



## ZDOLNOŚĆ ORGANIZACJI DO ZMIAN I JEJ WPŁYW NA PROCES ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

**Katarzyna Czop**

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano koncepcję zdolności organizacji do zmian. Wykorzystano w tym celu m.in. teorię zasobową. Ponadto przedstawiono przegląd badań empirycznych w obszarze zdolności organizacji do zmian i jej wpływu na wyniki organizacji oraz na proces zarządzania zmianą. Opierając się na modelu empirycznym zaproponowanym przez Klamer, Probst i Soparnota scharakteryzowano czynniki procesowe i kontekstowe, które powinny być uwzględniane w analizie zdolności organizacji do zmian.

**Słowa kluczowe:** proces zmian, zarządzanie zmianą, zdolność organizacji do zmian

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.07

### Wprowadzenie

Zmiana organizacyjna jest naturalną drogą rozwoju każdej organizacji. Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, narzuca jednakże trudne warunki prowadzenia działalności i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Hiperkonkurencja, wirtualizacja, rozwój technologii sprawiają, że wyzwaniem dla organizacji jest wprowadzanie zmian w taki sposób, aby organizacja w krótkim okresie zachowała sprawność organizacyjną, w długim zaś możliwości rozwoju. Zdaniem Osbert-Pociechy (Osbert-Pociecha 2011, s. 7) jeden z paradoksów zarządzania polega na tym, że organizacja, aby osiągnąć swój naturalny cel związany z trwaniem, musi podejmować zmiany, które niejako stają się ceną, którą firma płaci za możliwość kontynuowania swojej działalności w warunkach dynamicznego i trudno przewidywalnego otoczenia. Relatywnie niski wskaźnik skuteczności dokonywanych przez organizacje zmian sprawia, że problem wdrażania zmian, czynników wpływających na ich przebieg, uwarunkowań zmian jest wciąż aktualny i atrakcyjny dla teoretyków oraz praktyków. Niska skuteczność realizowanych projektów sugeruje, że brakuje ram dla wdrażania i zarządzania zmianą, a jedną z przyczyn może być tradycyjne podejście oparte na równowadze (Beer, Nohira 2000; Pellettiere 2006). Trzyetapowy proces zmian Lewina zakłada bowiem, że organizacje istnieją w jakiejś formie równowagi, zanim nastąpi zakłócenie, czyli zmiana. Organizacja następnie przechodzi przez okres gwałtownych zmian, po czym osiąga okres stabilności. Z ujęcia tego wynika, że zmiana jest rzadkim przedsięwzięciem w życiu organizacji. Złożoność procesów zachodzących

w otoczeniu, ich nieprzewidywalność sprawiają, że organizacje poszukują nowej perspektywy postrzegania swojej obecności oraz rozwoju w globalnym i szybko zmieniającym się świecie. W tradycyjnym ujęciu zmiana jest wydarzeniem w organizacji, naruszającym jej równowagę, podważającym dotychczasowe wzorce oraz sposoby rozumienia i funkcjonowania. Nowa perspektywa postrzegania zjawiska zmiany integruje różne podejścia i wymiary zmiany, nadaje zmianie znaczenie ciągłości, znaczenie konieczne do rozumienia procesu rozwoju organizacji i skutecznego zarządzania nią. Zdaniem Judge'a i Blockera (Judge, Blocker 2008) jednoczesne pozostawanie w stanie ciągłości i zmiany jest możliwe pod warunkiem zachowania przez organizację odpowiedniej zdolności do zmian. Zdolność organizacji do zmian obejmuje skuteczne zarządzanie pojedynczymi przedsięwzięciami zmian, jak i zmianami realizowanymi równoległe, czy też sekwencyjnie. Odnosi się również do różnych typów i form zmian zachodzących w organizacji. Celem artykułu jest zatem przegląd wybranych koncepcji zdolności organizacji do zmian oraz badań w zakresie czynników wpływających na ten dynamiczny zasób organizacji, a także poszukiwanie zależności między zdolnością organizacji do zmian a procesem zarządzania zmianą.

### **Zdolność do zmian w ujęciu teorii zasobowej**

Sposób wprowadzania zmian w warunkach szybko zmieniającego się i nieprzewidywalnego otoczenia jest problem o rosnącym znaczeniu zarówno dla praktyków, jak i teoretyków. Wśród badaczy istnieje zgoda co do tego, że organizacje muszą rozwijać swoją zdolność do szybkiej adaptacji, innowacyjność oraz elastyczność (Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 778). W szerokim obszarze badań obejmujących zmiany w organizacji zauważalny jest nowy nurt dotyczący koncepcji zdolności organizacji do zmian (Organizational Capacity for Change – OCC). Jednakże wśród badaczy nie ma powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia (Tabela 1).

