

KRZYWA ZMIANY FISHERA JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGANIA W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI ORGANIZACYJNEJ

Dobrochna SZTAJERSKA¹, Karolina PAWLUSIAK²

¹ Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu;
dobrochna.sztajerska@mup.edu.pl; ORCID: 0000-0002-8098-282X

² Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w Oświęcimiu;
karolina.pawlusiak@mup.edu.pl, ORCID: 0000-0002-1078-4959

Streszczenie: celami opracowania były analiza etapów krzywej zmiany w procesie restrukturyzacji przeprowadzanej w uczelni, pod kątem jej najistotniejszych etapów oraz aktualnych i możliwych kierunków zmiany na różnych etapach procesu, w tym zachowań patologicznych oraz propozycja wsparcia na poszczególnych etapach. Istnieje kilka modeli zmiany, jednym z nich jest krzywa zmiany Fishera, która wydaje się najbardziej kompleksowo opisywać poszczególne etapy wiążące się z różnymi emocjami i zachowaniami w trakcie zmian organizacyjnych. Autorki wykorzystały w związku z tym tę krzywą jako bazę do analizy przypadku restrukturyzowanej organizacji i odpowiedzi na pytanie czy możliwe jest osiągnięcie celu zmiany bez wykorzystania narzędzi zarządzania oraz zapewnienia komunikacji dopasowanej do uczestników procesu. W związku z tym autorki przeszły przez poszczególne etapy krzywej, opisując proces oraz zastosowane w ramach analizowanego przypadku oraz możliwe do zastosowania metody, techniki i narzędzia. Każdy z etapów krzywej został również skonfrontowany z potencjalnymi trudnościami, zaprezentowano zastosowane w związku z tym sposoby radzenia sobie oraz zaproponowano inne, które również można wykorzystać. Z analizy przypadku wynika, że istotne dla sprawnego przejścia przez zmianę są: właściwie zaplanowane działania, zidentyfikowanie osób kluczowych z punktu widzenia zmiany oraz posiadanie przez uczestników procesu zarówno tzw. kompetencji twardych, tj. wiedzy z zakresu zarządzania zmianą, jak i kompetencji miękkich, czyli umiejętności osobistych – np. radzenia sobie ze stresem oraz interpersonalnych. Jak się jednak wydaje, najważniejszym aspektem jest przede wszystkim właściwa komunikacja. W związku z tym, konkludując, autorki postawiły ogólną hipotezę mówiącą o tym, że właściwa komunikacja jest najważniejszym czynnikiem w osiągnięciu celu zmiany.

Słowa kluczowe: krzywa zmiany, opór, wsparcie, narzędzia

THE FISHER CHANGE CURVE AS A SUPPORT TOOL IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING

Abstract: there were two main aims of the study: to analyse the stages of the change curve in the restructuring process carried out at the university, in terms of its most important stages and current and possible directions of change at various stages of the process, including pathological behaviours and a proposal of support at the individual stages. There are several models of change, one of which is the Fisher's Change Curve, which seems to describe most comprehensively the various stages associated with different emotions and behaviours during the organizational change. Therefore, the authors used this curve as a basis for analysing the case of the restructured organization and answering the question whether it is possible to achieve the change goal without using management tools and ensuring communication tailored to the participants in the process. Therefore, the authors went through the individual stages of the curve, describing the process and the methods, techniques and tools used in the analysed case. Each stage of the curve was also confronted with potential difficulties, the related coping methods were presented and others that could also be used were proposed. The case study shows that important for a smooth transition through the change are: properly planned activities, identifying key people from the point of view of the change and having both the so-called hard competences, i.e. knowledge in the field of change management and soft competences, i.e. personal skills – e.g. coping with stress and interpersonal skills. As it seems, however, the most important aspect is, above all, proper communication. Therefore, in conclusion, the authors put forward a general hypothesis that proper communication is the most important factor in achieving the goal of change.

Keywords: change curve, resistance, support, tools

1. Wprowadzanie

Zmiana jest nieodłączną częścią funkcjonowania człowieka, ale również każdej organizacji. Począwszy od starożytnych filozofów przez dzieła noblistów po dorobek teoretyków i praktyków zarządzania organizacją, temat zmiany stanowi dużą część opracowań naukowych z różnych dziedzin (Królikowska, 2018; Pasmore i Woodmann, 2017; Rosenbaum, 2018; Todnem By, 2005; Young, 2009). Pasmore (2005) stwierdził, że zmiana organizacyjna może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa. Według modelu Greinera (1972), każda organizacja, dążąc do rozwoju, przechodzi przez określone etapy, a po każdym z nich następuje kryzys (Sukova, 2020). Chociaż słowo „kryzys” często kojarzy się ze stanem paniki, może również oznaczać „punkt zwrotny”. Organizacje muszą się zmieniać w każdym z tych punktów, a jeśli odpowiednio planują, będą przygotowane na potencjalne problemy.

Nie każda zmiana wymaga wykorzystania wielu zasobów i z pewnością nie każda wymusza na ludziach czy organizacjach przejście przez krzywą zmiany, tak samo jak nie każda zmiana jest pozytywna. Jednak wiele spośród zmian organizacyjnych jest nieuchronnych i pociąga za

sobą konieczność adekwatnego przygotowania ludzi czy procesów. Według Lewina (1950) niewielkie lub dość łatwe do przeprowadzenia zmiany zachodzą w trzech etapach – rozmrażanie (wykształcenie potrzeby zmiany), wprowadzanie zmian, zamrażanie (standaryzacja) (Burnes, 2019). W przypadku skomplikowanych zmian proces, nazywany przez Adamsa et al. (1976) przejściem (transition), może przebiegać według jednej z krzywych zmian. Modeli jest kilka, najczęściej ich początki wiąże się ze zmianami w obszarze życia osobistego (Kübler-Ross 1991, Satir 1979), jak się jednak okazuje mogą dotyczyć zmian organizacyjnych i również powodować problemy natury psychospołecznej czy psychologicznej. Jak wiadomo, słynny aforyzm Nietschego „co mnie nie zabija, czyni mnie silniejszym” (Nietzsche, 2005) jest poważnym błędem poznawczym, ponieważ każdy człowiek przechodzący przez zmianę ma określone (różne) możliwości przyjmowania bodźców związanych z procesem przejścia, zatem, owszem, może doświadczyć pozytywnych skutków zmiany, ale równie dobrze negatywnych. Co więcej, ludzie generalnie boją się zmian, nawet pozytywnych, ponieważ zawsze niosą ze sobą element niewiadomego, zatem istotnym jest właściwe zaplanowanie i zrealizowanie procesu przejścia przez zmianę. Pożytecznym może się okazać wykorzystanie do tego celu krzywej zmiany, która umożliwi analizę ryzyka, identyfikację wąskich gardeł i dostosowanie narzędzi do poszczególnych etapów procesu.

Zgodnie z krzywą zmiany, na reakcję w tym obszarze składa się dość standardowy zestaw emocji charakterystyczny dla każdej osoby. Chociaż krzywa zmiany zazwyczaj kojarzy się z negatywnymi i złożonymi zmianami, dotyczy również sytuacji pozytywnych, bowiem nawet wtedy ludzie mogą przejść przez okres emocjonalnego zamętu. W życiu zawodowym zmiany te mogą obejmować: restrukturyzację, zwolnienia czy też wprowadzenie nowych narzędzi informatycznych. Choć ludzie reagują podobnie, to przechodzą przez podstawowe etapy emocjonalne nakreślone w modelu w różnym tempie i mogą potrzebować odmiennych sposobów wsparcia. Generalnie, wszyscy odnoszą korzyści z jak najszybszego pokonania krzywej, ponieważ zbyt długie przebywanie na poszczególnych etapach krzywej zmiany może być destrukcyjne dla jednostek, zespołów i procesu. Jak się wydaje, umiejętność przewidywania konsekwencji zmian w środowisku zawodowym i dostosowywania sposobów wsparcia jest kluczowe dla sprawnego przeprowadzenia zmiany.

Zdaniem autorki krzywa zmiany Fishera (2012) wydaje się najbardziej kompleksowo opisywać poszczególne etapy, wiążące się z różnymi emocjami i zachowaniami w procesie przejścia przez zmianę organizacyjną. Wykorzystując model do analizy tego procesu, należy również wziąć pod uwagę jego ograniczenia – zmiany nie zawsze są „narzucane”, pracownicy, rozwijając się zawodowo, również inicjują zmiany (podejmowanie osobistych działań w celu rozwoju kariery). Zmiany rzadko zachodzą pojedynczo, jednostka może doświadczyć wielu zmian w swoim życiu zawodowym i osobistym w krótkich odstępach czasu albo w tym samym czasie, co może wpływać na rodzaj reakcji na zmianę, w tym opór. Jak wspomniano, każdy radzi sobie ze zmianą na swój sposób – niektórzy zatrzymują się na poszczególnych etapach

dłużej, inni z kolei w ogóle nie przejdą przez niektóre fazy, bowiem uda im się na przykład spłaszczyć krzywą zmiany już na samym jej początku, czego przykład pokazano w tekście.

