

**Adela Barabasz\***

## **Uwarunkowania sukcesu w procesie zmian – perspektywa menedżerów**

### **Wstęp**

Problematyka rozwoju i zmian to jedno z najważniejszych zagadnień w obszarze nauk społecznych, w tym także w naukach o zarządzaniu. Zmiany są stałym elementem rozwoju i immanentną częścią życia, także funkcjonowania każdej organizacji (instytucji, przedsiębiorstwa).

Głównym celem prezentowanych rozważań jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o źródła otwartości na zmiany jako czynnika determinującego powodzenie złożonego procesu implementacji zmian organizacyjnych. Celem szczegółowym artykułu jest prezentacja poglądów kadry menedżerskiej na temat czynników wpływających na powodzenie (bądź niepowodzenie) procesu zmian w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono istotę zmian organizacyjnych oraz zaprezentowano krótki przegląd badań, które wskazują na znaczenie kompetencji kadry menedżerskiej, w tym szczególnie dużą rolę dyspozycji określanych jako gotowość do zmian i otwartość na zmiany. W trzeciej części artykułu przedstawione zostały opracowane wyniki rozmów z menedżerami na temat ich doświadczeń, przekonań, poglądów na temat zmian, jakim podlega lub podlegało przedsiębiorstwo, którym zarządzają.

Artykuł ma charakter empiryczny. Zawiera wyniki badań przeprowadzonych w ramach większego projektu badawczego (projekt finansowany przez NCN, nr NN 115 440040) w oparciu o metodę *case study*. Prezentowane wyniki dotyczą poglądów kluczowych menedżerów na temat zarządczych i psychologicznych uwarunkowań zmian, jakie zostały zrealizowane w badanym przedsiębiorstwie. Przedstawiony w artykule fragment badań ma charakter jakościowy. Wnioski sformułowane zostały na podstawie wypostrukturyzowanego wywiadu z menedżerami, skoncentrowanego na problematyce zmian organizacyjnych. Wywiady uwzględniały takie zagadnienia, jak: uwarunkowania sukcesu w procesie wdrażania zmian, źródła oporów wobec zmian, przekonania menedżerów na temat skutecznego radzenia sobie z przejawami oporu wśród pracowników, możliwości

---

\* Prof. UE dr hab., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120, adela.barabasz@ue.wroc.pl

kształtowania otwartości wobec zmian. Uzyskane wyniki pozwoliły na stworzenie obrazu organizacji w kontekście zachodzących w nich zmian.

## **1. Istota zmian organizacyjnych w dynamicznym otoczeniu**

Zmiany towarzyszą człowiekowi w ciągu całego życia, są nieodłącznym elementem rozwoju zarówno jednostek, jak i społeczeństw. Mają charakter ewolucyjny bądź rewolucyjny, często powiązane są z kryzysami, nie zawsze o charakterze rozwojowym. Można założyć, że istotą zmian, zwłaszcza w kontekście zjawisk rozwojowych, jest destabilizacja porządku ustalonego na wcześniejszym etapie wzrostu podmiotu. Patrząc z perspektywy psychologicznej i jednostkowej, można stwierdzić, że podmiot podlegający zmianom, zarówno ewolucyjnym, rozwojowym, jak i rewolucyjnym, gwałtownym, oscyluje między żalem, lękiem i poczuciem straty; między nadzieją, ekscytacją a satysfakcją czy nawet dumą z osiągniętych efektów zmian. Skrajne postawy wobec zmian, od pełnej akceptacji po totalną negację, sprawiają, iż nie sposób nie zgodzić się z Machiavellim, który twierdził, że nie ma nic trudniejszego do osiągnięcia, nic bardziej niepewnego i niebezpiecznego niż zaprowadzenie nowego porządku rzeczy [Machiavelli, 1987].

