

# Ewa Więcek-Janka

---

## Innowacje w organizacji : ujęcie psychodynamiczne (między technokracją a demokracją)

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 675-685

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Więcek-Janka<sup>1</sup>, Agnieszka Kujawińska<sup>2</sup>

## INNOWACJE W ORGANIZACJI – UJĘCIE PSYCHODYNAMICZNE (MIĘDZY TECHNOKRACJĄ A DEMOKRACJĄ)

### Wprowadzenie

Zmiana jest jedną z cech istnienia organizacji determinującą jej rozwój. Każda organizacja działa w zmieniającym się otoczeniu. Warunkiem przetrwania i rozwoju staje się umiejętność dostosowania do zmiennych warunków<sup>3</sup>. Samo pojęcie zmiany, w literaturze tematu, jest rozumiane jako „przejście z jednego stanu w inny”. Zmiana organizacyjna jest określeniem mającym wiele definicji. Woodman<sup>4</sup> definiuje ją jako „każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji”. Więcek-Janka<sup>5</sup> charakteryzuje zmianę jako, „determinantę rozwoju organizacji na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym charakterze determinowaną zmianami otoczenia”. Uważa również, że zmiana organizacyjna może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa. Zaś Maslyk-Musiał<sup>6</sup> stwierdza, że zmiana to „przekształcenie istniejącego układu wg ustalonych procedur przemieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji”. Jest to pojęcie ściśle związane z innowacją i racjonalizacją, gdyż wiele działań innowacyjnych powoduje zmiany w organizacji (np. wdrożenie nowej technologii). Zmiany w organizacji są dokonywane zgodnie z zasadą „*zdarzenie zmiana*”. Aby dokładnie przeanalizować proces zmian, poznać zmienne zależne i niezależne oraz związki między nimi, tworzy się modele i symuluje procesy zmian.

### Miejsce zmiany w strategii przedsiębiorstwa

Realizacja wizji i misji firmy wymaga opracowania celów strategicznych i taktycznych. Zmiany, traktowane jako siła prorozwojowa, powinny być wpisane w wizję

<sup>1</sup> Dr, adiunkt, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska.

<sup>2</sup> Dr inż. adiunkt, Instytut Technologii Mechanicznej, Politechnika Poznańska.

<sup>3</sup> J. Penc, *Strategie rozwoju zmiany*, „Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa” 1997, nr 9; I. Perlaki, *Zmiany w organizacji*, PWE, Warszawa 1983; Z. Pietrasinski, *Psychologia wprowadzania zmiany*, „Wektory” 1971.

<sup>4</sup> R. W. Woodman, *Organizational Change and Development: New Arenas for Inquiry and Action*, „Journal of Management” 1989, nr 2, s. 205-228.

<sup>5</sup> E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006, s. 10.

<sup>6</sup> E. Maslyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.

przedsiębiorstwa i być realizowane zgodnie z planem strategicznym firmy. Twiss<sup>7</sup> proponuje osiem strategii wprowadzania zmian, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Strategie wprowadzania zmian.

Strategia	Działanie
Strategia ofensywna	tworzenie w przedsiębiorstwie warunków zachęcających do opracowywania nowych rozwiązań i wprowadzania ich w życie
Strategia defensywna	obniżanie kosztów i rezygnacji z wprowadzania nowości
Strategia zakupu licencji	zdobywanie rynków poprzez nabywanie licencji technologicznych innych firm.
Strategia wchodzenia w nisze	uniknięcie bezpośredniej konfrontacji; analiza mocnych i słabych stron konkurentów pozwala na znalezienie luk marketingowych
Strategia kreowania rynku	tworzenie nowych rynków poprzez wprowadzanie nowych produktów
Strategia niezależna	unowocześnianie produktu i zwiększanie jego udziału w rynku
Strategia pozyskiwania specjalistów	pozyskiwanie najlepszych specjalistów i korzystanie z ich potencjału w procesie tworzenia i wprowadzania nowości
Strategia pozyskiwania firm	przedsiębiorstwo dąży do przejęcia innych firm przez wchłonięcie bądź fuzję

Źródło: opracowanie na podstawie: Twiss, [w:] *Strategor*, 2001.

