

**Paulina Gocła** \*  <https://orcid.org/0009-0004-8222-4725>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: [pgocala@ahelodz.pl](mailto:pgocala@ahelodz.pl)

## Lider, zespół i organizacja w procesie zmian

[https://doi.org/10.25312/2391-5129.37/2023\\_08PGO](https://doi.org/10.25312/2391-5129.37/2023_08PGO)

Głównym celem artykułu jest opisanie zagadnienia zarządzania zmianą. Zaczynając od przedstawienia psychologicznych etapów procesu zmian, autor opisuje strategie skutecznie utrudniające wprowadzanie zmian i innowacji oraz wpływ lidera na proces zmian i współpracowników. Dzięki analizie przykładów wykazano, że na zarządzanie zmianami oddziałują czynniki psychologiczne (na przykład zaprzeczanie, opór, eksperymentowanie i zaangażowanie), które wpływają na reakcje pracowników na zmianę. Duże znaczenie mają też różne strategie i okoliczności, które skutecznie utrudniają przeprowadzenie pożądanego procesu (między innymi brak zrozumienia sensu i celu zmiany, komunikacja zmian „zniechęca” i obwinianie za przeszłość).

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianą, psychologiczne etapy zmiany, lider

### Wstęp

*Jeżeli ktoś nie przewodzi zmianie, to nie przewodzi w ogóle.*

Spector, 2012: 206

Artykuł przedstawia wnikliwe spojrzenie na zarządzanie zmianami w organizacjach. Omawia psychologiczne etapy procesu zmiany (na przykład zaprzeczanie, opór,

---

\* Paulina Gocła – magister, specjalizuje się głównie w dziedzinach związanych z zarządzaniem, rozwojem organizacji oraz transferem technologii. Jej badania skupiają się na tworzeniu i wdrażaniu polityk rozwojowych, doskonaleniu umiejętności pracowników oraz wspieraniu innowacji w biznesie. Jej praca obejmuje edukację, wsparcie dydaktyków oraz rozwijanie potencjału akademickiego. Poprzez współpracę z różnymi instytucjami naukowymi i firmami technologicznymi, takimi jak Orange Polska czy Ikea, zdobyła wiedzę z zakresu transferu technologii oraz adaptacji innowacji do praktyki biznesowej.

eksperymentowanie i zaangażowanie), które wpływają na reakcje pracowników na zmianę oraz prezentuje strategie, które skutecznie utrudniają wprowadzenie zmian i innowacji. W artykule przeanalizowano różne postawy pracowników wobec zmiany (od przeciwników zmiany do pionierów) oraz omówiono cechy idealnego lidera, który powinien między innymi skutecznie motywować pracowników oraz efektywnie rozwiązywać potencjalne problemy i konflikty. Metoda badawcza użyta w artykule opiera się na analizie literatury naukowej z zakresu psychologii zmiany organizacyjnej, zarządzania zmianą oraz teorii przywództwa. Dzięki interdyscyplinarnemu spojrzeniu, łączącemu psychologię, zarządzanie oraz nauki społeczne, uzyskano dogłębną wiedzę na temat psychologicznych etapów procesu zmiany, postaw pracowników oraz cech idealnego lidera. Dodatkowo przeprowadzone zostały wywiady z pracownikami różnych organizacji, aby uzyskać praktyczne spojrzenie na ich postawy wobec zmiany i cechy, jakich oczekują od swoich liderów. Zgromadzone dane empiryczne wzbogaciły analizę i pozwoliły ukierunkować się na konkretne wyzwania i możliwości związane z zarządzaniem zmianami. W efekcie praca stanowi wartościowy wkład w literaturę z zakresu zarządzania zmianami, dostarczając zarówno teoretycznej wiedzy, jak i praktycznych wskazówek dla liderów, którzy dążą do skutecznego zarządzania zmianą w swoich organizacjach.

## Psychologia zmiany

*Kształtowanie postaw otwartości na zmiany  
ulatwia identyfikację problemów oraz zwiększa elastyczność działania.*

Bukłaha, Cabała, 2022: 120

### Zmiana – szansa czy konieczność?

Zmiana jest wszechobecna – zmienia się rynek, zmieniają się ludzie, zmieniają się instytucje i firmy. Następują reorganizacje, które nie pozostają bez wpływu na pracowników. Zmiana jest koniecznością, ale może też być szansą, możliwością, motorem napędowym postępu. Trzeba nauczyć się radzić sobie ze zmianą, co więcej – trzeba tę wiedzę umieć wykorzystać w praktyce, by skutecznie i aktywnie wykorzystać zmianę. Niezbędne jest do tego wypracowanie odpowiednich mechanizmów emocjonalnych i intelektualnych, a wstępem do tego procesu jest poznanie natury zmiany oraz prawidłowości i mechanizmów z nią związanych. Trzeba bowiem pamiętać, że w praktyce spotykamy się z różnymi typami zmian, które wymagają często odmiennych strategii działania (Kozyra, 2017: 43–44).