Liczne badania wskazują na wadliwą komunikację jako jeden z kluczowych czynników porażek w procesie przejścia przez zmianę, wymienia się również między innymi nieumiejętne zarządzanie ryzykiem czy też brak systematycznej wieloaspektowej analizy zaangażowanych pracowników (Kotter, 1995). Być może wskaźnik nieudanych zmian (Pasmore, 2011) nie jest aż tak wysoki, jak to się zwykło przyjmować (Hughes, 2011), ale niewątpliwie sporo zmian miałyby szansę powodzenia, gdyby zastosować proste narzędzia zarządzania, a także wiedzę z zakresu psychologicznych mechanizmów związanych z przechodzeniem przez zmianę. Na uczelniach z reguły można znaleźć osoby, które posiadają merytoryczną wiedzę w zakresie zarządzania zmianą i narzędzi zarządzania, zatem nie ma nawet potrzeby wydawania dodatkowych środków na pozyskanie wiedzy eksperckiej. Problem jednak w tym, że organizacje często nie doceniają potencjału pracowników, zakładają również, że zrozumienie jest równoznaczne ze wsparciem i zaangażowaniem (Maurer, 2011).

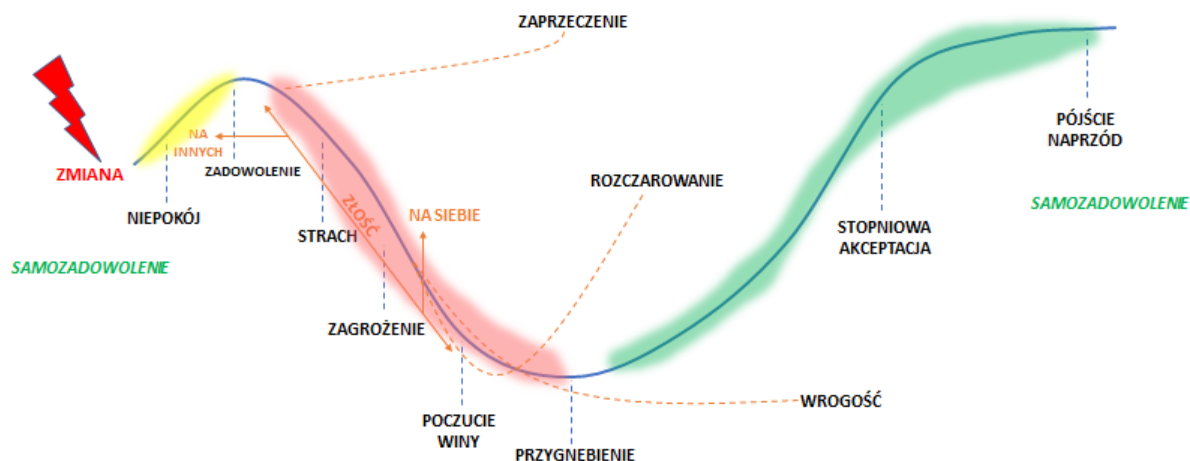
Biorąc pod uwagę powyższe, autorki opracowania postawiły sobie za cel analizę etapów krzywej zmiany w procesie restrukturyzacji przeprowadzanej w uczelni, pod kątem jej najistotniejszych etapów oraz aktualnych i możliwych kierunków zmiany na różnych etapach procesu, w tym zachowań patologicznych oraz zaproponowanie wsparcia na poszczególnych etapach procesu przejścia przez zmianę.

2. Metody

Do zrealizowania wyżej określonego celu pracy wykorzystano studium przypadku, zatem odniesiono się do opisowego podejścia badawczego w celu analizy zmiany i związanego z nią procesu przejścia. Jako podmiot wykorzystano jeden z dwóch restrukturyzowanych instytutów uczelni wyższej. Celem restrukturyzacji był taki podział instytutów, który umożliwiłby zgrupowanie w ramach każdego z nich odpowiadających sobie pod względem dyscyplin kierunków, bez straty kluczowych zasobów. Wiązało się to ze zmianami osobowymi (również redukcją etatów), organizacyjnymi, w tym infrastrukturalnymi. Zastosowano strategię ewolucyjną, zatem zmiany były wdrażane stopniowo, we współdziałaniu pracowników (Potocki, 2005). Z uwagi na to, że proces przejścia przez zmianę w momencie pisania niniejszego opracowania był w fazie wdrożenia, to przedstawiono również możliwe kierunki zmiany i ewentualne problemy oraz narzędzia wspomagające proces. Całość oparto na obserwacji uczestniczącej i rozmowach z pracownikami restrukturyzowanych instytutów oraz władzami uczelni. Opisane tu studium przypadku było projektem pojedynczego przypadku. Jedną z głównych zalet metodyki jest możliwość opracowania nowych hipotez do późniejszego testowania oraz dostarczenie szczegółowych opisów konkretnych i rzadkich przypadków.

Należy jednak pamiętać, że ograniczeniem jest niemożność wykorzystania metodyki do ustalenia związku przyczynowego, ponieważ analiza przypadku nie jest metodą eksperymentalną i służy przede wszystkim opisowi oraz ewentualnemu przewidywaniu zjawisk. W związku z tym wyników nie można również bezrefleksyjnie generalizować na inne jednostki, ponieważ kontekst zmian a także ich uczestnicy mogą znacząco różnić się od siebie.

Jak już wspomniano, do analizy zjawiska wykorzystano jeden z modeli przejścia przez zmianę, to jest krzywą zmiany Fishera (Rysunek 1).



Rysunek 1. Krzywa zmiany Fishera. Zaczerpnięto z: (Fisher, 2012).

Na Rysunku 1, wzdłuż krzywej, znajduje się osiem etapów związanych z pozytywnym przejściem przez zmianę (od niepokoju, przez przygnębienie, po pójście naprzód) oraz trzy z negatywnym (zaprzeczenie, rozczarowanie i wrogość). Zmianę w ramach opisywanego przypadku traktuje się jako pojedyncze zdarzenie (tu: restrukturyzację instytutów), natomiast poszczególne etapy, jako proces przejścia przez tę zmianę.

W ramach analizy przypadku zaprezentowano również narzędzia wspomagające organizację w procesie przechodzenia przez zmianę, a wśród nich:

- plan reakcji (OCAP), służący zaplanowaniu działań zapobiegawczych,
- mapę wpływu do identyfikacji osób kluczowych z punktu widzenia wdrażanej zmiany,
- macierz RACI mającą na celu określenie ról osób uczestniczących w zmianie, w ramach zadań rozpisanych w cyklu PDSA (plan, do, study, act)³³,
- harmonogram Gantta sytuujący poszczególne zadania na linii czasu,
- tablicę Kanban do wizualizacji prac na różnych etapach procesu zmiany.

³³ Wykorzystanie cyklu PDSA a nie popularnie przywoływanego cyklu PDCA nie jest przypadkowe – jego autor -W.E. Deming – uważał za właściwe tylko takie przedstawianie cyklu, stwierdzając nawet “... be sure to call it PDSA, not the corruption PDCA.” (Moen, 2009). Logika stojąca za wyborem cyklu PDSA polega na wyeliminowaniu wad etapu sprawdzania (check) z cyklu PDCA, poprzez podkreślenie znaczenia nie tylko sprawdzania, ale także wykorzystania tej wiedzy do lepszego zrozumienia procesu, w którym wprowadzono ulepszenia. Etap *study* wykracza poza samo zrozumienie, czy dokonano zamierzonych ulepszeń procesu, ale przeprowadza krytyczny i analityczny przegląd tego, czy proces uległ poprawie i w jaki sposób się poprawił.

Szersze informacje na temat możliwych trudności czy narzędzi wspomagających przedstawiono w części dotyczącej wyników analizy, wspierając je wiedzą, również psychologiczną, z zakresu zarządzania zmianą. Z uwagi na potrzebę zachowania anonimowości analizowanej organizacji, niektóre opisy czy informacje zawarte w narzędziach mogą się wydać ogólnikowe, ale autorki opracowania starały się jak najlepiej oddać przebieg zmiany, nie ujawniając jednak informacji mogących zidentyfikować analizowany przypadek.