Dokonując wyboru strategii innowacyjnej, przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę wiele czynników, między innymi: istniejące i przewidywane możliwości sprzedaży, konkurencję, zasoby ludzkie<sup>8</sup>, zaplecze naukowo-techniczne, dotychczasowy poziom rozwoju technicznego, potencjał finansowy oraz dostęp do nowych technologii.

Zmiany natrafiają na opór ze strony członków organizacji<sup>9</sup>. Postawa pracowników może stanowić silną barierę dla procesu zmian. Wykorzystanie narzędzi z zakresu kształtowania dynamiki grupy<sup>10</sup> w zmianie postaw proponuje Cartwright<sup>11</sup>. Przestrzeganie określonych zasad ułatwia wprowadzanie zmiany organizacyjnej. Podstawowe zasady wykorzystania dynamiki grupy w procesie wprowadzania zmian zaprezentowano na rysunku 1. Prezentowane strategie są stosowane w organizacjach w formie czystej lub w formach hybrydowych, które z większym lub mniejszym powodzeniem przyczyniają się do rozwoju firmy.

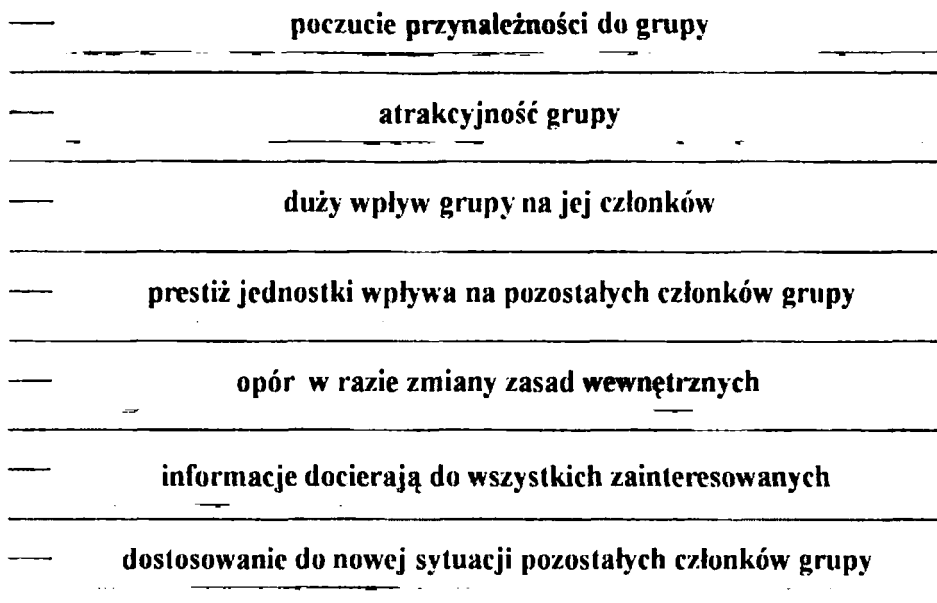
<sup>7</sup> *Strategor, Zarządzanie firmą...*, PWE, 2001.

<sup>8</sup> J. Bagiński, *Strategia zmian*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1995, nr 10.

<sup>9</sup> G. Aniszewska, *Opór wobec zmian w organizacjach*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 8-9.

<sup>10</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

<sup>11</sup> *Ibidem*.



Rysunek 1. Podstawowe zasady dynamiki grupy.

## Metody i modele wprowadzania zmian

Zmiany dokonywane w organizacji mają zapewnić jej stabilność i rozwój oraz wyższy poziom jakości jej funkcjonowania. Zdarza się jednak, że dochodzi do zmian nieprzemyślanych, wprowadzonych bez akceptacji pracowników. Często też po niedługim czasie rezygnuje się z ich wdrażania na rzecz kolejnych nowości. Zarządy przedsiębiorstw podejmują wysiłki dotyczące wprowadzania zmian, których głównym celem jest poprawa wydajności przedsiębiorstwa. Zmiany „twardych elementów” zarządzania są stosunkowo łatwe, dotyczą bowiem systemów inżynierskich przedsiębiorstw i polegają np. na unowocześnieniu linii produkcyjnej, odświeżeniu parku maszyn, zakupie licencji itp. Organizacje to jednak nie tylko maszyny i urządzenia, którymi steruje się według określonych procedur, ale także organizmy funkcjonujące w sferze socjologicznej i psychologicznej. Ze względu na możliwość wystąpienia efektów synergii w „miękkich” i „twardych” elementach zarządzania, menedżerowie decydują się na wprowadzanie także zmian społeczno-organizacyjnych. W organizacji jako systemie społecznym należy zwracać uwagę nie tylko na zachodzące wewnątrz procesy produkcyjne, ale także na stosunki międzyludzkie oraz kulturę organizacyjną. Stąd też, wprowadzając zmiany, należy się liczyć z pewnymi efektami ubocznymi w postaci stresu, oporu oraz konfliktów międzyludzkich i międzygrupowych.

