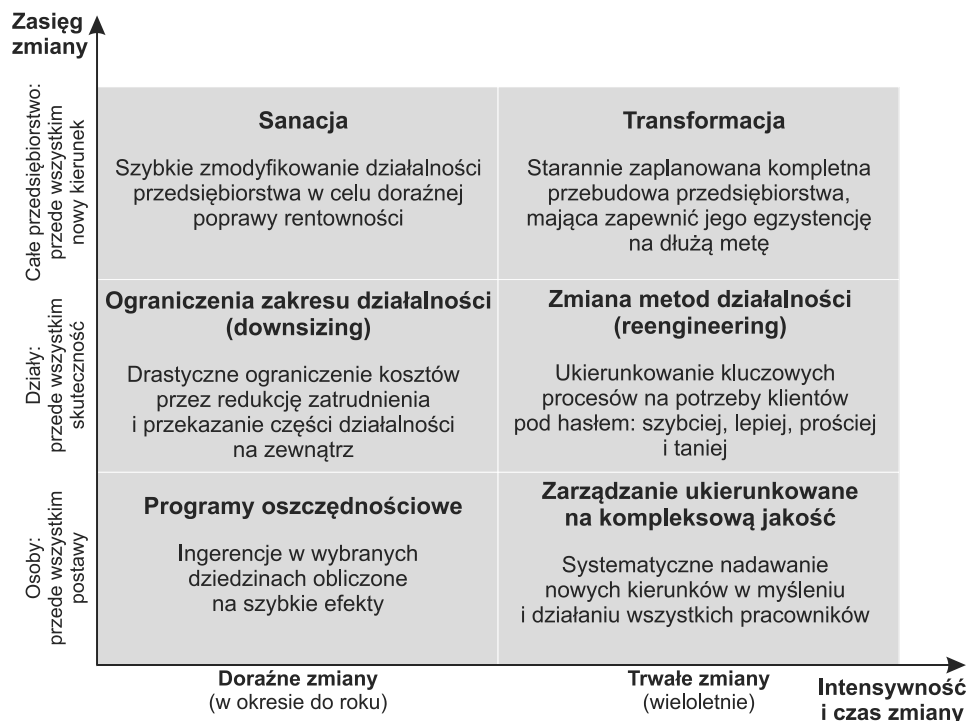
Tabela 1.8. Wielowymiarowa klasyfikacja zmian w organizacji

Kryterium klasyfikacji	Typologia zmian	Autor
Zasięg zmiany a czas zmiany	• Sanacja • Transformacja • Ograniczanie zakresu działalności – downsizing • Zmiana metod działalności – reengineering • Programy oszczędnościowe • Zarządzanie ukierunkowane na kompleksową jakość	L. Fopp
Zasięg zmiany i czas realizacji zmiany w stosunku do zjawisk zachodzących w otoczeniu	• Dostrajanie • Reorientacja • Adaptacja • Odbudowa	D.A. Nadler
Poziom innowacyjności, zespołowość działań, poziom bezpieczeństwa	• Potencjalna porażka • Budowanie zespołów przy wzroście kreatywności • Przełamywanie oporów przy wzroście zespołowości • Budowa zespołów • Przełamywanie oporów przy wzroście kreatywności • Wzrost kreatywności • Przełamywanie oporów • Potencjalny sukces	A. Zarębska

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 60 ; Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003, s. 6-11

Model L. Fopp'a przedstawia sześć wariantów implementacji zmian w zależności od czasu w jakim zmiany mają być zrealizowane i jak dużego obszaru przedsiębiorstwa mają one dotyczyć (rysunek 1.1).

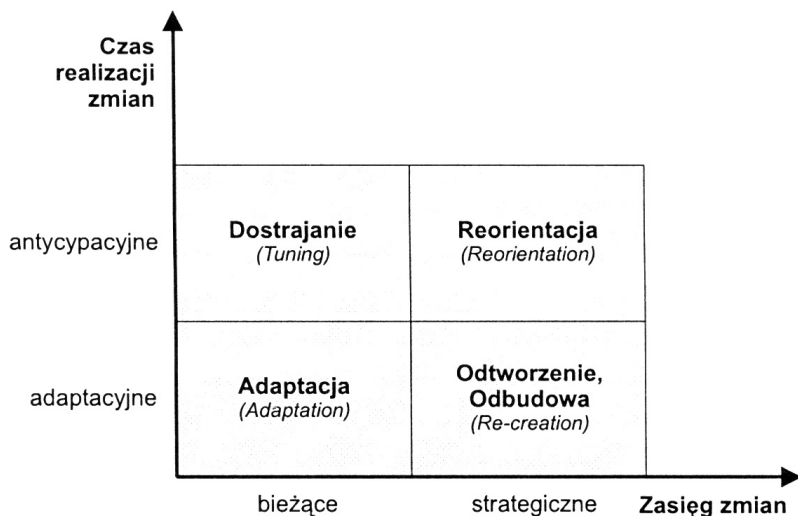
Rysunek 1.1. Dwuwymiarowa klasyfikacja zmian według L. Fopp'a



Źródło: Fopp L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie”, 1998, nr 11, s. 34

W swojej koncepcji D.A. Nadler analizuje czy zmiana będzie miała charakter bieżący czy strategiczny oraz czas realizacji zmiany w stosunku do zjawisk zachodzących w otoczeniu, tj. czy zmiany są jedynie odpowiedzią czy antycypacją zdarzeń (rysunek 1.2).

Rysunek 1.2. Dwuwymiarowa klasyfikacja zmian organizacyjnych według D.A. Nadlera



Źródło: Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 62,

A. Zarębska proponuje w swojej koncepcji trzy wymiary:

- poziom innowacyjności i kreatywności w rozwiązywaniu problemów,
- zespołowość działań,
- poziom bezpieczeństwa socjalnego w organizacji warunkujący opór lub akceptację zmian.

K. Krupa wskazuje na istotność tego podejścia, szczególnie w dobie globalizacji i społeczeństwa innowacyjnego. Dokonanie bowiem wartościowania wszystkich czynników w każdej sytuacji decyzyjnej oraz opisanie postaw uczestników i decydentów zmian oraz wskazanie na czynniki sukcesu jest niezwykle przydatne w organizacjach nowych generacji, organizacjach uczących się²⁴.

1.6. Podstawowe modele zmian

W ramach wielu wymienionych podejść do procesu zmiany w organizacji w literaturze wymienia się szereg modeli zmian. Wyjaśniają one mechanizmy zachodzących zmian.

²⁴ Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003.

1.6.1. Cztery modele procesu zmian i rozwoju organizacji A.H. Van de Ven'a

Z punktu widzenia przebiegu procesu zmiany, jego uczestników oraz struktury procesu (liczba faz i etapów) wyróżnia się²⁵:

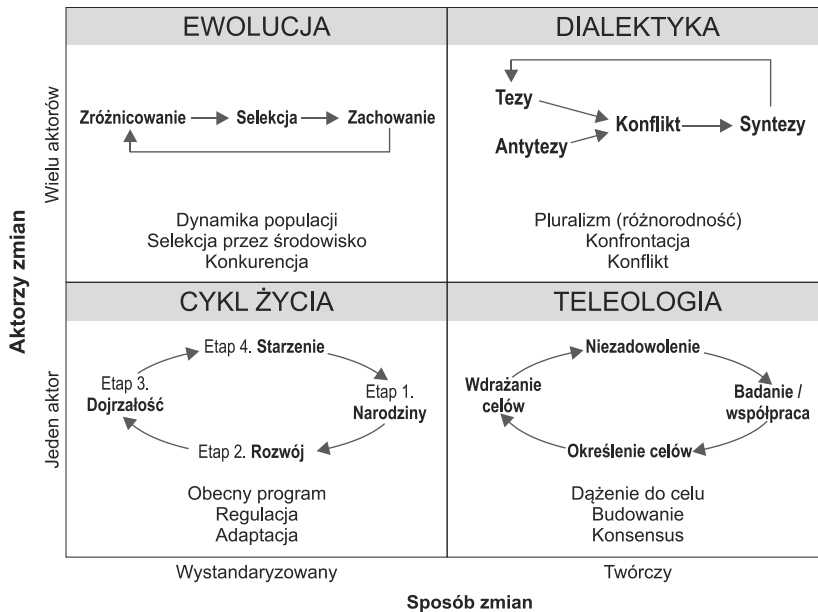
1. **Model cyklu życia organizacji** opisuje sekwencyjność zachodzących zmian poprzez przechodzenie od nieskomplikowanej do złożonej postaci. Charakterystyczna w tym modelu jest zdolność kumulowania nabytych cech i występowania ich w późniejszych stanach;
2. **Model teleologiczny** ujmuje rozwój organizacji jako dążenie jej do określonego stanu końcowego oraz jako cykl złożony z formułowania celów, wdrożenia, oceniania oraz modyfikowania w oparciu o posiadaną wiedzę;
3. **Model dialektyczny** zakłada, że zmiany prowadzące do rozwoju są skutkiem konfliktu przeciwnych sobie jednostek, które osiągnęły siłę konfrontacji i zaangażowania się we własne stanowiska. Zdaniem E. Więcek-Janki siła nowego podejścia mobilizuje jednostki bądź organizacje do odrzucenia istniejącego status quo i wprowadzenia nowej stabilności, a po pewnym czasie powtórzenie procesu i ponowne odrzucenie tego co stare²⁶.
4. **Model ewolucyjny** opiera się na zmianie jako procesie naturalnym zachodzącym w trzech etapach: zróżnicowanie, selekcja, zachowanie. Jest to możliwy do przewidzenia proces powtarzalny w pewnych odstępach czasu.

Powyższe modele opierają się na czterech powiązanych ze sobą etapach i wyjaśniają zachodzące procesy zmian. Model dialektyczny i ewolucyjny odnoszą się do kilku aktorów ponieważ siły ewolucyjne, jak twierdzi A. Zarębska oddziałują jedynie na populację, a nie pojedyncze jednostki. W przypadku modelu dialektycznego do wywołania konfliktu potrzebne są minimum dwie osoby. Pozostałe dwie teorie: cyklu życia i teleologiczna opierają się na jednym aktorze. Model cyklu życia wyjaśnia rozwój jako potencjał jednostki. Siły otaczające jednostkę są dla jej rozwoju drugorzędne. Podobnie model teleologiczny wyjaśnia, że jednostka rozwija się dzięki przyporządkowanym jej celom. Dwa pierwsze modele zakładają rozwój organizacji w sposób bardziej nieprzewidywalny i twórczy, natomiast dwa kolejne sposób zaplanowany o wyznaczonych kierunkach działania.

²⁵ Szeroką prezentację tych modeli przedstawia A. Zarębska, op.cit, s. 73-79.

²⁶ Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

Rysunek 1.3. Cztery modele procesu zmian



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 20

1.6.2. Pozostałe modele rozwoju organizacji

Do innych ważnych modeli zmiany organizacyjnej z punktu widzenia teorii rozwoju organizacji należą modele wzrostu i rozwoju organizacji m.in. model wzrostu organizacji L. Greiner'a, zintegrowany model rozwoju organizacji R.E. Quinn'a i K. Cameron'a oraz model wzrostu K. Bleicher'a. Podejście zintegrowane jest wysoko użyteczne i umożliwia w praktyce wzajemne uzupełnianie się modeli.

Jednocześnie w literaturze spotyka się tzw. modele ogólne wprowadzania i planowania zmian, do których należą modele: przyszłościowy, diagnostyczny, prognostyczny i diagnostyczno-prognostyczny (wg J. Skalik, Z. Malara²⁷). Do koncepcji stylu dyrektywnego i partycypacyjnego nawiązuje model wprowadzania zmian w sposób oddolny lub odgórny oraz rozszerzenie tego modelu przez L. Fopp'a (o zmiany wprowadzane w sposób dośrodkowy i krok po kroku²⁸). Założenia poszczególnych modeli przedstawiono w tabeli 1.9.

²⁷ Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003.

²⁸ Za A. Zarębską, op.cit., s. 104; M. Przybyła, W. Wudarzewski, J. Koziński *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, wyd. WAE, Wrocław 1992, s. 139.

Tabela 1.9. Modele wzrostu, rozwoju i planowania zmian organizacyjnych

Autor	Założenia
Thurley	• Dyrektywna – narzucenie zmiany w sytuacjach kryzysowych lub kiedy inne metody zawiodły, bez konsultacji i kompromisów • Negocjowana – metoda uznająca wspólne zarządzanie przez pracodawcę i pracowników, obejmuje negocjacje • Metoda serc i umysłów – wykorzystywanie pędu do zmian poprzez kształtowanie wspólnej wizji i zaangażowania, właściwych dla kierownictwa bez uczestnictwa • Analityczna – przechodzenie od analizy i diagnozy poprzez ustalenie celów, ocenę wyników oraz wyznaczanie celów do kolejnej zmiany, racjonalna i logiczna preferowana przez konsultantów • Oparta na działaniu – bazuje na przekonaniu, że zachowanie menadżerów rzadko przypomina model teoretyczny. Często zarządzanie zmianą to „gotowy, cel, pał”. Metoda ta zakłada, że istnieje jakiś problem który może nie być dobrze zdefiniowany. Naturę tego problemu można wyjaśnić choćby metodą prób i błędów, a dzięki temu zrozumienia najlepszego rozwiązania
R.E. Quinn, K. Cameron	• Faza przedsiębiorczości – organizacja walczy o przetrwanie, buduje kulturę organizacyjną • Faza kolektywności – doskonalenie umiejętności pracy w zespole, wysokie morale, powoli jednak słabnie znaczenie kultury na rzecz struktury organizacyjnej • Faza formalizacji kontroli – rolę norm i wartości przejmują struktura i procedury, organizację cechuje stabilność i przewidywalność • Faza odnowy – organizacja otwiera się na ponowny rozwój, odrzuca się stare rozwiązania, na nowo buduje się kulturę organizacyjną, redefinicji podlega strategia, w tej fazie może pojawić się opór wobec zmian
H. Mreła	• Odcinkowo – stopniowa po kolei w każdej komórce • Odcinkowo – uderzeniowa jednorazowo w kolejnych komórkach • Kompleksowo – stopniowa etapami w całej instytucji • Kompleksowo – uderzeniowa jednorazowo w całej organizacji
J. Skalik	• Prognostyczna – tworzenie teoretycznej syntezy opartej na bazie wiedzy eksperckiej (Nadler 1955 – IDEALS) • Przyszłościowa – tworzenie zmiany z uwzględnieniem rzeczywistych i przewidywanych warunków, warunki wprowadzane są do zintegrowanych systemów informatycznych i programów symulacyjnych

Autor	Założenia
Z. Malara	• Diagnostyczna – krytyczna analiza stanu rzeczywistego organizacji i dążenie do rozwiązania projektowego. Następnie przeprowadzenie wariantowania na podstawie kryteriów i dokonanie najkorzystniejszego wyboru • Prognostyczna -synteza rozwiązania idealnego opierającego się na najnowocześniejszych osiągnięciach nauki, analiza modelu, nadanie postaci technicznej wykonalności • Diagnostyczno-prognostyczna – dokonuje się syntezy rozwiązania idealnego, przeprowadza się analizę stanu rzeczywistego, nadanie modelowi technicznej wykonalności
L. Fopp	• Odgórnice – zmiany są inicjowane przez kierownictwo firmy, sformułowanie wizji i wytycznych, podejmowanie przedsięwzięć pilotażowych, • Dośrodkowo – proces ukierunkowany na poszczególne problemy i działy, dzięki szybkim i niewątpliwym sukcesom formułuje się wymagania wobec innych komórek • Oddolnie – w atmosferze kreatywności inicjatywa zmian wychodzi od personelu, • Krok po kroku – z inicjatywą zmian występują menadżerowie, którzy własnymi środkami przeprowadzają zmiany, prezentują wyniki i przyczyniają się do inicjatyw obejmujących całe przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 205-208; Carr D.K., Hard K.J., Trahant W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 132-134; Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 79-102; Zając Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 26-30; Beer M., *Dlaczego programy transformacyjne nie wywołują postulowanych zmian*, „Harvard business Review Polska”, wyd. specjalne *Zarządzanie zmianą* grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 142-152; Kotter J., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review Polska” lipiec 2004, s. 108-117

Ze względu na wielość modeli opisywanych w literaturze należy je analizować dość krytycznie. Stanowią one jedynie bazę wiedzy wspomagającej podejmowanie decyzji, a nie gotowe formuły rozwiązań do zastosowania niezależnie od problemu.

Z. Mikołajczyk podaje pięć sposobów na stworzenie dobrego modelu²⁹:

- dobrze dobrany do badanego zjawiska;
- ogranicza informacje do zbędnego minimum;
- charakteryzuje się dokładnością;
- jest zrozumiały i jasno sformułowany;
- opis słowny jest zredukowany do minimum.

²⁹ Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003, s. 29.

Zadaniem menadżerów jest tworzenie własnych modeli uwzględniających sytuację i stan rzeczywisty przedsiębiorstwa. Jednocześnie zastosowanie któregośkolwiek modelu nie gwarantuje sukcesu. Kluczem do sukcesu we wprowadzaniu zmian jest przede wszystkim uświadomienie potrzeby zmian, ich cykliczności oraz konieczności wspierania utrwalenia zmian poprzez budowę sprzyjającej zmianie kultury organizacyjnej.

1.7. Metodyka wprowadzania zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu opisano wiele skutecznych sposobów dokonywania zmian w organizacji. Ujmują one procesy zmian organizacyjnych odpowiednio w układzie dwóch, trzech lub większej ilości faz. W większości modeli wyróżnia się podobne etapy nawiązujące do czterech funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Wybrane modele i ich charakterystykę zostały zaprezentowane w tabeli 1.10.

Tabela 1.10. *Wybrane metody przeprowadzania zmian organizacyjnych*

Fazy wdrażania zmian	Autor
1. Rozmrożenie 2. Zmiana właściwa 3. Zamrożenie	K. Lewin, E.H. Schein,
1. Nacisk na kierownictwo naczelne 2. Interwencja kierownictwa naczelnego 3. Diagnoza obszarów problemowych 4. Interwencja w zakresie nowych rozwiązań 5. Eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami 6. Wzmocnienie pozytywnych efektów 7. Akceptacja nowych praktyk	L. Greiner
1. Ustalanie celów i definiowanie stanu przyszłego 2. Diagnoza stanu obecnego w odniesieniu do tych celów 3. Definiowanie działań stanu przejściowego oraz zaangażowania 4. Tworzenie strategii i planów działania w celu zarządzania stanem przejściowym z uwzględnieniem analizy czynników mających na nią wpływ 5. $D \times V \times F > R = \text{Dissatisfaction} \times \text{Vision} \times \text{First Steps} > \text{Resistance to Change}$	R. Beckhard, R. Harris, D. Gleicher
1. Przebudzenie 2. Mobilizacja 3. Wzmacnianie	Tichy & Devanna
1. Wyzwolenie energii 2. Cele – unaocznienie 3. Działania – umożliwienie	Nadler & Tushman

Fazy wdrażania zmian	Autor
1. Rezygnacja ze starych sposobów działania 2. Przejście przez okres pośredni 3. Wyjście z transformacji i rozpoczęcie nowego etapu działalności	W. Bridges
1. Określanie 2. Poszukiwanie 3. Ocena	Z. Mikołajczyk
1. Planowanie 2. Realizacja 3. Kontrola	M. Czerska
1. Przygotowanie 2. Rozwiązywanie problemów i planowanie 3. Wdrożenie	A. Zarębska
1. Poszukiwanie – uświadomienie procesu zmiany 2. Planowanie – opracowanie celów 3. Działanie – określenie zasad zarządzania procesem zmiany 4. Integracja – wprowadzenie nowych zachowań	H. Bullock, J. Batten
1. Oszacowanie – analiza bieżącej sytuacji, zdefiniowanie celu i charakteru zmian 2. Planowanie – określenie i zdefiniowanie całego procesu zmian potrzebnego do zniwelowania luki pomiędzy stanem aktualnym a pożądanym 3. Wdrożenie – zbudowanie porozumienia i zaangażowania w proces zmian, 4. Odnowa – wspieranie zmian kulturowych, przekazywanie odpowiedzialności pracownikom, stworzenie procesów mierzących postęp zmian	Coopers & Lybrand
1. Badanie wstępne 2. Synteza systemu 3. Projektowanie i budowanie systemu 4. Wdrożenie 5. Kontrola działania	J. Skalik
1. Zmobilizowanie zaangażowania w zmianę dzięki wspólnej analizie 2. Stworzenie wspólnej wizji i metod zarządzania 3. Wypracowanie konsensusu dla nowej wizji, troska o kwalifikacje niezbędne do jej realizacji 4. Nie narzucanie zmian odgórnie, stworzenie klimatu odnowy i wypracowania własnych metod 5. Usankcjonowanie rewitalizacji przez wprowadzenie formalnych reguł, systemów i struktur 6. Monitorowanie i korygowanie strategii w odpowiedzi na trudności pojawiające się w procesie rewitalizacji.	M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Spector

Fazy wdrażania zmian	Autor
1. Ustalanie celów i głównych kierunków 2. Wybór najważniejszych metod 3. Architektura zmian: fazy, etapy, harmonogramy 4. Planowanie komunikacji 5. Wyznaczenie liderów zmian 6. Przyjęcie projektu wraz z budżetem 7. Rozpoczęcie prac	L. Fopp
1. Przygotowanie zmiany: a. Stworzenie wizji przyszłej organizacji oraz określenie celu głównego i pomocniczych b. Opracowanie strategii działania c. Tworzenie warunków technicznych i atmosfery społecznej d. Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej 2. Realizacja procesu: a. Opracowanie przesłanek identyfikujących potrzebę wprowadzania zmiany b. Planowanie i wdrażanie zmiany c. Zaangażowanie przez akceptację 3. Utrwalenie 4. Monitoring i ciągłe ulepszanie	B. Burnes
1. Zaczynaj od diagnozy tych sił i słabości organizacji, które mogą mieć wpływ na wdrażaną zmianę 2. Określ wizję, kierunki działania w przyszłości, 3. Zapomnij o przeszłości. Staraj się nie uzależniać od przeszłych zdarzeń 4. Stwórz w firmie poczucie niezbędności i pilności zmian oraz poczucie, że bez nich funkcjonowanie nie jest możliwe 5. Pozyskaj dla zmiany „magicznego” lidera 6. Pracuj nad pozyskaniem sprzymierzeńców, włącz środowisko lokalne 7. Opracuj szczegółowy harmonogram wdrożenia zmiany 8. Opracuj struktury, które ułatwią proces zmieniania i wbuduj w nie mechanizmy wzmacniania 9. Mów ciągle o zmianach, przekazuj ludziom informacje, angażuj ich 10. Buduj nową kulturę organizacyjną i systemy nagradzania wspierające nowe wartości	M. Kanter

Fazy wdrażania zmian	Autor
1. Uświadomienie pracownikom konieczności i pilności zmian. Ocena realiów rynkowych i analiza potencjalnych sytuacji kryzysowych 2. Uformowanie silnej koalicji liderów – utworzenie zespołu menadżerów z dużymi uprawnieniami 3. Wykreowanie wizji, która pomoże ukierunkować proces zmian 4. Zaprezentowanie wizji udziałowcom, klientom i pracownikom. Uczenie pracowników nowych zachowań 5. Zapewnienie innym możliwości działania w zgodzie z wizją. Eliminacja przeszkód. Zmiana systemów i struktur. Zachęcanie do podejmowania ryzyka. 6. Planowanie i osiąganie szybkich sukcesów, widocznych usprawnień, ich wdrażanie i nagradzanie sukcesów 7. Konsolidacja usprawnień i wprowadzanie kolejnych zmian. Zatrudnianie, awansowanie i kształcenie pracowników zdolnych do urzeczywistnienia wizji 8. Utrwalenie nowego podejścia. Określenie związków pomiędzy nowymi zachowaniami a poprawą wyników.	J.P. Kotter
1. Zakwestionowanie własnego podejścia, założeń oraz stylu przywództwa 2. Budowanie kultury promującej zmiany 3. Tworzenie wewnętrznego rynku na zmiany 4. Antycypowanie i przewyżczanie oporu wobec zmian. Budzenie zaangażowania. 5. Wizjonerskie przywództwo. Wspieranie uczestników zmiany 6. Destabilizacja status quo. Wyjście poza granice bezpieczeństwa 7. Komunikowanie się „aż do bólu”. Rozszerzanie zakresu zmiany 8. Czas wdrażania zmian. Okres przejściowy 9. Kierowanie zmianami krok po kroku 10. Realizacja projektu 11. Wzmacnianie zmian. Tworzenie architektury utrwalającej zmiany w długiej perspektywie czasowej	L. Clarke
1. Określenie wizji zmian – celów i głównych sposobów ich realizacji 2. Pobudzenie do zmian – tworzenie dynamiki zmian wśród pracowników 3. Przyspieszenie procesu zmian – określenie struktury projektu i funkcjonowania ludzi wspierających projekt 4. Planowanie zmian 5. Realizowanie zmian 6. Kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian – zapewnienie uczestnictwa w procesie wszystkich pracowników, których zmiana dotyczy 7. Kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian – przełamywanie oporów 8. Kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy 9. Kształtowania nowych kompetencji pracowników 10. Intensywne komunikowanie się	F. Meston, B. Grouard

Fazy wdrażania zmian	Autor
1. Zwiększ świadomość 2. Wróć do celu – świadomość jest odpowiedzią na pytanie: Co?; cel jest odpowiedzią na pytanie: Dlaczego?; Ludzie, którzy nie są zaangażowani w planowanie muszą zrozumieć i to co się zmieni, ale i to dlaczego sposób ich pracy ma się diametralnie zmienić 3. Zmień zmianę – opór jest frustrujący, ale paradoksalnie może prowadzić od lepszych wyników. Jeśli planowana zmiana nie może być zrealizowana w pierwotny sposób należy opracować nowy plan 4. Zadbaj o uczestnictwo i zbuduj zaangażowanie 5. Zamknij przeszłość – pracownicy pamiętają poprzednie doświadczenia, odsetek zmian zakończonych sukcesem jest zazwyczaj niewielki, najważniejsze jest wyjaśnienie spraw niewyjaśnionych i dotrzymanie słowa ze złożonych obietnic	J.D. Ford L.W. Ford

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 205-208 ; Carr D.K., Hard K.J., Trahant W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 132-134; Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 79-102; Zając Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejść i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 26-30; Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 12, Beer M., *Dlaczego programy transformacyjne nie wywołują postulowanych zmian*, „Harvard business Review Polska”, wyd. specjalne *Zarządzanie zmianą* grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 142-152; Kotter J., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review Polska” lipiec 2004, s. 108-117; Ford J.D, Ford L.W, *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard business Review Polska”, październik 2010, s. 130-135

Można zaryzykować stwierdzenie, że wszystkie modele zostały stworzone na podstawie trójfazowego modelu E.H. Scheina i K. Lewina z 1947 roku. Badania tych naukowców nad przeprowadzaniem zmian w organizacjach przyczyniły się do opracowania „złotych reguł” udanych zmian:

1. Aktywny udział w procesie zmian, obszerna informacja o przyczynie planowanych zmian oraz udział w związanych z nimi decyzjach.
2. Grupa jako ważna pomoc przy zmianach. Procesy zmian doświadczane w grupie wzbudzają mniej lęku, a ich realizacja wymaga przeciętnie mniej czasu.
3. Współpraca sprzyja powstawaniu gotowości do zmian.
4. Rozmrożenie dawnych przyzwyczajeń. Procesy zmian wymagają fazy rozluźnienia, w której kształtowana jest gotowość do zmian oraz fazy uspokojenia, która stabilizuje w przeprowadzoną zmianę.³⁰

³⁰ Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 13.

Ostatnia reguła nosi nazwę trójfazowego modelu równowagi zmian inaczej metody pola siły (Rysunek 1.4).

Rysunek 1.4. *Trójfazowy model równowagi K. Lewina*



Źródło: Opracowanie własne

Najistotniejszym elementem w modelu równowagi jest faza **rozmrózenia**, która przeprowadzona w prawidłowy sposób zyskuje pracowników, pozwala im zrozumieć cel, rozwiewa ich obawy oraz motywuje do osobistego zaangażowania w proces zmiany.

Drugi etap **zmiany** to etap kształtowania nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur, struktur przy pomocy różnych technik. Techniki te obejmują np. wprowadzenie „agenta zmiany” – osoby promującej nowe wzorce swoim autorytetem i aktywnością. Wykorzystuje się również mechanizm powstawania norm grupowych i nacisku grupowego.

W ostatnim etapie **zamrożenia** następuje utrwalenie wprowadzonych wzorców postępowania i postaw na drodze ich pozytywnego wzmocnienia (nagradzania, pochwał, ukazywania korzyści), a negatywnego wygaszania zachowań niepożądanych. Nowe wzorce stają się na tym etapie normami obowiązującymi w organizacji, a oparte na nich działania stają się składnikiem codziennej rutyny. Silny nacisk kładzie się w tym etapie na budowę kultury organizacji.

Trójfazowy model K. Lewin’a stał się inspiracją dla kolejnych badaczy procesu zmiany co zaowocowało różnymi uszczegółowieniami tej metody w postaci modeli wielofazowych.

Na uwagę, wg A. Zarębskiej, zasługują wielofazowe modele Bullock’a i Batten’a oraz Burnes’a. W pierwszym modelu organizacja jest traktowana jako całość a nie zbiór jednostek, a problemy są rozwiązywanie za pomocą technik OD³¹.

Cz. Zajac poleca szczególnie metodę Coopers’a i Lybranda³². Metoda ta przedstawia społeczny aspekt procesu zmian w organizacjach i przypisuje czynnikowi ludzkiemu najważniejsze znaczenie we wszystkich fazach procesu zmiany. Zda-

³¹ OD – Organizational Development, teoria ta nawiązuje do metod edukacyjnych. Zdefiniowana przez French’a i Bell’a: „popierane przez naczelne kierownictwo długofalowe działanie zmierzające do ulepszenia sposobów rozwiązania problemów i odnowy organizacji” we współpracy z personelem przedsiębiorstwa.

³² Patrz tabela 1.10, poz. Coopers & Lybrand.

niem Carr'a i Hard'a metoda ta ma taką przewagę nad innymi, że nie istnieje w niej gotowy wzorzec interwencji a jest tworzony z każdą organizacją indywidualnie³³.

Ciekawy sposób efektywnego przeprowadzenia zmiany przedstawiają w swoim sześciofazowym modelu M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Spector R. (za M. Armstrong'iem³⁴). Zdaniem autorów postawy poszczególnych jednostek w organizacji są kształtowane poprzez role, jakie są im przypisane i realizowane w organizacji. Najskuteczniejsze jest umieszczenie ludzi w nowej sytuacji organizacyjnej i narzucenie im nowych ról: obowiązków, celów i zadań, a poprzez to wyegzekwowanie nowych postaw.

Wielu naukowców jak M. Kanter, J.P Kotter, L. Clarke czy F. Metson i B. Grouard dają wręcz szczegółowe instrukcje jak krok po kroku wprowadzać zmiany w sposób efektywny i bezkonfliktowy.

Podsumowując w literaturze nie wskazuje się jednego idealnego wzorca postępowania, ale dominuje kilka zasad, których respektowanie przyczynia się do skuteczności działania:

1. Projekt zmiany należy przeanalizować pod kątem jego wpływu na strategię i przyszłe cele przedsiębiorstwa,
2. Dokładane przygotowanie założeń i etapów zmiany,
3. Opracowanie budżetu zmiany i jej harmonogramu,
4. Zamknięcie przeszłości,
5. Proces zmiany trzeba rozpatrywać jako zjawisko złożone, wpływające na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa z wszystkimi tego konsekwencjami,
6. Bezwzględnie najważniejszym filarem zmiany są ludzie, których należy pozyskać i zaangażować w zmianę oraz stworzyć im atmosferę do twórczego działania,
7. Należy stworzyć skuteczny system informacyjny i komunikować o końcowym efekcie zmiany oraz o zakończonych etapach, szczególnie nagłaśniając sukcesy,
8. Zaprojektowanie „od nowa” kultury organizacyjnej pozwalającej na utrwalanie nowych postaw i wartości nabytych w czasie procesu zmiany,
9. Monitorowanie wyników.

³³ Metoda ta jest wyczerpująco opisana w pracy Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 132-146.

³⁴ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 207.

1.8. Podstawowe bariery w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych

Wyczerpująco prezentuje to zagadnienie J. Penc. Dokonuje podziału na bariery zasobowe, bariery prawne, bariery społeczne, bariery organizacyjne³⁵. Każdy typ barier ogranicza „śmiałość inwestycyjną i przedsiębiorcze działania”³⁶.

Do barier zasobowych zostały zaliczone:

- bariery techniczne innowacji wynikające z niedostosowania kultury technicznej do procesu zmiany. Przyczyną bywa często niespodziewany popyt. Bariery techniczne mogą dotyczyć pojedynczego przedsiębiorstwa, regionu lub całego państwa.
- bariery informacyjne wynikające z braku dostępu do informacji na temat projektu, niewłaściwych źródeł informacji.
- bariery ekonomiczne – brak kapitału uniemożliwia rozwój technologiczny i informacyjny przedsiębiorstwa. Często ogranicza proces zmian do działań jedynie usprawniających co utrudnia rywalizację na rynku.

Kolejnym typem barier są bariery prawne. Wiążą się one z wszelkimi zakazami i nakazami prawnymi, embargami, restrykcjami politycznymi czy złym prawem podatkowym.

Bariery organizacyjne mogą wynikać z braku przepływu informacji, anachronicznej struktury organizacyjnej i braku kompetencji.

Powyższe typy barier J. Penc uzupełnia o bariery ryzyka, które związane są z niepewnością podejmowanych działań i decyzji. Doświadczenie wskazuje, że firmy preferują wprowadzanie niewielkich zmian, często wymuszonych sytuacją i o małej wartości.

Bariery społeczne związane są z negatywnym nastawieniem społecznym do przyjmowania zmian. Zarówno środowisko wewnętrzne jak i zewnętrzne przedsiębiorstwa może mieć istotny wpływ na podejście do zmian. Według J. Penca ważną rolę odgrywają tu bariery kulturowe, motywacyjne, psychologiczne i świadomościowe. Przy czym bariery kulturowe mogą odrzucać zmiany jeszcze przed ich zaprezentowaniem, motywacyjne mają najczęściej charakter ekonomiczny lub pozaekonomiczny, psychologiczne wynikają z konserwatyizmu większości społeczeństwa, a świadomościowe z braku zrozumienia potrzeby zmian.

Mówiąc o przeprowadzaniu zmian nie sposób nie wspomnieć o przyczynach porażek, jakie ponoszą przedsiębiorstwa wprowadzając zmiany. Celem transformacji w firmie niezależnie od jej rodzaju „jest we wszystkich prawie przypadkach dokonanie fundamentalnych zmian w sposobie funkcjonowania firmy, tak aby mogła ona sprostać nowym, trudniejszym warunkom rynkowym”³⁷. Zmian nale-

³⁵ Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 269-273.

³⁶ Tamże, s. 269.

³⁷ Kotter J.P., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec 2004.

ży dokonywać etapami bez ich pomijania. Pójście na skróty jak, wskazuje praktyka powoduje, że nawet najzdolniejsi menadżerowie popełniają wtedy co najmniej jeden z wymienionych poniżej przez J.P. Kottera błędów³⁸:

1. **Zbyt wysoki poziom samozadowolenia** – rozpoczynanie procesu zmian bez uprzedniego uświadomienia menadżerom i pracownikom, że sprawa jest pilna.
2. **Stworzenie niewystarczająco silnej koalicji kierującej procesem wprowadzania zmian** – w wielu organizacjach inicjatywa programu odnowy firmy wychodzi od jednej, najwyżej dwóch osób. W udanych przedsięwzięciach tego typu do inicjatorów przyłączają się czasem kolejni liderzy.
3. **Brak wizji** – w każdej udanej transformacji koalicja liderów potrafi przedstawić wizję, która podoba się udziałowcom, klientom i pracownikom firmy. Nie zawiera ona bowiem jedynie matematycznych prognoz, ale pozwala dostrzec kierunek działania i dążeń firmy.
4. **Nieadekwatna komunikacja wizji** – częstym błędem jest komunikowanie opracowanej wizji podczas jednego zebrania lub za pomocą poczty elektronicznej. Takie działanie nie przynosi żadnego skutku. Jeżeli zespół nie jest włączony w prace i nie ma miejsca przekazanie informacji grupom roboczym większość nie pojmie idei zmian nie zrozumie ich, nie zaakceptuje, a tym samym nie wykona. Komunikacja w procesie zmian jest niezwykle istotna
5. **Nie usunięcie przeszkód utrudniających realizację wizji** – proces zmian, odnowy polega między innymi na usuwaniu przeszkód. Często spotyka się, że pracownik utożsamia się z wizją i chce pomóc, ale napotyka mur w postaci struktury organizacyjnej, wąskie zakresy obowiązków, niedoskonałą strukturę systemu wynagrodzeń i ocen. Najgorsi są jednak szefowie, którzy nie chcą się zmienić i wymagają rzeczy niezgodnych z nową filozofią.
6. **Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów** – prawdziwa transformacja jest długotrwała i dlatego wymaga też krótkookresowych celów, których osiągnięcie jest motywujące. Okresowe sukcesy dają siłę do dalszego aktywnego działania.
7. **Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa** – po pewnym okresie, kiedy wprowadzenie zmian zaczyna być widoczne menadżerowie zaczynają odczuwać pokusę ogłoszenia się ojcami sukcesu. Zadowolenie z początkowego sukcesu jest naturalne, ale nie oznacza wygranej wojny. Początkowe sukcesy należy wykorzystywać do przekonywania przeciwników i uwiarygodniania swoich pozycji.
8. **Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej** – na podstawie przeprowadzonych projektów i badań J. Kotter twierdzi, że zmiana jest trwała jeśli pracownicy zaczynają o niej mówić jak o własnym stylu pracy. Oznacza to, że zmiany muszą przeniknąć do kultury organizacji, stać się normami społecz-

³⁸ Kotter J.P., Cohen D., *Sedno zmian*, wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 21.

nych zachowań i wspólnych wartości. Jeśli tak się nie stanie, a osłabnie presja w kierunku zmian wszystkie wypracowane zachowania mogą ulec degradacji.

Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że najpoważniejszym problemem, z jakim spotykamy się na poszczególnych etapach procesu zmian, jest konieczność wpływania na zachowania ludzi.

2. Zmiana kulturowa

2.1. Kultura organizacyjna w świetle literatury

Kultura organizacyjna w literaturze przedmiotu jest różnorodnie definiowana. J. Penc za J.C. Collins'em, definiuje kulturę organizacyjną jako „zbiór dominujących wartości, postaw i założeń oraz norm myślenia i postępowania, które nie muszą być formułowane, ale obowiązują w danej organizacji, dają jej poczucie tożsamości i kształtują zachowania ludzi oraz sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu się ludzi w organizacji, zaś normy to niepisane zasady postępowania”. Podejście to dopełnia R.W. Griffin twierdzeniem, że jest ona „czynnikiem konstytuującym wzorce zachowań w organizacji, pozwalające zrozumieć jej członkom za czym się ona opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”³⁹.