### Psychologiczny kontekst zmiany

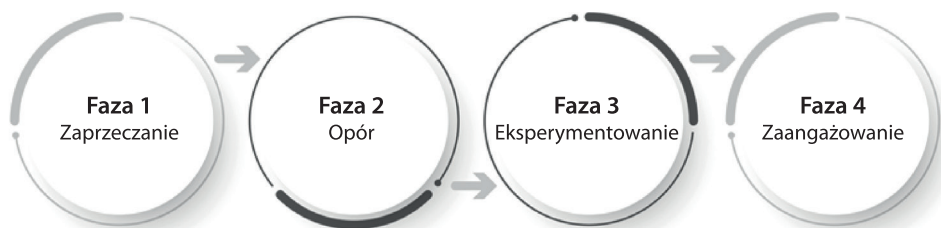
Jak zauważa Kubacka-Jasiecka (2002: 13), „pojęcie zmiany czy przemiany nieczęsto można napotkać w tytułach prac psychologicznych”. Chociaż zmiana ma bardzo indywidualny przebieg i niewątpliwie potrzeba systemowych badań jej poświęconych, istnieją pewne prawidłowości wspólne dla wszystkich ludzi, niebędących jej inicjatorami.

Pierwszą z nich jest **reorientacja z przeszłości ku przyszłości**. Zmiany, przynajmniej w pewnym wymiarze, wymagają zerwania z przeszłością i ustalenia, jak chcemy działać w nowych okolicznościach. Stanięcie twarzą w twarz z tym, co nieznane, może wywołać poczucie zagrożenia – poczucie to opisywali w przeprowadzonych przeze mnie wywiadach pracownicy administracyjni kilku łódzkich uczelni (AHE i UŁ).

Kolejnym etapem w procesie doświadczania zmian jest reorientacja z samego siebie ku otoczeniu. W momentach transgresyjnych, w momentach wchodzenia w nowe sytuacje zwykle pierwszym pytaniem, jakie się pojawia, jest: Co mnie spotka? Potrzeba czasu, by otworzyć się na doświadczenia z zewnątrz, by zrozumieć wyzwanie, przed jakim stajemy, chcąc panować nad zmianą. Musimy nauczyć się „logiki” zmian, zrozumieć ich przebieg, tak byśmy w przyszłości mogli dokonywać ich szybciej i z mniejszym wysiłkiem.

Gdy jesteśmy w procesie zmiany, doświadczamy różnych reakcji na wynikające z niej konsekwencje. Kolejne etapy ukazują tak zwaną krzywą zmiany lub psychologia osobistej zmiany. Dzięki badaniom ustalono, że większość ludzi reaguje w bardzo podobny sposób na zmiany. To cenna lekcja, bo pokazuje, że nie jesteśmy odosobnieni w przeżywaniu różnych emocji.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że zmiana przebiega w czterech fazach, które prowadzą od starego do nowego.



Rys. 1. Cztery fazy zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie Clarke, 1994.

Zmiana to proces przebiegający wzdłuż krzywej (rys. 1). Gdy zmiana zaistnieje, krzywa opada i tworzy zagłębienie (nieckę) podwyższonego stresu i szoku. W miarę zwiększania się akceptacji dla zmiany następuje wzrost krzywej – uczymy się nowych umiejętności i ról, odzyskujemy siłę i świadomość działania, zaczynamy wdrażać nowe rozwiązania.

Niemal zawsze trzeba przejść przez wszystkie cztery fazy zmiany, z tym że przechodzi się przez nie w różnej kolejności. Niektórzy cofają się do fazy wcześniejszej, inni nie mogą wydostać się z pierwszej fazy. Mimo różnic w przebiegu zmian każdy musi jednak dotrzeć do fazy zaangażowania.

### Faza 1: zaprzeczanie

W fazie zaprzeczania nie dajemy zmianie szans, co więcej – nie wierzymy w jej realność. W rezultacie zachowujemy się tak, jakbyśmy nie mieli ochoty i zamiaru się zmieniać. Realizujemy zadania bez uwzględniania nowych okoliczności.

### Faza 2: opór

W fazę oporu wstępujemy, gdy nie możemy już dłużej negocjować zmiany, gdy widzimy, że ona następuje (lub lada moment nastąpi). Przyczyny oporu i towarzyszące mu emocje mogą być bardzo różne (Centkowska, 2015; Sikora, 1998; Wendt, 2010). Najczęściej są to: lęk, złość, niepewność, co nas czeka w przyszłości, zwątpienie we własne możliwości i umiejętności. W fazie oporu trudno nam podjąć jakieś działanie, bo nadal w pewien sposób funkcjonujemy według starych reguł. Dopiero po jakimś czasie zaczynamy rozumieć, że zmiana jest nieunikniona i robimy pierwsze kroki w kierunku nowego.

