



Kalina Grzesiuk

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Nauk Społecznych
Katedra Zarządzania
grzesiuk@kul.lublin.pl

WYBRANE WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI W PERSPEKTYWIE SPOŁECZNEJ

Streszczenie: Artykuł dotyczy problematyki zarządzania zmianami organizacyjnymi postrzeganego w perspektywie społecznej. Na podstawie przeglądu literatury przedstawiono tradycyjne perspektywy postrzegania tego zjawiska oraz wskazano powody, dla których dotychczasowe modele są nieadekwatne do sytuacji, w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa w XXI w. Zaprezentowano również wybrane współczesne obszary rozważań dotyczących społecznych aspektów wdrażania zmian, w tym postrzeganie zjawiska oporu, przewidywanego wpływu emocji na zachowania pracowników oraz koncepcji pozytywnego potencjału organizacji. W podsumowaniu zaprezentowano ogólne wskazówki dla przedsiębiorstw dotyczące tego, na jakie aspekty zarządzania zmianami należy w obecnych czasach zwracać szczególną uwagę kierownictwa.

Słowa kluczowe: zmiana organizacyjna, opór wobec zmian, zarządzanie zmianami, pozytywny potencjał organizacji.

JEL Classification: M11, M12, M14, O33.

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie przedsiębiorstw stawia przed nimi niezwykle trudne wyzwania. Chcąc im sprostać firmy poszukują nowych rozwiązań w obszarze zarządzania. Wśród kluczowych obszarów, które powinny zwracać szczególną uwagę menedżerów, J. Lichtarski [2008] wymienia orientacje: prorynkową, pro-jakościową, na wyniki, strategiczną, na człowieka, na zmiany, procesową i na wiedzę. W niniejszym artykule zostały wskazane kluczowe obszary zaintereso-

wań nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem w płaszczyźnie wspólnej dla dwóch z wymienionych sfer: orientacji na człowieka oraz nastawienia na zmiany.

Pierwsza z nich jest efektem rosnącego humanizmu podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzi do przyjęcia perspektywy społecznej w badaniach dotyczących wielu sfer funkcjonowania firm. Druga, czyli nastawienie na zmiany, jest nieodzownym warunkiem efektywnego funkcjonowania przy stale rosnącym dynamizmie i turbulencji otoczenia. Obszar ten, chociaż obecny w naukach o zarządzaniu od wielu lat, nie traci na popularności i znaczeniu. Można nawet stwierdzić, iż mimo wielu lat studiów teoretycznych i doświadczeń praktycznych we wdrażaniu zmian, coraz bardziej widoczny staje się fakt, iż jest ono wielopłaszczyznowe i skomplikowane, a jego rozumienie jest nadal niepełne. Opierając się na systemowym podejściu traktującym organizację jako układ wielu wzajemnie powiązanych elementów, można przyjąć, iż, nawet jeśli sam program zmian dotyczy wybranych sfer funkcjonowania firmy, to na zasadzie naczyń połączonych, konsekwencje jego wdrożenia będą odczuwalne także we wszystkich pozostałych. Zatem ze względu na zaangażowanie wielu elementów organizacji, których funkcjonowanie jest determinowane działaniem licznych czynników o niezwykle różnorodnym charakterze oraz dodatkowo biorąc pod uwagę fakt ich wzajemnych powiązań, można uznać, iż jest to jeden z najbardziej skomplikowanych procesów realizowanych przez współczesne przedsiębiorstwa.

Celem tej pracy jest opis wybranych współczesnych tendencji w obszarze zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach XXI w. rozpatrywanych z punktu widzenia orientacji na człowieka. Punktem wyjścia rozważań podjętych w tym artykule będzie wskazanie kluczowych podejść do postrzegania transformacji organizacyjnych w tradycyjnych koncepcjach i modelach z zakresu nauk o zarządzaniu oraz prezentacja tych obszarów, które we współczesnej literaturze przedmiotu są najczęściej badane i mogą stanowić cenne, z praktycznego punktu widzenia, źródła wskazówek do wykorzystania w przedsiębiorstwach XXI w. Z uwagi na przyjęty temat tego opracowania szczególna uwaga zostanie poświęcona tym aspektom współczesnych badań, które są związane z funkcjonowaniem ludzi w zmieniających się organizacjach. Przegląd najczęściej cytowanych zagranicznych pozycji literaturowych opublikowanych po roku 2000 i dotyczących tematu modeli zarządzania zmianami organizacyjnymi dostępnych w Web of Knowledge wskazuje, iż część zagadnień poruszanych przez autorów stanowi kontynuację tematów poruszanych w tradycyjnych perspektywach. Występuje jednak również duża liczba opracowań rozwijających dotychczasowe modele zmian, prowadzących do sformułowania ogólnych wskazówek dotyczących

