Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 17 2015 r.

Paweł Cabała

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: cabalap@uek.krakow.pl
tel. 691 893 869

Determinanty sprawności sytemu zarządzania zmianą organizacyjną

Streszczenie. Zarządzanie zmianą jest podstawowym instrumentem adaptacji organizacji do otoczenia. W artykule omówiono czynniki wpływające na zdolność organizacji do wprowadzania zmian. Z uwagi na złożoność i różnorodność tych czynników zostały one podzielone na determinanty związane z kulturą organizacyjną, postawami pracowników, stylem kierowania, strategią implementacji oraz pracą zespołową. Czynniki te są ściśle ze sobą powiązane, tworząc system, który wzmacnia procesy organizacyjnego uczenia się oraz pozwala w praktyce tworzyć elastyczne organizacje.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, kultura organizacyjna, styl kierowania, implementacja strategii, postawy pracowników, partycypacja

1. Uwagi wstępne

Problematyka zarządzania zmianami organizacyjnymi jest niezwykle złożona i ma bogatą historię[1]. W tradycyjnych strukturach hierarchicznych kadra

[1] Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego. W artykule wykorzystano częściowo materiały opracowane przez autora w trakcie realizacji projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management*" (Program Operacyjny Kapitał Ludzki).

kierownicza projektowała zmiany, które następnie wprowadzali pracownicy. Efektywność zmian zależała od umiejętności definiowania przez kierownictwo rzeczywistych problemów organizacji lub była pochodną trafności ekspertyz przygotowywanych przez specjalistów zewnętrznych. Tworzone struktury miały cechować się trwałością, dlatego zmiany były przeprowadzane stosunkowo rzadko. Wzrost dynamiki rynku, rozwój w dziedzinie technologii oraz w dziedzinie edukacji spowodowały, że w proces projektowania i wdrażania zmian zaczęto włączać pracowników niższych szczebli zarządzania. Ważnymi kompetencjami w organizacjach otwartych na zmiany stały się umiejętności pracy zespołowej, komunikacji interpersonalnej oraz zarządzania projektami.

Celem artykułu jest wskazanie czynników, które determinują sprawność procesów inicjowania i implementacji nowych rozwiązań organizacyjnych. Każde usprawnienie organizacyjne jest zmianą, lecz nie każda zmiana jest usprawnieniem organizacyjnym. Zdolność organizacji do sprawnego wprowadzania zmian jest określona przez kulturę organizacyjną, postawy pracowników, styl kierowania oraz przyjętą strategię implementacji. W artykule założono, że sprawny system zarządzania zmianą organizacyjną wymaga stworzenia przejrzystych reguł zachowania się pracowników zarówno w typowych, jak i nietypowych sytuacjach zawodowych, wzmocnienia kultury zaufania, otwartej wymiany informacji przełożonych z podwładnymi (komunikacja pionowa) i między pracownikami (komunikacja pozioma), a także stworzenia odpowiedniego systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją.

2. Istota procesu zarządzania zmianą

Zmiana organizacyjna jest procesem modyfikacji istniejących rozwiązań w celu stworzenia innego, z założenia bardziej efektywnego, modelu organizacji. Najczęściej przywoływaną koncepcją zarządzania zmianą jest model zaproponowany przez Kurta Lewina. Według tego ujęcia każda zmiana w organizacji obejmuje trzy fazy: rozmrożenia, przeprowadzenia zmian i zamrożenia. Faza rozmrożenia ma na celu uświadomienie potrzeby zmian. Wysiłek zarządzających powinien tutaj koncentrować się na podważeniu dotychczasowych wzorców i sposobów działania. Faza przeprowadzenia zmiany jest procesem komunikacji i decyzji, zgodnie z przyjętym planem zmian. W fazie tej najsilniej ujawniają się opory, a nawet wrogość wobec zmian. Celem tej fazy jest kształtowanie postaw i motywacji wśród pracowników, które pozwolą bezpiecznie wdrożyć planowane zmiany. Faza zamrożenia jest podejmowana, gdy wprowadzone zmiany przyniosły pożądane efekty. Generalnie celem tej fazy jest utrwalenie nowego stanu rzeczy.