Złożoność i tempo zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym organizacji wymagają działań podążających bądź wyprzedzających, o charakterze permanentnym i dynamicznym. Przedsiębiorstwa chcą się rozwijać i odnosić sukcesy, starają się podejmować działania optymalizujące ich funkcjonowanie, nieustannie dostosowując się do wyzwań, jakie przynosi otoczenie. Oznacza to konieczność podejmowania działań dostosowawczych, naprawczych lub innowacyjnych. W ich efekcie członkowie organizacji stają przed wyzwaniem dostosowywania swoich indywidualnych potrzeb i preferencji do oczekiwań organizacji, współuczestnicząc w procesie zmian organizacyjnych, zarówno tych ewolucyjnych, jak i o rewolucyjnym charakterze. Realizacja celów indywidualnych pracowników w powiązaniu z celami i wizją przedsiębiorstwa wymaga sprawnego nim zarządzania. Implementacja złożonych, kompleksowych zmian stawia nie tylko przed kadrą zarządzającą, ale przed wszystkimi pracownikami, zwłaszcza tymi, których zmiana bezpośrednio dotyczy, szczególnie trudne wyzwanie. Relacja zaś między tymi, którzy zmiany planują (menedżerowie, agenci zmian), a tymi którzy je realizują (podwładni), wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla ich powodzenia.

## **2. Kompetencje kadry zarządzającej w procesie zmian**

Znaczący wkład w badanie relacji przełożony – podwładni w sytuacji zmian organizacyjnych mają prace M. Higgsa i D. Rowland [2000; 2005].

Pokazują one bezpośredni związek między zachowaniami przywódców a aktywnością osób zaangażowanych w zmiany. Autorzy ci zidentyfikowali pięć obszarów kompetencji przywódczych, które korelują z sukcesem w procesie implementacji zmian. Są to:

1. Aktywne działania na rzecz angażowania innych członków organizacji w rozpoznawanie i kształtowanie biznesowej świadomości potrzeby zmian.
2. Kształtowanie strukturalnej bazy poprzez zapewnianie członków organizacji, że kadra zarządzająca nie tylko ma głębokie przekonanie o potrzebie zmian, ale będzie je wspierać i dostarczać niezbędnych środków oraz narzędzi do jej implementacji.
3. Kształtowanie zaangażowania wszystkich członków organizacji w proces zmian.
4. Implementacja i podtrzymywanie zmian – planowanie, monitorowanie, systematyczne sprawdzanie efektów wprowadzanych nowych praktyk.
5. Wspieranie potencjału tkwiącego w ludziach – budowanie przekonania i emocjonalnego poczucia bezpieczeństwa; odwoływanie się do przeświadczenia, że pracownicy potrafią znajdować własne rozwiązania problemów, ale też wspieranie ich poszukiwań, nie karanie za ewentualne błędy.

M. Higgs i D. Rowland [2011, s. 312] wyodrębnili także trzy ogólne kategorie zachowań podejmowanych przez menedżerów w sytuacji zmian, które opisali jako:

1. Kształtowanie (*shaping behavior*) – wyraża się w procesie komunikacji i zachowaniach powiązanych bezpośrednio ze zmianami, takich jak: czynienie innych odpowiedzialnymi, myślenie o zmianie, odwoływanie się do indywidualnej sytuacji pracownika.
2. Nadawanie struktury (*framing*) – czyli określenie momentu startu; „zaplanowanie i kierowanie podróżą, jaką jest zmiana”, informowanie o głównych zasadach, wartościach w organizacji.
3. Kreowanie potencjału pracowników (*creating capabilities*) – czyli zdolności, umiejętności, kompetencji; kreowanie indywidualnych i organizacyjnych umiejętności, komunikowanie się i budowanie więzi pomiędzy członkami organizacji.

W świetle badań tychże autorów kształtowanie zachowań (*shaping behavior*) koreluje z cechami liderów egocentrycznych, natomiast strukturowanie (*framing*) i kreowanie możliwości (*creating capabilities*) koreluje z zachowaniami służącymi powodzeniu zmiany. M. Higgs i D. Rowland dowodzą, iż menedżerowie wspierający, ułatwiający i zaangażowani w zmianę, zwiększają prawdopodobieństwo powodzenia w procesie implementacji

zmian, zaś menedżerowie skupieni na sobie (egocentryczni) są zdecydowanie mniej skuteczni we wprowadzaniu zmian [Higgs, Rowland, 2011, s. 309–335]. Z wynikami tychże badań korespondują wyniki badań, które przedstawione są w dalszej części artykułu.