efektywnych sposobów wdrażania programów restrukturyzacji, jak również wskazujących, jakie czynniki sprawiają, że pojawia się zjawisko oporu. Na potrzeby niniejszego opracowania uwagę skoncentrowano na tych obszarach badawczych, które nie były szeroko analizowane w tradycyjnych podejściach. Wśród nich szerzej opisane zostaną gotowość do zmian, rola emocji i zarządzanie nimi w sytuacji zmiany oraz pozytywny potencjał organizacji.

1. Tradycyjne perspektywy postrzegania zmian organizacyjnych

Przegląd literatury przedmiotu został dokonany przez autorkę z wykorzystaniem analizy pozycji literaturowych z dziedzin biznesu i zarządzania, dotyczących tematyki modeli zarządzania zmianami organizacyjnymi o liczbie cytowań w Web of Knowledge przekraczającej 100. Dzięki analizie treści zawartych w tych opracowaniach można było wyróżnić kilka najczęściej dotychczas stosowanych perspektyw postrzegania zjawiska transformacji, które charakteryzują się spójnymi, uporządkowanymi zbiorami założeń i przekonań dotyczących tego, w jaki sposób funkcjonują w przedsiębiorstwie. Pomiedzy nimi pojawiają się jednak istotne różnice dotyczące samej idei zmiany i mechanizmów jej powstania, przebiegu ciągu zdarzeń (modelu), zakresu i tempa oraz zdolności do kierowania i kontrolowania jej przebiegu (tabela 1).

Tabela 1. Tradycyjne perspektywy postrzegania zmiany organizacyjnej w literaturze przedmiotu

Perspektywa	Idea zmiany	Typ modelu zmiany	Zakres i tempo zmiany	Zdolność do kierowania zmianą	Przykładowi przedstawiciele
1	2	3	4	5	6
biologiczna	otoczenie – ewolucja, organizacja – cykl życia	liniowy	powolne, rosnące	umiarkowana	[Hannan i Freeman, 1977; Rogers, 2003]
racjonalna (teleologiczna)	decyzja kierownictwa, realizacja celów	liniowy	zależna od kierownictwa	pełna	[Hammer i Champy 1996; Kotter, 1996]
instytucjonalna	narzucana przez instytucje z otoczenia	liniowy	mała skala, powolne, zależne od instytucji	niewielka	[DiMaggio i Powell, 1983]
zasobowa	konkurencja o rzadkie zasoby	liniowy	zależne od rodzaju i uzależnienia od konkretnych zasobów	duży zakres	[Pfeffer i Salancik, 2003]
sytuacyjna	zależna od wielu czynników i zmiennych	trudny do zbudowania – wiele zmiennych	zależne od sytuacji	zależna od sytuacji	[van de Ven i Drazin, 1984]

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6
psychologiczno-społeczna	zarządzanie ludźmi w zmianach	liniowy	raczej umiarkowane – czas na dostosowanie się ludzi do zmiany	niepewność, ograniczona – zachowania ludzi są trudno przewidywalne	[Lewin, 1947]
polityczna	wynik konfliktu wartości lub walki o władzę	liniowy, duże znaczenie etapów wstępnych	proces dochodzenia do zmian – długi, sama zmiana szybka i na dużą skalę	niewielka	[Bolman i Deal, 2008]
kulturowa	naturalne dostosowanie do zmian kulturowych w otoczeniu	liniowy	długoterminowa, powolna, mała skala; rzadziej – radykalna	umiarkowana	[Schein, 1994]
systemowa	optymalizacja funkcjonowania organizacji jako systemu	liniowy	duża skala, duża szybkość, duży zasięg (podsystemy)	pełna	[Gersick, 1991]

Jak widać z zestawienia przedstawionego w tabeli 1, tradycyjne podejścia do zarządzania zmianą traktowały to zjawisko w przeważającej części w kontekście modeli liniowych. U ich podstaw leżą założenia, iż zmianę powinno się postrzegać jako proces obejmujący szereg następujących po sobie kroków, które można zaplanować i da się nimi zarządzać, ludzie zachowują się w racjonalny, przewidywalny sposób, natomiast skuteczność wdrażanej zmiany zależy od lidera lub koalicji ją wdrażającej [Graetz i Smith, 2010]. Wyjątkiem jest tu podejście psychologiczno-społeczne, które uznaje zmienność i ograniczoną przewidywalność reakcji człowieka w organizacji.