L. Smircich, dokonując przeglądu badań kultury w naukach o organizacji i zarządzaniu, stwierdziła, że kultura może być rozumiana albo jako rdzenna metafora, albo jako zmienna⁴⁰, natomiast S. Boerner przeniosła na poziom organizacji koncepcję zamkniętego i otwartego systemu społeczeństwa K. Poppera⁴¹.

³⁹ Penc J. *Decyzje i zmiany...* op. cit., s. 274 za R.W Griffin 1996.

⁴⁰ Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly", 1983, nr 28, s. 339-358.

⁴¹ Boerner S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.

Tabela 2.1. Różnice między otwartą a zamkniętą kulturą w procesie przemian kulturowych

Kultura otwarta	Kultura zamknięta
wymiar antropologiczny	
samodzielność wolność i swoboda w podejmowaniu decyzji, inicjatywa, zaangażowanie, spontaniczność, dynamika, gotowość ponoszenia ryzyka	zależność, brak samodzielności, tradycjonalizm, letarg, obawa przed poniesieniem niepowodzenia i ryzykiem
wymiar społeczny	
równouprawnienie, samodzielność, rywalizacja, konkurencja, egoizm, prestiż, dynamika, mobilność, równość szans, wzajemne zaufanie, samorealizacja, jednostka jako cel	posłuszeństwo, dyscyplina, służba, zachowanie stanu obecnego, dopasowanie i podporządkowanie się, nierówność szans, nieufność, kontrola, człowiek środkiem do osiągnięcia celu.
wymiar poznawczy	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Boerner S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.

Kultura nie jest wytworem chwili, lecz skumulowanym produktem ludzkiej aktywności trwającej dłuższy czas, jest przekazywana z pokolenia na pokolenie, zachowując znaczną ciągłość. Ten skumulowany dorobek kulturowy to inaczej tradycja⁴².

W praktyce antropolog najczęściej był zatem – i często jest i dziś – badaczem nie tylko kulturowej różnorodności, ale przede wszystkim kulturowej odmienności⁴³. Ponadto wśród antropologów istnieje głębokie przekonanie, że tylko dzięki badaniu kultur obcych, historycznie, geograficznie i genetycznie odległych od kultury badacza i wzajemnie od siebie niezależnych w rozwoju, można poznać istotne mechanizmy działania kultury i życia zbiorowego. Celem antropologii, zgodnie z tym przekonaniem, staje się zatem badanie przede wszystkim tych społeczeństw, których instytucje najbardziej się różnią od znanych badaczowi⁴⁴.

Definicje kultury możemy grupować według cech charakterystycznych. Są to:

- **deskrypcyjne** – wywodzące się z definicji kultury E.B. Tylora. Kultura rozumiana jest jako całość rozmaitych czynności, zwyczajów, tj. jako dziedzictwa wszystkiego, co stworzył człowiek, całego poznania, języka norm postępowania, etyki, religii itp. Ich niedociągnięciem jest właściwie przypadkowe wyliczenie elementów kultury. Chodzi o ilustrację jako dokładną definicję;

⁴² Sztompka P., *Socjologia*, Kraków 2002, s. 249.

⁴³ Nowicka E., *Świat człowieka- świat kultury*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 18.

⁴⁴ Tamże, s. 19.

- **historyczne** – wyznaczniki kultury są oparte na pojęciach dziedzictwa kulturowego tradycji;
- **normatywne** – podstawową cechą kultury widzą w regułach, normach, wartościach, ideałach, stylu życia;
- **psychologiczne** – wyjściowym pojęciem jest dostosowanie się człowieka do natury i potrzeb ekonomicznych;
- **strukturalne** – wskazują na wewnętrzną spójność między pojedynczymi zjawiskami, na ich ogólny albo systemowy charakter. Podkreślają aspekt organizacji i modelowania;
- **genetyczne** – wyjaśniają powstanie zjawisk kulturalnych jako produktów czynności społecznych ludzi;
- **wartościowe** – oparte są na wartościach ograniczonej grupy ludzi, tworzą zwyczaje, obyczaje, instynkty, formy postępowania itp.;
- **ideologiczne** – kultura prezentuje się jako prąd idei, które ludzkość przekazuje w postaci obrazów i wyrazów;
- **symboliczne** – kulturę rozumie się jako organizację zjawisk, zależną od symbolów.⁴⁵

Mimo, że kultura jest atrybutem człowieka i co za tym idzie wszystkich społeczności tworzonych przez gatunek *homo sapiens*, nie jest ona jednolita i w różnych okresach historycznych, jak i również w różnych obszarach geograficznych wytwory ludzkie, systemy norm i wartości były i są od siebie odbiegające w dużym stopniu. Wynika to stąd, że kultura nie jest pojedynczym przekonaniem czy założeniem, lecz zbiorem wzajemnie powiązanych (choć niekoniecznie spójnych) przekonań i założeń. Badając różnice kulturowe środowisk, w jakich funkcjonują organizacje stwierdzono, że występują one nawet w tych firmach, które są jednolite jeśli idzie o sposób zarządzania, ale są terytorialnie zdecentralizowane. Mary Jo Hath w swej Teorii Organizacji przedstawia przykład wielkiej, ponadnarodowej spółki – IBM, mającej siedzibę w USA gdzie odkryto, że w organizacjach przejawiają się wpływy większych systemów kulturowych. W badaniach tych stwierdzono, że różnice podstaw wyrażane przez kierowników czterdziestu zagranicznych jednostek filialnych, można wyjaśnić za pomocą czterech parametrów:

- **odległość władzy**, czyli stopień w jakim członkowie jakiegoś narodu są gotowi akceptować nierówny podział władzy, dóbr i prestiżu;
- **unikanie niepewności**, dotyczy to sposobów jakich poszczególne społeczeństwa nauczyły się walczyć z niepewnością; wobec innych ludzi skonstruowano systemy prawne chroniące własność, wolność, dobre imię itp.
- **indywidualizm**, wyraża stopień, w jakim oczekuje się, że jednostka należąca do danej kultury będzie działać niezależnie od pozostałych członków społecz-

⁴⁵ Fobel P.D., *Etyka i kultura w organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2007, s.74-75.

ności. I tu ustalono, że w niektórych kulturach indywidualizm postrzega się jako źródło szczęścia (np. Ameryka), podczas gdy w innych indywidualizm uważa się za coś niepożądanego i wyobcowującego (np. w Chinach, Włoszech czy w Meksyku).

- **maskulinizacja**, wyraża stopień oddzielenia ról mężczyzn od kobiet w społeczeństwie. W tych kulturach, które charakteryzuje duży stopień maskulinizacji, od mężczyzn wymaga się większej, niż od kobiet, pewności siebie, od kobiet zaś więcej opiekuńczości. Tu kładzie się głównie nacisk na karierę zawodową, zarobki, prestiż.⁴⁶

Może nie być żadnych formalnych reguł nakazujących pewne sposoby zachowania się, ale ludzie w organizacji tak szybko uczą się pozostawania w zgodzie z niepisanymi regułami, że pewne wzory zachowań stają się w organizacji powszechne i co więcej, służą jako znak wyróżniający ją od innych organizacji, dając jej wyraźną tożsamość oraz specyficzną aurę⁴⁷.

Kultura organizacyjna traktowana jest jako określone wzory myślenia i zachowania wszystkich członków organizacji. Wpływ i znaczenie kultury są warte uwagi przede wszystkim ze względu na zmieniające się warunki wewnątrz samej organizacji, jak i zmieniające się otoczenie wewnętrzne⁴⁸.

Kulturę organizacji można bowiem zdefiniować jako utrwalony tradycją organizacyjną, i przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks (system) wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji (firmy) i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem⁴⁹.

Wartość kultury w procesie konkurencji jest pochodną rynku. Na rynkach rozwijających się w sposób powolny kultura organizacyjna jest elementem decydującym o sukcesie⁵⁰.

Kultura determinuje bowiem nie tylko to, w co menadżerowie wierzą, ale także sposób podejmowania przez nich decyzji, także strategicznych⁵¹.

W pracach dotyczących problematykę zmian kultury i jej związków w przedsiębiorczości można wyróżnić kilka wiodących wątków, między innymi:

⁴⁶ Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 158-162.

⁴⁷ Wilk J., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.143.

⁴⁸ Paul J., *Kulturowe uwarunkowania i wyznaczniki zachowań menadżerów w organizacji*, Katedra Nauk Humanistycznych, Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 349.

⁴⁹ Niziołek K., *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 355.

⁵⁰ Burt R., *When is Corporate Culture a Competitive Asset?*, „Financial Times” 1999

⁵¹ Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 47.

1. Ogólne analizy kulturowego kontekstu wymiarów kultury, związków kultury z innymi zmiennymi kontekstu działania przedsiębiorców. Kulturowe czynniki sprzyjające działaniom przedsiębiorczym bądź hamujące przedsiębiorczość w różnych krajach.
2. Uniwersalizm kulturowy i problem adekwatności kulturowej- czy istnieją uniwersalne wartości? Czy i w jaki sposób koncepcje powstałe na gruncie jednej kultury mogą zostać przeniesione do innych kultur?
3. Kulturowe uwarunkowania budowania sieci relacji społecznych (*networks*) oraz wykorzystanie tychże sieci w procesach zarządzania przedsiębiorstwem; rola kapitału społecznego.
4. Zaufanie społeczne i jego rola w działaniach przedsiębiorców.
5. Kulturowe wartości pracowników i postawy wobec pracy.
6. Wpływ społecznego przestrzegania przedsiębiorców i ich aktywności na działania przedsiębiorcze.⁵²

Kultura organizacyjna ma swoje bezpośrednie znaczenie tam, gdzie owa unikatowość jest wielowymiarowa, w której przewagę konkurencyjną dzieli się na zogniskowaną – zbudowaną na jedynym elemencie łańcucha wartości firmy oraz rozproszoną – polegającą na optymalizacji działań w przekroju całego łańcucha.

W przypadku przewagi rozproszonej (zwłaszcza, jeśli odnosi się ona do architektury społecznej firmy, jej reputacji i aktywów niematerialnych) kultura organizacyjna stanowi element dostrzegany bezpośrednio przez klientów i decydujący o ich lojalności. Strategia rynkowa definiuje także zakres zadań pracowników i sposób ich wykonania. Jeśli praca wymaga wysokich kwalifikacji, ciągłego uczenia się, to odnawia i pobudza kulturę organizacyjną⁵³.

Kultura organizacyjna może stać się „fundamentem efektywnej zmiany”⁵⁴ pod warunkiem, że organizacja będzie koncentrować swoje działania na kreowaniu kultury opartej o dbałość o czynniki „miękkie”, do których zalicza się: ciągłe podnoszenie wiedzy, całkowite zaangażowanie w sprawy firmy, przejmowanie przez pracowników odpowiedzialności, większej przedsiębiorczości w myśleniu, określenie warunków pozwalających na utrzymanie zmian na pożądanym poziomie, wspólnym analizowaniu problemów. Należy zadbać o umacnianie stylu zarządzania ukierunkowanego na ludzi – menadżerowie muszą zrozumieć, że kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy, ale na rozwijaniu i utrzymaniu współpracy oraz zapewnieniu harmonijnych stosunków w pracy, umacnianiu wiary w możliwości realizacji wyznaczonych celów i pozytywne nastawienie do pracy.

⁵² Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 69.

⁵³ Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 88.

⁵⁴ Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 118.

Uzupełnieniem czynników miękkich są czynniki „twarde” jak schematy, procedury i reguły.

Właściwy model kultury organizacyjnej powinien wyzwolić w pracownikach i menadżerach twórcze myślenie i twórcze zarządzanie przejawiające się w nastawieniu na osiągnięcia, na rozładowywanie konfliktów i kreatywność. Tworzy on również dobrą atmosferę pracy, a także stawia interes organizacji ponad interesem jednostki.

2.2. Istota zmian kulturowych

Problematyka zmiany kulturowej znajduje się w kręgu zainteresowań etnografów w wielu krajach. W państwach socjalistycznych, w których radykalne zmiany polityczne, ekonomiczne i społeczne wywołały dynamiczne przeobrażenia wewnątrzkułturowe, problem ten musiał stać się pierwszoplanowy w badaniach nad współczesnością⁵⁵.

Jest rzeczą zrozumiałą, że w procesie współczesnych przemian zachodzących w tych krajach, w określeniu podstawowych wyznaczników zmian, jak i w stopniu powiązania ich z procesem industrializacji i urbanizacji, występować będą znaczne różnice wynikające z odmiennych warunków rozwoju historycznego każdego z państw, a więc zależne od tych układów, które poprzedziły stan aktualny analizowanej rzeczywistości⁵⁶.

Proces kultury i problematyka ich zmian, zwraca uwagę na przebieg następujących po sobie działań ludzkich i zjawisk powiązanych ze sobą przyczynowo. Akcentuje ono dynamiczny aspekt kultury – zmiany i rozwój oraz sposoby spożytkowania jej dóbr. Chodzi tu głównie o rolę tradycji w rozwoju kultury, zachodzące zmiany – postęp, rewolucje, kryzysy, integrację, akulturację, dyfuzję, upowszechnienie kultury i uczestnictwo w niej, problemy demokratyzacji i awangardyzmu⁵⁷.

Uczestnictwo w kulturze jest procesem o dużej doniosłości ze względu na aktywny stosunek ludzi do dóbr kultury, korzystanie z nich, a także ich wzbogacenie. Uczestnictwo w kulturze w dużym stopniu rzutuje na pracę zawodową oraz formy spędzania wolnego czasu. Przede wszystkim służy kształtowaniu wszechstronnie rozwiniętej osobowości a także sprzyja tworzeniu wartości naczelnych w życiu człowieka jak również uczy w pewnym sensie jak żyć.

⁵⁵ Zawistowicz-Adamska K. red., *Zmiany kultury chłopskiej. Problematyka i metody prac etnograficznych*, Wrocław 1973.

⁵⁶ Dynowski W., *Etnografia w aktualnych tendencjach rozwojowych nauk społecznych*, „Etnografia Polska”, 1976/T.11, s. 15.

⁵⁷ Gajda J., *Antropologia kulturowa, Wprowadzenie do wiedzy o kulturze*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008, s. 50.

Możemy zatem przyjąć, że kultura organizacyjna:

1. Poszerza naszą wiedzę o świecie i ułatwia zrozumienie drugiego człowieka;
2. Zwielokrotnia osobiste doświadczenia przez kontakt z różnorodnymi treściami kultury, a zwłaszcza sztuką;
3. Dostarcza zróżnicowanego materiału do budowania własnego systemu wartości;
4. Tworzy płaszczyznę do porozumienia się ludzi z różnych kręgów kulturowych dzięki czemu kształtują się więzi między jednostkami i grupami.⁵⁸

Problematyka w zmianie kultury organizacji, szczególnie w warstwie wartości i założeń, jest bardzo trudna, ale równocześnie nierzadko stanowi warunek konieczny podniesienia efektywności organizacyjnej lub powodzenia niezbędnych zmian np. restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Do zasad których warto przestrzegać podejmując próbę zmian wzorców kulturowych, należą:

- zrozumienie starej kultury, zanim zacznie się wdrażać nową;
- wspieranie ludzi zainteresowanych zmianami gotowych zaangażować się w nie;
- uczynienie z najbardziej efektywnej subkultury wzorca do naśladowania;
- nieatakowanie wprost starych wzorców ale pomaganie ludziom wypracowywać nowe;
- traktowanie wizji nowej kultury jako zasady wprowadzania zmian a nie jako panaceum;
- akceptowanie faktu, że zmiany kultury są z reguły długim procesem;
- wdrażanie elementów nowej kultury, a nie ograniczanie się do mówienia o nich.⁵⁹

Warunkiem zastosowania form zarządzania organizacją, adekwatnych do nowych sytuacji, jest zasadnicza zmiana kulturowa, polegająca na przejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności. Można oczekiwać, że przede wszystkim menadżerowie muszą umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paraliżującego działanie. Twierdzi się bowiem, że stereotypy kulturowe mogą stanowić istotną przeszkodę w dokonywaniu pożądanych zmian. Dlatego od menadżera należy wymagać, aby w sytuacji zmieniających się warunków był inicjatorem szukania m.in. nowych wzorów kultury organizacji, aby zastąpiły one nieużyteczne dotąd funkcjonujące w środowisku.

Chodzi jednak o to, aby zmiana kultury w kierunku wysokiej tolerancji niepewności nie polegała na utrwaleniu nowych stereotypów w miejsce starych, ale

⁵⁸ Przełęcka A., *Zróżnicowanie kulturowe młodzieży a problemy wychowania*, Warszawa 1976, s. 229-231.

⁵⁹ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 68.

na krytycznym stosunku do stereotypów w ogóle. Kultura organizacyjna nawet ta zmieniająca się i przekształcająca, powinna stanowić względnie stały punkt oparcia dla kadry menadżerów określający obszar i styl ich zachowania⁶⁰.

2.3. Zarządzanie procesem zmian kulturowych

Kulturą organizacyjną nie można zarządzać, ale można ją kształtować. W teorii wyróżnia się trzy typy możliwych strategii zmian kultury⁶¹:

1. **Błędne koło**, gdy organizacja nie uczy się na własnych błędach, działa rutynowo, a sprawcą porażek jest „siła wyższa”. Taka kultura nie sprzyja wprowadzaniu zmian.
2. **Zmiana rewolucyjna** (rewolucja kulturowa), gdy kultura zagraża przetrwaniu organizacji. Dokonuje się zmiany całego systemu wartości, często wiąże się ona z wymianą personelu. Takie działania wiążą się z wprowadzaniem w organizacji radykalnych zmian.
3. **Zmiana ewolucyjna**, gdy dotychczasowa kultura staje się barierą w realizacji celów. Jest to metoda małych kroków i obejmuje sporządzenie i wdrożenie planu zmiany. Plan ten pomija jednak wartości preferowane w aktualnej kulturze. Pozbawia on członków organizacji w okresie przejściowym punktu odniesienia i wywołuje niepewność. Wymaga od inicjatorów zmian bardzo dokładnej komunikacji i wyjaśniania wątpliwości na temat zmian.

Procesy formowania kultury organizacyjnej przebiegają poprzez akceptację rozwiązań, które pozwalają organizacji lepiej radzić sobie z trudnościami. Kiedy proponowane rozwiązania są skuteczne, grupa świadomie akceptuje związane z nimi wartości. Postrzegane sukcesy determinują akceptację i przyswojenie tych właśnie elementów kultury. Z upływem czasu wartości te przyjmowane są jako naturalne i stopniowo usuwane ze świadomości. Stają się one założeniami mocno zakorzenionymi w podświadomości pracowników. Elementy kultury, potwierdzone przez doświadczenie, osiągają zatem status rzeczywistych jej komponentów. Jest to doświadczenie nabyte podczas grupowego rozwiązywania problemów⁶².

⁶⁰ Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 247.

⁶¹ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 136-137 za A.K. Koźmiński i W. Piotrowski 1996.

⁶² Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 138.

Według R.H. Kilmann'a⁶³, kierowanie zmianą kultury organizacyjnej składa się z pięciu podstawowych etapów:

- 1) **Wydobycie na powierzchnię istniejących norm** – pomocna tu jest lista aktualnie obowiązujących norm, które rządzą firmą i warunkują zachowania wszystkich uczestników organizacji, najczęściej o sporządzenie takiej listy prosi się pracowników.
- 2) **Wyznaczenie nowych kierunków** – chodzi tu o określenie, które z norm i zachowań są naprawdę istotne dla sukcesu organizacji, a które hamują ten rozwój.
- 3) **Ustalenie nowych norm** – ten etap stanowi konkretyzację poprzedniego. Celem jest sporządzenie kolejnej listy norm – tym razem takich, które przyczynią się do sukcesu organizacji. Ważne jest, aby pracownicy zdali sobie sprawę, że brak satysfakcji z pracy i nieefektywność działań nie musi być rezultatem ich niekompetencji i złej woli.
- 4) **Identyfikacja tzw. „luki kulturowej”** – czyli pokazanie różnic pomiędzy normami określonymi w poprzednim etapie, a normami aktualnymi. Powinno się to odbywać przez zestawienie parami norm hamujących i wzmacniających sukces organizacji, z podziałem na normy wspierające wykonywanie zadań, wspierające innowacje, wspierające dobre relacje w grupie, wspierające kształtowanie wizerunku firmy na rynku oraz określające relacje pomiędzy podwładnymi i przełożonymi.
- 5) **Wyliminowanie „luki kulturowej”** – uświadomienie ludziom, że można działać według innych norm niż dotychczas, co daje poczucie ogromnej siły i motywuje do działania. Uczestnicy grupy muszą zrozumieć, że nowe normy zastąpią stare i zmiany te będą przez nich kontrolowane.

Z kolei S.M. Davis⁶⁴ proponuje rozłożenie zmiany kultury organizacyjnej na siedem sekwencyjnie następujących po sobie etapów:

- 1) stworzenie przy pomocy narzędzi diagnostycznych mapy kulturowej przedsiębiorstwa;
- 2) ocena kultury i określenie potrzeby jej zmian;
- 3) oszacowanie kulturowego ryzyka;
- 4) odmrożenie istniejących wzorców;
- 5) budowanie poparcia ze strony naczelnego kierownictwa co do zmian kulturowych;
- 6) selekcja i wybór strategii interwencyjnych;
- 7) monitoring i ocena wprowadzonych zmian.

⁶³ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s.139 za: Kilmann R.H., Covin T.Y. and Associates, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Josey-Bass Publ, San Francisco, California 1988.

⁶⁴ Davis S.M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publ., Cambridge 1984.

A. Zarębska⁶⁵ uważa, że istnieje pięć poziomów zmiany kultury organizacyjnej na poziomie pracowników:

- 1) **Poziom „turysty”: Zmiana jest ekscytująca!** – Dla niektórych pracowników poziom rozpoznania nowej rzeczywistości trwa nie dłużej niż kilkanaście sekund, dla innych może wydłużyć się do jednego, dwóch dni. Wreszcie dla niewielkiej liczby pracowników ten poziom nigdy się nie kończy, a oni sami finalizując jedną zmianę, zaraz „bezboleśnie” przechodzą do następnej.
- 2) **Poziom „obcokrajowca”: Utrata poczucia bezpieczeństwa i poczucia doniosłości zmiany** – Na tym poziomie pojawia się poczucie strachu, gdyż pracownicy uświadamiają sobie, że właśnie stracili, bądź tracą pewną i znaną przeszłość, a nie znają jeszcze przyszłości. Można to przyrównać do ewolucji akrobatycznych na trapezie: należy przy pewnym jego wychyleniu puścić drążek, choć nie ma pewności, że z drugiej strony uchwyci się drugi trapez.
- 3) **Poziom „sąsiada”: Witaj sąsiedzie!** – Pracownicy zaczynają budować relacje z nowym otoczeniem. Poczucie bezpieczeństwa i doniosłości zmiany zostaje powoli odbudowane przez innych ludzi, a w momencie odkrycia doniosłości procesu komunikacji we wdrażaniu zmian, następuje przejście na kolejny poziom.
- 4) **Poziom „odkrywcy”: Proces odkrywania** – Pracownicy zaczynają uczyć się nowych umiejętności, jednocześnie doświadczając poczucia strachu i pewności zarazem. Uczenie się nowych umiejętności na nowym stanowisku może być przytłaczające, zwłaszcza, że na początku w tym samym czasie można wykonywać tylko jedną czynność.
- 5) **Poziom „obywatela”: Stój! Właśnie zaczęło mi być dobrze!** – Z nową porcją kontaktów i relacji interpersonalnych, z nowymi umiejętnościami i odzyskanym poczuciem bezpieczeństwa i ważności, pracownicy na dobre koncentrują się na swoich obowiązkach. Jednakże najczęściej w momencie, gdy następuje stabilizacja, powołuje się nowe zespoły zadaniowe lub stanowiska pracy, a cały proces szoku kulturowego rozpoczyna się od nowa.

⁶⁵ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 141 za: T. McKee, *The Stages of Culture Shock*, 1999, <http://www.changemanagement.com>.

3. Człowiek w procesie wprowadzania zmian

Niezależnie od rodzaju planowanych i wprowadzanych zmian największą nieświadomą w procesie stanowią ludzie. Dotyczy to wszystkich obszarów działalności oraz wszystkich szczebli organizacji.

Zmiany mogą być postrzegane jako szansa osobistego rozwoju i pobudzać do aktywności i zaangażowania albo jako zagrożenie stanowiące źródło niepokoju, obaw i stresu co w konsekwencji prowadzi do oporu wobec zmiany zarówno ze strony pracowników jak i menadżerów.

W literaturze zmiany w organizacji są przedstawiane jako sytuacje stanowiące dla pracowników głównie zagrożenie. A. Sowińska definiuje sytuacje zagrożenia jako „taki układ stosunków człowieka z otoczeniem, że zagrożony jest system wartości człowieka lub jakaś pojedyncza wartość tego systemu, to sytuacje, w których działają jakieś czynniki, przeciwne czemuś na czym człowiekowi zależy, sytuacje pod jakimś względem niebezpieczne”⁶⁶. Następnie dzieli je na pierwotne i wtórne. Pierwotne to takie, które rzeczywiście wpływają na obniżenie standardu życia, natomiast wtórne to te, które wywołane są sytuacjami kiedy pracownik nie może zaspokoić swoich podstawowych potrzeb, funkcjonuje na skraju swoich możliwości fizycznych, intelektualnych, wytrzymałości nerwowej, a także w sytuacji konfliktu. Autorka zwraca uwagę, że nie tylko zaistniała sytuacja zmiany wywołuje reperkusje, ale sama perspektywa zmiany jest już wystarczająco stresująca.

3.1. Reakcje na zmiany

Każda zmiana ma charakter obiektywny stanowiący jej treść i subiektywny czyli ten w jaki postrzega ją człowiek. M.Z. Ratajczak pisząc o reakcjach człowieka na zmiany przywołuje teorie równowagi i teorie dynamiczne. Człowiek reaguje na zmiany w dwojaki sposób⁶⁷:

1. **Teorie równowagi** mówią o tym, że właściwie człowiek nie zmienia się i stara się utrzymać w stanie równowagi. Prowadzi to do dwóch rezultatów:

⁶⁶ Sowińska A., *Człowiek w sytuacji przemian ekonomicznych: psychologiczne koszty adaptacji*, AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2000, s. 13.

⁶⁷ Ratajczak M.Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, wyd. PWN, Warszawa 1980, s. 121.

- pozytywnych, kiedy człowiek zachowuje swoją tożsamość przekształcając otoczenie a nie samego siebie, ma to miejsce w pełni sił intelektualnych i fizycznych co objawia się twórczym myśleniem,
 - negatywnych, kiedy popada w konflikt z otoczeniem, a jego działania są nieefektywne, dzieje się tak kiedy człowiek nie jest w pełni sił witalnych,
2. **Teorie dynamiczne** mówią o tym, że w sytuacji zmiany człowiek zachowuje częściowo równowagę, ale też w części zmienia się przystosowując do otoczenia.

Źródłem konkretnych postaw i zachowań człowieka jest jego świadomość i sposób myślenia. Sposób myślenia kształtują liczne czynniki. Całokształt sposobu myślenia kształtuje natomiast indywidualną percepcję zmian⁶⁸:

- naturalny, wrodzony konserwatyzm i dążenie do zachowania status quo w zakresie społecznym, prawnym i ekonomicznym,
- stopień poczucia kontroli – nad życiem zawodowym i osobistym,
- dysonans poznawczy – zjawisko towarzyszące zmianom powstające w sytuacji otrzymywania przez pracownika informacji niezgodnych z posiadanym stanem wiedzy i poglądami. Długotrwały dysonans prowadzi do frustracji a w konsekwencji do stresu.

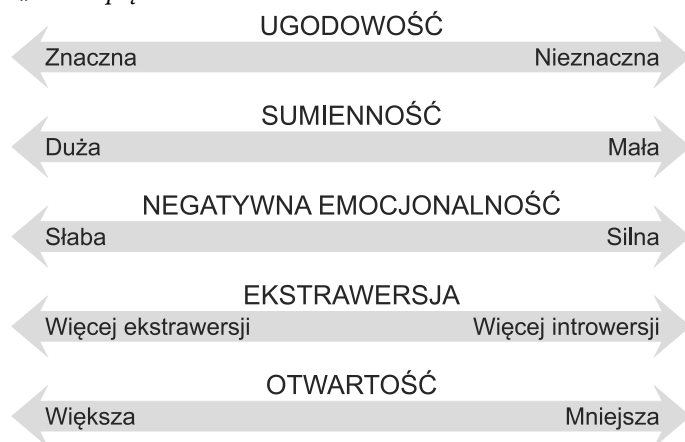
Dodatkowo postawy ludzi determinują ich cechy indywidualne takie jak: wiek, wykształcenie, styl życia, osobowość, cele, poczucie bezpieczeństwa czy też nastawienie do pracy. I tak osobom starszym, ze słabym wykształceniem, konserwatywnym podejściem do życia, zamkniętej postawie, o mniejszym poczuciu bezpieczeństwa, o niesprecyzowanych planach życiowych i zawodowych, trudniej jest zaakceptować zmiany. Natomiast osoby młodsze wręcz inicjują zmiany i domagają się ich. Wyższe wykształcenie i duże poczucie bezpieczeństwa powoduje większe zrozumienie konieczności zmian i daje większą swobodę podejścia do zmian.

Psychologowie na podstawie wieloletnich badań wyłonili „wielką piątkę” cech osobowości⁶⁹, które w układzie organizacyjnym są bardziej pożądane (bliżej prawej strony) oraz te negatywne (bliżej lewej strony). Cechy te pokazuje rysunek 3.1.

⁶⁸ Zając Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 32.

⁶⁹ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 485.

Rysunek 3.1. „Wielka piątka” cech osobowości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 485.

Zależnie od wymienionych indywidualnych czynników percepcji zmiany oraz stopnia poinformowania pracownicy będą wykazywali różne reakcje na zmiany.

R.K. Merton⁷⁰ wyróżnia następujące postawy ludzi:

- **konformizm** – reakcja najbardziej typowa w społeczeństwach ustabilizowanych; zgoda na pewne rozwiązania bez utożsamiania się ze zmianą, „dla świętego spokoju”,
- **innowacja** – stosowanie metod zakazanych, niezgodnych z uznanym kanonem; objawia się twórczym myśleniem i potrzebą działania,
- **rytualizm** – odrzucenie lub znaczne zredukowanie celu kulturowego, przy jednoczesnym przestrzeganiu norm instytucjonalnych; częsty w społeczeństwach indywidualistycznych, gdzie status zależy od osiągnięć („lęk o status” można zmniejszyć przez obniżenie poziomu aspiracji i zrutynizowanie zachowania). Pozorne wprowadzanie zmian, w gruncie rzeczy ignorowanie ich, bierny opór.
- **wycofanie** – najrzadszy; odrzucenie zarówno celów oferowanych przez kulturę, jak i instytucjonalnych środków służących do ich realizacji; osoby wybierające tę reakcję pozostają jedynie formalnie członkami danego społeczeństwa, ale faktycznie do niego nie należą. Odmowa przyznania, że zmiana wywrze wpływ na mnie. Obrona przed zmianą.
- **bunt** – wychodzenie poza dotychczasową strukturę, tworzenie nowych struktur, traktowanie dotychczasowych środków i celów jako ustalonych arbitralnie; pojawia się, gdy system instytucjonalny postrzegany jest jako przeszkoda w realizowaniu uznawanych społecznie celów. Otwarty opór przeciwko zmianie, rebelia.

⁷⁰ Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, wyd.II, wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 195-233.

A.S. Judson wyróżnia cztery główne postawy⁷¹:

1. **Akceptacja** – wśród pracowników wyróżniających się wysokim zaangażowaniem,
2. **Obojętność** – w przypadku napięć emocjonalnych, braku motywacji i zaangażowania,
3. **Bierny opór** – przy utracie motywacji, braku zaangażowania oraz frustracji,
4. **Czynny opór** – w sytuacji agresji, konfliktu, chęci ucieczki.

L. Clarke oraz dzieli reakcje na:

- **pozytywne** jak entuzjazm, szansa, wyzwanie, podniecenie, nowe umiejętności czy nowy porządek
- **negatywne** obawa- niepokój-szok, nieufność-złość-stres-uraza, chaos-zdezorientowanie, brak motywacji-depresja.

Podobną klasyfikację stosują D.K. Carr, K.J. Hard, oraz W.J. Trahan⁷². Postawy negatywne są według nich reakcją na burzenie istniejącego porządku, a reakcje pozytywne są tym częstsze im większe jest zaangażowanie pracowników.

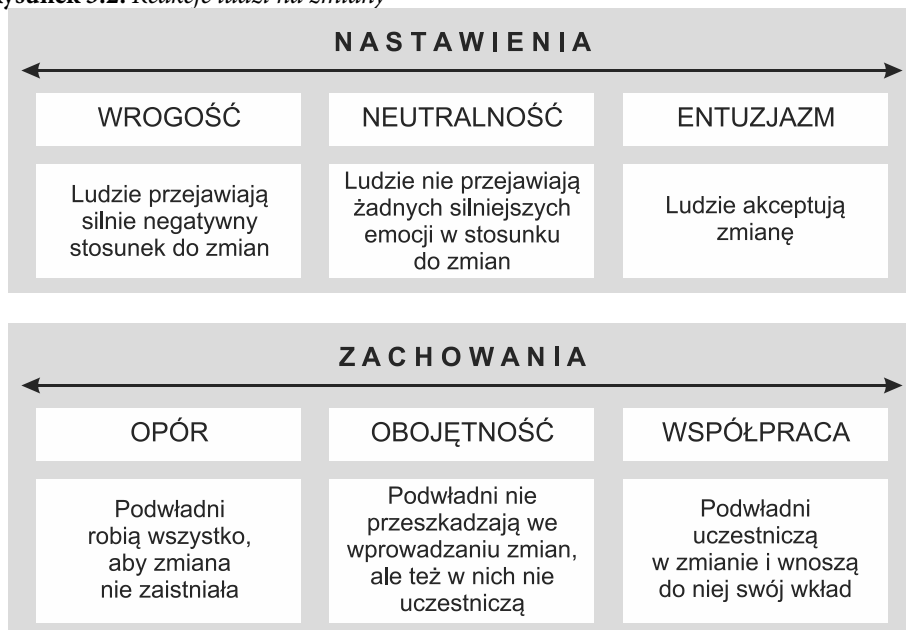
W interesujący sposób obrazuje reakcje na zmiany M. Czerska⁷³. Wyróżnia ona dwa poziomy reakcji ludzi na zmiany, a mianowicie poziom **nastawienia** będący efektem emocjonalnego stosunku do zmian oraz poziom **zachowania**, który jest efektem nastawienia, a przejawia się w konkretnych działaniach. Wpływ nastawienia na zachowania obrazuje rysunek 3.2.

⁷¹ Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 262.

⁷² Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 37.

⁷³ Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 198-199; za Czerska M., *Klasyfikacje zmian [w:] Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s. 115.

Rysunek 3.2. Reakcje ludzi na zmiany



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Czerska, *Klasyfikacje zmian*, w: „Zarządzanie organizacjami”, Toruń 2012, s. 115

3.2. Etapy reakcji ludzi na zmiany

Pierwszą naturalną reakcją człowieka na zmianę jest jej odrzucenie. Wiąże się to z potrzebą zachowania równowagi oraz aktualnego poziomu bezpieczeństwa, a zmiana wprowadza chaos. W reakcji na zmiany u każdej osoby można wyróżnić pewne etapy.

Zdaniem J. Peppard'a i Ph. Roland'a są to cztery etapy⁷⁴:

1. **Nieświadomość zmian** – wynika z nie uświadamiania sobie konieczności wprowadzania usprawnień i większych zmian do czasu kiedy nie staną się one oczywiste,
2. **Szok** – następuje wtedy, gdy ludzie nieświadomi nieuchronnej zmiany stają nagle przed wizją utraty pracy,
3. **Negacja** – wiąże się z utratą pewności siebie, w tej fazie często unika się problemu uważając, że sam zniknie,
4. **Akceptacja** – pojawia się kiedy problem jednak nie znika. Niektórzy pracownicy reagują jednak obojętnością lub negacją,

⁷⁴ Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 262-263.

5. **Poszukiwanie rozwiązań** po akceptacji następuje poszukiwanie i eksperymentowanie na rzecz pozytywnej zmiany,
6. **Podjęcie działania** to etap poszukiwań, a po analizie wyników z poszukiwań podejmowania działania.

C. Carnall proponuje pięć etapów reakcji na zmiany⁷⁵:

1. **Odmowa** – zmiana zdaniem członków organizacji nie jest potrzebna, umacniają się więzi w grupie, nie ma to wpływu na jakość pracy,
2. **Obrona** – kiedy wprowadzenie zmiany staje się nieuchronne ludzie reagują defensywnie, pojawiają się zjawiska negatywne jak poczucie niedowartościowania, obniżenie motywacji i poziomu wykonywania pracy,
3. **Odrzucenie** – mimo niskiego poziomu pracy pojawiają się oznaki poważnego traktowania sytuacji, wraca poczucie godności,
4. **Adaptacja** – bardzo ważny etap, w czasie którego ludzie zapoznają się z nowymi procedurami i procesami. Poziom efektywności pracy pozostaje nadal niski,
5. **Internalizacja** – zrozumienie zmiany, początki utożsamiania się z nową sytuacją, wzrasta poczucie godności i motywacji, następuje zauważalny wzrost wydajności.

Kolejnym modelem etapów zmiany spotykanym często w literaturze jest model M. Holstein-Beck, która wyróżnia pięć etapów⁷⁶: szok, gniew, wrogość i agresję, targowanie się z losem, depresję oraz akceptację zmiany.

Podobnym chociaż siedmioetapowym modelem posługuje się M. Bratnicki⁷⁷:

1. **Bezruch** – brak zainteresowania, sceptycyzm, poczucie bezradności,
2. **Zaprzeczenie** – odmowa, negacja potrzeby zmiany,
3. **Gniew** – przeciwdziałanie zmianie,
4. **Dobijanie targu** – wykazywanie słabych stron przyjętych rozwiązań po to, żeby uzyskać dla siebie korzystne rozwiązania,
5. **Depresja** – wynik przymusu,
6. **Sprawdzenie** – działanie według nowych reguł po zapoznaniu się z istotą wprowadzanej zmiany,
7. **Akceptacja**,

Model M. Bratnickiego przedstawia etapy reakcji emocjonalnej na zmianę w pewnym okresie czasu. Im dłuższy czas zmiany i aktywna postawa tym wyższa akceptacja zmiany.

J. Penc zwraca uwagę na fakt, że każdy postrzega zmianę przez pryzmat samooceny. Inaczej zmiany postrzegać będzie kadra zarządzająca, menadżerowie średniego szczebla czy pracownicy. Postrzeganie w tych trzech grupach strategii

⁷⁵ Tamże, s. 262-263.

⁷⁶ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 170.

⁷⁷ Tamże, s. 170-171.

firmy, celów i możliwości ich realizacji jest inne. Niezależnie od roli jaką człowiek pełni w organizacji może czuć się sprawcą wydarzeń lub tylko wykonawcą. Inaczej więc przyjmuje na siebie odpowiedzialność i angażuje się w działania.

3.3. Adaptacja do zmian

Wielu naukowców na podstawie wieloletnich badań formułuje różne kategorie adaptacyjności ludzi do zmian. Według E.M. Rogers'a adaptacyjność ludzi do zmian kształtuje się w następujący sposób: 2,5% są to pionierzy innowacji, 13,5% wcześnie innowatorzy, zwolennicy innowacji, 34% to wcześniejsza większość, także 34% to późniejsza większość i 16% to spóźnieni maruderzy⁷⁸.