Zdaniem autorek opracowania podstawowy problem badawczy w ramach analizowanego przypadku brzmi: czy możliwe jest osiągnięcie celu zmiany bez wykorzystania narzędzi zarządzania oraz zapewnienia komunikacji dopasowanej do uczestników procesu. Opracowania z zakresu tematyki wskazują na wagę komunikacji (por. Adamska, 2013, Hasanaj, Manxhari, 2017; Jaska, 2016; Petrescu, 2011), ale nie identyfikują jej jako kluczowego czynnika w powodzeniu zmiany.

3. Wyniki i dyskusja

Proces przejścia przez zmianę można zrealizować wykorzystując cykl doskonalenia Deminga – PDSA – oraz stosując liczne metody, techniki i narzędzia z zakresu różnych dziedzin, przede wszystkim jednak z zarządzania i psychologii. Dokonując wyboru spośród bogatego instrumentarium, większość praktyków i teoretyków decyduje się na mniej albo bardziej świadome podążanie za tradycją. Dodatkowo, niewiele osób uważa wybraną teorię za jedynie słuszną i zdecydowanie najlepszą biorąc pod uwagę posiadane dowody empiryczne (Bergman i Coxon, 2005). Za określonym wyborem stoją wiedza i założenia, które kierują sposobem definiowania wykorzystanych konstruktów (tu związanych na przykład z: etapami zmiany na wybranej krzywej, psychologicznym ujęciem zjawiska przejścia przez zmianę) i zakresem realizacji procesu, w tym przypadku przejścia przez zmianę. Biorąc pod uwagę doświadczenia autorek opracowania, zaproponowały one narzędzia, które ich zdaniem najlepiej sprawdzają się podczas przejścia przez zmianę. Mając świadomość ograniczeń formalnych opracowania, zaprezentowano tylko część z nich, za kryterium przyjmując rzadkość wykorzystania w procesach zarządzania zmianą.

Szczególnie w przypadku zmian, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji, istotnym jest wdrożenie takiego narzędzia, które pozwoli na skuteczne radzenie sobie z odchyleniami i zapewnienie stabilności w sytuacji zmiany warunków realizacji procesu. Narzędziem, które daje szansę na wykrycie zbliżających się problemów zanim się nimi staną jest plan reakcji (out-of-control-action plan – OCAP). Zawiera on w sobie zadania do zrealizowania na poziomie operacyjnym, w przypadku niniejszego opracowania związanych z wdrażaną zmianą. Plan może przyjąć taką postać, jak to opisano w Tabeli 1.

Tabela 1.
Plan reakcji w ramach procesu przejścia przez zmianę

Krok w procesie	Mierzone (wejście/wyjście)	Wartość	Sposób pomiaru	Sposób kontroli	Odpowiedzialny	Reakcja
	Wyjście <ul style="list-style-type: none"> kompletność informacji zrozumienie przekazu 	100 %	Uczestnictwo w spotkaniach informacyjnych Liczba zapytań od pracowników	Lista obecności Analiza treści maili	DI I	<ol style="list-style-type: none"> Przygotowanie harmonogramu Gantta Prezentacja multimedialna z dyskusją Przygotowanie FAQ
	Wyjście <ul style="list-style-type: none"> liczba zdiagnozowanych wrogich, neutralnych i entuzjastów 	100%	Analiza rozmów z przełożonymi, informacje od I, B, Ł	Notatka	KZ	Przygotowanie pracowników do rozmów, wyposażenie w adekwatną i kompletną wiedzę na temat zmiany
	Wejście <ul style="list-style-type: none"> diagnoza oporujących pracowników identyfikacja rodzajów oporu Wyjście <ul style="list-style-type: none"> liczba oporujących pracowników 	100 % pełna zgodność mniej niż na wejściu	Porównanie ze wzorcem zachowań Wyjście/wejście	Ocena kompletności planu przez osobę kompetentną w zakresie zarządzania zmianą	DI	Przygotowanie planu we współpracy ze specjalistą w zakresie zarządzania zmianą

Opracowanie własne. Uwaga: DI – dyrektor instytutu, I – influencer, KZ – kierownik zakładu, B – broker, Ł – łącznik

Najczęściej, jeśli proces wymyka się spod kontroli, jest to kwestia tego, że w ramach „reakcji” nie podjęto kroków, na przykład nie przygotowano pracowników do rozmów o zmianie czy też nie opracowano harmonogramu działania, sądząc, że wystarczy przedstawić ogólny plan działania.

Należy również pamiętać, żeby właściwie przyporządkować odpowiedzialności związane z przejściem przez zmianę. Na tym etapie przydatnym jest zastosowanie macierzy RACI, którą wykorzystuje się najczęściej do przydziału odpowiedzialności w przypadku zarządzania projektami. W praktyce jest to prosta tabela, w której wymienia się wszystkich interesariuszy projektu i ich poziom zaangażowania w każde zadanie, oznaczony literami R, A, C albo I, oznaczającymi odpowiednio: *responsible*, *accountable*, *consulted* i *informed*. Celowo w tym miejscu użyto angielskich słów, ponieważ w języku polskim wyrazy – *responsible* i *accountable* – są często traktowane synonimicznie (Oxford Lexico, 30.05.2022).. Różnica między nimi jest zasadnicza i w przypadku osoby określanej jako *responsible*, rozumiemy kogoś, kto jest odpowiedzialny za realizację danego zadania (takich osób może być kilka), natomiast osobę *accountable* określa się jako tę, która swoim nazwiskiem „firmuje” cały proces zmiany i go zatwierdza (w ramach każdego zadania jest to jedna osoba, ale może się zdarzyć, że w ogólnie nie zostanie określona). Dwa pozostałe wyrazy oznaczają osoby, z którymi konsultuje się zadania (*consulted*) i które się informuje o stanie ich realizacji (*informed*). Tabela 2 przedstawia fragment macierzy RACI, z uwzględnieniem wybranych zadań w cyklu PDSA.

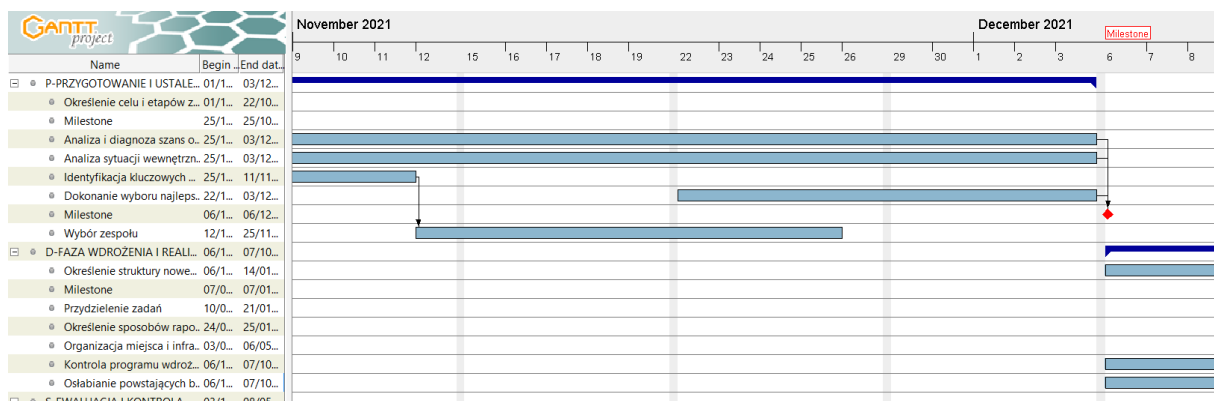
Tabela 2.

Macierz RACI z wybranymi zadaniami w ramach poszczególnych etapów cyklu PDSA

Faza cyklu	ZADANIE	RU	PR	DI	KZ	B	PI	I	Ł
P	Określenie celu i etapów zmiany	A	R	C	I	I	I	I	I
D	Kontrola programu wdrożenia i osłabienie powstających barier, w tym oporu	I	I	R	R	C	I	R	R
S	Ocena wprowadzonych zmian	I	I	I	R	C	C	R	R
A	Przewodzenie działaniom na rzecz utrwalenia zmian	A	R	R	R	R	I	R	C

Opracowanie własne. Uwaga: RU-rektor uczelni, PR – prorektor, DI – dyrektor instytutu, KZ – kierownik zakładu, B – broker, PI – pracownicy instytutów, I – influencer, Ł – łącznik (opisane poniżej).

Dobrym rozwiązaniem w odniesieniu do złożonych projektów jest wsparcie macierzy RACI przy pomocy harmonogramu Gantta (Rysunek 2), który jest użytecznym sposobem przedstawiania czynności (zadań lub zdarzeń) na linii czasu (Kumar, 2005).

