

Radosław Lipiński

Wybrane źródła zmiany z punktu widzenia jednostki, grupy i organizacji

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (19), 39-46

2017

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WYBRANE ŹRÓDŁA ZMIANY Z PUNKTU WIDZENIA JEDNOSTKI, GRUPY I ORGANIZACJI /

Change causes from perspective of individual, group and organization

Adres do korespondencji:

e-mail: lipinski.radoslaw@gmail.com

STRESZCZENIE

Niniejszy artykuł analizuje przyczyny zmian na trzech poziomach: jednostki, grupy i organizacji i ma na celu weryfikację możliwości określenia podobieństw w tych trzech, niewątpliwie powiązanych ze sobą obszarach. Rozważania prowadzone są w oparciu o studia literatury przedmiotu. W drugiej części artykułu autor prezentuje przykładowe i praktyczne modele zarządzania zmianami dla każdego z analizowanych obszarów. W artykule zawarto analizę omówionych modeli z perspektywy ich użycia w zależności od źródła zmian, jak i możliwości zastosowania w innych obszarach. Pozwala to na lepsze dopasowanie użycia modelu do środowiska zmiany.

SŁOWA KLUCZOWE: ZMIANA, JEDNOSTKA, GRUPA, ORGANIZACJA, MODELE WSPARCIA, ZARZĄDZANIE ZMIANĄ.

JEL CLASSIFICATION: A190

ABSTRACT

This paper discusses common and unique reasons of change on three different areas of interest: individual, group, and organization. Discussion is based on the available literature from related domains. In the second part of this paper for each of the areas, an exemplary change management model is described. In addition, for each of these models, the challenges created by different sources of change, and its flexibility for usage in other areas are discussed.

KEY WORDS: CHANGE, INDIVIDUAL, GROUP, ORGANIZATION, SUPPORTING MODELS, CHANGE MANAGEMENT.

1. WPROWADZENIE

„Jedyną rzeczą stałą w życiu jest zmiana” (tłum. własne), ten cytat XVII-wiecznego francuskiego pisarza François de la Rochefoucaulda¹ dobrze wprowadza w tematykę artykułu. Zmiana jest czymś, co nieustannie towarzyszy człowiekowi od narodzin aż do śmierci i to praktycznie w każdej dziedzinie życia. Zarządzanie zmianą jest kluczową sprawą dla jednostek, grup, jak i organizacji. Jeden z badaczy tematu podsumował to w następujący sposób „[...] zmiana jest elementem zawsze obecnym i wpływającym na życie organizacji. Wszyscy się zgodzą z tym, że w obecnym świecie tem-

po zmian w organizacjach jest ogromne. Z tego względu umiejętność efektywnego zarządzania zmianą jest wielce pożądaną umiejętnością” (Todnem, 2005: 378). Ten cytat dotyczy obszaru organizacji, jednak aby dokładnie omówić temat zmiany w organizacji, należy również rozważyć jej istotne części składowe – jednostki i grupy. W niniejszym artykule autor stawia sobie za cel, bazując na analizie literatury, określenie jakie są przyczyny zmian na wspomnianych trzech poziomach. Dodatkowo opisuje przykładowe modele wspierające zarządzanie zmianami w każdym z nich. Opis każdego z modeli będzie zakończony krótką analizą tego, czy dany model może być użyty, niezależnie od przyczyny zmiany i czy może zostać wykorzystany również w pozostałych analizowanych obszarach. Dzięki temu czytelnik otrzyma nie tylko

¹ www.en.thinkexist.com/quotation/the_only_thing_constant_in_life_is/196458.html

wyniki analizy dotyczące przyczyn zmian, ale również przykładowe narzędzie do skutecznego nimi zarządzania.

2. ŹRÓDŁA ZMIANY

Można zadać pytanie, jakie są przyczyny zmian w obecnym świecie? Jakie są powody rozpoczynania się tych procesów? Jeżeli zostaną poznane ich przyczyny, w następnym kroku można będzie przeanalizować, czy i jak można takimi procesami zarządzać i kontrolować ich przebieg. Jednym z obiektów zainteresowań poniższego artykułu jest organizacja. Jednak przed przejściem do analizy tego obszaru, należy skupić się na dwóch innych obszarach, które niewątpliwie są istotnymi elementami każdej organizacji (można by rzec, że nawet jej głównymi elementami). Mowa o osobie (jednostce) oraz różnorodnych grupach (reprezentowanych w organizacjach najczęściej przez stanowiska i zespoły formalne, jak i nieformalne). Te obszary przekładają się bezpośrednio na dziedziny nauki takie, jak: psychologia (jednostka), socjologia (grupy ludzkie) oraz zarządzanie (organizacja). Analiza tych trzech obszarów powinna pozwolić na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania.