Podczas podejmowania decyzji o wprowadzaniu zmiany zarząd przedsiębiorstwa powinien zdecydować, od którego obszaru rozpocząć ten proces, tj. czy od sfery technologicznej, czy społecznej. Kolejnym problemem staje się ocena, która sfera w danej sytuacji jest najistotniejsza dla rozwoju organizacji, a następnie można przystąpić do planowania procesu wprowadzania zmiany.

W literaturze tematu opisano wiele koncepcji dokonywania zmiany w organizacji, jednak w większości wyodrębnia się podobne etapy: 1) rozpoznanie potrzeby wprowadzania zmiany, 2) zidentyfikowanie środowiska i otoczenia, w którym przebiegać będzie zmiana, 3) przygotowanie wariantów zmiany, 4) wdrożenie, 5) ocena efektów. Inni autorzy proponują proces zmiany zgodnej z funkcjonalnym ujęciem zarządzania: „1) planowanie procesów zmian, 2) organizowanie zespołów zadaniowych, 3) wyznaczanie liderów i animatorów zmiany, 4) wywoływanie i podtrzymywanie zaangażowania i motywacji wobec zmiany 5) monitoring i kontrola procesu implementacji zmiany”<sup>12</sup>.

Lewin (1951) dzieli ten proces na *odmrażanie, zmianę i zamrażanie*<sup>13</sup>. Jednym z przedstawicieli rozbudowanych procesów wprowadzania zmian są Burnes i Stalker (1992), którzy przedstawiają rozbudowany schemat procesu wprowadzania zmian, złożony z dziewięciu etapów<sup>14</sup>: 1) stworzenie wizji przyszłej organizacji oraz określenie celu głównego i celów podrzędnych, do których organizacja ma zmierzać; 2) opracowanie strategii działania; 3) tworzenie warunków technicznych i atmosfery społecznej sprzyjających wprowadzaniu zmiany; 4) tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej; 5) opracowanie przesłanek identyfikujących potrzebę wprowadzenia zmiany; 6) planowanie i wdrażanie zmiany; 7) zaangażowanie przez akceptację; 8) utrwalenie; 9) monitoring i ciągłe ulepszanie.

Zaproponowany przez Burnesa i Stalkera proces można podzielić na dwie fazy: przygotowanie zmiany (pierwsze 4 etapy) i realizacja procesu (5 kolejnych etapów)<sup>15</sup>.

Inne podejście prezentuje Zarębska (2002) wyodrębniając trzy składowe procesy<sup>16</sup>: „*przygotowanie, rozwiązywanie problemów i planowanie oraz wdrożenie*”. Faza przygotowania obejmuje rozwinięcie potrzeby wprowadzania zmiany w organizacji, dokonanie wszechstronnej diagnozy przedsiębiorstwa, wskazującej na szanse i zagrożenia związane ze zmianą, oraz zaplanowanie podziału zadań. Faza rozwiązywania problemów i planowania obejmuje opracowanie modelu implementacji zmiany, generowanie i ocenę pomysłów, wybór celów, wdrażanie planu oraz komunikację. Ze względu na skuteczność zmiany najistotniejsza jest faza budowy modelu. Model taki oparty jest na rzetelnej informacji wejściowej (zmiennych wejściowych) i poprzez dostępne narzędzia modelowania „twardego i miękkiego” generuje zmienne wyjściowe, co pozwala na analizę efektów zmiany na podstawie symulacji. Ostatnią fazą jest wdrożenie, które jednak wymaga nie tylko odpowiedniego przygotowania, ale także czasu. Nie należy go przyspieszać, ponieważ pracownicy muszą zaakceptować i przyswoić nową wartość, a zmiana postaw ludzi jest procesem złożonym i długotrwałym<sup>17</sup>.