Takie postrzeganie zmiany jest jednak z samego założenia obarczone określonymi wadami. Wiadomo, iż każdy model jest pewnym uproszczeniem rzeczywistości, a nie jej pełnym obrazem. Jednakże w przypadku omawianych koncepcji problem pojawia się już w obszarze założeń, na których są one oparte. Organizacje postrzegane są w nich jako jednolite instytucje, a ludzie jako jednostki działające w sposób automatyczny, a nie aktywni agenci podejmujący autonomiczne, nie do końca racjonalne decyzje. Jest to zatem podejście holistyczne, postrzegające przedsiębiorstwo jako jedną, homogeniczną całość, a pracownicy to aktor zbiorowy, który tworzą pracownicy reagujący w dokładnie ten sam sposób na zastosowane instrumenty zarządzania.

Kolejną cechą, która stawia pod znakiem zapytania przydatność klasycznych modeli dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, jest fakt, iż traktują one opór przejawiany przez pracowników jako zjawisko z gruntu negatywne i przejaw niesubordynacji wobec przełożonych. W związku z tym wskazówki,

które są formułowane, mają prowadzić do wyciszenia głosów sprzeciwu, a nie ich wysłuchania. Tymczasem, jak wskazują liczne badania, brak zgłaszania przez pracowników uwag krytycznych, zwany często w literaturze przedmiotu milczeniem organizacyjnym, szczególnie w sytuacji zmiany, prowadzi do negatywnych konsekwencji [Nikolaou, Vakola i Bourantas, 2011]. Wśród nich wymienia się brak dostępu do różnorodnych źródeł informacji, brak krytycznej analizy i oceny przyjmowanych pomysłów i rozwiązań, brak informacji zwrotnej oraz szereg demotywujących efektów dla pracowników, w tym poczucie braku poszanowania dla ich odczuć, brak poczucia kontroli czy dysonans poznawczy [Morrison i Miliken, 2000]. Przyjmowane jest tu także dość optymistyczne założenie, że wizja wykreowana przez lidera jest zawsze właściwa [Graetz i Smith, 2010].

Modele te zakładają również, że proces wdrażania zmian powinien być kontrolowany w sposób ogólny przez stojącego na czele przedsiębiorstwa lidera [Collins, 2003]. Tymczasem współczesne teorie zarządzania odchodzą raczej od koncepcji przywództwa opartej na istnieniu jednej postaci, która jest odpowiedzialna za sukces czy porażkę planowanych przedsięwzięć. Widać to wyraźnie chociażby w dynamicznym rozwoju koncepcji tak zwanego przywództwa postheroicznego [Sikorski, 2006]. Znajduje to również potwierdzenie w rzeczywistości gospodarczej na przykładzie firmy Apple, która po śmierci swojego charyzmatycznego przywódcy, jakim niewątpliwie był Steve Jobs, nie jest w stanie osiągać sukcesów na miarę tych z lat poprzednich. Pokazuje to, iż zbytne uzależnienie przedsiębiorstwa od przywódcy może być dla niego niebezpieczne.

Rolą lidera XXI w. staje się pobudzanie kreatywności na wszystkich szczeblach organizacji, dlatego też we współczesnych przedsiębiorstwach pojawia się tak silny nacisk na pracę zespołową. Jednak mimo ewolucji poglądów na temat roli współczesnego lidera, sposób postrzegania organizacji i pracujących w niej ludzi jest nadal podobny, oparty na założeniu o racjonalności ludzkich zachowań. Tymczasem ludzie w swoich działaniach charakteryzują się raczej ograniczoną racjonalnością, a zakres tych ograniczeń jest bardzo różny i często ma charakter indywidualny oraz subiektywny [Malewska, 2014].

2. Współczesne postrzeganie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach

Rosnąca niepewność oraz nieprzewidywalność współczesnego otoczenia powoduje trudności w prognozowaniu i planowaniu działań. Złożoność i ilość wzajemnych powiązań między różnymi podmiotami oraz zjawiskami w gospodarce

skutecznie utrudnia przewidywanie warunków, w jakich firmy będą musiały funkcjonować w przyszłości. Trudno zatem opierać planowanie tak trudnych zadań, jak wdrażanie zmian organizacyjnych na modelach stworzonych przez autorów dla firm funkcjonujących w zupełnie odmiennych, mniej skomplikowanych warunkach otoczenia. Dlatego też w literaturze przedmiotu pojawiają się liczne, nowe koncepcje uwzględniające panujące obecnie uwarunkowania rynkowe i gospodarcze [Marshak, 2004].

