

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Sylwester Marek Kania

Uniwersytet Gdański

NAJPIERW ŻAL PO STRACIE, A DOPIERO PÓŹNIEJ ZMIANA – CZYLI KIEDY JEST MOŻLIWA ZMIANA W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania na temat zmiany w organizacji w kontekście zmiany osobistej. Autor, posługując się teorią Bridgesa pokazuje proces psychologiczny towarzyszący asymilacji i adaptacji do sytuacji po zmianie. Świadomość powyższego procesu oraz wsparcie uczestników w przejściu przez zmiany jest warunkiem prawdziwej zmiany w organizacji.

Słowa kluczowe: zmiana, transformacja, zmiana osobista, modele zmian, opór wobec zmian.

1. Wstęp

Tym na pozór przewrotnym tytułem artykułu autor chce podkreślić znaczenie aspektów psychologicznych towarzyszących zmianie w organizacji. Zmiany w organizacjach wywierają wpływ na pracowników. To oni muszą spełnić oczekiwania nowej sytuacji i dokonać wymaganych przekształceń. Autorzy znanych w literaturze modeli zmian traktują zmianę jako proces, omawiając go jednak z punktu widzenia działań podejmowanych przez organizację. Nie uwzględniają natomiast w dostatecznym stopniu aspektów psychologicznych wdrażanych zmian [Strykowska 2010, s. 11]. Bez dogłębnego zrozumienia procesów towarzyszących człowiekowi w procesie zmiany i działań wspierających pracowników ze strony organizacji zarządzanie zmianą może być trudnym zadaniem.

Celem opracowania jest pokazanie na podstawie teorii zmiany Bridgesa psychologicznego mechanizmu występującego w każdej zmianie oraz działań, jakie organizacja musi podjąć, by skutecznie wdrożyć zmianę. Na całość składają się trzy części. W pierwszej zaprezentowano istotę i modele wdrażania zmian. Przedmiotem drugiej części jest opis wybranych modeli wdrażania zmian. Natomiast trzecią część stanowią rozważania na temat koncepcji Bridgesa oraz działania, jakie musi podjąć organizacja, aby zmiana była skuteczna.

2. Słów parę o zmianie, jej genezie i przebiegu w organizacjach

Zmiana jest atrybutem egzystencji każdej osoby, organizacji czy państwa. Wszyscy działamy w zmieniającym się otoczeniu, które powoduje zmiany również w nas. Nie możemy pozostać niezmienni, gdy zmienia się środowisko naszego działania. Dostosowanie do zmienności otoczenia staje się wręcz warunkiem naszego przetrwania i rozwoju. Jednocześnie należy zauważyć, że zmiany w przedsiębiorstwach zachodzą stale. Są one wynikiem niezbędnych działań podejmowanych w celu utrzymania się na rynku, zachowania lub poprawienia pozycji względem rosnącej konkurencji. Szybko postępująca globalizacja, nieograniczony przepływ i dostęp do informacji powodują, że utrzymanie i rozwój na rynku jest dany tylko tym organizacjom, które są elastyczne i innowacyjne pod względem technologicznym i strukturalnym. Postęp technologiczny wymusza stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacji automatyzujących bądź eliminujących niejednokrotnie skomplikowane procedury. Zmiany spowodowane postępem technologicznym nie tylko obejmują maszyny i narzędzia, ale też istotnie wpływają na strukturę organizacji, jej kulturę i sposób funkcjonowania [Wawrzyniak 2001, s. 37]. Zarządzanie zmianą jest zatem kwestią zasadniczą dla współczesnej organizacji, a dostosowanie do wymagań klienta, chęć spełnienia jego potrzeb i oczekiwań stanowi jedną z przesłanek inicjowania procesu zmian w organizacji. Ogólnie przyjmuje się, że zmiana oznacza jakąkolwiek modyfikację stanu dotychczasowego, czyli zakresu i układu cech danego podmiotu gospodarczego. Woodman twierdzi, że zmiana to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji [Woodman 1989, s. 205].

Zmiany mogą mieć źródło zarówno w czynnikach zewnętrznych, jak i wewnętrznych [por. Kreitner, Kinicki 1992, s. 728].

