



### **Piotr Lenik**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie  
Instytut Politechniczny  
Zakład Zarządzania  
Wojewódzki Szpital Podkarpacki im. Jana Pawła II w Krośnie  
piotr.lenik@vp.pl

## **SPECYFIKA PRZEPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJACH OZIĘBŁYCH ORAZ ORGANIZACJACH PRZYCHYLNYCH**

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano wybrane problemy towarzyszące zarządzaniu zmianami, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań cech kultury organizacyjnej, determinujących tempo wdrażania zmian. Skoncentrowano się w nim na omówieniu wybranych różnic pomiędzy możliwościami implementowania zmian w organizacjach otwartych na zmiany oraz organizacjach konserwatywnych, nieotwartych na zewnątrz, opierających się na innowacjach, agresywnych wobec zmian oraz wobec kierownictwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zmianą, kultura organizacyjna, wrażliwość organizacyjna.

**JEL Classification:** M12.

### **Wprowadzenie**

P. Drucker, jeden z najwybitniejszych współczesnych autorytetów w dziedzinie zarządzania, zwykł przewrotnie mawiać, że jedyną niezmienną rzeczą towarzyszącą każdej organizacji jest zmiana, a najefektywniejszym sposobem radzenia sobie z nią jest celowe jej tworzenie [2008, s. 3 i n.]. W istocie zmiany, chociaż nie zawsze łatwo identyfikowane, wydają się zjawiskiem powszechnym towarzyszącym każdemu systemowi organizacyjnemu. Stąd też za prawdziwe należy uznać twierdzenie, że żaden podmiot lub sektor nie może funkcjonować bez ewolucyjnych lub rewolucyjnych przekształceń. W literaturze przedmiotu od lat podkreśla się, że zmiana jest procesem służącym przeciwdziałaniu entropii

oraz dążeniu do doskonalenia [Kozłowski i Oblój, 1989, s. 19-20, 293-319], a przy tym jest interakcyjna, kumulatywna i wymagająca nieustannego przekształcania formuły [por. Armstrong, 2004, s. 202]. Jest to więc proces celowy, pożądaný i konieczny, a zgodnie z powyższymi założeniami, polegający na eliminowaniu czynników destrukcyjnych, a jednocześnie – sukcesywnym, konsekwentnym i planowym działaniu, często wymagającemu sekwencyjnego utrwalania wdrażanych metod i implementowanych w jego toku narzędzi, w tempie dostosowanym do możliwości stwarzanych przez daną organizację.

Tempo zmian organizacyjnych w dużej mierze jest determinowane specyfiką kultury organizacyjnej. W jednych podmiotach, tzw. przychylnych, możliwe jest przeprowadzanie zmian szybkich i rozległych, które można byłoby nazwać rewolucyjnymi. W innych natomiast, ze względu na ich specyfikę organizacyjną i kulturową, przeprowadzanie zmian radykalnych mogłoby być bardzo trudne albo wręcz niewykonalne. W podmiotach ukierunkowanych na zachowanie status quo, skostniałych, konserwatywnych, a poprzez to często agresywnych wobec menedżerów (m.in. identyfikowanych jako ośrodki inicjatywne zmian oraz cel stawianego oporu), przeprowadzanie zmian często obarczone jest dużym ryzykiem niepowodzenia oraz naraża zarządzających na silną kontestację ze strony kadry pracowniczej.

Celem niniejszego artykułu jest przede wszystkim zwrócenie uwagi na specyfikę przeprowadzania zmian w organizacjach określonych mianem oziębłych, odmiennych w stosunku do organizacji otwartych na zmiany – tzw. przychylnych. Dokonano tutaj omówienia podstawowej problematyki związanej ze zmianami oraz oporem przed zmianami, rozróżniono także wybrane cechy charakterystyczne dla organizacji oziębłych oraz przychylnych, jak również zidentyfikowano cechy zbieżne w tych organizacjach z wybranymi typami kultur organizacyjnych.