Inaczej do problematyki wprowadzania zmiany podchodzi Flopp (1998). Zwraca uwagę na optykę przebiegu zmian w organizacji i konsekwencję następujących metod<sup>18</sup>: *z góry na dół, dośrodkowa, z dołu do góry* oraz *krok po kroku*.

Charakterystykę metod Flopp'a przedstawiono w tabeli 2.

<sup>12</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996; J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>13</sup> K. Lewin w: I. Perlaki, *Zmiany w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.

<sup>14</sup> T. Burnes, G.M. Stalker, *The Management of Innovations*, Tavistock, London 1992, s. 443-454.

<sup>15</sup> Por. E. Wićcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.

<sup>16</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

<sup>17</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>18</sup> L. Flopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.

Tabela 2. Charakterystyka metod wprowadzania zmian według Flopp'a.

Możliwości	Charakterystyka
Odgórnie	wyjaśnienie potrzeb i standardów najpierw w kierownictwie, sformułowanie pewnych wizji i wytycznych, wypracowanie metod i stworzenie odpowiednich warunków strukturalnych, konsekwentne rozszerzanie zakresu działań po ich wypróbowaniu w przedsięwzięciach pilotażowych
Dośrodkowo	proces zmian ukierunkowany jest na pewne problemy i dotyczy tylko działań lub działań, które stwarzają największe możliwości poprawy; dzięki szybkim i niewątpliwym sukcesom formułowane są następnie wymogi wobec innych działań i wykorzystuje się w nich wypróbowane rozwiązania
Oddolnie	przez wytwarzanie klimatu kreatywności w całym przedsiębiorstwie dochodzi do szybkiego zgłaszania licznych propozycji usprawnień, które na ogół mogą być szybko urzeczywistniane; dopiero w późniejszych fazach ustalane są priorytety i realizuje się je odpowiednio do specyfiki działań
Krok po kroku	najbardziej przekonani do zmian menedżerowie podejmują pewne działania w swoich działach, wykorzystując będące do dyspozycji środki; następnie przedstawiają swoje rozwiązania kolegom i przełożonym; w ten sposób przyczyniają się do podjęcia inicjatyw obejmujących całe przedsiębiorstwo

Źródło: L. Flopp, 1998, s. 36.

W literaturze tematu można znaleźć trzy podstawowe sposoby wprowadzania zmian związane z realizacją funkcji planowania w określonym czasie<sup>19</sup>. Podstawowa metodą działań operacyjnych jest *metoda diagnostyczna* obejmująca analizę stanu rzeczywistego, jego krytyczną ocenę i dążenie do rozwiązania problemu. Działania te wykonuje się w następujących etapach: identyfikacja celu i przedmiotu badawczego, ustalenie wartości krytycznych, opracowanie wariantów rozwiązania, ocena i wybór rozwiązania najlepszego, testowanie empiryczne oraz kontrola i konfrontacja z ustaleniami teoretycznymi. Podejście strategiczne wykorzystuje się w *metodzie prognostycznej* rozpoczyna się od opracowania rozwiązania wzorcowego jako wizji (niezwiązanej z „tu i teraz”), a następnie obejmuje jego analizę i ocenę wprowadzenia. Głównym zadaniem tej metody jest wykorzystanie najnowocześniejszych osiągnięć nauki i praktyki oraz twórczego myślenia. W rozważaniach nie bierze się pod uwagę możliwości produkcyjnych, kadrowych i finansowych. Postępowanie według tej metody obejmuje następujące etapy: określenie celu i zakresu prac badawczo-rozwojowych, tworzenie założeń modelu idealnego, konstruowanie takiego modelu oraz kontrola zgodności z założonymi celami. Na realizację celów taktycznych pozwala *metoda prognostyczno-diagnostyczna* i rozpoczyna się od syntezy rozwiązania idealnego, na podstawie rzeczywistych technicznych, kadrowych i finansowych możliwości organizacji. Wynikiem jest uzyskanie skonkretyzowanego wariantu nadającego się do realizacji.

Inne podejście do konstrukcji metod wprowadzania zmiany prezentują Van de Ven (1995) i Zarębska (2002). Przedstawiają oni cztery modele implementacji<sup>20</sup> oparte o podział sposobów wprowadzania zmiany na: *twórczy i wystandardyzowany*, oraz ilości

<sup>19</sup> D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trant, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.