Badham i Garrety [2003] podejmują próbę odmiennego spojrzenia na zmianę kulturową w organizacjach. Proponują oderwanie od założeń strukturalno-funkcjonalistycznych. Przedsiębiorstwa są tu postrzegane jako stale zmieniające się podmioty, serie procesów ciągłego organizowania i reorganizowania, w których trudno jest wskazać rozróżnienie między strukturą i dynamiką, porządkiem i zmianą. Proponują odejście od systemowego postrzegania organizacji jako będących w stanie równowagi lub jej braku. Zmiana jest tu postrzegana jako reguła, a nie wyjątek. Nie jest czymś, co przytrafia się organizacji, ale jednym z podstawowych procesów, które są w przedsiębiorstwie realizowane. Zmiana przestaje być zatem traktowana jako coś wyjątkowego, a staje się naturalnym stanem, w którym organizacje muszą funkcjonować [Tsoukas i Chia, 2002].

Problematyczne staje się również postrzeganie zmian organizacyjnych jako zjawiska, którym można dowolnie kierować. Mackay i Chia [2013] postulują postrzeganie go jako procesu, który nie jest niczyją własnością (*unowned*), co oznacza, iż zdolność do sterowania jego przebiegiem jest w znacznym stopniu ograniczona. Opierają się oni przy tym na założeniu, że rzeczywistość, w której funkcjonują przedsiębiorstwa, ma charakter chaotyczny, skomplikowany, płynny, często przypadkowy, a kierunek jego rozwoju jest trudny do przewidzenia i często zaskakujący. Dlatego też wyjaśnianie procesów zmiany, zgodnie z tradycyjnymi podejściami, powinno być modyfikowane z uwzględnieniem faktu, iż możliwości przewidywania i zarządzania nim są, jak wynika z samej natury rzeczywistości, w dużym stopniu ograniczone.

Zjawiskiem, które staje się charakterystyczne dla współczesnej nauki jest czerpanie inspiracji z innych dziedzin i dyscyplin naukowych. Tak dzieje się również w przypadku obszaru badawczego dotyczącego zmian organizacyjnych. Nowe podstawy ich postrzegania są inspirowane przez takie koncepcje, jak teoria chaosu [Brown i Eisenhardt, 1998], analizy systemów dalekich od równowagi (Prigogine), zasada nieoznaczoności Heisenberga, logika rozmyta Zadeha [Hodge i Coronado, 2007], złożone systemy adaptacyjne czy teoria improwizacji [Ford, 2008].

W zgodzie z tematyką tego artykułu w dalszej części pracy uwaga zostanie skoncentrowana na wybranych społecznych aspektach zarządzania zmianami we współczesnych przedsiębiorstwach. W literaturze przedmiotu pojawiają się koncepcje, w których zjawisko oporu jest postrzegane jako naturalne i mogące się pojawić zasadniczo w każdym procesie zmian.

Wśród autorów badających to zjawisko najczęściej wskazywane są dwa diametralnie różne sposoby jego postrzegania. Jest ono traktowane jako z gruntu negatywne lub pozytywne [Buchanan i Dawson, 2007; Thomas i Hardy, 2011; Ybema, Thomas i Hardy, 2016]. W pierwszym przypadku podchodzi się do oporu jako przeszkody w efektywnym wdrażaniu zmian, dlatego też agenci zmiany powinni dysponować możliwościami wpływania na zachowania pracowników, nawet wbrew ich woli [Oreg, 2003; Jones i van der Ven, 2016]. Natomiast w innych pracach postrzegany jest on jako znakomite źródło nowych pomysłów na zmianę [Ford i Ford 2009, 2010], co może być istotnym źródłem sukcesu organizacji. Jednak warto także zauważyć, że paradoksalnie może to prowadzić do nasilenia zjawiska oporu [Bringselius, 2014]. Mechanizm ten działa podobnie do teorii wzmocnienia: im częściej zachowania przeciwne zmianie są traktowane jako cenne informacje i wzmocniane przez kierownictwo przedsiębiorstwa, tym bardziej pracownicy będą zmotywowani, by je podejmować. Wydaje się zatem, że istnieje pewna granica wynikająca z analizy kosztów i korzyści, po przekroczeniu której pozytywny wpływ nowych informacji jest mniejszy niż obciążenia wynikające z przedłużającego się procesu wdrażania zmian.