Ogólnie zdolności zdefiniować można jako zbiory umiejętności w zakresie gromadzenia, integracji oraz wykorzystywania zasobów celem osiągnięcia zamierzonych rezultatów rynkowo-ekonomicznych oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk 2011, s. 33). Zgodnie z podejściem zasobowym zdolność do zmian zaliczana jest do dynamicznych zasobów niematerialnych. Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, zwiększania lub modyfikowania zdolności bazowych. Zdaniem Teece'a (Teece 2007, s. 1395) zdolności dynamiczne to kompetencje wysokiego poziomu, determinujące umiejętności firmy w zakresie integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie biznesowe. Istotą tych zdolności jest nie tylko posiadanie oraz wykorzystywanie zasobów, ale także ich rozwój oraz odnowa, które możliwe są dzięki procesom organizacyjnego uczenia się (Penc-Pietrzak 2015, s. 149). Z kolei Zollo i Winter podkreślają, że zdolności dynamiczne to wyuczone i trwałe wzory zbiorowego działania, poprzez które organizacja systematycznie tworzy i modyfikuje rutyny operacyjne w celu poprawy efektywności (cyt. za: Penc-Pietrzak 2015, s. 149).

Zdolności dynamiczne odzwierciedlają zatem możliwości zmiany lub rekonfiguracji istniejących zdolności substancjalnych, które odnoszą się do zasobów i możliwości wykorzystywanych w działaniach operacyjnych oraz służą osiągnięciu efektywności w ramach dotychczasowej działalności (Osbert-Pociecha 2011, s. 73). Zdaniem Osbert-Pociechy (Osbert-Pociecha 2011, s. 73) podstawowym komponentem dynamicznych zdolności organizacji są zdolności organizacji do zmian. Oznacza to, że organizacje posiadają określoną konfigurację zasobów, struktur, procesów, procedur, które umożliwiają sprawne projektowanie i wdrażanie nie tylko pojedynczej zmiany, ale całej wiązki zmian.

**Tabela 1. Zdolność organizacji do zmian – wybrane definicje**

Autor	Definicja
Auster	umiejętność przystosowania się i wprowadzania kolejnych inicjatyw zmian z sukcesem, inicjatyw, które mogą różnić się pod względem zakresu, głębokości i złożoności
Judge, Elenkov	szeroła i dynamiczna zdolność organizacyjna, która pozwala na dostosowanie posiadanych zdolności przedsiębiorstwa do nowych szans i zagrożeń, a także umożliwia tworzenie nowych zdolności
McGuinness, Morgan	zdolność do prowadzenia i zarządzania szeregiem powiązanych ze sobą inicjatyw zmian
Klarner	zdolność organizacji do opracowania i wdrożenia odpowiednich zmian organizacyjnych, które nieustannie dostosowują się do zmian w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym poprzez adaptację i poprzez działania proaktywne
Judge, Douglas	połączenie funkcji kierowniczych i organizacyjnych, które pozwalają przedsiębiorstwu szybciej i skuteczniej niż jego konkurencja dostosowywać się do zmieniającej się sytuacji (warunków funkcjonowania)
Buono, Kerber	zdolność organizacji do wprowadzania zmian, która nie dotyczy tylko pojedynczego przedsięwzięcia; zmiana jest rozumiana jako normalna odpowiedź przedsiębiorstwa na przemiany zachodzące w otoczeniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 778)

Pomimo różnic w definiowaniu zdolności organizacji do zmian zauważyć można pewne cechy charakterystyczne tego konstruktów. Koncepcja zdolności organizacji do zmian opiera się na pojęciu ciągłej zmiany i obejmuje skuteczne zarządzanie pojedynczymi przedsięwzięciami zmian o jasno określonym początku i końcu, jak i zarządzanie strumieniem zmian powiązanych ze sobą lub też przebiegających niezależnie obok siebie (Osbert-Pociecha 2011, s. 75). Po drugie zdolność ta odnosi się do różnych form, rozmiarów i typów zmian wprowadzanych w organizacji (Auster, Wylie, Valente 2005). Skuteczne wprowadzanie zmian jest krytycznym czynnikiem dla wszystkich organizacji, które chcą przetrwać i odnieść sukces w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu biznesowym (Lawler, Worley 2006; Arend, Bromely 2009). Ponadto „widzenie” zmian z perspektywy zdolności organizacji do zmian ma szczególne znaczenie w dynamicznym środowisku, w którym szybkie i skuteczne zmiany są decydujące dla przetrwania i rozwoju. Dlatego też zdolność organizacji rozumiana jest jako „meta-możliwość”, która umożliwia przedsiębiorstwu pozostanie konkurencyjnym w bardzo niestabilnym i nieprzewidywalnym środowisku biznesowym (Judge, Douglas 2009; Kok, Driessen 2012).

Wreszcie zdolność organizacji do zmian jest konstruktem, który rozwiązuje konflikt pomiędzy zmianą a stabilizacją, pomiędzy eksploatacją a eksploracją, ponieważ zakłada dokonywanie zmian i skuteczne utrzymywanie codziennych czynności w tym samym czasie (Meyer, Stensaker 2006, s. 217-231).