<sup>20</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

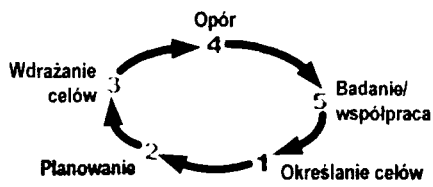
agentów zmiany. Zgodnie z takim podejściem wyróżniono modele<sup>21</sup>: *cyklu życia organizacji*; *teleologiczny*; *dialektyczny*; *ewolucyjny*.

**Model cyklu życia** opisuje wprowadzanie zmian według określonej kolejności zdarzeń (rys. 2). Jest to niezwykle ważne, gdyż koniec jednej sytuacji inicjuje kolejną. Do cech charakterystycznych kolejnych faz modelu cyklu życia zalicza się zdolność do kumulowania wiedzy i doświadczeń. Znaczy to, że organizacja wchodzi w następną fazę bogatsza o doświadczenia i nowe umiejętności, które są gwarancją przejścia do kolejnego etapu.

**Model teleologiczny** opiera się na założeniu dążenia do realizacji wizji organizacji (stanu końcowego, docelowego) opisanego jako ciąg powtarzalnych czynności związanych z planowaniem, wdrażaniem, oceną i modyfikacją. Istotą tego modelu jest możliwość wyboru procesu rozwoju, bez opisanej sekwencji zdarzeń, skupiającego się na twórczym reagowaniu na efekty wykonanych czynności. Główny nacisk kładzie się na działania wstępne, które mają prowadzić do opisanego stanu końcowego po wprowadzeniu zmiany. Po zakończeniu procesu zmian organizacja nie pozostaje długo w stanie spoczynku. Zmiany w jej otoczeniu wymuszają nową wizję, a w związku z tym kolejną, nową ścieżkę rozwoju (rys. 3).



Rysunek 2. Idea modelu cyklu życia.



Rysunek 3. Idea modelu teleologicznego.

**Teoria dialektyczna** zakłada funkcjonowanie w zróżnicowanym, często nieprzewidywalnym świecie, gdzie dochodzi do walki różnych sił w celu zdobycia dominacji i kontroli. Często taka walka toczy się w samej organizacji, np. gdy występuje sprzeczność celów lub dochodzi do konfliktów między grupami pracowników chcącymi zdobyć władzę.

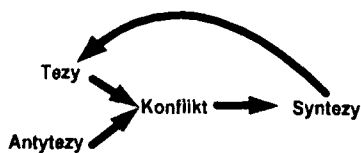
Zgodnie z modelem dialektycznym zmiana następuje wtedy, gdy zwolennicy przeciwstawnych wartości lub celów uzyskują wystarczającą siłę do konfrontacji i zaangażowania we własne stanowiska. Siła „nowego podejścia” może zmobilizować organizację do podania w wątpliwość stanu istniejącego i doprowadzić do wprowadzenia nowego podejścia. Po pewnym czasie „nowe” stanie się „starym” i proces dialektyczny się powtórzy (rys. 4).

**Model ewolucyjny** jest oparty na ujęciu zmiany jako procesu naturalnego zbliżonego w swym przebiegu do ewolucji biologicznej i zawartego w etapach: zróżnicowanie, selekcja, zachowanie. Etap zróżnicowania obejmuje pojawianie się i akceptację różnorodnych, często przypadkowych pomysłów zmiany. Etap selekcji obejmuje zachowania konkurencyjne, mające na celu wykluczenie pomysłów zagrażających organizacji lub jej członkom. Na etapie zachowania podejmowane są decyzje o likwidacji lub utrzymaniu wyselekcjonowanych form organizacji. Zmiana w modelu ewolucyjnym rozumiana jest jako możliwy do przewidzenia postęp dokonujący w pewnych odstępach czasu i złożony z wyżej opisanych etapów (rys. 5).

<sup>21</sup> Ibidem.