2.1. JEDNOSTKA

Pierwszym analizowanym obszarem jest jednostka. W życiu każdego z nas zmiana jest czymś, co towarzyszy nam na co dzień. Jest to szczególnie intensywny czynnik w obecnych czasach, kiedy pojawienie się nowych technologii, narzędzi i źródeł informacji bardzo zmieniło dynamikę naszego życia. Wydaje się to być jednoznaczne z większą ilością zmian w otoczeniu jednostki. Jednak można odnaleźć przeciwstawne stwierdzenia i badania w tej dziedzinie: „Istnieje pewne błędne przekonanie, że prehistoria ludzkości była okresem stabilności, a zmiany następowały stopniowo. Wcześni antropologowie, którzy żyli w czasach rewolucji przemysłowej i zawirowań politycznych towarzyszących nadejściu kapitalizmu, kontrastowali własne doświadczenia ze społeczeństwem ludów pierwotnych, przedstawionym jako żyjące w idyllicznych, niezmiennych rajach. Robert Redfield w swojej książce «The primitive word and its transformations» (1953) przeciwstawił się temu przekonaniu. Zmiana, czasem radykalna, zawsze była elementem ludzkiego doświadczenia i nie zawsze wywoływały ją klimat i inne zdarzenia przyrodnicze” (Page i Rock, 2014: 181). Jak pokazuje przytoczony cytat, twierdzenie o wyjątkowości obecnych czasów z perspektywy „zmienności” może być tylko błędnym obiegowym poglądem obecnie żyjących.

Należy więc poszukać przyczyn zmiany u jednostek w bardziej elementarnych i unormowanych teoriach. Warto w tym miejscu wspomnieć teorię ewolucji i przypomnieć jej podejście do źródeł zmiany i transformacji jednostek. Twórca tej teorii – Karol Darwin – rozpoczął nowy rozdział w rozumieniu otaczającego nas świata. Przyczynił się w wielu naukach (nie tylko w naukach biologicznych) do postrzegania świata w sposób przyczynowy (Tatarkiewicz, 1983: 74). Jego teoria ewolucji ze sławnym podsumowaniem „przetrwają najlepiej dostosowani” (w rzeczywistości należącym do innego filozofa – Herberta Spencera, a nie Darwina) (Page i Rock, 2014: 182) odzwierciedla nieustającą chęć ludzi do zmiany i stawania się lepszym (w rozumieniu dopasowywania się do warunków). W obecnym świecie wiele osób dąży do ciągłej zmiany i doskonałości, co niejako jest potwierdzeniem tej teorii dla jednostek świadomie wybierających taką drogę. Można zadać jednak pytanie, a co ze zmianami, które po prostu się przydarzają i wymuszają na jednostkach reakcję? Czy takie zmiany tworzą powtarzalny wzór zachowań? Czy można nimi zarządzać? Odpowiedzią na te pytania mogą być wyniki badań dotyczące zachowań ludzi uczestniczących w trudnych procesach zmiany, które opublikowała Elizabeth Kübler-Ross w 1969 roku. Pracując z osobami terminalnie chorymi, badaczka obserwowała procesy psychologiczne, którym podlegali jej pacjenci. Na tej podstawie zbudowała model (nazwany od jej nazwiska), który opisuje proces przechodzenia jednostki przez takie doświadczenie jako strukturę pięciu faz. Tymi fazami są (w kolejności występowania): zaprzeczenie, złość, targowanie się z Bogiem, depresja, akceptacja. Proces ten został potwierdzony przez późniejsze badania i jest teraz uznawany za jeden z modeli transformacji opisujący zachowania jednostek (Cameron i Green, 2015: 32-35). Jak wykazano na tym przykładzie, nawet zmiany niepożądane (a wręcz traumatyczne) angażują osoby do działania i wywołują ich reakcję (ustrukturyzowaną i modelową). Idąc dalej w rozważaniach źródeł zmian dla jednostek, można przytoczyć dorobek psychologa Fredericka Herzberga. To właśnie on na podstawie swoich badań i wcześniejszych prac innego psychologa Abrahama Maslowa, podzielił potrzeby człowieka z piramidy Maslowa (fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji, szacunku, samorealizacji) na dwie niezależne grupy („czynniki higieny” i „motywatory”) (Cameron i Green, 2015: 23-24). To, co jest istotne w rozważaniach o przyczynach zmiany, to fakt, że dla dwóch wspomnianych grup czynników zewnętrznych ludzie zachowują się inaczej. Brak „czynników higieny” motywuje ludzi do działania, ale przekroczenie określonego poziomu, który zaspokaja daną potrzebę, nie daje już satysfakcji (np. er-

gonomia miejsca pracy, stabilność i bezpieczeństwo warunków pracy, a nawet poziom wynagrodzenia²). Każdy człowiek będzie działał, gdy zmiany będą zagrażały podstawowemu poziomowi jego egzystencji (owym „czynnikiem higieny”) i właśnie w tym mechanizmie możemy upatrywać źródła reakcji ludzi na zmiany przypadkowe i niepożądane. W tym miejscu warto wspomnieć o znanym w psychologii efekcie „niechęci do straty” (ang. *loss aversion*), który dodatkowo potęguje reakcję i działania osób dotkniętych zmianą (stratą). Udowodniono wieloma badaniami, że ludzie odbierają subiektywnie gorzej stratę niż zysk tej samej wartości (lepiej nie zgubić 100 złotych niż znaleźć 100 złotych) (Kahneman i Tversky, 1984: 341-350). Jest to kolejny mechanizm powodujący, że człowieka motywuje do działania bardziej strata niż zysk.