Tabela 1. Wybrane przyczyny stymulujące wprowadzenie zmian

Główne obszary zmian	Prawdopodobne przyczyny
Demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana struktury wiekowej i liczby zatrudnionych, • osiągnięcie przez pracowników wieku emerytalnego, • niewystarczający poziom edukacji dostępnej siły roboczej, • zatrudnianie pracowników innych narodowości,
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • automatyzacja procedur, • komputeryzacja, nowe technologie komunikacyjne i ekologiczne,
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> • zmieniające się preferencje klientów, rozwój konkurencji, integracja europejska, globalizacja,
Spółeczno-polityczne	<ul style="list-style-type: none"> • zmieniające się preferencje pracowników, • zmiany polityczne, wojny, • walka z terroryzmem,
Związane z zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • konflikty między pracownikami, • brak satysfakcji z pracy, • wysoka fluktuacja i absencja,
Związane z relacjami w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • konflikty między kierownictwem a pracownikami, menedżerami a właścicielami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kreitner, Kinicki 1992].

Zmiany spowodowane czynnikami demograficznymi mogą powodować konieczność wprowadzania: nowych metod i narzędzi pracy dla zminimalizowania strat związanych z odejściami doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników, mechanizmów przekazywania wiedzy i szkoleń, automatyzacji i upraszczania pracy w celu dostosowania do poziomu kwalifikacji kadry, nowych metod komunikacji wynikających z otwierania oddziałów zagranicznych lub zatrudniania obcokrajowców [Rudolf 2001, s. 58]. Z kolei postęp technologiczny umożliwia inne wykorzystanie pracowników zajmujących się dotychczas prowadzeniem żmudnych analiz i obliczeń lub rezygnację z utrzymywania sieci oddziałów. Zmiany spowodowane postępem technologicznym wpływają na strukturę organizacji, jej kulturę i sposób funkcjonowania [Wawrzyniak 2001, s. 37].

Czynniki rynkowe powodują, że wiodące przedsiębiorstwa muszą nie tylko dostosowywać produkty do preferencji klientów, ale generować nowe potrzeby w celu zachowania swojej pozycji względem konkurencji. Szybkość wprowadzania nowych wersji produktów wymaga całkowitej zmiany podejścia organizacji do projektowania, przygotowania produkcji, realizacji wyrobu oraz jego dostarczania.

Zmiany powodowane czynnikami rynkowymi wpływają także w pewnym stopniu na sytuację społeczno-polityczną, a ta z kolei wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzanie zmian na przykład w systemach motywacji pracowników, dla których coraz cenniejszy jest czas wolny.

Niedostosowanie polityki personalnej i metod zarządzania do specyfiki organizacji i zmian w otoczeniu także może wymuszać konieczność wprowadzania innych rozwiązań, które podniosą zadowolenie z pracy, pozwolą na zatrzymanie wartościowych pracowników, a także zmniejszenie liczby konfliktów pomiędzy kierownictwem a załogą.

Równocześnie z potrzebą zmian pojawia się opór wobec zmiany, który jest naturalną reakcją na zmiany. Określa się go jako działania człowieka zmierzające do tego, by zmiana otoczenia nie wystąpiła albo nie utrzymała się, jeśli już została wprowadzona, i niezależnie od różnie identyfikowanych czynników odpowiedzialnych za opór – w ostateczności zawsze pracownik jest facylitatorem bądź czynnikiem utrudniającym zmiany. Wobec czego realizacja celu staje się zazwyczaj trudnym przedsięwzięciem, wydłużają się bowiem pożądane efekty, a organizacja ponosić może z tego tytułu zbyt duże koszty. Subiektywne postrzeganie zagrożenia jest istotą i prawdziwym problemem w pokonywaniu oporów wobec zmiany, gdyż wiąże się z istotnymi wartościami pracownika, ale też z nastawieniem pracownika stojącego przed oporem emocjonalnym.

3. Jak wdrażamy zmiany – wybrane modele

Propozycji przebiegu zmiany jest wiele, piszą o tym między innymi: M. Armstrong [2000, s. 121], M. Bratnicki i in. [1998, s. 164], M. Czerska [1997], Ł. Sułkowski [2002, s. 100], ale najbardziej powszechny jest klasyczny już model K. Lewina,