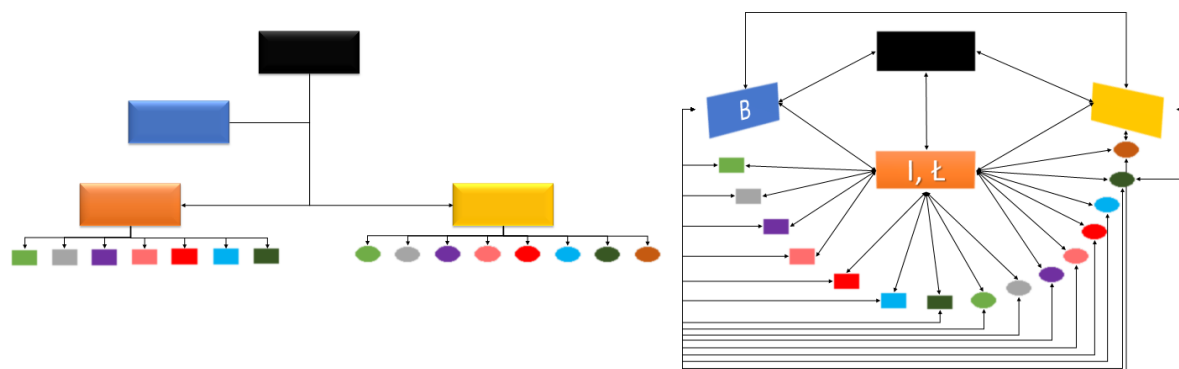


Rysunek 2. Harmonogram Gantta dla wybranych zadań realizowanych w procesie zmiany. Opracowanie własne przy pomocy oprogramowania GanttProject.

Wykres Gantta wizualizuje przebieg procesu zmiany i przedstawia zadania do wykonania na osi pionowej, a odstępy czasu na osi poziomej. Szerokość poziomych słupków na wykresie pokazuje czas trwania każdego zadania. Wykres ilustruje daty rozpoczęcia i zakończenia zadań oraz pokazuje kamienie milowe (milestones) oraz zależności pomiędzy zadaniami. W końcu ubiegłego stulecia harmonogram Gantta został uznany za jedno z najczęściej używanych narzędzi zarządzania do planowania i kontroli projektów (Klein, 1999). Ma to związek z tym, że jest prostym i uniwersalnym narzędziem komunikacji zadań

i ich postępów, umożliwia również nadzór nad nimi, co w przypadku realizacji procesu zmiany ma duże znaczenie.

Wydaje się oczywistym, że proces przejścia przez zmianę należałoby rozpocząć od jej zakomunikowania osobom bezpośrednio zaangażowanym we wdrażanie zmiany. Większość organizacji, a z pewnością uczelnie, komunikuje się z góry w dół (Olszewska, 2005). Takie podejście zakłada, że kierownicy najwyższego szczebla pełnią najbardziej wpływowe role, również w ramach komunikacji i jest tradycyjnym myśleniem na temat sposobów zarządzania. Z tej perspektywy uczelnia inicjuje komunikację hierarchicznie (wiadomości e-mail od kierownictwa wyższego szczebla, posiedzenia i oficjalne spotkania). Jak się jednak wydaje, szczególnie w procesie przejścia przez zmianę, należałoby spojrzeć na organizację, jak na sieć, która identyfikuje wpływowych pracowników i używa ich jako katalizatora, żeby wpłynąć na zmianę. Należałoby zatem rozpocząć nie od spojrzenia na schemat organizacyjny, a od przyjrzenia się powiązaniom, które pracownicy nawiązują w różnych liniach hierarchicznych. Na Rysunku 3 zestawiono formalną strukturę organizacyjną z rzeczywistą mapą wpływu w analizowanej organizacji.

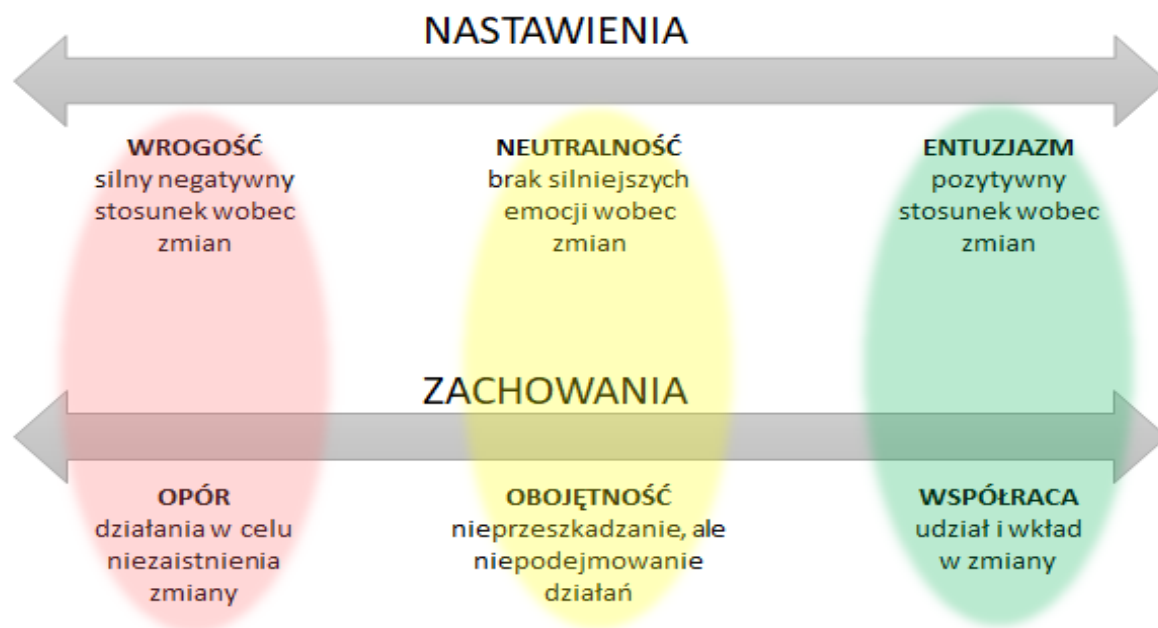


Rysunek 3. Porównanie organizacji formalnej z rzeczywistą.
Opracowanie własne. Uwaga: B – broker, I - influencer, Ł- łącznik.

Na Rysunku 3, na schemacie po prawej, umieszczono litery oznaczające kluczowe, z punktu widzenia procesu przejścia przez zmianę, role. Można zidentyfikować łączników (connectors), czyli pracowników łączących poszczególne podgrupy pracowników, z którymi, w celu ułatwienia przepływu informacji w organizacji, należy być w bezpośrednim kontakcie (np. kierownicy zakładów). Kolejną grupą są brokerzy (brokers), czyli pracownicy pełniący rolę pomostów (lub wąskich gardeł) między podgrupami np. pracownicy sekretariatu czy dziekanatu. Należy wykorzystać ich do udostępniania informacji lub monitorowania, żeby upewnić się, że informacje nie utkną. Ostatnią grupą są influencerzy (influencers) – przyjaźni i kompetentni pracownicy, którzy wiedzą jakie nastroje panują w organizacji. Są to kluczowe osoby w przyspieszaniu zmian. Według badań osoby te mogą wpływać na 10 razy więcej pracowników niż przeciętny członek organizacji (Cross et al., 2013).

W ramach każdej organizacji funkcjonują sieci nieformalne. Takie proste zobrazowanie wpływu, jak to przedstawione na Rysunku 3, może sprawić, że zmiana zostanie sprawniej zakomunikowana i łatwiej przyjęta już na początku procesu, ponieważ znalezienie agenta zmiany jest pierwszym krokiem dokonywania zmian (Womack, Jones, 2012). Niejasny oraz niepełny przekaz często powodują powstanie oporu wobec zmiany, a ten może sprawić, że niektórzy pracownicy przestaną czuć się częścią organizacji. Utrata któregoś z kluczowych pracowników z powodu niezidentyfikowania strefy wpływu, może sprawić, że inni pracownicy nie przyjmą zmiany, a w konsekwencji również odejdą z pracy. Według Instytutu Gallupa utrata jednego pracownika, to koszt od 50 do 200 proc. jego rocznego wynagrodzenia, pomijając inne istotne niefinansowe koszty (Gallup, 17.03.2022). W badanym podmiocie rolę influencera oraz łącznika pełni ta sama osoba (przed rozpoczęciem zmian kierownik najniższego szczebla), wydaje się szczególnie ważne, żeby zadbać o właściwą komunikację z tym właśnie pracownikiem, tym bardziej, że zaoferowano mu również awans w ramach nowopowstałych struktur.