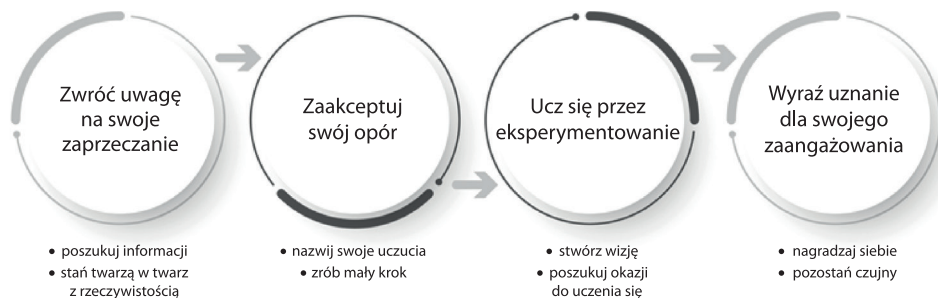
### Faza 3: eksperymentowanie

Wyznacznikiem fazy eksperymentowania jest działanie – nie boimy się działać, bierzemy sprawy w swoje ręce. Ten etap owocuje tym, że mamy ochotę i umiejętności, by działać. Nie kwestionujemy realności zmiany, skupiamy się na tym, co i jak zrobić, by stać się aktywną częścią zmiany. W fazie eksperymentowania jesteśmy skoncentrowani na sobie, lecz otwieramy się na innych, na przyszłość, w której jesteśmy elementem większej całości. Wzrasta nasze zainteresowanie firmą i sposobami osiągnięcia sukcesu zarówno przez nas samych, jak i przez instytucję, w której pracujemy.

### Faza 4: zaangażowanie

W fazie zaangażowania potrafimy już decydować, jakie działania podjąć, by optymalnie uczestniczyć w zmianie. Panujemy nad sytuacją, choć nadal nie do końca, rozpoznajemy zagrożenia i trudności, choć nie wszystkie. Taki przyływ pewności może spowodować (złudnie, niestety!), że zmianę mamy już za sobą. Musimy być jednak czujni i cały czas przygotowani na nowe. W tej fazie jesteśmy skupieni na przyszłości i na organizacji.

Jak wspomagać siebie i współpracowników w zmianie? Obrazuje to rysunek 2.



Rys. 2. Rodzaje wsparcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Clarke, 1994.

## **Dlaczego ludzie opierają się zmianom?**

„Oczywiście jest, że każda zmiana rodzi opór” (Kulawik-Dutkowska, 2016: 202), dlatego tak ważne jest, by lider zmian możliwie najlepiej rozumiał przyczyny oporu obserwowane u swoich podwładnych i współpracowników. Poniżej zostały przedstawione źródła i powody oporu w sytuacji zmiany oraz możliwe sposoby niwelowania oporu przez osobę zarządzającą zmianą (zob. Clarke, 1994).

### 1. Utrata poczucia kontroli.

Ludzie, którzy się czują „przedmiotami” zmiany, boją się, stają się apatyczni, stawiają opór.

- Od samego początku należy angażować zespół w zmiany.
- Informować o procesie i potencjalnych skutkach zmian (jawność).
- Umożliwiać dokonywanie wyborów (wewnątrz możliwych granic).

### 2. Utrata poczucia rozumienia sensu, kierunku zmiany.

Rozumienie priorytetów zagrożone jest przez zmianę dotychczasowego działania. W zespole pojawiają się pytania: Po co ta zmiana? Dlaczego?

- Przedstawiać wizję.
- Dawać samemu przykład.
- Zachęcać ludzi, by sami odkrywali, dlaczego zmiana jest konieczna.

### 3. Niepewność i niejasność.

Większość ludzi źle znosi poczucie niepewności.

- Informować, rozmawiać, wyjaśniać, tłumaczyć.

### 4. „Mamy dla Was niespodziankę!”

Przy decyzjach komunikowanych zniemacka ludzie często myślą: „Czemu mi nie zaufali na tyle, by przynajmniej napomknąć?”, „Czemu nie dali mi czasu na to, by się przyzwyczaić?”. Opór i niechęć wobec „nowego” łagodnieją, a nawet mijają wraz z upływem czasu.

### 5. Obwinianie za przeszłość.

Przeszłość należy traktować z ostrożnością; ludzie, którzy funkcjonowali w poprzednim systemie, czują się krytykowani za niekompetencję, złą pracę. Czują się zmuszeni bronić swoich poprzednich działań, stając się wrogami zmiany.

- Zaczynamy od nowa – „amnestia” (vs. obwinianie).
- To, co było robione w przeszłości, było adekwatne (dobre) w tamtych warunkach.
- Jesteście elastyczni i zdolni funkcjonować w nowym (vs. niekompetentni).

### 6. Czy podołam?

Ludzie obawiają się, że będą potrzebne nowe umiejętności, których nie posiadają, że będą musieli się uczyć od nowa.

- Uczenie się nowego jest długotrwałym procesem i wymaga czasu.
- Osoby, które się uczą, potrzebują wsparcia, pomocy, zachęcania oraz atmosfery zaufania i bezpieczeństwa.

## 7. Jeszcze więcej pracy.

Utrzymanie *status quo* wymaga poświęcenia wystarczającej ilości pracy, wysiłku, czasu. Zmiana przynosi tym, którzy mają ją wprowadzać, nowe obowiązki, zadania, odpowiedzialność (choćby dlatego, że zanikają rutynowe działania bądź trzeba przyzwyczaić się do nowych ludzi).