Inaczej dzieli reakcje ludzi J.C. Maxwell: 2% populacji stanowią nowatorzy, od których pochodzą nowe pomysły, 10% to przyjmujący dobre pomysły natychmiast, 60% przyjmujący pomysły po pewnym czasie, następnie przyjmujący pomysły po długim czasie i mimo że przeciwni zmianie dający się przekonać, ostatnią grupę stanowią konserwatyści, których postaw nie da się zmienić⁷⁹.

Z powyższych kategorii wynika, że ludzie myślący w sposób otwarty i twórczy są w znacznej mniejszości. Dlatego organizacja musi zadbać o stworzenie właściwej atmosfery i kultury organizacyjnej w celu wspierania innowatorów. Dużą część populacji można pozyskać dzięki odpowiedniej komunikacji, informowaniu i motywacji. Istotna część jest nie do przekonania. Niekiedy należy uciekać się do przymusu i manipulacji.

Dużo uwagi poświęca się także postawom menadżerów, którzy z racji swoich ról powinni być promotorami zmian. Nowoczesny menadżer musi być przedsiębiorczy, poszukiwać nowatorskich rozwiązań i je wprowadzać. Na podstawie badań przeprowadzonych na Zachodzie wynika, że w każdym przedsiębiorstwie można znaleźć menadżerów trzech typów⁸⁰:

1. **Administratorzy** – działają w pewnym systemie i nie są podatni na zmiany otoczenia, nie dążą do zmiany systemu, a jedynie do podniesienia jego efektywności, nie mają żadnych ciekawych pomysłów,
2. **Menadżerowie nastawieni na zmiany** – działają twórczo i innowacyjnie, bardzo pożądati w organizacjach,
3. **Przywódcy** – wynalazcy przyszłości, którzy odpowiednio motywują rozumiejących zmiany menadżerów, potrafią wyzwolić w ludziach energię.

⁷⁸ Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 365.

⁷⁹ Tamże, s. 265.

⁸⁰ Tamże, s. 266.

Z kolei badania przeprowadzone w Niemczech na menadżerach wyższych szczebli pozwoliły wyróżnić następujące kategorie⁸¹:

1. **Utopijny wizjoner** – pomysłowy, ale chaotyczny. Często przeszkadza innym i bywa nie lubiany. To on daje około 80% pomysłów na sukces firmy,
2. **Reformator** charakteryzuje się kreatywnością, ale jednocześnie jest realistą. Jeśli pracuje nad interesującym go zagadnieniem izoluje się,
3. **Analitik** – człowiek rozsądny nie działający pochopnie. Lubi pozytywne działania, nie lubi wszystkiego co wiąże się z emocjami i chaosem. Kategoria pożądana w zarządach spółek,
4. **Moderator** – człowiek kompromisu umiejący komunikować się z innymi pracownikami i unikać konfliktów,
5. **Energiczny człowiek czynu** – jest bezwzględny w postępowaniu, tryska energią, chętnie współpracuje z utopijnym wizjonerem i dzięki temu pomysły wizjonera znajdują zastosowanie w praktyce,
6. **Ostrożniś** – świetny planista dla którego bezpieczeństwo i poczucie pewności są priorytetem.

Badania pokazują, że właściwie wszystkie inicjatywy i pomysły pochodzą od wizjonerów i reformatorów. Pozostałe typy mają znikomy udział w inicjowaniu zmian. 67% pomysłów wdraża się dzięki zaangażowaniu. Najwięcej natomiast porażek odnosi próba wdrażania pomysłów analityków, bo aż 53%. Kategoria analityków zasiada niestety najczęściej w zarządach spółek.

Różnice mentalne wśród menadżerów są zatem ważną barierą dla innowacyjności.

Z badań M. Michalak przeprowadzonych w 2005 roku na grupie polskich menadżerów wynika, że inicjatorami zmian jest w 88,6% kadra kierownicza wyższego szczebla, natomiast kadra kierownicza średniego szczebla inicjuje zmiany w zaledwie 8,6%. Badania wykazują, że zaangażowanie załogi kształtuje się na poziomie niespełna 3%. Zdaniem M. Michalak stan ten „może mieć podłoże psychologiczne i wynikać z naturalnej niechęci do zmian, strachu przed nowym czy też obawy przed ośmieszeniem się”⁸².

⁸¹ Tamże, s. 266-267 za R. Berth, *Usunąć główną barierę innowacji*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 3, s. 18-19.

⁸² Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 62.

4. Opór wobec zmian

W 1969 roku R. Beckhard i R. Harris opracowali formułę oporu w odniesieniu do zmiany. Według tej formuły determinantami zaistnienia zmiany są zawsze trzy czynniki: frustracja czyli niezadowolenie z obecnej sytuacji, wizja – wyobrażenie o skutkach zmiany i pierwsze kroki, a mianowicie doświadczenie związane z procesem zmiany. Brak któregokolwiek z trzech determinantów powoduje, że opór będzie nie do pokonania.

Realizacja zmian niejednokrotnie przebiega w atmosferze niejasności i pojawiających się konfliktów. Każda zmiana pociąga za sobą pewne koszty ponoszone przez pracowników. Zmiana zakłóca dotychczasowe wzorce zachowań i oczekiwań pracowników. Manifestacją niezadowolenia ze zmiany jest pojawienie się oporu. Opór (łac. *resistentia*) to przeciwstawianie się, odporność. Natomiast „stawiać opór” to po prostu wybierać najłatwiejszą drogę.

W opinii P. Senge opór pracowników odzwierciedla ukryte procesy zakłócenia równowagi w organizacji⁸³. „Opór nie jest ani kaprysem, ani przejawem potajmnego sprzeciwu. Prawie zawsze wynika on z zagrożeń tradycyjnych norm i sprawdzonych metod wykonywania poszczególnych zadań”⁸⁴. M. Armstrong definiuje opór wobec zmian jako zagrożenie dla znanych wzorców zachowań, statusu i finansów.

4.1. Przyczyny powstawania oporu wobec zmian w organizacji

Nauka różnie wyjaśnia przyczyny powstawania oporu wobec zmian w organizacji. Zdaniem J. Penca człowiek nie jest przeciwny zmianom, wręcz często się ich domaga. Oczekuje on jednak oprócz nowości pewnej powtarzalności zdarzeń, która zapewnia mu poczucie bezpieczeństwa, ładu i porządku. Nowość natomiast wyzwala aktywność i twórcze myślenie, przełamuje rutynę i ułatwia realizację marzeń⁸⁵.

⁸³ Senge P., *Piąta dyscyplina*, wyd. ABC, Warszawa 1998, s. 88.

⁸⁴ Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998, s. 75.

⁸⁵ Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 258.

W tabeli 4.1 przedstawiono wybrane koncepcje przyczyn powstawania oporu wobec zmian.

Tabela 4.1. *Wybrane koncepcje przyczyn powstawania oporu wobec zmian*

Przyczyny oporu	Autor (rok)
1. Niezrozumienie, niepełna, sprzeczna wiedza o zmianach 2. Zagrożenie interesów, prestiżu, konieczność uzupełniania kwalifikacji 3. Jednoczesne oddziaływanie sił motywujących i odpychających 4. Narzucenie zmian odgórnie 5. Poczucie zagrożenia personalnego 6. Nieuwzględnianie nieformalnych powiązań i norm	A. Zander (1950)
1. Zaściankowa dbałość o własny interes 2. Niezrozumienie i brak zainteresowania 3. Różnice w ocenie pracowników i menadżerów oraz patrzenie przez pryzmat kosztów, a nie korzyści 4. Niska tolerancja na zmiany – oczekiwana zmiana może wymagać od ludzi zbyt rozległych i nagłych zmian	J.P. Kotter, L.A. Schlesinger (1979)
1. Sfera materialna (wyposażenie, fundusze): nie wprowadza się zmian, bo nie ma pieniędzy 2. Sfera wartości (socjologiczno-psychologiczne): mentalność ludzi w danym zawodzie; czasem głęboko zakorzenione zasady tkwią w systemie, np. w edukacji 3. Sfera władzy (styl kierowania, zasady postępowania): rutyna w sprawowaniu władzy	D. Oldroyd, T.Tiller (lata 80.)
1. Przyczyny techniczne – przyzwyczajenie i inercja (zawsze tak było), obawa przed nieznanym, niemożność przewidzenia zmian 2. Przyczyny polityczne – zagrożenie silnych koalicji władzy, wystąpienie zerowego efektu decyzji wskutek braku zasobów, powtarzanie starych błędów 3. Przyczyny kulturowe – wynik percepcji selektywnej, postrzeganie tylko tych zjawisk, które dają bezpieczeństwo, odwoływanie się do starych dobrych czasów, konformizm kulturowy	N.M. Tichy, H.A. Devanna (1986)
1. Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany – niepokój o własną pracę i życie 2. Niechęć do rezygnacji z przywilejów – korzyść odniesie organizacja, a koszty w postaci utraty prestiżu, władzy, świadczeń poniesie pracownik 3. Świadomość słabych stron proponowanych zmian – dostrzeganie potencjalnych zagrożeń przeoczonych przez inicjatorów	J. Stoner, Ch. Wankel (1992)

Przyczyny oporu	Autor (rok)
1. Bez władność grup i organizacji 2. Nieznajomość kierunków rozwoju 3. Inwestycje w przestarzałe rozwiązania 4. Preferowanie obcego systemu 5. Lęk przed utratą cenionych wartości (prestżu, władzy) 6. Odrzucenie źródła zmian, zwłaszcza w przypadku braku realizmu 7. Lęk przed nieznanym, zwłaszcza gdy aktualny stan jest zadowalający	R.A. Weber (1996)
1. Niepewność – obawa o umiejętność sprostania nowym wymaganiom 2. Zagrożenie osobistych interesów – szczególnie dotyczy menadżerów, którzy mogą utracić wpływy i władzę 3. Odmienne postrzeganie – pracownicy z reguły postrzegają zmiany inaczej niż menadżerowie 4. Uczucie straty – zagrożenie w stosunkach społecznych	R.W. Griffin (1996)
1. Ludzie postrzegają proponowane zmiany jako zagrożenie dla swoich umiejętności, osłabienie wpływów i środków 2. Brak zaufania między kierownictwem a pracownikami, nie wyjaśniono w sposób wystarczający tego co ma nastąpić 3. Istnieją różne opinie na temat potrzeby zmian i korzyści z nich wynikających 4. Niski próg tolerancji dla zmian, są ludzie, którzy źle znoszą zmiany, mimo że rozumieją ich konieczność sprzeciwiają się 5. Przywiązanie do tradycji powoduje postrzeganie zmiany jako zjawiska niewygodnego, 6. Ludzie mają wątpliwości co do umiejętności radzenia sobie ze zmianą 7. Obawa przed utratą gwarancji pracy, redukcją dochodu, lęk przed przyszłością	E.Mc. Kenna, N. Beech (1997)
1. Obawa przed nieznanym 2. Brak informacji 3. Zagrożenie statusu 4. Zagrożenie posiadanych umiejętności 5. Obawa przed porażką 6. Niechęć do rozstania się z przeszłością 7. Brak postrzegania korzyści 8. Zagrożenie władzy 9. Klimat braku zaufania 10. Historia dawnych zwyczajów 11. Obawa przed wyjściem „na głupka” 12. Poczucie narażenia na ciosy i niebezpieczeństwa 13. Zagrożenie dla poczucia własnej wartości 14. Utrata panowania nad własnym losem 15. Utrata związków w zespole 16. Wysoki niepokój 17. Stres	L. Clarke (1997)

Przyczyny oporu	Autor (rok)
1. Niejasno stawiane cele (powodują dorabianie ideologii) 2. Niejasno określone oczekiwania 3. Niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów 4. Poczucie zagrożenia, strachu, lęku przed zwolnieniem (na skutek niejasnej, niepełnej informacji) 5. Świadomość słabych stron proponowanych zmian 6. Poczucie, że sytuacja wymyka się spod kontroli 7. Niechęć do wzmożonego wysiłku (lenistwo) 8. Negatywne wcześniejsze doświadczenia	M. Kanter (1997)
1. Dążenie do zachowania posiadanego statusu społecznego oraz przywilejów 2. Chęć zachowania obecnego sposobu życia 3. Przeciwdziałanie deprecjacji kapitału zainwestowanego w urządzenia 4. Przeciwdziałanie obniżeniu poziomu życia, a w rezultacie obniżenie poziomu wiedzy 5. Przeciwdziałanie redukcji miejsc pracy 6. Unikanie wydatków na zakup nowoczesnych urządzeń 7. Niezgodność innowacji z istniejącymi trendami 8. Niezgodność innowacji z istniejącym prawem 9. Brak elastyczności charakterystyczny dla dużych organizacji 10. Cechy osobowości, lęk, konieczność utrzymania bezkonfliktowych stosunków 11. Tendencja zachowań grupowych narzucających jednostkom zachowań konformistycznych 12. Niechęć jednostek i grup do naruszania harmonijnych stosunków społecznych	J. Bright (1998)
1. Bariery w zakresie rozumienia zmian, niedostrzeganie ich konieczności, istoty i skutków 2. Bariery w zakresie akceptacji zmian związane ze sferą emocjonalną pracowników i menadżerów 3. Bariery w działaniu wywołane brakiem kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji,	G. Aniszewska (1998)
1. Przyzwyczajenie – jako ludzie przyzwyczajamy się i reagujemy zgodnie z naszymi przyzwyczajeniami co może być źródłem oporu 2. Bezpieczeństwo – ludzie odczuwają silną potrzebę bezpieczeństwa, a w zmianach widzą zagrożenie, np. utraty pracy 3. Czynniki ekonomiczne – obawa o zmniejszenie zarobków 4. Lęk przed nieznanym – zmiana wywołuje uczucie niepewności i wieloznaczności, a poprzez to uczucie niechęci 5. Selektywne przetwarzanie informacji – postrzeganie świata przez pryzmat własnej percepcji, słuchanie i rozumienie tego co chce się usłyszeć, nie dopuszczając do swojej świadomości argumentów przełożonych	S.P. Robbins (1998)

Przyczyny oporu	Autor (rok)
1. Niejasno sformułowane cele 2. Nieodpowiednia struktura organizacyjna 3. Zbyt konserwatywna kultura organizacyjna 4. Inne czynniki indywidualne	C. Gallacher (1999)
1. Szok spowodowany nowością – ludzie są podejrzliwi do wszystkiego co naruszy dotychczasową rutynę, metody czy warunki zatrudnienia 2. Obawy ekonomiczne 3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie 4. Niepewność co do skutków 5. Lęki symboliczne – mała zmiana cenionych wartości, np. osobne biuro czy miejsce na parking, 6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych 7. Zagrożenie dla statusu albo umiejętności – postrzeganie zmiany jako pogorszenia 8. Obawy związane z kompetencjami – czy poradzę sobie z nowymi wymaganiami	M. Armstrong (2004)
1. Inercja strukturalna – wynika z samej natury organizacji jako czynnika stabilizującego zachowania organizacyjne 2. Mała koncentracja na zmianach – organizacja dużych firm składa się z wielu współdziałających subsystemów, działających na zasadzie „naczyń połączonych”. Zmiana jednego podsystemu pociąga za sobą konieczność zmian w innych podsystemach. Stąd też zmiany są limitowane i wprowadzane sukcesywnie 3. Inercja poszczególnych grup – może wynikać z rozbieżności interesów wielu podgrup, składających się na strukturę organizacyjną firmy 4. Zagrożenie ze strony ekspertów – jest związane z lękiem przed obcym autorytetem 5. Zagrożenia układu elit władzy – związane jest z redystrybucją autorytetów decyzyjnych i destabilizacją pozycji władzy 6. Zagrożenie wynikające z alokacji zasobów firmowych – zmienia stare powiązania i przepływy środków	J. F. Terelak za R.H. Halem (2005)
1. Obawa zwolnień grupowych i indywidualnych 2. Ograniczenia świadczeń socjalnych 3. Konieczność przekwalifikowania się 4. Obawa przed skutkami nowego sposobu wynagradzania 5. Obawa przed zmianą profilu przedsiębiorstwa	Z. Ściborek (2005)

Przyczyny oporu	Autor (rok)
1. Poczucie utraty kontroli 2. Zbyt wiele niepewności 3. Ciągłe zaskakiwanie 4. Zbyt duże koszty zmiany, zbyt wiele zmienia się jednocześnie, trudno zachować ciągłość pracy 5. Obawa utraty twarzy – obawa, że to co robili w przeszłości było błędne 6. Troska o własne kompetencje – obawa o efektywność po zmianie 7. Więcej pracy – zmiana wymaga więcej energii i czasu, szkoleń, uczenia się 8. Powiązane efekty zmian – jedna zmiana może przeszkadzać innej i wymagać korekt 9. Wcześniejsze negatywne doświadczenia 10. Realne zagrożenia – zmiana przynosi stratę i ból,	E. Masłyk-Musiał (2011)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 259-260; Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 207-208; Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 44-45; Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 139-140; Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 204; Zajac Cz., *Společné i organizacyjne problémy přejeít i fuzji podniků*, wyd. WAE Wrocław 2006, s. 38-39; Terelak J. F., *Psychologia organizacji i zarządzania* wyd. Difin, Warszawa 2005, <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>; N.M. Tichy, H.A. Devanna (1986) za Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 46.

Na podstawie przedstawionych powyżej przyczyn oporu pracowników wobec zmian można stwierdzić, że źródła zmian mają charakter ekonomiczny, socjologiczny i psychologiczny. Taki pogląd reprezentują D. Oldroyd i T. Tiller⁸⁶. Na podstawie wieloletnich badań stwierdzili, że źródła sprzeciwu leżą w sferze materialnej, psychologiczno-socjologicznej i sferze władzy.

Utrata prestiżu i władzy pojawia się u większości badaczy zachowań człowieka w czasie zmiany. Bariery o podłożu prestiżowym są powszechne i bardzo trudne do przełamania, ponieważ prawdziwe przyczyny są ukrywane przez pracowników. Obawy o utratę własnego znaczenia i wpływów w danym środowisku dotyczą zarówno pracowników jak i kadry zarządzającej.

⁸⁶ Oldroyd D., Tiller T., *Change for within: an account of school based collaborative action research in English secondary school*, "Journal of Education for Teaching" Volume 13/1987, s. 13-27.

Istotną przyczyną sprzeciwu wobec zmiany jest także przekonanie o braku korzyści ze zmiany dla zakładu pracy⁸⁷. Przekonanie to wynika z niezrozumienia sensu i celu zmiany. Czasem wynika ono z niedostatecznej informacji, a czasem z niechęci zrozumienia. Tuż obok barier prestiżowych umiejscowione są bariery ambicjonalne⁸⁸. W tych barierach należy jednak upatrywać przede wszystkim niebezpieczeństwa pracy na niższym stanowisku.

W wielu przypadkach opór wynika nie tylko z oporu wobec samej zmiany (zagrożenie interesów grup pracowniczych), ale często z powodu niewłaściwej metody wprowadzania (nie wymierzony przeciw samej zmianie a sposobowi jej wprowadzania, np. arbitralne podejście kierownika) czy wobec warunków na jakich jest ona wprowadzana (brak gwarancji korzyści lub zabezpieczenia).

Ciekawe podejście do przyczyn oporu wobec zmian prezentują R. Kegan i L. Laskow Lahey. Poruszają oni zagadnienie sprzecznego zaangażowania (competing commitment), mechanizmu psychologicznego, który powoduje, że pracownik często „oddany firmie, szczerze popiera zmiany, a mimo to z jakichś niezrozumiałych przyczyn nie robi nic, aby stały się faktem”⁸⁹. Zjawisko to można wyjaśnić poszukując źródeł w psychice ludzi.

Na ogół w literaturze rozpatruje się zjawisko oporu w kategoriach zjawiska negatywnego dla organizacji. Istnieje bowiem przekonanie, że pracownicy niezależnie od okoliczności powinni przyjąć postawę wykazującą zrozumienie dla pracodawcy. Jeśli zmiany kończą się niepowodzeniem zazwyczaj obwinia się za to pracowników. Pojawiają się jednak opinie, że opór nie musi być zagrożeniem dla organizacji. L. Clarke stwierdza, „że paradoksalnie opór może stanowić swoistą elektrownię”⁹⁰, która dostarcza energię dla zmian. Podobnego zdania jest także J.D. Ford: „opór to w rzeczywistości forma informacji zwrotnej, którą często otrzymujesz od ludzi wiedzących więcej o codziennych działaniach organizacji niż ty sam”⁹¹. Menadżer przeprowadzający zmianę powinien postawić sobie dwa pytania: „Dlaczego postrzegam to zachowanie jako stawianie oporu?” i „Gdybym potraktował ten opór jako informację zwrotną, czy mógłbym się dowiedzieć, jak lepiej zabrać się za wprowadzanie zmian?”. Szczerza odpowiedź na te pytania uzmysławia, że opór może być zasobem wiedzy i energią, którą można wykorzystać na rzecz organizacji⁹².

⁸⁷ Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 206.

⁸⁸ Tamże, s. 206.

⁸⁹ Kegan R., Laskow Lahey L., *Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą*, „Harvard business Review Polska”, wyd. specjalne *Zarządzanie zmianą* grudzień 2011-styczeń 2012, s. 156-167.

⁹⁰ Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 137.

⁹¹ Ford J.D., Ford L.W., *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010, s. 132.

⁹² Tamże, s. 130-131.

Cz. Zając⁹³ zauważa, że z punktu widzenia efektywności przeprowadzenia procesu zmiany opór może być pozytywny:

- może przeciwdziałać wprowadzeniu nieprzygotowanych i niekontrolowanych zmian,
- może skłaniać kadrę zarządzającą do zastanowienia się nad koniecznością wprowadzenia zmian co powinno sprzyjać ich wdrożeniu,
- może sprzyjać powstawaniu innowacyjnych rozwiązań i motywować do kreatywnego myślenia.

Takie ujęcie zagadnienia oporu wobec zmian dopełnia złożoność i istotność zjawiska. Każdy opór jest zagrożeniem dla realizacji celów organizacji, ale właściwie zidentyfikowany może być siłą napędową.

Analiza literatury wskazuje na bardzo złożoną naturę zjawiska oporu wobec zmiany. Podstawowymi przyczynami oporu są obawy o utratę zarobków czyli bezpieczeństwa, niezrozumienie celów zmiany, obniżenie prestiżu, utratę pozycji, świadomość słabych stron proponowanych zmian, brak przekonania o korzyściach, niski poziom tolerancji na zmianę, niesprzyjająca kultura organizacyjna, a także obawa o utratę kontaktów społecznych. Sprzeciw często jest wymierzony nie w samą zmianę, a w sposób jej przeprowadzania czy warunki na jakich jest wprowadzana.

4.2. Rodzaje oporu

Cechą oporu wobec zmian jest różnorodność źródeł jego pochodzenia oraz form, w jakich może wystąpić. Literatura klasyfikuje opór w następujący sposób:

- czynny i bierny⁹⁴,
- jawny i ukryty⁹⁵,
- natychmiastowy i odroczony⁹⁶,
- emocjonalny, racjonalny i polityczny⁹⁷.

⁹³ Zając Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE, Wrocław 2006, s. 40-41.

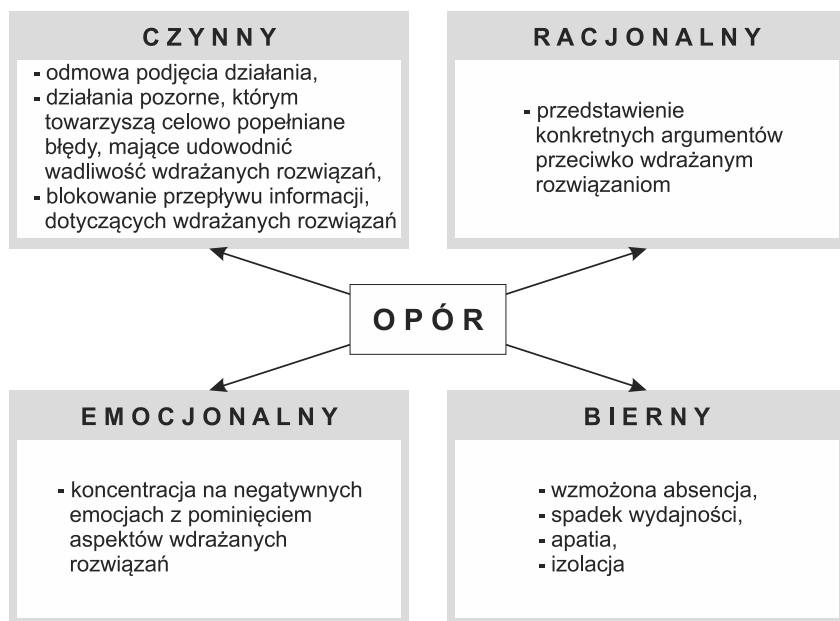
⁹⁴ Tamże.

⁹⁵ Tamże, s. 39.

⁹⁶ Tamże.

⁹⁷ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 165 za D. Vahs (1997).

Rysunek 4.1. Rodzaje oporu wobec zmian



Źródło: Lenartowicz M., Opór przed zmianami w organizacjach: wyzwanie dla konsultanta, „Know how”, styczeń-marzec 3/2009, s. 29.

Opór czynny występuje zazwyczaj jawnie, kojarzony jest z działaniami utrudniającymi lub całkowicie uniemożliwiającymi realizację zadania. Ujawnia się poprzez odmowę działania, blokowanie przepływu informacji, świadome popełnianie błędów.

Opór bierny ma charakter utajniony i polega na powstrzymywaniu się od wykonywania działań, które mogłyby pomóc w realizacji danego projektu. Przejawia się jako niezadowolnienie, któremu towarzyszy spadek wydajności, apatia, izolacja, a także izolacja.

Opór natychmiastowy występuje natychmiast po uruchomieniu zmian, a opór odroczony pojawia się w późniejszych etapach zmian.

Opór racjonalny to opór u podstaw którego leżą konkretne argumenty. Jest on w miarę łatwy do pokonania i można go zminimalizować po przedstawieniu logicznych kontrargumentów. Poza tym może on być pomocny, gdyż umożliwia inne spojrzenie na rozpatrywany problem. Znacznie gorzej przedstawia się sprawa oporu emocjonalnego, gdyż jego przyczyny nie są jednoznacznie artykułowane. Zwykle wynika on z obawy przed nieznanym a zmiany postrzegane są zwykle jako zagrożenie. Z uwagi, że brak w nim merytorycznych przesłanek, jego przezwyciężanie jest długotrwałe i wymaga stopniowego tłumaczenia i tematyzowania.

Najbardziej destrukcyjny jest opór polityczny. Opiera się on na chęci utrzymania dotychczasowych wpływów i prestiżu. Rzadko jest jawny i tym trudniejszy do zdiagnozowania i przewyciężenia. Może prowadzić do najbardziej nieprzewidywalnych postaw. Jeśli nie uda się go przełamać, jedynym wyjściem jest zwolnienie pracownika.

Każdy z wymienionych powyżej rodzajów oporu wymaga zastosowania innych technik ich identyfikacji, minimalizowania lub eliminacji. Tylko właściwe zdiagnozowanie oporu i analiza źródeł umożliwi jego przełamanie. Cz. Zajac zauważa, że „niezwykle istotne jest zarówno aktywizowanie, stymulowanie sił wspierających zmiany, jak też minimalizowanie i neutralizowanie, a jeżeli to możliwe, nawet eliminowanie sił oporu przeciw zmianom.”⁹⁸ Nasilanie się oporu może prowadzić do obniżenia efektywności przedsiębiorstwa, a zmiana w założeniu powinna przynosić korzystne dla organizacji wyniki.

4.3. Sposoby przełamывania, ograniczania i eliminacji oporu

Wobec tak różnorodnych źródeł i rodzajów oporu konieczne jest podejmowanie działań zmierzających do jego minimalizacji. W literaturze z zakresu zarządzania opisuje się różnorodne metody i techniki ograniczania oporu. Czerpią one w dużej mierze z kierunku zainicjowanego w latach 70-tych doskonalenia organizacji, który zakłada zmianę postaw ludzi poprzez zaplanowane działania.

R.E Quinn wymienia strategię mówienia, wymuszania i uczestnictwa oraz strategię transformacyjną⁹⁹.

Strategia mówienia zakłada, że człowiek jest racjonalny i jeśli uzna, że zmiana jest dla niego korzystna chętnie ją zaakceptuje. Ponadto strategia zakłada, że każdy opór ma przyczynę w niewiedzy i przesądach. Ma ona zastosowanie w zwyczajnych sytuacjach kiedy można określić jasno koszty i korzyści. Nie uwzględnia jednak wartości i postaw ludzkich dlatego nie może być stosowana w sytuacjach nietypowych. Ludzie mogą bowiem zrozumieć dlaczego mają się zmienić, ale zmiana jest zbyt bolesna, żeby chcieli to zrobić.

Kolejną strategią jest strategia wymuszania i polega na nakłanianiu do zmiany pod rygorem sankcji, kary czy pod groźbą. System ten jest skuteczny krótkotrwale, wywołuje negatywne emocje, przeciwdziała zaangażowaniu i szkodzi relacjom społecznym. Jednak w sytuacjach radykalnych transformacji jest skutecznym środkiem do osiągnięcia celu.

⁹⁸ Zajac Cz., *Spoleczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE, Wrocław 2006, s. 42.

⁹⁹ Quinn R. E. i in., *Profesjonalne zarządzanie*, wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 408-413.

Strategia uczestnictwa opiera się na współdziałaniu. Cele zmiany są racjonalne, ale co ważne wychodzą poza własny interes. Dzięki takiemu podejściu kształtuje się pożądaną kulturę, wartości i normy. Przedmiot zmiany jest traktowany podmiotowo i wnosi swój udział. Kładzie się nacisk na komunikację, pracę w zespole. Poprzez stosowanie dialogu dochodzi się do rozwiązań wygrana-wygrana.

Na skuteczność metody uczestnictwa, edukacji i komunikowania się oraz ułatwiania (wprowadzania jedynie niezbędnych najistotniejszych zmian, wcześniejszego informowania o planach i pozostawienia odpowiedniego czasu ludziom na adaptację) wskazuje R. Griffin¹⁰⁰.

A. Sobczak podaje cztery grupy czynników, mających wpływ na osłabienie oporu wobec zmian:

- metody manipulacyjne – związane z polityką personalną (odpowiedni dobór ludzi, system ich awansowania, przeniesienia i zwolnień),
- metody realizacji zmiany (szybkość jej wprowadzania, stopień informowania itp.),
- metody partycypacyjne (zbieranie opinii, dyskusje, współuczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji o zmianach itp.),
- metody celowego długotrwałego oddziaływania na ludzi zmieniające ich postawy i poglądy (przekonywanie, odwoływanie się do wspólnych celów i wartości, trening grupowy, metody zmiany postaw i zachowań organizacyjnych)¹⁰¹.

J.P. Kotler zalicza do metod radzenia sobie z oporem edukację i uczestnictwo, pomoc i wsparcie, negocjacje, manipulacje i jawny przymus (tabela 4.2).

Tabela 4.2. *Metody radzenia sobie z oporem wobec zmian*

Podjęcie	Zazwyczaj stosowane	Zalety	Wady
Edukacja i komunikacja	Gdy brakuje danych lub posiadane informacje i analizy są niedokładne	Osoby raz przekona- ne będą pomagać we wdrażaniu zmian	Może być czasochłonna w przypadku gdy działania dotyczą dużej liczby osób
Uczestnictwo i zaangażowanie	Gdy inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich informacji niezbędnych do zaprojektowania zmian a inni dysponują dużą siłą oporu	Wniesione przez zaangażowanych pracowników pomysły są włączane w program zmiany	Czasochłonne w przypadku gdy zaangażowani uczestnicy zaplanują niewłaściwie proces
Pomoc i wsparcie	Gdy opór wynika z problemów adaptacyjnych	Inne metody są wykluczone w przypadku tego rodzaju problemów	Może być czasochłonna i kosztochłonna bez gwarancji powodzenia

¹⁰⁰ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 414-415.

¹⁰¹ Sobczak A., *Zmiana jako gra społeczna. Metodyka analizy i przeprowadzania zmian* wg Y. F. Liviana, "Organizacja i Kierowanie" 1991, nr 4, s. 71-72.

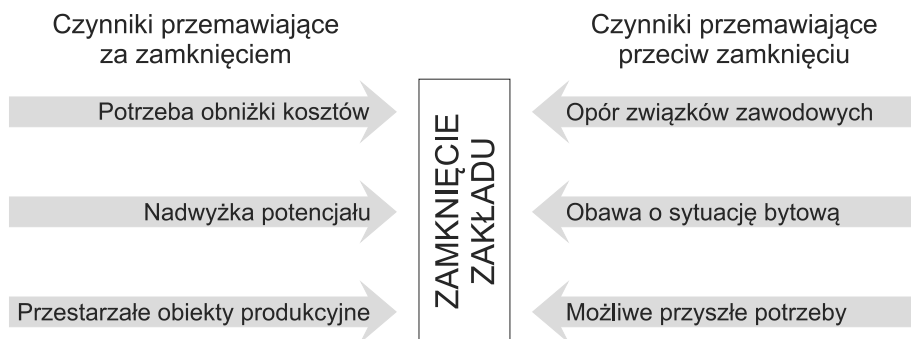
Podejście	Zazwyczaj stosowane	Zalety	Wady
Negocjacje i umowa	Gdy jednostka lub grupa ewidentnie straci na zmianie oraz jeśli grupa dysponuje dużą siłą oporu	W określonych sytuacjach jest to prosty sposób na uniknięcie oporu	W wielu przypadkach wysoki koszt jeśli inni też zechcą negocjować
Manipulacja i dokooptowanie	Gdy pozostałe taktyki się nie sprawdzą lub są zbyt kosztowne	Dość szybki i tani sposób	Jeśli ludzie poczują, że zostali zmanipulowani skutki będą negatywne
Jawny i ukryty przymus	Gdy kluczowe znaczenie ma szybkość działania, a inicjatorzy zmian dysponują dużą władzą	Szybki sposób pokonania oporu	Ryzyko, że ludzie będą wściekli na inicjatorów zmian

Źródło: Kotter J., Leonard A. Schlesinger, *Wybór strategii wprowadzania zmian*, „Harvard Business Review Polska” lipiec-sierpień 2008

Do popularnych technik przewyżniania sprzeciwu wobec zmian należą analiza pola sił K. Lewina, mapa zaangażowania Beckhard’a i Harris’a, czy burza mózgów na odwrót.

Analiza pola sił (Rysunek 4.2) zakłada, że każdej zmianie towarzyszą siły działające za i przeciw. Badanie polega na określeniu listy argumentów przemawiających za zmianą i kontrargumentów.

Rysunek 4.2. Analiza pola sił dla na przykładzie zamknięcia zakładu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 415

Mapa zaangażowania stanowi „analizę motywacji głównych uczestników zmian od aktywnego antagonizmu do pozytywnych intencji popierających realizację zmian”¹⁰². Metoda ta pozwala monitorować zmianę postaw pracowników. Opiera się na sporządzeniu prostej tabeli, w której w wierszach wyszczególnione są osoby badane, zaś w kolumnach poziom ich poparcia dla zmian (Rysunek 4.3). **X** oznacza bieżący stan poparcia pracownika, **O** oznacza sytuację pożądaną. Strzałki wskazują kierunek zmian. Jeżeli **XO** znajdują się w tym samym polu, oznacza to, że dana osoba osiągnęła pożądaną sytuację poparcia dla zmian (przypadek osób 4, 5, 6, 7 i 9). Osoby 8 i 10 są przeciwnie zmianom, zaś 1 i 2 są obojętne, i tu należy wzmocnić ich poparcie i zaangażowanie. Należy osłabić współdział osoby 3 w tworzeniu zmian. Dzięki uzyskanej wiedzy możliwe jest oszacowanie, ile czasu i wysiłku będzie kosztowało odpowiednie nastawienie pracowników do przeprowadzanych zmian.

Rysunek 4.3. Mapa zaangażowania

Główni uczestnicy	Antagonistyczny	Brak zaangażowania	Niech się dzieje co chce	Gotowość do pomocy	Włączanie się w realizację
1			X →		O
2			X →	O	
3			O ←		X
4			O ←	X	
5				XO	
6			XO		
7			XO		
8			XO		
9		X →		O	
10	X →		O		

- X** - Umiejscowienie obecnej postawy uczestnika procesu zmian
- O** - Umiejscowienie postawy uczestnika procesu zmian wymagane dla realizacji planowej zmiany
- XO** - Umiejscowienie obecnej postawy jest takie, jak umiejscowienie postawy wymaganej dla realizacji planowej zmiany

Źródło: Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 154

¹⁰² Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 154.

Burza mózgów na odwrót¹⁰³ opiera się na zorganizowaniu sesji twórczych z udziałem kadry zarządzającej i pracowników i wyszukanie maksymalnie wielu mankamentów projektu zmiany. Uzyskane w ten sposób informacje wykorzystuje się do wyeliminowania ich w trakcie procesu.

Inną metodą przezwycięzania oporu wobec zmian jest również outplacement¹⁰⁴. Może być on stosowany w sytuacjach, kiedy wprowadzane zmiany zakładają zwolnienia personelu. Polega na pomocy zwalnianym pracownikom, poprzez zaoferowanie im nowych miejsc pracy, umożliwienie podniesienia kwalifikacji, przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych lub też wiąże się z nauką umiejętności zareklamowania się i poprawienia swojego wizerunku, w celu ułatwienia znalezienia nowego zatrudnienia. Takie podejście do personelu poprawia w dużym stopniu atmosferę i zmniejsza opór wobec wprowadzanych zmian.

W wyniku analizy literatury można wnioskować, że istnieją techniki i metody, które można zaliczyć do kanonu stosowanego w praktyce. Należą do nich:

- wyczerpujące informowanie z wyprzedzeniem oraz konsultacje z pracownikami,
- szkolenia pozwalające poznać istotę i potrzebę zmian,
- wspieranie i nagradzanie postaw sprzyjających zmianom,
- tworzenie atmosfery i kultury organizacyjnej przyjaznej zmianom,
- stosowanie metod perswazji i partycypacji,
- tworzenie systemów motywacji i ścieżek kariery sprzyjających kreatywności pracowników,
- wsparcie dla kadry kierowniczej, stosowanie coachingu i mentoringu,
- monitoring postępu prac projektowych,
- dokładne przygotowanie budżetu i harmonogramu zmiany.

Opisane w literaturze techniki stanowią niezwykle przydatne instrumenty przezwycięzania oporu w procesie przeprowadzanej zmiany. Należy pamiętać o tym, że ich zastosowanie może odbywać się po uprzedniej adaptacji do konkretnej sytuacji i charakteru przedsiębiorstwa oraz specyfiki procesu zmiany. Muszą one być dostosowane metodycznie i organizacyjnie. Powinny wspomagać i ułatwiać przezwycięzanie różnych rodzajów oporu.

4.4. Stres jako efekt uboczny zmian

Efektem ubocznym wprowadzania zmian może być tzw. stres innowacyjny, definiowany w literaturze jako stan ogólnej mobilizacji sił psychicznych będących

¹⁰³ Wojciechowska M., *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*, „Biuletyn EBIB” [Dokument elektroniczny] / red. naczelny Bożena Bednarek-Michalska.-Nr 4/2006 (74), Czasopismo elektroniczne, wyd. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich KWE, Warszawa 2006, <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>.

