



**Mirosław Laszczak**, University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland)  

## PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

***Abstract.** The strength of an organization lies in its ability to change. However, organisational inertia and a natural reluctance for members to go beyond the boundaries of what is known and predictable – are serious obstacles. This opens up a space for psychology in management studies, in particular the need to identify recipes for reconciling the members of the organization and effectively carrying out the organizational transformation. Such researches has been carried out in parallel with the development of management sciences. Elton Mayo's achievements, Kübler-Ross's suggestions, Kurt Lewin's model, some observations relating to strengthening attitudes and shaping behaviour were quickly adapted by management theory and managerial pragmatics. However, one must realize that psychology has its limitations. Not always and not all of its indications can be transferred to the ground of the organization without reflection. Because while psychology is useful, it can't replace theory of the management.*

***Keywords:** organization, change, change management, psychology*

**Mirosław Laszczak**, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Bielsko-Biała, Polska)



## PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W ORGANIZACJI

***Abstrakt.** Siła organizacji tkwi w jej zdolności do zmiany. Na przeszkodzie stoją jednak organizacyjna inercja oraz naturalna dla członków organizacji niechęć do wykraczania poza granice tego to co znane i przewidywalne. Pokonanie tych granic stwarza przestrzeń dla psychologii w naukach o zarządzaniu, w szczególności pojawia się potrzeba wskazania recepty na zjednanie sobie członków organizacji i skuteczne przeprowadzenie organizacyjnej transformacji. Równoległe do rozwoju nauk o zarządzaniu pojawiały się teorie psychologiczne oraz wskazania odnoszące się do pracowników narażonych na przeprowadzane zmiany. Dokonania Eltona Mayo, obserwacje Kübler-Ross, podpowiedzi Kurta Lewina oraz liczne spostrzeżenia odnoszące się do wzmacniania postaw i kształtowania zachowań szybko zostały zaadaptowane przez teorię i pragmatykę zarządzania. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że ma psychologia swe ograniczenia. Nie zawsze i nie wszystkie jej wskazania dadzą się bezrefleksyjnie przenieść na grunt organizacji. Bo chociaż psychologia jest przydatna, to stanowi uzupełnienie dla nauki o zarządzaniu i nie jest jej w stanie zastąpić.*

***Słowa kluczowe:** organizacja, zmiana, zarządzanie zmianą, psychologia*

### **Wstęp**

Zmiana jest immanentną częścią rozwoju organizacji, dla praktyków i teoretyków zarządzania interesujące jest przede wszystkim wyjaśnienie, jak to się dzieje, że jedne zmiany kończą się sukcesem, a inne grzęzną w mierzalności działań pozornych i nieskutecznych, i dlaczego członkowie organizacji nie zawsze i nie każde zmiany aprobuje. Pojawia się zatem kluczowe pytanie, jak najlepiej przeprowadzić zmianę w organizacji?

Celem artykułu jest ukazanie, w jaki sposób psychologia przeniknęła do nauki o organizacji i zarządzaniu. Jak duży w tym udział ewolucji nauk o organizacji, a jaka w tym zasługa pragmatyzmu zarządzających poszukujących efektywnych metod zarządzania zmianą. Za hipotezę badawczą uznano intuicyjnie poprawne przeświadczenie, że człowiek jest zawsze częścią dokonującej się zmiany. Aby zmianę udało się przeprowadzić, należy zrozumieć charakter reakcji członków organizacji na wprowadzenie nowości oraz

wykorzystać wiedzę psychologiczną do zmniejszenia pojawiającego się oporu. Tak postawiona hipoteza implikuje nowe wątki odnośnie specyfiki zarządzania zmianą.

Dla zweryfikowania hipotezy badawczej posłużono się badaniami literaturowymi – w zakresie badań przeglądowych. Natomiast do syntezy i ostatecznych konkluzji doprowadziła refleksja poznawczo-metodologiczna.

### **Zrozumieć zmianę**

Zmienność, a nie stałość należy do wybijających się cech rzeczywistości. Otaczający świat i istniejące w jego ramach organizacje permanentnie się zmieniają.

Powszechna zmienność dostrzeżona została przez filozofów, opisana przez poetów i przeanalizowana przez badaczy. Żyjący na przełomie VI i V wieku p. n. e. Heraklit przekonywał, że wszystko płynie (*panta rhei*) i nie wchodzi się dwa razy do tej samej rzeki. Jego uczeń Kratylos w zadumie nad zmiennością doszedł do wniosku, że stałość i zmienność to dwie strony tego samego medalu: świat pozbawiony stałości byłby również światem pozbawionym prawa do zmiany. Dla św. Tomasza z Akwinu – zmiana oznacza przejście od możliwości, potencjalności do aktualności<sup>1</sup>. Oznacza to, że byt skrywa zdolności do przemiany, tkwią w nim siły i źródła zmian, które uaktywniają się i w sprzyjających warunkach umożliwiają rozwój, którego zmiana jest zaczątkiem i istotą.

Problem zmienności dostrzegły nauki o zarządzaniu. Dziewiętnastowieczni inżynierowie znajdujący się wyjątkowo blisko procesów technologicznych angażowali się w wyjaśnianie interakcji zachodzących między człowiekiem a maszyną i wynikających z tego problemów [Rodriguez 1992, s. 112]. Niemiecki psychiatra Emil Kraepelin (1856-1926) wyrysował „krzywą zmęczenia” przedstawiającą, jak zmienia się odczuwany wysiłek w ciągu dnia pracy.