- Nie zmieniać wszystkiego na raz (pozostawić trochę znajomej rutyny!).
- Doceniać za dodatkowy wysiłek.

**Tab. 1. Trzy rodzaje oporu wobec zmian**

| <b>Logiczny opór</b>   |  |
|--|--|
| Logiczne, racjonalne argumenty przeciw zmianie związane z czasem i wysiłkiem, który musi być włożony w przystosowanie się do zmiany. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Czas potrzebny, by się przystosować.</li> <li>– Wysiłek włożony w naukę nowego.</li> <li>– Możliwość niekorzystnych konsekwencji zmiany.</li> <li>– Koszty zmiany (ekonomiczne).</li> <li>– Zwątpienie w techniczną możliwość wprowadzenia zmiany.</li> </ul> |
| <b>Psychologiczny opór</b>   |  |
| „Logiczne” uczucia i nastawienia związane z obawą przed nieznanym, brakiem zaufania oraz zachwianym poczuciem bezpieczeństwa.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Obawa przed nieznanym.</li> <li>– Indywidualna niska tolerancja wobec zmian.</li> <li>– Niechęć wobec wdrażających zmianę.</li> <li>– Brak zaufania.</li> <li>– Indywidualna potrzeba bezpieczeństwa i zachowania <i>status quo</i>.</li> </ul>               |
| <b>Socjologiczny opór</b>  |  |
| Opór, który jest „logiczny” z perspektywy grupowej – interesów, wartości i więzi wewnątrzgrupowych.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koalicje.</li> <li>– Sprzeczne/rozbieżne wartości.</li> <li>– Ograniczona perspektywa.</li> <li>– Interesy zagrożone.</li> <li>– Obawa przed rozbiciem grup towarzyskich, utratą przyjaciół.</li> </ul>   |

Źródło: opracowanie własne.

### **Korzyści wynikające z oporu**

Opór nie zawsze jest rzeczą złą. Po pierwsze, może pełnić funkcję korygującą wobec nieadekwatnych lub pochopnie wprowadzanych rozwiązań. Po drugie, może sygnalizować sprawy, które w przyszłości staną się problemowe – tak, by kierownictwo już zawnazę zaczął nad nimi pracować. Po trzecie, jest wskaźnikiem emocjonalności, jaką podwładni obdarzają sprawę. Samo wyrażanie oporu jest także wentylem dla emocji, o ile stanie się okazją do przedyskutowania i lepszego zrozumienia natury zmiany.

## Zmiana w organizacji

*Otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, dlatego bardzo trudno obserwować zachodzące w nim zmiany.*

Peszko, 2002: 40

### Proces zmiany

Jeżeli możliwe jest przewidzenie etapów, przez jakie przechodzą ludzie, reagując na znaczące organizacyjne i osobiste zmiany, to możliwe jest przeprowadzenie ich przez proces zmian. Jednak proces zmian nigdy nie jest funkcją liniową. Jest on mało uporządkowany, liczne są przypadki powrotu do punktu wcześniejszego, postępuje nieregularnymi zrywami w miarę, jak porzuca się przeszłość, działa się w okresie przejściowym i zastanawia nad nową przyszłością.

Trzy pytania stanowią kamień węgielny zmiany w organizacji:

1. Gdzie byliśmy?
2. Gdzie jesteśmy obecnie?
3. Dokąd zmierzamy?



Rys. 3. Model trójfazowy Kurta Lewina

Źródło: Clarke, 1997: 104.

Trójfazowy model zmian Kurta Lewina jest jednym z najpopularniejszych modeli (Penc, 1999: 310) między innymi dlatego, że podsumowuje w prosty sposób wiele złożonych zagadnień, które leżą u podstaw porzucenia przeszłości i utrzymania zmian w długim okresie. Zmiana w organizacji jest procesem fazowym, przejście z sukcesem przez cały proces zmiany jest uwarunkowane pozytywnym przejściem przez każdy z trzech etapów ukazanych na rysunku 4 (Wybrańczyk i in., 2018: 631–632).



Rys. 4. Trzy fazy zmiany

Źródło: opracowanie własne.

### Faza 1: rozmrożenie

Jest niezbędne, aby proces zmiany się rozpoczął. Oznacza to destabilizację *status quo*. Zmiana może nastąpić jedynie wtedy, gdy zakończy się jeden etap i rozpocznie drugi. Aby to się stało, musimy spowodować odejście „starego”, mimo że nie mamy gwarancji, co przyniesie nam „nowe”. Zrezygnowanie z tego, z czym było nam wygodnie i bezpiecznie, na rzecz tego, co wydaje nam się często poza naszą kontrolą, możemy odczuwać jako bolesne. Rozmrożenie polega na doprowadzeniu do tego, aby potrzeba zmiany stała się oczywista, oraz na ugruntowaniu przekonania, że obecne sposoby działania nie przynoszą już oczekiwanych efektów.

Rozmrożenie tworzy motywację i gotowość do zmian i ma fundamentalne znaczenie dla końcowego sukcesu.