Pierwszym z etapów w procesie przejścia przez zmianę jest Niepokój (anxiety), który można określić jako stan psychiczny charakteryzujący się silnym napięciem, brakiem spokoju i równowagi. W psychologii zwykło się odróżniać strach od lęku tym, że w przypadku tego pierwszego istnieje obiektywna zewnętrzna przyczyna, drugi zaś nie ma określonego obiektu i jest wynikiem wewnętrznych nieracjonalnych czynników. Niepokój z kolei może łączyć w sobie obie przyczyny – wewnętrzne i zewnętrzne. Kwestią, na którą należałoby tu zwrócić uwagę jest również struktura zespołu, w którym przeprowadzane są zmiany. Jak się wydaje, jest to kwestia często pomijana, a może być kluczowa z punktu widzenia reakcji na zmianę. Jak dowodzą badania, osoby starsze są mniej odporne na stres (Bale i Epperson, 2015) i w związku z tym, mogą generować opór, który będzie często oporem intelektualnym, związanym ze zmniejszającymi się z wiekiem możliwościami psychofizycznymi i intelektualnymi, a co za tym idzie, możliwymi trudnościami w przystosowaniu się do nowych warunków. Inną kwestią jest również płeć osób przechodzących proces zmiany. Według wielu badaczy, kobiety są bardziej podatne na lęk (McLean et al., 2011), zatem zespół złożony z osób starszych oraz większej liczby kobiet może mieć również większe trudności w przejściu przez zmianę. W przypadku badanej organizacji, podział na kobiety i mężczyzn jest mniej więcej równy, większość osób, to osoby w wieku średnim i niekoniecznie zainteresowane rozwojem zawodowym. Jednak, akurat w przypadku kobiet ta potrzeba jest większa niż w przypadku mężczyzn i to często one są inicjatorkami mniejszych zmian. Można się zatem spodziewać, że pomimo większej podatności na lęk, będą sobie dobrze radzić, jeśli proces zmiany zostanie przeprowadzony we właściwy sposób. Na Rysunku 4 przedstawiono możliwe reakcje na zmianę.



Rysunek 4. Reakcja na zmianę. Opracowanie na podstawie (Czerska, 2003).

Na etapie Niepokoju istotnym jest zdiagnozowanie reakcji na zmianę, ponieważ albo pozwoli ona uczestnikom procesu na transfer do kolejnego etapu, albo spowoduje opór. Według Eckesa (2016) wyróżnia się pięć typów oporu na zmiany:

1. Intelektualny – „nie rozumiem” – spowodowany sytuacją, w której zmiana narusza poczucie kompetencji. Często związany z dysonansem poznawczym, zatem sytuacją, w której według Festingera (1956, 1957) dochodzi do niezgodności pomiędzy dwoma elementami poznawczymi, co powoduje doświadczanie przez człowieka napięcia psychologicznego. Dzieje się tak dlatego, że ludzie posiadają wiele przekonań odnośnie samych siebie oraz otaczającego ich świata, które czasem okazują się sprzeczne ze sobą (Akert et al., 1997).
2. Polityczny – „to, że stracę, to pewne, pytanie jak wiele?” – postrzeganie zmiany jako straty (Pelzer, 2004). Może być związany nie tylko z poczuciem umniejszenia znaczenia w organizacji, ale także z nostalgią, która jest cechą wyróżniającą organizacji (Gabriel, 1993), ponieważ uczestnicy zmiany porównują swoje aktualne doświadczenia z przeszłymi, które postrzegają w wyidealizowany sposób. Nostalgia pomaga również w utrzymaniu poczucia ciągłości (Brown i Humphreys, 2002) i już określonych ram odniesienia, zapewniając w ten sposób antidotum na zmiany (Reissner, 2011).
3. Osądu – „nie ufam mu/jej” – kiedy zmiany przynoszą nawet bardzo widoczne korzyści, ale nie akceptujemy osoby, która je wdraża (np. brak szacunku, wcześniejsze doświadczenia, opinia osoby niegodnej zaufania). Jak się wydaje typ ten jest ściśle związany z koncepcją zaufania organizacyjnego (w tym przypadku jego brakiem), definiowaną jako stan psychologiczny obejmujący zamiar akceptacji słabości w oparciu o pozytywne oczekiwania wobec zamiarów i zachowań innych osób (Rousseau et al., 1998). Jest to zatem wiara w to, że kierownictwo cechuje wewnętrzną spójność (Robinson, 1996)

i w możliwość dzielenia się swoimi problemami z liderami, którzy odpowiedzą w sposób konstruktywny i troskliwy (McAllister, 1995).

4. Indywidualny – „a co z tego będę mieć?” – kiedy zmiana narusza poczucie wewnętrznego komfortu człowieka, jest czymś więcej niż stratą i uruchamia mechanizmy obrony w zderzeniu z zagrożeniem, którym jest zmiana – stres osiąga poziom krytyczny, najczęściej dlatego, że zmiany w organizacji łączą się z innymi w życiu człowieka (np. rozwód, narodziny dziecka, śmierć w rodzinie, etc.). Ten rodzaj oporu wydaje się być najbardziej związany z ryzykiem pojawienia się problemów psychicznych (Ferrie, 1998, Loretto, 2010). Wiąże się to ze zwiększoną niepewnością co do przyszłości lub kierunkiem zmian organizacyjnych, co z kolei prowadzi do dystresu (Lavoie Tremblay, 2010), który może być nadmiarowy, w kontekście innych problemów uczestników zmiany. Ponieważ brakuje badań, a wyniki istniejących nie zawsze są spójne, trudno stwierdzić, czy sygnalizowane problemy ze zdrowiem psychicznym mają charakter przejściowy czy też długotrwały (Bambaerp.r et al., 2012), nie ma jednak wątpliwości, że taki wpływ istnieje.
5. Organizacyjny – kulturowy – „tu się to nie uda” – wynika z kultury organizacyjnej, ogólnego podejścia całej organizacji do zmian. Blisko tej definicji oporu jest cynizm wobec zmiany, który Feldman (2000), Reichers, Wanous i Austin (1997) określili jako negatywne nastawienie, w ramach którego pracownicy są pesymistycznie nastawieni do powodzenia danej zmiany, ponieważ sądzą, że osobom zarządzającym brakuje motywacji i zdolności do jej przeprowadzenia (Thundiyl, 2015). Strategią będzie zdiagnozowanie przyczyn, uświadomienie potrzeby zmian i wskazanie korzyści, zaleca się również pracę z kierownictwem, a nie indywidualnym pracownikiem.

Każdy z rodzajów oporu wymaga innej strategii przeciwdziałania. W opisywanej organizacji większość pracowników nie wykazywała oporu, zdecydowana większość była nastawiona neutralnie, a część entuzjastycznie. Zidentyfikowano jednak opór wśród kilku osób – przykładowe rodzaje i strategie radzenia sobie z nim opisano w Tabeli 3.

Tabela 3.

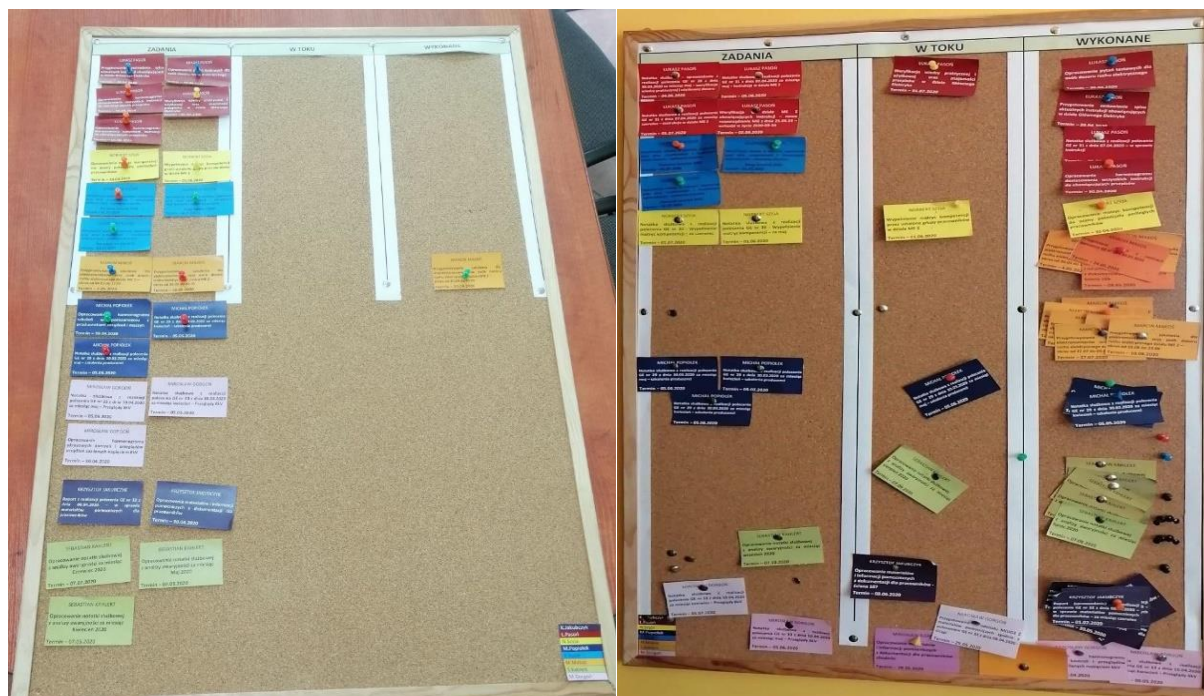
Opór wobec zmiany w opisywanej organizacji i strategie przeciwdziałania oporowi