Podsumowując perspektywę jednostki i źródeł zmiany, można sformułować stwierdzenie, że intuicyjne zmiany są głównie domeną chęci rozwoju, natomiast przetrwanie jest domeną zmian nieintencjonalnych. Jest to silnie powiązane z samą jednostką i jej sposobem postrzegania rzeczywistości. Dla jednych ten sam fakt czy zdarzenie może być inspiracją do rozpoczęcia zmiany rozwojowej, dla innych może być dotkliwą tragedią, której muszą przeciwdziałać mimo braku chęci. Można więc przyjąć, że przyczynami transformacji i zmian z perspektywy jednostki jest potrzeba rozwoju oraz imperatyw przetrwania (strach przed stratą).

2.2. GRUPA

Omawiając źródła zmian w grupach (w najszerszym z możliwych rozumieniu tego pojęcia), w naturalny sposób można skierować uwagę na dziedzinę socjologii jako nauki stworzonej właśnie w celu opisania mechanizmów występujących w grupach ludzkich (taką grupą niewątpliwie jest społeczeństwo). W rozważaniach socjologów można odnaleźć wiele analiz na temat zmian zachodzących w grupach. Jedną z nich jest analiza tematu w ujęciu systemowym. Dlaczego systemy społeczne (grupy) ulegają zmianom i transformują? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjął Talcott Parsons, współczesny amerykański socjolog: „Parsons podsuwa myśl, iż informacyjno-cybernetyczna wymiana pomiędzy systemami działania dostarcza potencjalnych czynników sprawczych zmiany w obrębie systemów działania lub między nimi. Wydaje się, że jednym ze źródeł zmiany są nadwyżki albo w sferze informacji, albo energii, do których dochodzi w trakcie wymiany między systemami działania.

Nadwyżki z kolei wpływają na zmianę informacyjnych lub energetycznych rezultatów wymiany między systemami lub w obrębie każdego z nich. (...) Innym źródłem zmiany jest niedostateczny dopływ energii lub informacji, powodując ponadto zewnętrzne i wewnętrzne działania przystosowawcze w obrębie struktury systemów działania” (Turner, 2006: 44). Podsumowując przemyslenia Parsonsa, można przyjąć, że ogólną przyczyną zmiany może być nierównomierne rozłożenie energii lub informacji między systemami i dążenie samego systemu (w przypadku naszych rozważań - grupy) do jego zrównoważenia. Parsons w swoich badaniach kontynuował temat zmian w grupach i stworzył teorię ewolucji społecznej. W tej teorii zdefiniował cztery mechanizmy sterujące zmianami w systemach. Tymi mechanizmami są: różnicowanie (tworzenie nowych struktur w systemie), doskonalenie adaptacyjne (zwiększenie możliwości systemu przez zwiększenie dostępu do zasobów), inkluzja (włączenie nowych struktur do istniejącego systemu), uogólnienie wartości (rozszerzenie norm systemu tak, aby uczynić możliwym jego rozszerzenie o nowe systemy). Wymienione mechanizmy, według twórcy teorii, mogą zachodzić w grupach jednocześnie z różnorodnym nasileniem (Sztompka, 2005: 123). Ta teoria wydaje się wprost nawiązywać do mechanizmów ewolucyjnych z omówionego powyżej poziomu jednostki.

Analiza tematu z perspektywy systemowej jest podejściem kompleksowym i jako taka może wydać się zbyt zawiła. Posłużmy się zatem o wiele prostszą teorią innego socjologa i antropologa Pierre’a Bourdieu. Twierdził on, że procesy zachodzące w grupach (włącznie z procesami zmiany) są powodowane interesem danej grupy: „Bourdieu wywodzi, że wszystkie praktyki społeczne są związane z „interesami”, nawet jeśli podmioty indywidualne nie uświadamiają sobie swoich interesów, i nawet jeśli stawka tych praktyk nie ma charakteru zysków materialnych. Praktyki społeczne są dostrojone do warunków poszczególnych scen, na których działania mogą przynosić zyski bez konieczności ich intencjonalnego zaplanowania” (Sztompka, 2005: 596). Jak wskazuje przytoczony cytat, działanie w grupach jest konsekwencją chęci zysku i osiągnięcia swoich celów.

Powyższe przykłady pokazują pewną zbieżność z omówionym obszarem jednostki. Wymienione źródła zmian – równoważenie energii, ewolucja i „interes” – nie wyczerpują z pewnością wszystkich możliwości wspomnianych w pracach badaczy tej dziedziny, opisują jednak istotną jego część.

2 W wymiarze zaspokajania potrzeb życiowych, a nie uznania i rozpoznawalności jednostki (te elementy należą już do grupy motywatorów).