### Wymiary zdolności organizacji do zmian

Wprowadzanie zmian w organizacji wymaga łączenia przeciwieństw, rozstrzygnięcia wielu dylematów dotyczących m.in. zakresu, tempa zmian, momentu uruchomienia zmian itp., a także twórczego wykorzystania napięcia wynikającego z różnorodności, niepewności, czy też konfliktu wartości i celów. Osbert-Pociecha (Osbert-Pociecha 2011, s. 78), osadzając zdolność organizacji do zmian w zasobowej koncepcji przedsiębiorstwa, akcentuje konieczność wielowymiarowego postrzegania zdolności organizacji do zmian, wyróżniając następujące wymiary OCC:

- utrzymywanie ciągłej gotowości do wprowadzania zmian w ramach szerokiego wyboru, obejmującego zmiany będące odpowiedzią na określone impulsy z otoczenia i z wnętrza organizacji;
- umiejętność przeprowadzania różnorodnych zmian w sposób skoordynowany (bez kolizji, zakłóceń) pozwalających na osiągnięcie pożądaných rezultatów;
- umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną ulokowane, a także o powiązaniach z już dokonаныmi zmianami bądź zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej;
- budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności;
- predyspozycje organizacji wynikające z określonej konfiguracji zasobów, sposobów działania, które pozwalają organizacji na sporządzanie projektów i implementację ciągłych zmian;
- zdolność zarządzania strumieniem zmian współzależnych, powiązanych ze sobą, warunkujących się wzajemnie bądź też przebiegających niezależnie od siebie.

Z kolei Judge i Elenkov (Judge, Elenkov 2005, s. 895), koncentrując się na wewnętrznym potencjale organizacji, wyróżniają następujące komponenty zdolności do zmian:

- wiarygodne przywództwo – zdolność kierownictwa do zdobycia zaufania pozostałych pracowników oraz wskazania członkom organizacji drogi do osiągnięcia wspólnych celów;
- zaufanie zwolenników – zdolność pracowników do konstruktywnego sprzeciwu, jak i podążania nową ścieżką zalecaną przez liderów;
- utalentowani mistrzowie – zdolność organizacji do przyciągania, utrzymania oraz upełnomocnienia liderów zmian;
- zaangażowanie menedżerów średniego szczebla – zdolność kierowników średniego szczebla w tworzeniu pomostu między naczelnym kierownictwem a pozostałymi pracownikami;
- kultura innowacyjna – zdolność organizacji do ustanowienia norm innowacyjności i zachęcenia do podejmowania innowacyjnych aktywności;

- kultura odpowiedzialności – zdolność organizacji do starannego zarządzania zasobami i realizowania zadań w ustalonych terminach;
- efektywna komunikacja – zdolność organizacji do komunikacji pionowo, poziomo, jak również z klientem;
- „sposób myślenia” – zdolność organizacji do skupiania się na przyczynach zjawisk i osiągniętych rezultatach oraz rozpoznawanie takich współzależności wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

W ramach badań prowadzonych w obszarze wprowadzania zmian organizacyjnych (Czop 2006), których celem było opracowanie metodyki planowania i wdrażania zmian, zdolność organizacji do zmian została zdefiniowana jako wewnętrzny potencjał organizacji wynikający z konfiguracji zasobów, struktur, sposobów działania, doświadczeń związanych z realizacją projektów zmian, umożliwiający jej sprawne i skuteczne identyfikowanie, planowanie oraz implementację zmian. Uwzględniając fazy wprowadzania zmian w organizacji, wyróżniono trzy składowe zdolności organizacji do zmian, tj.:

- umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian,
- umiejętność budowania procesu zmian,
- umiejętność wdrażania zmian.

Umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian uwzględnia wypracowane sposoby działania organizacji w zakresie badań rynku i współpracy z klientami, monitorowania działań konkurencji, a także monitorowania rezultatów realizowanych w organizacji celów. Na rozpoznanie potrzeby zmian w przedsiębiorstwie oddziałuje również znajomość przez kadrę menedżerską silnych i słabych stron organizacji, znajomość celów przedsiębiorstwa i ich akceptacja przez pracowników, jak również tworzenie warunków do oddolnej inicjatywy pracowników w obszarze usprawniania i doskonalenia realizowanych procesów oraz zadań. Rozpoznanie potrzeby zmian zakłada zatem funkcjonowanie w organizacji systemu wczesnego ostrzegania, ukierunkowanego na wychwytywanie bodźców płynących z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego oraz ich właściwą interpretację odnośnie przyczyn i celów zmian.

Z kolei budowanie procesu zmian uwzględnia umiejętność planowania zmian i przygotowania organizacji do ich implementacji. Na ten wymiar zdolności organizacji do zmian oddziałują takie aktywności podejmowane w organizacji jak (Czop 2006):

- kreowanie liderów zmian na różnych poziomach organizacji,
- promowanie wizji zmian przez kierownictwo,
- stosowanie różnych form pracy zespołowej i dzielenia się wiedzą w organizacji,
- uwzględnianie opinii i sugestii pracowników podczas planowania i przygotowywania zmian,
- uwzględnianie wpływu wartości organizacyjnych na proces zmian,
- stosowanie zróżnicowanych sposobów komunikowania potrzeby i celów zmian dostosowanych do wymagań odbiorców informacji,
- wykorzystywanie nowoczesnego instrumentarium w zakresie kierowania zmianą w organizacji.

