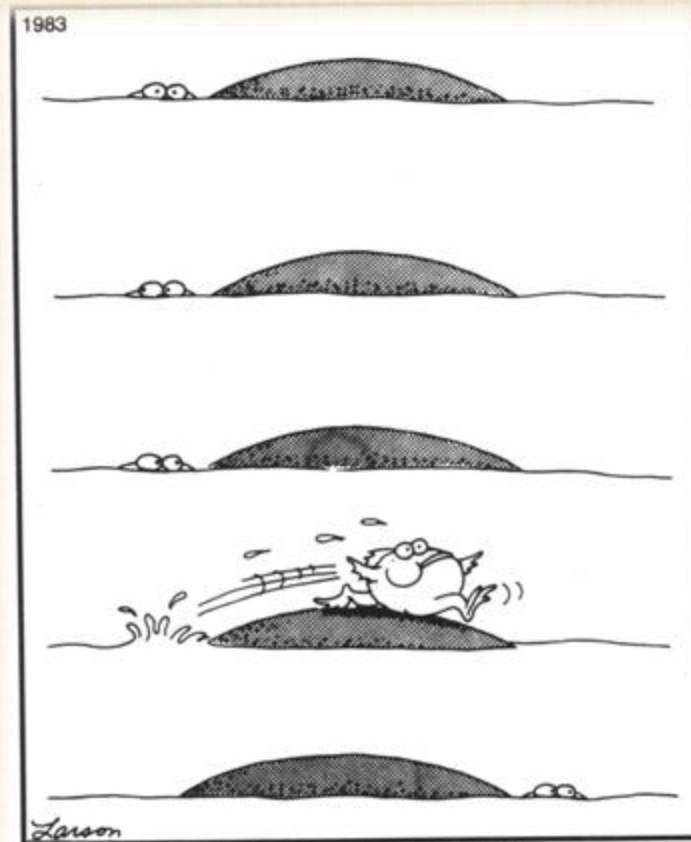


ZMIANA



Another great moment in evolution

Teorie zorientowane na stan

Starają się opisać, czym jest zmiana i jak nią zarządzać

Klasycy o zmianie organizacyjnej



Frederick Taylor – zmiana ma miejsce wtedy, gdy zarządzający zadają organizacji nowy cel.

Opór wobec zmian

„Naukowe zarządzanie jest metodą zarządzania umożliwiającą pokonanie oporu wobec zmian, ponieważ opiera się na obiektywnym, sprawiedliwym i naukowym podejściu” (Frederick Taylor, 1911).