2.3. ORGANIZACJA

Przeanalizujemy teraz najbardziej złożoną strukturę omawianą w niniejszym artykule, którą jest organizacja. W literaturze przedmiotu poświęcono wiele miejsca potencjalnym źródłom zmian w obszarze organizacji. Przykładowo w jednej z publikacji na ten temat (Tushman et al., 1986: 29–44) wykazano, że trzema głównymi źródłami zmiany w organizacjach są: wewnętrzna dynamika (np. zmiana rozmiaru, fluktuacja pracowników, zmiana portfolia działań itp.), cykl życia produktu (główny produkt organizacji przechodzący do następnej fazy cyklu życia, w związku z tym wymagający przedstawienia całej organizacji), zmiana standardu w branży (zmiana obowiązujących standardów w obszarze działania organizacji w jakimkolwiek ważnym obszarze działania firmy). Warto zaznaczyć, że organizacje są specyficznym miejscem z perspektywy otwartości na zmiany (co powinno też wpływać na ich źródła). Zazwyczaj w organizacjach jest deklaratywnie wysoki poziom otwartości na zmiany i transformacje, jednak są one oficjalnie uruchamiane tylko w ostateczności. Dobrze to opisano w książce „Organizational Development & Change”: „Organizacje nie są skłonne do podejmowania zmian transformacyjnych. Chyba że pojawiają się istotne powody ku temu. Władza, emocje i ekspertyza są w mocy dotychczasowych ustaleń i standardów. Jeżeli pojawiają się problemy, organizacja stara się raczej poprawić tę konstrukcję przez jej małe modyfikacje niż zmieniać ją drastycznie” (tłum. własne) (Cumings i Worley, 2009: 506). Dla dwóch wcześniej omówionych obszarów istotnym elementem inicjującym zmiany był pierwiastek ewolucjonizmu, czyli wpisana w badany obiekt naturalna skłonność do zmiany. Bardzo podobną teorię można odnaleźć również w obszarze organizacji. Mowa o teorii „oburęczności organizacji” (ang. *organization ambidexterity*) (Birkinshaw i Raisch, 2008), która w sposób holistyczny tłumaczy sens istnienia organizacji, a zarazem przyczynę zachodzenia w niej zmian. Ta teoria w każdej organizacji wyróżnia dwie główne siły: siłę eksploatacji – skupionej na zachowaniu status quo w danej organizacji i na dążeniu do coraz większej wydajności w wykonywanych procesach operacyjnych oraz siłę eksploracji – zgoła przeciwnej, skupionej na transformacji, zmianach, rozwoju i podążaniu za długoterminową wizją organizacji. Obie te siły zawsze istnieją równolegle, a zarządzanie polega na optymalnym ich balansowaniu. Czyli tak jak w życiu codziennym jednostki (organizacji) – trzeba równomiernie wykorzystywać obie ręce, prawą i lewą i synchronizować ich działania. Posługując się tym modelem przedsiębiorstwa, można powiedzieć, że zmiana jest nieodzowną częścią istnienia każdej organizacji.

Biorąc pod uwagę omówione źródła zmian w powyższych trzech obszarach, można wysnuć wnioski, że źródła zmian dla wszystkich tych obszarów są powiązane z naturą ich istnienia i są one nieodzowną jej częścią. W związku z tym wpływanie na dynamikę rozpoczynania zmian (np. ograniczanie) w tych środowiskach przez jakikolwiek element zewnętrzny jest trudne i może być nieskuteczne. Szczególnie jest to widoczne w przypadku zmian nieintencjonalnych, których nie jesteśmy w stanie kontrolować, ani zignorować. Człowiek staje się zawsze ich integralną częścią. Należy postawić więc kolejne pytanie: jak wydajnie nimi zarządzać, aby osiągnąć zamierzony cel (dla zmian intencjonalnych) lub ograniczyć negatywne skutki (dla zmian wymuszonych i negatywnych)? W dalszej części artykułu zostaną przedstawione przykładowe narzędzia do zarządzania zmianą w każdym z omówionych obszarów.

3. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – MODELE WSPIERAJĄCE

„Mapa nie jest terytorium” (Korzybski, 1966: 58). To stwierdzenie, którego autorem jest Alfred Korzybski, jeden z ojców-założycieli semantyki ogólnej, bardzo dobrze oddaje naturę modeli, ich tworzenia i zastosowania. Istnieje wiele modeli służących do zarządzania różnymi zmianami w rozmaitych środowiskach. Żaden z nich nie może być nazwany idealnym (tak jak mapa terytorium nigdy nie odda całej złożoności rzeczywistego terytorium), jednak są one obecne w każdym wymiarze życia. Ich jakość i sposób wykorzystania ma ogromny wpływ na sukces lub porażkę procesu zmiany. Samo poznanie przyczyny zmian jest ciekawym zagadnieniem, jednak mało praktycznym. Dlatego w niniejszym rozdziale zostaną przedstawione przykłady modeli wykorzystywanych do zarządzania zmianą w trzech omawianych obszarach (jednostka, grupa, organizacja). Autor przy wyborze omawianych modeli kierował się popularnością ich użycia.