Umiejętność wdrażania zmian w organizacji dotyczy implementacji przygotowanych projektów zmian. Na tę składową zdolności organizacji do zmian wpływają m.in. takie czynniki jak (Czop 2006):

- jasno określone cele i zadania do wykonania przez pracowników w procesie zmian wraz z przypisaniem odpowiedzialności za ich realizację,
- dostosowanie form i metod szkoleniowych do potrzeb pracowników,
- rozwijanie i wykorzystywanie wiedzy oraz doświadczenia pracowników w procesie wdrażania zmian,
- dostosowanie systemu motywacyjnego do potrzeb wynikających z procesu zmian,
- utrwalanie zmian w postaci zasad, systemów, struktur,
- monitorowanie działań wdrożeniowych i podejmowanie działań korygujących oraz doskonalących.

Zdolność organizacji do zmian można zatem postrzegać jako pewnego rodzaju pochodną stosowanych wzorców zarządzania organizacją, która jest ściśle związana ze sposobem wprowadzania zmian. Z jednej strony oddziałuje ona na zachowania organizacyjne w trakcie procesu zmian, z drugiej strony jej poziom może się zwiększać w wyniku skutecznego i sprawnego wdrażania nowych rozwiązań. Zdolność ta może być również kształtowana w codziennej praktyce zarządzania poprzez rozwijanie wartości i praktykowanie zachowań wpływających z podmiotowego traktowania pracowników, które uwalniają przedsiębiorczość i oddolną inicjatywę uczestników organizacji.

### **Zdolność organizacji do zmian a proces zarządzania zmianą**

Badania empiryczne dotyczące determinantów, skutków czy też relacji zdolności organizacji do zmian z innymi konstruktami są nieliczne. Większość opracowań ma charakter teoretyczny i dotyczy samej koncepcji zdolności organizacji do zmian, wymiarów zdolności oraz zaleceń, w jaki sposób ją rozwijać (Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 778). Wciąż aktualne pozostaje pytanie o to, dlaczego niektóre organizacje są bardziej „zdolne” do zmian i czy ta zdolność przekłada się na skuteczną realizację projektów zmian.

W badaniach istnieje szeroki konsensus, że OCC ma szczególne znaczenie dla konkurencyjności firmy w szybko zmieniającym się i dynamicznym środowisku biznesowym. Przewaga konkurencyjna może istnieć na dynamicznych rynkach ze względu na zdolność firmy do ciągłej zmiany. Prowadzone przez Judge'a i Douglasa (Judge i Douglas 2009, s. 635-649) badania potwierdziły pozytywny związek pomiędzy zdolnością organizacji do zmian a wynikami firmy. Ponadto potwierdzono też, że poziom postrzeganej niepewności środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, ma wpływ na zakres, w jakim OCC występuje w organizacji. Zdaniem Judge'a i Douglasa (2009) niepewność środowiska umacnia zależność między OCC a wynikami firmy. Pozytywny wpływ wysokiego poziomu turbulencji technologicznych na zdolność organizacji do zmian potwierdziły również badania prowadzone przez Heckmann, Stegera i Dowlinga (Heckmann, Steger, Dowling 2016). W branżach wysoce konkurencyjnych, gdzie przewaga może być szybko naruszona

z powodu naśladownictwa, rośnie znaczenie zdolności organizacji do zmian. Dlatego zdaniem Cummingsa i Worleya (Cummings, Worley 2009) potrzebne są dynamiczne funkcje wbudowane w organizację, które umożliwiają jej odnowę form przewagi konkurencyjnej oraz stałe dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Meyer i Stensaker (Meyer, Stensaker 2006) podkreślają znaczenie tzw. „rutynizacji zmian”. Oznacza ona rozwijanie lub używanie struktur, procesów, procedur podczas implementacji różnych typów zmian w zróżnicowanych warunkach środowiska. Organizacyjne rutyny pozwalają osiągnąć równowagę pomiędzy stabilnością a zmianą, służą również łączeniu pracowników i wymianie informacji między nimi. Szczególnie ważne jest wypracowanie wspólnego rozumienia inicjatyw zmian, transferu informacji oraz tworzenie wsparcia społecznego i wspólnego poglądu na zmianę (Bechky 2003). Organizacje muszą zatem nauczyć się zarządzać zmianą poprzez rozwój procedur inicjowania, zarządzania i wdrażania zmian. Organizacje lepiej radzą sobie wówczas z każdym typem zmian i rozwijają w ten sposób zdolność do zmian poprzez zdobywanie doświadczenia w wyniku stosowania tych procedur (Lawler, Worley 2006). Również zdaniem McGuinnessa i Morgana (McGuinness i Morgan 2005) zdolność organizacji do zmian jest dodatnio skorelowana z realizacją projektów zmian, jak też z wcześniejszymi doświadczeniami związanymi z wdrażaniem zmian w organizacji. Jednakże prowadzone przez Heckmann, Stegera i Dowlinga (Heckmann, Steger, Dowling 2016) badania nie potwierdziły pozytywnej zależności między liczbą przeprowadzonych projektów zmian a zdolnością organizacji do zmian. Potwierdzono natomiast pozytywny wpływ jakości tych doświadczeń płynących z wcześniejszych projektów zmian na OCC.