Zjawiskiem, które jest ściśle powiązane z przejawianiem oporu wobec zmian, jest tak zwana organizacyjna inercja. Ten fenomen pojawia się na różnych poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa [Pearse, 2010]. Można zatem mówić o inercji na poziomie jednostkowym, gdy działają czynniki tradycyjnie postrzegane jako źródło oporu, takie jak: lęk przed nieznanym, utrata poczucia bezpieczeństwa, strata ekonomiczna czy utrata statusu. Współcześnie analizuje się także to zjawisko w odniesieniu do takich koncepcji jak teoria sprawiedliwości, poczucie tożsamości i identyfikacja z organizacją czy chociażby cynizm pracowników. Na poziomie grupowym pojawienie się inercji jest często opisywane w sytuacji, gdy pojawia się konflikt z normami, wartościami czy interesami grup i ich członków oraz gdy zmiana narusza zwarte relacje społeczne charakteryzujące daną grupę. Stąd często wskazywana trudność w zmienianiu grup, które są zwarte i silnie wewnętrznie powiązane.

Inercja może także funkcjonować na poziomie całej organizacji. W tym obszarze najczęściej wymienianymi barierami zmian są: brak widocznych efektów zmiany, złe doświadczenia wynikające z poprzednich prób zmieniania, system

motywacyjny nie wspierający zachowań zgodnych z wprowadzanymi modyfikacjami, niechęć do ryzyka i innowacji oraz niezgodność zmiany z wartościami kulturowymi przedsiębiorstwa.

Przeciwnieństwem zjawiska inercji jest gotowość do zmiany. Jest ona definiowana jako „[...] przekonania, myśli i zachowania pracowników prowadzące do akceptacji potrzeb i zdolności organizacji” [Shah i Shah, 2010]. Można ją zatem traktować jako podstawę przejawiania przez pracowników postaw sprzyjających lub opierających się zmianie, ponieważ przekłada się na ich przygotowanie mentalne i fizyczne do podejmowania działań na rzecz swojej firmy. O gotowości organizacji do zmian możemy mówić w sytuacji, gdy jej członkowie mają przekonanie, że chcą być częścią zmian i mają pewność, że posiadają wystarczające umiejętności, aby się w nią zaangażować [Weiner, 2009].

Istnieje kilka grup czynników, które determinują poziom gotowości do zmian przedsiębiorstwa [Holt i in., 2007; Gomes, Ribeiro i Morais, 2016]. Pierwsza z nich dotyczy samego programu zmian, a zatem cech podejmowanej inicjatywy. Druga to kontekst, w jakim ten proces się odbywa, a zatem warunki otoczenia, w którym funkcjonuje dana firma. Kolejnym jest sam proces wdrażania programu zmian, a zatem działania, które są podejmowane w celu ich realizacji. Ostatnią z wymienianych grup czynników są cechy indywidualne pracowników, które obejmują poczucie kontroli, ogólny stosunek do zmian jako takich, skłonność do buntowania się oraz negatywne nastawienie.

Często wskazywanymi czynnikami sprzyjającymi budowaniu gotowości pracowników przedsiębiorstwa do planowanego programu zmiany są:

- odczuwana potrzeba zmiany,
- poczucie, że jest ona odpowiednia w danej sytuacji,
- przekonanie, że zarówno organizacja, jak i jej pracownicy są w stanie wdrożyć zaplanowane działania,
- postrzegane korzyści osobiste i dla organizacji oraz
- przekonanie o realnym zaangażowaniu przywódców (zarówno formalnych, jak i nieformalnych) w planowany proces [Armenakis i Harris, 2009].

Tematem, który jest w szerokim zakresie poruszany w literaturze dotyczącej społecznych aspektów zarządzania zmianami we współczesnym świecie, są emocje. Ten afektywny aspekt omawianego procesu pojawiał się również w tradycyjnych teoriach, jednak wraz z rozwojem orientacji na ludzi w organizacjach zyskał na znaczeniu. W klasycznych teoriach emocje z reguły stanowiły przeszkodę w racjonalnym funkcjonowaniu pracowników i niejednokrotnie były wskazywane jako istotne źródło oporu oraz bariera wdrażania zmian.