Skuteczne wprowadzanie zmian wymaga określenia obecnego stanu organizacji, identyfikacji różnic między stanem obecnym a stanem pożądanym, zapewnienia odpowiednich informacji, na podstawie których mogą być podejmowane decyzje, a także opracowania sposobu pomiaru wpływu zmian na funkcjonowanie organizacji.

Do czynników determinujących zdolność do wprowadzania zmian zalicza się: zakres zmian, gotowość do zmian, reakcje interesariuszy, niezbędne zasoby oraz skutki uboczne[2]. W identyfikacji tych czynników można wykorzystać następujące pytania:

1. Czy organizacja potrzebuje zmian ewolucyjnych czy rewolucyjnych? – Znaczna część przedsiębiorstw wprowadza zmiany stopniowo. Zmiany radykalne są podejmowane w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, pojawienie się kryzysu lub gdy zmiany stopniowe są niewystarczające do rozwiązania problemu.

2. Czy organizacja jest gotowa na zmiany? – Sygnały świadczące o niskiej efektywności muszą być na tyle wyraźne, by członkowie organizacji dostrzegali potrzebę wprowadzenia zmian. Niezależnie od tego zmiany wywołują obawy pracowników związane z utratą pozycji, wpływów itp.

3. Jaka będzie reakcja interesariuszy na wprowadzanie zmiany? – Inicjatywy związane z wprowadzaniem zmian wychodzą od pracowników, właścicieli, konsultantów lub innych interesariuszy. Warto zauważyć, że w takich sytuacjach ujawniają się dotychczas przemilczane napięcia i konflikty.

4. Czy organizacja ma odpowiednie zasoby do wprowadzenia zmian? – Ludzie, kapitał, technologie oraz dostępne informacje stanowią zasoby w różnym stopniu potrzebne do wprowadzenia zmian.

5. Czy proponowane zmiany pozwolą osiągnąć pożądane rezultaty bez pojawiania się skutków ubocznych? – Zmiany mogą powodować poprawę w jednych obszarach, a jednocześnie wywoływać problemy w innych.

Kluczem do wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych jest pokonanie oporu pracowników. Źródła oporu wobec zmian są złożone i zróżnicowane. Z wielu badań empirycznych prowadzonych na ten temat wynika, że najczęściej są to: lęk przed nieznanym, poczucie, że proponowane rozwiązanie się nie sprawdzi, poczucie, że nie będzie się w stanie sprostać nowej sytuacji, niedostateczne zrozumienie problemu, brak akceptacji rozwiązań innych niż przez siebie preferowane, zbyt wysokie koszty społeczne, niewystarczające bodźce finansowe, zaburzenie istniejących relacji interpersonalnych, utrata wpływów i kontroli, brak akceptacji dla nowych wartości i zasad, brak chęci, lenistwo, podejrzenia co do motywów kadry menedżerskiej, przedkładanie interesów jednych grup nad interesy innych grup, obniżenie szans na awans.

---

[2] M.I. Harrison, *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005, s. 48-51.

Pokonywanie oporu wobec zmian wymaga przekonania pracowników, że:

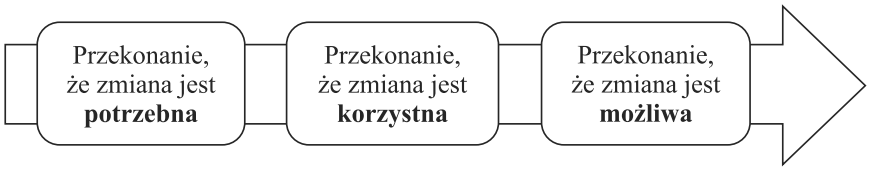
a) problem organizacyjny jest rzeczywisty, ponieważ spotykają się z nim na co dzień,

b) istnieją określone korzyści z rozwiązania problemu i zmiany będą lepsze niż utrzymywanie status quo,

c) zmiana jest możliwa, tj. wykonalna.

Niezbędne wymagania do skutecznego zarządzania zmianą pokazano na schemacie 1.

Schemat 1. Warunki skutecznego wprowadzenia zmian organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie K.M. Immordino, *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector*, CRC Press, Boca Raton 2012. s. 139.