Organizacje o pozytywnej orientacji na zmiany są bardziej skuteczne we wdrażaniu zmian niż organizacje, które postrzegają zmiany jako zjawisko negatywne, ryzykowne; osiągają one również niższy poziom zdolności organizacji do zmian (Werkman 2009, s. 664-684). Jak twierdzi Pagliarelly (cyt. za: Heckmann, Steger, Dowling 2016, s. 780), organizacje, które rozwinęły pewien poziom zdolności organizacji do zmian, są w stanie zredukować czas oraz wysiłki niezbędne do inicjowania i realizacji projektu zmian. Wynika to również z nabytych umiejętności przeprowadzania procesu zmian będących efektem zachodzącego w organizacji procesu uczenia się nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również zespołowym i organizacyjnym. Z kolei badania, które prowadzili Horz, Heeg i Caglar (Horz, Heeg, Caglar 2010, s. 25-30), wykazały pozytywną zależność między zdolnością organizacji do zmian a średnią skutecznością zrealizowanych projektów zmian. Badania pokazały, że organizacje o wyższym poziomie zdolności organizacji do zmian osiągały wyższy wskaźnik projektów zakończonych sukcesem. Potwierdziły to również badania prowadzone przez Heckmann, Stegera i Dowlinga (Heckmann, Steger, Dowling 2016). Respondenci oceniali stopień realizacji założonych celów zmian, czas realizacji projektu, koszty, a także dodatkowe osiągnięte rezultaty nieuwzględnione w pierwotnym projekcie zmian. Wyniki przeprowadzonych badań w grupie dużych przedsiębiorstw przemysłowych wykazały, że zdolność organizacji do zmian pozytywnie oddziałuje na osiągnięte rezultaty realizowanych projektów zmian.

Poziom zdolności organizacji do wprowadzania zmian oraz ich wpływ na realizację procesu zmian był również przedmiotem badań prowadzonych w grupie polskich przedsiębiorstw (Czop 2006)<sup>1</sup>. Uwzględniając etapy procesu zmian, wyróżniono trzy wymiary zdolności organizacji do wprowadzania zmian, tj.: umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian, umiejętność budowania procesu zmian oraz umiejętność wdrażania zmian. Ankietowani w skali pięciostopniowej oceniali działania podejmowane w przedsiębiorstwie w ramach każdego z wymienionych obszarów kształtujących zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian. Najwyżej oceniona została umiejętność rozpoznawania potrzeby zmian (średnia ocena 3,72), w tym działania z zakresu monitorowania otoczenia i rozpoznawania potrzeb klientów, monitorowania poziomu realizacji celów. W mniejszym stopniu systemy zarządzania badanych przedsiębiorstw sprzyjały partycypacji pracowników w dyskusjach na temat sytuacji firmy, jej konkurencyjności, bieżących problemów oraz możliwych kierunków doskonalenia. Potrzeba stałej samooceny podejmowanych działań i ich usprawniania w większości badanych przedsiębiorstw nie stanowiła jednego z filarów kultury organizacyjnej oraz nie zawsze wartości te znajdowały swoje odzwierciedlenie w systemie motywacyjnym czy stosowanym stylu kierowania. W przypadku umiejętności budowania procesu zmian (średnia ocena 3,62) niski poziom osiągnęły takie czynniki jak: kreowanie liderów na różnych poziomach organizacji, poziom partycypacji pracowników w planowaniu i przygotowaniu zmian, a także uwzględnianie w pracach przygotowawczych wpływu kultury na przebieg zmian. Korzystniej ocenione zostało natomiast zaangażowanie kierownictwa w przekazywanie wizji zmian oraz stosowanie różnych metod przekazywania informacji o zmianie. Najniżej oceniona została umiejętność wdrażania zmian (średnia ocena 3,51), na którą niekorzystny wpływ miał brak właściwego dostosowania systemu motywacyjnego do nowych wymagań stawianych pracownikom oraz brak jasno określonych zasad nagradzania za aktywność i osiągnięte wyniki, jak również mało przejrzysta struktura w zakresie celów, zadań i odpowiedzialności za ich realizację. Przeprowadzone badania potwierdziły wpływ zdolności organizacji do zmian na przebieg zmian w badanych przedsiębiorstwach.

