

# Zarządzanie zmianą – aspekty psychospołeczne

**Marta Wiącek**

Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, MBA

## Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat psychospołecznych aspektów zarządzania zmianą oraz diagnoza możliwych postaw wobec zmian w przedsiębiorstwie. Przedmiotem rozważań są aspekty teoretyczne zmiany w organizacji. Przywołane zostały różne poglądy na definicję zmiany, kluczowe modele i metodyki wprowadzania jej do organizacji. Ponadto poruszone zostały także kwestie uwarunkowań procesu wprowadzania zmiany oraz psychospołeczne aspekty, które je determinują.

## Słowa kluczowe

zmiana, organizacja, opór, psychospołeczne determinanty zmiany

## Wstęp

W każdym przedsiębiorstwie wyzwaniem jest spójne i konstruktywne zarządzanie, którego efektem musi być utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku, na którym działa. Skuteczne zarządzanie zmianą w sposób przemyślany powinno być więc jego celem strategicznym i operacyjnym, ponieważ to innowacje i elastyczność podejścia osiągnięta jako skutek wprowadzonych zmian stanowi o możliwości sprostanania wymogom konkurencyjnego rynku. Autorka zgadza się z tezą B.R. Kuca i J.M. Moczydłowskiej, że zmiana, często „rodzi się w bólach, (...) towarzyszą jej bardzo silne emocje, może być – przynajmniej na początku-odrzućciana mentalnie przez zespół lub jego część” [Kuc i Moczydłowska, 2009, s. 244] jest w obecnej rzeczywistości biznesowej immanentną koniecznością, jedyną drogą do rozwoju. Konieczne jest jednak umiejętne sterowanie jej przebiegiem, ponieważ wiąże się z nią cała gama ludzkich emocji. Niewłaściwe pokierowanie nimi może spowodować, zamiast pozytywnych efektów, zdemotywowanie, spowolnienie wykonywania obowiązków oraz uzyskiwanie efektów gorszych niż oczekiwane.

## 1. Zmiana w organizacji – aspekty teoretyczne Pojęcie i charakterystyka zmiany

Różnorodność pojęcia zmiany oraz związanych z nią uwarunkowań koniecznych do zaistnienia przy jej wprowadzaniu do struktur organizacji jest ogromna. Zaprezentowane zostały kluczowe modele umożliwiające implementację oraz niezbędna do zastosowania metodyka postępowania. Analizie poddane zostały aspekty psychospołeczne rzutujące na proces.

Współcześnie istniejące podmioty, aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną i realizować z sukcesem misję oraz strategię, powinny elastycznie i szybko reagować na zmieniające się otoczenie rynkowe każdego typu. W praktyce, oznacza to, że każdy podmiot rozumiany jako organizacja powinien umieć dynamicznie się zmieniać. Według T. Kotarbińskiego organizacja to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński, 1958, s. 75]. Definicja taka implikuje funkcjonowanie w literaturze przedmiotu wielu różnych definicji zmiany. Złożoność i wielopoziomowość zjawiska powoduje, że w każdej z nich znajdziemy cechy ważne zarówno dla organizacji, jak i dla konkretnego procesu wprowadzania zmiany, które będą ważne, przełomowe lub szczególnie trudne do zarządzania. Wielość definicji w tym przypadku nie wprowadza zamieszania koncepcyjnego, ale przyczynia się do poszerzenia horyzontu analitycznego. Każda organizacja, to system społeczny o indywidualnej, niepowtarzalnej specyfice. Powoduje to, że trudno jest wprowadzać jakiegokolwiek modyfikacje. Każdorazowo wymagana jest więc indywidualna diagnoza sytuacji, ale jednocześnie należy pamiętać, że organizacja jest integralną częścią rynku posiadającego określone potrzeby. Stąd tylko ta, która „obserwuje zachodzące w nim zaburzenia i stale tworzy nowe formy równowagi, wprowadzając do swych struktur i swego funkcjonowania rozmaite zmiany i modyfikacje prowadzące do podniesienia swej sprawności i właściwego wyboru priorytetów, które najlepiej odpowiadają kluczowym celom w danej sytuacji” [Penc, 2007] może być konkurencyjna. Poprzez dostosowywanie się do otoczenia za pomocą zmian przetrwa na rynku. Wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem powstawało i ewoluowało wiele różnych definicji zmiany. Od XX wieku dominowało ujęcie statyczne, które zakładało, że jest ona odmiennym stanem elementu organizacji. Obecnie natomiast preferowane jest podejście dynamiczne, które zakłada, że mamy do czynienia z modyfikacją szeroko pojętych procesów w całej organizacji. Cechy wspólne, które można wyłonić jako charakterystyczne dla tego zjawiska to: jest dynamicznie zachodzącym w czasie pro-