W.W. Burke [2006, s. 271–272] dla zapewnienia powodzenia w procesie szeroko rozumianych zmian wskazuje na konieczność posiadania przez przełożonych takich kompetencji, jak:

- tolerancja wieloznaczności,
- radzenie sobie z potrzebą kontroli – menedżer powinien mieć jasność co do tego, co jest w stanie skontrolować, a co pozostaje poza jego kontrolą,
- rozumienie wpływu emocji na zachowania – zwłaszcza w trudnych sytuacjach, ułatwia rozumienie zachowania podwładnych,
- świadomość osobistych predyspozycji, w czym pomocne są psychologiczne diagnozy,
- decyzyjność – ważny jest wybór sposobu podjęcia decyzji, czyli ocena, kiedy podjąć decyzję jednoosobowo, a kiedy i kogo włączyć w proces decyzyjny.

Powyższe badania ujawniają wagę kompetencji, którą najtrafniej opisują pojęcia gotowości do zmian i orientacji na zmiany. W czasach powszechności zmian, często o niespotykanej wcześniej dynamice wynikającej z postępu, jaki dokonuje się za sprawą rozwoju nowoczesnych technologii, trudno być dobrym przywódcą, nie posiadając kompetencji określanej jako „orientacja na zmiany”.

A. Rafferty, N. Jimmieson i A. Armenakis [2013, s. 110–135] wyodrębniają dwie grupy czynników decydujących o gotowości do zmian. Są to czynniki poznawcze oraz czynniki emocjonalne. Natomiast A. Armenakis, S.G. Harris, K.W. Mossholder [1993, s. 681–703] wśród czynników określonych jako poznawcze wskazują na przekonanie o konieczności zmian oraz przeświadczenie, że ludzie i organizacja są w stanie podjąć wyzwanie, jakim jest zmiana. Również te spostrzeżenia znalazły pełne odzwierciedlenie w wypowiedziach polskich menedżerów, z którymi prowadzone były rozmowy na temat zmian organizacyjnych.

Z kolei A. Armenakis i S.G. Harris [2002, s. 169–183] wyróżnili pięć charakterystycznych przekonań, które leżą u podstaw gotowości do zmiany definiowanej na poziomie jednostki. Są to:

- przekonanie, że zmiana jest konieczna – przesłanki dotyczące zmiany powinny kreować poczucie rozbieżności, dyskomfortu wynikającego z oceny stanu aktualnego i porównania z tym, jaki chcielibyśmy, by był; ten element dość powszechnie podkreślają autorzy wielu

koncepcji i modeli zmian, poczynając od klasycznego modelu Kurta Lewina, po model Kottera i wiele innych;

- przekonanie, że proponowana zmiana jest właściwą reakcją w danej sytuacji;
- przekonanie o własnym wpływie i swojej skuteczności, czyli poczucie, że zmiana jest możliwa;
- przekonanie, że jednostka otrzyma ze strony organizacji konkretne wsparcie, poprzez udostępnienie posiadanych zasobów i informacji;
- jednostka dokonuje indywidualnej, prywatnej oceny potencjalnych zysków i strat związanych ze swoją rolą w procesie zmian w organizacji; jeśli nie wierzy, że zmiana wniesie cokolwiek pozytywnego w jej życie, nie będzie skłonna być otwartą na zmianę.

A.E. Rafferty, N.L. Jimmieson, A.A. Armenakis [2013, s. 113–114] podkreślają, że na gotowość do zmian jednostki wpływają indywidualne przekonania (przytoczone powyżej), ale także aktualne, pozytywne emocjonalnie nastawienie wobec przyszłości. Emocjonalne czynniki gotowości do zmiany V.D. Miller, J.R. Johnson i J.G. Grau [1994, s. 60] definiują jako takie, które wyrażają pozytywne emocje wobec konsekwencji zmian.