Konieczność wprowadzania zmian w organizacji wynika z czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. Potrzeba dostosowywania się do rozwiązań narzuconych z zewnątrz jest spowodowana m.in. posunięciami konkurencji, zmianami w wielkości i strukturze popytu czy zmianami technologicznymi. Ważnym źródłem zmian są jednak inicjatywy podejmowane oddolnie, które mogą mieć charakter wyprzedzający pojawianie się presji zewnętrznej. W pierwszym i drugim przypadku umiejętne zarządzanie zmianami ma podstawowy wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji.

Ważnym czynnikiem determinującym skuteczność zarządzanie zmianą są umiejętności w zakresie projektowania. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że napięcia i konflikty w procesie projektowania zmian w organizacji pojawiają się najczęściej w fazie oceny wariantów rozwiązań, z fazą tą wiążą się także problemy z komunikacją w zespole projektowym[3].

3. Rola kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna powstaje i rozwija się wszędzie tam, gdzie ludzie współdziałają ze sobą dla osiągnięcia określonego celu lub realizacji określonej misji. Jej podstawą są wartości, normy i wzorce postępowania akceptowane

[3] Por. *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, red. A. Stabryła, Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2015, s. 73.

przez członków danej organizacji. Przejawami kultury organizacyjnej są postawy pracowników, styl i sposób rozwiązywania konfliktów, zasady negocjacji, a także zapisane lub przyjęte zwyczajowo standardy zachowania się pracowników. Budowanie otwartej na zmiany kultury organizacyjnej rozpoczyna się od analizy ogólnych podejść do rozwiązywania bieżących problemów, krytycznym badaniu zachowania się pracowników, a następnie ustaleniu, które formy zachowania się warto utrwalać, a które eliminować. System regulujący zachowania jest często zapisywany, dzięki czemu pracownicy wiedzą, jakie zachowania są od nich oczekiwane w różnych sytuacjach.

Standardy zachowania się pracowników można podzielić na standardy deklarowane oraz standardy przestrzegane. Standardy deklarowane odzwierciedlają oficjalnie przyjęty zbiór pożądanych zasad zachowania się pracowników. Są one opisane w kodeksie etycznym, statucie, regulaminach, zarządzeniach lub innych dokumentach organizacyjnych. Właściwie zapisane standardy tworzą przejrzyste środowisko pracy, wzmacniają poczucie tożsamości i więzi z organizacją, a także ułatwiają realizację misji danej instytucji. Istnienie rozbudowanego systemu standardów deklarowanych nie zawsze oznacza, że pracownicy stosują się do zapisanych zasad postępowania. Dlatego obok standardów deklarowanych wymienia się standardy przestrzegane. Standardy przestrzegane odzwierciedlają faktyczne zwyczaje i zasady postępowania wśród pracowników. Są trudniejsze do wdrożenia, ale mają rzeczywisty wpływ na efektywność pracy.

Wypracowanie zbioru zasad zachowania się pracowników wobec siebie, tj. kierowników wobec podwładnych, podwładnych wobec kierowników, pracowników równorzędnych w danej jednostce oraz między jednostkami jest zadaniem złożonym. Przejrzyste reguły zachowania się mają sens, gdy są akceptowane przez wszystkich. Stąd konieczne jest, by w proces opracowywania takich zasad (nazywanych też dobrymi praktykami) włączyć pracowników różnych szczebli zarządzania. Zasady wypracowane w taki sposób wzmacniają poczucie tożsamości pracowników z organizacją, wpływają na wzrost ich zaangażowania oraz pozwolą kształtować kulturę pracy otwartą na identyfikację problemów i poszukiwanie lepszych rozwiązań organizacyjnych. Przyjęty system zasad zwiększa poczucie odpowiedzialności pracowników nie tylko za to, co robią, ale także, w jaki sposób to robią.

Działania na rzecz kształtowania umiejętności zarządzania zmianą i doskonalenia kultury organizacyjnej przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji. Kultura organizacyjna ułatwia integrację pracowników, zwiększa ich zaangażowanie, umożliwia osiągnięcie konsensusu w przypadkach szczególnie złożonych i trudnych, ułatwia komunikację wewnętrzną, obniża czas i koszty związane z kontrolą, a także zapewnia przejrzystość, stabilność i niezawodność poprzez wypracowanie jednoznacznych i wspólnie podzielanych wzorców zachowania.