Należy przy tym zaznaczyć, że stosowane przez autora nazewnictwo związane z tzw. wrażliwością organizacyjną, w tym w kontekście oziębłości versus przychylności w stosunku do zmian, zaczerpnięto z terminologii wykorzystywanej m.in. przez W. Błaszczyk [2010, s. 93-100], identyfikującej podobieństwa pomiędzy wrażliwością człowieka, w tym w kontekście zachowań organizacyjnych, a wrażliwością organizacyjną. Jest to zbieżne z poglądami autora na temat odmiennego podejścia do zmian w omawianych typach organizacji, znajdującymi m.in. odzwierciedlenie w metaforycznym ujęciu nazwanym teorią kostki lodu, stanowiącym przyczynek do monografii zatytułowanej *Zarządzanie ewolucyjnymi zmianami w szpitalach publicznych* [Lenik, 2017].

## 1. Różnice pomiędzy organizacjami oziębłymi a organizacjami przychylnymi w kontekście przeprowadzania zmian

Wydaje się dosyć oczywistym stwierdzenie, iż nieodzownym elementem towarzyszącym przeprowadzaniu zmian w organizacjach jest opór stawiany przez kadrę pracowniczą. Zmiany bowiem w naturalny sposób kojarzą się z naruszeniem istniejącego ładu, burzeniem ustalonego porządku, bezpiecznego dla większości pracowników status quo. Wywołują niepewność, niepokój, bierny lub otwarty opór, czasem bunt, a nawet agresję. Natężenie oraz formy oporu przed zmianami zależą w znacznej mierze od otwartości organizacji na nieznaną, niepewną, nową. Organizacje bardziej otwarte, przychylnie zmianom, nastawione na dialog oraz współpracę bywają bardziej „uległe” wobec reform. Natomiast podmioty konserwatywne, skierowane do wewnątrz, z założenia traktują zmianę jako ingerencję w status quo, a także jako zło oraz cel oporu.

Literatura przedmiotu w tym zakresie m.in. identyfikuje pojęcie wrażliwości organizacji na zmiany [Penc, 2011, s. 12 i n.] (ang. *sensibility to change*), która może znajdować bezpośrednie odzwierciedlenie w ludzkiej wrażliwości oraz w szeroko rozumianej problematyce zachowań organizacyjnych [m.in. Strelau, 1985]. Tak rozumianą wrażliwość, według W. Błaszczyk, można analizować z punktu widzenia dwóch skrajnie odmiennych przymiotów [por. Błaszczyk, 2010, s. 96]: oziębłości (chłodu) i przychylności (ciepła). Oziębłość determinują tutaj takie cechy, jak: „odporność” na wpływy społeczne oraz naciski zewnętrzne (brak wrażliwości), często nieefektywne funkcjonowanie, a nawet paraliż w sytuacjach napięcia emocjonalnego, jak również tendencja do inicjowania oraz przejmowania kontroli nad bieżącą sytuacją. Przychylność z kolei charakteryzują m.in.: wrażliwość na wpływy społeczne, uległość wobec innych (w tym menedżerów), tendencja do ulegania wymogom sytuacji, koncentracja na partnerze społecznym, a także – w pewnym zakresie – również inicjatywność [por. Strelau, 1985, s. 418]. Wybrane różnice pomiędzy dominującymi cechami w organizacjach określanych mianem przychylnych i oziębłych przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wybrane różnice pomiędzy organizacjami oziębłymi a przychylnymi

Organizacja oziębła <i>1</i>	Organizacja przychylna <i>2</i>
opór wobec zmian	uległość wobec zmian
unikanie jakichkolwiek zagrożeń dla <i>status quo</i> – nieufność	poświęcanie <i>status quo</i> na rzecz spodziewanej poprawy – nieokreślony poziom ufności
odporność na wpływy społeczne	wrażliwość na wpływy społeczne
koncentracja organizacji na sobie – nieliczenie się z innymi	koncentracja organizacji na innych

cd. tabeli 1

<i>1</i>	<i>2</i>
tendencja do przejmowania inicjatywy, w szczególności w oporze przeciwko zmianom	pozostawianie inicjatywy innym (zarządowi, dyrekcji)
udowadnianie, że w dotychczasowe obowiązki nałożone na pracowników i komórki organizacyjne nie należy ingerować	pasywne akceptowanie nowo nakładanych zadań na pracowników i komórki organizacyjne
minimalizowanie wysiłku potrzebnego do realizacji założonych planów	nieokreślony poziom wysiłku wkładanego w realizację założonych planów
brak autorytetów	ważny autorytet dowódcy
możliwe jedynie wolne tempo zmian	możliwe szybkie tempo zmian
brak zainteresowania problemami całej organizacji – liczy się tu i teraz (ja)	ograniczone włączanie się w problemy całej organizacji – liczy się tu i teraz, ale również przyszłość (ja)