Zaprezentowany przegląd badań w obszarze zdolności organizacji do zmian wskazuje, że jednym z istotnych problemów badawczych są wzajemne relacje między zdolnością organizacji do zmian a procesem zarządzania zmianą. Badania potwierdzają, że pozytywne doświadczenia płynące z realizacji różnorodnych projektów zmian pozytywnie oddziałują na zdolność organizacji do zmian, a także pozwalają na wypracowanie procedur wprowadzania zmian w organizacji i ciągłe doskonalenie tego procesu w wyniku uczenia się organizacji. Ta potrzeba doskonalenia wypracowanych sposobów wprowadzania zmian wynika również z różnorodności przedsięwzięć zmian w zakresie ich rodzaju, celów, czasu realizacji, czy też zakresu i tempa wdrażanych rozwiązań. Istotnego znaczenia w tym kontekście nabiera również zarządzanie procesem zmian w taki sposób, aby dokonująca się w organizacji przemiana nie stała się barierą dla wprowadzania kolejnych projek-

---

<sup>1</sup> Badania zostały przeprowadzone w grupie przedsiębiorstw z Listy 500.



tów zmian w przyszłości, ale była czynnikiem wzmacniającym zdolność organizacji do zmian.

### **Czynniki wpływające na zdolność organizacji do zmian**

Wielowymiarowość i złożoność zdolności organizacji do zmian podkreślają również prace teoretyczne i badania empiryczne prowadzone przez Klarner, Probst i Soparnota (2007). Ich zdaniem zmiana może odbywać się przez adaptację związaną z dostosowaniem do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i przez proaktywne działania związane z wyborami strategicznymi i wpływem organizacji na otoczenie, w którym funkcjonuje. W warunkach dużej niepewności i konkurencji konieczne staje nie tyle analizowanie samego procesu zarządzania zmianą w organizacji, co pójsie krok dalej, w kierunku zarządzania zdolnością organizacji do zmian. Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007), odwołując się do prac Gravenhorsta, Werkman i Boonstra (Gravenhorst, Werkman, Boonstra 2003, s. 83-105) oraz McGuinnessa i Morgana (McGuinness, Morgan 2005, s. 1306-1326), a także wyników prowadzonych badań empirycznych, proponują włączenie do analizy zdolności organizacji do zmian czynników kontekstowych (uwarunkowań organizacyjnych), procesowych (związanych z przebiegiem zmiany), a także strukturalnych dotyczących procesu uczenia i transferu wiedzy, dając temu wyraz w opracowanym przez nich modelu empirycznym zdolności organizacji do zmian.

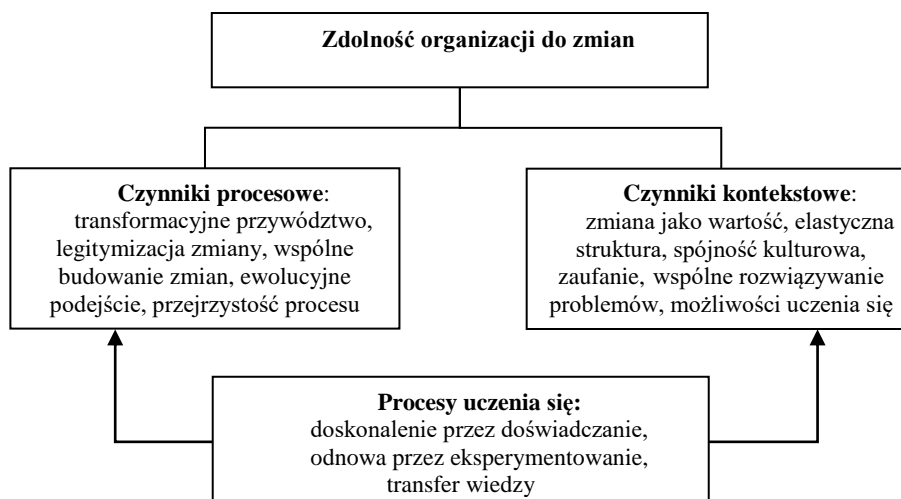
Czynniki kontekstowe tworzą pewne uwarunkowania organizacyjne, które oddziałują na przebieg zmian, tj.: postrzeganie zmiany jako wartości, elastyczną strukturę, spójność kulturową, zaufanie, wspólne rozwiązywanie problemów, możliwości indywidualnego uczenia się pracowników.