Osoba	Typ oporu	Przyczyna	Strategia
1	polityczny	Boi się, że zmiana zmniejszy jego znaczenie w organizacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pokazanie szans i zagrożeń dla instytutu, tym bardziej, jeśli może zostać obarczony winą za problem, jeśli zmiany nie będzie 2. Wskazanie na rozwiązania, które podniosą prestiż jego i instytutu, np. jako największej jednostki
2	intelektualny	Boi się, że zmiana obnaży jego braki w wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólne określenie miejsca w nowych strukturach 2. Danie czasu na oswojenie się ze zmianą 3. Pokazanie przykładów innych jednostek

3	indywidualny	Nadmierne obciążenie pracą do tej pory, stres wynikający z sytuacji międzynarodowej (pandemia, wojna)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmniejszenie obowiązków w związku ze zmianą 2. Włączenie w projekty z innymi osobami, co zminimalizuje nakład pracy, a pozwoli na śledzenie kierunku procesu
---	--------------	---	--

Opracowanie własne.

Kolejną fazą po Niepokoju jest etap Zadowolenia, który wiąże się ze świadomością, że własny punkt widzenia podzielany jest przez innych, że coś będzie się zmieniać, w związku z czym dominuje uczucie oczekiwania i podekscytowania z możliwości poprawy. W tej fazie oczekuje się najlepszego i nastawia się na zmianę. Jednym z niebezpieczeństw jest jednak wiara, że wyniesie się ze zmiany więcej niż w rzeczywistości jest możliwe. Organizacja musi zatem zarządzać tą pozytywną fazą i upewnić się, że nierealistyczne oczekiwania nie będą wpływały na proces przejścia przez zmianę. Jeśli zostaną podjęte właściwe działania, to już na tym etapie można nawet całkowicie spłaszczyć krzywą zmiany. Należy zatem przedstawić szczegółowy plan zmiany, mówić otwarcie zarówno o pozytywnych aspektach zmiany, jak i o możliwych zagrożeniach. Dzielenie się informacją będzie szczególnie istotne z punktu widzenia zagrożenia przejścia w fazę Zaprzeczenia. Na tym etapie należy angażować pracowników w zmianę, przydzielając im adekwatne zadania. Przydatnym narzędziem będzie na przykład tablica Kanban (Rysunek 5).

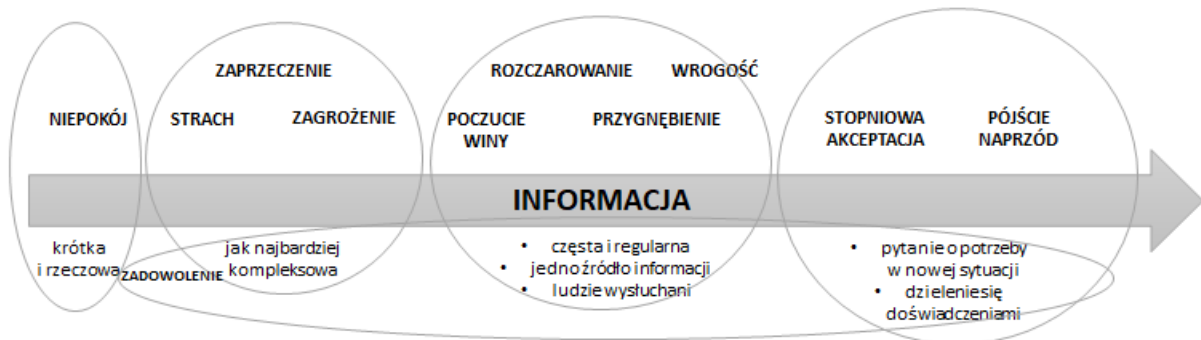


Rysunek 5. Przykładowa Tablica Kanban dla zadań realizowanych w ramach procesu zmiany. Zaczerpnięto z: Sztajerska, Bogdański (2021).

Tablica Kanban łączy w sobie kilka cech dających szansę na utrzymanie entuzjazmu wśród pracowników – pozwala wszystkim na zobaczenie aktualnych postępów w ramach wdrażania

zmiany, umożliwia nagradzanie małych sukcesów, daje możliwość adekwatnego obciążenia pracą (co nie zawsze jest równoznaczne z równomiernym obciążeniem) i szybkiej korekty w przypadku zauważenia ewentualnych problemów. Tablica daje pracownikom namacalne poczucie posuwania prac do przodu podczas przepinania kartek z zadaniami w ramach poszczególnych kolumn.

Może się zdarzyć tak, że świadomość dziejącego się procesu przejścia uwidoczni zmiany w systemie behawioralnym pracowników i tu pojawi się kolejna faza – Strach. Ludzie uświadomią sobie bowiem, że będą musieli działać w inny sposób, a to będzie miało wpływ zarówno na ich samoocenę, jak i na to, jak widzą ich inni ludzie. Na ogół ludzie widzą tylko niewielkie zmiany w swoich normalnych interakcjach, dzięki czemu wierzą, że będą działać w podobny sposób, wybierając jedynie bardziej odpowiednie działanie dostosowane do nowych realiów. Strach nieodłącznie wiąże się z zagrożeniem, zatem kolejnym etapem procesu przejścia przez zmianę. Zagrożenie dotyczy kompleksowej zmiany w strukturach poznawczych. Tutaj pracownicy dostrzegają poważną zmianę stylu życia, która radykalnie zmieni ich przyszłe wybory i postrzeganie ich przez innych. Ludzie nie są pewni, w jaki sposób będą w stanie działać w potencjalnie całkowicie nowym i obcym środowisku – takim, w którym „stare zasady” już nie obowiązują a nie ustanowiono jeszcze nowych. Badania wskazują, że fazy Strachu i Zagrożenia są kluczowe dla procesu przejścia przez zmianę i to na tych dwóch etapach najczęściej dochodzi do porażki w przejściu przez zmianę (Fisher, 2012). W opisywanej organizacji te etapy dobrze obrazuje przypadek jednego z młodych asystentów. Pomimo początkowego entuzjazmu związanego z możliwością zbudowania czegoś od początku, nowymi wyzwaniem, asystent zaczął w pewnym momencie odczuwać strach i zagrożenie. Wiązało się to z jego niedużym stażem pracy, niepewnością, co do zgodności swoich zawodowych kompetencji z wymaganiami nowego środowiska. Jednocześnie, przez poważne zmiany w życiu zawodowym przechodziła również współmałżonka pracownika. Głównym problemem okazał się szum informacyjny, a konkretnie fragmentaryczność informacji i brak zakotwiczenia – szerszego kontekstu. W zasadzie przypadkowa rozmowa z influencerem pomogła pracownikowi wypełnić lukę informacyjną i wrócić do fazy Zadowolenia. Problem polega na tym, że nie wszyscy komunikują swoje lęki, co powoduje, że ciągłe monitorowanie nastroju w zespole oraz dostosowanie przekazu do etapu na krzywej zmiany jest niezbędne. Należy w tym miejscu również zwrócić uwagę na potencjalną różnicę w stylu komunikowania pomiędzy płciami, szczególnie, jeśli tak, jak w opisywanym przypadku, zespół jest mieszany (Tench et al., 2017). Rodzaj przekazywanej informacji i jej kompletność w ramach poszczególnych faz przejścia przez zmianę przedstawiono na Rysunku 6.



Rysunek 6. Informacja na poszczególnych etapach przejścia przez zmianę. Opracowanie własne.