¹⁰⁴ Z ang. *outside* – zewnętrzny i *placement* – umieszczenie.

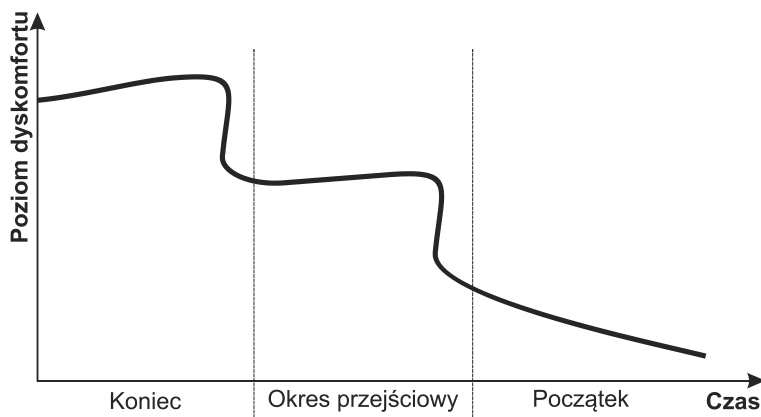
reakcją na nowe sytuacje, który przy większej gwałtowności tych zmian, może doprowadzić człowieka do frustracji, wyczerpania, a nawet różnych chorób psychosomatycznych¹⁰⁵. Stres może przejawiać się w różnoraki sposób, za pomocą symptomów fizycznych (np. zmęczenie, migrena, napięcie, szybka irytacja), umysłowych (np. zapominanie, błędy w wykonywanej pracy), emocjonalnych (np. niepokój, złość, depresja czy napady niewyjaśnionej euforii) oraz behawioralnych (np. brak apetytu, wzmożony apetyt, nałogi, brak czasu na relaks).

Stres należy umieć odróżnić od „zdrowego niepokoju” czy „pozytywnego napięcia”¹⁰⁶ wywołanego zaangażowaniem i determinacją do wykonania założonych celów.

W literaturze pojawia się także pojęcie stresu organizacyjnego, wiążącego się bezpośrednio z wykonywaną w organizacji rolą. Występuje kiedy wraz ze zmianami organizacyjnymi następuje konieczność podjęcia nowych ról¹⁰⁷.

Ze zjawiskiem stresu wiąże się zjawisko dyskomfortu psychicznego¹⁰⁸. Dyskomfort nasila się mocno w początkowych etapach zmiany organizacyjnej. Wtedy pracownik przechodzi z apoteozy przeszłości do fazy przejściowej. Dyskomfort potęguje brak wystarczających informacji, wsparcia inicjatorów zmian i czasu na realizację. Poziom dyskomfortu psychicznego utrzymującego się w okresie przejściowym zmiany obrazuje rysunek 4.4.

Rysunek 4.4. *Dyskomfort psychiczny w okresie przejściowym*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 76

¹⁰⁵ Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999, s. 338.

¹⁰⁶ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 227.

¹⁰⁷ Tamże, s. 178.

¹⁰⁸ Tamże, s. 178-179.

Wraz z upływem czasu uczucie dyskomfortu maleje, ale jednocześnie maleje poczucie własnej wartości, a w konsekwencji spada wydajność pracy¹⁰⁹. Utrzymywanie się tego stanu w długim okresie czasu może prowadzić do poważnych zakłóceń w organizmie.

W efekcie długotrwałego działania różnych stresorów pojawiają się niepożądane konsekwencje:

- zdrowotne – bóle głowy, migreny, bóle serca, bóle w klatce piersiowej, zaburzenia rytmu serca, nadciśnienie tętnicze, a nawet zawał; bóle żołądka, biegunki, owrzodzenia przewodu pokarmowego, kłopoty z oddychaniem, astma, osłabienie, ciągłe zmęczenia, bezsenność, utrata apetytu, bóle kręgosłupa i bóle kończyn, zmniejszenie odporności organizmu i częstsze infekcje,
- psychiczne i emocjonalne – lęk, niepokój, rozdrażnienie, złość, irytacja, agresja, smutek, przygnębienie, depresja (częściej u kobiet), rozpacz, uczucie, że wszystko mnie przerasta, poczucie bezradności, kłopoty z pamięcią i trudności z koncentracją uwagi,
- związane z zachowaniem – konflikty, wypadki, sięganie po leki i używki, impulsywne zachowania, niekontrolowane wybuchy emocji, unikanie kontaktów z ludźmi,
- organizacyjne – wzrost absencji i spóźnień do pracy, mniejsza wydajność, brak zaufania do przełożonych, brak zadowolenia z pracy, niska identyfikacja z pracownikami z celami przedsiębiorstwa, niska jakość podejmowanych decyzji przez menadżerów.

¹⁰⁹ Zagadnienie wpływu czasu na wydajność oraz poziomu poczucia własnej wartości w czasie porusza L. Clarke w *Zarządzanie zmianą...*, s. 106-107.

5. Role w procesie wdrażania zmian

5.1. Lider zmiany

Lider zmiany jest jednym z najistotniejszych pracowników współczesnego, nastawionego na rozwój przedsiębiorstwa. W literaturze osobę odpowiedzialną za realizację wizji zmiany przez ludzi tworzących organizację nazywa się liderem, agentem, ambasadorem, sponsorem, menedżerem lub kierownikiem zmian. Podkreślana jest jednak różnica między zarządzaniem a przywództwem, a tym samym między menedżerem (osobą zarządzającą przedsiębiorstwem) a przywódcą (liderem, osobą przewodzącą organizacją). Szczegółowo różnice tę przedstawia tabela 5.1.

Tabela 5.1. Różnica pomiędzy działaniem menedżera i lidera

Zarządzanie – działanie menedżera	Przywództwo – działanie lidera
Planowanie i budżetowanie – stworzenie określonych etapów programu zmian, usytuowanie ich w ramach czasowych, sprawdzanie rezultatów i alokacja koniecznych do zrealizowania celu zasobów	Stworzenie kierunku zmian – określenie wizji organizacji w przyszłości, planu strategicznego umożliwiającego przeprowadzenie zmian
Organizowanie i obsadzanie pracownikami – stworzenie struktury pomagającej zrealizować plan, umieszczenie odpowiednich pracowników na szczeblach owej struktury, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, dostarczenie reguł i procedur pomagających w realizacji programu, a także stworzenie systemów i metod monitorujących zmiany	Obsadzenie pracowników – komunikacja bezpośrednia z osobami, których współpraca jest konieczna do przeprowadzenia transformacji, stworzenie grupy (koalicji zmiany), która rozumie wizję oraz strategię i uważa je za konieczne
Kontrola i rozwiązywanie problemów – ocena rezultatów i odstępstw od planu, a następnie planowanie i organizowanie, by rozwiązać zaistniałe problemy.	Motywowanie i inspirowanie do zmian – zachęcanie pracowników do unikania myślenia w kategoriach procedur, biurokracji, reguł i barier wynikających z ograniczoności zasobów i kierowania się potrzebami indywidualnymi pracowników, skorelowanymi z potrzebami całej organizacji.

Źródło: Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, w: "Zarządzanie zasobami ludzkimi", Nr 3-4 (62-63)/2008, s. 52

Od lidera zmiany wymaga się więc przede wszystkim kompetencji z zakresu zarządzania personelem (coaching, motywowanie do zmian, wspieranie pracy w grupie) i właśnie te umiejętności odróżniają przywódcę zmiany od tradycyjnego menedżera. Wniosek z porównania tabeli 5.1 jest taki, że współczesne przedsiębiorstwo poddawane ciągłym zmianom, aby skutecznie sobie z nimi poradzić, musi posiadać w swych strukturach lidera. Efektywność zarządzania obniża się, a sposobem na przeciwdziałanie temu trendowi jest zastąpienie menedżera liderem. Lider tworzy wizję zmiany, motywuje i inspirowe pracowników do jej realizacji, stąd też określa się go **liderem zmiany**.

Zmiany powinny rozpocząć się w małych grupach i rozprzestrzeniać po całej organizacji. Lider jest osobą, która rozpoczyna wdrożenie przemian i napotyka w swej organizacji na pracowników, z których 20% popiera wprowadzanie zmian, 30% jest nim przeciwnych, a 50% odbiera przemiany z obojętnością. Lider zmiany to najczęściej osoba w wieku od 30 do 40 lat, która ma bezpośredni kontakt zarówno z pracownikami najniższego szczebla, jak i z top managementem. Badania nad programem zmian dowodzą, że liderami zmian są często osoby między 35. a 37. rokiem życia, z których około 62% to mężczyźni, a 38% to kobiety.

Dodatkowo biorąc pod uwagę staż pracy, liderami zmian są często osoby, z których 30% pracuje w przedsiębiorstwie co najwyżej 3 lata, 30% od 4 do 10 lat, a pozostałe 40% to osoby zatrudnione powyżej 10 lat.

Należy również dodać, że pracownicy średniego szczebla, którymi najczęściej są mianowani liderzy zmiany, nie zawsze są pozytywnie nastawieni do wprowadzanych zmian. Posiadają już silną pozycję w organizacji i ich zdaniem wszystkie umiejętności potrzebne do realizacji zadań. Dlatego wprowadzana zmiana wymaga od nich wysiłku, który nie zawsze chętnie podejmują. Niektórzy z nich oczywiście w sposób naturalny będą przewodzili wdrażanym zmianom i je wspierali.

W sytuacji przeciwnej możliwe są trzy następujące scenariusze:

- **scenariusz pierwszy:** lider niechętnie wspiera i przewodzi programowi przemian i tym samym chętnie deleguje obowiązki związane z restrukturyzacją innym;
- **scenariusz drugi:** lider nie jest przekonany o istocie jego osobistego zaangażowania w proces przemian; nie uważa, by jego współuczestnictwo mogło przyczynić się do powodzenia całego programu;
- **scenariusz trzeci:** lider chce się zdystansować wobec jakichkolwiek negatywnych skutków wprowadzanych zmian, szczególnie wówczas, gdy restrukturyzacja związana jest z koniecznością przeprowadzenia zwolnień pracowniczych.

Reasumując, lider zmiany to osoba, która od lat pracuje w przedsiębiorstwie, lecz zakres jej obowiązków zostaje zmieniony ze względu na konieczność wdrożenia przemian w zespole, któremu ona przewodzi. Wiedza lidera na temat sposobu wprowadzenia zmian, przewycięzania oporu i sytuacyjność działania decydują o poparciu potencjalnych interesariuszy procesu przemian.

Profil lidera zmiany można określić również, przedstawiając trzy główne grupy kompetencji, które powinien on posiadać:

- **kompetencje strategiczne** – umiejętność dynamicznego i kompleksowego spojrzenia na działalność przedsiębiorstwa;
- **kompetencje społeczne** – bazujące na właściwym sterowaniu procesem zmiany, poprzez przekazywanie informacji, wyznaczanie krótkookresowych etapów koniecznych do realizacji i osób odpowiedzialnych za daną fazę, umiejętność podejmowania decyzji, radzenie sobie podczas konfliktu i kryzysu;
- **osobowość** – otwartość, szczerość, wiara we własne możliwości, odwaga, umiejętność mobilizowania innych oraz silna wewnętrzna motywacja.

Literatura z zakresu przywództwa od lat próbuje odpowiedzieć na pytanie, czy bycie skutecznym liderem wynika z posiadania pewnych cech wrodzonych czy jest umiejętnością, którą można nabyć w wyniku odpowiednich szkoleń. Dobry lider zmian charakteryzuje się przede wszystkim wysoką, indywidualną zdolnością adaptacji do zmian, jednocześnie nacisk kładzie się również na jego przekonanie dotyczące sukcesu przemian. Zdolność adaptacji do zmian to zarówno cecha wrodzona, jak i nabyta w wyniku doświadczeń oraz zadań pełnych wyzwań i obarczonych dużym ryzykiem.

Natomiast cecha określona jako przekonanie dotyczące procesu zmian została przedstawiona w czterech etapach (poziomach), które przedstawia tabela 5.2.

Tabela 5.2. *Charakterystyka czterech poziomów przekonania liderów do zmian*

Poziom	Charakterystyka
1	Liderzy na tym poziomie wierzą, że pracownicy ulegną zmianie, gdy zrozumieją logikę wprowadzanych przemian. Uważają, że ludzi wystarczy poinformować o zmianie w sposób czytelny i jasny, najlepiej w formie oficjalnej dokumentacji. Pracownicy zdaniem liderów poziomu pierwszego są racjonalni i gdy dostrzegą własny interes w procesie zmian, chętnie do nich przystąpią. Okazjonalnie system nagród i kar może pomóc w realizacji przemian
2	Liderzy na tym poziomie wierzą, że ludzie akceptują zmiany dzięki właściwej komunikacji. Zmiana sama w sobie zachęci pracowników do działania, a pomoc w tym mają techniki komunikacji bazujące na symbolach (np. wideo). Zmiana zostanie zaakceptowana, gdy pracownicy sami będą wierzyli w jej słuszość
3	Liderzy poziomu trzeciego uważają, że pracownicy nie są chętni i gotowi do zmian. Budują plan przemian wraz ze specjalistami i zostanie on wdrożony, gdy zmieści się w ramach czasowych i finansowych. Idealną sytuacją jest więc zaangażowanie pracowników w proces restrukturyzacji.

Poziom	Charakterystyka
4	Liderzy czwartego poziomu to osoby, które najlepiej poradzą sobie z przeprowadzeniem zmian w organizacji. Ich elastyczność podczas zmian oznacza, że potrafią oni przejawiać różne style i zachowania. Aby stać się liderem zmian czwartego poziomu, należy w swoim życiu zawodowym przeżyć kilka porażek, gdyż niepowodzenie jest nauką. Natomiast młodzi przywódcy często znajdują się na poziomie drugim lub trzecim, gdyż wielokrotnie uczą się przez obserwację innych. Lider czwartego poziomu skupia się więc na kosztach niepowodzeń i wyznacza priorytety w realizacji planu zmiany. Jego osobiste zaangażowanie we wdrażane zmiany i przeprowadzenie nim jest decydującym czynnikiem powodzenia przemian. Właściwy dobór pracowników odpowiedzialnych za zmiany oraz odpowiednie, narzucone im tempo pracy nad projektem to także jedne z głównych zadań lidera najwyższego poziomu.

Źródło: Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, w: "Zarządzanie zasobami ludzkimi", Nr 3-4 (62-63)/2008, s. 55

Cztery poziomy lidera zmiany są jakby etapami w karierze tradycyjnego menedżera, których przejście gwarantuje stanie się skutecznym liderem zmian – liderem czwartego poziomu.

Lidera zmian określa się również jako osobę, która pomimo tego, że korzysta z doświadczeń, to odrzuca przeszłość, wprowadzając nowe zasady. Zadanie to jest niezwykle trudne, szczególnie ze względu na konieczność walki z oporem pracowników wobec zmian. Właśnie z tego powodu osoba zajmująca się wdrożeniem zmian winna cechować się szczególnymi zdolnościami i umiejętnościami.

Zarządzanie zmianą wymaga od lidera, by uczynił z restrukturyzacji proces uczciwy, którego głównymi założeniami są:

- angażowanie pracowników do podejmowania decyzji, które ich bezpośrednio dotyczą;
- wyjaśnienie, dlaczego decyzje zostały podjęte w ten, a nie inny sposób;
- sprecyzowanie, czego oczekuje się od pracowników po wdrożeniu zmian.

Głównym zadaniem lidera zmiany jest utrzymanie równowagi pomiędzy poszczególnymi elementami indywidualnej zrównoważonej karty wyników: perspektywą finansową, podejściem do klienta, procesami wewnętrznymi, a także wiedzą i rozwojem. Osiągnięcie tego balansu niewątpliwie zwiększy tempo prac nad zmianą w organizacji. Pracowników należy odpowiednio wynagradzać za wysiłek wniesiony w pracę nad programem restrukturyzacji.

Rola lidera zmiany polega również na realizowaniu wizji zmiany i ukazaniu przemian jako procesu celowego i efektywnego. Niemniej jednak, osoba ta powinna dostrzegać możliwości pomyślnego przeobrażenia w różnych sytuacjach i warunkach, dbać o właściwą komunikację, posiadać wrodzoną charyzmę, silny charakter, być kreatywną i chętnie podejmować ryzyko. Wymienione cechy można

zidentyfikować już podczas procesu rekrutacji, zaś nabycie ich wraz z doświadczeniami jest możliwe, lecz bardzo trudne. Ważne są również: wysoki poziom kompetencji, konsekwencja w działaniu oraz zdolności interpersonalne.

Tabela 5.3. *Cechy charakteru i pożądane działania skutecznego lidera zmiany*

Cechy charakteru	Pożądane działania
– Autentyczność – bycie otwartym i prawdziwym, a nie ukrywanie się pod przykrywką władzy – Prawość – spójność pomiędzy słowami a działaniem – Chęć działania – popieranie zmian oraz chęć doprowadzenia często trudnych zadań do końca – Pewność siebie – wiara we własne możliwości i umiejętności – Świadomość samego siebie – wiedza na temat swoich emocji i tego jak inni je odbierają, jak również empatia w stosunku do innych pracowników	– Przewidywanie – tworzenie wizji przyszłości wraz z innymi – Zaangażowanie innych – pewność, że każdy w organizacji rozumie wizję i jego obowiązki związane z jej realizacją – Wsparcie – tworzenie warunków do realizacji działań przez innych i wspieranie ich w rozwijaniu swojego potencjału – Dociekliwość – bycie otwartym na pracę i pomysły innych oraz zadawanie pytań w celu poprawy zrozumienia w przedsiębiorstwie – Rozwój innych – inwestowanie czasu i wysiłku w celu rozwoju możliwości innych współpracowników

Źródło: Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, w: "Zarządzanie zasobami ludzkimi", Nr 3-4 (62-63)/2008, s. 59

Zachowanie lidera zależy oczywiście od wymagań, jakie stawia mu przedsiębiorstwo i jego otoczenie.

Lider przewodzący firmie podczas zmian:

- powinien nadać kształt zachowaniom innych poprzez stworzenie pewnych wzorców zachowań zależnych od lidera (lider w centrum przemian);
- stworzyć warunki ramowe do przeprowadzenia zmian, które umożliwią innym współprzyczynienie się do przemian;
- rozwijać innych i stworzyć relacje pomiędzy kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za proces przemian.

Wymagania stawiane współczesnym liderom zmiany to przede wszystkim: otwartość i dalekowzroczność, usytuowanie pracowników w centrum całego procesu, przewodzenie z uwzględnieniem emocji, motywowanie pracowników, by wytrwali do końca przeprowadzanej restrukturyzacji, oraz szczerza komunikacja, zwana również propagandą przemian. Lider zmiany to osoba odpowiedzialna za przezwyciężanie oporu pracowników wobec zmian, udzielająca każdemu pracownikowi wsparcia w trudnych zadaniach związanych z procesami przemian¹¹⁰.

¹¹⁰ Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, w: "Zarządzanie zasobami ludzkimi", Nr 3-4 (62-63)/2008, s. 51-60.

Podstawowym warunkiem skutecznego wprowadzania programu jest obecność lidera transformacji, który motywuje innych do walki o wyższe cele, nie tylko o doraźne interesy. Liderzy transformacji przekraczają granice codziennych problemów zarządzania, zmuszają ludzi do działania i skupiania się na określaniu przyszłych celów, a także na angażowaniu się w osiągnięcie tych celów¹¹¹.

Lider zmian w procesie zmieniania bierze udział w trzech podstawowych fazach tego procesu:

- obudzeniu organizacji z uśpienia,
- walką z oporem wobec zmian,
- zakończeniu zmian.

W pierwszej fazie lider zmian stosuje rozmaite narzędzia mające spowodować:

- szok w myśleniu ludzkim,
- oderwanie pracowników od starych metod działania,
- pokazanie bezsensu „zakucia w stare paradygmaty” myślenia, lecz również zaakcentować radość płynącą z odpowiedzialności i odzyskania utraconej kiedyś władzy¹¹². Lider w tej fazie pełni rolę wzorca, czyli ma w tym przypadku władzę odniesienia, opartą na charyzmie, jest osobą dającą przykład, za którą dobrowolnie podążają pozostali uczestnicy zmian¹¹³.

W drugiej fazie dotyczącej likwidacji oporów i mobilizacji energii oraz pomysłów wszystkich uczestników (aktorów zmian) wykorzystujemy kilkadziesiąt różnych narzędzi i technik postępowania, w większości zaliczanych do tzw. „miękkich”¹¹⁴

E. Masłyk-Musiał zbudowała listę typowych, popełnianych przez liderów zmian błędów i w konsekwencji powodów występowania oporów wobec zmian organizacyjnych. Są to:¹¹⁵

1. Poczucie utraty kontroli;
2. Zbyt wiele niepewności;
3. Ciągłe zaskakiwanie;
4. Zbyt duże koszty zmieniania;
5. Obawa utraty twarzy;
6. Troska o własne kompetencje;
7. Więcej pracy;
8. Powiązane efekty zmian;

¹¹¹ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 211.

¹¹² Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, wyd. CIM, Warszawa 1996, s. 87-88.

¹¹³ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 212.

¹¹⁴ Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych (wybrane poglądy i koncepcje)*, Warszawa 2005, s. 70, 71.

¹¹⁵ Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, wyd. CIM, Warszawa 1996, s. 87.

9. Przeszłe doświadczenia;

10. Realne zagrożenia.

W chwili obecnej w literaturze przedmiotu spotkać się można z pojęciem superlidera, który definiowany jest jako osoba przewodząca innym, by sami sobą przewodzili – według tej koncepcji typem lidera odnoszącego największe sukcesy jest ten, który wspiera członków swojego zespołu w pobudzaniu i rozwijaniu umiejętności odpowiedzialnego samoprzewodzenia, a tym samym umożliwia członkom zespołu pełne wykorzystanie własnych umiejętności i możliwości, jednocześnie korzystając z generowanej wówczas wiedzy wielu osób¹¹⁶.

Przywódca przyszłości będzie liderem integratorem – osobą, która rodzi wielorakie perspektywy, świadomie łączy te perspektywy i stosuje różnorodne zdolności w celu określenia nowych kierunków, opcji i rozwiązań dla przedsiębiorstwa. Adaptuje wielorakie role dla siebie i poszukuje talentów i nowych zespołów zdolnych do tworzenia nowych kierunków dla swojej firmy.

Najważniejsze cechy takiego lidera to przede wszystkim:

- wiara w siłę pomysłu w działaniu,
- zdolność do głębokiego słuchania, aktywnego poszukiwania wielorakich perspektyw,
- bezwzględna predyspozycja i otwartość na krytykę,
- kreatywność decydenta, wążącego wielorakie opcje i możliwości,
- budowanie pomostów w przekroju wielu dyscyplin czy obszarów, działów, wydziałów, akcjonariuszy itd.,
- wizjonerstwo z nieograniczoną perspektywą,
- silne zobowiązanie do ciągłego uczenia się i uczenia pracowników,
- oddanie się rozwojowi liderów, umożliwianiu innym uwolnienie ich potencjału i pomoc każdemu w odkryciu zdolności przywódczych w sobie w każdej sytuacji.¹¹⁷

Ponadto, przywódcy przyszłości będą musieli wykazywać się w coraz większym stopniu następującymi cechami:

1. Wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samego siebie;
2. Poziomem motywacji umożliwiającym aktywną partycypację w procesie uczenia się i zmian;
3. Identyfikacją tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie;

¹¹⁶ Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów*, Difin, Warszawa 2008, s. 264.

¹¹⁷ Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 210.

4. Chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacja zbyt rozprzestrzeniona, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;
5. Chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi.

Podstawowe cechy przyszłych przywódców będą wspólne z tymi, które cechowały współczesne typy, a należą do nich: umiejętność formułowania wizji, dostrzeganie globalnych tendencji rozwojowych i szans wprowadzania zmian, wyrażanie potrzeb i nadziei określonych grup społecznych, inspirowanie innych, umiejętność dzielenia się zadaniami¹¹⁸. Lider przyszłości odniesie znacznie większy sukces, jeśli pomoże ludziom, jako zespołowi, zrozumieć w jaki sposób sformułował swoją wizję. Pracownicy będą chcieli się dzielić i być częścią procesu tworzenia wizji. Pracownicy będą chcieli iść razem ze swoimi liderami, marzyć, tworzyć i rozwijać się razem z nimi a także uczestniczyć w procesie tworzenia swojej własnej przyszłości¹¹⁹.

5.2. Agent zmiany

Tradycyjnie dla określenia aktywnej, wiodącej roli w omawianym procesie używa się kategorii agent zmiany (z ang. *change agent*), który najogólniej może być zdefiniowany jako pracownik (jednostka), lub zespół (zwykle w przypadku realizacji zmian o szerokim zakresie), odpowiedzialny za stworzenie warunków sprzyjających wdrażaniu zmian, wspieranie samej realizacji tych zmian i wreszcie ocenę ich efektywności.

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej interpretacji omawianego pojęcia, dlatego poniżej zamieszczono kilka wybranych podejść do jego wyjaśnienia.

1. Agent zmiany to inaczej ekspert, rzecznik zmiany lub lider transformacyjny (wzorzec lidera zmian). Jego rola (określona jest przez zleceniodawcę, czyli najczęściej kierownictwo organizacji jako klienta), najogólniej polega na dążeniu do wywołania zmiany oraz zapewnieniu warunków do jej sprawnego i skutecznego przeprowadzenia. Zadaniem rzecznika zmiany jest przede wszystkim generowanie sprawdzonej i odpowiednio przygotowanej informacji oraz udzielanie klientowi pomocy w dokonywaniu na podstawie tej informacji rozsądnych wyborów. Wspólnym zadaniem agenta i kierownictwa organizacji jest natomiast pobudzanie

¹¹⁸ Dowgiałło Z. (red), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wyd. Znicz, Szczecin 2004, s. 308.

¹¹⁹ Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 211.

- i rozwijanie poparcia i aktywnego zaangażowania na rzecz zmiany wśród pozostałych jej uczestników, których zmiana dotyczy. To oni stanowią zarówno obiekt i tworzywo zmiany, jak również jej podmiot. Bez ich pozyskania przeprowadzenie zmiany, a zwłaszcza osiągnięcie jej trwałych efektów, jest praktycznie niemożliwe.
2. Agent zmiany jest uważany za konsultanta zmiany oraz określany jest jako specjalista w zakresie jej planowania i wdrażania w organizacjach. Współpracuje bardzo ściśle ze strategami, czyli twórcami zmian, odpowiedzialnymi w organizacji za ich efektywną realizację. Konsultant zmiany jest pojęciem szerszym niż konsultant rozwoju organizacyjnego (OD), gdyż ten drugi zajmuje się dopasowaniem systemu społecznego do zmian wprowadzanych w organizacji.
 3. Agent zmiany nazywany też bywa doradcą w zakresie przygotowywania projektu zmiany oraz załogi (pracowników) do wdrożenia zmiany.
 4. Agent zmiany określany jest też jako lider, który ma za zadanie przekonać do programu zmian pozostałych uczestników organizacji w celu uzyskania niezbędnej „masy krytycznej” zmian; tego typu liderzy (zwykle jest ich więcej) powinni występować przede wszystkim na średnich szczeblach zarządzania.

Ponadto agent zmiany jest osobą uznawaną za specjalistę w zakresie kierowania zmianami, którego rola polega na optymalizowaniu funkcjonowania zespołu ds. zmian poprzez dostarczanie potrzebnych środków i narzędzi, organizowanie pracy zespołowej (zebrania robocze, rozwiązywanie problemów w grupie, itp.), czyli ogólnie na gwarantowaniu sprawności wdrażania zmian. Może ponadto spełniać rolę trenera dla członków zespołu ds. zmian (restrukturyzacji), pomagając im wykorzystać ich doświadczenie, aby osiągnąć postępy, ponadto może być także pośrednikiem między zespołem i resztą pracowników firmy, których wdrażane zmiany dotyczą.

Interesująca charakterystykę konsultanta (agenta) zmiany zaproponowali R.J. Lippitt i G.L. Lippitt, wymieniając osiem jego ról:

1. Inspirator ukierunkowujący diagnozę – pod jego wpływem w organizacji są zadawane pytania, które pomagają ludziom lepiej zrozumieć problemy organizacyjne, a także zmienić sytuację: działania doskonalące pozostają w gestii klienta (organizacji), ale od agenta zależy ukierunkowanie jego refleksji na powstałą sytuację.
2. Specjalista w zakresie kształtowania relacji społecznych wspierających zmiany i angażowania pracowników w działania na rzecz zmiany.
3. Poszukiwacz danych informujących o rzeczywistości organizacyjnej, w obszarze faktów społecznych.
4. Identyfikujący różne możliwości – osoba, która wskazuje na wiele wariantów możliwych działań doskonalących, ale ich wybór pozostawia organizacji.
5. Współuczestnik rozwiązywania problemów, który pomaga organizacji rozpoznać przyczyny problemów, ukazuje ich różnorodne rozwiązania, planuje stosowne działania i wspólnie z organizacją podejmuje decyzje dotyczące wdrażania zmian.

6. Techniczny ekspert dostarczający szczegółowej ekspertyzy w danym zakresie.
7. Trener i nauczyciel znający proces uczenia się ludzi dorosłych i umiejący zaprogramować efektywną sesję szkoleniową, mającą charakter interwencji społecznej.
8. Adwokat, czyli konsultant podejmujący próby wpłynięcia na kierownictwo i pracowników organizacji, wpływ ten może dotyczyć wartości wyznawanych przez uczestników zmian, formułowanych celów, jak też wyboru metod działania w procesie zmian.

Wszystkie te role zwykle nakładają się na siebie, co wskazuje na złożoność działań agenta. Jednak w pewnych sytuacjach organizacyjnych może on wybierać najskuteczniejszą rolę np. w fazie wejścia do organizacji przydaje się rola adwokata, w sytuacji diagnozy – rola eksperta technicznego, a przy tworzeniu strategii zmian – rola identyfikującego różne możliwości.

Dla porównania R.N. Ottaway i C.L. Cooper zaproponowali taksonomię agentów zmiany, obejmującą następujące ich rodzaje.

- 1) Generatorzy zmiany (ich celem jest wywołanie poczucia potrzeby zmian w społeczności), w tym:
 - a) prototypowi (twórczy),
 - b) manifestujący (demonstrujący) – stojący „na barykadzie” (w konfrontacji pomiędzy generatorami zmiany i opierającymi się jej), patroni i defensorzy.
- 2) Wdrażający zmianę w sposób zamierzony (intencjonalni) – (ich celem jest realizacja zmiany po rozpoznaniu przez organizację jej potrzeby), w tym:
 - a) zewnątrzni (eksperci spoza organizacji),
 - b) wewnątrzni (pracownicy organizacji, których zmiana bezpośrednio dotyczy),
 - c) pośredni (zatrudnieni w innej, zbliżonej części organizacji, np. oddziale, fili).
- 3) Wdrażający zmianę w sposób niezamierzony (nieintencjonalni) – (ich celem jest praktyczne wdrożenie zmiany i znormalizowanie jej), w tym:
 - a) pracownicy wykonawczy firmy,
 - b) odbiorcy jej produktów (usług).

We wczesnych opracowaniach agent zmiany był definiowany jako osoba z zewnątrz, wspomagająca planowe zmiany ukierunkowane na doskonalenie systemu. Współcześnie uważa się, że agent zmiany może pochodzić z danej firmy, lub z zewnątrz. Pojęcie to odnosi się zatem do osób – zarówno z, jak i spoza organizacji – które zapewniają techniczne, specjalistyczne lub doradcze wsparcie w procesie zarządzania zmianą. Przy bardziej złożonych przedsięwzięciach, kierowanych przez zespół ludzi mamy często do czynienia z rozwiązaniem pośrednim, a więc. występowaniem zespołów mieszanych, obejmujących agentów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych¹²⁰.

¹²⁰ Borowiecki R., Jaki A. (red), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 259-262.

Tabela 5.4. Ocena podstawowych rodzajów agentów zmian

Rodzaj agenta zmiany	Zalety	Wady
Wewnętrzny (pracownik lub zespół z danej organizacji)	- dobra znajomość środowiska oraz problemów organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa - silne poczucie współodpowiedzialności za zmianę - niska pracochłonność procesu, a zwłaszcza pozyskiwania danych i diagnozy - duża integracja z zespołem i potencjalnie mniejsze opory wobec zmian	generalnie – odwrotność zalet agenta zewnętrznego, a zwłaszcza zbytne przywiązanie do status quo oraz preferowanie rutynowych, zachowawczych rozwiązań
Zewnętrzny (konsultant, doradca, ekspert, rzecznik lub ich zespół)	- możliwość obiektywnego (neutralnego) podejścia i działania, na zasadzie „świeżego spojrzenia” - dobra znajomość narzędzi zmian i najlepszych rozwiązań - duży krytycyzm w ocenie - łatwość uzyskania informacji potrzebnych do przeprowadzenia zmian - obiektywne zachowanie pracowników - ułatwione wzięcie na siebie odpowiedzialności za realizację zmiany - możliwość zapewnienia efektywnego, mniej konfliktowego współdziałania	generalnie – odwrotność zalet agenta wewnętrznego, w szczególności możliwość forsowania rozwiązań nie w pełni adekwatnych do specyfiki przedsiębiorstwa
Zespół mieszany	Generalnie – możliwość wykorzystania zalet obu podstawowych typów – w postaci „efektu synergii”, zwłaszcza ich wiedzy i umiejętności, pod warunkiem zapewnienia efektywnego współdziałania.	Mogą ujawnić się typowe wady tego rodzaju zespołów, a zwłaszcza: • Brak zaufania i możliwość wystąpienia konfliktów, • Trudności komunikacyjne i koordynacyjne, • Możliwość rozmycia odpowiedzialności, • Większa pracochłonność działania

Źródło: Borowiecki R., Jaki A. (red), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 261

Pojęcie lidera utożsamiać można z pewnym typem przywódcy, potrafiącym rozwiązywać problemy i umiejącym doprowadzać do pozytywnych zmian, przy jednocześnie, jasno określonej wizji celu oraz umiejętności wywierania wpływu na ludzi. Jest to przełożony będący kierownikiem, ale również traktujący swoich podwładnych jak współpracowników. Jedną z najważniejszych funkcji lidera jest kierowanie rozwojem ludzi – a więc między innymi budowanie i utrzymywanie wiary w siebie. Osoba lidera, szerzej niż kierownika, musi być podatna na nowe wizje, zamiast nakazywać, powinna inspirować, zamiast lęku budzić zainteresowanie, nie obwiniać za błędy, a wspierać i pomagać w ich naprawieniu oraz ustaleniu przyczyn¹²¹.

Przywódca powinien przygotować przekaz zmiany. Podstawą efektywnej komunikacji jest odpowiednia forma przekazu: opisanie rozbieżności między sytuacją obecną a pożądaną, zasygnalizowanie chęci zmiany oraz zapewnienie o jej skuteczności. Pokazanie rozbieżności wymusza przeprowadzenie zmiany, zapewnia o jej nieuchronności. Zasygnalizowanie chęci zmiany ze strony przywódcy pokazuje jego osobiste zaangażowanie się w proces transformacji (wspiera ją swoim autorytetem). Zapewnienie o skuteczności zmiany daje poczucie bezpieczeństwa, redukuje niepokój co do następstw zmiany¹²².

Tabela 5.5 cechy jakościowe, które odróżniają lidera od menedżera.

Tabela 5.5. Podstawowe składniki przywództwa

Menedżer	Lider
Zarządza	Wprowadza innowacje
Jest kopią (reprodukcją)	Jest oryginalny
Koncentruje się na systemach i strukturach	Rozwija
Polega na kontroli	Inspiruje zaufanie
Ma wizję krótkoterminową	Ma wizję dalekosiężną
Zadaje pytania: jak? i kiedy?	Pyta: dlaczego?
Koncentruje swą uwagę na bieżących sprawach	Koncentruje się na horyzoncie
Imituje	Inicjuje
Akceptuje status quo	Kwestionuje status quo
Wykonuje zadania właściwie	Wykonuje właściwe zadania

Źródło: Krawiec F., *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007, s. 141

F. Krawiec określa specyficzne role przywódcy jako sponsora, realizatora, rzecznika i agenta niezbędne dla pomyślnej i trwałej zasadniczej zmiany przedsiębiorstwa:

¹²¹ Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów*, Difin, Warszawa 2008, s. 263.

¹²² Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 120.

- **Sponsor** – uprawomocnia i zatwierdza zamierzoną kompletną odnowę firmy oraz sprawuje nadzór nad ludźmi odpowiedzialnymi za proces efektywnej implementacji zasadniczej zmiany i kontrolę alokacji zasobów. Dobry sponsor ma transparentną wizję i cele zasadniczej zmiany przedsiębiorstwa.
- **Realizator** – jest odpowiedzialny za proces efektywnej implementacji zasadniczej zmiany przedsiębiorstwa i jest bezpośrednio podległy sponsorowi.
- **Agent zasadniczej zmiany** – ułatwia proces implementacji kompleksowej zmiany przedsiębiorstwa. On lub ona pomaga zapewnić efektywną interakcję czy komunikację pomiędzy sponsorem i realizatorem. Agent zasadniczej zmiany gromadzi dane i informacje oraz działa jako doradca, edukator, organizator zebrań i instruktor. W większości przypadków on lub ona nie ma bezpośredniego, liniowego zwierzchnictwa nad realizatorem. Jest on raczej częścią naturalnie występującego trójkąta: sponsor – realizator – agent.
- **Rzecznik** – ma pomysł na to, jak kompleksowa zmiana firmy może się wydarzyć, ale potrzebuje sponsora dla swojej idei. Jest to osoba zapalczywa i wysoce umotywowana. Jego główne zadania to promocja pomysłu i znalezienie sponsora zamierzonej kompletnej odnowy przedsiębiorstwa.¹²³

Istnieje wiele teorii i klasyfikacji agentów zmiany. Wydaje się, że opierają się one na stylu czy podejściu agentów zmiany, na fazie procesu zmieniania, w której działają agenci albo też, w istocie, na mieszanke obu tych podejść.

Jedną z tych klasyfikacji jest klasyfikacja złożona z czterech kategorii¹²⁴:

- **Katalizator** – jest osobą, która dostrzega potrzebę zmiany i próbuje ludzi do niej nakłonić. Jest niezadowolony z istniejących warunków i zaczyna narzekać na status quo.
- **Dawca rozwiązania** – ma jasne koncepcje dotyczące tego, co trzeba zrobić i proponuje rozwiązania do zastosowania. Podejście to przypomina raczej konsultanta eksperta.
- **Znawca procesu** – pomaga ludziom dostosować się i radzić sobie z procesem zmiany, jeśli już zapadnie decyzja dotycząca kierunku działań.
- **Kolekcjoner zasobów** – gromadzi razem ludzi posiadających niezbędne umiejętności do radzenia sobie z problemem i pomaga organizacji najlepiej wykorzystać możliwe zasoby.

Chociaż klasyfikacja opisuje cztery różne typy konsultantów, widać wyraźnie, że wszystkie są jednakowo cenne i każdy może być wykorzystany w różnych fazach procesu zmian.

¹²³ Krawiec F., *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007, s. 146.