3.1. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – JEDNOSTKA

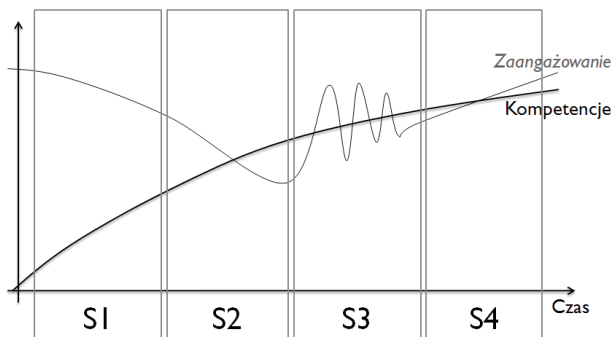
Zarządzanie jednostką w zmianie jest podstawowym poziomem, na którym można wpływać na przebieg tego procesu. W dziedzinie psychologii można odnaleźć wiele modeli zarządzania zmianą w tym obszarze (choćby wspomniany wcześniej model Elizabeth Kübler-Ross), jednak często są to modele teoretyczne (akademickie), skupione głównie na opisie zjawiska. Obecnie w organizacjach dość często można się spotkać z zastosowaniem modelu „zarządzania sytuacyjnego” (ang. *Situational Leadership II*) nazywanego potocznie SLII autorstwa Kena

Blanchard'a, doktora nauk ekonomicznych, wielokrotnie nagradzanego i popularnego autora książek i publikacji. Model SLII został stworzony na początku lat osiemdziesiątych XX wieku i od tamtej pory zauważa się jego rosnącą popularność. Szczegółowo opisany w książce, która w polskim wydaniu nosi tytuł „Przywództwo wyższego stopnia” (Blanchard, 2009). SLII jest przeznaczony do zarządzania pracownikiem w zadaniu, a niewątpliwie każde zadanie jest zmianą. Model nie definiuje wielkości zadania, mogą to być małe (a wręcz banalne) zmiany lub też duże, zakrojone na szeroką skalę przedsięwzięcia, z założenia trwające wiele lat. To, co jest kluczowe w samym modelu (i jest jego istotnym wyróżnikiem), to uwzględnienie indywidualnej dojrzałości (gotowości) pracownika do wykonania konkretnego zadania, a następnie dopasowania do tych dwóch parametrów (zadanie i dojrzałość jednostki) sposobu zarządzania osoby w danym przedsięwzięciu. Na gotowość jednostki do wykonania zadania składają się dwa wymiary:

- zaangażowanie (chęć i pewność siebie),
- kompetencje (wiedza i doświadczenie).

Zarówno zaangażowanie, jak i kompetencje jednostki zmieniają się w czasie, dlatego też wymagana jest różnorodność w podejściu zarządczym w celu zapewnienia maksymalnej efektywności procesu zmiany (wykonania zadania). Na rysunku 1 pokazana została dynamika tych dwóch parametrów w czasie i przejście jednostki przez kolejne cztery fazy rozwoju w przykładowym zadaniu.

Rysunek 1. Cztery etapy rozwoju pracownika w zadaniu SLII



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Blanchard, 2009, 76-85).

Czterema sposobami zarządczymi dla zdefiniowanych faz rozwoju jednostki według Blancharda są:

- faza 1 (S1), entuzjastyczny debiutant – styl instruktażowy,
- faza 2 (S2), rozczarowany adept – styl konsultacyjny,

- faza 3 (S3), kompetentny, lecz ostrożny praktyk – styl wspierający,
- faza 4 (S4), samodzielny ekspert – styl delegujący.

Rozwinięcie definicji poszczególnych stylów zarządczych oraz szczegółowy opis modelu można odnaleźć we wspomnianej książce Blancharda. Warto natomiast nadmienić, że model SLII jest spójny z modelem psychologicznym czterech faz rozwoju kompetencji człowieka (SLII wręcz został na nim zbudowany)³. Model ten zakłada, że każdy człowiek w zdobywaniu konkretnych kompetencji przechodzi przez cztery fazy rozwoju (Chapman 2014): nieświadoma niekompetencja, świadoma niekompetencja, świadoma kompetencja, nieświadoma kompetencja. Potwierdza to, że model SLII może być używany do wdrażania zmian i zarządzania zadaniami pochodzącymi z różnych źródeł – jest zbudowany na potwierdzonej teorii zachowań ludzkich w rozwoju / nauce w nowych warunkach (zmianie).