Takie analizy nadal są obecne w literaturze i dotyczą one zarówno pracowników [Bovey i Hede, 2001; Smollan i Sayers, 2009; Yousef, 2017], jak i menedżerów odpowiedzialnych za wdrażane zmiany [Huy, Corley i Kratz, 2014; Lawrence, Ruppel i Tworoger, 2014; Heyden i in., 2017]. Pojawiają się również badania dotyczące emocji towarzyszących zmianie w ujęciu dynamicznym, a zatem wskazujące jak zmieniają się one wraz z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo kolejnych inicjatyw zmian [Klarner i Diefenbach, 2011].

Nową ideą dotyczącą wpływu emocji na zarządzanie zmianami organizacyjnymi jest koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (*Positive Organizational Scholarship*). Źródłem inspiracji dla jej stworzenia było powstanie szkoły psychologii pozytywnej [Seligman i Csikszentmihalyi, 2000]. Ten nurt badań psychologicznych jest stosunkowo nowy, a narodził się jako opozycja do dotychczasowego sposobu postrzegania głównych obszarów zainteresowań tej dziedziny nauki, które koncentrowały się na negatywnych zjawiskach dotyczących człowieka, pojawiających się problemach i sposobach ich rozwiązywania. Nurt ten dotyczy badań zarówno na poziomie jednostkowym, jak i grupowym. W przypadku pojedynczych aktorów dotyczy przede wszystkim ich cech, takich jak zdolność do miłości, wyrażania uczuć, odwaga, umiejętności interpersonalne, wrażliwość estetyczna, zdolność do wybaczenia, oryginalność, duchowość, talent i mądrość. Na poziomie grupowym dotyczy zaś tych wartości i instytucji, które sprawiają, że ludzie stają się lepszymi obywatelami, wśród nich: odpowiedzialność, altruizm, tolerancja i etyka pracy.

W odniesieniu do organizacji aplikacją tej teorii jest koncepcja Pozytywnych Zachowań Organizacyjnych (*Positive Organizational Behavior – POB*). Obejmuje ona „[...] badania i aplikację zorientowanych pozytywnie silnych stron i psychologicznych zdolności zasobów ludzkich, które mogą być zmierzone, rozwijane i którymi można efektywnie zarządzać dla poprawy skuteczności działań” [Luthans, 2002, s. 59]. Wśród nich Luthans wymienia nadzieję, optymizm, szczęście i subiektywne poczucie zadowolenia oraz inteligencję emocjonalną.

Pozytywny potencjał organizacji jest pojęciem pokrewnym POB, uwaga zostaje tu jednak skoncentrowana na badaniu „pozytywnych wyników, procesów oraz cech organizacji i jej członków” [Donaldson i Ko 2010, s.183]. Zakłada się tu, iż znacznie skuteczniejsze w zarządzaniu firmą jest skupienie się nie na problemach występujących w przeszłości i negatywnych zjawiskach dotyczących przedsiębiorstwa, ale na pozytywnych zachowaniach oraz silnych stronach organizacji. Taki pozytywny kapitał jest rozwijany zarówno na poziomie indywidualnym, grupowym, jak i samej organizacji. Jako rezultaty zastosowania takiego podejścia często przywoływane są w odniesieniu do organizacji takie pojęcia,

jak: kwitnienie, rozwój, kreatywność, znaczenie, zaangażowanie, mistrzostwo, spełnienie czy dobrobyt [Rozkwitalska, 2012].

Budowa pozytywnego psychologicznego kapitału polega na kształtowaniu wśród pracowników takich cech i postaw, które opierają się na nadziei, skuteczności, optymizmie i odporności psychicznej [Bakkari, Hunjra i Niazi, 2017; Kirrane i Melrona, 2017]. Jak wskazują Avey, Wernsing i Luthans [2008], pojawienie się pozytywnych emocji pomaga kształtować postawy i zachowania w sytuacji zmiany. Zdaniem tych autorów wśród takich sprzyjających zachowań można wymienić zaangażowanie oraz poczucie identyfikacji z firmą i obywatelstwa organizacyjnego (*organizational citizenship*), natomiast w przypadku ich braku mogą pojawiać się postawy oparte na cynizmie oraz sprzeciwianiu się inicjatywom zmiany.

Podsumowanie

Rosnący stopień skomplikowania i wzajemnego powiązania zjawisk pojawiających się w otoczeniu, globalizacja oraz rosnąca konkurencja to tylko niektóre z nowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami. Z punktu widzenia tematyki tego artykułu kluczowymi tendencjami w gospodarce są coraz wyższa częstotliwość, zakres oraz tempo pojawiających się zmian.