Kultura organizacyjna i zarządzanie zmianą powinny tworzyć spójny układ. Wadliwa konfiguracja tego układu może powodować zakłócenia w adaptacji organizacji do zmian otoczenia. Kształtowanie kultury organizacyjnej wymaga podjęcia działań na rzecz integracji systemu standardów deklarowanych z systemem standardów przestrzeganych. Ustalenie standardów pożądanego zachowania się pracowników w postaci regulacji wewnętrznych nie wystarcza. Do sprawnego funkcjonowania organizacji konieczne jest kształtowanie postaw pracowników zgodnych z ustanowionymi regulacjami.

4. Rola postaw pracowników

Postawa jest rozumiana jako tendencja do pozytywnego lub negatywnego reagowania na dany obiekt (sytuację, przedmiot, inną osobę)[4]. Postawy pracowników odgrywają szczególnie istotną rolę w procesie wprowadzania zmian. Wpływ na postawy jednostek w organizacji mają: intelektualne wyzwania związane z pracą, warunki pracy, sprawiedliwe wynagrodzenia, atmosfera pracy (nastawienie kolegów i przełożonych), zaangażowanie w pracę itd. Jednym z narzędzi kształtowania kultury otwartej na zmiany jest wspólne wypracowanie przez pracowników listy pożądanych i niepożądanych sposobów zachowania się w środowisku pracy. Opracowana w ten sposób lista pozwoli na stworzenie wewnętrznego kodeksu zachowania się pracowników. Innym narzędziem jest promowanie kultury otwartości i zaufania wśród pracowników, co pozwala lepiej pokonywać opory wobec wprowadzanych zmian organizacyjnych.

Postawy ludzi można zmieniać poprzez dostarczanie informacji, modyfikowanie wewnętrznej skali odniesienie lub zmianę potrzeb i motywacji. Wypracowanie wzorców zachowania się powinno odbywać się poprzez wymianę doświadczeń wszystkich pracowników. Dlatego proces gromadzenia informacji na temat pożądanych i niepożądanych zasad zachowania się pracowników najlepiej rozpocząć od zebrania uwag i przemyśleń pracowników na wszystkich szczeblach zarządzania w formie kwestionariusza. Istotne jest, by w tej fazie nie kopiować wzorców wypracowanych w innych instytucjach, lecz niezależnie zidentyfikować postawy pracowników organizacji. Zebrane w ten sposób informacje można następnie zestawić z obowiązującymi regulacjami wewnętrznym, takimi jak np. kodeks etyczny. Zebrany materiał pozwoli opracować listę zasad zachowania się pracowników, która może być dalej przedmiotem dyskusji i dalszych uzupełnień.

Wypracowanie wspólnych norm i przekonań, akceptowanych przez wszystkich pracowników, stwarza przejrzyste warunki pracy i zwiększa efektywność

[4] Por. *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 1998.

pracy. Promowanie wśród pracowników takich wartości, jak uczciwość, dyscyplina, obowiązkowość, odpowiedzialność, solidarność, lojalność oraz zaufanie, jest obowiązkiem kierownictwa organizacji i może się także przełożyć się na wymierne efekty. Właściwe postawy pracowników umożliwiają tworzenie kultury organizacji ukierunkowanej na przestrzeganie wysokich standardów jakościowych.

Zmiana indywidualnych postaw pracowników jest powiązana z procesem uczenia się, czyli procesem zdobywania wiedzy poprzez doświadczenie, które w konsekwencji prowadzi do zmiany zachowania się. Nie zawsze proces ten jest łatwy, co potwierdzają badania przeprowadzone przez Elizabeth Kubler-Ross i innych[5]. Reakcja na nowe wydarzenia, które nie przystają do dotychczasowych wyobrażeń i oczekiwań, u większości ludzi przebiega według w miarę jednolitego wzorca: od zaprzeczenia, poprzez złość, próby naginania faktów, depresję aż do ostatecznej akceptacji.

5. Rola stylu kierowania

Styl kierowania oznacza sposób, w jaki kadra menedżerska realizuje funkcje zarządzania, czyli to, w jaki sposób kierownicy planują, organizują, motywują oraz kontrolują. Styl objawia się specyficznymi rozwiązaniami w zakresie: doboru kadr, stopnia formalizacji, podziału pracy, zakresu partycypacji, kontaktu z podwładnymi, charakteru kontroli, struktury organizacyjnej, systemu motywacyjnego, zakresu centralizacji oraz stereotypu człowieka[6].