¹²⁴ Havelock R.G., Havelock M., *Training for change agents*, Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, University of Michigan 1973.

Klasyfikacji kładącej większy nacisk na czas dostosowania się do zmiany dostarczyli Rogers i Shoemaker¹²⁵. Jest to klasyfikacja obejmująca pięć kategorii i wygląda następująco:

- **Innowatorzy** – to osoby, które bardzo szybko dostosowują się do zmiany. Gotowi są do formułowania nowych pomysłów i skłonni podejmować ryzyko. Do tej kategorii mogą być zaliczani ludzie, którzy zawsze szybko zdobywają najnowsze gadzety lub wypróbują najnowsze osiągnięcia techniczne.
- **Wcześni adaptatorzy** – są trochę bardziej ostrożni niż innowatorzy, ale nadal gotowi do zainteresowania się nowymi pomysłami. Są być może bardziej nastawieni na ocenę i nie akceptują nowych pomysłów jedynie z powodu ich nowości. Z reguły są silnie związani ze swą społecznością (lub organizacją) niż innowatorzy. Nie są postrzegani w ekstremalnych kategoriach.
- **Tworzący wczesną większość** – Ci ludzie dołączą do innowacji wtedy, kiedy zaczyna ona być akceptowana. Potrafią względnie szybko się dostosować ale wstrzymują się ze wspieraniem innowacji dopóki nie zobaczą, jak skuteczne są nowe rozwiązania. Są wyraźnie gotowi do zmiany, jeśli tylko zostaną przekonani o jej wartości.
- **Tworzący późną większość** – Ta grupa jest znacznie bardziej sceptyczna. Osoby tu zaliczane muszą być całkiem pewne wartości zmiany, zanim się do niej dostosują. Będą przyglądać się przebiegowi wypadków, kiedy to inni już dostosowują się do nowych pomysłów lub procedur: dołączą do nich dopiero wtedy kiedy zobaczą – po upływie jakiegoś czasu – że zmiana jest efektywna.
- **Maruderzy** – Ta grupa traktuje innowacje wielce podejrzliwie i jest najmniej skłonna do zmian lub, w istocie rzeczy, może nigdy nie przekonać się do jakiegokolwiek innowacji. Ich postawę można podsumować wypowiedzią typu: jeśli dotychczasowe rozwiązanie było wystarczająco dobre dla mojego ojca, jest wystarczająco dobre i dla mnie.¹²⁶

¹²⁵ Rogers E., Shoemaker S. *Communication of innovations*, Free Press, Glencoe, New York 1971.

¹²⁶ Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 280-281.

Rysunek 5.1. Podział kategorii agentów zmiany



Wymiar innowacyjności, jako mierzony czasem przystosowania się do innowacji, jest zmienną ciągłą. Jednak można tę zmienną podzielić na pięć kategorii dostosowania się poprzez uwzględnienie odchyłeń standardowych średnich czasów adaptowania się.

Źródło: Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 281

Być może najpełniejszej klasyfikacji agentów zmiany dostarczył Ottoway i Cooper¹²⁷:

A. Generatorzy zmiany:

1. Generatorzy prototypu zmiany – demonstrują potrzebę zmiany;
2. Generatorzy demonstrujący zmianę:
 - *Demonstratorzy walczący* – stanowią „pierwszą linię frontu” dążenia do zmiany
 - *Demonstratorzy- opiekunowie* – wspierają zmianę z przekonaniem czynienia dobra
 - *Demonstratorzy-obrońcy* – wspierają zmianę jako osoby z niej korzystające;

B. Praktycy zmieniania:

1. Praktycy zmiany pochodzący z zewnątrz – tradycyjny konsultant zewnętrzny (agent zmiany);
2. Praktycy zewnętrzno-wewnętrzni – podobni do praktyków zewnętrznych, ale są pracownikami organizacji i pracują całkowicie dla niej;
3. Praktycy wewnętrzni – wdrażają zmianę w swej własnej grupie;

¹²⁷ Ottoway R.N., Cooper C.L. *Moving towards a taxonomy of change agents*, “Management Learning” December 1976, s. 177-186.

C. Adaptatorzy zmiany:

1. Adaptatorzy prototypu zmiany – są pierwszymi dostosowującymi się do zmiany;
2. Adaptatorzy podtrzymujący organizacyjną zmianę – większość organizacji akceptująca zmianę, jeśli widać, że się sprawdza;
3. Adaptatorzy będący odbiorcami zmiany produktu (usługi) – są to końcowi użytkownicy dóbr czy usług, którzy również muszą zaakceptować zmianę.

Główne kategorie taksonomii R.N. Ottaway i C.L. Coopera¹²⁸ opierają się na koncepcji trzech faz zmiany Lewina¹²⁹. Możemy zatem wyróżnić trzy podstawowe klasy agentów zmian:

1. **Generatorzy zmiany** – działający w procesie rozmrażania. Ich zadaniem jest takie pokazywanie problemów i spraw organizacji, aby pojawiło się przekonanie o potrzebie zmiany.
2. **Praktycy zmiany** – mają zmianę wdrożyć. Ich zadaniem jest przygotowanie zmiany, kiedy już została rozpoznana jej potrzeba. O grupie tej myśli się zazwyczaj jako o agentach zmiany.
3. **Adaptatorzy zmiany** – uczestniczą w procesie zamrażania. Poprzez dostosowywanie i badanie zmiany ustalają ją jako nową normę dla grupy czy organizacji. Często są nieświadomi swej roli w procesie zmieniania.

Istnieją dwa główne podtypy generatorów zmiany. Mamy tu generatorów prototypu zmiany. Są to ludzie, którzy jako pierwsi zaczynają zwracać uwagę na potrzebę zmiany. Są bohaterami postrzeganymi często przez otoczenie jako pierwotni agenci zmiany. Mogą być także postrzegani przez zarząd lub elitę jako agitatorzy czy wywrotowcy, ponieważ zaczynają, często bardzo stanowczo protestować przeciwko status quo. Przy zmianie, zmierzającej w kierunku sukcesu, zastąpią ich bardzo szybko demonstrowujący generatorzy zmiany.

W tej ostatniej grupie mamy trzy podklasy:

1. **Demonstratorzy walczący** – którzy symbolicznie (a czasem dosłownie) stawiają barykady na ulicach. To oni przejmują pałeczkę od „generatorów prototypu», domagających się zmiany. Mogą organizować petycje i demonstracje, lub w jakiś inny sposób zwracać uwagę na to, co powinno być zrobione, oraz wywierają nacisk na tych, którzy przeciwstawiają się zmianie. W organizacjach przedstawiciele związków zawodowych często, między innymi, podejmują rolę zarówno generatora prototypu zmiany i wojowniczego demonstratora.
2. **Demonstratorzy opiekuńczy** – wspierają zmianę, działając w przekonaniu, że czyni dobrze. Forma opieki nad zmianą będzie zależeć od indywidualnych

¹²⁸ Ottaway R.N., Cooper C.L. *Moving towards a taxonomy of change agents*, "Management Learning" December 1976, s.177-186.

¹²⁹ Lewin K., *Field theory in social science*, Harper & Row, New York 1951.

zasobów. Niektórzy z nich mogą mieć pieniądze i okazywać to lub nie, inni mogą przemawiać lub pisać, wspierając zmianę. Na przykład dyrektor może oferować wspieranie konkretnej innowacji na spotkaniach zarządu.

3. **Demonstratorzy broniący** – są często ludźmi czerpiącymi poważne korzyści ze zmiany. Osoby te wspierają wysiłki związane ze zmianą przy każdej okazji – na spotkaniach związków zawodowych, w buficie organizacji podczas przerw w pracy lub na posiedzeniach zarządu. Funkcją demonstratora – obrońcy jest doprowadzanie do końca procesu odmrażania. W tej fazie może podjąć działania druga grupa agentów zmiany. Jej przedstawiciele nazywani są praktykami zmiany. Można tu wyróżnić trzy podkategorie.

W przypadku drugiej grupy, praktyków zmian, możemy również wyróżnić trzy podkategorie:

1. **Praktycy zmiany pochodzący z zewnątrz** – pracują zgodnie z klasycznym sposobem działania agenta zmiany. Pochodzą spoza organizacji i zostali przez nią zaproszeni, aby ułatwić zmianę. Z reguły są niezależnymi profesjonalistami. Ponieważ nie są stałymi pracownikami organizacji, mogą działać przy całkiem wysokim poziomie ryzyka. Ich funkcją jest pomaganie jednostkom i grupom w dojściu do porozumienia związanego z projektowaną zmianą oraz ułatwianie dostosowania się przez stworzenie nowych sposobów zachowania i pracy.
2. **Praktycy zmiany zewnętrzno-wewnętrzni** – są pracownikami organizacji i pracują całkowicie dla niej. Wykonują podobne zadania jak zewnętrzny agent zmiany, ale nie mają tej samej niezależności ani gotowości podejmowania ryzyka.
3. **Wewnętrzni praktycy zmiany** – pracują w swej grupie lub zakładzie z zadaniem wdrożenia zmiany. Prawdopodobnie, chociaż nie jest to konieczne, będą współpracować z innymi praktykami zmiany. Kierownik wydziału, który decyduje o konieczności zmiany procedury czy organizacji pracy wewnątrz jego grupy i postanawia ją przeprowadzić, działa jako wewnętrzny praktyk zmiany. Może (lub nie może) liczyć na pomoc praktyka zmiany z zewnątrz.

Końcowa faza procesu zmiany jest realizowana przez adaptatorów zmiany. Jest to największa grupa agentów zmiany. Ich zadaniem jest normalizacja zmiany i uczynienie jej nową realnością.

W tej kategorii występują:

1. **Adaptatorzy prototypu zmiany** – są pierwszymi w organizacji, którzy akceptują i dostosowują zmianę. Ich rola jest bardzo ważna, jeśli chodzi o powodzenie całego przedsięwzięcia; są głównym sojusznikiem praktyków. Nie są agentami zmiany, tak jak się ich zazwyczaj definiuje w OD, ale mogą postrzegać siebie jako takich. Są to jednostki gotowe zaakceptować zmianę i wcielać ją w życie.
2. **Adaptatorzy podtrzymania organizacyjnej zmiany** – są przeważającą większością organizacji. Ich zaangażowanie wiąże się z podtrzymaniem nowego

systemu, a tym samym z wolą wprowadzenia zmiany, jeśli tylko postrzegają zmianę jako ważną dla efektywnego funkcjonowania. Członkowie tej grupy na ogół nie postrzegają siebie jako agentów zmiany, ale ich dostosowanie się do zmiany decyduje o sukcesie.

3. **Adaptatorzy będący odbiorcami zmiany produktu czy usługi** – są ostatecznymi użytkownikami dóbr lub usług dostarczanych przez organizację. O tej grupie nie mówi się często w literaturze poświęconej zmianie, ale zmiana zachodząca wewnątrz organizacji ma niemal zawsze pewien wpływ na końcowych użytkowników organizacyjnych produktów. Zresztą po co przeprowadzać jakąkolwiek zmianę, jeśli ostatecznie nie usprawni ona organizacyjnych wytworów? Dopóki ta grupa również nie zaakceptuje zmiany i nie dostosuje się do niej, nie zostanie ona wdrożona z powodzeniem.¹³⁰

¹³⁰ Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 282-284.

6. Istota i rola zaufania w procesie wprowadzania zmian

6.1. Pojęcie i istota zaufania

Jak ważną rolę odgrywa zaufanie niech świadczy fakt jak wielu autorów podejmuje ten temat i każdy z nich stara się na swój sposób wyjaśnić, czym jest zaufanie. Większość z nich zgadza się, że zaufanie jest podstawowym, trwałym komponentem wszystkich trwałych relacji społecznych¹³¹, aspektem wszystkich interakcji społecznych i wszystkich systemów społecznych¹³², jest podstawową potrzebą transakcyjną¹³³ jak również kluczem do zrozumienia społecznej egzystencji ludzi¹³⁴.

Zaufanie jest emocją okazywaną ludziom, przedmiotom czy instytucjom, takim jak firma, rząd czy społeczeństwo. Jest wiarą w określone działanie, czy własności obiektu obdarzonego zaufaniem. Wszelkie nasze działania są wynikiem wiary w dobre intencje osoby, którą tym zaufaniem obdarzamy.

W dzisiejszym świecie żyjąc w społeczeństwie demokratycznym codziennie dokonujemy wyborów, które będą miały określony efekt w przyszłości, aby te wybory były dla nas jak najbardziej korzystne musimy dokonywać ich w pełni świadomie. Musimy zdawać sobie sprawę, że żyjemy w czasach, kiedy przyszłość społeczeństwa w coraz większym stopniu zależy od decyzji, którą sami podejmiemy. Każdego dnia dokonujemy wyboru, czyli obdarzamy zaufaniem, na przykład firmy, których produkty kupujemy codziennie, urzędników, z których codziennie korzystamy. Mamy nadzieję, że ich konstruktorzy i wykonawcy zadbały o to, aby spełniły swą rolę i były dla nas nie tylko wygodne, ale i bezpieczne. Musimy ufać lekarzom, że mają wiedzę i umiejętności by zadbać o nasze oraz naszych bliskich zdrowie i życie. Wybieramy szkoły, w których nasze dzieci będą zdobywać wiedzę pod okiem wykształconych i odpowiedzialnych pedagogów. Okazujemy zaufanie politykom, gdy oddajemy na nich głos, mając nadzieję, że sprawując swe funkcje będą realizować plany i strategie, które obiecywali nam w kampaniach wyborczych.

¹³¹ Seligman A. B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1997, s. 13.

¹³² Bernard B., *Trustin science*, [w:] Socjal Studies of Science, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1990, s. 133.

¹³³ Turner J. H., *Face To Face: Toward a Socjal Theory of Interpersonal Behavior*, Stanford University Press, Stanford 2002, s. 137.

¹³⁴ Sztompka P., *Zaufanie*, Fundament Społeczeństwa, Znak, Kraków 2007, s. 12.

Bardzo często obdarzamy zaufaniem osoby, których nie znamy a od których działań zależy nasze istnienie i pomyślność. Ludzie muszą obdarzać się nawzajem zaufaniem, jeżeli mają współpracować dla osiągnięcia takich celów, które nie mogliby zrealizować w przypadku indywidualnych działań. Jest to konieczne w czasie, gdy wciąż postępuje proces ogólnej globalizacji. Proces ten nie sprzyja zaufaniu. Zmusza nas do wyboru w sytuacji, gdy nie znamy drugiej strony, a jedyne informacje o niej możemy uzyskać z danych, które ona sama udostępni za pośrednictwem mediów, bądź z opinii również nieznanych nam bezpośrednio ludzi. Złożoność otaczających nas struktur i zasad ich funkcjonowania, powoduje, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć w pełni skutków naszych decyzji. Nie każdy jest w stanie zrozumieć jak to się dzieje, że huragan w Zatoce Meksykańskiej wpływa na ceny benzyny na stacji za rogiem.

Na zaufanie można spojrzeć z dwóch punktów widzenia. Pierwszy wskazuje na człowieka, jako źródło zaufania [...] a drugi punkt widzenia odnosi się bezpośrednio do życia społecznego i ekonomicznego, gdzie zaufanie kojarzy się z realizacją określonych celów¹³⁵. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia mówimy o etycznej i użytecznej stronie zaufania.

Obdarzanie kogoś zaufaniem jest związane z tym, co dobre i szlachetne w człowieku, odsłaniamy się i podejmujemy ryzyko dając drugiej stronie to, co jest bardzo cenne w zamian oczekujemy tylko lojalności i uczciwości. W przypadku, gdy mówimy o użytecznym aspekcie zaufania, traktujemy zaufanie, jako transakcję wymienną¹³⁶. Transakcja ta ma na celu maksymalizację zysków a zaufanie ma pomóc w realizacji tego celu.

6.2. Wyznaczniki określające skłonność do zaufania

Zaufanie jest postrzegane, jako kapitał społeczny. Mówi się o społeczeństwach wysokiego i niskiego zaufania. W społeczeństwach wysokiego zaufania, za które uważa się kraje skandynawskie i USA tworzy się i umacnia swego rodzaju presja społeczna ufania innym i zachowywania się w taki sposób, aby ufano nam. Odwrotnością tego zjawiska jest kultura nieufności zauważalna szczególnie w krajach arabskich, gdzie ludzie są poddawani presji społecznej, aby nie ufali nikomu. Poczucie, że wszyscy wokół tylko czyhają, żeby ich oszukać, knują spiski, prowadzi do powolnej destrukcji społeczeństwa.

¹³⁵ Wiśniewski R., *Jakiej etyki potrzebujemy. W sprawie uproszczeń postmodernistycznej krytyki etyki*, [w:] *Moralność i etyka w ponowoczesności*, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1996, s. 100-101.

¹³⁶ Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

Kapitał społeczny to suma zasobów [...], którym dysponuje jednostka lub grupa dzięki posiadaniu trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji, wzajemnej znajomości i rozpoznawania się¹³⁷.

Ogólna skłonność do zaufania to pierwszy etap budowania zaufania. Przekonanie, że z reguły ludzie są godni zaufania prowadzi do tak zwanego „zaufania ogólnego” – zaufania do obcych. W tym wypadku podejmowane działanie jest oparte na przekonaniu, że większość ludzi i instytucji będzie działać w sposób dla nas korzystny. W przypadku zaufania szczegółowego mamy do czynienia z przekonaniem jednostki, iż inna jednostka, jednostki związane z pewną siecią zależności społecznych lub grupa społeczna są godne zaufania. Zaufanie przekłada się na trwałość i wielkość przedsięwzięć przemysłowych, ład gospodarczy, kulturę firm, na ich miejsce i wizje, elastyczność, szybkość działania, tworzenie aliansów, umiejętność tworzenia organizacji sieciowych, na strategię, zarządzanie, efektywność działań, a w konsekwencji konkurencyjność¹³⁸. Dotyczy ona rodziny, przyjaciół, współpracowników, grupy religijnej, stowarzyszeń, do których należy dana jednostka. Zaufanie to jest nacechowane emocjonalnie i może się zmieniać w krótkim okresie czasu, gdy lokalne warunki ulegają zmianie. Zaufanie ogólne, globalne najczęściej jest bardziej stabilne w czasie, pozwala wchodzić w nowe interakcje społeczne, które dają nowe możliwości, skłaniają do podejmowania ryzyka, wchodzenia poza nowe grupy społeczne.

Istnieją dwa podejścia do źródeł zaufania ogólnego:

- **teoria indywidualistyczna**, na którą składają się – teoria osobowości i pochodzenia oraz teoria sukcesu i zadowolenia
- **teoria społeczna**, na którą składają się – teoria dobrowolnej działalności, teoria więzi społecznych, teoria społeczności i teoria instytucji społecznych.

Teoria osobowości i pochodzenia mówi o tym, iż kluczowe w kształtowaniu zaufania są doświadczenia z dzieciństwa oraz korzenie kulturowe. To one kształtują optymizm, wiarę we współpracę, przekonanie, iż jednostki są w stanie rozwiązywać konflikty i żyć w społeczeństwie w sposób satysfakcjonujący ogół. Na większy poziom zaufania wpływa w tym wypadku poczucie kontroli osobistej wynikające w głównej mierze z poziomu zaufania do nauki. Zaufanie jest tu strategią radzenia sobie z niepewnością w warunkach ograniczonej ilości informacji. Odwrotnie jest, gdy w jednostce dominuje pesymizm, pasywizm i niskie aspiracje. W tym wypadku przywiązanie do przeszłości prowadzi do nieufności.

Teoria osobowości i pochodzenia zakłada, iż zaufanie ogólne jest w głównej mierze rezultatem nauki pochodzącej od rodziców i najbliższego otoczenia, a dopiero później kolejno doświadczeń życiowych jak również uczciwości człowieka i jego

¹³⁷ Sztompka P., *Zaufanie, Fundament Społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 244.

¹³⁸ Karczewski L., *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, *Prakseologia*, nr 143, 2003, s. 222.

moralności, a na końcu poziomu jego wykształcenia. Korzenie kulturowe mają bardzo silny wpływ na zaufanie jednostki. Poczucie więzi kulturowej, przestrzeganie tych samych zasad powoduje odczucie przynależności społecznej, co w efekcie utrzymuje poziom zaufania między pokoleniami. Zaufanie ogólne jest, więc względnie trwałe w czasie i przestrzeni. Na poziom zaufania wpływa też otoczenie. Pomimo ukształtowanego poziomu zaufania jednostki przy zmianie otoczenia, zarówno jednostka wpływa na nowe otoczenie jak i to otoczenie wpływa na jednostkę. Przykładem mogą być Stany Zjednoczone, które są zlepką różnych narodów i kultur. W takich stanach USA jak Minnesota i Dakota, gdzie jest większy udział emigrantów pochodzenia nordyckiego, kapitał społeczny jest o wiele wyższy niż w pozostałych stanach. W tym przypadku pochodzenie kształtuje zaufanie na dwa sposoby: bycie Skandynawem, czyni jednostkę bardziej ufną, a życie między Skandynawami motywuje do większej ufności, nawet, gdy jednostka ma inne korzenie kulturowe. Drugą teorią indywidualistyczną jest teoria sukcesu i zadowolenia, gdzie zaufanie ogólne jest efektem doświadczania dobrego traktowania. Poziom zaufania u osób, które posiadają szeroko rozumienie zasoby kapitałowe – wykształcenie, majątek, kontakty i znajomości, oparcie w rodzinie, jest o wiele większy od osób doświadczonych przez los, bezrobociem, dyskryminacją, biedą. Zaufanie wiąże się z podjęciem ryzyka, strat, które osoby biedniejsze nie są w stanie zaakceptować. Wysokość dochodu jest przyczyną większego optymizmu życiowego lub jego braku. Na poziom zaufania wpływają wciąż nowe, szczególnie traumatyczne doświadczenia zarówno własne jak i osób w najbliższym otoczeniu, takie jak rozwód, separacja, choroby, wypadki losowe, różnego rodzaju niepowodzenia, również finansowe.

Na cechy lokalnej społeczności, w której egzystuje jednostka i więziach w niej występujących koncentruje się teoria społeczności. Rozpatrując poziom zaufania na podstawie podziału wieś – miasto, dochodzimy do wniosku, iż poziom zaufania na wsi i w małych miastach jest większy niż w dużych aglomeracjach miejskich. Związane jest to z nastawieniem ludności wiejskiej, którą cechuje altruizm, otwartość, szczerłość, satysfakcja z życia w społeczności oraz poczucie bezpieczeństwa. Otwarte otoczenie pól, jezior i lasów, korzystniej wpływa na życie człowieka, niż zamknięte bramy, ukryte kamery, wysokie parkany, domofony i kraty w oknach¹³⁹. Mniejszą skłonność do zaufania wykazują społeczeństwa, w których żyją grupy dyskryminowane, mniejszości grup etnicznych.

Teoria instytucji społecznych rozpatruje rolę ogółu instytucji w danym narodzie, kraju w kreowaniu zaufania społecznego. Ludzie są lepiej przygotowani do ufania instytucjom i innym osobom, jeżeli organizacja społeczna, w której funkcjonują, zabezpiecza ich przed ewentualnymi przypadkami nadużyć zaufania¹⁴⁰.

¹³⁹ Borowik R., Borowik B., *Kapitał społeczno-kulturowy, rola zaufania jako czynnika wzmacniającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną*, "Prakseologia", Nr 143, 2003, s. 168.

¹⁴⁰ Sztompka P., *Zaufanie, Fundament Społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 350.

Na skłonność do zaufania wpływ mają czynniki demograficzne, takie jak wiek i płeć. Kobiety najprawdopodobniej przez wielowiekową dyskryminację i rolę ochrony potomstwa są mniej ufne niż mężczyźni. Również ludzie młodzi, ze względu na mniejsze doświadczenie życiowe należą do grupy wykazującej mniejsze zaufanie.

6.3. Zasady tworzenia zaufania

Dzisiejszy świat, hiperkonkurencja, ciągle zmiany, działanie ponad granicami czasu i przestrzeni stawiają przed członkami społeczeństwa oraz uczestnikami rynku ogromne wymagania, którym sprostać można dzięki wzajemnemu zaufaniu. Znaczenie decyzji prowadzących do tworzenia kultury zaufania jest nie do przecenienia. Dobro całego społeczeństwa, rozwój społeczno-gospodarczy oraz sukces organizacji na całym świecie są zdeterminowane poziomem zaufania. Konieczne jest świadome i odpowiednio ukierunkowane budowanie zaufania. W konsekwencji wzrastać będzie rola najnowszej metody zarządzania w organizacjach noszącej nazwę zarządzanie zaufaniem oraz zarządzanie przez zaufanie.

Budowanie zaufania w organizacji wymaga znajomości podstawowych 18 zasad, to jest¹⁴¹:

1. **Samozaufanie**, które jest krytycznym czynnikiem kreującym zaufanie. Wiara we własne możliwości jest bardzo istotna, gdyż mało prawdopodobne jest, że inni zaufają nam, jeżeli sami sobie nie ufamy.
2. **Czekanie aż inni udowodnią swoją wiarygodność jest niewystarczające**, ponieważ nie wystarczy tylko zdobywać zaufania, ale również musimy je pokładać w innych. Brak zaufania do siebie wiąże się z tym, iż nie będziemy ufać innym i odwrotnie.
3. **Zaufanie buduje się bardzo długo, a może zostać zniszczone w jednym momencie**. Budowanie zaufania zajmuje mnóstwo czasu, wymaga zaangażowania i wielu działań, a mimo to pojedynczy incydent jest w stanie zrujnować.
4. **Nie zbudujesz zaufania, jeśli uważasz je za środek do celu**. Nie należy budować zaufania w sposób cyniczny, ponieważ szanse powodzenia są nikłe. Sukcesy w budowaniu zaufania odnieśli ci, którzy rzeczywiście troszczyli się o relacje, dotrzymywali zobowiązań i cenili szczerość oraz uczciwość.
5. **Nie można zbudować zaufania bez respektowania wartości szczerości i uczciwości**, które stanowią podstawę dla relacji zaufania i kultur wysokiego zaufania.
6. **Zaufanie jest często niewidoczne**. Nie zdajemy sobie często sprawy z tego, że sprawy toczą się pomyślnie ze względu na istnienie zaufania. Dopiero

¹⁴¹ Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 102-109.

w przypadku naruszenia zaufania lub jego zburzenie uświadamiamy sobie ten fakt. Wtedy zazwyczaj odbudowanie zaufania nie jest możliwe albo możliwe jest w bardzo ograniczonym zakresie.

7. **Zaufanie wymaga zaangażowania**, gdyż nie dzieje się tak po prostu. Wymaga zaangażowania, osobistej odpowiedzialności.
8. **Zaufanie polega zwykle na odwzajemnionych relacjach**. Zaufanie skupia się wokół koła interakcji „dawania i otrzymywania”. Ludzie o zrównoważonej psychice odczuwają zadowolenie z faktu obdarzenia ich zaufaniem. W miarę obdarzania ich większym zaufaniem, ich skłonność do ufania też zazwyczaj wzrasta.
9. **Zaufanie otwiera możliwości, które w innych przypadkach nie byłyby możliwe**. Zaufanie zachęca ludzi do poszukiwania nowych rozwiązań, niezgadzania się z opinią innych i bezpośredniego wyrażania swoich poglądów bez obawy przed ośmieszaniem. Brak zaufania nie pozwoliłby w pełni ludziom i organizacjom być efektywnymi, kreatywnymi oraz nie pozwalałby odnosić sukcesów.
10. **Zaufanie jest zmienne w czasie**, co przyczynia się do powstawania różnych komplikacji. Firma, którą klienci darzą zaufaniem, ale sama nie szanuje swoich pracowników, może zgubnie uważać, że jest to sytuacja niebudząca niepokoju. Zaufanie i cynizm są jak woda i szybko docierają do różnych części systemu, jakim jest organizacja. Cynizm jest szczególnie korozyjny, co może przejawiać się tym, że firma nagle odkryje, że problemy z pracownikami są szybko przenoszone na klientów.
11. **Należy unikać substytutów zaufania**. Nie istnieje idealny substytut zaufania. Kontrakty formalne nie mogą być uznawane za substytuty zaufania. W sporadycznych przypadkach wręcz je podważają.
12. **Należy unikać gry władzy**. Wśród ludzi występuje naturalna tendencja pogoni za władzą a nie pogoni do budowania zaufania. Jest to konsekwencja ludzkiego ego. Władza zapewnia człowiekowi kontrolę, bezpieczeństwo i dominację. Zaufanie jest z kolei głębiej zakorzenione, bardziej elastyczne niż władza. Działa znacznie lepiej. Dominacja jest naturalną antytezą zaufania.
13. **Należy budować kulturę wysokiego zaufania w organizacji**. Zbudowanie kultury zaufania jest kluczowe dla budowania zaufania. Można wymienić kilka charakterystyk kultury zaufania stwarzającej warunki, w której ludzie mogą ufać i być obdarzani zaufaniem:
 - a. *Wspólne wartości*. Te wartości są nie tylko adaptowane w pracy, ale również istotne w codziennym życiu. Niekoniecznie muszą bezpośrednio dotyczyć stanowiska pracy, ale społeczności, w której jednostka funkcjonuje.
 - b. *Wspólna misja i cele*. Ludzie muszą zmierzać do tych samych celów i być w ich realizację zaangażowani.

- c. *Otwarte i autentyczne przywództwo*. Nie jest możliwe tworzenie atmosfery zaufania, jeżeli lider nie obdarza i nie jest obdarzany zaufaniem.
 - d. *Kultura konsensusu a nie przymusu*. Przymus pociąga za sobą konieczność jego wywierania, jeśli chcemy realizować jakieś zadania. Zaufanie wyzwala wewnętrzną motywację do wykonywania tych zadań, które są trwalsze i skłaniają do większego wysiłku.
 - e. *Atmosfera zabawy i przyjemności*. Najbardziej innowacyjne firmy to te, w których ludzie doświadczają satysfakcji i radości z działań. Mniej boją się ośmieszania, a dzięki temu są bardziej otwarci na poszukiwanie nowych pomysłów i eksperymentowanie. Radość w miejscu pracy jest oznaką, że kultura organizacji jest kulturą zaufania i otwartości.
 - f. *Chęć nauki, a nie winienia*. W kulturze doszukującej się winy ludzie nie są skłonni ufać innym i być otwartymi. Jeśli ludzie odkryją, że każde niepowodzenie będzie im przypisywane, zaufanie zostanie zburzone albo nigdy nie zostanie zbudowane.
 - g. *Uczciwa i autentyczna komunikacja*. Jest to krytyczny element w budowaniu zaufania. Bez prawidłowej komunikacji zawsze będzie dochodzić do nieporozumień i ukrywania prawdziwych informacji. Zaufanie buduje się i utrzymuje poprzez autentyczną komunikację, nawet, jeśli jest ona negatywna.
14. **Należy unikać ciągłego dławienia konfliktów**. Całkowite unikanie konfliktów jest nieuzasadnione z punktu widzenia efektywności relacji, a tym samym produktywności. Optymalny poziom konfliktu zapewnia wymianę informacji, a także zapewnia radzenie sobie z pojawiającymi się problemami.
15. **Należy dbać o zgodność, unikać strategii oszustwa w procesach komunikacji**. Należy dotrzymywać składanych obietnic, trzeba działać i zachować się tak jak to obiecywaliśmy. Jest kilka możliwości, które są bezpośrednio interpretowane, jako przejaw sprzeczności, braku autentyczności, między innymi:
- a. Uśmiechanie się tylko ustami, ale nie oczami.
 - b. Częstsze mruganie powiek i powiększone źrenice.
 - c. Większa niepewność mowy.
 - d. Niedopasowanie języka ciała do wypowiedzianych słów.
 - e. Słowa nie pasują do tonu wypowiedzi.
 - f. Konkretnie działania nie są odzwierciedleniem deklarowanych zasad, przekonań, słów.
 - g. Wysyłanie nieświadomych sygnałów niewerbalnych świadczących o stanie wewnętrznym. Teoretycy komunikacji wyróżniają cztery charakterystyczne cechy komunikatów, które są odzwierciedleniem zamysłu oszustwa¹⁴²:

¹⁴² Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003, s. 120-121.

- h. Niepewność i brak precyzji. Chęć ukrycia prawdy sprawi, że odpowiedź będzie bardzo ogólnikowa i wymijająca. Innym typowym unikiem jest używanie strony biernej lub form bezosobowych w treści komunikatu.
 - i. Brak zaangażowania, małowówność i zamknięcie w sobie. Pragnienie ucieczki odzwierciedla się często w niewerbalnych działaniach. Osoba odwraca się, siada dalej niż zwykle lub odchyła do tyłu (a nie do przodu) w trakcie swoich odpowiedzi. Można oczekiwać również chwil milczenia, zanim padnie odpowiedź oraz częstych przerw w trakcie mówienia.
 - j. Dystansowanie się. Jest metodą na oddalanie własnej osoby od popełnionych przez siebie czynów. Może też się objawiać usunięciem z komunikatu elementu osobistego wyboru („wszyscy tak robią”), zasugerowaniem odpowiedzialności grupowej („wszyscy razem to zrobiliśmy”), doborem słów zmniejszających dotkliwość niemiłych informacji („czasami zdarza mi się trochę spóźnić do pracy”).
 - k. Zachowanie mające na celu ochronę wizerunku i więzi. Oszukując ludzi często dążą do stłumienia tych reakcji ciała, które mogłyby sygnalizować próbę popełnienia oszustwa (na przykład: starają się sprawiać wrażenie osób w dwójnasób szczerych poprzez częste potakiwanie rozmówcy, nieprzerwanie rozmówcy i ciągle uśmiechanie się).
16. **Należy redukować niepewność.** Redukowanie niepewności to innymi słowy zwiększenie przewidywalności zachowań obu stron interakcji. Wraz ze zmniejszeniem się zdolności jednostki do przewidzenia, która z opcji nastąpi, wzrasta jej poziom niepewności. Człowiek ma naturalną potrzebę przewidywania i wyjaśniania.
17. **Należy pamiętać że, zachowania obserwowalne stanowią „wierzchołek góry lodowej”.** Są siły poniżej wierzchołka góry lodowej, które nie są bezpośrednio obserwowalne, które wpływają na ludzkie zachowania. Nie oznacza to wcale, że ludzie celowo „nadwyrażają zaufanie”. Może być wiele powodów, również nieświadomych, które wpływają na zdolność jednostki do budowania relacji zaufania, na przykład:
- a. Ludzie mogą się czuć niepewnie w sytuacji, kiedy mają niskie poczucie własnej wartości.
 - b. Mogą mieć silną potrzebę bycia aprobowanymi i lubianymi.
 - c. Mogą chcieć dopasowywać się do zachowań, które postrzegają za konieczne dla osiągnięcia uznania.
 - d. Mogą mieć silną potrzebę władzy i dominacji nad innymi.
 - e. Mogą mieć silną potrzebę chronienia swego „ego”.
18. **Należy traktować ludzi uczciwie i równo – sprawiedliwie.** Należy przestrzegać sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej. Ludzie traktowani sprawiedliwie mają większe zaufanie. Sprawiedliwość dystrybutywna odnosi się do sposobu nagradzania. Ludzie czują, że są potraktowani sprawiedliwie,

jeśli sądzą, że uzyskane nagrody odpowiadają ich wkładowi, że otrzymują to, co im obiecano i to, czego potrzebują. Sprawiedliwość proceduralna odnosi się do sposobu podejmowania decyzji przez kierownictwo i zarządzania procedurami personalnymi.

6.4. Zaufanie w procesie wprowadzania zmian

Zaufanie jest niewątpliwie jednym z najważniejszych warunków w procesie skutecznego wprowadzania zmian w organizacjach. Pozwala ono bowiem na skuteczną komunikację w kręgu zespołów oraz w konsekwencji, realizację założonych celów. Zaufanie odgrywa znaczenie zwłaszcza w odniesieniu do lidera zmian. Cele zmian zwykle oczekują większego doświadczenia oraz odpowiedzialności od lidera i agenta zmian. Ufność w kompetencje lidera, jego normy etyczne, dobrą wolę oraz poczucie odpowiedzialności wobec innych w przedsiębiorstwie przekłada się wprost nie tylko na zadowolenie zatrudnionych, ale także na skuteczność działania organizacji i zespołów, szczególnie w przypadku implikowanych zmian.

Zmiany wywołują silne emocje. Dyrektorzy przedsiębiorstw muszą wtedy zarządzać bardzo wysokim natężeniem emocji i rozpoznawać zmieniający się wraz z upływem czasu stopień zaufania pracowników. Stopień zaufania może przybierać następujące formy (Rysunek 6.1):

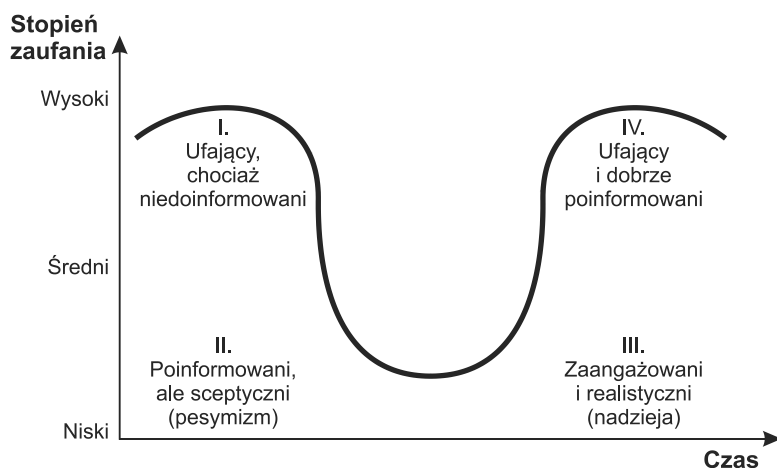
1. Pracownicy ufają dyrekcji, choć nie są odpowiednio poinformowani;
2. Pracownicy są dobrze poinformowani, ale mają sceptyczny stosunek do wprowadzanych zmian;
3. Postawy pracowników są realistyczne, ale ich nadzieja na poprawę jest niewielka;
4. Pracownicy są dobrze poinformowani i mają pewność, że zmiany zostaną doprowadzone do końca oraz przyniosą satysfakcjonujące ich efekty.

Zaufanie jest rzeczą wyjątkowo cenną, wymagającą długotrwałych inwestycji czasu i dobrej woli. Jednak jest to materia wyjątkowo krucha.

Osobowościowy wymiar zaufania oparty jest na systemie norm oraz wartości podzielanych przez członków organizacji. Ważne też są cechy osobowościowe danej jednostki, jej stopień zaufania do otoczenia. Wymiar kalkulacyjny, to taki, w którym jednostka kalkuluje korzyści i koszty płynące z powstania relacji zaufania¹⁴³.

¹⁴³ Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2 (108), 2002, s. 77-89.