Przedsiębiorstwa, chcąc adaptować się do tych zmieniających się warunków, coraz częściej podejmują inicjatywy zmian, jednak większość dostępnych modeli dotyczących zarządzania nimi to koncepcje, które powstawały w czasach, gdy sytuacja gospodarcza wyglądała zupełnie inaczej. Dlatego tak istotne wydaje się wskazywanie tych zagadnień, które obecnie powinny być w sposób szczególny traktowane przez menedżerów i/lub agentów zmiany.

W przeważającej części przypadków kluczem do osiągnięcia sukcesu, oprócz samego programu, jest sposób wdrażania, a w szczególności nastawienie pracowników do planowanych działań restrukturyzacyjnych. W tym artykule zostały wskazane zagadnienia takie jak: opór przed zmianami, wpływ emocji na zachowania ludzi w trudnych sytuacjach oraz stosunkowo nowa koncepcja dotycząca pozytywnego potencjału organizacji.

Wymienione elementy w coraz większym stopniu wpływają na sukces realizowanych procesów restrukturyzacji. Dlatego też warto, by menedżerowie przedsiębiorstw XXI w. byli świadomi istnienia mechanizmów funkcjonowania oraz możliwości wykorzystania opisanych zjawisk dla efektywnego funkcjonowania firmy w okresie zmian.

Literatura

- Armenakis A.A., Harris S.G. (2009), *Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*, "Journal of Change Management", Vol. 9, s. 127-142.
- Avey J.B., Wernsing T.S., Luthans F. (2008), *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors*, "The Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 44, s. 48-70.
- Badham R., Garrety K. (2003), *Living in the Blender of Change: The Carnival of Control in a Culture of Culture*, "Journal of Critical Postmodern Organization Science", Vol. 2, s. 22-38.
- Bakari H., Hunjra I.A., Niazi G.S.K. (2017), *How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model*, "Journal of Change Management", Vol. 17, s. 155-187.
- Bolman L.G., Deal T.E. (2008), *Reframing Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bovey W.H., Hede A. (2001), *Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes*, "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 22, s. 372-382.
- Bringselius L. (2014), *Employee Objections to Organizational Change: A Framework for Addressing Management Responses*, "Organizational Development Journal", Vol. 1, s. 41-54.
- Brown S., Eisenhardt K.M. (1998), *Competing on the Edge. Strategy as a Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston.
- Buchanan D., Dawson P. (2007), *Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process*, "Journal of Management Studies", Vol. 44, s. 669-686.
- Collins D. (2003), *Guest Editors' Introduction: Re-Imagining Change*, "Journal of Critical Postmodern Organization Science", Vol. 2, s. iv-xi.
- DiMaggio P., Powell W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, "American Sociological Review", Vol. 48, s. 147-160.
- Donaldson S.I., Ko I. (2010), *Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base*, "The Journal of Positive Psychology", Vol. 5, s. 177-191.
- Ford R. (2008), *Complex Adaptive Systems and Improvisation Theory: Toward Framing a Model to Enable Continuous Change*, "Journal of Change Management", Vol. 8, s. 173-198.
- Ford J.D., Ford L.W. (2009), *Decoding Resistance to Change Resistance Is a Resource*, "Harvard Business Review", Vol. 87, s. 99-103.

- Ford J.D., Ford L.W. (2010), *Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It*, "Organizational Dynamics", Vol. 39, s. 24-36.
- Gersick C.J.G. (1991), *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, "Academy of Management Review", Vol. 16, s. 10-36.
- Gomes D.R., Ribeiro N., Morais J. (2016), *People in Organizational Change: Using "the Good, the Bad and the Villain" Analogy (Evaluating the Role of Workers' Perceived Support in the Hotel Business Industry)*, "Human Resource Management", Vol. 3, s. 16-31.
- Graetz F., Smith A.C.T. (2010), *Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach*, "Journal of Change Management", Vol. 10, s. 135-154.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, "American Journal of Sociology", Vol. 82, s. 929-964.
- Heyden M.L.M., Fourné S.P.L., Koene B.A.S., Werkman R., Ansari S. (2017), *Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support*, "Journal of Management Studies", s. 961-985, doi:10.1111/joms.12258.
- Hodge B., Coronado G. (2007), *Understanding Change in Organizations in a Far-from-Equilibrium World*, "Emergence: Complexity and Organization", Vol. 9, s. 3-15.
- Holt D.T., Armenakis A.A., Feild H.S., Harris S.G. (2007), *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*, "The Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 43, s. 232-255.
- Huy Q.N., Corley K.G., Kraatz M.S. (2014), *From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change*, "Academy of Management Journal", Vol. 57, s. 1650-1680.
- Jones S.L., Ven A.H. van de (2016), *The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time*, "The Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 52, s. 482-506.
- Kirrane M., Lennon M., O'Connor C., Fu N. (2017), *Linking Perceived Management Support with Employees' Readiness for Change: The Mediating Role of Psychological Capital*, "Journal of Change Management", Vol. 17, s. 47-66.
- Klarner P., By R.T., Diefenbach T. (2011), *Employee Emotions during Organizational Change – towards a New Research Agenda*, "Scandinavian Journal of Management", Vol. 27, s. 332-340.
- Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lawrence E., Ruppel C.P., Tworoger L.C. (2014), *The Emotions and Cognitions During Organizational Change: The Importance of the Emotional Work for Leaders*, "Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict", Vol. 18, s. 257-273.