cesem; dotyczy każdego elementu przedsiębiorstwa; wymaga planowego wdrożenia, jeżeli ma być skuteczna; wiąże się ściśle z szeroko pojętymi przekształceniami co może prowadzić do poczucia niezadowolenia, zaniepokojenia, a więc oporu wśród członków organizacji.

## 2. Uwarunkowania procesu wprowadzania zmian

Przyczyny zmian w sposób najprostszy można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne [Zarębska, 2002, s. 31]. Wewnętrzne najczęściej są pochodną decyzji zarządczych, które mają na celu dalszy rozwój organizacji. Zewnętrzne natomiast są pochodną zdarzeń, które zaistniały w otoczeniu organizacji i spowodowały konieczność jej dostosowania się. D. Torrington, J. Weightman i K. Johns do grupy wewnętrznych czynników zmian zaliczyli dodatkowo trzy sytuacje, które świadczą o zakłóceniach w funkcjonowaniu organizacji i rodzącej się potrzebie optymalizacji w tym zakresie [Michalak, 2010, s. 314]:

- „coś” dzieje się nie tak- organizacja zaczyna funkcjonować gorzej niż do tej pory, za dużo czasu pochłania usuwanie usterek i łagodzenie sytuacji kryzysowych;
- na szczeblu kadry zarządzającej pojawiają się głosy niezadowolenia stopniowo przekształcane są w projekty konkretnych zmian. Należy się jednak spodziewać, że zmiany narzucone, gdy osoby, których dotyczą nie zostały zaangażowane w ich przygotowanie wywołują opór społeczny;
- zamiar posiadania stale aktualnej oferty rynkowej.

Na ich podstawie definiują oni podstawowe wewnętrzne czynniki zmian. Są to przede wszystkim: spadek zysków, fluktuacja kadry pracowniczej, wzrost kosztów działalności, konflikty i niezadowolenie wśród załogi, obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów lub usług, niezadowalający poziom technologii, zużycie parku maszynowego, niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników, brak środków na inwestycje, spadek wydajności pracy, małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów [Michalak, 2010, s. 314]. Zatem, według nich, nieskuteczność zarządzania organizacją jest czynnikiem, który najczęściej wywołuje i uzasadnia potrzebę działań zmieniających. Podobną tezę postawiła E. Masłyk-Musiał dokonując porównania symptomów nieprawidłowości oraz Z. Mikołajczyk, który uważa, że nieskuteczne zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi takimi jak: zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż i działania marketingowe, finanse, zarządzanie ludźmi, organizacja i zarządzanie czy przedsiębiorstwem jako całością [Masłyk-Musiał, 1996; Mikołajczyk, 2003, s. 30]. Najważ-

niejsze czynniki zewnętrzne wywołujące zmiany w organizacji pochodzą z otoczenia międzynarodowego; prawnego; sytuacji gospodarczej kraju, na terenie którego głównie działa przedsiębiorstwo; otoczenia społecznego i kulturowego, które powodują powstawanie różnego rodzaju trendów; zmian technologicznych ekologii oraz zmian o charakterze własnościowym.