### Faza 2: zmiana

Zmiana oznacza eksperymentowanie, pielęgnowanie nowych wartości, postaw, zachowań i przyswajanie ich w momencie dostrzeżenia ich skuteczności w praktyce. Etap zmian wymaga poczucia psychologicznego bezpieczeństwa, przyznawania prawa do błędów, wsparcia i rady ze strony przełożonych. Ważną funkcję pełnią tu agenci zmiany, osoby odpowiedzialne za odgrywanie przywódczej roli w kierowaniu procesem zmian.

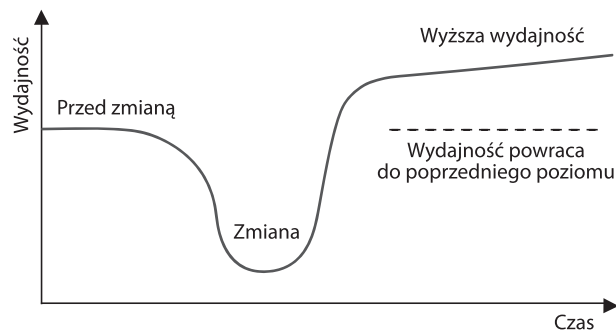
### Faza 3: zamrożenie

Zamrożenie to utrwalenie nowych wzorów zachowań poprzez stworzenie mechanizmów wspierających lub wzmacniających (na przykład systemy motywacyjne, programy szkoleniowe), dzięki czemu stają się one normą w nowej rzeczywistości organizacyjnej.

Bardzo często istotne zmiany w organizacji prowadzą początkowo do spadku wydajności, zanim osiągnięty zostanie spodziewany efekt. Spadek poziomu produktywności związany jest z fazą borykania się z trudnościami i problemami, związanymi z eksperymentowaniem z nowymi modelami zachowań.



Krzywa wydajności



Rys. 5. Krzywa wydajności

Źródło: opracowanie własne.

### Postawy wobec zmiany

„Zmiany oddziałujące na pracowników wywołują określone emocje, które rzutują na percepcję (czyli odbieranie zmiany w charakterze korzyści bądź zagrożenia). Emocje, jak i percepcja zmiany wywołują z kolei określone postawy” (Wybrańczyk, Szromek, 2018: 614). W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z kilkoma klasyfikacjami postaw wobec zmian (Mikołajczyk, Zimmiewicz, 1998). Jedną z nich wyróżnia następujące postawy:

1. Przeciwnicy zmiany – nie wierzą w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce. W rezultacie zachowują się tak, jakby nie zamierzali się zmieniać. Negują konieczność reorganizacji, widzą same trudności i przeszkody i żądają powrotu do stanu sprzed zmian. Wywierają nacisk na współpracowników, kolegów, jednoczą się w grupy przeciwne zmianie.
2. Logiczni umniejszacz – uwielbiają i celebryją stare nawyki. Swój interes stawiają na pierwszym miejscu. Długo bronią się przed zmianą, niekiedy wyrażając negatywne emocje, jednak z biegiem czasu zaczynają uwalniać się od przeszłości i współtworzyć nową, zmieniają rzeczywistość.
3. Logiczni zwolennicy – w nowych okolicznościach starają się uczyć i dostosować do zachodzących zmian. Zastanawiają się nad tym, jakie działania będą optymalne, co zmienić, by sprostać zmianie. Ważne są dla nich własne interesy, ale starają się patrzeć w przyszłość, uwzględniając dobro swoje i firmy. Wzrasta ich zainteresowanie organizacją i sposobami osiągnięcia sukcesu.
4. Pionierzy – decydują samodzielnie, jakie podjąć działania w nowej sytuacji. Zyskują siłę i pewność, a w konsekwencji – dawną produktywność oraz kontrolę nad sytuacją. Są akceptowani przez podwładnych i współpracowników jako kompetentni i odpowiedzialni, przygotowani na kolejne zmiany, zorientowani na przyszłość, aktywność i efektywność. Stymulują działania innych (zwłaszcza logicznych zwolenników) tak, aby sami mogli być „agentami zmiany” (Schermerhorn, 2008: 328).

## Informacja w procesie zmiany

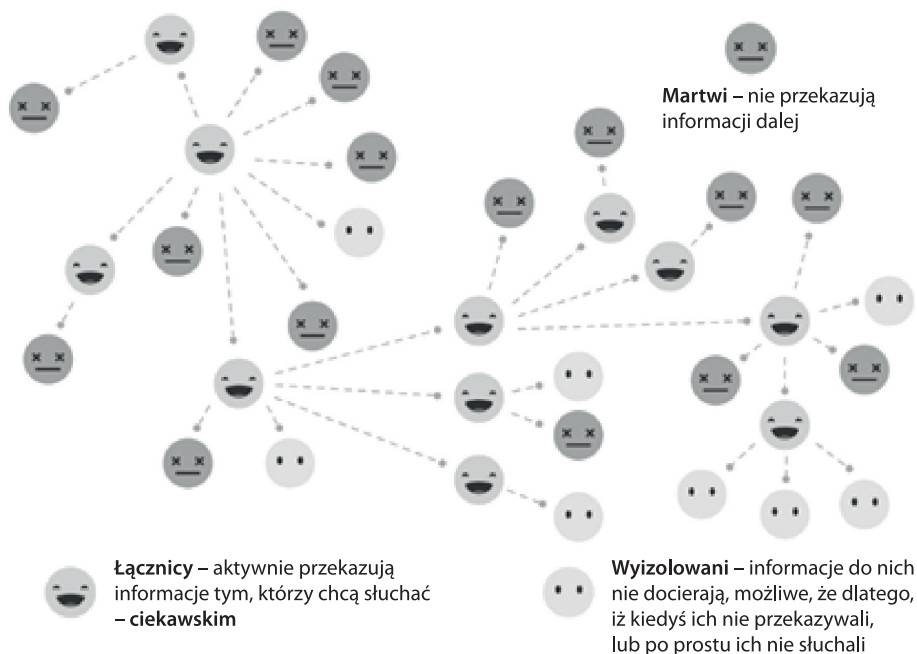
### Nieformalne kanały komunikowania się