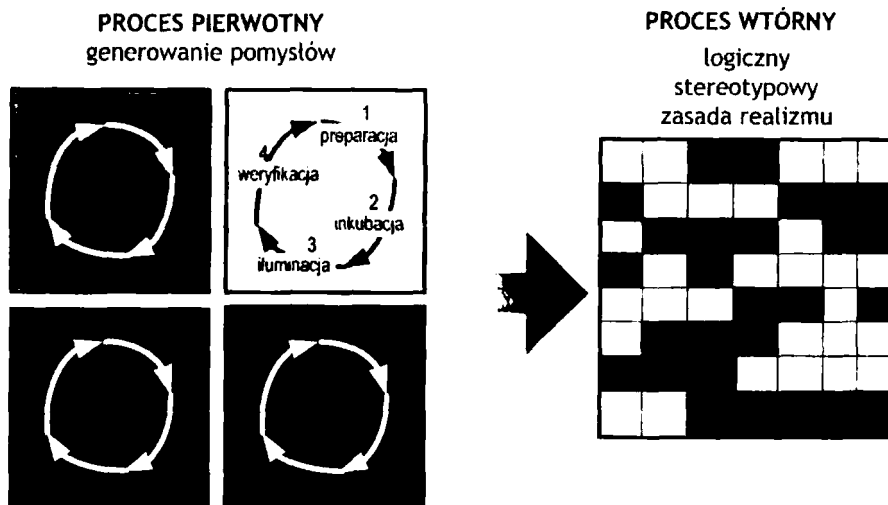
Rysunek 4. Idea modelu cyklu życia.



Rysunek 5. Idea modelu teleologicznego.

## Model psychodynamiczny

Modelem alternatywnym wobec wyżej przedstawionych jest model psychodynamiczny, scharakteryzowany z wykorzystaniem teorii psychoanalizy przez Więcek-Janka (2004). Ludzie mają nawykowe sposoby postrzegania, myślenia i reagowania na otoczenie w zmieniających się warunkach. W chwilach stresu związanego z wprowadzaniem zmiany poczucie bezpieczeństwa ulega zachwianiu. W modelu psychodynamicznym organizacja wraz z jej zasobami jest traktowana jako jeden organizm. Każdy człowiek korzysta w swym życiu z określonych i usystematyzowanych procesów myślowych, autorki w podobny sposób postrzegają organizację. Rozpoznanie należy rozpocząć od wyodrębnienia dwóch procesów myślenia organizacyjnego: pierwotnego i wtórnego. Proces pierwotny jest impulsywny i niestereotypowy, podporządkowany zasadzie przyjemności i zachowania bezpieczeństwa<sup>22</sup>. Wtedy pojawia się najwięcej pomysłów zmiany, których celem jest rozwiązanie postrzeganych i odczuwanych problemów. Natomiast proces wtórny można opisać jako logiczny, stereotypowy i podporządkowany zasadzie realizmu (rys. 6). Rozpoczyna się on po wstępnej selekcji propozycji zmian<sup>23</sup>.



Rysunek 6. Pierwotny i wtórny proces generowania nowych pomysłów.  
Źródło: opracowanie własne.

<sup>22</sup> E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.

<sup>23</sup> Ibidem.