zwany niekiedy teorią pola sił, w którym autor wyróżnia dwa rodzaje sił wpływających na zmiany – siły napędowe i siły hamujące [cyt. za: Armstrong 2002]. Istotnym zadaniem, jakie organizacja musi podjąć, jest sprawienie, aby pojawiło się jak najwięcej sił napędzających, które w konsekwencji osłabią siły hamujące, co będzie czynnikiem ułatwiającym zmiany. Zaproponowany przez K. Lewina trójczłonowy model zmian, którego poszczególne elementy procesu to „rozmrózienie”, czyli odejście od istniejącej równowagi, dokonanie zmiany poprzez wprowadzenie nowych wzorów zachowań, postaw i wartości, oraz „zamrożenie”, którego istotą jest utrwalenie nowych zachowań, postaw i wartości, był bardzo dobrym rozwiązaniem, ale w latach 50., 60. ubiegłego wieku, gdyż warunki otoczenia nie zmieniały się tak dynamicznie. Koncepcja nie odpowiada jednak realiom funkcjonowania dzisiejszych organizacji, działających w turbulentnym otoczeniu, gdzie stan równowagi jest nie do osiągnięcia, wobec czego trudno jest mówić o zamrożeniu i powrocie do równowagi, gdyż wprowadzając zmianę, trzeba myśleć o następnej [Strykowska 2010, s. 10].

Innym znanym modelem zmian jest model Kottera [Kotter 2007, s. 99]. Podzielił on proces zarządzania zmianą na 8 etapów. Należą do nich: uświadomienie konieczności i pilności zmian, sformułowanie silnej koalicji liderów, wykreowanie wizji i opracowanie strategii, komunikowanie wizji zmian, zapewnienie innym możliwości działania w zgodzie z wizją, generowanie szybkich sukcesów, konsolidacja usprawnień i wprowadzanie kolejnych zmian, zakotwiczenie nowego podejścia w kulturze organizacji.

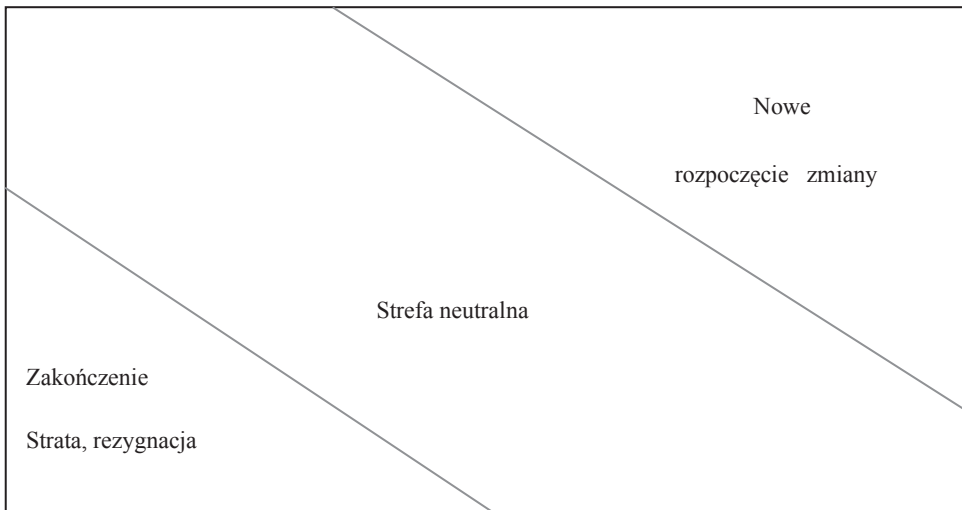
Obserwując procesy zmian w ponad stu organizacjach, Kotter przedstawił kluczowe wnioski dotyczące powodzenia i trwałości zmiany. Zmiana jest procesem wymagającym czasu i kolejnego realizowania wyodrębnionych etapów. Opuszczenie lub przyspieszenie któregośkolwiek z kroków tylko pozornie przyspiesza proces i nigdy bądź rzadko przynosi pożądane rezultaty. Wszystkie te koncepcje rozpatrują jednak zmianę jako proces zewnętrzny i mieszczą się w dotychczasowym paradygmacie, w którym zmiany ujmuje się z punktu widzenia działań podejmowanych przez organizację. Działania organizatorskie nie wyczerpują problemu w dostatecznym stopniu, ponieważ nie uwzględniają procesów wewnętrznych uruchamianych w uczestnikach zmian. Koncentracja na samych zmianach sprawia, że pracownicy, którzy nie przeszli procesu przemiany wewnętrznej, nie są w stanie efektywnie funkcjonować w zmienionych warunkach.