Rola przywódców w kształtowaniu gotowości do zmian na poziomie poznawczym jest oczywista. Tymczasem na poziomie emocjonalnym wydaje się być tym większa, im silniejsze więzi emocjonalne łączą podwładnych z przełożonymi, przy czym charakter tych więzi w znacznym stopniu pozostaje poza świadomą refleksją większości członków organizacji. Możliwość kształtowania poznawczej gotowości do zmian na poziomie świadomej dyskusji o celach, kierunkach zmian, a także wpływ na emocjonalne koszty uczestniczenia w procesach zmian rewolucyjnych, strategicznej odnowy czy naturalnego rozwoju (zmiany ewolucyjne) organizacji wydaje się więc kluczowa.

Niezależnie od tego, jak złożone i wyczerpujące są koncepcje dotyczące kompetencji przywódców, jeśli zgadzamy się, że przywództwo ma charakter interakcyjny, kwestią zasadniczą pozostaje wzajemna relacja między przełożonym a podwładnym. Szanse na powodzenie w procesach zmian wydają się tym większe, im bardziej członkowie organizacji, przede wszystkim menedżerowie, mają świadomość złożoności procesu wzajemnego oddziaływania i obustronnej wymiany między poszczególnymi członkami organizacji. Wymiana ta zachodzi nieustannie pomiędzy przywódcami a podwładnymi w ramach struktury organizacyjnej, ale nabiera szczególnego znaczenia, gdy do głosu dochodzą emocje, zwłaszcza negatywne, związane z lękiem przed nową sytuacją.

### **3. Obraz zmian w przedsiębiorstwie – perspektywa kluczowych menedżerów**

Prezentowane wypowiedzi menedżerów uzyskano w trakcie większych badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego (NN 115 440040). Wyniki przedstawione w artykule dotyczą przedsiębiorstwa, w dalszej części określanego jako Firma X, będącego polskim przedsiębiorstwem zatrudniającym ponad półtora tysiąca pracowników. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w strukturze grupy kapitałowej, a jej oddziały oraz spółki zależne zlokalizowane są w Polsce i kilku krajach europejskich. Z uwagi na specyfikę sektora i otoczenie biznesowe można uznać, że funkcjonuje ono w szczególnie niestabilnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Badane przedsiębiorstwo w ostatnich latach realizowało intensywne projekty zmian, odnotowując znaczący wzrost.

Uznając słuszność zasady uwzględniania kontekstu sytuacyjnego w badaniach dotyczących zjawisk o charakterze społecznym, badania empiryczne realizowano w oparciu o bezpośredni, wielokrotny kontakt z menedżerami badanych przedsiębiorstw, w interpretacji stosując jakościową interpretację wyników.

Badaniami objęci zostali menedżerowie komórek organizacyjnych centrali, a także menedżerowie spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej. Z każdym z wyselekcjonowanych menedżerów został przeprowadzony indywidualnie wywiad półustrukturalizowany. Skoncentrowany był on na zagadnieniach bezpośrednio związanych z realizacją procesu zmian; dotyczył roli zidentyfikowanych menedżerów w procesie zarządzania zmianą, słabych i mocnych stronach przedsiębiorstwa w kontekście realizowanych zmian organizacyjnych. Badano także przekonania menedżerów na temat przyczyn oporów wobec zmian oraz działań neutralizujących ów opór [zob. Barabasz, Bełz, 2017].

W tablicy 1 przedstawiono najbardziej charakterystyczne, powtarzające się opinie badanych menedżerów na temat zmian. Dotyczą one opinii na temat zmian w zarządzanej przez siebie organizacji, mocnych i słabych stron reprezentowanej przez menedżera firmy, znaczenia procesu komunikowania się oraz przyczyn oporu wobec zmian.