Niezbędnym warunkiem podstawowym jest zdefiniowanie postępowania metodycznego, czyli ustalenie tzw. „ścieżki postępowania”. Najczęściej przybiera ona formę następującego postępowania: analiza/plan/sprzedaj idei. Dokonać należy analizy sytuacji wyjściowej, która ma być przedmiotem zmiany, zidentyfikować osoby lub zespoły, które będą objęte zmianą, przeanalizować poziom gotowości do zmiany. Kolejny etap to planowanie, które obejmuje przygotowanie wizji i zaplanowanie w sekwencji czasowej działań, które mają zostać podjęte w ramach tego projektu. Ostatnim etapem jest efektywna komunikacja zmiany, czyli przekazanie zainteresowanym zespołom korzyści i zagrożeń wynikających z procesu. Najistotniejszym elementem skutecznej komunikacji jest uzyskanie aktywnego poparcia zespołu, zrozumienia dla niedogodności, które wiążą się z jego implementacją, wdrożenie komunikacji dwukierunkowej. Umożliwi ona ocenę rezultatów (i ewentualną korektę procesu) oraz poziomu niezadowolenia zespołu. Pozwoli na zdiagnozowanie obaw i potrzeb zespołów uczestniczących w zmianie. Dzięki temu możliwe będzie przygotowanie działań niwelujących ich negatywne aspekty. Ostatnim warunkiem koniecznym do wprowadzenia procesu zmiany jest przejście przez etapy: projektowania, tworzenia i wdrożenia. Projektowanie polega na zdefiniowaniu czy rozwiązania, które mają być wprowadzone doprowadzą do realizacji wizji zdefiniowanej w pierwszym etapie analizy. Faza tworzenia to czynna realizacja rozwiązań, które w ostatniej fazie – wdrożenia zostają uruchomione w docelowo zaplanowanym kształcie. Nierozzerwalnie ze wszystkimi etapami związany jest opór. Jest on rodzajem informacji zwrotnej. Odpowiednie zdiagnozowanie przyczyn jego wystąpienia oraz przeanalizowanie umożliwi wyjaśnienie sytuacji oraz wykorzystanie go dla zakończenia sukcesem procesu zmiany.

### **3. Modele i metodyka wprowadzania zmian**

Procesy wprowadzania zmian są zróżnicowane tak jak same organizacje. W celu właściwego ich zaprojektowania, poznania, zbadania oraz symulowania ich przebiegu tworzone są modele. Umożliwiają one diagnostykę współzależnych zmiennych wpływających na proces oraz wyjaśnienie mechanizmów determinujących jego przebieg. Wyróżniane są następujące modele zmian. Z punktu widzenia przebiegu procesu zmiany, jego uczestników oraz struktury (fazy, etapy) A.H. Van de

Ven wyróżnia następujące modele wprowadzania zmian: cyklu życia organizacji, teleologiczny, dialektyczny, ewolucyjny [Zarębska, 2002, s. 73-79].

Model cyklu życia organizacji ujmuje wprowadzanie zmian jako ciąg zdarzeń następujących w określonej kolejności i sekwencji czasowej, przy czym koniec jednej fazy jest jednocześnie momentem zainicjowania kolejnej. Charakterystyczna dla tego modelu jest zdolność do kumulowania wiedzy oraz doświadczeń nabytych w poszczególnych wcześniejszych fazach i wykorzystywania ich w dalszych chronologicznie etapach.

Model teleologiczny zakłada, że rozwój organizacji jest dążeniem do określonego stanu, który uznawany jest jako końcowy, docelowy. Proces ten jest cyklem składającym się z czynności – planowania, wdrażania, oceny i modyfikacji dokonywanej w oparciu o nabytą wiedzę. Cechą charakterystyczną jest reagowanie organizacji w sposób twórczy na efekty czynności składowych cyklu. Organizacja, w ramach tego modelu, działa w formie permanentnego samodoskonalenia się, ponieważ reagując na efekty zmian powstaniem nowych wizji i ścieżek rozwoju.

Model dialektyczny zakłada, że zmiana powstaje wtedy, kiedy w organizacji nastąpi starcie dwóch jednostek, które reprezentują przeciwstawne wartości lub dążą do odmiennych celów. Konsekwencją ich wzajemnej konfrontacji może być mobilizacja organizacji do odrzucenia istniejącego status quo i wprowadzenia nowej stabilności, a po pewnym czasie powtórzenie procesu i ponowne odrzucenie tego co stare [Więcek-Janka, 2006].

Model ewolucyjny zakłada, że zmiana powstaje podobnie do naturalnego procesu ewolucji biologicznej. Jest efektem etapów: zróżnicowania – istnieją różnorodne pomysły zmian; selekcji-na skutek konkurowania eliminowane są pomysły mogące zagrozić organizacji lub jej członkom; zachowania – utrzymanie lub likwidacja wybranych zmian. Model zakłada powtarzalność procesu w odstępach czasu.