Kierownicy odpowiedzialni za wprowadzanie zmian organizacyjnych powinni polegać głównie na własnym doświadczeniu, wyczuciu sytuacji i zdrowym rozsądku. Warto w tym miejscu przytoczyć następujące wskazówki[7]:

1. Przekazuj wyczerpujące informacje na temat zmian. Powtarzaj tyle razy, ile razy jest taka potrzeba. Możesz nie być słyszany i zrozumiany za pierwszym razem.

2. Mów prawdę. Nikt nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania. Naturalne będzie, gdy powiesz „Nie wiem, ale postaram się dowiedzieć i wtedy wyjaśnię".

3. Nie spieraj się. Jeśli czujesz się niezrozumiany, poproś by powtórzono twoje wyjaśnienia. W ten sposób zaoszczędzisz wiele czasu.

4. Akceptuj uczucia, zarówno złe, jak i dobre. Są one szczerym sposobem wyrażania się innych ludzi. Nie mów ludziom, co powinni czuć.

---

[5] Por. E. Cameron, M. Green, *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, London 2009, s. 32-38.

[6] W. Kieżun, S. Kwiatkowski, *Style zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975, s. 56-57.

[7] M. Weisbord, *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004, s. 407.

5. Uważaj na samospełniające się proroctwa, typu „to nie wyjdzie". Nie wiemy, co wyjdzie, a co nie. Bierzemy pod uwagę wszystkie możliwości.

6. Spraw, by ludzie widzieli, że notujesz kwestie wymagające kontroli.

7. Interesuj się zastrzeżeniami, plotkami, obawami. Nie pozwól, by się utrwalały. Używaj argumentów opartych na faktach.

8. W skrócie: informuj, słuchaj, notuj, kontroluj.

Projektowanie i wprowadzanie zmian organizacyjnych stanowi duże wyzwanie dla kierowników. Zmiany wymagają od ludzi innego sposobu myślenia, rewizji przekonań i odmiennych postaw. Dla kierowników oznacza to konieczność: tworzenia bezpiecznego środowiska pracy, stawiania jasnych celów, zaufania do podwładnych, samokontroli oraz podejmowania działań spójnych z ustalonymi zamierzeniami[8].

Styl kierowania ma fundamentalny wpływ na sprawność systemu zarządzania zmianą organizacyjną. Styl najwyraźniej objawia się w realizacji przez kierownika funkcji kontroli („Nie mów, jak zarządzasz, lecz powiedz, jak kontrolujesz, a będzie wiadomo, jak zarządzasz"). Warto zwrócić uwagę, że w różnych fazach zmian organizacyjnych efektywność danego stylu kierowania będzie różna. Podejście do realizacji funkcji zarządzania w fazie projektowania zmian powinno być inne niż w trakcie implementacji.

6. Implementacja i partycypacja

Implementacja obejmuje działania mające na celu wprowadzenie planowanych zmian do organizacji. Planowane zmiany mogą mieć charakter adaptacyjny (doskonalenie istniejących rozwiązań) lub innowacyjny (wprowadzanie nowych rozwiązań).

W praktyce stosowane są cztery strategie implementacji: interwencji, partycypacji, perswazji oraz strategia dyrektywna[9]. Strategia interwencji polega na sformułowaniu ogólnych intencji związanych z wprowadzaniem zmian przez menedżera i szukaniu wsparcia dopiero na końcowym etapie procesu zmian przez formułowanie norm i standardów wydajności. Strategia partycypacji sprowadza się do ścisłego określenia oczekiwań w pierwszej fazie procesu zmian, a następnie delegowania uprawnień zespołowi odpowiedzialnemu za opracowanie rekomendacji dotyczących zmian. Strategia perswazji polega na ograniczonym angażowaniu się kierownika w proces zarządzania zmianą. Kontrola nad tym

---

[8] R.J. Marshak, *Covert Process at Work. Managing the Five Hidden Dimensions of Organizational Change,* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006, s. 69-85

[9] P.C. Nutt, *Tactics of Implementation*, „The Academy of Management Journal" 1986, Vol. 29, No. 2.

procesem jest przekazywana ekspertom lub powołanemu zespołowi pracowników, którzy przedkładają wyniki swych prac do akceptacji kierownika. Strategia dyrektywna oznacza z kolei odgórne przekazywanie poleceń i pełną kontrolę kierownika nad procesem zmian. Z badań empirycznych wynika, że najczęściej stosowaną w praktyce strategią implementacji jest strategia perswazji[10].