Nieformalne kanały komunikacji istnieją i będą istnieć. Droga, jaką krąży nieformalna informacja, w przeciwieństwie do formalnych kanałów, jest trudna do przewidzenia. Opiera się głównie na związkach interpersonalnych. Według przeprowadzonych przeze mnie rozmów z pracownikami naukowymi i administracyjnymi różnych instytucji (między innymi AHE, UŁ) nieformalne kanały komunikacji odgrywają bardzo dużą, a czasem największą, rolę w procesie zdobywania informacji w okresie zmian.

Tab. 2. Wady i zalety nieformalnych źródeł informacji

| Pozytywne strony   | Nagatywne strony  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– „sposób na odparowanie”</li> <li>– informacje są przekazywane – i to szybko</li> <li>– wzmacnianie pozycji liderów</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozprzestrzenianie się fałszywych informacji i interpretacji</li> <li>– źródło negatywnych emocji</li> <li>– podważanie autorytetu formalnych kierowników</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Nieformalne kanały komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

### **Charakterystyka informacji krążącej „winoroślą”**

Informacja tego typu uaktywnia się zwłaszcza w okresie zmian, gdy wzrasta niejasność lub niepokoje. Jest wysoce selektywna, do niektórych dociera wszystko, niektórzy nie dowiadują się niczego. Jest charakterystyczna dla miejsca pracy bardziej niż dla sytuacji towarzyskich. Rozprzestrzenia się błyskawicznie i jest normalną częścią aktywności w organizacji. W opanowaniu tego typu informacji pomocne są rozmowy z podwładnymi oraz tworzenie alternatywnych źródeł zbierania informacji o niepokojach, na przykład poprzez rubrykę „plotki” w gazetkach firmowych.

### **Organizacja ucząca się**

Jak pisze Józef Penc (2002), zarządzanie zmianami to dzisiaj „zasadniczy sposób przekształcania się przedsiębiorstwa w uczącą się organizację”, do której cech konstytutywnych należą otwarcie na zmiany i wyciąganie wniosków z własnych działań.

Strategią firmy uczącej się jest zorientowanie na osiągnięcie celów. Eksperymenty na małą skalę są integralną i całkowicie legalną częścią procesu stałego poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań. Zarządzanie poprzez świadome eksperymenty jest elementem dynamicznego planu działania.

Udział w tworzeniu polityki firmy mają wszyscy związani z firmą: zarząd, właściciele, pracownicy, klienci. Polega on na wywieraniu konstruktywnego wpływu na sposób działania firmy. Ocena pracy i planowanie kariery często są źródłem wizji, które przyczyniają się do tworzenia polityki i strategii. Polityka firmy odzwierciedla przekonania wszystkich jej członków, nie tylko zarządu.

Przepływ informacji to „system nerwowy” firmy. Jego zadaniem jest dostarczanie informacji do tych, którzy jej potrzebują. Pełny dostęp do informacji jest warunkiem podejmowania skutecznych decyzji. Informacja zwrotna potrzebna jest nie po to, by kontrolować, sprawdzać i mieć podstawę do kary lub nagrody, ale po to, by lepiej rozumieć to, co się dzieje w firmie i w procesie produkcji.

Sprawozdawczość i kontrola są specyficzną częścią systemu informacji. W nowoczesnym przedsiębiorstwie poszczególne komórki działają jak mikrofirmy wewnątrz przedsiębiorstwa, mogące planować, realizować i optymalizować swoje budżety. W tym systemie tworzy się struktura „klientów wewnętrznych”, czyli owych mikrofirm, które posiadają własne budżety i współpracują między sobą.

Wewnętrzna wymiana polega na tym, że poszczególne zespoły postrzegają siebie nawzajem jako swoich klientów, odbiorców świadczonych wzajemnie usług. Zadaniem zarządu jest wspomaganie procesu komunikacji i negocjacji zamiast dawania, narzucania szczegółowych rozwiązań. Zespoły mają inicjatywę i komunikują się między sobą, by razem rozwiązywać zadania. Obowiązuje przy tym zasada współpracy, nie współzawodnictwa.