W 2004 roku E. Więcek-Janka stworzyła alternatywny do powyższych model psychodynamiczny [Więcek-Janka, 2006]. Bazuje on na teorii psychoanalizy. Model ten zakłada, że ludzie postrzegają, oceniają i reagują na rzeczywistość w sposób nawykowy, pomimo że otoczenie jest zmienne. Jeżeli porównamy organizację wraz z tworzącymi ją ludźmi do człowieka jako takiego zmiana spowoduje powstanie stresu będącego wynikiem zachwiania poczucia bezpieczeństwa. Człowiek posługuje się myśleniem pierwotnym (impulsywnym i niestereotypowym) oraz wtórnym (logicznym i stereotypowym). Zakładając, że organizacja zachowa się w sposób podobny do człowieka w pierwszej kolejności użyje myślenia pierwotnego, a w drugiej wtórnego. Wynikiem tego jest podział procesu zmiany na fazy: preparacji i inkubacji – powiązane z myśleniem pierwotnym; iluminacji oraz weryfikacji – powiązane z myśleniem wtórnym.

Zaimplementowanie zmiany wymaga modyfikacji oraz utrwalenia nowych wzorców zachowań wśród pracowników. Każdorazowo konieczne są zmiany strukturalne [Więcek-Janka, 2006, s. 24]. Skuteczne i trwałe wprowadzenie zmiany wymaga od menadżera stworzenia zindywidualizowanego rozwiązania dla organizacji, która zarządza. Literalne skopiowanie i zastosowanie modeli naukowych nie przyniesie oczekiwanych efektów. Metodyka wprowadzania zmian to zbiór wystandaryzowanych metod stosowanych do wprowadzania zmian w organizacji. Do powstania większości spotykanych metodyk zmian najbardziej przyczyniła się praca naukowa i badania E.H. Scheina i K. Lewina z 1947 roku. Na ich podstawie powstały tzw. „złote reguły” udanych zmian [Grzybowska, 2010, s. 13]:

1. Aktywny udział w procesie zmian, obszerna informacja o przyczynach planowanych zmian, udział w decyzjach z nimi związanych.
2. Grupa jest jednostką bardzo ważną przy zmianach. Jeżeli proces zmiany doświadczany jest przez pracowników skupionych w grupie jest dla nich mniej dotkliwy. Budzi mniejszy lęk.
3. Współpraca sprzyja tworzeniu gotowości do zmian.
4. Rozmrożenie dawnych przyzwyczajzeń. Procesy zmian wymagają fazy rozluźnienia, w której kształtowana jest gotowość do zmian oraz fazy uspokojenia, która stabilizuje przeprowadzoną zmianę.

#### **4. Psychospołeczne determinanty implementacji zmian**

Organizację jako pewien rodzaj całości według T. Kotarbińskiego [1958], tworzą pracownicy. Podstawowym czynnikiem i źródłem pochodzenia barier przy wdrażaniu zmian jest ich reakcja i sposób postrzegania wprowadzanej zmiany. Jednym zaś z największych wyzwań może okazać się konieczność wpływu i modyfikacji ich zachowania w celu skutecznego wprowadzenia zaplanowanej zmiany. Ludzie postrzegają je w sposób bardzo indywidualny. Niektórzy jako szansę na rozwój inni jako źródło zagrożenia. Źródłem postawy jest sposób myślenia oraz poziom świadomości. Kształtują one indywidualną percepcję zmian [Zajac, 2006, s. 42]:

- konserwatyzm i dążenie do zachowania status quo otoczenia;
- stopień poczucia kontroli nad własnym życiem;
- dysonans poznawczy, który powstaje w sytuacji, gdy posiadane przez osobę informacje są różne od stanu wiedzy i przekonań.