**Tablica 1. Wybrane aspekty zmian w ocenie menedżerów Firmy X**

| Zagadnienie                   | Treść wypowiedzi   |
|-------------------------------|--|
| Obraz zmian                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zmiana zjawiskiem naturalnym, dynamicznym; jest procesem ciągłym w organizacji; menedżerowie mają świadomość zróżnicowanego charakteru zmian oraz ich złożoności – zmiany dokonują się na wielu płaszczyznach, zwykle równolegle</li> <li>– Dominuje ewolucyjne podejście do zmian – zmiana jest rozumiana jako usprawnienie, rozwój; mobilizacja sił, dążenie do doskonałości</li> <li>– Zmiana to wyzwanie indywidualne oraz organizacyjne; budzi niepokój, ale jest niezbędnym elementem rozwoju; dla jej powodzenia koniecznym warunkiem jest dobra relacja przełożony – podwładny oraz sprawne komunikowanie się</li> <li>– Warunkiem powodzenia jest umiejętność współpracy, gotowość do kompromisów oraz sprawna komunikacja</li> </ul>  |
| Mocne strony przedsiębiorstwa | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Antycypacyjne podejście do zmian; menedżerowie są świadomi wieloaspektowości i złożoności zmian</li> <li>– Zapał, zwłaszcza „młodych” pracowników, ich „żywość”; dobre relacje między ludźmi; kultura organizacji otwarta na zmiany; klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji pracowników; innowacyjność menedżerów; praca menedżerów, którzy posiadają wiedzę ekspercką</li> <li>– Otwartość i dynamika – wiele osób ambitnych, zmotywowanych do dobrej pracy; są zaangażowani i twórczy</li> <li>– Duża elastyczność i mały dystans władzy</li> </ul>   |
| Słabe strony przedsiębiorstwa | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak dopasowania między poszczególnymi spółkami krajowymi, ale i wewnątrz poszczególnych spółek</li> <li>– Powolny proces dostosowywania elementów tkwiących w kulturze organizacji</li> <li>– Wielkość firmy osłabia efektywność implementacji zmian</li> <li>– Intensywność zmian powoduje poczucie utraty kontroli nad tym, co się dzieje; złożoność procesu zmian, które dokonują się na wielu płaszczyznach równolegle, rodzi poczucie braku kontroli</li> <li>– Zniechęcenie i zmęczenie zmianami z powodu dużej ich intensywności</li> <li>– Brak harmonogramu zmian i sprawnej komunikacji</li> <li>– Brak satysfakcjonującej gratyfikacji zaangażowanych w zmiany pracowników</li> <li>– Podział na menedżerów nowych i starych</li> <li>– Brakuje wyrazistych liderów zmian</li> <li>– Częste zmiany kierunku zmian jako wyraz niekonsekwencji kadry zarządzającej</li> </ul> |

| Zagadnienie             | Treść wypowiedzi  |
|-------------------------|---|
| Opór wobec zmian        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Opór to wyraz lęku przed nieznanym i wynik niepewności z powodu możliwej utraty dotychczasowej pozycji, posiadanej władzy</li> <li>– Zmiana narzucona „z góry”, nieprzedyskutowana zawsze budzi opór</li> <li>– Braki i błędy w komunikowaniu się prowadzą do wystąpienia oporu</li> </ul>   |
| Działania usprawniające | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Podstawowy sposób radzenia sobie z oporami to komunikacja – proste, jasne, rzetelne komunikaty na temat potrzeby, celu, harmonogramu zmian itp.</li> <li>– Komunikacja powinna być przejrzysta, realizowana „na co dzień” i „na bieżąco”</li> <li>– Konieczny kompromis między kontrolą przez przełożonych a swobodą działania pracowników</li> <li>– Poprawa systemu motywacyjnego – angażowanie ambitnych pracowników do ambitnych zadań, następnie adekwatne ich wynagradzanie, stosowne do wkładu pracy</li> <li>– Potrzebne jest wspieranie pracowników – bezpośredni kontakt z przełożonym, przy zachowaniu warunku spójnej komunikacji w całej organizacji</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Próba uogólnienia przekonań kluczowych menedżerów Firmy X na temat istoty zmian w firmie, którą zarządzają, pozwala stwierdzić, że zachodzące w niej zmiany mają charakter głównie antycypacyjny. Wszyscy menedżerowie podkreślają naturalny charakter zmian organizacyjnych oraz swoją gotowość do zaangażowania w nie, choć nieco inaczej widzą swoją rolę w procesie implementacji zmian. W zakresie poglądów na istotę zjawiska zmian organizacyjnych oraz przewycięzania oporów wobec zmian wszyscy badani menedżerowie wykazują daleko idącą zbieżność poglądów, choć nieco inaczej mówią o źródłach oporu wobec zmian.