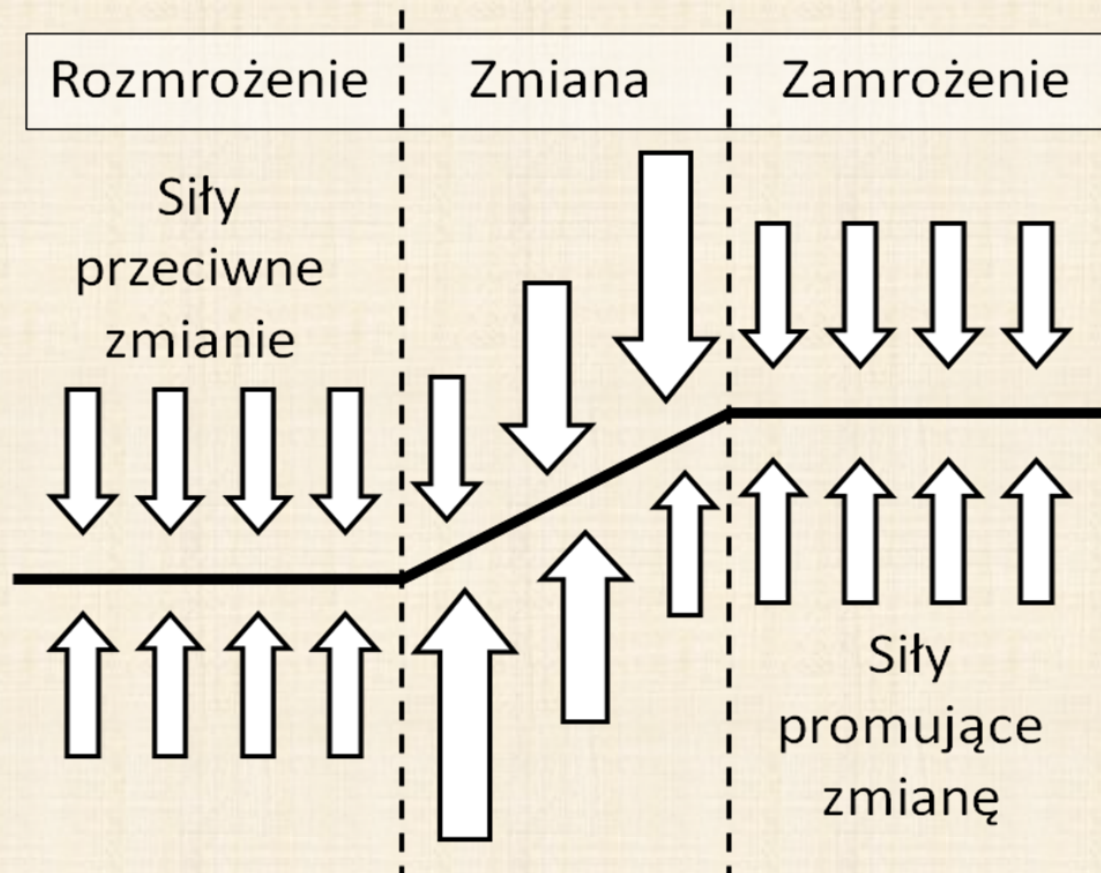
Zmiana planowana

Zmiana planowana – **model kostki lodu** (*The Ice Cube Model*) - Kurt Lewin (1951).



Zmiana – model „kostki lodu”

Zmiana planowana – **model kostki lodu** (*The Ice Cube Model*) - Kurt Lewin (1951).



Zmiana – model „kostki lodu”

Analiza pola siłowego – Kurt Lewin (1951):

Określenie celu projektu zmian

Lista sił promujących zmianę w jednej kolumnie

Lista sił przeciwnych zmianie w drugiej kolumnie

Ranking wszystkich sił

Jak wzmocnić siły promujące zmianę?

Jak osłabić siły przeciwnie zmianie?

Jak zmienić kierunek siły sprzeciwiających się zmianie?

Uwaga: siły przeciwnie zmianie to także siły promujące stabilność (potrzebne w fazie „ponowne zamrożenie”)

OD, *Organizational Design*

Gotowość do zmiany - kryteria:

Czy istnieje dobry związany z biznesem powód dla przeprowadzania zmiany?

Czy istnieje zaangażowany potencjał przywódczy działający na rzecz zmiany?

Czy ludzie dotknięci procesem zmian mają wystarczająco dużo energii by podjąć się projektu zmian?

OD, *Organizational Design*

Strategie zmiany związane z firmą:

Zaprojektowanie i dostarczenie efektywnych
kosztowo sposobów funkcjonowania firmy

Redukcja kosztów

Wdrożenie projektu promującego silne strony i
kluczowe kompetencje (core competencies)
firmy

Dzielenie wybranych funkcji z innymi
jednostkami i firmami

OD, *Organizational Design*

Strategie zmiany związane z konkurencją:

Wyróżnienie się od konkurencji

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej

Benchmarking

OD, *Organizational Design*, jak inicjować zmianę?

Promotor zmiany (*Change Agent*):

Osoba lub grupa odpowiedzialna za definiowanie, analizowanie, planowanie i wdrażanie zmiany w organizacji

Może być częścią organizacji lub zewnętrznym aktorem społecznym, wprowadzonym specjalnie w celu wsparcia zmiany (np. konsultant)

Cykl życia organizacji

**Zmiana jako naturalna
cecha organizacji –**
zmiana jest
odpowiedzią na
zmiany w otoczeniu,
ewolucjonizm.

**Model cyklu życia
organizacji –**
organizacja w miarę
upływu czasu
naturalnie się zmienia
– Larry Greiner (1972);



Zmiana jako cecha organizacji

Zmiana jako naturalna cecha
organizacji:

- **Ekologia populacji** (*population ecology*) – organizacje zmieniają się, by się dostosować do otoczenia, można zaobserwować ewolucje populacji organizacyjnych – Michael Hannan i John Freeman (1977);



Opór wobec zmian

„Jednym z najbardziej zdumiewających i opornych problemów, z jakimi borykają się dyrektorzy biznesowi, jest opór pracowników wobec zmian. Taki opór może przybierać różne formy - trwałe zmniejszenie produkcji, wzrost liczby „rezygnacji” i wniosków o przeniesienie, przewlekłe kłótnie, ponura wrogość, dziki strajk lub spowolnienie, a także, oczywiście, wyrażanie wielu pseudologii powody, dla których zmiana nie zadziała. Nawet bardziej drobne formy tego oporu mogą być kłopotliwe.” (Paul Lawrence, *Harvard Business Review* 1969)



Teorie zorientowane na proces

Starają się opowiedzieć proces zmiany i wyjaśnić jej funkcjonowanie w organizacjach.
Kiedy i jak organizacje zmieniają się?

Opór wobec zmian?

- Opór przeciwko toksycznym przywódcom jest zdrowy. Ludzie tworzą razem *communitas*, czyli społeczność definiowaną granicznym poczuciem przynależności. To najważniejszy zasób, z którego mogą korzystać organizatorzy ruchu oporu. (Paresha Sinha, Owain Smolovic Jones i Brigid Carroll, 2019)
- Opór może mobilizować zarządzanie do działań emancypacyjnych, demokratycznych. „Zarządzanie organizacyjne – i opór – odbywa się w dużej mierze poprzez publiczne rozmowy”. (Stewart Clegg, David Courpasson i Nelson Philips, 2006)
- Sprzężenie zwrotne negatywne



Sprzężenie zwrotne ujemne

Kapitalizm zachodni w ubiegłym wieku, mimo kilku poważnych kryzysów, był zdolny do samoregulacji. Działy w nim mechanizmy ujemnego sprzężenia zwrotnego, które były wykorzystywane (prędzej czy później) jako korekta systemów kontroli

Poza kontrolą

Pętle dodatniego sprzężenia zwrotnego prowadzą stale i wytrwale do udoskonalania istniejących procesów. Powoduje to ujednoczenie władzy i konsolidację systemu. Jednocześnie uniemożliwia regenerację, odnowę i adaptację do coraz bardziej złożonego środowiska. Władza w złożonym systemie nie powinna być jednolita, lecz raczej odzwierciedlać jego złożoność.

Po co strategia?

Strategie organizacji – Pasquale
Gagliardi (1986):

Pierwotna, podstawową strategią organizacji jest utrzymanie tożsamości

Strategie **wtórne** formułowane są po to by to zrealizować strategie pierwotne:

Instrumentalne (konkretne zadania i cele) — pozwalają uczestnikom utrzymać tożsamość grupową

Ekspresyjne — tworzą tożsamość wobec otoczenia



Strategia jako uczenie się organizacji

Zmiana w zachowaniach, technologii, symbolach i strukturach ma miejsce poprzez strategie wtórne. Strategia jest zakorzeniona w założeniach i podstawowych wartościach kulturowych.

Typy (scenariusze) zmiany strategicznej



Typy zmiany - Pasquale Gagliardi (1986):

Zmiana **pozorna**

Zmiana **rewolucyjna**

Inkrementalizm (zmiana realna)