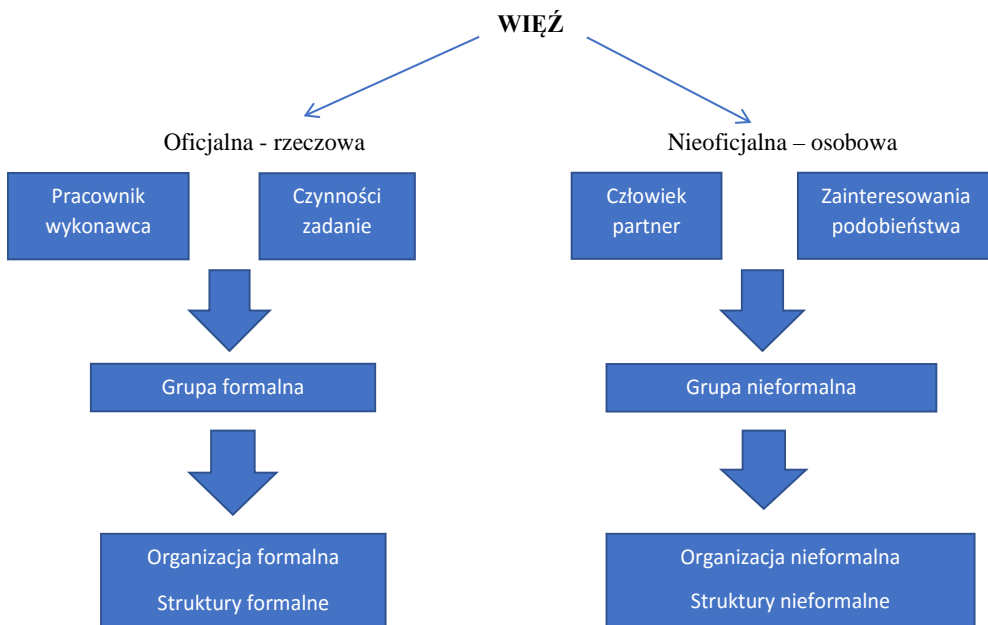
Na postawę ludzi wpływają również cechy indywidualne: wiek, wykształcenie, osobowość, nastawienie do pracy, etc. Zmiana organizacyjna zachodzi zawsze kolejno na trzech poziomach organizacji: indywidualnym, grupowym i organizacyj-

nym [Więcek-Janka, 2006, s. 71]. Podstawą jest zmiana na poziomie indywidualnym, a więc każdego człowieka będącego pracownikiem organizacji. Z tego punktu widzenia istotne są dwa czynniki nastawienie i zachowanie będące wypadkową nastawienia przejawiające się w konkretnych działaniach [Ścibiorek, 2005, s. 198-199]. Determinują one reakcje jednostki. Model reakcji człowieka na zmianę przedstawiają B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska definiując kolejne jego etapy: szok; defensywne wycofanie się; akceptacja; adaptacja. Stąd nasuwa się wniosek, że reakcje ludzkie związane ze zmianą są głęboko emocjonalne. Najczęściej obserwujemy obawę, niepokój, złość, bunt, zdenerwowanie, niepewność, czyli całą gamę negatywnych emocji [Kuc i Moczydłowska, 2009, s. 252]. Mogą one rzutować na jakość wykonywanej przez taką osobę pracy, ponieważ są związane z występowaniem stresu, który obniża u ludzi wydajność, zmniejsza efektywność wykonywanej pracy, a na skutek pogorszenia się stanu fizycznego może prowadzić do zwiększonej absencji. Determinują także postawę jaką człowiek przyjmie wobec zmiany. Będzie ona różna w zależności od poziomu, na który w danym momencie zachodzi zmiana. Inna będzie na poziomie indywidualnym, inna na grupowym, a inna na poziomie organizacyjnym. Jest to spowodowane tym, że człowiek inaczej zachowa się jako jednostka postawiony w sytuacji konfrontacji ze zmianą, a inaczej jako członek grupy lub członek całej organizacji. Postawa jednostki oznacza wyrobienie sobie opinii na płaszczyźnie intelektualnej przez rozumienie, stawianie pytań, poszukiwanie celu i sensu, powstanie nastawienia emocjonalnego (popieranie, identyfikowanie się, entuzjazm lub odrzucenie, negacja) i wreszcie na płaszczyźnie motorycznej – działanie [cyt. za: Zarebska, 2002]. Najczęściej jest ona negatywna. W literaturze nazywa się ją najczęściej oporem wobec zmian. Różnicowany jest na [Kuc i Moczydłowska, 2009, s. 269]:

- czynny i bierny;
- jawny i ukryty;
- natychmiastowy i odroczone;
- emocjonalny, racjonalny i polityczny.