Jeśli zmiana stanowi wartość w organizacji, to przekłada się to na przekonanie pracowników, że zmiany są ważne dla trwania i rozwoju organizacji, że stanowią immanentną część organizacji. Przekonanie to oddziałuje na poparcie pracowników dla zmian, jak również ich zachowania podczas inicjowania i wdrażania zmian. Z kolei elastyczna struktura organizacyjna umożliwia dyskusję o zmianie, która prowadzi do lepszych rozwiązań i lepszego rozumienia procesu zmian. Istotna jest również spójność kulturowa, oznaczająca wspólną i silną kulturę organizacyjną. Wiąże ona pracowników z organizacją, wzmacnia ich identyfikację z nią, jak również zwiększa zaangażowanie pracowników do zmian i ciągłego doskonalenia. Kolejny czynnik to zaufanie, relacyjny zasób organizacji niezbędny w stosunkach pomiędzy promotorami, inicjatorami a podmiotami zaangażowanymi w zmianę. Relacje oparte na zaufaniu przyczyniają się do współpracy i kreatywnego działania (Stemplewska 2013, s. 99). Z kolei wspólne rozwiązywanie problemów motywuje pracowników do aktywnego udziału w procesie zmian i wzmacnia ich akceptację. Zapewnienie możliwości uczenia się pracowników i podnoszenia kompetencji stwarza warunki do zmiany sposobu myślenia i działania oraz bardziej skutecznego radzenia sobie z trudnościami wynikającymi z przebiegu zmian.

Do procesowych determinant Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007) zaliczają natomiast transformacyjne przywództwo, legitymizację zmiany, wspólne budowanie procesu zmian, wprowadzanie zmian w sposób ewo-

luczny, przejrzystość procesu. Transformacyjny lider jest w stanie przekonać wpływowe osoby do inicjatywy zmian. Lider słucha pracowników i aktywnie wspiera ich dyskusje dotyczące transformacji. Jego silna osobowość otwiera drogę do wdrażania zmian szczególnie trudnych w organizacji. Postrzegana legitymizacja zmian oddziałuje na zaangażowanie i zachowania pracowników w procesie zmian. Pracownicy angażują się w te projekty, które uznają za uzasadnione. Zasadność ta jest określona przez zaangażowanie promotorów zmian, ich działania w procesie oraz zapewnianie niezbędnych zasobów.

Zmiana organizacyjna może być realizowana na drodze negocjacji i rozmów z członkami organizacji, jak również poprzez wspólne rozwiązywanie problemów i uczenie się. Proces jednakże musi być budowany wspólnie po to, aby uzyskać wystarczające uczestnictwo, wsparcie i skuteczną realizację. Istotny jest również sposób odchodzenia od dotychczasowych rozwiązań. Wdrażanie zmian w sposób ewolucyjny, krok po kroku pozwala organizacji zmieniać się stopniowo, a pracownikom daje wystarczająco dużo czasu na nabycie wymaganej wiedzy i umiejętności. Pomaga również zachować pewną formę stabilności w trakcie zmiany, przez co pracownicy lepiej radzą sobie z transformacją. Przejrzystość procesu dotycząca otwartej i ciągłej komunikacji w procesie zmian odnośnie celów, zadań, osiągniętych rezultatów, problemów itp. pozwala pracownikom lepiej zrozumieć proces zmian i odpowiednio korygować swoje zachowanie.



**Rysunek 1. Poziomy rozpatrywania i oddziaływania na zdolność organizacji do zmian**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Klarner, Probst, Soparnot 2007)

Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007) w proponowanym modelu wyróżnili również wymiar strukturalny, który odnosi się do procesu uczenia się i obejmuje doskonalenie przez doświadczanie, odnowę przez eksperymentowanie oraz transfer wiedzy. Doskonalenie przez doświadczanie pozwala na ucze-

nie się podczas zmian, poprawę osiąganych wyników i lepsze rozumienie kontekstu kolejnej zmiany, a także wzmacnia postrzeganie zmiany jako wartości w organizacji. Odnowa przez eksperymentowanie pozwala na rozwijanie nowych pomysłów i wiedzy, prowadzi do odnowienia pamięci zbiorowej organizacji, wspólnego rozwiązywania problemów przez pracowników. Z kolei transfer wiedzy umożliwia upowszechnienie nowych rozwiązań, a także uzasadnia podejmowanie podobnych przedsięwzięć w organizacji.

Koncepcja zdolności organizacji do zmian Klarner, Probst i Soparnot (Klarner, Probst, Soparnot 2007) zakłada, że zdolność organizacji do zmian powinna być analizowana z uwzględnieniem czynników składających się na każdy z wymienionych wymiarów (*Rysunek 1*). Czynniki kontekstowe określić można jako pewną infrastrukturę dla zmian, która wynika z posiadanego przez organizację potencjału i oddziałuje na przebieg różnych inicjatyw zmian w organizacji. Ewoluuje ona w wyniku wdrażania nowych rozwiązań oraz nabywania doświadczeń związanych z zarządzaniem zmianą w różnorodnych projektach, co jest możliwe dzięki zachodzącym procesom uczenia się i transferu wiedzy. Zdolność organizacji do zmian powinna być zatem analizowana jako kombinacja czynników każdego z wyróżnionych wymiarów (Klarner, Probst, Soparnot 2007).