4. Transformacja koniecznym warunkiem zmiany w organizacji

Opisane przez Kelmana mechanizmy zmiany: podporządkowanie, identyfikacja i internalizacja, czyli akceptacja części swego obrazu, wymagają osobistego zaangażowania się pracownika w proces zmiany [Bridges 2008]. To właśnie dzięki zaangażowaniu możliwe staje się pozytywne nastawienie wobec wdrażanej zmiany. To pracownicy projektują zmiany, są odpowiedzialni za ich wdrożenie i realizację,

i – jak twierdzi J.H. Zenger – organizacje muszą się zmieniać, aby prosperować, ale zmieniają się dopiero wtedy, kiedy zmieniają się ludzie [Strykowska 2010, s. 7-8].

Opracowana przez W. Brigdesa teoria koncentruje się na procesach psychicznych, które towarzyszą pracownikowi w procesie zmiany w organizacji. Bridges wprowadza rozróżnienie dwóch pojęć: zmiany i transformacji [Bridges 2008]. Zmiana ma charakter sytuacyjny i jest procesem zewnętrznym, np. zmienia się struktura w firmie, zakres odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach. Natomiast transformacja jest procesem psychologicznym, doświadczanym przez pracowników podczas asymilacji zmian i adaptowania się do sytuacji będącej wynikiem zmiany. Przebiega w trzech fazach nazywanych przez autora teorii kolejno: rezygnacją i pożegnaniem się z przeszłością i starymi nawykami, doświadczanej przez uczestnika transformacji jako swoistego rodzaju żalu po stracie, strefą neutralną, w której pracownik uczy się nowego sposobu funkcjonowania, oraz fazą zakończenia, w której pracownik jest już w rzeczywistości, w której rozwija się nowa tożsamość organizacyjna.



Rys. 1. Fazy procesu transformacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bridges 2008].

Punktem wyjścia przy zarządzaniu transformacją nie jest rezultat, tak jak w zarządzaniu zmianą, ale zakończenie, które należy zaakceptować w celu przejścia do nowej sytuacji. Zarządzanie zmianą polega na osiągnięciu stanu docelowego, natomiast celem transformacji jest przejście przez drogę wymagającą porzucenia starej tożsamości, którą pracownik posiadał, zanim nastąpiła zmiana. Przejście jest wewnętrznym procesem, w którym ludzie akceptują zmianę i zmieniają orientację na nowy, zgodny ze zmianą, sposób funkcjonowania. W organizacji zarządzanie

przejściem oznacza pomaganie pracownikom, co sprawia, że trudny proces przebiega mniej boleśnie i destrukcyjnie. Brak zarządzania transformacją uniemożliwia zarządzanie zmianą, czyli transformacja jest częścią zmiany. Przejścia przez poszczególne fazy transformacji powinny być wspierane przez odpowiednie oddziaływania ze strony organizacji.

Dominującemu w fazie pożegnania starej rzeczywistości „żałowi po stracie” towarzyszy lęk nie przed zmianą jako taką, ale przed tym, co się ze zmianą wiąże. Może to być poczucie utraty dotychczasowej pozycji, wpływu na organizację czy też zmiany perspektyw zawodowych. Możliwości może być bardzo wiele. Wsparcie pracowników szczególnie przez kadrę kierowniczą powinno polegać z jednej strony na wyznaczeniu granic tego, co organizacja za sobą pozostawia, i przekazaniu precyzyjnego komunikatu, czego oczekuje w nowej sytuacji po zmianie, z drugiej strony na byciu świadomym doświadczanych przez pracowników stanów i ich akceptacji. Informowanie na bieżąco pracowników, co się w organizacji dzieje, w jakim kierunku organizacja zmierza, pozwala pokonać niepewność i poczucie straty.

Następujący po pożegnaniu dotychczasowej sytuacji stan neutralny jest kluczowym etapem transformacji. Trwająca w tej fazie zmiana niefunkcjonalnych nawyków i przyzwyczajzeń na te, które są oczekiwane w nowej sytuacji, generuje doświadczanie stanów dezorientacji. Pracownicy nie wiedzą, co ich czeka, nie mają jasnej sytuacji. Ta krytyczna faza dla powodzenia zmiany niesie ze sobą obniżenie motywacji do pracy, zwiększenie absencji, obniżenie jakości pracy. Prowadzi to zazwyczaj do nieefektywnego radzenia sobie z wyzwaniami, jakie stawia otoczenie, co czyni firmę podatną na ataki konkurencji. Dwuznaczność fazy neutralnej polaryzuje pracowników. Część pracowników dąży do zachowania *status quo*, inni chcą osiągnąć nowy cel.