## 2. Podstawowe przyczyny zjawiska oporu przed zmianami

Wśród różnorodnych czynników determinujących skuteczność zmian organizacyjnych, w tym możliwego tempa ich przeprowadzania, wyróżnia się elementy sprzyjające zmianom, a także bariery, które z kolei są determinowane uwarunkowaniami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego [Zarębska, 2001, s. 31]. Zarówno badania naukowe, jak i praktyka zarządzania potwierdzają, że jednym z najpoważniejszych problemów, z jakim spotyka się na poszczególnych etapach procesu zmian, jest konieczność skutecznego wpływania na zachowania pracowników. Ludzie w naturalny sposób dążą do uzyskania i utrzymania poczucia bezpieczeństwa i stabilności. Dążą do utrzymania kontroli nad tym, co robią i jak to robią. Jakakolwiek zmiana, czyli ingerencja w status quo, powoduje u nich poczucie niepewności, dyskomfortu, czasem wręcz zagrożenia. Wolą więc unikać zmian, zarówno w otoczeniu, jak i we własnym sposobie działania, trwając w dotychczasowym stanie.

Opór w organizacjach wydaje się stanem zrozumiałym; każda zmiana kojarzy się bowiem z niewiadomą, a więc wywołuje poczucie zagrożenia, naturalną nieufność, a czasem nawet wrogość. Natomiast stan aktualny, nawet jeżeli jest to stan wysoce nieakceptowalny, to jednak wiąże się z pewnym bezpieczeństwem i stabilnością. Zauważa się przy tym, że im niższa jest tolerancja na zmiany wśród członków organizacji, tym wyraźniejsze i silniejsze stają się tendencje do przeciwdziałania im. Jest to zbieżne ze sformułowaną przez J. Brehma teorią reakcji odnoszącą się do postaw ludzkich ukierunkowanych na maksymalizację własnych potrzeb i satysfakcji, a jednocześnie odpowiadających oporem przeciwko zagrożeniu utraty status quo [Brehm i Brehm 1981, s. 10 i n.]. Opór staje się tutaj tym większy, im większe znaczenie jednostka lub populacja przywiązu-

ją do tego, co jest zagrożone, a także im więcej możliwości wyboru jest zagrożonych, im mniej spodziewane jest zagrożenie oraz im bardziej jest ono realne.

Opór przed zmianami może mieć charakter: czynny (łączy się z jawnymi działaniami utrudniającymi wprowadzanie zmian poprzez odmowę, blokowaniem lub utrudnianiem przepływu informacji, świadomym popełnianiem błędów, mającym udowodnić wadliwość wdrażanych rozwiązań, a także działaniami pozornymi), bierny (łączy się ze spadkiem efektywności, apatią, wzmożoną absencją oraz z innymi zachowaniami mającymi powstrzymać lub spowolnić wdrażane rozwiązania), racjonalny (łączy się z wysuwaniem przez poszczególnych pracowników lub grupy pracownicze konkretnych argumentów przeciwko wdrażanym rozwiązaniom) i emocjonalny (koncentrujący się na negatywnych emocjach, bez uwzględnienia jakichkolwiek merytorycznych aspektów wdrażanych rozwiązań) [Lenartowicz, 2009, s. 29].

Poszczególne rodzaje oporu mogą występować równocześnie, ale również pojawiają się lub powracają na różnych etapach wdrażania zmian oraz na różnych poziomach organizacyjnych. Zauważa się przy tym, że jednym z najtrudniejszych problemów towarzyszących oporowi przed zmianami stanowi ludzka mentalność, będąca podstawą występowania m.in. oporu emocjonalnego.

### **3. Charakter i tempo zmian w organizacjach przychylnych oraz organizacjach oziębłych**

Według M. Beera i N. Nohrii, implementowanie zmian w organizacjach może być twarde lub miękkie, co koresponduje odpowiednio z teorią „E” i teorią „O”. Teoria „E” uwzględnia konieczność szybkiej poprawy (np. efektywności ekonomicznej) i wiąże się z gruntowną restrukturyzacją oraz m.in. radykalną redukcją zatrudnienia bez uwzględniania zagrożeń społecznych. Teoria „O” natomiast koncentruje się na rozwijaniu kultury organizacyjnej i kapitału ludzkiego, budowaniu zaangażowania, wzajemnego zaufania, komunikacji i współpracy [Beer i Nohria, 2000, s. 11-17].