## Podsumowanie

Wprowadzanie zmian we współczesnych organizacjach – z uwagi na różnorodność zmian, ich zakres, rodzaj czy warunki otoczenia – wymaga weryfikowania dotychczas stosowanych podejść i metod zarządzania zmianą. Sposób implementacji zmian może być źródłem cennych doświadczeń wzbogacających kompetencje pracowników i organizacji, jak również czynnikiem blokującym kolejne procesy przemian. Dlatego też konieczne staje się rozszerzenie perspektywy postrzegania zjawiska zmiany i włączenie do pola analiz dynamicznego zasobu, jakim jest zdolność organizacji do zmian. Efektem tego jest przesunięcie punktu ciężkości z koncentracji na zarządzaniu poszczególnymi projektami zmian w kierunku zarządzania zdolnością organizacji do zmian, która w długiej perspektywie umożliwi organizacji nie tylko przetrwanie, ale i rozwój. Funkcjonowanie organizacji w warunkach dużej niepewności otoczenia oraz implementowanie różnych projektów zmian, często w tym samym czasie, wymaga właściwego gospodarowania potencjałem zmienności organizacji. Różnorodność wprowadzanych przedsięwzięć bez odpowiedniej koordynacji działań może bowiem prowadzić do marnotrawstwa posiadanych zasobów oraz utrwalać negatywne wzorce i doświadczenia związane z implementacją zmian. Przedmiotem dalszych badań w obszarze zarządzania zdolnością i procesem zmian może stać się zatem określenie zależności pomiędzy zdolnością organizacji do zmian a poziomem jej organizacyjnej dojrzałości. Ponieważ to menedżerowie poprzez swoją aktywność i podejmowane decyzje kształtują organizacyjną rzeczywistość przedsiębiorstwa, istotne wydaje się również badanie wpływu kompetencji menedżerów – w tym umiejętności radzenia sobie ze zmiennością i niepewnością – na przebieg zmian, osiągnięte efekty oraz poziom zdolności organizacji do zmian.

## Literatura

1. Arend R.J., Bromiley P. (2009), *Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?*, "Strategic Organization", Vol. 7.
2. Auster E.R., Wylie K.K., Valente M.S. (2005), *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities in Your Organization*, Palgrave Macmillan, New York.
3. Bechky B.A. (2003), *Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, "Organization Science", Vol. 14.
4. Beer M., Nohria N. (2000), *Cracking the Code of Change*, "Harvard Business Review", Vol. 78 (May-June).
5. Cummings T.G., Worley C.G. (2009), *Organization Development and Change*, South-Western Cengage Learning, Mason.
6. Czop K. (2006), *Metodyka planowania i wdrażania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, praca doktorska niepublikowana, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
7. Gravenhorst K.M.B., Werkman R.A., Boonstra J.J. (2003), *The Change Capacity of Organizations: General Assessment and Five Configurations*, "Applied Psychology: An International Review", Vol. 52(1).
8. Heckmann N., Steger T., Dowling M. (2016), *Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance*, "Journal of Business Research", Vol. 69.
9. Horz C., Heeg H., Caglar F. (2010), *Innovation zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, "Zeitschrift Führung + Organisation", No. 79(1).
10. Judge W.Q., Blocker Ch.D. (2008), *Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity. Flying the Plane While Rewiring It*, "European Journal of Marketing", Vol. 25, No. 9/10.
11. Judge W.Q., Douglas T. (2009), *Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 22.
12. Judge W.Q., Elenkov D. (2005), *Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firm*, "Journal of Business Research", Vol. 58.
13. Klarner P., Probst G., Soparnot R. (2007), *From Change to the Management of Organizational Change Capacity: A Conceptual Approach*, <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739> (dostęp: 16.07.2016).
14. Kok R.A.W., Driessen P.H. (2012), *Antecedents of Market Orientation in Semi-Public Service Organizations: A Study of Dutch Housing Associations*, "Service Industries Journal", Vol. 32.
15. Lawler E.E., Worley C.G. (2006), *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
16. Matwiejczuk R. (2011), *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
17. McGuinness T., Morgan R.E. (2005), *The Effect of Market and Learning Orientation on Strategy Dynamics: The Contributing Effect of Organisational Change Capability*, "European Journal of Marketing", Vol. 39.
18. Meyer C.B., Stensaker I.G. (2006), *Developing Capacity for Change*, "Journal of Change Management", Vol. 6.
19. Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
20. Pellettiere V. (2006), *Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change*, "Organization Development Journal", Vol. 24(4).

21. Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229.
22. Stemplewska M. (2013), *Znaczenie zaufania i jego wykorzystanie w rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 11.
23. Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable)Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28.
24. Werkman R.A. (2009), *Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns*, „Leadership and Organization Development Journal”, Vol. 30.

## **ORGANIZATIONAL CAPACITY FOR CHANGE AND ITS IMPACT ON THE PROCESS OF CHANGE MANAGEMENT**

**Abstract:** The article presents the concept of organizational capacity for change. For this purpose the resource-based view of firm was mainly used. In addition, the review of research in the area of the organizational capacity for change and its influence on the process of change management was presented. Based on the empirical model proposed by Klarner, Probst and Soparnot, the contextual and the process factors that should be taken into account in the analysis of the organizational capacity for change were described.

**Keywords:** process of change, change management, organizational capacity for change