Rysunek 6.1. Zmiana zaufania wraz z upływem czasu trwania zmiany



Źródło: Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 382

Zbudowanie zaufania w procesie wprowadzania zmian wymaga od lidera wiele pracy. W przeciwieństwie do tego, jak robi wielu zwierzchników, zaufania nie uda się kupić podwyżkami czy ekskluzywnymi świadczeniami socjalnymi na rzecz pracowników. Zaufania nie buduje się w przeciągu jednego dnia. Jest to proces czasochłonny i wymagający dużego nakładu pracy. Aby zbudować zaufanie wśród pracowników menadżerowie muszą przestrzegać kilku podstawowych zasad:

1. **Otwarta komunikacja.** Na spotkaniach z pracownikami, liderzy powinni dzielić się istotnymi informacjami dotyczącymi wprowadzanych zmian oraz omawiać inne sprawy dotyczące firmy. Powinni udzielać uczciwych odpowiedzi na wszelkie pytania oraz rozwiewać wątpliwości swoich podwładnych. Kierownictwo powinno się starać, aby nigdy nie mijać się z prawdą udzielając informacji. Zarówno oczekiwania liderów w stosunku do pracowników jak i pracowników wobec firmy powinny być jasno określone. Istotne jest, aby oczekiwania obydwu stron były racjonalne i przystępne. Ważna jest również zdolność słuchania swoich podwładnych i bezzwłoczne wyjaśnianie istotnych problemów. Jeśli pracownicy pragną coś zakomunikować przełożonym należy poświęcić im pełną uwagę.
2. **Dotrzymywanie obietnic.** Zawsze należy dotrzymywać obietnic złożonych swoim podwładnym, w innym przypadku można całkowicie utracić ich zaufanie. Po stronie lidera zmian leży obowiązek dotrzymywania obietnic. Może on zostać posądzony o hipokryzję, jeśli zawiedzie swoich podwładnych. Nie należy składać pustych obietnic, a jedynie takie, które są możliwe do spełnienia. W przypadku, gdy obietnice będą dotrzymywane, wówczas pracownicy będą uczyli się zaufania do przełożonych.

3. **Traktowanie pracowników.** Podwładni powinni być traktowani jednakowo. Nie można nikogo wyróżniać ani faworyzować. Kierownictwo powinno obrać strategię utrzymania wartościowych pracowników, rozwijać zdolności przywódcze i co najważniejsze, szanować pracownika, jako indywidualną jednostkę.
4. **Rola lidera.** Bardzo ważną rolę, jeśli chodzi o budowanie zaufania w organizacji spełniają liderzy. Dotyczy to również liderów zmian, których zadaniem jest przede wszystkim zaszczepienie nowej wizji wśród podwładnych. Liderzy nie mogą traktować członków swojej grupy z góry i zaznaczać swojej przewagi nad nimi. Powinni głównie okazywać im respekt, zapewniać im wsparcie i zawsze najpierw uwzględniać ich interesy. Dla prawdziwego lidera dobro członków swojej grupy powinno być zawsze priorytetem.
5. **Związki międzyludzkie.** Liderzy zamiast się zamykać i izolować od podwładnych powinni mieć stały kontakt z podwładnymi. Kierownictwo powinno być otwarte na ludzi a także budować dobre relacje z każdym z pracowników. Liderzy powinni dzielić się swoimi przemyśleniami na temat nowych wizji i motywować podwładnych aby sami zaangażowali się w ten proces.
6. **Troska przedsiębiorstwa.** Lider powinien dążyć do tego, aby dowiedzieć się czegoś więcej o swoich pracownikach, a nie jedynie o ich pracy i zdolnościach. Pracownicy posiadają rozmaite zainteresowania a szybka diagnoza pomoże w podjęciu decyzji o włączeniu poszczególnych jednostek w proces zmian.

Zazwyczaj mówiąc o zaufaniu, mamy na myśli pozytywne zjawisko, jednak można również zidentyfikować negatywne znaczenie tego terminu, w powiązaniu z definicją zawężonego zaufania, w przypadku pozytywnego nastawienia osoby w stosunku do grupy własnej, a negatywnego do grup, do których nie należą. Związane jest to zwykle z zacieśnionym kręgiem osób, które uzyskują korzyści kosztem „osób z zewnątrz”, często postrzeganych, jako wrogowie albo, co najmniej obiekty eksploatacji. W takim przypadku mówimy o negatywnej stronie zaufania, która jest stosowna dla praktyk korupcyjnych czy struktur mafijnych. Ta ciemna strona jest zaprzeczeniem produktywności i oznacza zacofanie oraz spadek poziomu kapitału intelektualnego.

Sukces w procesie budowania zaufania dla potrzeb zmian, zależy od szeregu czynników:

- ustalenia wspólnych celów i sposobów postępowania oraz osiągnięcie konsensusu w najważniejszych kluczowych punktach;
- klarowności w zakresie rozwiązywania problemów i całej prowadzonej działalności;
- respektowania tajemnicy;
- niezwłocznego i efektywnego spełniania obietnic;
- gotowości do dzielenia się zyskami (na przykład w przypadku korzyści wynikających z prawa o własności intelektualnej) oraz ustalenia istotnych kwestii finansowych;

- sieci osobistych kontaktów budowanych latami, będących źródłem wielu wartościowych informacji o naszych współpracownikach i partnerach, między innymi o ich zdolnościach, wydajności, niekompetencji, nastawieniu, dziwactwach.

Sam proces zarządzania zaufaniem przynosi firmie istotne korzyści w wielu innych obszarach, przede wszystkim¹⁴⁴:

- redukuje koszty transakcyjne;
- wpływa na koordynację organizacji;
- motywuje do decyzji;
- uruchamia twórcze myślenie;
- zachęca do uczestnictwa w transakcjach;
- promuje wymiany informacji;
- zwiększa zdolność firmy (jako zespołu) do przetrwania sytuacji kryzysowej;
- jest kluczowym czynnikiem przy budowaniu sieci współpracy;
- wspomaga inne koncepcje zarządzania;
- poprawia efektywność organizacji;
- poprawia konkurencyjność organizacji;
- poprawia satysfakcję klienta i zwiększa jego lojalność;
- organizacja staje się bardziej elastyczna.

Wprowadzając zmiany, należy się liczyć z pewnymi stratami oraz propagować korzyści, jakie zmiana może przynieść ludziom. Słowo zmiana zawiera bowiem w sobie zarówno zagrożenia, jak i szansę. O ile uczucie zagrożenia jest silne, o tyle nadzieja na korzyści – raczej słaba.

Straty ponoszone w wyniku wprowadzanych zmian mogą się wiązać z:

- utratą zaufania do kierownictwa, które inicjuje takie pomysły, jak TQM, re-engineering, restrukturyzacja, projekty, praca zespołowa, itp.; jeśli pomysły te nie są dobrze wdrażane, to ryzyko utraty zaufania jest znaczne; ludzie zadają sobie pytanie: „jaka będzie następna zachcianka dyrekcji?”;
- nieuchronną utratą pracy przez niektórych pracowników;
- pogorszeniem sytuacji zawodowej wielu pracowników: „Nic się nie zmieniło oprócz tego, że zmniejszyło się zatrudnienie, ludzie zostali bardziej obciążeni pracą i odpowiedzialnością, zwiększył się stres oraz zmalały szanse na zrobienie kariery.

Przy wprowadzaniu zmian często zapomina się o wysuwaniu na pierwszy plan korzyści, jakie mogą z tego odnieść poszczególni pracownicy. Przedsiębiorstwo, wdrażające takie nowoczesne rozwiązania, jak np. TQM, może podkreślać znaczenie korzyści związanych z pojawieniem się nowej kultury wspólnotowej, opartej na:

- podzielanej przez wszystkich wizji i jasno przedstawianej strategii przedsiębiorstwa;

¹⁴⁴ Tamże.

- zmienionych zasadach podejmowania decyzji;
- wspólnych wartościach i orientacji na klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- przebiegającej w klimacie wzajemnego szacunku pracy zespołowej, gdzie nacisk jest kładziony na godność człowieka, poszukiwanie konsensusu, relacje sieciowe oraz partnerstwo;
- przekształceniu relacji hierarchicznych, w których dominowały elementy kontroli, stosunki wspomagania i uczenia;
- upowszechnieniu ducha współpracy jednostkowej i grupowej.

7. Dodatek – studia przypadków

7.1. Przypadek 1. SAS – zmiana strategii¹⁴⁵

W następstwie różnorodnych zmian w otoczeniu (drugiej podwyżki cen ropy i wynikającego z ostrzejszej konkurencji spadku cen biletów), w 1979 r. SAS poniósł stratę w wysokości 10 milionów dolarów. Uwidocznili to zarazem liczne wewnętrzne problemy firmy. Spółka wykształciła w dotychczasowej działalności szeroko rozgałęzioną, wielostopniową hierarchię, posługując się w dużej mierze poleceniami służbowymi, jak to stosowano w wielu towarzystwach lotniczych. Należy również wspomnieć, że w centralnym punkcie zainteresowań znajdowały się technika lotnicza i finanse firmy. Na klienta ledwo zwracano uwagę.

Pierwszą reakcją na kryzys była szeroko zakrojona próba obniżki kosztów, przede wszystkim przez redukcję personelu zatrudnionego przy odprawie pasażerów, a także personelu pokładowego. To spowodowało jednak pogorszenie obsługi, a w konsekwencji znaczną utratę klientów, a przez to dalsze zmniejszenie możliwości osiągnięcia sukcesu. W tej sytuacji w 1981 r. rada nadzorcza powołała na dyrektora SAS-u Jana Carlzona. Jego zadanie polegało na tym, by z firmy uczynić ponownie przedsiębiorstwo o dużych dochodach – mimo że nie można było oczekiwać rozwoju rynku.

Współpracownicy J. Carlzona przyjęli jego przyjsięcie bardzo sceptycznie, oczekując kolejnych programów obniżki kosztów i zwolnień. J. Carlzon stanął wobec podstawowego pytania: „Czy zasadniczy problem SAS-u należy rozwiązywać przez postępującą, stopniową zmianę dotychczasowych koncepcji zarządzania, czy też należy wykonać przeskok do nowej koncepcji zarządzania?” J. Carlzon zdecydował się jednoznacznie na drugi wariant. Jego celem było stworzenie nowego SAS-u. Większość towarzystw lotniczych zarządzano wówczas podobnie jak SAS. Próbowywały one polepszyć swoją sytuację przez racjonalizację działalności. W centralnym punkcie znajdowały się przeważnie szeroko zakrojone programy obniżki kosztów.

¹⁴⁵ Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 309 za: C. Pümpin, *SAS-Mit neuer Strategischer Erfolgsposition in de Gewinnzone fliegen*, „Marketing Journal” 1986, oraz Carlzon J. *Alles für den Kunden*, Frankfurt a.M. 1988.

J. Carlzon chciał zrobić coś innego: „Wiedzieliśmy, że SAS obniżył już koszty do granic możliwości. Dalsza obniżka byłaby naciskaniem na hamulec w stojącym już samochodzie. Można by przy tym przebić nogą podłogę. Dlatego rozwiązanie problemów SAS-u musiało polegać na zwiększeniu przychodów”. Poprzez innowacje Carlzon chciał uczynić z SAS-u przedsiębiorstwo zorientowane na klienta.

Urzeczywistnienie tego pomysłu miało najpierw spowodować dodatkowe koszty w wysokości ok. 20 milionów dolarów. Wtedy J. Carlzona zaczęto z różnych stron atakować. Wielu specjalistów prorokowało pewną porażkę. Jednak J. Carlzon niewzruszenie trzymał się swojej oceny problemu i swojej wizji. A wizja ta była prosta: SAS miał się stać „Linia lotniczą biznesmena” Wynikły z tego innowacje, jak np. wprowadzenie (jako pierwsze towarzystwo lotnicze) klasy business i wielu ulepszeń służących poprawie obsługi każdego klienta podróżującego w interesach. W pierwszym rządzie chodziło jednak o to, by na nowo ożywić administracyjnie zarządzane przedsiębiorstwo i ponownie zainteresować je klientami. W tym celu SAS opracował wiele programów działania.

Programy te obejmowały takie punkty, jak:

- wprowadzenie klasy business;
- modyfikacja sieci połączeń; rozbudowano przede wszystkim te trasy, na których szczególnie często latają biznesmeni, natomiast inne połączenia raczej zredukowano;
- akcje szkoleniowe mające sprawić, by we wszystkich działach przedsiębiorstwa być miłym dla klienta; „Dla wielu pracowników – mówił J. Carlzon – tematyka tych kursów była mniej istotna niż fakt, że firma inwestuje w nich czas i pieniądze. Często za mało ich szanowano, a teraz byli w centralnym punkcie”;
- reorganizacja, której celem było spłaszczenie i uelastycznienie struktury organizacyjnej;
- zmiana zakresu usług hotelowych; np. stworzono możliwość dokonania odprawy już w hotelu, dzięki czemu skrócił się czas oczekiwania na lotniskach.

W centrum zainteresowania znajdował się zawsze podróżujący w interesach, który miał stać się najważniejszym klientem firmy. Podejmowanym środkiem towarzyszyła szeroka kampania informacyjna. Obejmowała ona rozprowadzanie wśród pracowników broszury, w zrozumiały sposób przedstawiającej nową strategię firmy. W tej oryginalnie opracowanej broszurze nowa strategia SAS-u została zaprezentowana w sposób bardzo praktyczny. W czasopiśmie przeznaczonych dla pracowników akcentowano nowe działania. Na firmowych uroczystościach J. Carlzon wyróżniał tych pracowników, którzy w szczególny sposób przyczynili się do wprowadzenia nowej strategii. Wreszcie rozpoczęto również kampanię reklamową, wyraźnie akcentującą nową, zorientowaną na klienta postawę SAS-u. Sukces nie kazał długo na siebie czekać. W 1983 r. SAS został wybrany „linią lotniczą roku”. Dzięki lepszej obsłudze można było osiągnąć znacząco wyższe wykorzystanie miejsc.

W 1983 r. SAS osiągnął zysk w wysokości 160 milionów dolarów. W 1984 r. wydawało się zatem, że SAS zrealizował swój ambitny cel, że udał mu się planowany zwrot. Jednakże dla J. Carlzona rok 1984 miał być – zgodnie z jego własnymi słowami – „rokiem udręk”. „Utworzyła się luka. Osiągnęliśmy nasz cel, nie zastanawiając się za bardzo nad tym, za co chcemy zabrać się następnie”. Znowu zaczęły odżywać rywalizacje między poszczególnymi działami firmy. Osłabło poczucie przynależności do wspólnoty połączonej tym samym losem. Piloci chcieli nowych samolotów, system wynagrodzeń uważano za niesprawiedliwy, technicy skarżyli się na brak zainteresowania bezpieczeństwem itd. W czasie kolejnego zebrania zgromadzono wszystkie skargi pracowników, które utworzyły długą listę. J. Carlzon wykorzystał tę listę jako okazję do tego, by skierować do pracowników listę życzeń ze strony zarządu firmy. Listę tę zakończył następującym akcentem: „Naszym podstawowym obowiązkiem jest obsługa płacącego klienta!” Zamiast zakupu nowego sprzętu zainwestowano najpierw 10 milionów dolarów w bieżące informowanie i w doszkalać wszystkich pracowników SAS-u – poprzez cykle wykładów, kręgi robocze i grupy dyskusyjne. Podjęto wiele dalszych kroków, służących polepszeniu systemu rezerwacji i rozbudowie sieci połączeń. Rozpoczęto „drugą falę” przeobrażania firmy.

7.2. Przypadek 2. Hans Haller – zmiana struktury¹⁴⁶

Euro-Chemie GmbH należy do najbardziej znaczących europejskich producentów zarówno tworzyw sztucznych, takich jak polistyren czy polichlorek winylu, jak i włókien sztucznych. Inne podstawowe wyroby przedsiębiorstwa to: farby, lakiery, nawozy sztuczne, środki ochrony roślin, środki owadobójcze, ochrony przed mrozem, kleje oraz taśmy magnetyczne.

Ze względu na swój szeroki program produkcyjny w przedsiębiorstwie funkcjonuje duży ośrodek badawczo-rozwojowy zatrudniający około 400 chemików, fizyków, lekarzy i innych naukowców, jak również aż 350 laborantów-asystentów i pracowników administracyjnych. Badania naukowe obejmują wiele produktów i sięgają od badań podstawowych do rozwojowych. Te ostatnie mają umożliwiać szybkie wprowadzenie na rynek nowych produktów oraz ulepszanie już istniejących.

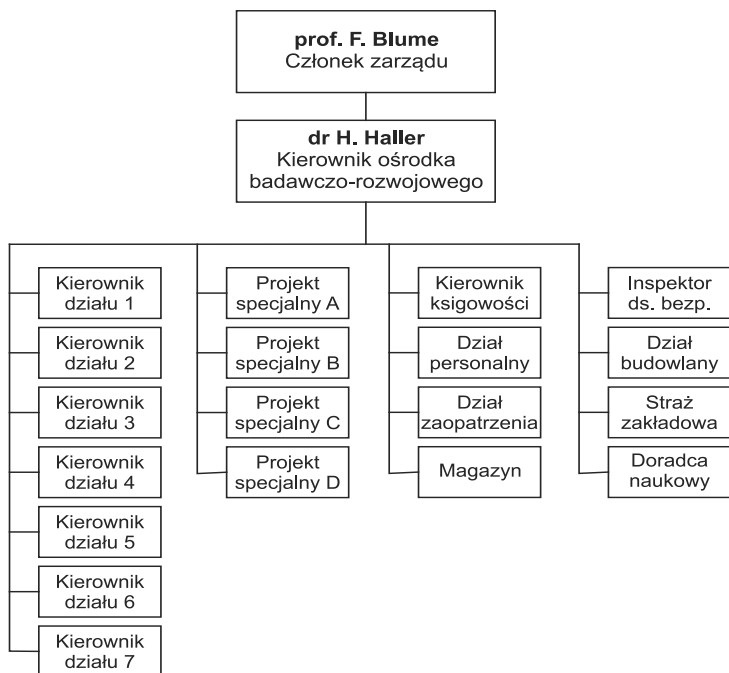
Kierownikiem ośrodka badawczo-rozwojowego jest dr Hans Haller (54 lata), pracujący w spółce od 18 lat. Dzięki kilkunastu znaczącym wynikom w dziedzinie chemii ma on renomę wybitnego badacza. Zanim został kierownikiem ośrodka, przez wiele lat był odpowiedzialny za różne projekty specjalne. Większość z nich zakończyła się sukcesem. Przedsiębiorstwo jest właścicielem patentów na wiele

¹⁴⁶ Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 282 za: Schöllhammer H., „Dt. Chemie AG”.

produktów i procesów, które zostały opracowane przez dr Hallera. Człowiek ten jest wybijającą się osobistością. Zawsze stara się o to, by nie popełnić żadnego błędu. Jego osobiste zdolności i doświadczenie wywarły ogromny wpływ na obecny kształt ośrodka badawczo-rozwojowego.

Dr Haller, odpowiedzialny za badania i za opracowywanie nowych produktów, jest podwładnym członka zarządu, prof. Freda Blumego (52 lata). Przed przyjściem do Euro-Chemie prof. Blume pracował na Uniwersytecie Technicznym w Monachium. Postępuje w sposób bardzo stanowczy i jest głęboko przekonany o słuszności swoich pomysłów. Przed walnymi zgromadzeniami sam przygotowuje wszelkie dokumenty i sprawozdania dotyczące działu badawczo-rozwojowego, odpowiada też na pytania natury finansowej. Wszystkie niezbędne informacje otrzymuje od kierownika ośrodka. Ze względu na własną ambicję i zgodnie z życzeniem prof. Blumego, który chce być informowany o wszystkich sprawach dotyczących ośrodka badawczo-rozwojowego, dr Haller stara się o to, by w każdym momencie dostępne były wszelkie dane związane z bieżącymi projektami.

Jak widać ze schematu organizacyjnego ośrodka, dr Haller ma sporo bezpośrednich podwładnych. Ponadto w poszczególnych komórkach jest wiele innych osób (senior scientists), które mają prawo składania wszelkich sprawozdań bezpośrednio doktorowi Hallerowi, a nie swoim kierownikom – nawet jeśli ci ostatni zażądaliby tych sprawozdań. Każdemu kierownikowi siedmiu głównych działów badawczych podlega od 20 do 50 naukowców.



Obecnie pracuje się także nad czterema ważnymi projektami specjalnymi. W przypadku jakichś szczególnych zadań tworzy się natomiast tymczasowe zespoły, składające się z naukowców z różnych działów badawczych. Liczni pracownicy są zatrudnieni w należących do ośrodka działach pomocniczych, takich jak księgowość, sprawy personalne, zaopatrzenie, magazyn, straż zakładowa. Wreszcie jest również doradca naukowy, który, jako były członek zarządu i poprzednik prof. Blumego, zajmuje coś w rodzaju stanowiska honorowego. Wprawdzie nie pracuje już naukowo, ale dalej interesuje się badaniami. Z tego też powodu poproszono dra Hallera o informowanie go o najważniejszych sprawach. Ponadto dr Haller utrzymuje wiele innych kontaktów. Osobiście współpracuje z kierownikami rozlicznych działów produkcji i planowania produkcji, działu finansowego, działu zbytu oraz reklamy. W dziedzinie chemii ma do czynienia z doradcami spoza przedsiębiorstwa i z profesorami uniwersyteckimi. Utrzymuje wreszcie kontakty z innymi kierownikami ośrodków badawczo-rozwojowych, szczególnie z trzech wielkich niemieckich przedsiębiorstw chemicznych. Ze względu na swoje fachowe kompetencje, dr Haller jest bardzo często zapraszany do wygłaszania odczytów na kongresach.

Poza zadaniami natury technicznej dr Haller spełnia również liczne funkcje administracyjne. Choć nie miał zbyt wielkiego doświadczenia i rozeznania w sprawach administracyjnych, to jego ambicją jest osiągnięcie pełnego sukcesu również w tej dziedzinie. Na przykład kierownik należącego do ośrodka badawczo-rozwojowego działu księgowości mógłby bez większych problemów sporządzić plan budżetu na każdy nadchodzący rok. Jednak dr Haller przywiązuje do tego tak duże znaczenie, że sam opracowuje plany. Sprawdza wszystkie istotne wydatki, by sprawnie wywiązywać się z roli odpowiedzialnego za koszty, jak również za sprawy personalne. Kontroluje przeto wszystkie decyzje o przyjęciach do pracy, m.in. sekretarek. Z drugiej jednak strony nie było w ośrodku planów przygotowywania realizacji większych projektów badawczych.

Dr Haller sprawiał ostatnio wrażenie bardzo spiętego. Szczególnie zdenerwowany był zawsze wtedy, kiedy wzywano go do prof. Blumego. W coraz mniejszym stopniu był w stanie odpowiadać na pytania pochodzące z różnych działów przedsiębiorstwa. Jednakże uważał – jak zauważył asystent prof. Blumego – że aby wykonywać swoje zadania, musi „trzymać w ręku wszystkie nici”.

7.3. Przypadek 3. SEMCO – metoda małych kroków¹⁴⁷

W brazylijskim przedsiębiorstwie wielobranżowym Semco panują osobiście wyglądające zwyczaje: menedżerowie zmieniają co pewien czas swoje funkcje, a rotacja ta dotyczy także stanowiska prezesa zarządu; pracownicy sami wybierają swoich szefów i co pół roku sporządzają anonimowo ich oceny. Wiele spraw pracownicy rozstrzygają sami bez udziału przełożonych. Ten model działalności wydawał się początkowo bardzo ryzykowny, ale przynosi od ponad 20 lat doskonałe wyniki. Obroty i zyski rosną o kilkadziesiąt procent rocznie.

Główny właściciel 49-letni Ricardo Semler uchodzi tymczasem za bardzo interesującą postać i wyklada gościnnie na najbardziej renomowanych uczelniach amerykańskich, jak Harvard University i Stanford University. Jego dwie książki zostały przetłumaczone na kilkadziesiąt języków i stały się bestsellerami. Także menedżerowie z wielkich hierarchicznych koncernów chętnie poznają jego poglądy na zarządzanie i rozważają przejście pewnych elementów jego koncepcji.

Podkreśla on, że wprowadzone przez niego zwyczaje wynikały nie z altruizmu, lecz dążenia do większej sprawności przedsiębiorstwa. Sztywna hierarchia ujawnia coraz więcej słabości, zwłaszcza we współczesnych warunkach, kiedy istnieje ogromne zapotrzebowanie na innowacje, szybkie decyzje i kiedy trzeba brać pod uwagę, znacznie bardziej niż kiedyś, indywidualne predyspozycje pracowników.

Ponadto nowa technika, jak Internet i telefony komórkowe, umożliwia niekonwencjonalne rozwiązania organizacyjne (np. telepraca). Ułatwiają one szybkość i elastyczną reakcję na potrzeby rynku, ale wykorzystanie tych możliwości zależy od swobody i zaangażowania pracowników. Brazylijski przedsiębiorca jest pewien, że nowe formy organizacji pracy będą systematycznie zyskiwać na znaczeniu, a za kilkadziesiąt lat tradycyjna hierarchia lub taśma produkcyjna w stylu fordowskim widziane będą jako przejściowe epizody w historii gospodarki.

Firmę Semco założył w 1959 roku na przedmieściach Sao Paulo imigrant z Austrii Antonio Curt Semler. Przez dłuższy czas zatrudniała tylko do kilkadziesiąt osób i wytwarzała przede wszystkim pompy dla statków handlowych. Syn założyciela zaczął pracować w firmie jeszcze jako student, a gdy w wieku 22 lat ukończył prawo, ojciec niespodziewanie przekazał mu większościowe udziały i po niedługim czasie powierzył stanowisko prezesa zarządu. Wyruszając na długi urlop do Europy powiedział tylko: „Rób, co wydaje ci się potrzebne”. Firma wielokrotnie borykała się ze skutkami kryzysów gospodarczych w Brazylii, a jej przyszłość wyglądała niepewnie.

¹⁴⁷ Semco. Odejsie od hierarchii przynosi dobre wyniki, „Zarządzanie na Świecie”, nr 2/2009, s. 28.

W dzień po objęciu najwyższego stanowiska 23-letni wówczas Ricardo Semler zwolnił 60% menedżerów. Nie myślał wtedy jeszcze o decentralizowaniu decyzji i zarządzaniu partycypacyjnym. Jego głównym celem było powstrzymanie strat. Zaangażował kilku bardzo doświadczonych i wymagających menedżerów oraz wszedł w nowe dziedziny działalności, jak produkcja urządzeń dla przemysłu spożywczego.

Posunięcia okazały się udane i doprowadziły szybko do wzrostu obrotów i zysków. Twardy nacisk na podnoszenie produktywności pogorszył jednak atmosferę w przedsiębiorstwie, a sam Ricardo też był u kresu wytrzymałości. Pracował codziennie od 7.30 do północy. Gdy miał 25 lat, z przemęczenia stracił przytomność, wizytując fabrykę pomp. Podczas pobytu w szpitalu doszedł do wniosku, że pracownicy wydają się zdyscyplinowani i dobrze zorganizowani, ale są niezadowoleni i być może osiągaliby lepsze efekty w innej strukturze.

Zadawał sobie pytanie, czy nie należy prowadzić firmy w całkiem inny sposób - bez ścisłych wskaźników i reguł, bez rejestrowania spóźnień, w sposób bardziej naturalny i prościej. W trakcie badań i rekonwalescencji przeczytał książki znanych profesorów zarządzania: Petera Druckera, Michaela Portera i Henry Mintzberga. Głównym źródłem inspiracji stał się jednak ktoś inny. Na ofertę pracy w charakterze szefa działu kadr zgłosił się Clovis da Silva Bojikian. Wcześniej był on dyrektorem szkoły pedagogicznej i został zwolniony na żądanie przedstawicieli panującej dyktatury po sygnałach, że wprowadza do nauczania treści, które podważają rolę autorytetów. Potem pracował jako trener menedżerów w brazylijskiej filii Forda i w filii niemieckiego producenta pomp KSB. Jego sugestie o potrzebie przyznawania dużych swobód pracownikom nie były tam przyjmowane dobrze.

Najpierw metoda małych kroków

W trakcie rozmów z nim Semler zaczął sobie wyobrażać, jak można stworzyć przedsiębiorstwo, które zapewnia ludziom wolność i zadowolenie, a równocześnie osiąga dobre wyniki finansowe. W końcu wydało mu się banalną oczywistością, że pracownicy wywierający wpływ na ważne decyzje czują większą motywację i działają sprawniej od tych, którzy tylko wykonują odgórne polecenia.

76-letni obecnie Bojikian, który też pełni okresowo funkcję prezesa zarządu Semco, mówi: „Chcieliśmy pokazać, że praca może być źródłem satysfakcji, a nie powodem zmartwień i cierpienia. Praca powinna być przyjemnością, a nie przykrym obowiązkiem. To przekonanie nie wynika tylko z humanistycznych wartości. Sądziliśmy, że ludzie pracujący w poczuciu zadowolenia mogą być o wiele bardziej produktywni”.

Semler i Bojikian oparli się pokusie wprowadzenia od razu szerokich zmian. Postanowili wybrać metodę drobnych kroków. Widząc przejawy niezadowolenia z funkcjonowania stołówki, wezwali pracowników, by obmyślili i zaproponowali sposoby usprawnień. Po wprowadzeniu odpowiednich zmian skargi ustały. Dalsze posunięcia też dotyczyły stosunkowo błahych spraw, jak wybór koloru ubrań roboczych i ścian.

Zapewnienie robotnikom wpływu na czas pracy i wynagrodzenia

Pierwszy ryzykowny eksperyment w zarządzaniu firmą dotyczył godzin pracy. Potrzeba zajęcia się tym problemem była oczywista. Sao Paulo liczy 15 min mieszkańców, a dokuczliwe korki na ulicach to normalność. Bogaci znaleźli wyjście w używaniu śmigłowców, ale dla pracowników dojazd w godzinach szczytu był udręką. Bojikian i Semler uznali, że problem można znacznie złagodzić przekazując pracownikom decyzję, w jakich godzinach chcą pracować. Menedżerowie uznali to za niedopuszczalne, ponieważ przy takim elastycznym czasie pracy dochodziłoby do przestojów w produkcji, która łączy się z potrzebą koordynacji między różnymi zespołami.

Po wprowadzeniu elastycznego czasu pracy okazało się, że pracownicy wykazują odpowiedzialność i potrafią zapewnić równoczesną obecność pewnych grup, które są niezbędne do niezakłóconej pracy linii produkcyjnych. Ludzie przychodzili o jednakowym czasie, ale był to czas wybrany i uzgodniony przez nich samych, a nie wynikający z jakiegoś schematu.

Kolejnym ryzykownie wyglądającym rozwiązaniem było przyznanie pracownikom wpływu na ich własne wynagrodzenia. W związku z tym powierzono analitykowi finansowemu zgromadzenie danych porównawczych z 35 przedsiębiorstw różnych branż. Ustalono poziom przeciętnych wynagrodzeń w firmach podobnych do Semco. Główny właściciel postanowił dodać do tego 10%, by ograniczyć fluktuację personalną.

Wprowadził też zwyczaj ogłaszania wysokości wszystkich wynagrodzeń, także własnego. Zbyt daleko idące żądania płacowe były hamowane przez innych pracowników, którzy dzięki dostępowi do danych finansowych mogli łatwo zorientować się, że zagrażałoby to rozwojowi firmy. Wszyscy zostali przeszkoleni w interpretowaniu wskaźników zawartych w bilansie.

Proces stopniowej demokratyzacji warunków pracy zajął prawie 5 lat. Wielokrotnie zdarzały się wątpliwości i potrzeby korekt. Dwaj główni promotorzy zmian byli mimo to pewni, że obrali właściwą drogę i przypominali menedżerom o potrzebie praktykowania demokratycznych zwyczajów bez względu na opory wewnętrzne. Niektóre firmy brazylijskie próbowały naśladować Semco, ale nie przyniosło to dobrych wyników, gdyż ograniczano się do „półdemokracji”.

Nowe zwyczaje znacznie poprawiły nie tylko produktywność, lecz również atmosferę, ale w 1990 roku firma musiała zmierzyć się z kryzysem. Rząd brazylijski przystąpił do zwalczania hiperinflacji drakońskimi metodami, jak zamrożenie kont bankowych. Depresja gospodarcza oznaczała załamanie popytu i w Semco po raz pierwszy wystąpiła konieczność zwolnień. Pracownicy, mający dostęp do wszystkich wskaźników finansowych, nie negowali tej konieczności i nawet sami proponowali konkretne osoby, które zapewniają firmie stosunkowo małe korzyści.

Swą pierwszą książkę Semler napisał w 1988 roku, a po kilku latach zredagował ją sam po angielsku i została wydana pod tytułem „Maverick: The Success Story

Behind the World's Most Unusual Workplace" (1993). Wzbudziła wielkie zainteresowanie, została przetłumaczona na 29 języków i sprzedana w ilości ponad miliona egzemplarzy. Ricardo Semler zaczął otrzymywać wiele zaproszeń na seminaria dla menedżerów. Gdy opowiadał o zwyczajach w Semco, widział sceptyczne reakcje i słyszał czasami pytanie: „Z jakiej planety pan przybywa?”

Na przekór wszystkim konwencjonalnym praktykom w biznesie

Dzisiaj takie pytania zdarzają się rzadko. Bezpośrednio po wprowadzeniu nowych zwyczajów w Semco na początku lat 80-tych sceptycy przepowiadali serię kłopotów i w końcu upadek firmy. Uzyskane od tamtego czasu wyniki mają jasną wymowę. W 1982 roku obroty wynosiły 4 mln dolarów, a liczba pracowników ok. 90. W 2004 roku obroty osiągnęły 240 mln dolarów, a zatrudnienie ok. 3000 osób. Wartość sumy zainwestowanej w Semco przed 20 laty wzrosła pięćdziesięciokrotnie.

W wydanej w 2003 roku książce „The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works” Semler podkreśla, że Semco opiera się na sumie wszystkich konwencjonalnych praktyk w biznesie, a dokładniej mówiąc na odrzucaniu tego wszystkiego. Niekonwencjonalne praktyki występują we wszystkich dziedzinach, m.in. w rekrutacji. Firma zlikwidowała dział kadr. Wpływ na rekrutację mogą wywierać wszyscy. W zebraniach z kandydatami którzy zgłosili się na ogłoszenia, uczestniczy około 20 menedżerów i pracowników. Około 20% kandydatów, którzy sprawili najlepsze wrażenie, musi odbyć jeszcze szereg spotkań. Gdy zapada decyzja o ich zatrudnieniu, menedżerowie i współpracownicy wiedzą o nich bardzo dużo.

Niektórzy kandydaci nie zostają przyjęci, ponieważ brakuje im umiejętności fachowych ważnych na danym stanowisku. Gdyby istniał dział kadr, podjąłby on zapewne taką samą decyzję, ale na tym sprawa by się skończyła. Przy stosowanym niekonwencjonalnym systemie rekrutacji pada pytanie: a może ci ludzie mogą być wartościowi na innych stanowiskach. Dzięki takiemu podejściu utalentowani kandydaci otrzymują pracę w Semco, aczkolwiek nie zostali przyjęci na stanowisko podane w ogłoszeniu. Okazuje się więc, że potencjał ludzki może być lepiej wykorzystywany mimo likwidacji działu kadr.

Firma nie ma też działu lub choćby tylko jednego menedżera odpowiedzialnego za informatykę, aczkolwiek docenia potrzebę wykorzystywania najnowocześniejszej techniki. Taki dział może zdaniem Semlera realizować własne upodobania, powodując nadmierne wydatki. Decyzje o inwestowaniu w nowy sprzęt lub oprogramowanie wnikają w Semco z potrzeb użytkowników. Jeśli osobom podejmującym decyzję brak wiedzy fachowej, to mogą zaangażować eksperta z zewnątrz.

Brak działu lub menedżera odpowiedzialnego za informatykę ma pozytywny wpływ na kulturę firmy. Nagminne zjawisko w przedsiębiorstwach to śledzenie poczty elektronicznej pracowników. Coś takiego musiałoby doprowadzić do zatrucia atmosfery w Semco. Semler postanowił wprowadzić oprogramowanie zapewniające pełną poufność wykorzystywania komputerów służbowych, także

do celów osobistych. Okazało się, że na rynku nie ma takiego oprogramowania i trzeba było przekazać specjalne zlecenie.

Semco nie sformułowało też katalogu podstawowych wartości ani swojej misji. Zdaniem Semlera takie dokumenty zawierają przeważnie oklepane banały. Na pewnym spotkaniu z szefami przedsiębiorstw poprosił, by każdy spisał na kartce podstawowe wartości swojego przedsiębiorstwa. Kartki zostały zmieszane i rozdane, by każdy zobaczył, że powtarzają się podobne sformułowania. Semler dołączył do tego złośliwe uwagi: „Czy ktoś z panów napisał, że produkty powinny pozostawać sprawne tylko do końca okresu gwarancji? Albo że należy dyskryminować kobiety i przedstawicieli mniejszości narodowych, ale w taki sposób, by nie było to widoczne dla otoczenia?”

Elementarne rygory niezbędne także w zdemokratyzowanym przedsiębiorstwie

Rozpowszechnione zwłaszcza w przedsiębiorstwach amerykańskich katalogi wartości i opasłe instrukcje z tysiącami reguł dehumanizują pracę i sprzyjają tworzeniu biurokratycznych balastów – podkreśla główny właściciel Semco. W jego firmie nie ma tego wszystkiego i nie ma też sztywnych wskaźników finansowych, które należy osiągnąć w pewnym okresie. Wzrost obrotów i zysków jest oczywiście pożądanym, ale ludzie nie mają odczucia, że jest to wymóg bezwzględny.

Jeśli jednak menedżer, pracownik lub zespół zobowiązuje się do wykonania pewnego zadania w danym okresie, to wszyscy oczekują jego rygorystycznego wypełnienia. Rygory odnoszą się do konkretnych działań, ale poza tym panują duże swobody. Firma odrzuciła tytuły, stałe stanowiska, mechanizmy systematycznej kontroli. Pracownicy sami wybierają rodzaj szkoleń według swoich zainteresowań i potrzeb. Również oni pracują rotacyjnie w różnych działach. Sprzyja to zorientowaniu się, w czym są najlepsi. Wszystkie zebrania są otwarte, a z drugiej strony nieobowiązkowe. Odbывая swoje posiedzenia zarząd udostępnia dwa miejsca pracownikom, którzy jako pierwsi zgłosili zainteresowanie swoim udziałem.

Nie jeden właściciel zadaje sobie pytanie, czy jego firma zdolna byłaby do normalnego funkcjonowania, gdyby był przez dłuższy czas nieobecny. Wprowadzając nowe zwyczaje, Semler myślał m.in. o ograniczeniu swojej roli. Dzisiaj nie ma nawet gabinetu na terenie firmy i rzadko się pojawia. W 2005 roku przyczyniło się do tego zresztą tragiczne wydarzenie. W lutym 2005 na samochód Semlera wpadła ciężarówka. Właściciel Semco odniósł ciężkie obrażenia i ledwo uszedł z życiem. Seria operacji oraz rekonwalescencja zajęły wiele miesięcy. Mimo braku kluczowej postaci firma funkcjonowała jednak całkiem normalnie.

Semler ocenia, że współpracownicy zbyt mocno widzą go jako postać słynną i charyzmatyczną. Dlatego w normalnej sytuacji mają skłonność do zwlekania z ważnymi decyzjami aż pojawi się w firmie. Stara się osłabiać takie nastawienie. Np. gdy przebywa w Europie z serią wykładów, nie ma zwyczaju telefonowania do firmy, bo zakłada, że jego uwagi są niepotrzebne.