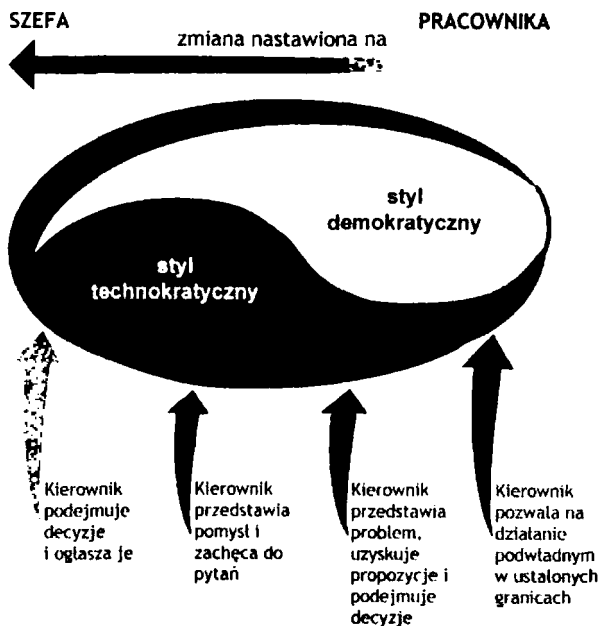
Przy założeniu, że organizacja wykorzystuje w pierwszej kolejności proces pierwotny, w poszukiwaniu okazji do zmian wykorzystuje się sekwencję następujących faz: *preparacja* – przygotowanie polegające na dostrzeżeniu i zdefiniowaniu pojawiającego się problemu; *inkubacja* – samoistne, nieświadome generowanie pomysłów w trakcie wykonywania codziennych czynności; *iluminacja* – nagle zrozumienie rzeczywistych przyczyn problemu i dostrzeżenie rozwiązania; *weryfikacja* – sprawdzenie, czy wyinkubowany pomysł spełnia oczekiwania związane z pożądaną zmianą. Pomysł (propozycja) to podstawa, to początek wszelkiej pracy nad zmianą, rozwojem, to kluczowy element procesu innowacji<sup>24</sup>. Uświadomienie korzyści jakie przynosi pierwotny proces generowania zmian pozwala na wykorzystanie szeregu technik ich generowania. Najczęściej spotykane w praktyce (i charakteryzowane w literaturze tematu) są techniki intuicyjne, do których zaliczyć można: burzę mózgów, naukowe fantazjowanie, projekt Delphi, utopie i naukowe kreowanie przyszłości. W procesie wtórnym dokonuje się oceny pomysłów z wykorzystaniem technik projektowych, badawczych i oceny wariantów. Narzędziami w tym etapie stają się modele decyzyjne i optymalizacyjne, analiza wskaźników, drzewa decyzyjne, symulacje.

Istotnym akceleratorem zmian w organizacji jest lider zmiany i sposób jego zarządzania oraz klimat organizacji. Aby grupa mogła efektywnie działać, potrzebuje kogoś, kto podejmowałby decyzje i rozdzielał zadania. Są to dwie podstawowe funkcje przywódcy: związana z zadaniami i podtrzymująca trwałość grupy. Umiejętność pełnienia obu tych funkcji wiąże się ze skutecznym przewodzeniem. W praktyce często przywódca potrafi odgrywać jedną z tych ról. Dwie wskazane powyżej funkcje przywódcze znajdują wyraz w odmiennych stylach przewodzenia. „*Styl przewodzenia to rozmaite wzory zachowań stosowane przez przywódców przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu*”<sup>25</sup>. Kierownicy o technokratycznym stylu kierowania sprawują ścisły nadzór nad pracownikami, aby dopilnować właściwego wykonania zadań. Zwracają większą uwagę na wykonanie pracy niż na rozwój czy zadowolenie pracowników. Kierownicy o demokratycznym stylu zorientowanym na pracowników zwracają większą uwagę na ich motywowanie. Dążą do przyjaznych, pełnych szacunku i opartych na wzajemnym zaufaniu stosunków z pracownikami, których dopuszczają do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Skalę zachowań przywódczych zilustrowano na rysunku 7.

Wykorzystanie modelu psychodynamicznego w zarządzaniu zmianami, będzie możliwe wtedy, kiedy wiodącym stylem zarządzania będzie styl demokratyczny. Dodatkowo zastosowanie odpowiednich technik motywacji wzmocni swobodne generowanie pomysłów wśród pracowników. W procesie wtórnym zarządzania zmianami, gdzie liczą się efekty i uzyskane wskaźniki rezultatu zmian, zmieni się pożądaný styl zarządzania na bardziej biurokratyczny. Jest to związane z koniecznością wywiązania się z narzuconych terminów, rozliczeń itp. Prowadząc szeroki i wieloletnie obserwacje autorki nie zauważyły korzyści z zastosowania stylu technokratycznego. W każdym zidentyfikowanym przypadku następowało odrzucenie zmiany, działanie na jej niekorzyść i prowadziło do efektów dynamizacji negatywnej.

<sup>24</sup> B. Wawrzyniak, *Zmiany trzeba zaczynać od ludzi*, „Przeгляд Organizacji” 1998, nr 4; E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.