- Lewin K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics* [w:] D. Cartwright (ed.), *Field Theory in Social Science*, Social Science Paperbacks, London.
- Lichtarski J. (2008), *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, „Kierunki i Dylematy Rozwoju Nauki o Przedsiębiorstwie. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 34, s. 51-57.
- Luthans F. (2002), *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, “Journal of Organizational Behavior”, Vol. 23, s. 695-706.
- Mackay B., Chia R. (2013), *Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive*, “Academy of Management Journal”, Vol. 56, s. 208-230.
- Malewska K. (2014), *Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 127-135.
- Marshak R.J. (2004), *Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-First Century*, “Organization Development Journal”, Vol. 22, s. 8-21.
- Morrison E.W., Milliken F.J. (2000), *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, “Academy of Management Review”, Vol. 25, s. 706-725.
- Nikolaou I., Vakola M., Bourantas D. (2011), *The Role of Silence on Employees' Attitudes “The Day After” a Merger*, “Personnel Review”, Vol. 40, s. 723-741.
- Oreg S. (2003), *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure*, “Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, s. 680-693.
- Pearse N.J. (2010), *Towards a Social Capital Theory of Resistance to Change*, “Journal of Advances in Management Research”, Vol. 7, s. 163-175.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (2003), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford.
- Rogers E.M. (2003), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Rozkwitalska M. (2012), *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Vol. 4, s. 15-28.
- Schein E.H. (1994), *Management of Change: The Case of Information Technology* [w:] T.J. Allen, M.S. Scott Morton (eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*, Oxford University Press, Oxford, s. 125-146.
- Seligman M.E., Csikszentmihalyi M. (2000), *Positive Psychology. An Introduction*, “The American Psychologist”, Vol. 55, s. 5-14.
- Shah N., Shah S.G.S. (2010), *Relationships between Employee Readiness for Organizational Change, Supervisor and Peer Relations and Demography*, “Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 23, s. 640-652.
- Sikorski Cz. (2006), *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa.
- Smollan R.K., Sayers J.G. (2009), *Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study*, “Journal of Change Management”, Vol. 9, s. 435-457.

- Thomas R., Hardy C. (2011), *Reframing Resistance to Organizational Change*, "Scandinavian Journal of Management", Vol. 27, s. 322-331.
- Tsoukas H., Chia R. (2002), *On Organizational Becoming*, "Organization Science", Vol. 13, s. 567-582.
- Ven A.H. van de, Drazin R. (1984), *The Concept of Fit in Contingency Theory* [w:] L. Cummins, B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, CT JAI Press, Greenwich.
- Weiner B.J. (2009), *A Theory of Organizational Readiness for Change*, "Implementation Science", Vol. 4.
- Ybema S.B., Thomas R., Hardy C. (2016), *Organizational Change and Resistance: An Identity Perspective* [w:] D. Courpasson, S. Vallas (eds.), *The SAGE Handbook of Resistance*, Sage, Los Angeles – London – New Delhi, s. 386-404.
- Yousef A. (2017), *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government*, "International Journal of Public Administration", Vol. 40, s. 77-88.

SOCIAL ASPECTS OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN 21ST CENTURY COMPANIES

Summary: This article concerns the subject of contemporary concepts of HR management during organizational changes. It contains the synthesis of traditional perspectives on this phenomenon's perception and reasons why previous models are inadequate for the situation that 21st century companies must face. This article also presents contemporary areas of research concerning social aspects of change implementation, including perceptions of resistance to change, anticipated influence of emotions on employees' behaviors and the concept of Positive Organizational Behavior. In conclusion, the article shows guidelines for companies concerning these aspects of change management that require management's special attention.

Keywords: organizational change, resistance to change, change management, Positive Organizational Behavior.