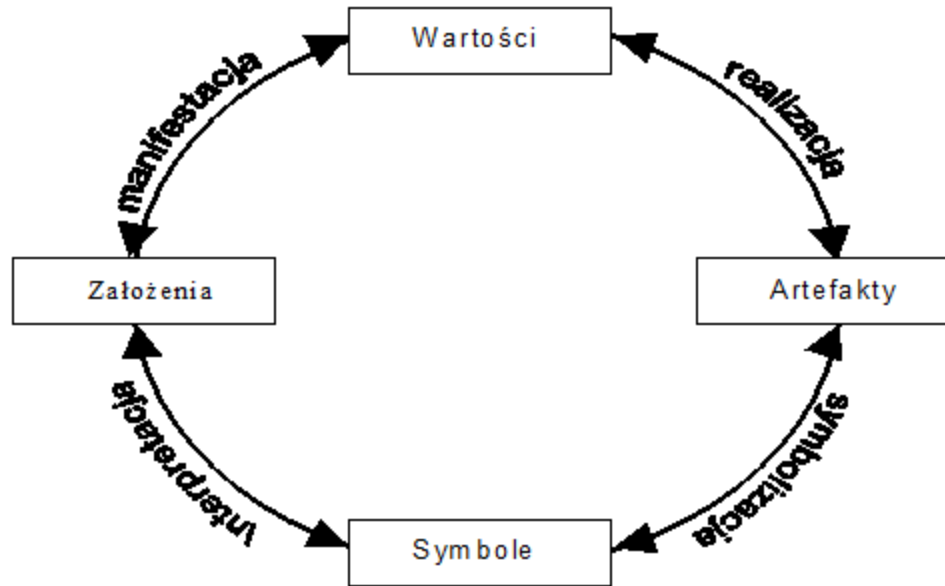
Ekologia zmiany

- Mamy do czynienia ze złożonością systemów społecznych, które są systemami żywymi, a więc należy je traktować jako **ekosystemy**
- Czy zmiana może być organiczna, wynikać z zasad funkcjonowania organizacji jako żywego systemu?
- Tak – organizacje mają swoją wewnętrzną dynamikę rozwoju

Organiczne procesy zmiany

- Czy można wpływać na wewnętrzną wewnętrzną dynamikę rozwoju organizacji (jako zarząd), nie narażając tożsamości organizacji?
- Tak – klucz zawarty jest w kulturze, która jest nośnikiem organicznych procesów organizowania – model dynamiki kulturowej Mary Jo Hatch

Model dynamiki kulturowej



Mary Jo Hatch

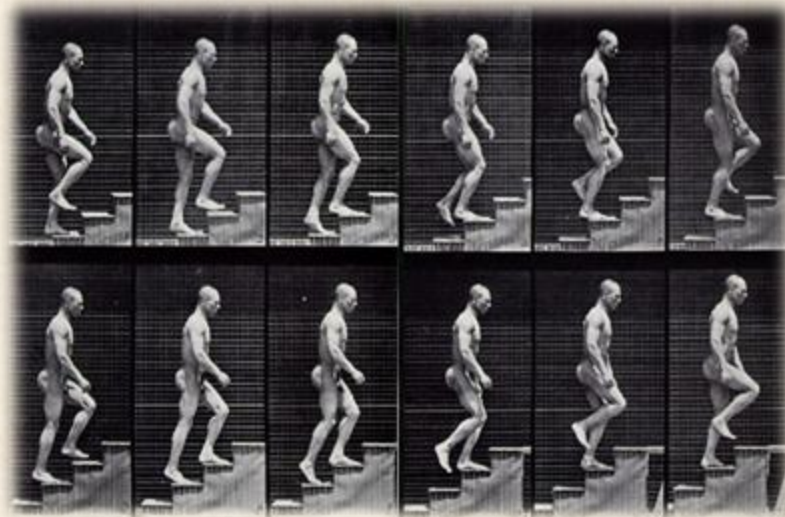
Etapy zmiany kulturowej

- **Manifestacja** założeń polega na tym, że wartości powstają na bazie tego, co na podstawowym planie przyjęte jest jako prawdziwe i ważne w danej kulturze.
- **Realizacja** to urzeczywistnianie założeń w postaci artefaktów
- **Symbolizacja** – niektóre artefakty zyskują rangę symboli w procesie symbolizacji, stają się narzędziem do zrozumienia tego, jak funkcjonuje rzeczywistość organizacji.
- **Interpretacja** – symbole są interpretowane i proces ten, podobnie jak wszystkie pozostałe, jest dwustronny: z jednej strony do interpretacji symboli służą istniejące założenia, a z drugiej, symbole mogą wspierać lub burzyć aktualne założenia.