Ciekawy obraz przedsiębiorstwa wyłania się w kontekście badania gotowości do zmian. Poniżej przedstawiono fragmenty wywiadów z poszczególnymi menedżerami, wskazanymi jako kluczowi w procesie implementacji zmian w przedsiębiorstwie. Ilustrują one każde z pięciu przekonań składających się na postawę gotowości do zmian, zgodnie z propozycją A. Armenakisa i S.G. Harrisa. W wypowiedziach badanych menedżerów odnaleźć można odniesienia do każdego z owych przekonań.

Na temat **przekonania o konieczności zmian** następująco mówi jeden z menedżerów (7M)<sup>1</sup>: „... Każda zmiana musi być wytłumaczona, by

<sup>1</sup> Dla zachowania anonimowości wprowadzony został zapis, w którym cyfra oznacza kolejność w udzielaniu odpowiedzi na pytania w wywiadzie, litery M i K odnoszą się do płci menedżerów.



podnieść świadomość zmiany w organizacji [...]. Ludzi trzeba i da się wciągnąć w proces zmian, wymaga to jednak sprawnej komunikacji [...]... otwartość na zmiany spada, gdy krzywa zaufania idzie w dół”.

Inny menedżer (11M) mówi: „... W firmie są ambitni menedżerowie, którzy mają świadomość, że zmiany są potrzebne. Ludzie młodzi są otwarci na zmiany, łatwiej i szybciej je akceptują. Komunikacja, jako wyjaśnienie potrzeby czy konieczności zmian, jest niezbędna”.

Menedżer (5M) mówi: „... Stawałem się liderem zmian, jeśli byłem do nich przekonany, widziałem ich sens. Generalnie wolę być liderem zmian aniżeli członkiem zespołu – wykonawcą. Mam wtedy większy na nie wpływ. Czasem nie zgadzałem się ze sposobem wdrażania zmian w firmie, choć zgadzałem się z ich kierunkiem”.

Kolejne **przekonanie, że proponowana zmiana jest właściwą reakcją** w sytuacji, w jakiej jest przedsiębiorstwo, wyraża menedżer (6K): „... W naszej firmie zmiana oznacza rozwój – działania takie, żeby organizacja mogła się dynamicznie rozwijać, żeby podnosiła swoją efektywność, żeby rosła. W naszym przypadku chęć doskonalenia, wprowadzania innowacji, nowych produktów, nowych pomysłów jest naturalną potrzebą...”

Inny menedżer (14K) uważa, że: „... Zmiana ma powodować coś lepszego, wpłynąć na jakość usług, na postrzeganie firmy, ma też przynieść korzyść pracownikom... Tak staramy się działać...”

Menedżer (5M) mówi: „... Najważniejsze jest uzasadnienie dla całego ciągu zmian – od pomysłu aż do ostatniego ogniwa procesu zmian. Kolejny warunek to dobrze zaprojektowana zmiana, z dobrze przydzielonymi rolami. Poza tym ważna jest gotowość do wspólnej pracy i nastawienie koncyliacyjne ...”

Menedżer (2K) wyraża **przekonanie o tym, że zmiana jest możliwa, że ma na nią wpływ**: „... Zmiana dla mnie to pełna mobilizacja sił, jednocześnie proces dążenia do doskonałości; satysfakcja z sukcesów zespołu, każdy członek zespołu partycypuje w takim sukcesie. Bardzo lubię uczestniczyć w czymś, czego nikt wcześniej nie robił – lubię wyzwania. Mam pozytywne nastawienie do zmian – w sytuacjach wielu zmian w tej firmie zawsze pełniłam rolę osoby, która uspokaja, która szuka pozytywnych aspektów zmian; przy takim podejściu bardzo szybko pojawia się praca nad szukaniem rozwiązań. Im szybciej przejdzie się przez ten etap, tym szybciej można przejść do realizacji planu zmian, wykonywania zadań”.