Z analizy Rysunku 6 wynika, że informacja przekazywana pracownikom w procesie przejścia przez zmianę powinna być początkowo krótka i rzeczowa a w trakcie transferu przez kolejne fazy stawać się coraz bardziej szczegółowa, częsta i regularna. Jeśli uda się spłaszczyć krzywą na etapie Zadowolenia, to należy zastosować zasady komunikacji charakterystyczne dla wszystkich pozostałych faz. Istotnym jest również zapewnienie wiarygodnego źródła informacji, najlepszym wyborem wydaje się być osoba zidentyfikowana jako influencer. W opisywanej organizacji jest to osoba, do której najczęściej dzwoni się po informacje, u której szuka się również wsparcia merytorycznego. W opisywanym procesie przejścia przez zmianę otrzymała wiele telefonów z pytaniem o to, co sądzi o proponowanej zmianie, w jaki sposób ma ona przebiegać, jakie przewiduje skutki, etc. Zatem istotnym było wyposażenie influencera w wiedzę na temat tego, w jaki sposób komunikować informacje. Najwyższe kierownictwo uczelni planując zmianę, zwięźle poinformowało osobę, która została zidentyfikowana jako influencer o swoich planach. Informacja została przekazana na długo wcześniej, zanim przekazano ją pozostałym pracownikom. Miało to na celu umożliwienie influencerowi przyzwyczajenie się do zmiany, żeby w momencie komunikowania zmian pozostałym pracownikom nie znajdował się w fazie Niepokoju, ale w miejscu, które umożliwiłoby mu wsparcie pozostałych pracowników.

Kolejna faza – Poczucie winy – związana jest ze świadomością, że zachowanie jednostki podczas procesu przejścia przez zmianę mogło być niezgodne z obrazem własnego ja. Może to powodować poczucie winy albo wstyd. W tym pierwszym przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo poszukiwania odpowiedzialnych za taką sytuację na zewnątrz (tzw. atrybucja zewnętrzna), czyli na przykład wśród osób inicjujących zmianę, w sposobie przekazywania informacji czy też ogólnie zarządzania zmianą, co z kolei może prowadzić do Rozczarowania. Ta faza to moment uświadomienia sobie, że wartości, przekonania i cele pracownika są niezgodne z wartościami organizacji. Pracownik traci motywację, staje się nieskoncentrowany i coraz bardziej niezadowolony i stopniowo wycofuje się z pracy – mentalnie – robiąc absolutne minimum czy aktywnie podważając zmianę (poprzez krytykowanie i narzekanie) lub fizycznie – rezygnując. Wiąże się to z tym, że treść kultury organizacyjnej nie tworzy się losowo a kształtuje się poprzez kluczowe decyzje strategiczne i operacyjne, które z kolei są odzwierciedleniem cech osób zarządzających (Giberson et al.,

2009). Istnieje bowiem zależność pomiędzy niektórymi cechami osobowości kandydata do pracy a kulturą organizacyjną, którą wybiera (Judge i Cable, 1997), jeśli zatem wartości ulegną zmianie, pracownik może stracić poczucie więzi z organizacją po zmianie.

Jeśli pracownik odczuwa poczucie winy, jest większe prawdopodobieństwo, że będzie chciał coś z tym zrobić – naprawić błędy, które w swoim przekonaniu popełnił (atrybucja do wewnątrz). Świadomość, że nasze przeszłe działania, zachowania i przekonania są niezgodne z naszym ja, zatem wystąpienie dysonansu poznawczego, może również prowadzić do braku motywacji i dezorientacji kim naprawdę jest jednostka. Niesie to za sobą niepewność co do przyszłości i możliwości dopasowania się do niej, zatem wpisuje się w etap Przygnębienia. Właściwa komunikacja, własne działania jednostki na rzecz udowodnienia sobie i innym, że jej obraz ja jest spójny z jej działaniem może doprowadzić do kolejnej fazy – Stopniowej akceptacji. Tutaj pracownik zaczyna rozumieć otoczenie i swoje miejsce w zmianie. W efekcie myśli i działania stają się spójne, a kierunek, w którym zmierza organizacja jest postrzegany jako właściwy. Wiąże się to z rosnącym poziomem pewności siebie, który Kelly (Kelland, 2017) definiuje jako świadomość dobrego dopasowania siebie do swojej podstawowej struktury ról – jednostka czuje się dobrze, ponieważ robi właściwe rzeczy we właściwy sposób. Jeśli jednak jednostka nie otrzyma adekwatnego wsparcia lub zawiedzie komunikacja, to z braku motywacji, a kierowana frustracją, może kontynuować działania, które nie przynosiły do tej pory pomyślnego wyniku, nie są już częścią nowego procesu i mogą generować marnotrawstwa (określane we współczesnych koncepcjach zarządzania jako muda) czy też przeciążenie i nieracjonalność w alokacji zasobów (określane jako mura) (Imai, 2006). Wszystko to powoduje, że nowe procesy są w najlepszym wypadku ignorowane, a w najgorszym aktywnie osłabiane.

Przy założeniu, że jednostka osiągnie etap Stopniowej akceptacji, w konsekwencji powinna dokonać transferu do fazy Pójścia naprzód. Na tym etapie pracownik zaczyna sprawować większą kontrolę nad swoimi działaniami i odzyskuje poczucie własnej wartości. Jednostka na powrót wie jakie jest jej miejsce w organizacji i zaczyna czuć się komfortowo, ponieważ działa zgodnie ze swoimi przekonaniem i dokonuje właściwych wyborów. W tej fazie ponownie aktywnie i efektywnie eksperymentuje w środowisku zawodowym, co w odniesieniu do takich organizacji jak uczelnia, ma szczególnie duże znaczenie, ponieważ procesy główne dają pożądane dane wyjściowe, jeśli realizujące je osoby cechuje chęć otwartego dzielenia się własnymi kompetencjami czy też potrzeba weryfikowania aktualności swojej wiedzy, etc..

3. Podsumowanie

Na podstawie powyższego opisu można stwierdzić, że z punktu widzenia osiągnięcia założonego celu zmiany istotne są: właściwie zaplanowane działania, zidentyfikowanie osób

kluczowych z punktu widzenia zmiany oraz posiadanie przez uczestników procesu zarówno tzw. kompetencji twardych, tj. wiedzy z zakresu zarządzania zmianą, jak i kompetencji miękkich, czyli umiejętności osobistych – np. radzenia sobie ze stresem oraz interpersonalnych. Jak się jednak wydaje, najważniejszym aspektem jest przede wszystkim właściwa komunikacja. Odpowiadając zatem na pytanie zadane w części metodycznej, zdaniem autorek, osiągnięcie celu zmiany nie jest możliwe bez zapewnienia komunikacji dopasowanej do uczestników procesu. Co do narzędzi, niewątpliwie są ważnym, ale zdaniem autorek, nie najważniejszym elementem przejścia przez proces zmiany.

Istotnym, jak wskazano wyżej, jest także połączenie tak zwanych kompetencji twardych, obejmujących przede wszystkim fachową wiedzę oraz miękkich, zatem cech psychofizycznych i umiejętności społecznych. Pierwsze służą między innymi określeniu celu zmiany, zaplanowaniu i wdrożeniu metod, technik i narzędzi zarządzania mających wesprzeć proces. Drugie z kolei, do wsparcia pracowników zarówno w zakresie komunikacji, jak i identyfikacji oporu.

W ramach fazy planowania w opisywanej organizacji przygotowano mapę wpływu i zidentyfikowano kluczowe z punktu widzenia zmiany osoby – umożliwiło to, już na długo przed rozpoczęciem jej wdrażania, przygotowanie najistotniejszych dla procesu przejścia przez zmianę osób. Pozwoliło to przede wszystkim na dostosowanie informacji i argumentów do różnych odbiorców, w tym zidentyfikowanego oporu, i dało szansę na sprawniejsze zrealizowanie procesu zmiany. W opisywanej organizacji zidentyfikowano jedną osobę jako łącznika i influencera. Należy zwrócić na to szczególną uwagę, bowiem utrata tego pracownika może być szczególnie niekorzystna i utrudnić proces przejścia przez zmianę. Zatem komunikacja z tą osobą powinna być częsta, regularna i dwukierunkowa.