Etapy zmiany kulturowej

- W modelu Mary Jo Hatch procesy trwają ciągle i istnieje iluzja stabilności
- W dłuższym okresie zaobserwować można zmiany, zachodzące powoli i stopniowo – ewolucja organizacji polega na włączaniu nowych elementów do systemu.
- Istnieje także możliwość wprowadzenia zmiany planowanej. Na ogół menedżerowie decydują się na taką zarządzaną zmianę na etapie interpretacji, a więc tłumaczą uczestnikom, co należy zmienić i jakie nowe zasady i założenia będą obowiązywać, co często wspierane jest szkoleniami i technologiami oraz elementami przestrzeni fizycznej (artefaktami). Taka procedura jest mało skuteczna w długim okresie, a często bywa ryzykowna. Kultura w naturalny sposób wchłania i reinterpreteruje zgodnie ze starymi założeniami wszelkie nowinki wprowadzane na tym etapie. Ale może ulec załamaniu i zniszczeniu, jeśli zmiana jest wprowadzana radykalnie i agresywnie, pokonując zdrowy opór wobec zmian.

Zatem, czy zmiana jest możliwa?



- Zmiana ma miejsce cały czas. Jednak proces dynamiki kulturowej ma charakter **kołowy**, koło zamyka się i powtarza ciągle, stale w podobnym, ale nie identycznym, kształcie.
- Nagłe **radykałne** zmiany powodują utratę znaczeń kulturowych a więc i sensu.

Zmiana odgórna na etapie realizacji i interpretacji

- Może być nieskuteczna, bo kultura wchłania te zmiany i przeinterpretowuje zgodnie z istniejącymi założeniami („opór wobec zmian”)
- Może być ryzykowna, powodując rozbicie i zniszczenie kultury, jeśli wprowadzana mimo oporu – wówczas skuteczna lecz destrukcyjna



Kiedy zmiana strategiczna jest możliwa?

- Na etapie **symbolizacji**
- Należy wykorzystać kulturowe **procesy uczenia się**: organiczne lub intensywne.
- Zmiana **organiczna** – gdy zarząd świadomie wykorzystuje swoją rolę symboliczną w organizacji, nawigując po naturalnych cyklach zmian kultury.
- Zmiana **intensywna** – gdy założenia są symbolicznie podważane przez symbole.



Rola zarządu w procesie zmian

- Menedżer ma wielki **potencjał symboliczny**
- **Dawanie przykładu przez szefa**
- Zmiana strategiczna wykorzystująca organiczną dynamikę kultury poprzez oparcie się na naturalnej **tożsamości** organizacji jest skuteczna i nie powoduje ryzyka rozpadu systemu
- Dobrym przykładem jest firma IKEA i jej założyciel, Ingvar Kamprad



Ingvar Kamprad

Ingvar Kamprad

Kamprad zawsze sam dawał przykład, jak działać zgodnie z przyjętą strategią



Ingvar Kamprad

<https://www.youtube.com/watch?v=xvZEb2MTtSo>

Złożoność: zmiana w kontekście

- Zgodnie z podejściem systemowym, organizacje są złożonymi systemami, czyli całościami, których części pozostają ze sobą w ciągłych dynamicznych relacjach.
- Organizacje są systemami otwartymi, czyli funkcjonują w otoczeniu, od którego zależy ich przetrwanie: pobierają potrzebne do działania zasoby i przekazują na zewnątrz efekty swojej działalności, czyli produkty, informację, odpady i zanieczyszczenia (Russell Ackoff, 1999)
- Organizacje są organicznymi systemami złożonymi, których części połączone są skomplikowanymi i dynamicznymi relacjami; ***przetrwanie organizacji zależy od tego, czy i jak dobrze współdziała ze swoim otoczeniem***, z którego czerpie zasoby i któremu oddaje swoje produkty (Russell Ackoff, 2010).
- Systemy społeczne, w tym organizacje, wymagają, zdaniem przedstawicieli ujęcia systemowego, rozpatrywania każdej zmiany organizacyjnej w ich szerszym kontekście (Russell Ackoff, 2010).

Sprzężenie zwrotne ujemne

- Proces uczenia się organizacji
- Zarządzający jako dyrygent (Ann-Sofi Köping, 2023; Henry Mintzberg, 1998)
<https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>