Graficzne przedstawienie powyższego podziału wraz z charakterystycznymi dla danego typu oporu zachowaniami prezentuje rysunek 6. Opór czynny zwykle występuje jawnie i wiąże się z występowaniem działań utrudniających całkowicie lub częściowo realizację działań związanych z wprowadzaniem zmiany. Może polegać na przykład na blokowaniu przepływu informacji. Opór bierny przebiega tajnie. Najczęściej jest to brak wykonywania konkretnych czynności, które gdyby zaistniały pomogłyby we wprowadzaniu nowego procesu. Opór natychmiastowy pojawia się zaraz po wprowadzeniu zmian, a odroczone w etapach końcowych, kiedy realizacja zmiany jest bardzo zaawansowana. Opór racjonalny powstaje w człowieku na skutek

istnienia konkretnych, rzeczowych argumentów. Można go zneutralizować i wyeliminować na drodze konstruktywnej dyskusji i przedstawienia kontrargumentów. Opór emocjonalny jest trudny do zdiagnozowania, ponieważ wynika z psychologicznych uwarunkowań człowieka. Jego przyczyny mogą nigdy nie zostać wyartykułowane. Może nie posiadać żadnych przesłanek merytorycznych, dlatego trudno go przezwyciężyć. Ostatni rodzaj to opór polityczny. Jest on związany z chęcią utrzymania wpływów w organizacji i prestiżu własnego jednostki. Często nie jest jawny i dlatego właśnie może prowadzić do wystąpienia nieoczekiwanych i trudnych do wyeliminowania postaw. Trudno go przełamać. Na poziomie grupowym będą występować wszystkie uwarunkowania i reakcje poziomu indywidualnego powiększone o reakcje grup formalnych i nieformalnych istniejących w danej organizacji. Grupą nazywamy zbiór osób, które pozostają ze sobą w pewnych stosunkach [Więcek-Janka, 2006, s. 74-75].



**Rys. 1.** Więź jako źródło podziału grup

Źródło: [Więcek-Janka, 2006, s. 760].



Cechy charakterystyczne grupy są następujące [Więcek-Janka, 2006, s. 74-75]:

- pomiędzy członkami istnieją interakcje;
- posiada wspólny cel, który realizuje;
- członkowie przestrzegają norm wewnętrznych, sposobu postępowania;
- posiada strukturę, w której członkowie mają określone role;
- członkowie grupy identyfikują się z nią; mają poczucie odrębności wobec innych zespołów.

Podział grup na formalne i nieformalne determinuje rodzaj więzi jaka występuje pomiędzy członkami grupy (rys. 1). Grupy nieformalne tworzą się spontanicznie i są skutkiem istnienia więzi nieoficjalnych pomiędzy pracownikami. Grupy formalne wynikają z zadań jakie ludzie mają do wykonania w organizacji i najczęściej są pochodną struktury organizacyjnej.

**Tab. 1.** Metody radzenia sobie z oporem wobec zmian

<b>Podejście</b>	<b>Zazwyczaj stosowane</b>	<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
Edukacja i komunikacja	Brakuje danych posiadane informacje i analizy są niedokładne	Osoby raz przekonane będą pomagać we wdrażaniu zmian	Czasochłonna w przypadku gdy dotyczy dużej liczby osób
Uczestnictwo i zaangażowanie	Inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich informacji koniecznych do zaprojektowania zmian a inni dysponują dużą siłą oporu	Pomysły zaangażowanych pracowników są włączane w program zmiany	Czasochłonna gdy zaangażowani pracownicy zaplanują błędnie proces
Pomoc i wsparcie	Opór wynika z problemów adaptacyjnych	Inne metody w tym przypadku są wykluczone	Czasochłonne i kosztowne, brak gwarancji powodzenia
Negocjacje i umowa	Jednostka lub grupa stracą na zamianie lub gdy grupa dysponuje dużą siłą oporu	W określonych sytuacjach prosty sposób na uniknięcie oporu	Często wysoki koszt, inni także mogą chcieć negocjować
Manipulacja i dokooptowanie	Pozostałe taktiki nie sprawdzają się lub są zbyt kosztowne	Szybki i tani sposób	Jeśli ludzie domyślą się że zostali zmanipulowani wystąpią bardzo negatywne skutki
Jawny i ukryty przymus	Gdy kluczowa jest szybkość działania, a inicjatorzy zmian mają dużą władzę	Szybki sposób pokonania oporu	Ryzyko: ludzie będą wściekli na inicjatorów zmian

Źródło: [Kotter i Schlesinger, 2008].