Do najczęściej opisywanych przez literaturę przedmiotu klasyfikacji, w kontekście rewolucyjności i ewolucyjności przeprowadzania zmian, można zaliczyć przeciwstawne sobie typy, m.in.: kulturę silną i kulturę słabą, kulturę konserwatywną i kulturę innowacyjną, kulturę pozytywną (konstruktywną) i kulturę negatywną, a także kulturę hierarchiczną i kulturę równościową [np. Sikorski, 1999, s. 240-260; Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 52-63]. Kultury silne skutecznie implikują pracownikom ustalone wartości, normy i wzorce zachowań, co wspomaga współpracę, kompromis oraz poczucie wspólnoty, a często także wysoką motywację.

wację i zaangażowanie, a także lojalność wobec grupy i stabilność kadry pracowniczej. Jednocześnie tego typu organizacje kreują postawy przeciwdziałające zmianom rewolucyjnym oraz preferują utrzymanie ustalonego status quo. Kultury słabe z kolei charakteryzują się małym stopniem integracji wewnątrzorganizacyjnej, występują w nich różne subkultury, pomiędzy którymi często dochodzi do napięć. Cechują się także niskim stopniem lojalności wobec organizacji, brakiem dumy z bycia jej członkiem, niskim stopniem zaangażowania, jak również dążeniem do konfrontacji. Kultura innowacyjna jest natomiast zorientowana na zmiany, gotowa do podejmowania ryzyka. Tego typu organizacje dostosowują się do zmian, posiadają wysoką tolerancję niepewności, są elastyczne, otwarte oraz pozwalające na ingerencję w stabilność. Organizacje konserwatywne dążą natomiast do redukcji niepewności, utrzymania stabilności, tradycji, unikania ryzyka, a każde zmiany traktowane są w nich jako jednoznaczne zagrożenie, determinujące zdecydowany opór. Spokój, stałość, niezmiennosc oraz izolacja od otoczenia i zmieniających się uwarunkowań rynkowych dla tego typu kultur są wartościami najwyższymi. Kultura pozytywna (konstruktywna) wywołuje efekt zmotywowanych pracowników, pracujących dla dobra organizacji, tworzących zespół. Pomaga ona efektywnie odpowiadać na zmiany. Kulturę negatywną natomiast wyróżniają takie cechy, jak m.in.: chłód, konserwatyzm, izolowanie się, antypatia, unikanie odpowiedzialności, niewykraczanie poza swoje obowiązki, pozostawianie rozwiązywania problemów nieokreślonym siłom wyższym. Kulturę hierarchiczną wyróżniają m.in. nierówności statusowe i finansowe wewnątrz organizacji, centralizacja decyzyjna, umacniająca się autokratyczność lub patriarchalność, podział wewnętrzny (w tym nieformalny) na swoiste kasty pracowników – tych z przywilejami oraz innych – gorszych. Kultura równościowa z kolei odwrotnie – stawia na równe traktowanie, partycypację zarządczą, a przywileje i wysokość wynagrodzenia powiązane są wyłącznie z efektywnością pracy.

Poniżej przedstawiono wybrane zbieżności pomiędzy cechami omawianych typów kultur organizacyjnych a przymiotami oziębłości lub przychylności podmiotów wobec zmian (tabela 2).