Właściciel Semco nie znosi biurokratycznych rytuałów

Dość chętnie występuje on w roli guru zarządzania, który ma coś interesującego do powiedzenia menedżerom. Nie ma już szczególnej ochoty zajmować się codzienną działalnością Semco, aczkolwiek pociąga go rozważanie możliwych posunięć strategicznych. Chętnie występuje w roli wykładowcy na spotkaniach ze studentami i menedżerami, ponieważ jest pewien, że utarte praktyki w kierowaniu ludźmi są destrukcyjne i powinny zostać porzucone.

Niektórzy prezesi dużych koncernów przyznają mu w dużej części rację i zastanawiają się razem z nim nad możliwymi krokami praktycznymi. Z reguły podkreślają, że rady nadzorcze oceniają ich według wyników kwartalnych a nie przedsięwzięć długofalowych. A przecież na wprowadzenie całkiem nowej mentalności przedsiębiorstwa potrzebowaliby wielu lat. Semler rozumie te ograniczenia i doradza metodę drobnych kroków.

Zakłada zresztą, że przyznanie pracownikom znacznego wpływu na decyzje zapewnia większe korzyści niż nawet sprawnie działająca rada nadzorcza. W gremium tym zasiadają przecież przede wszystkim prezesi innych przedsiębiorstw. Z natury rzeczy są bardzo mocno zaabsorbowani swoimi podstawowymi obowiązkami. Ta sytuacja także przemawia za demokratyzacją warunków pracy, by lepiej wykorzystywać możliwości własnych pracowników.

Semler nie znosi biurokratycznych rytuałów, a biorąc pod uwagę kupno jakiejś firmy lub współpracy z nią szybko dokonuje oceny już na podstawie wyglądu biura prezesa lub jego manier. Pod koniec poprzedniej dekady Semco podjęło współpracę z firmami założonymi w okresie internetowego boomu. Pewna firma z San Francisco stworzyła na zlecenie Semco doskonałe oprogramowanie dla architektów i firm budowlanych. Było ono oferowane w portalu Semco, które z tego tytułu otrzymywało prowizję. Gdy Semler po raz pierwszy odwiedził tę firmę, zobaczył człowieka liczącego najwyżej trzydzieści kilka lat w skromnym pomieszczeniu bez recepcjonistki i sekretarki. Towarzystwa dotrzymywały mu tylko dwa psy.

W siedem miesięcy później Semler udał się do nowej siedziby firmy, gdzie w okazałych wnętrzach zobaczył najpierw recepcjonistkę i dwie sekretarki. Psów już nie było. Po powrocie do Semco powiedział współpracownikom.: Mamy problem, tracimy bardzo dobrego dotąd kooperanta. Wcześniej do uzgodnienia współpracy wystarczała kartka papieru. Teraz ofertę współpracy sformułowała jedna z największych kancelarii prawnych w San Francisco – na 700 stronach.

Hierarchia i biurokracja bardzo utrudniają obsługę klientów, a także znajdowanie innowacji – podkreśla Semler i przytacza przykłady ze znanych firm. W początkach swego istnienia Microsoft przewidział rolę komputerów osobistych i kluczowe znaczenie oprogramowania. Wszyscy byli zaskoczeni, gdy stał się konkurentem nawet dla potężnego IBM. Potem Microsoft miał dosyć pieniędzy, by zatrudniać tysiące najlepszych absolwentów. Mimo zgromadzenia wielkiego

potencjału intelektualnego kolejne wersje systemu operacyjnego Windows (96, 98, 2000 oraz XP) różnią się tylko nieznacznie od pierwowzoru z 1990 roku.

Dlaczego kilku ludzi potrafiło wymyślić coś autentycznie nowego, a rozwiązania tysięcy zdolnych inżynierów polegają głównie na wprowadzeniu nowych kolorów na ekran? Dlatego, że działają w ramach rozdętej biurokracji – odpowiada Semler i dodaje: Wielki koncern też może być twórczy i szybki, ale pod warunkiem stworzenia małych zespołów (do 10 lub 12 osób) i zapewnienia im maksymalnej swobody. W wielkich biurokracjach talenty i energia marnowane są na podtrzymywanie funkcjonowania samej organizacji.

7.4. Przypadek 4. DELARKS – zwolnienia i co dalej?¹⁴⁸

Obroty i cena akcji sieci domów towarowych DELARKS poszły w górę, ale nastroje ludzi pozostałych po redukcji zatrudnienia – sięgnęły dna.

Pomimo wyraźnego wzrostu obrotów nastroje personelu firmy DELARKS były tak złe, jak nigdy przedtem. Harry Denton, szef sieci domów towarowych DELARKS z siedzibą w Chicago, starał się skupić na tym, co mówiła jego rozmówczyni. Wiedział, że powinien słuchać uważniej. Claire Ladd była w końcu przedstawicielką jednego z głównych dostawców odzieży damskiej i przyjechała specjalnie, aby uzgodnić zamówienia na zbliżający się sezon jesienny, lecz Denton nie miał głowy do rozmyślań o jesiennej modzie. Przed godziną przeczytał w piśmie branżowym informację o nagłym odejściu Rachel Meyer, szefowej działu sprzedaży. Nagłówek wiadomości nie brzmiał zachęcająco: „Szef DELARKS ucieka z firmy – kto następny?”

W ciągu roku od objęcia stanowiska prezesa, Harry Denton wydobył DELARKS z głębokiego impasu, przekształcił sieć mało atrakcyjnych i odwiedzanych głównie przez stare panny sklepów w nowoczesne butik, oferujące najnowszą modę damską. Jego przełożeni w radzie nadzorczej byli zachwyceni. Przed pojawieniem się Dentona DELARKS stał na skraju ruiny. Obecnie obroty w 28 sklepach koncernu rosły z dnia na dzień, wartość giełdowa przedsiębiorstwa zwiększyła się o 20%, a dochody wzrosły do 400 milionów dolarów.

Harry'ego za jego trudy wynagrodzono przedłużeniem kontraktu na kolejne dwa lata, podwyżką pensji oraz pakietem akcji, jednakże nie odczuwał on radości ze zwycięstwa – wiedział, że jego sukces został osiągnięty kosztem dość szeroko zakrojonych zwolnień grupowych.

¹⁴⁸ Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002 s. 189 za: Wetlaufer S., *After the Layoffs, What Next?*, „Harvard Business Review” 1998.

O konieczności uszczuplenia załogi Denton poinformował radę nadzorczą DELARKS już w pierwszym tygodniu po objęciu stanowiska szefa. Był to krok niezbędny w obliczu wymogów współczesnego rynku. Jednym z elementów strategii Dentona było zastąpienie dotychczasowej armii ekspedientów wykwalifikowanymi sprzedawcami, umiejącymi skutecznie zachęcić klientów do zakupów. Inną przyczyną zwolnień były ogromne koszty, związane z przebudową i modernizacją sklepów.

Zwolniono w sumie blisko 3 tysiące ludzi, głównie pracowników sprzedaży. Był to krok bolesny, lecz konieczny. Prowadzony przez syna założyciela DELARKS koncern od lat zarządzany był według archaicznych, wręcz patriarchalnych zasad, z których jedną było unikanie zwolnień. W rezultacie duża część personelu zajmowała swoje stanowiska od lat, lecz nie posiadała kwalifikacji wymaganych na dzisiejszym rynku odzieżowym.

Denton postanowił dokonać „szybkiego cięcia”. Objętych zwolnieniami pracowników zawiadomiono pisemnie o ich losie pewnego piątkowego przedpołudnia. Denton uważał, że ogłoszenie decyzji w pierwszej połowie dnia da zwalnianym więcej czasu na załatwienie niezbędnych formalności związanych z odejściem z firmy i pożegnanie z kolegami. Poza tym twierdził, że ogłoszenie zwolnień tuż przed weekendem pozwoli tym, którzy pozostali, lepiej oswoić się z nową sytuacją. Wszyscy zwolnieni mieli otrzymać solidne odprawy oraz szereg innych świadczeń. W sumie Denton był przekonany, że zwolnień dokonano w jak najbardziej humanitarny i łagodny sposób.

Jednakże jego decyzja spotkała się z ostrą reakcją – lecz, co zaskakujące, nie ze strony tych, których pozbawił pracy, lecz tych, których w niej pozostawił. Uważali oni, że zwolnienia powinny być zostać poprzedzone spotkaniami informacyjnymi i konsultacjami, przygotowującymi ludzi do nadchodzących zmian. Denton był odmiennego zdania. Twierdził, że zwolnienia są rzeczą oczywistą po objęciu firmy przez nowe kierownictwo i dyskusje na ten temat są zbędne. Obecnie zastanawiał się, czy postąpił słusznie. Wywołane zwolnieniami konflikty nie słabły, a artykuł o odejściu szefowej sprzedaży DELARKS sugerował, że były one jedną z przyczyn jej decyzji. W DELARKS nikt nikomu nie ufa. Pracownicy koncernu uważają że zarząd nie postępuje z nimi uczciwie i szefom chodzi jedynie o umocnienie pozycji rynkowej firmy – bez względu na powstałe w wyniku ich działań szkody – napisał autor artykułu. Stwierdzenie to dotknęło Dentona do żywego – przecież nie postąpił nieuczciwie!

Denton pokazał Claire Ladd artykuł o odejściu Rachel Meyer – Rachel odchodzi na drugą stronę ulicy do Blake and Company. To jest już samo w sobie wystarczająco smutne, ale co będzie, jeżeli wraz z nią zdecydują się odejść inni?

Denton szczególnie obawiał się utraty Liz Garcii, szefowej szkolenia kadr działu sprzedaży. Ściągnięta aż z Nowego Jorku Liz była jednym z głównych motorów przeprowadzanych w firmie zmian – to ona doradzała kierownictwu DELARKS

przy restrukturyzacji i modernizacji przedsiębiorstwa. Obecnie Denton obawiał się, że decyzja Rachel Meyer skłoni i ją do opuszczenia firmy.

– *Rzeczywiście nie możesz sobie pozwolić na utratę Liz* – stwierdziła Claire.

Po chwili dodała: – *Wiesz co, spotkajmy się w przyszłym tygodniu, a ty tymczasem zajmij się tą sprawą. To w tej chwili najważniejsze.*

Nazajutrz okazało się, że Liz Garcia jest wciąż na swoim miejscu – za to ogólna atmosfera w firmie uległa znacznemu pogorszeniu. Thomas Wazinsky, szef działu kadr DELARKS, poinformował go o krążących w firmie plotkach o dalszych zwolnieniach oraz o rzekomej decyzji odejścia z firmy dużej części jej pracowników.

– *Czy to plotka, czy ludzie rzeczywiście składają wypowiedzenia?* – spytał Wazinsky’ego Harry.

– *Nie składają, ale musisz zrozumieć Harry, że wszyscy są bardzo zdenerwowani* – odpowiedział Wazinsky.

– *Z badań wynikało coś zupełnie innego!* – stwierdził rozżalonym głosem Denton.

Przed trzema miesiącami Denton w porozumieniu z Wazinsky’em zlecił pewnej firmie konsultingowej dokonanie badań nastrojów personelu w obliczu planowanych reform. Badania wykazały, że część pracowników nie pochwala zmian, ale ogólny stosunek do reform jest pozytywny. Poradzono jednak Dentonowi, aby poświęcał więcej czasu na wyjaśnianie pracownikom istoty restrukturyzacji i aby ich zapewnił, że nie będzie więcej zwolnień.

Tu tkwił następny problem. Denton wcale nie był pewien, czy dalsze zwolnienia nie będą konieczne. Uważał, że w takich sytuacjach nie należy ograniczać sobie pola manewru przedwczesnymi obietnicami. Zresztą słuszność jego podejścia potwierdziło pewne zdarzenie. Miesiąc po głównej fali zwolnień okazało się, że trzeba zamknąć najgorzej prosperujący sklep koncernu w Madison w stanie Wisconsin, co oznaczało utratę pracy dla około 200 osób. Obecnie sam Denton nie był pewien, czy nie będzie dalszych zwolnień – i tym bardziej nie chciał zobowiązywać się deklaracjami.

Jednakże w obliczu sytuacji, jaka zapanowała w firmie zaczął się zastanawiać, czy rzeczywiście nie ogłosić zakończenia zwolnień. Postanowił poradzić się w tej kwestii Wazinsky’ego.

– *Wątpię, aby ktokolwiek ci uwierzył* – stwierdził Wazinsky, dodając: – *Szczerze mówiąc, wydaje mi się, że i mnie planujesz się wkrótce pozbyć.*

Thomas Wazinsky był jednym z niewielu menedżerów poprzedniej ekipy, którym udało się przetrwać w firmie. Był z DELARKS już od prawie 30 lat, poświęcając przedsiębiorstwu większość swojego życia. Denton miał wrażenie, że Wazinsky nie darzy go szczególną sympatią – czasami nawet rzeczywiście rozważał, czy go nie zwolnić. Po pewnym czasie zrozumiał jednak, że stary menedżer posiadał jedną bardzo ważną zaletę – świetnie orientował się we wszelkich tajnikach funkcjonowania firmy, a z większością jej pracowników był po imieniu.

– *Co robić?* – spytał Denton Wazinsky’ego (uprzednio zapewniwszy go, że w żadnym wypadku nie grozi mu utrata stanowiska). – *Przecież sprzedaż rośnie, na koniec roku można spodziewać się całkiem pokaźnych zysków, a tymczasem mam wrażenie, że jeśli tak dalej pójdzie, to z naszych sukcesów będą nici.*

Po dłuższej rozmowie z Wazinsky’em, Harry postanowił spotkać się z pracownikami wszystkich sklepów DELARKS i przeprosić za sposób, w jaki przeprowadził zwolnienia. Postanowił też oficjalnie ogłosić ich koniec.

Pierwsze spotkanie odbyło się w jednym z największych domów towarowych sieci w St. Paul w stanie Minnesota. Zaproszono na nie całą załogę – 600 osób. Kiedy Denton wszedł na podium, na sali panowała pełna napięcia cisza. W ciszy wysłuchano również jego wstępnych słów, w którym podziękował zebranych za postawę podczas przeprowadzania reform i zapewnił o ich konieczności. Dopiero gdy stwierdził: – *Przyznaję, że powinienem inaczej podejść do kwestii zwolnień grupowych* – na Sali rozległy się oklaski. Nie były to jednak typowe brawa – przebiegały z nich złość i rozczarowanie. W pewnej chwili o głos poprosił jeden z pracowników.

– *Panie Denton* – rozpoczął mężczyzna w średnim wieku we flanelowej koszuli – *to prawda, że DELARKS ma w tej chwili znacznie większe obroty, ale wcześniej byliśmy jak rodzina, a teraz już tak nie jest. W firmie panuje niedobra atmosfera. Pan i reszta kierownictwa siedzicie w swoich biurach i nic was nie obchodzi ci, dzięki którym zarabiacie wasze bajorńskie pensje!*

Na sali ponownie rozległy się brawa. Mężczyzna mówił dalej:

– *Kiedy przyszedł pan do firmy, zaczął pan zwalniać ludzi z miejsca, bez ostrzeżenia. Wśród nich było wielu długoletnich pracowników, którzy poświęcili całe swoje życie DELARKS, a pan potraktował ich jak wynajętych pomagierów!* Z sali odezwał się ktoś inny:

– *Sprawił pan nam ból, panie Denton. Być może pozycja rynkowa DELARKS jest obecnie lepsza niż kiedyś, ale nas w tej chwili to nie interesuje – chcemy wyjaśnić dotyczących tego, co się stało.*

– *Po to tu właśnie jestem* – odparł Harry, po którym widać już było oznaki zmęczenia.

Na szczęście w tym momencie podszedł do niego Wazinsky.

– *Nie ma sensu ciągnąć tego dalej* – szepnął mu do ucha. – *Raz jeszcze przepraszam za zwolnienia, pożegnaj się i chodźmy stąd.*

Kiedy Harry odwrócił się, aby pożegnać zebranych spostrzegł, że ludzie opuszczają salę. Czuł, że jego słowa nie wywołały na nich większego wrażenia.

7.5. Przypadek 5. Zmiana systemu dystrybucji¹⁴⁹

Przedsiębiorstwo *Usługi Logistyczno-Spedycyjne* powstało w wyniku wydzielania komórki zajmującej się przyjmowaniem zleceń i organizacją logistyki z oddziału regionalnego dużej firmy spedycyjnej.

Swoją działalność firma rozpoczęła w 2005 roku w Szczecinie przy ul. Niecałej 13.

Przedsiębiorstwo od momentu powstania zajmowało się na zasadzie outsource'ingu szeroko pojętą działalnością logistyczno-spedycyjną. W najlepszym dla firmy 2007 roku, zatrudniało 8 osób. Do zadań Firmy należała obsługa klientów z obszaru 3 województw Południowo-Wschodniej Polski, a w szczególności:

- przyjmowanie telefonicznych zleceń od klientów;
- organizacja logistyki (ustalanie tras przejazdu dla jednostek transportowych) w zakresie dostawy i odbioru przesyłek;
- wystawianie listów przewozowych;
- wystawianie faktur za przesyłki;
- prowadzenie rozliczeń pomiędzy firmą spedycyjną i klientami.

Istniejący system komunikacji

Przyjmowanie zleceń od klientów indywidualnych i firm doraźnie korzystających z usług kurierskich, odbywało się przy wykorzystaniu telefonu. Pracownik przyjmujący zlecenie przy wykorzystaniu programu komputerowego wypełniał list przewozowy zawierający następujące dane:

- nadawcę – imię i nazwisko lub nazwę firmy i NIP;
- miejsce nadania – kod, miasto, ulica, numer domu/mieszkania;
- odbiorcę – imię i nazwisko lub nazwę firmy;
- miejsce dostawy – kod, miasto, ulica, numer domu/mieszkania;
- gabaryty przesyłki;
- masę przesyłki;
- deklarowaną wartość przesyłki;
- inne szczególne wymagania na temat przesyłki.

Na podstawie powyższych danych, pracownik przy wykorzystaniu tabelarycznych cenników dokonywał wyceny usługi. W zależności od wymagań klienta wystawiany był paragon lub faktura. Tak przygotowany list przewozowy z paragonem lub fakturą był kompletnym zleceniem jednostkowym.

Klienci korporacyjni obsługiwani byli w oparciu o umowę, którą w imieniu firmy kurierskiej reprezentowała firma *Usługi Logistyczno-Spedycyjne*. Przesyłali oni zlecenia za pomocą faksu na specjalnie przygotowanym formularzu zawierającym niezbędne dane. Przyjęcie zlecenia do realizacji było potwierdzane telefonicznie przez pracownika – opiekuna danej firmy.

¹⁴⁹ Opracowanie własne.

Następnie pracownik firmy wprowadzał dane do programu komputerowego w celu wygenerowania listów przewozowych oraz przy wykorzystaniu tabelarycznych cenników dokonywał wyceny usługi. Dane te służyły do wystawienia okresowej faktury dla klienta.

Każdego dnia do godziny 18⁰⁰ listy odbiorców z określeniem kolejności odbioru przesyłek wraz listami przewozowymi i fakturami były dostarczane do firmy spedycyjnej jako zlecenia dla poszczególnych jednostek transportowych na następny dzień roboczy.

Czynniki, które wymusiły zmiany

I półrocze 2008 r. przyniosło spadek zleceń, a także przychodów firmy o 25% w ujęciu r/r. W sierpniu 2008 r. polska firma spedycyjna dla której firma świadczyła usługi poinformowała, że z końcem roku zostanie przejęta przez międzynarodową firmę spedycyjną. Poza tym zanotowano odpływ klientów do 2 dużych międzynarodowych firm, które weszły na krajowy rynek usług spedycyjnych na początku roku oraz nadal zmniejszające się przychody.

Firmy te oprócz tradycyjnych form, porozumiewania się z klientami oraz pomiędzy oddziałami terenowymi, wykorzystywały także nowy kanał – Internet. Dzięki nowemu systemowi komunikacji, konkurencja skróciła czas dostawy przesyłki na terenie kraju z 3 do 2 dni.

Kontrahent poinformował, że umowa na świadczenie usług logistyczno-spedycyjnych na zasadzie outsourcingu zostaje rozwiązana z dniem 31.12.2008 r.

W sierpniu właściciel firmy wręczył wypowiedzenia z pracy 4 pracownikom. Powodem rozwiązania umów o pracę była zła sytuacja finansowa firmy.

Charakterystyka systemu komunikacji po zmianie

We wrześniu 2008 roku właściciel podjął decyzję o reorganizacji firmy w celu jej ratowania. Na bazie kilkuletniego doświadczenia w branży spedycyjnej i w oparciu o analizę zmieniającego się rynku postanowił dostosować ofertę firmy do aktualnych potrzeb klienta oraz wykorzystać szanse jakie daje Internet.

Zlecił zewnętrznej firmie napisanie programu, dzięki któremu klient mający dostęp do Internetu i wyszukiwarki, mógł odnaleźć firmę/usługę spedycyjną i samodzielnie tj. przy pomocy programu skalkulować wartość usługi oraz zamówić kuriera.

Jednocześnie prowadził negocjacje z firmami spedycyjnymi oraz ze sklepami internetowymi na temat warunków współpracy.

Przygotowanie programu komputerowego zajęło 9 tygodni.

W grudniu, na kilka dni przed instalacją programu i szkoleniem w zakresie jego obsługi, właściciel firmy zaprosił pracowników na spotkanie.

W trakcie spotkania poinformował, że:

- w związku z rozwiązaniem z końcem roku umowy outsourcingowej, od nowego roku firma rozpoczyna działalność spedycyjną na własny rachunek,

- zakupił program dzięki któremu firma będzie mogła pozyskiwać klientów/zlecenia również przez Internet, oraz zorganizował szkolenie z obsługi programu, które odbędzie się w połowie grudnia.

W ramach usługi firma zewnętrzna zainstalowała program i przeprowadziła jednodniowe szkolenie dla pracowników w zakresie jego obsługi.

Wraz z początkiem roku 2009, przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność z wykorzystaniem Internetu pod szyldem: KURJerzy.pl, stając się pośrednikiem na rynku usług kurierskich, działając między klientami, a firmami kurierskimi.

Oferta firmy została skierowana głównie do osób prywatnych, jak i przedsiębiorstw sporadycznie korzystających z usług spedycyjnych.

Proponowane klientom ceny były atrakcyjne, dzięki uzyskanym rabatami w firmach kurierskich.

Główną przewagą firmy była możliwość zamówienia usługi w sposób łatwy i szybki, bez konieczności podpisywania jakiejkolwiek umowy.

Dzięki wykorzystaniu Internetu firma objęła zasięgiem swojego działania cały kraj. Zadaniem pracowników firmy po zainstalowaniu oprogramowania było:

- przyjmowanie telefonicznych zleceń od klientów,
- sporządzanie przy użyciu nowego programu listów przewozowych oraz faktur dla zleceń otrzymanych telefonicznie,
- dla zleceń otrzymanych przez Internet, wygenerowanie listów przewozowych oraz faktur,
- przesłanie drogą elektroniczną listów przewozowych oraz faktur firmom spedycyjnym,
- prowadzenie rozliczeń z klientami,
- prowadzenie rozliczeń z firmami spedycyjnymi,
- udzielanie klientom firmy pomocy w zakresie przesyłek kurierskich przez telefon i z wykorzystaniem poczty elektronicznej.

Z początkiem 2010 roku zrezygnowano całkowicie ze zleceń składanych przez telefon. W 2010 r. firma podpisała szereg umów z bankami dzięki czemu jeszcze bardziej została uproszczona forma składania zamówień i rozliczeń, oraz co najważniejsze dla klienta, zwiększyło się bezpieczeństwo rozliczeń.

7.6. Przypadek 6. Zmiana systemu motywacyjnego w dużym Banku¹⁵⁰

Midway Bank od początku działalności koncentrował się na rozwoju w zakresie bankowości korporacyjnej i do dzisiaj właśnie ta płaszczyzna współpracy z przedsiębiorstwami korporacyjnymi stanowi główny cel działalności Banku na rynku.

¹⁵⁰ Opracowanie własne.

Szybki rozwój w zakresie bankowości korporacyjnej (ilość klientów, ilość transakcji, innowacyjność produktów) nastąpił w momencie zmiany systemu motywacyjnego pracowników w zakresie wynagradzania oraz pracowniczych benefitów, dzięki którym Bank zaczął uzyskiwać satysfakcjonujące wyniki na poszczególnych stanowiskach oraz w poszczególnych kanałach rynkowych, które w zależności od kształtowania się rynku chciał rozwijać szybciej lub wolniej.

Do 2004 roku pracownicy sprzedaży wynagradzani byli w czterech formatach:

- podstawowe wynagrodzenie pracownika,
- nagroda uznaniowa za szczególne osiągnięcia (formuła bardzo rzadko wykorzystywana w ówczesnym czasie przez pracodawcę)
- trzynasta pensja tzw. Nagroda Roczna – uzależniona od wyników Banku,
- premia kwartalna uznaniowa (bez dokładnie opisanego klucza wynagradzania), o przyznaniu której decydował Dyrektor Regionu w którym pracownik sprzedaży był zatrudniony.

Należy wspomnieć że taki system nigdy sprawiedliwie nie odzwierciedlał faktycznego zaangażowania pracownika w wykonywanie zadań jak też nie motywował w dostatecznie dużym stopniu pracowników oraz ich otoczenia. Brak przejrzystych reguł powodował często niezdrową atmosferę wśród pracowników.

Brak systemów benefitowych, uznaniowość przyznawanych premii i ewentualnych nagród był delikatnie mówiąc nieczytelny dla pracowników a tym samym wpływał w niewielki sposób na aktywizację pracowników i powodowanie bardziej efektywnych zachowań w pracy z klientami Banku.

Czas na zmiany!

Od 2004 roku do dnia dzisiejszego wprowadzono następujące zmiany które po corocznych korektach (w zależności od wymagań Banku w zakresie sprzedaży – strategia Banku na dany rok) służą jako możliwość dodatkowego wynagradzania, otrzymywania benefitów w zależności od wykonywanych Ceków organizacji jak również lojalności pracowniczej związanej ze stażem pracy a mianowicie:

- utrzymanie podstawowego wynagrodzenia pracownika, (bez znaczących zmian w stosunku do pierwotnego rozwiązania sprzed 2004 roku)
- wprowadzenie nagrody BEST WORKER za szczególne osiągnięcia pracownika w trakcie danego roku (20% rocznych zarobków pracownika – nagroda wypłacana w trzech ratach w ciągu następnego roku po otrzymaniu nagrody). Dokładnie określone zasady otrzymania nagrody. Nagrodę otrzymuje co roku około 20% zatrudnionych na umowę o pracę pracowników Midway Bank.
- ustalenie przez Bank dla każdego pracownika sprzedaży na początku każdego roku tak zwanego listu bonusowego w którym są dokładnie określone cele oraz dokładnie przedstawiona formuła liczenia premii kwartalnych. W zależności od wykonania przez pracownika opisanych w liście bonuso-

wym zadań, każdy pracownik wie dokładnie jaką kwotę premii otrzyma za swoją pracę, która to kwota jest ściśle określona w zależności od poziomu wykonanych zadań,

- zlikwidowanie trzynastej pensji jako nagrody rocznej dla każdego pracownika bez względu na wykonanie lub nie wykonanie zadań. Wprowadzenie Nagrody rocznej uzależnionej od wykonania określonych celów sprzedażowych i rozwojowych pracownika opisanych i zaakceptowanych przez Bank i Pracownika na początku każdego roku w przygotowanych arkuszach.
- wprowadzenie corocznego konkursu E-STARS. Jest to najbardziej prestiżowy konkurs dla pracowników Banku z wszystkich działów. Pracownicy głosują na siebie w ramach wewnętrznego systemu intranetowego Banku. Nagrodą w konkursie jest wyjazd nagrodzonych pracowników wraz z Prezesem Zarządu (grupa zawsze liczy około 30 pracowników) w daleką podróż (dotychczasowe wyjazdy odbyły się w następujące miejsca na świecie: KENIA, KOSTARYKA, AUSTRALIA, KAMBODŻA, NAMIBIA, etc),
- wprowadzenie tak zwanych „gradów pracowniczych” w ramach których pracownik ma do wyboru odpowiedni dla danego „gradu” samochód służbowy lub inne urządzenia potrzebne do pracy, ubezpieczenia etc.,
- wprowadzenie systemu „Best years” w ramach którego Bank promuje pracowników którzy pracują w Banku 5, 10, 15, 20 lat. W zależności od przepracowanego okresu pracownika na odpowiednio wyżej wymienione okresy pracownik otrzymuje bonusy zakupowe od 200 USD (5 – letni staż pracy) do 5000 USD (20-letni staż pracy) oraz dodatkowe dni urlopu w każdym roku w zależności od stażu od 1 do 5 dni. W ramach tego programu pracownik ma prawo do korzystania ze zniżek i benefitów wymienionych w regulaminie. Ma również prawo do preferencyjnego oprocentowania kredytu pracowniczego etc.,
- organizowanie doraźnych konkursów z nagrodami pieniężnymi w ramach poszczególnych departamentów Banku,
- wprowadzenie naukowego programu R-Challenger (organizacja finansuje lub współfinansuje poszerzanie wiedzy pracownika w zakresie zgodnym z potrzebami organizacji)

Efekty zmian

Zmiana sposobu kształtowania formuły wynagradzania pracowników oraz stosowania różnego rodzaju benefitów finansowych i niefinansowych spowodowała następujące pożądane implikacje:

- ogólne zadowolenie pracowników związane z czytelnością wynagradzania oraz stosowania i wykorzystania benefitów,
- wynagradzanie pracowników mających długi staż w Banku (spowodowało to znaczne ograniczenie rotacyjności pracowników rok do roku),

- lepsze i bardziej efektywne zorientowanie pracowników na wykonywanie celów stawianych przez organizację,
- łatwiejsze absorbowanie przez pracowników zmian związanych z celami organizacji zgodnie ze stosowaną w danym roku strategią Banku (wraz ze zmianą celów o czym pisano powyżej, corocznie zmianie ulega list bonusowy pracowników),
- jasność działań w zakresie benefitów minimalizuje negatywne relacje międzyludzkie związane ze sprawiedliwością zarobkowania (wykonałeś cele organizacji zarabiasz więcej, nie wykonałeś celów zarabiasz mniej),
- wygrywanie konkursów wewnątrz poszczególnych departamentów powoduje możliwość zwrócenia uwagi na wyróżniających się pracowników i ułatwia ścieżkę ewentualnego późniejszego awansu pracownika.

7.7. Przypadek 7. Wydawnictwo Gruner+Jahr – nowa struktura¹⁵¹

Wydawnictwo Gruner + Jahr powstało w 1965 r. w Niemczech. Stworzyli je drukarz Richard Gruner, wydawca John Jahr (CONSTANZE, BRIGITTE, SCHÖNER WOHNEN, CAPITAL), wydawca Gerd Bucerius (STERN, die ZEIT).

Od 70-tych lat firma jest częścią koncernu Bertelsman. Jest to globalna spółka multimedialna, powstała w 1835 r. Od 160 lat specjalizująca się w dziedzinie mediów (radio, telewizja, Internet, muzyka, książki, magazyny, gazety); miejsce wielkich marek, przyciągający jak magnes czytelników, internautów, widzów, słuchaczy. Jest jeden z największych koncernów multimedialnych na świecie. Firma zrzeszająca ludzi o wielkich talentach i kreatywności. Działa w 63 krajach, zatrudnia 97.000 osób, dochód tej firmy w roku 2006 wyniósł 19,3 miliarda euro.

Spółki Bertelsman to: G+J (największy wydawca magazynów w Europie), Arvato (największy na świecie dostawca usług dla sektora mediów), Random House (największe wydawnictwo książkowe na świecie, grupa RTL (numer 1 w Europie wśród nadawców TV i radiowych) oraz Direct Group – jeden z największych dostawców produktów multimedialnych.

G+J było pierwszym wydawnictwem, które w 1978 r. zdecydowało się rozwinąć swoją działalność międzynarodową. Pionierski początek G+J na rynku w Hiszpanii i w Stanach Zjednoczonych, dał w efekcie prężne, multinarodowe wydawnictwo, które jest jednym z największych. Obecnie G+J wydaje ok. 500 publikacji drukowanych i online w 30 krajach (m.i.n. Niemcy, Francja, Chiny, Stany Zjednoczone, Włochy, Holandia, Austria, Polska, Hiszpania, Rosja, Grecja, kraje adriatyckie, Meksyk).

¹⁵¹ Opracowanie własne.

Właścicielami G + J są: Bertelsmann – 74,9%, (od 1973 r.) rodzina Jahr – 25,1%. G+J to największe wydawnictwo w Europie, które zatrudnia, 14.500 osób. Obroty G+J w 2007 roku wyniosły 2,83 miliarda euro. G+ J to największy wydawca magazynów w Europie, jest to firma o dużej, wielokulturowej tradycji, obecnie działa w 24 krajach na świecie. W Polsce istnieje od 17 lat. G+J Polska jest trzecim wydawcą magazynów w naszym kraju, ma więc bardzo stabilną pozycję na rynku.

G+J wydaje 12 magazynów o różnej częstotliwości oraz ich wydania specjalne m.in. „Gala”, „Glamour”, „Claudia”, „National Geographic”, „Traveler”, „Focus”.

W 2011 roku wydawnictwo sprzedało 15 milionów egzemplarzy czasopism przez co dociera do ok. 9 milionów czytelników w Polsce. Z serwisów i portali internetowych G+J korzysta co miesiąc ponad 2,5 miliona realnych użytkowników. W ofercie wydawnictwa jest również około 500 książek. Wydawnictwo co roku organizuje prestiżowe plebiscyty, m.in. Róże Gali, Kobieta Roku Glamour, Travelery.

Schemat organizacyjny

W strukturze organizacyjnej firmy Gruner&Jahr można wyróżnić trzy piony:

1. Pion wydawniczy magazynów popularnonaukowych (Publisher 1)
2. Pion wydawniczy magazynów poradnikowych i lifestylowych (Publisher 2)
3. Pion Administracyjny (CFO)

Podział na poszczególne piony ma na celu stworzenie właściwej organizacji. Każdy dział raportuje bezpośrednio do dyrektora, który zarządza danym segmentem. Do pionu wydawniczego magazynów popularno-naukowych (Publisher 1) należą podsystemy:

- Redakcja Magazynu Focus;
- Redakcja Magazynu Traveler;
- Redakcja Magazynu National Geographic;
- Dział Książek;
- Dział Promocji i Marketingu w.w. tytułów.

Do pionu wydawniczego magazynów poradnikowych i lifestylowych (Publisher 2) należą podsystemy:

- Redakcja Magazynu Gala;
- Redakcja Magazynu Moje Gotowanie;
- Redakcja Magazynu Glamour;
- Redakcja Magazynu Rodzice;
- Dział Promocji i Marketingu w.w. tytułów.

Segment administracyjny obejmuje:

- Dział Finansów;
- Dział kontrolingu;
- Dział Produkcji;
- Dział Prepressu;

- Dział IT;
- Dział fotoedycji;
- Dział Prawny.

Pozostałe podsystemy podlegają bezpośrednio Prezesowi i są to:

- Dział Reklamy.
- Dział Multimediów.
- Dział Dystrybucji;
- Dział New Business.

Sytuacja firmy na rynku w 2011 roku

W 2011r wydawnictwo przeszło restrukturyzację. Firma koncentrowała się na odświeżeniu swojego portfolio. Część magazynów niezapowiedziane została zamknięta i pojawiły się nowe tytuły np. „Kaleidoscope”, „Sekrety Nauki” i „Śledczy”. W nawiązaniu do zmian, jakie zaszły, wydawnictwo podjęło decyzję o cięciach budżetowych. Zwolniono część pracowników i obniżono pensję pozostałym. Ponadto zlikwidowano kilka strategicznych stanowisk, zwolniono kilku dyrektorów i zatrudniono innych. Zwolnienia objęły również redaktorów, dziennikarzy, specjalistów. Dodatkowo zmieniły się obowiązki pozostałych dyrektorów promocji i wydawniczych.

Wydawnictwo odeszło od modelu sprzedaży pojedynczych tytułów na rzecz działań wspierających komunikację klientów we wszystkich obszarach biznesowych i zasobach G+J. Rozszerzona została standardowa oferta reklamowa w tytułach prasowych o propozycje działań w obszarach: multimedialnym, projektów specjalnych i eventów, w wydawnictwach książkowych oraz w magazynach Corporate Media. W celu realizacji tak zbudowanego modelu sprzedaży powołano trzy zespoły agencyjne, powstały również zespoły, których zadaniem będzie m.in. koordynowanie współpracy pomiędzy zespołami sprzedaży a redakcjami.

Przebieg zmiany

W związku ze złą sytuacją finansową firma postanowiła wdrożyć plan restrukturyzacyjny, w którym uwzględniono zwolnienie około 50 osób. Zmiany te miały potrwać do stycznia 2012 roku. Nie sprecyzowano działów, gdzie mają nastąpić takie zwolnienia. Firma nie udostępniła planu restrukturyzacyjnego pracownikom. Pracownicy z dnia na dzień dowiadawali się, że dana redakcja zostaje zamknięta z powodu zamknięcia danego czasopisma lub sprzedania czasopisma innej firmie (czasopismo „NaJ” zostało sprzedane firmie Bauer Media). Brak odpowiedniej komunikacji w przekazywaniu informacji, powodował, że pracownicy wiedzieli, że będą zmiany, ale nie byli informowani na bieżąco, czego będą dotyczyć.

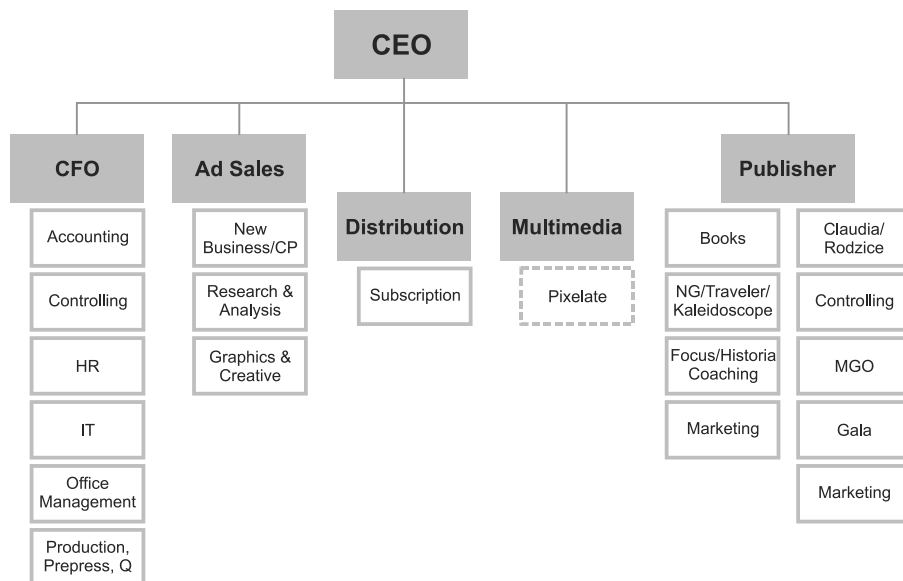
Zebrania w sprawie restrukturyzacji odbywały się raz na dwa miesiące, a o niektórych zmianach pracownicy dowiadawali się z poprzez pocztę elektroniczną bądź z innych nieformalnych źródeł.