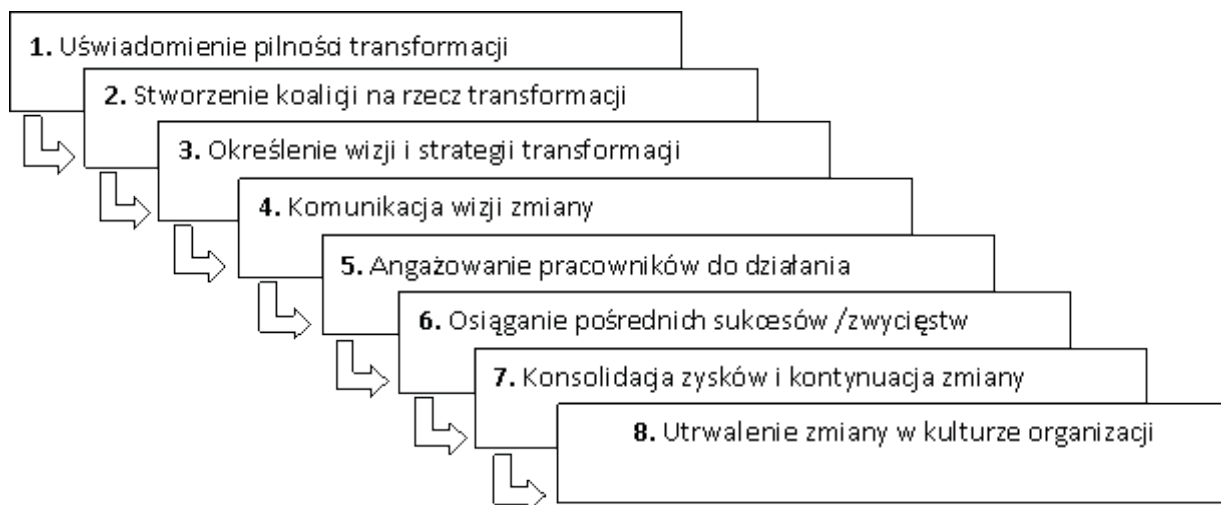
3.2. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – GRUPA

Dobrym przykładem modelu pomocnego w zarządzaniu procesami zmiany w grupie jest model stworzony przez Johna Paula Kottera. Został on przedstawiony w książce „Leading Change” (Kotter, 1994). Model ten powstał jako wynik analiz wielu procesów zmian obserwowanych wśród różnorodnych grup. Kotter wyszedł od określenia tego, jakie przyczyny najczęściej powodują fiasko zmiany. Bazując na tych badaniach, stworzył swój model, który im przeciwdziała. Po publikacji model ten zdobył dużą popularność wśród zarządzających zmianami i był intensywnie rozwijany w późniejszym okresie⁴. Model Kottera był wyjątkowy, ponieważ brał pod uwagę w procesach zmiany czynniki nieuwzględniane w innych modelach i publikacjach. Tymi czynnikami są: (1) kultura organizacji i jej wpływ na transformację, (2) zarządzanie motywacją członków grupy w zmianie, (3) uwzględnienie aspektów relacyjnych i politycznych w zmianie. Sam model składa się z ośmiu kroków, które muszą być przestrzegane w procesie zmiany zachodzącej w grupie, jeżeli chcemy zapewnić jego skuteczność. Opis ośmiu kroków modelu Kottera został przedstawiony na rysunku 2.

3 Model ten został rozwinięty w instytucie badawczym Gordon Training International <http://www.gordontraining.com/>.

4 Przykładowe opracowania rozwijające ten model: Kotter, J. P., Rathgeber, H., & Mueller, P. (2006). *Our Iceberg Is Melting*. New York: St. Martin's Press; Kotter, J. P. (2012). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. London: Unabridged;

Rysunek 2. Model ośmiu kroków Kottera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kotter, 1994: 21).

Każdy proces zmiany w grupie powinien się rozpocząć od uświadomienia pilności zmiany (krok 1). Członkowie grupy muszą mieć pełną świadomość, że zbliżająca się zmiana jest niezbędna. Bardzo często na tym etapie osoby kontrolujące proces pomijają kluczowe osoby, co potem w ogromnym stopniu może wpłynąć na porażkę całego procesu. Samo uświadomienie pilności zmiany nie wystarczy, bo osoby decyzyjne muszą nie tylko rozumieć nadchodzące wydarzenia, ale powinny aktywnie zaangażować się w ten proces. Muszą być członkami koalicji na rzecz zmiany (krok 2). Następnie należy stworzyć szczegółową wizję i strategię zmiany (krok 3). Gdy wizja jest już stworzona, należy ją odpowiednio, a co najważniejsze – skutecznie zakomunikować (krok 4). Skuteczna komunikacja wizji nie jest prostym zadaniem, szczególnie w złożonych, wielokulturowych grupach pracowników. Na kolejnym etapie należy zaangażować członków grupy w działania na rzecz procesu zmiany (krok 5). W całym procesie zmiany nie można zapomnieć również o pośrednich sukcesach (krok 6), które pozwolą utrzymać odpowiedni poziom motywacji grupy, a co za tym idzie, energię do przyszłych działań. Profity wynikłe z procesu zmiany należy odpowiednio skonsolidować i wykorzystać do kontynuacji tego procesu (krok 7). Finalnym etapem (krok 8) jest utrwalenie nowego stanu w środowisku tak, aby cel zmiany stał się niekwestionowanym stanem środowiska (Kotter, 1994).

Model Kottera może być wykorzystany zarówno do zmian inicjowanych intencjonalnie, jak i do akomodacji zmian, które zostały wymuszone. Model może być stosowany do zarządzania zmianami uświadomionymi,

niezależnie od ich źródła, w różnych grupach (włącznie z organizacjami i społeczeństwami).