Elastyczne wynagrodzenie to siatka płac z dużą rozpiętością, co skutecznie różnicuje zaangażowanie i efektywność działania. Założenia i wartości leżące u podstaw systemu płac są wnikliwie badane i traktowane otwarcie. Wszyscy są zaangażowani w opracowywanie kształtu wynagrodzeń.

Z kolei elastyczna struktura to taka struktura, która szybko może się dostosowywać do wymagań sytuacji i potrzeb gry rynkowej. Struktura organizacyjna powinna być przygotowana na przyszłe zmiany i dawać możliwości rozwoju ludziom i firmie.

Kontakty z otoczeniem pozwalają na zbieranie informacji z zewnątrz. Źródłem informacji są wszystkie osoby z firmy, które kontaktują się z otoczeniem, jak i ludzie z zewnątrz wchodzący w kontakty z firmą. Tak więc dane od klientów, sprzedawców, serwisantów począwszy, a na opinii publicznej zasłyszanej od znajomych i sąsiadów skończywszy – wszystko stanowi układ odniesienia i jest cenną informacją dla firmy.

Uczenie się z doświadczeń innych firm to ważna cecha organizacji uczącej się. Firma wraz z dostawcami, klientami i konkurencją jest zaangażowana w polepszenie produktu i jego sprzedaży. Uczymy się od najbardziej doświadczonych w naszej branży.

Uczenie się jest zasadą panującą zawsze i wszędzie. Popęlanie błędów jest „wliczone w koszty”, bo bez podejmowania prób nie ma rozwoju. Tak długo, jak potrafimy wyciągać wnioski, nie ma złych doświadczeń, eksperymentów.

Samorozwój realizuje się poprzez kursy, warsztaty, seminaria, ale również konsultacje, wymianę doświadczeń, współpracę między grupami.

### **Menedżer w procesie zmiany**

Literatura przedmiotu dotycząca wpływu przywództwa na zespół i proces wprowadzania zmian jest bogata (zob. m.in. Gadowska-Lila, 2017: 21). W wielu opracowaniach podkreśla się, że „transformacyjny lider jest w stanie przekonać wpływowe osoby do inicjatywy zmian”, że „słucha pracowników i aktywnie wspiera ich dyskusje dotyczące transformacji” (Czop, 2016: 78).

Poza tym podkreśla się, że przywództwo jest zbiorem umiejętności, które można wyodrębnić dzięki obserwacji i których można się nauczyć. W trakcie szkoleń, jakie prowadzę z zakresu przywództwa, dowiedziałam się od moich kursantów (zarówno osób będących menedżerami, jak i podwładnych), że bardzo ważną dla nich cechą menedżera jest wspieranie w podejmowanych działaniach przy jednoczesnym daniu dużej swobody działania. Może wydawać się to sprzeczne, ale moi kursanci zapewniali mnie, że poznali na swojej drodze takich menedżerów.

Możemy wyróżnić następujące typy osobowości przywódczych i realizowane przez nie zadania:

1. Aktywne wprowadzanie zmian:
  - poszukiwanie szans,
  - eksperymentowanie i podejmowanie ryzyka.
2. Inspirowanie wspólną wizją:
  - posiadanie wizji przyszłości,
  - wciąganie do przewidywań innych.
3. Umożliwianie działania innym:
  - pobudzanie współpracy,
  - wzmacnianie wiary innych we własne siły.

4. Modelowanie sposobów działania:
  - dawanie przykładu,
  - planowanie drobnych sukcesów na drodze do celu.
5. Zagrzewanie serc:
  - podkreślanie wkładu poszczególnych osób,
  - świętowanie osiągnięć.

Rysunek 7 przedstawia obszary odpowiedzialności menedżera.



Rys. 7. Zadanie – zespół – człowiek

Źródło: opracowanie własne.

### Zarządzanie procesem zmiany

Działania podejmowane przez organizacje, które sprzyjają otwieraniu niezadowolonia oraz „rozmrzaniu” skostniałych postaw i utartych sposobów myślenia, to:

1. Śledzenie zagrożeń zewnętrznych:
  - warto pamiętać, że „monitoring zagrożeń ma tak długą historię, jak długa jest historia ludzkości” (Kalinowski, 2003: 6),
  - funkcjonujemy tak, aby być świadomym, co robią nasi konkurenci i wrogowie oraz jakie inne wydarzenia na zewnątrz organizacji mogą być dla nas groźne,
  - systematycznie zbieramy dane dotyczące konkurencji i jej działań wobec klientów,
  - wszyscy mają kontakt z klientami organizacji.
2. Stymulowanie krytyki i krytycyzmu – styl zarządzania, w tym też systemy ocen i systemy wynagrodzeń, zachęcający do samooceny i ciągłego nastawienia na ulepszanie.
3. Oceny postaw i opinii – systematyczne ocenianie postaw i opinii personelu, aby wykrywać obszary niezadowolonia.