Kierownikom na najniższych szczeblach nakazano wskazać osoby mało wydajne. Ostateczną decyzję o zwolnieniu pracownika podejmował kierownik szczebla wyższego a u jej podstaw leżała subiektywna ocena kierownika. Doprowadziło to do sytuacji, że pracownicy byli zaskakiwani decyzją o zwolnieniu – przychodząc rano do pracy, dowiadywali się, że już tu nie pracują.

Kierownictwo wielokrotnie zapewniało że bieżące zwolnienia są już ostatnimi by następnie kontynuować to co zaczęło.

W styczniu 2012 roku wszystkim osobom pracującym w spółce, łącznie z zarządem, zostały obniżone wynagrodzenia. W przypadku pracowników niższego szczebla obniżki pensji wyniosły 5 proc.

Według zapowiedzi najwyższego kierownictwa, proces zmian miał zakończyć się na początku roku 2012, mimo to nadal zdarzają się zwolnienia i likwidacje stanowisk. Nikt z podwładnych nie wie, kiedy zakończy się ta rewolucja. Od czasu rozpoczęcia restrukturyzacji w firmie obserwuje się niezadowolenie, brak motywacji, bezpieczeństwa i frustracje pracowników. Zaobserwowano również odejścia pracowników na ich własne życzenie, firma traci najlepszych ludzi. Ze względu na tak częste zwolnienia i niezapowiedziane ruchy w firmie (np. zwolnienie z dnia na dzień dyrektora finansowego z natychmiastowym wypowiedzeniem), pracownicy nie czują się bezpieczni i obawiają się o stratę swojego stanowiska. W efekcie często „po cichu” zaczynają rozglądać się za inną pracą a stres związany z gwałtownymi zmianami i poczuciem lęku o pracę, powoduje zmniejszenie wydajności, szybsze zmęczenie i brak koncentracji podwładnych.



7.8. Przypadek 8. Zmiana w Cukrowni Krasnystaw¹⁵²

Charakter działalności

Cukrownia Krasnystaw” jest przedsiębiorstwem sektora rolno – spożywczego. Wybudowana została w Siennicy Nadolnej, w pobliżu miasta Krasnystaw w województwie lubelskim. Na rynku funkcjonuje od 1976 roku, kiedy to ruszyła pierwsza kampania cukrownicza. Podstawą działalności Oddziału „Cukrownia Krasnystaw” w ramach Koncernu Polski Cukier S. A. jest produkcja cukru z buraków cukrowych. Produkcja cukru skierowana jest przede wszystkim na rynek krajowy. Głównymi odbiorcami cukru są znani i renomowani producenci branży spożywczej oraz duże hurtownie i sieci handlowe. Zdolność nominalną przerobu buraków nowo powstałej cukrowni określono i zaprojektowano na 4800 ton w ciągu doby. W miarę rozwoju cukrowni przez kolejne lata przerób buraków sukcesywnie zwiększał się i dzisiaj jest on praktycznie dwukrotnie większy, wynosząc średnio 9680 ton na dobę. Dzieje się tak dzięki realizowanym inwestycjom, przeprowadzanej modernizacji urządzeń oraz wzajemnej współpracy z kontrahentami.

Baza surowcowa Cukrowni została oparta na kontraktacji buraków przez ponad 26 tys. plantatorów na terenie 26 gmin położonych w ówczesnych województwach: chełmskim, lubelskim i zamojskim. Skala produkcji przedsiębiorstwa wymaga – z uwagi na rozdrobnienie plantacji – szerokiej płaszczyzny współpracy z liczną rzeszą rolników – plantatorów buraka cukrowego. W związku z tym służby surowcowe Cukrowni prowadzą szkolenia plantatorów, świadcząc usługi i wydatną pomoc w zakresie zaopatrzenia ich w środki produkcji: nasiona, nawozy, środki chemiczne, jak i podstawowy sprzęt w postaci siewników punktowych i kombajnów.

Duże zdolności produkcyjne Cukrowni, przy jednoczesnym korzystnym jej położeniu w centrum bazy surowcowej powodują, że wyniki produkcyjne są obecnie korzystniejsze niż średnie wyniki osiągane w skali całego przemysłu cukrowniczego w Polsce. Dzięki temu „Cukrownia Krasnystaw” jest największym i najmłodszym producentem cukru w kraju. Obecny przerób sięgający blisko 10 tys. ton na dobę sprawia, że „Cukrownia Krasnystaw” wielkością i jakością produkowanego cukru dorównuje standardom zachodnioeuropejskim, a w Polsce ugruntowuje pozycję lidera w branży cukrowniczej.

Od początku swojej działalności firma stawiała sobie za zadanie ciągłe dążenie do doskonałości i perfekcyjności produkcyjnej, poprzez oferowanie najwyższej jakości produktów i usług. Przełożyło się to przez szereg kolejnych lat na dynamiczny rozwój firmy oraz mocną i stabilną pozycję na rynku. Wysoka jakość produkowanego cukru zapewniła firmie pozyskanie poważnej liczby kontrahentów, wśród których znajduje się wiele znanych i renomowanych firm krajowych i zagranicznych.

¹⁵² Opracowanie własne.

Załoga Cukrowni Krasnystaw obecnie liczy 219 pracowników tzw. stałych. Na stanowiskach nierobotniczych zatrudnione są 54 osoby z czego 32 osoby to kierownictwo i kadra dozoru technicznego, natomiast 165 osób pracuje na stanowiskach robotniczych. W związku z produkcyjnym charakterem firmy wśród ogólnej populacji zatrudnionych dominuje grupa mężczyzn na stanowiskach robotniczych w ilości 148 osób, która ponad trzykrotnie przewyższa pozostałą część wszystkich pracowników Cukrowni. Zdecydowana większość pracowników stałych związana jest z zakładem blisko 30 lat, co wpływa na posiadane duże doświadczenie i lojalność wobec cukrowni, a także na małą absencję i fluktuację. W okresie kampanii cukrowniczej tj. od października do grudnia każdego roku Cukrownia zatrudnia dodatkowo około 280 osób tzw. pracowników sezonowych, w większości miejscowych rolników i absolwentów szkół zawodowych. Na rynku lokalnym, gdzie działa firma występują duże problemy ze znalezieniem pracowników z doświadczeniem w tej branży cukrowniczej. Dlatego strategiczne działania cukrowni w dobie racjonalizacji zatrudnienia skierowane na pracowników, mają na celu szczególną dbałość o zatrzymanie jak najdłużej tych doświadczonych i wykwalifikowanych, poprzez stworzenie im takich warunków pracy, w których będą czuli się bezpieczni, potrzebni i doceniani.

W „Cukrowni Krasnystaw”, ze względu na główne zależności organizacyjne funkcjonuje struktura liniowa. Główną zaletą tej struktury dla funkcjonowania Cukrowni jest zachowanie zasady jednoosobowego kierownictwa, w postaci Dyrektora Oddziału, wyraźne i formalne zdefiniowanie procedur, oraz duża przejrzystość w zakresie kompetencji i odpowiedzialności. Oznacza to w ogólnej liczbie zatrudnionych mało stanowisk kierowniczych, a więcej wykonawczych.

Pracownicy „Cukrowni Krasnystaw” posiadają bardzo szeroki wachlarz umiejętności. Wynika to przede wszystkim ze specyficznego charakteru produkcji sezonowej cukru, określanej – kampanią cukrowniczą. Przetwórstwo buraków to proces ciągły, charakteryzujący się ścisłym reżimem terminowym. Oznacza to szereg trudności z jakimi boryka się to przedsiębiorstwo, na całej linii produkcyjnej, od wydobycia buraków, ich składowania, przetransportowania i przetworzenia. Liczy się tu najbardziej czas w jakim należy przerobić wszystkie skupione buraki, aby nie uległy degradacji poprzez oddziaływanie szkodliwych jesiennych czynników atmosferycznych. Kampania cukrownicza trwa przeważnie od października do grudnia czyli około 90 dni. W tym czasie zakład pracuje w tzw. ruchu ciągłym. Oznacza to ciągłość pracy i obsługi wszystkich urządzeń przez całą dobę. W związku z tym wszyscy pracownicy zarówno stali jak i sezonowi pracują w systemie trzy zmianowym – 12/24 godz. z czego wynika ponadnormatywny czas pracy na jednego pracownika wynoszący 240 godzin miesięcznie.

Stosowana technologia

Surowcem, z którego produkujemy cukier w Polsce, są buraki cukrowe, które zbierane są z pól w okresie, kiedy zawierają w sobie najwięcej cukru, czyli jesienią. Oczyszczone wodą i pozbawione korzonków buraki, krojone są na wąskie paski, a otrzymaną krajankę buraczaną wysładza się w dyfuzji ciągłej (ekstraktorze), za pomocą płynącej gorącej wody ok. 70°C. Powstały odpad produkcyjny czyli wysłodki są sprzedawane jako pasza dla bydła, natomiast wypłukany roztwór cukru kierowany jest do oczyszczania. Przeprowadza się to przez dodanie mleka wapiennego, to jest ok. 20% zawiesiny wodorotlenku wapnia, w procesie tzw. „defekacji” w temperaturze 83 °C. Wapno alkalizując sok strąca część zawartych w nim zanieczyszczeń, tzw. niecukrów, w postaci nierozpuszczalnego osadu – błota defeko-saturacyjnego, które jest kolejnym odpadem używanym jako nawóz. Następnie powstały sok rzadki nasycy się dwutlenkiem węgla w procesie „saturacji” temperaturze 92 °C, w wyniku czego wytrąca się kolejny osad zwany węglanem wapniowym wraz z zanieczyszczeniami zawartymi w roztworze. Po filtracji sok rzadki o kolorze żółtawym zagęszcza się w aparatach wyparnych odparowując ogromne ilości wody w około 120 °C. Powstały stężony roztwór cukru tzw. sok standard gotowany jest w warnikach pod wpływem pary i próżni -100kPa, aż do rozpoczęcia krystalizacji. Uzyskaną cukrzycę czyli mieszaninę kryształków cukru z brunatno zabarwionym syropem odwirowuje się w wirówkach w celu oddzielenia odcieku zwanego melasem od kryształków cukru. Melas jest także odpadem produkcyjnym, który wykorzystują gorzelnie do produkcji spirytusu, lub jako dodatek do pasz dla zwierząt.

Źródło zmian

Stosowana technologia produkcji cukru należy do trudnych i niebezpiecznych w obsłudze. W związku z tym, że produkcja cukru jest bardzo skomplikowanym i dość długim procesem przetwórstwa buraków cukrowych, stosowane są złożone technologie obróbki termiczno-chemicznej. Wpływają na to przede wszystkim dodawane agresywne czynniki chemiczne typu kwas solny i siarkowy, kebo oraz obróbka termiczna w wysokich temperaturach. Są to czynniki które w wypadku nieszczelności mogą wywołać poważne obrażenia ciała. Pracownicy obsługujący urządzenia w cukrowni muszą być odpowiedzialni i sumienni w swoich poczynaniach w czasie kampanii cukrowniczej. Od ich fachowości i umiejętności zależą nie tylko wyniki produkcyjne ale także ich zdrowie i ich kolegów. Dlatego tak ważne dla pracowników „Cukrowni Krasnystaw” jest uczestnictwo w szkoleniach przedkampanijnych oraz przestrzeganie zasad BHP i używanie odzieży ochronnej. Do tej ostatniej Zarząd Cukrowni przywiązuje w ostatnim czasie ogromną wagę. Mianowicie uznano, że należy wprowadzić diametralne zmiany w systemie gospodarowania środkami ochrony indywidualnej, odzieży i obuwia roboczego, wprowadzając jednolity system dystrybucji: wydawanie, czyszczenie, konserwacja, wymiana, identyfikacja.

Miało to służyć zarówno poprawie bezpieczeństwa pracy jak i wyglądu pracowników. Wprowadzona zmiana, w założeniu miała zmniejszyć koszty związane z gospodarowaniem wewnętrznym odzieżą roboczą oraz podnieść jakości produkowanego cukru.

Stale podnoszenie jakości produktu finalnego jest podstawowym czynnikiem argumentującym potrzebę wprowadzenia tej zmiany. Produkt finalny, pomimo stale utrzymywanej na wysokim poziomie jakości, nie jest pozbawiony zagrożeń i niebezpieczeństw, które mogłyby obniżyć osiągnięte standardy. W głównej mierze na jakość produktów tego specyficznego zakładu wpływają czynniki biologiczne, chemiczne i fizyczne, które mogą stanowić ryzyko dla zdrowia i bezpieczeństwa konsumenta.

Jednym z wielu takich zagrożeń jest sam pracownik, jego higiena osobista oraz stan jakości i czystości zewnętrznej odzieży ochronnej. Jak do tej pory czyszczenie tej odzieży było indywidualnym problemem każdego z nich. Stan zużycia, zabrudzenia, a co najważniejsze, sposób prania, czyszczenia i użyte do tego celu środki chemiczne były indywidualną decyzją pracowników. Jak to z ludźmi bywa nie wszyscy w odpowiednim czasie stosowali się do odpowiednich procedur, lub używali odpowiednich środków piorących, a co za tym idzie ich odzież robocza była zróżnicowana pod względem jakości. Mogła zatem stanowić zagrożenie dla produktu finalnego w fazie produkcji, a w szczególności w strefie wysokiego ryzyka (tzw. wtórne zanieczyszczenie lub zakażenie od pracownika).

Dotychczasowy system zapewnienia czystości odzieży roboczej

Odzież robocza to odzież przeznaczona do wykonywania prac, przy których występuje intensywne brudzenie substancjami nieszkodliwymi dla zdrowia. Wszystkim pracownikom „Cukrowni Krasnystaw” zgodnie z dotychczas obowiązującymi zasadami gospodarowania środkami odzieży ochronnej w Polsce oraz regulaminem pracy zakładu zgodnie z § 21 pkt. 2.g, cukrownia musi zapewnić zaopatrzenie w odzież ochronną i roboczą, sprzęt ochrony osobistej i ochrony zbiorowej. Natomiast pracownicy zgodnie z § 22 pkt. 2.c mają obowiązek używać zgodnie z przeznaczeniem przydzielonych im środków ochrony indywidualnej. W cukrowni zgodnie z § 23, wszystkim pracownikom zatrudnionym na stanowiskach robotniczych, ze względu na wymagania technologiczne, sanitarne lub bezpieczeństwo i higienę pracy, odzież i obuwie ochronne zakład wydaje bezpłatnie. Zasady przydzielania, wydawania oraz dbałości o czystość i odpowiedzialności za odzież ochronną są jasne i czytelne. Wydawać by się mogło, że są to rzeczy oczywiste i nie można nic poprawić lub całkowicie w tym względzie zmienić.

Niestety, system ten nie jest pozbawiony pewnych błędów i wad, które na pierwszy rzut oka wydają się błahe i nie zauważalne, ale tylko dla samych pracowników. Mianowicie przez ponad 35 latnią działalność tego średniej wielkości przedsiębiorstwa, zakradło się kilka niepozornych uchybień nawet w tak mało wymagającym obszarze ubrań roboczych.

System doboru typu, jakości, wydawania i czyszczenia odzieży ochronnej jak do tej pory był pod całkowitym nadzorem „Cukrowni Krasnystaw” poprzez jej Dział Zaopatrzenia i Magazyn Odzieży w porozumieniu z Inspektorem BHP. Pracownicy otrzymywali odzież ochronną raz na 6 miesięcy a obuwie robocze parę na 9 miesięcy. Za utrzymywanie tej odzieży w czystości odpowiadali sami pracownicy, za co otrzymywali comiesięczny dodatek, w kwocie 60 złotych zgodnie z & 27 pkt. 2. za tzw. pranie. Było to dość korzystne z materialnego punktu widzenia pracownika a kłopotliwe i kosztowne dla pracodawcy. Zamawiając kolejne partie ubrań roboczych firma zdana była na dostępność na rynku rozmiarów i modeli. Nierzadko zdarzało się że cała partia ubrań nie posiadała naszytego logo „Cukrowni Krasnystaw”. Nawet jeżeli było, to nie było trwałe i odpadało po kilku praniach. Kolejnym poważnym mankamentem była kolorystyka i fason ubrań. Kolory ubrań zmieniały się przez 35 lat działalności Cukrowni. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubrania robocze miały okropne szaro granatowe kolory, mało wyróżniające się w półmroku. Ich fason też pozostawiał wiele do życzenia, bo były to zwykłe spodnie bez szelek i kurtka. W latach dziewięćdziesiątych zamówiono kolory zielone i spodnie typu ogrodniczki. Nie była to w pełni udana odmiana, gdyż kolor raczej kojarzył się z budownictwem, a nie zakładem spożywczym, w dodatku produkującym cukier „Biały kryształ”. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych nastąpiła kolejna odmiana kolorów ubrań roboczych na ciemnoniebieskie. W czasie tych zmian pracownicy nie byli informowani dostatecznie czy mogą używać poprzednio wydanych im modeli i przez jeszcze długi czas można było oglądać w zakładzie różnokolorową ekipę, jakby równocześnie pracowali ludzie z różnych firm. Do tej różnorodności jeszcze nie rzadko dochodził brak logo firmy i wizualna strona pracowników „Cukrowni Krasnystaw” nie miała nic wspólnego z identyfikacją z zakładem.

Przebieg procesu zmiany

Kierownictwo Cukrowni Krasnystaw postanowiło uporać się z istniejącym chaosem w gospodarowaniu odzieżą roboczą realizując jednocześnie założone cele:

- usprawnić system wydawania ubrań roboczych z ustaleniem specyfikacji rozmiarowej i ilościowej,
- wprowadzić nowoczesny, chemiczny i sterylny system czyszczenia zabrudzonych ubrań, dostępny dla wszystkich bez ograniczeń,
- ustalić zasady wymiany zniszczonej odzieży,
- zastosować nowoczesną elektroniczną oraz wizualną identyfikację wszystkich indywidualnie wydanych ubrań.

Wszystkie te zadania realizowano za pomocą kilku wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. Odpowiedzialność za wprowadzane zmiany rozłożono na kierowników trzech komórek organizacyjnych: Działu Zaopatrzenia, Magazynu Odzieżowego oraz Inspektora BHP.

Pierwszym etapem wprowadzanej zmiany było sporządzenie przez Dział Kadr aktualnej listy stanowisk robotniczych, upoważnionych do bezpłatnego otrzymywania odzieży ochronnej.

Drugim etapem było zatrudnienie wyspecjalizowanej firmy krawieckiej, w celu sporządzenia specyfikacji rozmiarowej indywidualnie dla każdego uprawnionego pracownika. Podczas indywidualnych pomiarów informowano każdego pracownika o celowości tego procederu, następstwach i terminach w jakich wydane będą im nowe ubrania a także o terminie ostatecznego zaniechania używania starych modeli ubrań. Dostarczana konkretnemu pracownikowi odzież robocza miała być zgodna z Polskimi Normami i mieć odpowiednie właściwości użytkowe, czyli dostosowana do specyfiki pracy w Cukrowni oraz cech fizycznych organizmu danego pracownika.

Rzadko bowiem zdarza się, że zatrudnieni pracownicy mają podobny wzrost i wagę. Tym samym odzież roboczą dla konkretnego pracownika wybrano i przydzielono przy uwzględnieniu jego cech fizycznych, takich jak wzrost, waga i w tym sensie można powiedzieć, że została zindywidualizowana. Następnie ustalono i dopasowano specjalistyczny materiał z którego miały być wykonane ubrania o odpowiedniej wytrzymałości, cenie i konsystencji, umożliwiającej chemiczne czyszczenie firmie piorącej.

Trzecim etapem przed wprowadzeniem nowego systemu gospodarowania odzieżą roboczą było ustalenie (z wybraną firmą czyszczącą) zasad czyszczenia ubrań, terminów zdawania i odbioru oraz wynajem specjalnych szafek zdawczo-odbiorczych na terenie zakładu. Uzgodniono maksymalnie tygodniowy czas realizacji czyszczenia jednej partii zdawanych ubrań. Natomiast u producenta zamówiono dla każdego pracownika po trzy komplety identycznych ubrań, tak aby zawsze mógł dokonywać rotacji i mieć zapas czystego ubrania. W przypadku uszkodzenia lub naturalnego zużycia jakiejś części ubrania zajmie się tym firma czyszcząca, która przed każdym oddaniem do użytku przeglądając dokładnie stan zużycia poszczególnych części ma obowiązek naprawy drobnych uszkodzeń lub wymiany na nowe. Jest to kolejny punkt który pomija wcześniejsze postanowienia wewnętrznego regulaminu pracy dotyczące utraty bądź zniszczenia środka ochrony osobistej lub odzieży i obuwia roboczego przez pracownika Cukrowni. Według §10 pkt.1. Regulaminu Pracy Cukrowni pracownikowi przysługiwało wcześniej otrzymanie niezwłoczne nowego wyposażenia, po zatwierdzeniu „protokołu przedwczesnego zużycia” przez bezpośredniego przełożonego oraz Inspektora BHP. Natomiast po przeprowadzonej zmianie, wszystkie problemy związane z naprawą, przedwczesną wymianą i oceną zużycia odzieży ochronnej przejmuje firma piorąca na ustalonych wcześniej warunkach.

Kolejnym, czwartym etapem wprowadzanej zmiany było zastosowanie nowoczesnej elektronicznej oraz wizualnej identyfikacji wszystkich indywidualnie wydanych ubrań. Zastosowano dwa rodzaje identyfikacji, które mają na celu zupełnie odmienne cele.

Pierwsza identyfikacja elektroniczna polegała na wszyciu w niewidocznym i trudnym do zniszczenia miejscu specjalnego małego czujnika magnetycznego tzw. chipa. Zawarte w nim informacje dotyczyły konkretnej sztuki przypisanej do właściciela (użytkownika) ubrania. Dane z tego chipa mogła odczytać tylko wynajmowana firma czyszcząca i dystrybuująca zdawane ubrania. Identyfikacja służyła bezpieczeństwu zapobiegającemu zagubieniu lub zamianie ubrań w fazie zdawania, czyszczenia i odbioru ubrań przez samą firmę. Dla pracodawcy natomiast elektroniczna kontrola obiegu odzieży gwarantowała wgląd w terminowość i systematyczność oddawania odzieży do prania przez pracowników.

Druga identyfikacja wizualna polegała na wszyciu i wklejeniu tabliczki z napisami – identyfikatora zawierającego nazwę firmy i jej adresu oraz imienia i nazwiska pracownika używającego dany egzemplarz. Ten sposób oznakowania pomocny był także przy rozdzielaniu ubrań po fazie czyszczenia, ale najbardziej przydawał się samym pracownikom, przy ewentualnej omyłkowej zamianie na warsztatach pracy.

W ramach poprawy identyfikowania się pracowników z firmą, zadbane także aby bluzy i spodnie robocze typu ogrodniczeki zaopatrzone zostały także w kolorowe i trwałe logo firmy umiejscowione w najbardziej widocznym miejscu.

Przeprowadzenie wszystkich etapów zmiany trwało 8 tygodni. Zmiana zakończyła się rozdziałem ubrań dla wszystkich pracowników na stanowiskach robotniczych. Każdy otrzymał trzy komplety nowych ubrań z informacją od firmy piorącej o dokładnym terminie oddawania do czyszczenia. Wszystko było jasne i zrozumiałe, jednak w pierwszych terminach firma piorąca nie miała zbyt wielu zleceń, ponieważ pracownicy nie nadążali z terminowym oddawaniem brudnych ubrań. Powodem był niewygodny dla nich termin ostatecznego odbioru ubrań – każdy poniedziałek (do 7 rano). Z czasem zaczęto przyzwyczajać się do tego i zdawano ubrania już w piątek. Sytuacja po miesiącu funkcjonowania systemu unormowała się i większość pracowników systematycznie zaczęła korzystać z nowych ubrań i usług chemicznej pralni. Wymusiło to także na pozostałych, którzy jako ostatni otrzymali jeszcze stary typ ubrań, korzystanie z nowo wprowadzonego systemu gospodarowania środkami ochrony osobistej.

7.9. Przypadek 9. Makro Cash&Carry¹⁵³

Makro Cash&Carry Polska S.A. jest jedną ze spółek koncernu Metro A.G. Działalność firmy rozpoczęła się w 1994 roku – w tym roku otwarta została pierwsza hala zlokalizowana w Warszawie. W chwili obecnej firma posiada hale MAKRO oraz hale mniejszego formatu – MAKRO Punkt. Łączna powierzchnia

¹⁵³ Opracowanie własne.

sprzedaży hurtowej wynosi ponad 270 000 m². Ponad 1 400 000 zarejestrowanych klientów może dokonywać zakupów spośród asortymentu obejmującego 15-20 tysięcy artykułów, rozlokowanych w trzech podstawowych działach sprzedaży:

- świeża żywność;
- sucha żywność;
- artykuły przemysłowe.

Makro zatrudnia obecnie około 7,5 tysięcy osób i jest liderem w branży samoobsługowego handlu hurtowego. Usługi firmy, skierowane przede wszystkim do przedsiębiorców, obejmują zarówno kompleksowe zaopatrzenie, jak i nowoczesne rozwiązania biznesowe. Do dyspozycji kupujących są także usługi dodatkowe – m.in. doradztwo biznesowe czy szkolenia gastronomiczne – które skupiają się wokół nowoczesnego MAKRO Centrum Rozwoju Firm w Warszawie.

W każdej hali jest co najmniej 5 dużych działów. Są to zarówno działy sprzedażowe jak i skupiające na sobie obsługę klienta. W warunkach dynamicznych zmian na rynku, w tak dużej organizacji, jaką jest Makro, muszą również często zachodzić zmiany, aby móc w pełni spełniać oczekiwania klientów. Czasami zmiany są bardzo duże i dotyczą całej organizacji, jej struktur i sposobu zarządzania, czasami są niewielkie i dotyczą organizacji pracy podstawowych pracowników. Jednak wszystkie te zmiany mają na celu dostosowanie się do rynku i zaspokojenie oczekiwań klientów Makro.

W sierpniu 2012 zatrudniono w Dziale Delivery nowego kierownika (trzeciego z rzędu). Dział ten zajmuje się przyjmowaniem zamówień od klientów, pakowaniem towaru na jednostki transportowe oraz dostarczaniem towaru w wyznaczone przez klienta miejsce o określonym czasie. Nowy kierownik, obejmując stanowisko, został poinformowany, że jego zadaniem będzie zmiana organizacji pracy działu i odbudowa wizerunku.

Stan, jaki zastał, nie wyglądał dobrze. Założony target był realizowany na poziomie 70-75%, koszty transportu były dwukrotnie wyższe od oczekiwanych a klienci rezygnowali z usług. Powodem rezygnacji były ciągle niezgodności pomiędzy dostarczonym towarem a zamówieniem klienta, bardzo duże opóźnienia w dostawach i brak informacji o brakach towarowych czy też stosowanie zamienników bez uzgodnienia z klientem. Taki stan rzeczy powodował narastającą frustrację klientów, ciągle skargi a niejednokrotnie wręcz rezygnację z usług.

Nowy kierownik musiał wprowadzić zmiany. Priorytetem stało się zatrzymanie fali odejść klientów, odbudowa wizerunku i przekonanie do wysokiej jakości usług świadczonych przez firmę oraz pozyskanie nowych klientów. W tym celu nowy kierownik odbył wiele rozmów z osobami funkcyjnymi w dziale, z kierownikami działów współpracujących oraz z przedstawicielami handlowymi, którzy mieli bezpośredni kontakt z klientem i mogli wnieść do sprawy najwięcej, przekazując uwagi bezpośrednio od klientów.

Po zebraniu wszystkich informacji, kierownik miał już pełen obraz sytuacji. W dziale pracowało 4 pickerów, czyli pracowników składających zamówiony towar, dwóch specjalistów, przyjmujących zamówienia od klienta i wprowadzających je do programu komputerowego oraz dwóch koordynatorów, którzy zarówno składali towar jak i wystawiali faktury a także organizowali wysyłkę, czuwali nad poprawnością dokumentacji oraz przyjmowali i rozpatrywali skargi i reklamacje. Pickerzy pracowali na trzy zmiany, przy czym na pierwszej zmianie było dwóch pracowników, na drugiej jeden i na trzeciej (nocnej) jeden. Taki układ oczywiście był możliwy przy braku urlopów lub innych dni wolnych. Kompletacja zaczynała się na II zmianie, potem w nocy i reszta na I zmianie. Taki system powodował, że rano było gotowych tylko kilka zamówień i żaden samochód nie mógł wyjechać w trasę. Pospieszne pakowanie towaru rano powodowało dużo pomyłek, a chęć jak najwcześniejszego wysłania towaru nie dawała możliwości poinformowania klienta o brakach i uzgadniania zamienników. Często zatem zamiennik był dawany według własnego uznania osoby składającej towar albo zamówienie wyjeżdżało z dużymi brakami. Niejednokrotnie również do składania towaru były brane osoby spoza działu, które nie miały tak dużej orientacji w asortymencie, generując dużo błędów w zamówieniach.

Koordynatorzy pracowali tylko na I i II zmianie. Faktury i dokumenty wysyłkowe były wystawiane dopiero rano, właściwie tuż przed wysyłką. Konieczność sprawdzenia poprawności kompletacji przez ochronę odwlekała godzinę wysyłki towaru. Koordynator również angażował się w składanie towaru, zaniedbując tym samym inne swoje obowiązki. Konieczna była zmiana organizacji pracy i wnioski kierownika były następujące:

- dostawy muszą wyjeżdżać rano, najpóźniej do godz. 11:00, chyba, że klient życzy sobie inaczej,
- zamówienia muszą być skompletowane do 08.00 rano w dniu wysyłki,
- klienci muszą być poinformowani o brakach towarowych,
- zamienniki muszą być ustalane z klientem.

W związku z powyższym nowy kierownik postanowił zatrudnić jeszcze jedną osobę do składania zamówień i zmienić system pracy zarówno pickerów jak i koordynatorów. Od września Koordynatorzy byli zobligowani do przychodzenia tylko na I i III (nocną) zmianę. Na nocnej zmianie koordynator miał nadzorować pracę pickerów oraz przygotowywać dokumentację wysyłkową do już skompletowanych zamówień. Na porannej zmianie jego zadaniem było dokończenie dokumentacji i wydanie towaru na poszczególne samochody.

Kompletacja towaru został przeniesiona na nocną zmianę. Na pierwszej i drugiej zmianie miało pracować tylko po jednym pickerze a pozostali mieli przychodzić na noc. Wtedy wszystkie zamówienia byłyby gotowe do 06.00 rano. Przed wysyłką towaru obowiązkiem specjalisty było skontaktowanie się z klientem i uzgodnienie z nim braków bądź zamienników. Taki system pracy miał spowodować terminowe dostawy do klientów oraz ich satysfakcje z profesjonalnej obsługi.

W trakcie planowania zmian nowy kierownik nagle zachorował i musiał pozostać w szpitalu przez ok. 2 tygodnie i następne 2 tygodnie na zwolnieniu lekarskim. Zatem wdrożenie wszystkich zmian odbywało się już bez jego udziału. Był w stałym kontakcie telefonicznym z koordynatorami, którzy zajęli się wdrażaniem zmian. Ci poinformowali pracowników o zmianie grafika i nowych zasadach pracy. Po kilku dniach wśród pracowników pojawiły się coraz wyraźniejsze oznaki niezadowolenia. Bardzo przeszkadzało im to, że muszą przychodzić na nocne zmiany. Nie widzieli żadnego sensu w tym i zaczęli naciskać, żeby wrócić do poprzedniej organizacji pracy. Zaczęli nawet odgrażać się, że złożą do Działu Personalnego oświadczenia, które uniemożliwią im pracę w nocy.

Kierownik nadal przebywał na zwolnieniu lekarskim, jednak w wyniku zagrożenia, jakie narastało ze strony pracowników, postanowił szybko zareagować. Nakazał koordynatorom zorganizować spotkania z całym personelem, na którym pojawił się osobiście. Na tym spotkaniu bardzo podziękował wszystkim, którzy angażowali się w pracę w dziale w poprzednim miesiącu. Podkreślił, że docenia zwłaszcza tych, którzy doskonale zdają sobie sprawę z sytuacji i chętnie zostawali w godzinach nadliczbowych, aby dział mógł o czasie zrealizować swoje zobowiązania. Przypomniał również o skutkach poprzedniego układu pracy, o opóźnieniach z tym związanych, niezadowoleniu klientów a tym samym niezadowoleniu naczelnego kierownictwa firmy. Zauważył, że od momentu wprowadzenia nowej zasady pracy dostawy wyjeżdżają najpóźniej do godz. 11.00, nie ma nerwowego bieganina rano i składania połowicznych zamówień. Podkreślił spokój i precyzję w wykonywaniu pracy. Poinformował, że nowa organizacja pracy ma na celu jej usprawnienie, wyeliminowanie opóźnień oraz podniesienie jakości oferowanych usług. Wyraził nadzieję, że jako świadomi i doświadczeni pracownicy tego działu swoim zaangażowaniem przyczynią się do osiągnięcia zaplanowanego efektu i wspólnym działaniem odbudują pozytywny wizerunek działu.

Pracownicy nie zgłosili żadnego sprzeciwu, nie było również żadnych pytań z ich strony. Od tej pory nikt już nie kwestionował zasadności nowego stylu pracy, nikt również nie protestował przeciwko nocnym zmianom ani nie złożył oświadczeń do Działu Personalnego. Praca w dziale uspokoiła się i pracownicy coraz chętniej angażowali się w nietypowe i ponadnormatywne zadania.

Bibliografia

1. Abrahamson E., *Bezbolesne zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec 2003
2. Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
4. Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Nr 3-4 (62-63)/2008
5. Bernard B., *Trustin science*, [w:] Social Studies of Science, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey 1990
6. Berth R., *Usunąć główną barierę innowacji*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 3
7. Boerner S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994
8. Borowiecki R., Jaki A. (red), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006
9. Borowik R., Borowik B., *Kapitał społeczno-kulturowy – rola zaufania jako czynnika wzmacniającego efektywność polityczną, gospodarczą i cywilizacyjną*, Prakseologia, Nr 143, 2003
10. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998
11. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
12. Brzeziński M., *Wprowadzanie zmian w organizacji*, „Przegląd organizacji”, 2/2011
13. Burt R., *When is Corporate Culture a Competitive Asset?*, „Financial Times” 1999
14. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, wyd. PWN, Warszawa 1998
15. Clarke L. , *Zarządzanie zmianą*, wyd. Gebethner i Spółka, Warszawa 1997
16. Czerska Z., *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. TNOiK, Toruń 2011
17. Davis S.M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publ., Cambridge 1984
18. Dowgiałło Z. (red), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wyd. Znicz, Szczecin 2004

19. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, Warszawa 1994
20. Dynowski W., *Etnografia w aktualnych tendencjach rozwojowych nauk społecznych*, „Etnografia Polska”, 1976/T.11
21. Fobel P.D., *Etyka i kultura w organizacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2007
22. Ford J.D, Ford L.W, *Rozszyfrowywanie oporu wobec zmian*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010
23. Gajda J., *Antropologia kulturowa, Wprowadzenie do wiedzy o kulturze*, Wyd. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008
24. Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2007
25. Gasparski W., *Projektowanie. Koncepcyjne przygotowanie badań*, PWN, Warszawa 1978
26. Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
27. Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003
28. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa 2007
29. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007
30. Grzybowska K., *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010
31. Havelock R.G., Havelock M., *Training for change agents*, Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, University of Michigan 1973
32. Karczewski L., *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, *Prakseologia*, nr 143, 2003
33. Kegan R., Laskow Lahey L., *Prawdziwe przyczyny oporu przed zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, wyd. specjalne Zarządzanie zmianą, grudzień 2011 – styczeń 2012
34. Kordel P., *Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i kierowanie”, nr 2(108)/2002
35. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej, metodologii nauk*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961
36. Kotter J.P., Cohen D., *Sedno zmian*, wyd. Helion, Gliwice 2002
37. Kotter J.P., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec 2004
38. Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Diagnostyka i sposoby rozwiązywania problemów*, Difin, Warszawa 2008
39. Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009

40. Krawiec F., *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa 2007
41. Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych (wybrane poglądy i koncepcje)*, Warszawa 2005
42. Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003
43. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994
44. Lewin K., *Field theory in social science*, Harper & Row, New York 1951
45. Lichtarski J., *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd organizacji” 9/2003
46. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000
47. Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011
48. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, wyd. CIM, Warszawa 1996
49. Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, wyd. PWN, Warszawa 2002
50. Niziołek K., *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007
51. Nowicka E., *Świat człowieka- świat kultury*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005
52. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
53. Oldroyd D., Tiller T., *Change for within: an account of school based collaborative action research in English secondary school*, “Journal of Education for Teaching”, Volume 13/1987
54. Ottaway R.N., Cooper C.L. *Moving towards a taxonomy of change agents*, “Management Learning” December 1976
55. Paul J., *Kulturowe uwarunkowania i wyznaczniki zachowań menadżerów w organizacji*, Katedra Nauk Humanistycznych, Politechnika Łódzka, Łódź 2007
56. Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, wyd. Difin, Warszawa 2007
57. Penc J., *Zmiany i innowacje*, wyd. Placet, Warszawa 1999
58. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
59. Przeclawska A., *Zróżnicowanie kulturowe młodzieży a problemy wychowania*, Warszawa 1976
60. Przybyła M., Wudarzewski W., Koziński J., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, wyd. WAE, Wrocław 1992
61. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978

62. Quinn R. E. i in., *Profesjonalne zarządzanie*, wyd. PWE, Warszawa 2007
63. Ratajczak M. Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, wyd. PWN, Warszawa 1980
64. Rogers E., Shoemaker S. *Communication of innovations*, Free Press, Glencoe, New York 1971
65. Seligman A. B., *The Problem of Trust*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1997
66. Senge P., *Piąta dyscyplina*, wyd. ABC, Warszawa 1998
67. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999
68. Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, AE, Wrocław 1996
69. Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, 1983, nr 28
70. Sobczak A., *Zmiana jako gra społeczna. Metodyka analizy i przeprowadzania zmian wg Y. F. Livian 'a*, "Organizacja i Kierowanie" 1991, nr 4
71. Sowińska A., *Człowiek w sytuacji przemian ekonomicznych: psychologiczne koszty adaptacji*, AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2000
72. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995
73. Sztompka P., *Socjologia*, Kraków 2002
74. Sztompka P., *Zaufanie, Fundament Społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007
75. Ściborek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005
76. Turner J. H., *Face To Face: Toward a Social Theory of Interpersonal Behavior*, Stanford University Press, Stanford 2002
77. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, wyd. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006
78. Wilk J., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000
79. Wiśniewski R., *Jakiej etyki potrzebujemy*. W sprawie uproszczeń postmodernistycznej krytyki etyki, [w:] *Moralność i etyka w ponowoczesności*, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1996
80. Wojciechowska M., *Metody pokonywania oporu wobec zmian i innowacji przeprowadzanych w bibliotekach*, „Biuletyn EBIB” [Dokument elektroniczny] / red. naczelny Bożena Bednarek-Michalska. – Nr 4/2006 (74), Czasopismo elektroniczne, wyd. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich KWE, Warszawa 2006, <http://www.ebib.info/2006/74/wojciechowska.php>;
81. Zając Cz., *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, wyd. WAE Wrocław 2006
82. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, wyd. Difin, Warszawa 2002
83. Zawistowicz-Adamska K. red., *Zmiany kultury chłopskiej. Problematyka i metody prac etnograficznych*, Wrocław 1973