Inny menedżer (6K) mówi: „Jestem postrzegana jako osoba, która rozumie potrzebę zmian, rozwoju, efektywności; jestem promotorem przekonań i opinii, a jednocześnie jestem w stanie przeprowadzić i wdrożyć nowe rozwiązania i przejść do końca przez proces zmian”.

Z kolei menedżer (9K) mówi: „... Lubię myśleć o zmianie, że jest wyzwaniem, ale nie do każdej zmiany jestem nastawiona od razu pozytywnie. Zastanawiam się zawsze, co będzie jeśli się nie uda? ... Jak coś zaczynam, w coś się angażuję, to muszę mieć do tego przekonanie. Gdy wiem, jak ma to zadziałać, to pilnuję, żeby wszystko sprawnie przebiegało. Mam dużą satysfakcję, gdy widzę, że ludzie ze mną współpracują, gdy widzę, jak się zarażają pomysłem, jak zaczynają dzielić się swoimi pomysłami...”.

Natomiast menedżer (14K) mówi: „... Chciałabym, żeby moja rola w procesie zmian była kluczowa – żeby ktoś słuchał moich propozycji, niezależnie od tego, czy zostaną wykorzystane; żebym miała możliwości powiedzieć, co myślę. Dla mnie bardzo ważna jest rola zespołu [...] zawsze chcę wysłuchać zespołu... Jestem emocjonalnie bardzo związana z tą firmą; pracuję tutaj 11 lat; znam i rozumiem jej potrzeby, dlatego chcę mieć wpływ na to, w jakim kierunku firma się rozwija. Mam ten wpływ, choć nie zawsze tak duży, jakbym chciała [...]”.

Kolejne z kluczowych dla otwartości na zmiany **przeświadczenie, dotyczy wsparcia ze strony organizacji**. Mówi o tym menedżer (1M) w następujących słowach: „Jestem praktykiem, nauczyłem się zarządzania w działaniu, w codziennym działaniu, przez kontakt z biznesem. Bardzo cenię sobie codzienny kontakt, dyskusje, wymianę poglądów. Z mego doświadczenia wynika, że najważniejszy jest człowiek, bardzo ważna jest jego motywacja, to, by chciał w firmie pracować najlepiej jak może. A to oznacza, że musi być dobrze wynagradzany... Menedżerowie są otwarci i chcą dobrze pracować. Dobra jest też atmosfera w miejscu pracy. Firma sprzyja rozwojowi kompetencji pracowników, wyposaża ich w narzędzia, które wszędzie się przydadzą. Pracownicy postrzegają więc firmę jako miejsce bezpieczne...”.

Inny menedżer (13M) mówi: „... Sama organizacja musi wspierać mocno proces zmian [...]. Zarząd powinien przekazywać informację bezpośrednio menedżerom, im bardziej konsekwentnie to robi, tym lepiej [...]. Zawsze w grupie są osoby, które się boją zmian. Jasna wizja, dokąd idziemy, co chcemy osiągnąć, jest bardzo motywująca”.

Ostatnie z **przekonań stanowiących podstawę otwartości na zmianę dotyczy wiary pracownika, że zmiana wniesie cokolwiek pozytywnego w jej życie**. Wyraża to między innymi menedżer (8K), kobieta ta mówi: „... Moja praca to ciągła zmiana – jest ona stałym elementem, który pomaga w rozwoju. Lubię wychodzić przed szereg – staram się zawsze szukać pozytywów w tym, co nowe. [...] Zwracam uwagę, na to, czy ludzie są elastyczni, bo to łączy się z ambicją, z chęcią robienia czegoś. [...]”.

W wypowiedziach badanych menedżerów znajdujemy więc wypowiedzi odzwierciedlające powyższe przekonania, które zgodnie z propozycją A. Armenakisa i S.G. Harrisa [2002] leżą u podstaw gotowości do zmian.

Wyraźli tę gotowość zarówno wtedy, gdy dzielili się swoim doświadczeniem i rozumieniem zjawiska zmian w organizacji, jak i wtedy, gdy mówili o słabych bądź silnych stronach firm, które reprezentują.