Implementacja jest procesem nakłaniania ludzi (pracowników, interesariuszy) do zmian w celu uzyskania ich wsparcia, przychylności lub zachęty do kooperacji. Terminy „zarządzanie zmianą" oraz „implementacja" są do siebie zbliżone. Przedstawione wyżej strategie implementacji korespondują z podawanymi w literaturze strategiami zmian. Na przykład wymienia się następujące strategie wprowadzania zmian: dyrektywną (kierownik odgórnie wyznacza zakres zmian i bezpośrednio nadzoruje ich wdrażanie), ekspercką (zmiany są wprowadzanie przez specjalistów zewnętrznych i zorientowane na rozwiązywanie problemów), negocjacyjną (pracownicy uzgadniają z kierownictwem propozycje zmian), uświadamiania (przekonywanie pracowników do potrzeby zmian) oraz strategię partycypacji (włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących zmian)[11].

Sprawne wprowadzanie zmian organizacyjnych w warunkach wysokiej niepewności otoczenia wymaga zastosowania partycypacyjnego modelu zarządzania, który wiąże się z delegowaniem uprawnień decyzyjnych oraz pracą zespołową.

W procesie delegowania uprawnień należy zwrócić uwagę na występowanie barier zarówno po stronie osoby delegującej, jak i po stronie delegowanego. Bariery podmiotu delegującego wynikają z braku zaufania do podwładnych, nadmiernego perfekcjonizmu, braku umiejętnego rozróżniania spraw istotnych (które nie powinny być przedmiotem delegowania) od spraw rutynowych, nieumiejętności precyzyjnego definiowania zadań czy też poczucia zagrożenia, że przekazanie spraw innej osobie wymknie się spod kontroli. Z kolei po stronie osoby delegowanej bariery w przejmowaniu zadań od przełożonego wynikają z: braku doświadczenia, braku wiedzy teoretycznej, unikania odpowiedzialności, przeciążenia pracą, złej organizacji pracy. Oprócz wymienionych barier istnieje wiele czynników stanowiących istotne ograniczenie w skutecznym delegowaniu uprawnień, np. autokratyczny styl zarządzania, brak tolerancji dla popełnianych błędów czy brak odpowiedniego personelu.

Ważnym elementem partycypacyjnego modelu zarządzania jest organizacja i funkcjonowanie zespołów. W procesie tworzenia zespołu należy: jednoznacznie określić cele i zadania zespołu, ustalić role i dokonać podziału odpowiedzialności między członkami zespołu, określić tryb pracy zespołu, ustalić reguły i jasne

---

[10] Ibidem.

[11] A. Burtonshaw-Gunn, M.G. Salameh, *Essential Tools for Organizational Performance Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Chichester 2009, s. 21-25.

procedury działania, stworzyć mechanizmy zapewniające utrzymanie właściwych relacji interpersonalnych. Podstawowe reguły organizacji pracy są ustalane na etapie formowania się zespołu. Członkowie decydują, w jaki sposób zespół będzie funkcjonował, w szczególności określają zasady komunikacji i organizacji spotkań.

Warto pamiętać, że z pracą zespołową wiąże się wiele praktycznych problemów. Podnoszenie efektywności funkcjonowania zespołów jest możliwe dzięki konsekwentnemu stosowaniu paru prostych zasad. Po pierwsze, należy precyzyjnie wyjaśniać, dlaczego (jaki jest powód) i po co (jakie są oczekiwane rezultaty) zespół się spotyka. Po drugie, na spotkania zespołu należy zapraszać właściwe osoby, zwłaszcza osoby z zewnątrz mogące służyć radą w rozwiązywaniu trudnych kwestii. Po trzecie, agendę spotkania należy przygotowywać wspólnie, zachęcając członków zespołu do przygotowania poszczególnych punktów spotkania. Po czwarte, należy określać czas, jaki będzie przeznaczony na omówienie poszczególnych punktów agendy.