4. Otwartość stylu zarządzania – zachęcanie ludzi do tego, by otwarcie wyrażali krytyczne uwagi.
5. Przyjmujemy rebeliantów – zgoda na to, by różnego rodzaju rebelianci, non-konformiści oraz „wieszczowie kłęski” mieli pole do działania.
6. Forum do wyrażania niezadowolenia – organizowanie systematycznych zebrań poświęconych wyszukiwaniu i omawianiu problemów (na przykład kółka jakości, skrzynki na sugestie, zespoły robocze, burze mózgów).
7. Stawianie ludzi w nowych sytuacjach – zachęcanie ludzi do tego, by mierzyli się z nowymi dla siebie doświadczeniami (na przykład dajemy im nowe zadania, wysyłamy na szkolenia, przesuwamy na inne funkcje, posyłamy na staże do innych firm).
8. Konsultacje i oceny działalności – odwoływanie się do konsultantów z zewnątrz firmy, aby przeprowadzili obiektywną diagnozę naszej działalności.
9. Prowokowanie kryzysów – jeśli jest to konieczne, gotowi jesteśmy sprowokować „kryzys”.

## Podsumowanie

W artykule przedstawiono wnikliwe spojrzenie na zarządzanie zmianami i innowacjami w organizacjach. Dzięki analizie przykładów wykazano, że na zarządzanie zmianami wpływ mają czynniki psychologiczne (takie jak zaprzeczanie, opór, eksperymentowanie i zaangażowanie), które warunkują reakcje pracowników na zmianę, jak również różne strategie i okoliczności, które skutecznie utrudniają przeprowadzenie pożądanego procesu (między innymi brak zrozumienia sensu i celu zmiany, komunikacja zmian „zniecka” i obwinianie za przeszłość). Na proces realizacji zmian oddziałują zarówno poszczególne jednostki, jak i organizacja jako całość. Dlatego tak ważne jest współdziałanie jednostek w obrębie instytucji zaangażowanej w zmiany, elastyczna struktura organizacyjna, umiejętność zbierania informacji i przepływu informacji oraz atmosfera nauki i samorozwoju. Nieoceniona jest także rola lidera zmiany, który powinien być zdolny do motywowania pracowników. Jak wykazano w artykule, idealny lider powinien komunikować się efektywnie i podejmować ryzyko, powinien być elastyczny, kreatywny i zdolny do rozwiązywania problemów.

## Bibliografia

- Adamiec M. (1998), *Doświadczenie przemiany jako kategoria psychologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Bukłaha E., Cabała P. (2022), *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 185, s. 119–131.

- Centkowska M. (2015), *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 77, s. 9–18.
- Clarke L. (1994), *The Essence of Change*, Prentice Hall, New Jersey.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Czop K. (2016), *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2, s. 69–81.
- Gadomska-Lila K. (2017), *Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian*, „Management Forum”, t. 5, nr 2, s. 19–25.
- Grzesiuk K. (2007), *Modele procesu zmian w organizacji*, „Roczniki Nauk Społecznych”, t. 25, z. 3, s. 243–258.
- Kalinowski R. (2003), *Monitorowanie zagrożeń*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce.
- Kozyra B. (2017), *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie*, MT Biznes, Warszawa.
- Kubačka-Jasiecka D. (2002), *Człowiek wobec zmiany. Rozważania psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kulawik-Dutkowska J. (2016), *Teorie zmiany organizacyjnej*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 195–205.
- Mikołajczyk Z., Zimmewicz K. (1998), *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź, s. 151–236.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2002), *Zarządzanie oparte na wiedzy*, <http://www.placet.pl/?mod=Artykuly&id=56> [dostęp: 8.09.2023].
- Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Schermerhorn J.R., Jr. (2008). *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Sikora J. (1998), *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*, TNiOk, Bydgoszcz.
- Spector B. (2012), *Wprowadzenie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Wendt R. (2010), *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Jak w praktyce wykorzystać szansę na rozwój bez porażek*, Zacharek Dom Wydawniczy, Warszawa.
- Wybrańczyk K., Polok G., Naramski M., Szromek A. (2018), *Przebieg procesu zmian w organizacji – przegląd wybranych koncepcji zmian*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 131, s. 623–634.
- Wybrańczyk K., Szromek A.R. (2018), *Postawy pracownika wobec zmian oraz wybrane koncepcje wprowadzania zmian w postawach pracowniczych*, „Zeszy-

ty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 131, s. 611–622.

### Summary

#### **A leader, a team, an organization in the process of change**

The main goal of this article is to describe the issue of change management. Starting from the presentation of psychological stages of the change process, the author describe strategies that effectively hinder the introduction of changes and innovations, and the leader's influence on the process of change and on co-workers. Through example analysis, it was shown that change management is influenced by psychological factors (e.g., denial, resistance, experimentation and commitment) that affect employees' reactions to change, as well as various strategies and circumstances that effectively impede the desired process (including a lack of understanding of the meaning and purpose of change, communication of change “out of the blue” and blaming the past).

**Keywords:** change management, psychological stages of the change process, leader

### About the Author

Paulina Gocała – MA, specializes mainly in the fields of management, organization development and technology transfer. Her research focuses on creating and implementing development policies, improving employee skills and supporting business innovation. Her work includes education, teaching support and academic capacity building. Through her work with various academic institutions and technology companies, such as Orange Poland and Ikea, she has gained expertise in technology transfer and the adaptation of innovations to business practice.

Ten utwór jest dostępny na [licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe](#).