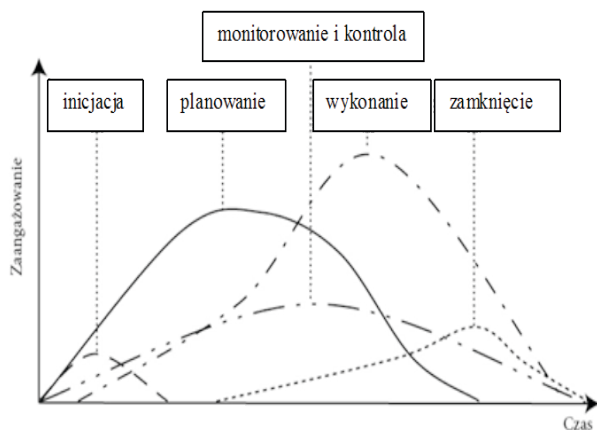
3.3. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – ORGANIZACJA

Niewątpliwie największa liczba modeli wspierających zarządzanie zmianą istnieje dla obszaru organizacji: zarządzania projektami, programami, architekturą korporacyjną, usługami, zespołami, strategią, finansami, operacjami, marketingiem itd. W każdym z tych obszarów można odnaleźć wiele gotowych modeli do zastosowania. Ich wspólną cechą trafnie podsumowuje cytat: „Wszystkie modele zarządcze wykorzystywane w biznesie są stworzone w jednym celu – aby rozwiązać powtarzalne problemy i wyzwania organizacji. Pozwalają one na analizę danego tematu z nowej perspektywy, która powinna pozwolić na pozytywną zmianę” (tłum. własne) (Assen, Berg i Pietersna, 2014: 10).

Z tej dużej liczby modeli zarządczych został wybrany jeden, który jest obecnie często stosowanym narzędziem do zarządzania projektami. Mowa o modelu opisanym w „Project Management Body of Knowledge” (PMI, 2013) nazywanym potocznie PMBOK. Model ten jest zestawem dobrych praktyk w kierowaniu projektami, których zastosowanie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu przeprowadzanej zmiany. PMBOK opisuje dyscyplinę zarządzania projektami w dwóch wymiarach. Jednym z nich jest wymiar procesu, a drugim wymiar obszarów wiedzy. W wymiarze procesu każdy projekt przechodzi przez pięć etapów występujących w odpowiedniej kolejności. Procesy mogą być powtarzane lub też mogą odbywać się jednocześnie. Proces ma zdefinio-

wane wejście, wyjście oraz narzędzia i techniki wspomagające. PMBOK definiuje pięć grup procesów, którymi są: inicjacja, planowanie, wykonywanie, monitorowanie i kontrola oraz zamknięcie. Warto zaznaczyć, że w standardowym projekcie (zmianie) natężenie występowania poszczególnych grup procesów (prac) zazwyczaj ma bardzo podobny przebieg dla tych samych etapów projektu. Taki standardowy przebieg dla pięciu głównych grup procesów można prześledzić na rysunku 3.

Rysunek 3. Główne procesy i przebiegi ich natężenia zgodnie z modelem PMBOK



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie (PMI 2013, 51).

Drugim wymiarem zdefiniowanym przez PMBOK jest wymiar obszarów wiedzy, którymi trzeba się posługiwać podczas trwania projektu. Każdy z procesów można przyporządkować do konkretnego obszaru wiedzy. Opisane wcześniej grupy procesów zawarte są najczęściej w kilku obszarach wiedzy. Dziesięcioma obszarami wiedzy zarządczej zdefiniowanymi w wydaniu piątym PMBOK są: zarządzanie integracją, zakresem, czasem, kosztami, jakością, ludźmi, komunikacją, ryzykiem, dostawcami, interesariuszami (ang. *stakeholders*). Oba wymiary wykorzystuje się jednocześnie – zarządzając projektem trzeba wykorzystywać wiedzę z określonego wymiaru wiedzy w określonym czasie (procesie). Przykładowe zależności między obszarami wiedzy i procesami pokazane są w tabeli 1.

Dokładny opis modelu można znaleźć w dokumentacji źródłowej (PMI, 2013) i w wielu innych dostępnych materiałach poświęconych tej popularnej metodzie zarządzania projektami. Z punktu widzenia niniejszego artykułu istotne jest pytanie, dla jakich źródeł zmian można używać tego modelu. Zasadniczo użycie PMBOK wymaga z pewnością uświadomienia procesu zmiany w organizacji, nie ma znaczenia jakie jest źródło zmiany.

Podsumowaniem wyników analizy trzech omówionych modeli jest przedstawienie możliwości ich zastosowania

Tabela 1. Relacja procesów z obszarami wiedzy w PMBOK (przykład)

Obszary wiedzy	Grupy procesu zarządzania projektem				
	Inicjacja	Planowanie	Wykonanie	Monitorowanie i kontrola	Zamknięcie
(4) zarządzanie integracją projektu	(4.1) stwórz kartę projektu	(4.2) stwórz plan zarządzania projektem	(4.3) kieruj i zarządzaj pracami projektu	(4.4) monitoruj i kontroluj pracę w projekcie (4.5) integruj zmiany w projekcie	(4.6) zamknij fazę projektu lub sam projekt
(5) zarządzanie zakresem projektu	brak procesu w obszarze wiedzy	(5.1) zaplanuj zarządzanie zakresem (5.2) zbierz wymagania (5.3) zdefiniuj zakres (5.4) stwórz WBS	brak procesu w obszarze wiedzy	(5.5) walidacja zakresu (5.6) kontrola zakresu	brak procesu w obszarze wiedzy

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie (PMI 2013, 61).