7. Podsumowanie

Organizacje otwarte na zmiany to organizacje elastyczne, zdolne do dzielenia się wiedzą i uczenia się. Czynniki związane z podnoszeniem sprawności systemu wprowadzania zmian są ściśle powiązane z kulturą organizacyjną, postawami pracowników, stylem kierowania, implementacją oraz partycypacją.

Sprawny system zarządzania zmianą ma znaczenie strategiczne, jest bowiem warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji. Zdolność do właściwej reakcji na zmiany w otoczeniu wymaga zainicjowania i wprowadzenia zmian wewnątrz organizacji. Brak zdolności organizacji do zmian określany jest mianem krótkowzroczności strategicznej (*strategic myopia*). Ironią krótkowzroczności strategicznej jest fakt, że w obliczu zmian nieciągłych, najbardziej krótkowzrocznym menedżerem będzie najprawdopodobniej ten, który osiągał znaczące sukcesy w przeszłości[12]. Informacje, które nie potwierdzają zdobytej wiedzy, są odrzucane lub ignorowane przez kierowników. Krótkowzroczność strategiczna blokuje nie tylko dostrzeganie koniecznych zmian, lecz jest także rozstrzygającym czynnikiem oporu wobec zmian, ponieważ dotyczy kadry menedżerskiej najwyższego szczebla zarządzania, czyli tych osób, które faktycznie decydują o wprowadzaniu zmian.

Strategiczne zarządzanie zmianami organizacyjnymi wymaga ciągłego doskonalenia systemu komunikacji poprzez usuwanie ograniczeń w przepływie

[12] *The H. Igor Ansoff Anthology*, red. P.H. Anoniou, P.A. Sulivan, BookSurge, Escondido 2006, s. 219.

wiedzy między pracownikami, a także pokonywania barier w wymianie informacji z interesariuszami oraz rynkiem. Na przetrwanie organizacji w burzliwym otoczeniu mają wpływ zarówno zdarzenia zewnętrze, jak i sposób reagowania na te zdarzenia. Reaktywne zmiany nie zawsze chronią organizację przed kryzysem. Są one z reguły opóźnione i dlatego trudniejsze do wdrożenia.

Literatura

Burtonshaw-Gunn A., Salameh M.G., *Essential Tools for Organizational Performance Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants*, John Wiley & Sons, Chichester 2009.

Cabała P., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2012.

Cameron E., Green M., *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, London 2009.

Encyklopedia psychologii, red. W. Szewczuk, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 1998.

Haeckel S.H., *Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals Making Meaning out of Apparent Noise: The Need for a New Managerial Framework*, „Long Range Planning" 2004, No. 2.

Harrison M.I., *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.

Immordino K.M., *Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector*, CRC Press, Boca Raton 2012.

Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1975.

Marshak R.J., *Covert Process at Work. Managing the Five Hidden Dimensions of Organizational Change*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.

McLean G.N., *Organization Development. Principles, Processes, Performance*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2006.

Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2015.

Nutt P.C., *Tactics of Implementation*, „The Academy of Management Journal" 1986, Vol. 29, No. 2.

Praktyka projektowanie systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa, red. A. Stabryła, Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2015.

The H. Igor Ansoff Anthology, red. P.H. Anoniou, P.A. Sulivan, BookSurge, Escondido 2006.

Weisbord M., *Productive Workplaces Revisited: Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 2004.

Wissema H., *Driving through Red Lights. How Warning Signals are Mmissed orIignored*, „Long Range Planning" 2002, No. 5.

Factors Influencing the Efficiency of an Organizational Change Management System

Summary. Change management is a basic instrument employed by organizations to support their adaptation to changes in the environment. The paper discusses the factors affecting an

organization's ability to achieve and sustain change. To embrace the complexity and diversity of such factors, they have been aggregated and then arranged into groups of determinants relating to: organizational culture, staff attitudes, management style, strategy implementation, and teamwork. All of these factors are closely interlinked and, if properly orchestrated, can strengthen the processes of organizational learning and become an enabling mechanism for a flexible organization.

Keywords: change management, organizational culture, management style, strategy implementation, staff attitudes, participation