Odpowiedzią na stan, w jakim znajduje się organizacja w fazie neutralnej, powinny być odpowiednie działania dostosowujące do tej sytuacji ze strony organizacji. Obniżenie wymagań co do poziomu osiągnięć w stosunku do pracowników, dostosowanie strategii i procedur pod kątem ich użyteczności do aktualnych wymagań może być dobrym sposobem na zarządzanie transformacją i uczynienie sytuacji przejściową. Odpowiednie i adekwatne do sytuacji szkolenia i treningi wyzwalające potencjał twórczy szybciej otworzą pracowników na nowe idee i możliwości. Wspieranie przez organizację kreatywności poprzez tworzenie sytuacji, w których pracownicy mogą dyskutować o nowych pomysłach, kwestionować dotychczasowy stan, ale też zachęcać do eksperymentowania, może przyspieszyć przejście do ostatniej fazy transformacji, czyli „początku nowego”. Sygnałem odnalezienia się w tej sytuacji jest rodzenie się myślenia w pożądanym kategoriach, których podstawę stanowią nowe wartości. Zdobywanie nowej tożsamości zależne jest od samych pracowników, głównie od ich przekonań co do sensowności zmian i ich zaangażowania w proces. Działania stymulujące i ugruntowujące pożądane wartości i zachowania w tej fazie ze strony organizacji można określić jako specyficzną metodykę postępowania, która sprowadza się do:

1. Precyzyjnie określonego celu, dzięki czemu pracownicy poznają i rozumieją logikę zmian.

2. Przedstawienia obrazu, wizji, stanu organizacji po zmianie, tak aby pracownicy mogli sobie wyobrazić, jak będzie wyglądała ich praca po przejściu transformacji.

3. Przedstawienia szczegółowego planu transformacji, opisującego szczegółowo rozkład działań niezbędnych pracownikowi do przejścia przez proces. Plan ten ukierunkowany jest nie na grupę, tak jak w przypadku zmiany, ale na jednostkę, co różni go od planu zmiany. Określa, jakie środki i kiedy zostaną zastosowane, by pomóc pracownikom w przejściu przez poszczególne fazy. Punktem wyjścia jest tutaj sytuacja, w jakiej znajdują się obecnie pracownicy, co istotnie różni go od planu zmiany, w którym punktem wyjściowym jest rezultat.

4. Przydziału roli każdemu pracownikowi oraz powiązanie z innymi rolami da poczucie wpływu na przebieg zdarzeń w organizacji. Powiększy to zaangażowanie w realizację zadań, przyspieszając tym samym proces identyfikacji ze zmianą.

Rozwój i osiągnięcie sukcesu w implementacji zmian uzależnione jest, jak twierdzi Bridges, od znajomości przez kadre kierowniczą powyższego procesu i uwzględnienia go w podejmowaniu stosownych działań.

5. Podsumowanie

Zmiana jest immanentnym procesem przypisanym organizacji. Zawiera zarówno zagrożenia, jak i duży potencjał twórczy. Skuteczne wdrażanie zmiany zależy od działań dokonywanych zarówno w „twardych”, jak i „miękkich” elementach organizacji. Pracownicy jako odbiorcy i uczestnicy zmian są poddani bardzo trudnemu procesowi asymilacji i adaptacji do sytuacji w procesie zmiany. Uwzględnienie doświadczanych stanów psychologicznych i wsparcie pracowników przez organizację w przejściu przez poszczególne fazy transformacji jest warunkiem głębokiej i trwałej zmiany.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1998.
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami: jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Czerska M., *Jak przeprowadzić zmiany organizacyjne*, ODDK, Gdańsk 1997.
- Kotter J., *Leading change. Why transformation efforts fail*, „Harvard Business Review” 2007, Vol. 85.

- Kreitner R., Kinicki A., *Organizational Behaviour*, wyd. II, IRWIN, Homewood 1992.
- Rudolf S., *Programy zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2001.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Strykowska M., *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 2.
- Wawrzyniak B., *Wyzwania globalizacji a zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] T. Wawak (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2001.
- Woodman R.W., *Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action*, Journal of Management 1989, No. 6.

GRIEF AT THE LOSS COMES FIRST AND THE CHANGE OCCURS AFTERWARDS I.E. WHEN THE ORGANIZATIONAL CHANGE IS POSSIBLE

Summary: The paper displays the consideration about the change in an organization in the context of personal change. The author explains the psychological process accompanying assimilation and adapting to the new situation in terms of the Bridges theory. The awareness of the mentioned process as well as the support of its participants is the condition of a true change in an organization.

Keywords: Change, transformation, personal change, models of change, resistance to change.