Podsumowując wyniki rozmów z kluczowymi menedżerami Firmy X, można stwierdzić, że wskazani przez pracowników w pierwszej turze badań menedżerowie wykazują orientację na zmiany, są wspierający i zaangażowani w jej przygotowanie oraz implementację. Wykazują także gotowość do zmian, bez której trudno myśleć o sukcesie w realizacji tak złożonego i trudnego przedsięwzięcia, jakim jest każda zmiana w organizacji. Biorąc pod uwagę zakres zmian, jakie dokonały się w badanym przedsiębiorstwie, konkluzja, zgodnie z którą sukces każdej organizacji uzależniony jest od postawy menedżerów wobec zmian, oparta jest na mocnych i wiarygodnych przesłankach.

## Literatura

- Armenakis A.A., Harris S.G. (2002), *Crafting a change message to create transformational readiness*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 15, No. 2.
- Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. (1993), *Creating readiness for organizational change*, „Human Relations”, Vol. 46, No. 6.
- Barabasz A., Bełz G. (2017), *Psychodynamiczna perspektywa zarządzania rozwojem przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Burke W.W. (2006), *Organizations Change. Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Higgs M., Rowland D. (2000), *Building change leadership capability: The quest for change competence*, „Journal of Change Management”, Vol. 1, No. 2.
- Higgs M., Rowland D. (2005), *All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership*, „Journal of Change Management”, Vol. 5, No. 2.
- Higgs M., Rowland D. (2011), *What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leader*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 47, No. 3.
- Machiavelli N. (1987), *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa.
- Miller V.D., Johnson J.R., Grau J.G. (1994), *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*, „Journal of Applied Communication Research”, Vol. 22, No. 1.
- Rafferty A.E., Jimmieson N.L., Armenakis A.A. (2013), *Change readiness: A multilevel review*, „Journal of Management”, Vol. 39, No. 1.

## Streszczenie

W artykule omówiono istotę zmian organizacyjnych (pierwsza część artykułu) oraz przedstawiono krótki przegląd badań, które wskazują na znaczenie kompetencji kadry menedżerskiej, w tym szczególnie dużą rolę dyspozycji określanych jako gotowość do zmian oraz lub otwartość na zmiany (druga część artykułu).

W badaniach typu *case study* uczestniczyli menedżerowie, wytypowani przez podwładnych, jednego z polskich przedsiębiorstw, które w ciągu ostatnich 5 lat podlegało istotnym przeobrażeniom o głębokim charakterze. W artykule przedstawiono wyniki rozmów z menedżerami na temat ich doświadczeń, przekonań, poglądów na temat zmian w przedsiębiorstwie, którym zarządzają. Wywiad skoncentrowany był na zagadnieniach bezpośrednio związanych z realizacją procesu zmian; dotyczył roli zidentyfikowanych menedżerów w procesie zarządzania zmianą, a także słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w kontekście realizowanych zmian organizacyjnych; badano także przekonania menedżerów na temat przyczyn oporów wobec zmian oraz działań neutralizujących ów opór. Uzyskane wyniki pozwoliły na stworzenie obrazu organizacji w kontekście zachodzących w nich zmian.

### **Słowa kluczowe**

zmiany organizacyjne, kadra zarządzająca, gotowość do zmian

### **Conditions of success in the proces of organizational change – the perspective of managers (Summary)**

The article discusses the essence of organizational changes (the first part of the article) and presents a short review of research that indicates the importance of managerial competence, including an important role of dispositions identified as readiness for change or openness to change (second part of the article). Case studies were attended by managers of one of the Polish company (named Company X) that underwent major transformations in the last 5 years. The article presents the results of interviews with the managers of that company. The interview was focused on issues directly related to the implementation of the change process revealing the role of identified managers in the change management process, as well as the strengths and weaknesses of the company, also the managers' beliefs about the reasons for resistance to change and actions against the resistance were also examined. The obtained results allowed to create an image of the organization in the context of conditions for the success of change implementation.

### **Keywords**

organizational change, managerial staff, readiness to change