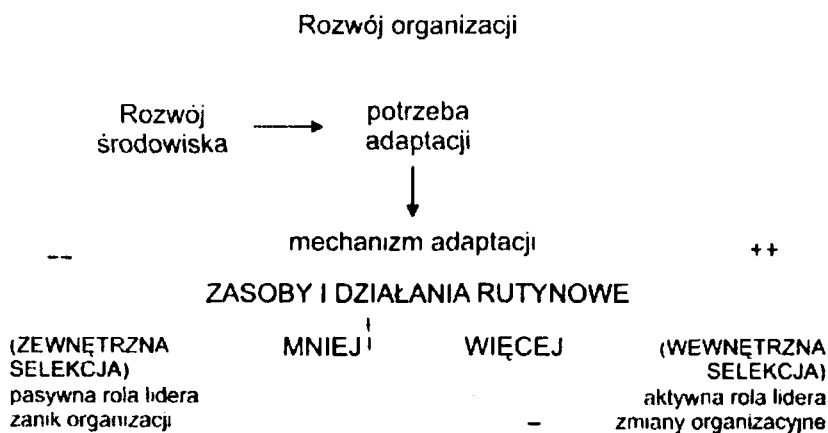
<sup>25</sup> J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.



Rysunek 7. Wpływ stylu zarządzania na generowanie pomysłów przez pracowników.

## Podsumowanie

Sukces adaptacyjny zmiany, od którego zależy zbudowanie przewagi konkurencyjnej na rynku, niestety nie polega tylko na wykorzystaniu przedstawionych strategii i modeli wprowadzania zmiany. Istotą zarządzania, w zmiennych warunkach otoczenia, będzie wykorzystanie narzędzi analizy sytuacji bieżącej i tworzeniu własnych rozwiązań, uwzględniających specyfikę organizacji.



Rysunek 8. Rola lidera w rozwoju organizacji działającej w zmieniającym się otoczeniu.  
Źródło: E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.

Nieprzecenioną rolę, w tak pojmowanym procesie rozwoju, będzie realizował menedżer (lider, agent itp.) zmiany oraz wybrane przez niego techniki adaptacyjne. Proces rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu przedstawiono na rysunku 8. Zmiany otoczenia wymuszają (w pewnym stopniu) zmiany wewnątrzorganizacyjne. Menedżerowie jako decydenci, powinni być przygotowani do podejmowania decyzji i wyboru ścieżek adaptacyjnych zmian. Powinni jednak pamiętać, że zmiany nie dotyczą tylko działań zarządów i wyższego kierownictwa, a przede wszystkim pracowników liniowych, których należy włączać w proces wprowadzania zmiany wszystkimi możliwymi drogami.

## Literatura

1. Aniszewska G., *Opór wobec zmian w organizacjach*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 8.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
3. Bagiński J., *Strategia zmian*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1995, nr 10.
4. Carr D.K., Hard K.J., Trant W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
5. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość – Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
6. Flopp, L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.
7. Makarezyk W., *Przyswajanie innowacji*, Wydawnictwo PAN, Wrocław 1971.
8. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
9. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
10. Penc J., *Strategie rozwoju zmiany*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1997, 9.
11. Perlaki I., *Zmiany w organizacji*, PWE, Warszawa 1983.
12. Pietrański Z., *Psychologia wprowadzania zmiany*, „Wektory” 1971, nr 1.
13. Strategor, *Zarządzanie firmą, strategie struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, 2001.
14. Strelau J., *Temperament – osobowość – działanie*, PWN, Warszawa 1992.
15. Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
16. Suszyński C., *Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.
17. Wawrzyniak B., *Zmiany trzeba zaczynać od ludzi*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
18. Więcek-Janka E., *Charakterystyka wybranych metod wprowadzania zmiany planowanej w środowisku konfliktu organizacyjnego*, [w:] L. Pacholski, S. Trzecieliński (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
19. Więcek-Janka E., *Problematyka modelowania zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Materiały Konferencyjne I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej; *Zintegrowane systemy Zarządzania – Jakość, Środowisko, Technologia, Bezpieczeństwo*, Szczyrk 2000.
20. Więcek-Janka E., *Zmiany organizacyjne – modele i strategie*, [w:] S. Trzecieliński (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.

21. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.
22. Woodman R.W., *Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action*, „Journal of Management” 1989, nr 2.
23. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002.

*Summary*

## **INNOVATION IN ORGANIZATION – THE PSYCHODYNAMIC PERSPECTIVE (BETWEEN TECHNOCRACY AND DEMOCRACY)**

In the paper the authors present the proposition of change' definition and the method of it application. The method joins two ways of the innovation' entering in the enterprises: traditional and psychological. The main advantage of this approach is including heterogeneity of the creative processes which lead to generate of new ideas.