Tabela 2. Model a jego zastosowanie w zarządzaniu zmianą dla poszczególnych obszarów

Model zarządzania zmianą	Jednostka	Grupa	Organizacja
SLII	Tak	Tak, trudność może stanowić diagnoza grupy.	Nie, nie uwzględnia specyfiki organizacji.
Kotter - osiem kroków	Nie, bazuje na mechanizmach zachodzących w grupie, a nie jednostki.	Tak	Tak, dla tego modelu grupa i organizacja to synonimy.
PMBOK	Nie, zbyt skomplikowany i jego użycie byłoby nieopłacalne.	Tak, jeżeli zmiana ma naturę projektową i dotyczy grupy można użyć z powodzeniem.	Tak

Źródło: Opracowanie własne.

w trzech analizowanych obszarach, co zaprezentowano w tabeli 2.

4. PODSUMOWANIE

Studia literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że źródła zmian dla trzech badanych obszarów – jednostka, grupa, organizacja – są spójne i wynikają z cech wbudowanych w naturę istnienia tych domen. Tymi cechami są chęć rozwoju i doskonalenia (ewolucja do lepszej formy) oraz strach przed stratą czy dyskomfortem (interes). Warto zaznaczyć, że zidentyfikowane źródła zmian, w każdym z omawianych wymiarów, wydają się w małym stopniu sterowalne z zewnątrz. Procesy zmian rozpoczynają się i propagują zarówno dla jednostek, grup, jak i organizacji zgodnie ze specyfiką danego środowiska. To, jak zostały zainicjowane, nie jest już istotne – najważniejsze są konsekwencje, które te procesy niosą. Wskazuje to na ważność jakości modeli używanych do zarządzania zmianami. Jeżeli nie można wpływać na intensywność tych procesów, to należy skupić się na ich odpowiedniej moderacji.

Na podstawie dokonanej charakterystyki trzech przedstawionych modeli zarządczych można stwierdzić, że mogą być one używane niezależnie od źródła zmiany. Jednak niezbędnym warunkiem zastosowania dla każdego z zaprezentowanych modeli, jest uświadomienie i na-

zwanie zmiany w danym środowisku. To tak naprawdę pozwala na zastosowanie modelu. Można postawić jeszcze jeden wniosek, niewynikający wprost z niniejszego artykułu, lecz z wymagań zawartych w modelach wspierających zarządzanie zmianami: jakość zdefiniowania i zrozumienia istoty zmiany ma wpływ na efektywność użycia modelu. Co więcej, na podstawie analizy zawartej w drugiej części artykułu, nasuwa się wniosek, że modele używane do wspierania zmian w grupach można stosować również dla obszaru organizacji i odwrotnie. Niestety modele z obszaru grupy i organizacji nie da się zastosować dla jednostki. Wydaje się to być logiczną konsekwencją podobieństwa między grupą a organizacją i zarazem braku podobieństwa tych obszarów z obszarem jednostki.

Zmiana jest nieodzowna w życiu każdej osoby, grupy i organizacji. Nasz wpływ na inicjowanie zmian jest niewielki (niezależnie od ich źródła). Dlatego tak ważne jest stosowanie odpowiednich modeli zarządczych, które są dostępne i gotowe do wykorzystania. Znajomość omawianych modeli pozwoli efektywnie zarządzać zmianami w wielu obszarach.

LITERATURA

1. Assen, M., Berg, G., & Pietersna, P. (2014). *Key Management Models* (2nd Edition ed.). London: Financial Timem Prentice Hall.
2. Birkinshaw, J., & Raisch, S. (2008, June). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*(34), strony 375-409.
3. Blanchard, K. (2009). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN.
4. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management* (wyd. 4th Edition). London: Kogan Page Limited.
5. Chapman, A. (2014, luty 10). *Conscious competence learning model*. Pobrano Sierpień 28, 2016 z <http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm>
6. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (wyd. 9th). Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
7. Kahneman, D., & Tversky, A. (1984, 39). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, strony 341-350.
8. Korzybski, A. (1966 [1st ed. 1933]). *Science and Sanity*. <http://esgs.free.fr/uk/art/sands.htm>: European Society for General Semantics.
9. Kotter, J. P. (1994). *Leading Change*. London: Harvard Business Review Press.
10. Page, L. J., & Rock, D. (2014). *Fundamentally coachingu*. Warszawa: Co&Me publishing.
11. PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)* (wyd. Fifth Edition). Newtown Square: Project Management Institute.
12. Sztompka, P. (2005). *Socjologia zmian społecznych*. Kraków: Znak.
13. Tatariewicz, W. (1983). *Historia filozofii* (Tom 3). Warszawa: PWN.
14. Todnem, R. (2005, December). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), strony 369-380.
15. Turner, J. H. (2006). *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.
16. Tushman, M., Newman, W., & Romanell, E. (1986, Fall). Managing the Unsteady Pace of Organizational. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, XXIX(1), strony 29-44.