**Tabela 2.** Możliwości przeprowadzania zmian w wybranych typach kultur organizacyjnych – perspektywa oziębłości vs przychylności

Związki z oziębłością – możliwe zmiany ewolucyjne	Związki z przychylnością – możliwe zmiany rewolucyjne
organizacja konserwatywna organizacja silna organizacja słaba organizacja negatywna organizacja hierarchiczna	organizacja innowacyjna organizacja pozytywna organizacja równościowa

Uwarunkowania kulturowe, określane przymiotami oziębłości vs przychylności, a także szerzej – wrażliwości organizacji na zmiany, wydają się czasami priorytetowe, w szczególności w kontekście dopasowywania tempa przeprowadzania zmian do organizacyjnych możliwości adaptacyjnych. Jak już zaznaczano, tempo zmian organizacyjnych w dużej mierze jest determinowane specyfiką kultury organizacyjnej, w tym jej otwartości na ingerowanie w ustalony porządek, istniejący stan rzeczy, status quo. W jednych podmiotach możliwe jest przeprowadzanie zmian szybkich i rozległych, które można nazwać rewolucyjnymi. W innych natomiast, ze względu na ich tzw. oziębłość organizacyjną, przeprowadzanie zmian rewolucyjnych mogłoby być bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Stąd w tego typu organizacjach celowe wydaje się przeprowadzanie zmian w sposób ewolucyjny, minimalizujący nasilenie siły oporu, umożliwiający rozłożenie jego nasilenia w czasie.

## Podsumowanie

Należy zwrócić uwagę na to, że szybka restrukturyzacja, przebudowa organizacji, poprawa jej funkcjonowania, często jest tym, czego się oczekuje od zarządzających. Należy się jednak tutaj liczyć m.in. ze skumulowanym oporem materii wewnątrz organizacji, niekorzystnym, hamującym oddziaływanie części interesariuszy, konfrontacją zogniskowaną w krótkim czasie, być może na kilku płaszczyznach równocześnie.

Ewolucyjne zmiany organizacyjne przynoszą wolniejsze efekty, na które menedżerom często nie daje się po prostu czasu. Oczekiwania i cele stawiane przez właścicieli oraz organy nadzorcze związane są zazwyczaj z czynnikiem czasu, a więc z presją szybkiego podejmowania działań naprawczych oraz osiągnięcia szybkich rezultatów. Wydaje się jednak, że ewolucyjnie, ale konsekwentnie i sukcesywnie podejmowane decyzje zarządcze, jeżeli okazują się celne oraz przynoszą w określonych odcinkach czasu widoczne efekty, mogą przemawiać na korzyść zarządzających. Wszystkie działania ukierunkowane na zmiany rozłożone są tutaj na dłuższy okres. Zmniejsza się wówczas ryzyko skumulowanych konfliktów, wymuszonych presją czasu rozstrzygnięć i decyzji, a tym samym zwiększa się szansa na podejmowanie optymalnych, z punktu widzenia organizacji, decyzji.

Zwraca więc uwagę to, że o ile w organizacjach przychylnych (otwartych na zmiany) możliwe jest przeprowadzanie szybkich zmian, m.in. ze względu na ich podatność na wpływy, to w przypadku organizacji oziębłych – szybkie zmiany mogą okazać się bardzo trudne lub wręcz niemożliwe do przeforsowa-

nia. Stąd też w przypadku organizacji oziębłych rekomendowane jest przeprowadzanie wolnych, ewolucyjnych zmian. Tylko wówczas istnieje bowiem realna szansa na osiągnięcie zakładanego efektu – w dłuższym horyzoncie czasu.

## Literatura

- Armstrong M. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Beer M., Nohria N. (2000), *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7, s. 11-17.
- Błaszczak W. (2010), *Wrażliwość jako czynnik wpływu społecznego na zmiany w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, nr 234, s. 93-100.
- Brehm S.S., Brehm J. (1981), *Psychological Reactance. A Theory of Freedom and Control*, Academic Press, New York – London.
- Drucker P. (2008), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Oblój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Lenartowicz M. (2009), *Opór przed zmianami w organizacjach: wyzwania dla konsultanta*, „Know How”, nr 3, s. 25-31.
- Lenik P. (2017), *Zarządzanie ewolucyjnymi zmianami w szpitalach publicznych. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji. Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strelau J. (1985), *Temperament, osobowość, działanie*, PWE, Warszawa.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## THE SPECIFICITY OF MAKING CHANGES IN COLD ORGANIZATIONS AND FAVORABLE ORGANIZATIONS

**Summary:** The article presents selected problems in managing the changes with particular emphasis on the characteristics of organizational culture, determining the pace of implementation of changes. It focused on discussing the differences between the possibilities of implementing changes in open organizations and those, which are conservative, unopened outside, resist innovations, being aggressive towards changes and management.

**Keywords:** human capital management, change management, organizational culture, organizational sensitivity.