Na poziomie grupy występuje taki sam model reakcji na zmianę oraz wszystkie kategorie oporu wobec zmian. Są one dodatkowo potęgowane przez chęć zachowania wpływu, prestiżu i pozycji pracownika w grupie. Ponadto dochodzą jeszcze aspekty psychologiczne takie jak: poczucie bezpieczeństwa związane z przynależnością do danej grupy; stabilna samoocena związana z przynależnością, przyjemność, poczucie sprawczości, siły, wpływu. Prowadzi to najczęściej do eskalowania i nasilania się negatywnych skutków wpływu oporu na proces wprowadzanych zmian. Na ostatnim poziomie – organizacji kumulują się uwarunkowania jednostek oraz grup funkcjonujących w organizacji z jej kulturą, polityką i gotowością lub jej brakiem od strony całej organizacji do wprowadzenia zmiany. Przykładowe metody, które mogą doprowadzić do zmniejszenia oporu wobec zmian na wszystkich poziomach zaprezentowano w tabeli 1.

## Podsumowanie

Istota zmiany, sposoby i metody jej wprowadzania oraz zarządzania - nią i związanym z jej implementacją ryzykiem powodują wiele innych problemów powstających jako pochodna tego procesu. Mają one charakter psychospołeczny. Kluczowy to postrzeganie procesu przez zespół postawiony w sytuacji zmiany. Towarzyszy mu cała gama trudności związanych z psychologicznymi, socjologicznymi i społecznymi problemami, które rodzą się w pracowniku i w grupie. Dojrzała organizacja powinna więc „zwracać uwagę na emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Wysoka efektywność pracy ma być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika. Nie chodzi zatem tylko o wymiar behawioralny polegający na „trwaniu” w organizacji, ale przede wszystkim o wymiar emocjonalny przejawiający się w postaci specyficznej sympatii, czyli pozytywnego nastawienia do pracodawcy [Moczydłowska, 2013, s. 346-355]. Zatem jednym z najbardziej konstruktywnych narzędzi, które umożliwią i ułatwią wprowadzenie nawet strategicznych trudnych zmian jest wdrożenie Zarządzania Relacjami z Pracownikami i konsekwentne stosowanie w sposób długoterminowy. Spowoduje ono zaangażowanie oraz umożliwi twórcze wykorzystanie potencjalnie największego kapitału jaki organizacja może posiadać – ludzkiego.

## Literatura

1. Grzybowska K. (2010), *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 13 s.
2. Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa, 75 s.
3. Kotter J., Schlesinger L.A. (2008), *Wybór strategii wprowadzania zmian*, Harvard Business Review Polska
4. Kuc B., Moczydłowska J. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 261 s.
5. Masłyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, Wydawnictwo CIM, Warszawa
6. Michalak J.M. (2010), *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, 234, 314 s.
7. Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 30 s.
8. Moczydłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Partycki E. (red.), Wyd. KUL, Lublin, s. 346-355
9. Penc J. (2007), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
10. Ściborek Z. (2005), *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Adam Marszałek, Toruń, s. 198-199
11. Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 74-75
12. Zając C. (2006), *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wyd. WAE Wrocław
13. Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, s. 73-79

# **Management of changes in organization – psychological and social problems**

## **Abstract**

Problem of changes implementation into the organization. Various theories, models and methods connected with planning of changes and its implementation. Psychological and social problems that occur during the process of change implementation. Problem of resistance against changes. Different kinds of resistance. Workers different attitudes towards changes. Methods may be used to overcome resistance. Problem of unofficial groups within organisation and its influence on workers resistance.

## **Keywords**

change, organization, resistance, psychological and social aspects of changes, workers and unformal groups and their resistance against change