Oczywiście, zmiana wymaga zaangażowania wszystkich uczestników procesu. Ich indywidualne cechy decydują o tym, w jaki sposób ludzie zareagują na zmiany, zatem adekwatny powinien być również sposób włączania w zmianę. Czasem będzie to ograniczenie obowiązków a nie dodanie zadań. Przydatnym narzędziem na tym etapie jest matryca RACI. Łącząc ją z cyklem PDSA otrzymuje się kompleksowe narzędzie porządkujące poszczególne zadania w ramach całego cyklu trwania procesu zmiany. Dzięki rozpisanemu zadaniom przy pomocy harmonogramu Gantta będzie dodatkowo można śledzić postęp w realizowaniu zadań, ewentualne opóźnienia i szybko na nie reagować. Tablica Kanban da z kolei szansę na zwizualizowanie pracy, w tym określenie osób najbardziej zaangażowanych, dodatkowo pozwoli ograniczyć pracę w toku i zmaksymalizować dzięki temu efektywność.

Autorki opracowania są zdania, że wszystkie opisane w niniejszym opracowaniu metody, techniki i narzędzia, trudności oraz sposoby ich eliminowania łączy wspólny mianownik, a mianowicie usprawnienie komunikacji. Każdy pracownik ma inne preferencje, jeśli chodzi o komunikację i przetwarzanie informacji, zatem zrozumienie „ludzkiej strony zmian” może mieć ogromny wpływ na proces przejścia przez zmianę. W związku z tym, na bazie analizowanego przypadku, autorki badania postawiły ogólną hipotezę, że właściwa

komunikacja jest najważniejszym czynnikiem w osiągnięciu celu zmiany. W związku z potrzebą weryfikacji tej hipotezy autorki zrealizują badania w podejściu dedukcyjnym na próbie badawczej, która umożliwi ocenę prawdziwości sformułowanego przypuszczenia.

Bibliografia

1. Adams J., Hayes J., and Hopson B. (1976). *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, London: Martin Robinson.
2. Adamska, K. (2013). Rola komunikacji w procesie planowanych zmian organizacyjnych. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2, 27-36.
3. Akert R., Aronson E., and Wilson T. (1997). *Psychologia społeczna*, Poznań: Wydawnictwo Zysk.
4. Bale T.L., Epperson C.N. (2015). Sex differences and stress across the lifespan. *Nature Neuroscience*, 18(10), 1413-20. doi: 10.1038/nn.4112
5. Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., and Omland, Ø. et al. (2012). Impact of organisational change on mental health: a systematic review. *Occupational and environmental medicine*, 69(8), 592-598. doi: 10.1136/oemed-2011-100381
6. Bergman M., and Coxon A. (2005). The Quality in Qualitative Methods. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2). Retrieved from: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502344>
7. Brown, A. D. and Humphreys, M. (2002). Nostalgia and the narrativization of identity: A Turkish case study. *British Journal of Management*, 13(2), pp. 141-159. doi: 10.1111/1467-8551.00228
8. Burnes B. (2019). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (1), 32–59. doi:10.1177/0021886319892685
9. Cross R., Ernst Ch., Pasmore B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational Dynamics*, 42(2), 81-91. doi: 10.1016/j.orgdyn.2013.03.001
10. Czerska M. (2003). Klasyfikacja zmian. In Czermiński A. et al. *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora.
11. Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11, 611-629. doi: 10.1287/orsc.11.6.611.12529
12. Ferrie J.E., Shipley M.J., Marmot M.G., et al. (1998). The health effects of major organisational change and job insecurity. *Social Science & Medicine*, 46, 243-54. doi: 10.1016/s0277-9536(97)00158-5
13. Fisher J. (2012), *Process of Personal Transition*, Retrieved from: <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher/>
14. Gabriel, Y. (1993). Organizational nostalgia – reflections on ‘The Golden Age’. In Fineman, S. (Ed), *Emotion in Organizations* (pp. 118-141). London: Sage.
15. Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., and Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137. doi: 10.1007/s10869-009-9109-1
16. Hasanaj, R., & Manxhari, M. (2017). Importance of communication during change: A case of the municipality of Vlora. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(1), 15-19. doi: 10.26417/ejms.v4i1
17. Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. doi: 10.1080/14697017.2011.630506
18. Imai M. (2006). *Gemba Kaizen Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Warszawa: Kaizen Institute Polska, Mt Biznes Sp. z. o. o.
19. Jaska, E. (2016). Znaczenie komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, 5, 29-38.
20. Judge, T. A., and Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, And Organization Attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x
21. Kelland, M. (2017). *Personality Theory*. OER Commons. Retrieved from <https://www.oercommons.org/authoring/22859-personality-theory>
22. Klein, R. (1999). *Scheduling of Resource-Constrained Projects*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

23. Kotter, John P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *The Principles and Practice of Change*, 113-23. doi: 10.1007/978-1-137-16511-4_7
24. Królikowska S. (2018). *Siedem wyzwań Lidera*, Kraków: Van Dahlen Group.
25. Kumar, P.P. (2005). Effective Use of Gantt Chart for Managing Large Scale Projects. *Cost Engineering*, 47(7), 13–21
26. Kübler-Ross E. (1979). *Rozmowy o śmierci i umieraniu*, Poznań: Media Rodzina.
27. Lavoie-Tremblay M., Bonin J., Lesage AD, et al. Contribution of the psychosocial work environment to psychological distress among health care professionals before and during a major organizational change. *Health Care Management*, 29, 293-304. doi: 10.1097/hcm.0b013e3181fa022e
28. Loretto W., Platt S., Popham F. (2010). Workplace change and employee mental health: results from a longitudinal study. *British Journal of Management*, 21, 526-40. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x
29. Maurer, R. (2011). Why Most Changes Fail. *The Journal for Quality and Participation*, 34(2), 17-18. doi: 10.5325/gestaltreview.11.2.0088
30. McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi: 10.5465/256727
31. McLean, C. P., Asnaani, A., Litz, B. T., and Hofmann, S. G. (2011). Gender differences in anxiety disorders: prevalence, course of illness, comorbidity and burden of illness. *Journal of psychiatric research*, 45(8), 1027–1035. doi: 10.1016/j.jpsychires.2011.03.006
32. Moen, R. (2009, September). Foundation and History of the PDSA Cycle. In *Asian network for quality conference*. Tokyo. https://www.deming.org/sites/default/files/pdf/2015/PDSA_History_Ron_Moen.Pdf.
33. Nietzsche F. (2020). *Zmierzch bożyszczy. Czyli jak filozofuje się młotem*. Kraków: Vis-a-vis Etiuda.
34. Olsztyńska A. (2005). *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
35. Pasmore W.A., Woodman R.W. (2017). The Future of Research and Practice in Organizational Change and Development. *Research in Organizational Change and Development*, 25, 1-32. doi: 10.1108/S0897-301620170000025001
36. Pasmore, W.A. (2011). Tipping the balance: Overcoming persistent problems in organizational change. In A. Shani, R. Woodman, & W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 19, 259-292. Greenwich, CT: JAI Press.
37. Pelzer, P. (2004), The Flying Dutchman and the discontents of modernity. In Gabriel, Y. (Ed.), *Myths, Stories, and Organizations: Premodern Narratives for Our Times* (137-150). Oxford: Oxford University Press.
38. Potocki, A. (2005). *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Difin.
39. Reichers, A.E., Wanous, J.P., and Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59. doi: 10.5465/ame.1997.9707100659
40. Reissner, S.C. (2011). Patterns of stories of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 593-609. doi: 10.1108/095348111111158877
41. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599. doi: 10.2307/2393868
42. Rosenbaum, D., More, E. and Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. doi: 10.1108/jocm-06-2015-0089
43. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. doi: 10.5465/amr.1998.926617
44. Satir V. (1991). *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*, Palo Alto: Science and Behavior Books.
45. Sukova, L. (2020). Greiner's model and its application in automotive companies in the Czech Republic. *Acta Informatica Pragensia*, 9(1), 18-29. doi: 10.18267/j.aip.129

46. Sztajerska D., Bogdański M. (2021). Improvement of maintenance process in a coal mine – case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 150, 279-298. doi: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2021.150.21>
47. Tench, R., Topić, M., and Moreno, A. (2017). Male and female communication, leadership styles and the position of women in public relations. *Interactions: Studies in Communication & Culture*, 8, 231-248. doi: 10.1386/iscc.8.2-3.231_1
48. Oxford Lexico. 30.05.2022. Dostępne online <https://www.lexico.com/synonyms/responsible>
49. Petrescu, R. (2011). The Importance of Communication in Organizational Change Process. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 9(16), 81-84.
50. Thundiyil, T.G., Chiaburu, D.S., Oh, I.S., Banks, G.C., and Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429-450. doi: 10.1177/0021886315603122
51. Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review, *Journal of Change Management*, 5, 4, 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250
52. Womack, J.P., Jones, D.T. (2012). *Lean thinking – szczupłe myślenie*. Wrocław: ProdPress.
53. Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 524-48. doi: 10.1108/09534810910983488