Coraz nowocześniejsza technologia zmuszała do implementowania zmian.

Jeśli nie faktycznie, to z pewnością intuicyjnie zauważano, że częścią zmiany organizacyjnej jest człowiek. Jego wyobrażenie o własnej roli, docenienie, ułatwienie, zrozumienie i psychologiczna gratyfikacja wpływają na percepcję dokonujących się przemian. Oznacza to, że za skutecznością i efektywnością zmiany organizacyjnej kryją się przekonania pracownika o własnej roli w procesach pracy. Stąd już tylko krok do pojawienia się psychologii przemysłu (*industrial psychology*).

---

<sup>1</sup> <https://contragentiles.pl/czytelnia/teizm-chrzciscjanski/argumenty-przeciwko-naturalizmowi-i-na-rzecz-istnienia-boga/piec-drog-sw-tomasza-z-akwinu/> [dostęp 12.03.2024].

Powszechność zmiany i jej różnorodność przełożyła się na problemy definicyjne. Dla jednych zmiana jest obserwowalną różnicą funkcjonowania, inni uważają ją za ważną modyfikację jakiejś części organizacji [Griffin 2005, s. 407]. Z kolei J. Penc definiuje zmianę jako przekształcenie organizacji odnoszące się do jej potencjału, struktury i sposobu funkcjonowania, by zwiększyć efektywność organizacji lub dostosować się do panujących warunków [Penc 1999, s. 184]. Zmiana jest zatem dokonującą się w czasie odmiennością, rodzajem transformacji i przekształceniem o różnorodnym pochodzeniu, odmiennej charakterystyce i zmiennym tempie. Dokonujące się w obrębie organizacji zmiany zwykle uważa się za konieczne, gdyż:

- pozwalają organizacji dostosować się do zmieniającego się otoczenia,
- umożliwiają lepsze wykorzystania zasobów i potencjału organizacji,
- przygotowują organizację na nadejście przyszłości,
- mają charakter sanacyjny i wynikają z modernizacji organizacji.

Nauka o organizacji i zarządzaniu zidentyfikowała wiele rodzajów zmian. Rzadko kiedy występują one pojedynczo, najczęściej zachodzą na siebie, wzmacniając swe oddziaływanie i komplikując zadania menedżerów. Zmiany rozchodzą się po całej organizacji, a bywa, że wykraczają daleko poza jej granice, odciskając swe piętno na innych organizacjach i otoczeniu.

Tabela 1. Typy zmian organizacyjnych

Typ zmiany	Charakterystyka
Planowana lub dostosowawcza	Zmiana planowana antycypuje przyszłe charakterystyki otoczenia i wprowadzana jest wyprzedzająco. Zmiana dostosowawcza jest reakcją na pojawiające się wymogi i jest zmianą wymuszoną przez otoczenie.
Reaktywna lub proaktywna	Reaktywna – wynika z analizy i diagnozy. Jest próbą racjonalnej odpowiedzi na sygnały i bodźce dochodzące z otoczenia i zazwyczaj pełni funkcje zaradcze. Proaktywna – jest zmianą wyprzedzającą. Organizacja wprowadzając zmiany proaktywne wykazuje inicjatywę, wychodzi naprzeciw przewidywanym stanom otoczenia.
Całościowa lub częściowa	Zmiana całościowa ma charakter kompleksowy i obejmuje wszystkie ważne obszary funkcjonowania organizacji. Zmiana częściowa odnosi się do wybranych elementów organizacji.
Rzeczywiste i udawane	Zmiany rzeczywiste polegają na faktycznej modyfikacji działania organizacji, która ujawnia się w rezultatach, czyli skuteczności i sprawności działania. Zmiany udawane przyjmują najczęściej postać błędnego koła i tuszują jedynie dotychczasowe wadliwe funkcjonowanie organizacji.
Naśladowcze i kreatywne	Zmiany naśladowcze polegają na implementowaniu cudzych gotowych rozwiązań, bazując na benchmarkingu. Zmiany kreatywne obarczone są wyższym ryzykiem i mają charakter twórczy, jednostkowy o trudnych do przewidzenia skutkach.

*Źródło: oprac. własne na podst.: Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 409-410; Kotter J.P., P.V. Schlesinger, Choosing Strategies for Change, [w:] Harvard Business Review, 1979, nr 3-4, s. 106; E. Długosz-Truszkowska, Zarządzanie zmianami [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, Uczelniane Wydawnictwo AGH, Kraków 2002, s. 40-41.*

Zmiany można skatalogować pod kątem składników organizacji. W ten sposób pojawiają się zmiany w strukturze, w kulturze organizacyjnej, w technologii, w strategii działania i systemach zarządzania. Za każdym razem zmiana organizacyjna dotyka zatrudnionych. Zmusza ich do uczenia się nowych rzeczy, narzuca nowe praktyki postępowania, tworzy konieczność porzucenia starych nawyków i zastąpienia ich nowymi przyzwyczajeniami.

Niekiedy pojawia się pokusa przykładania największej uwagi do samej zmiany, nie zważając na socjopsychologiczny kontekst; dochodzi do tego, że zmiana wydaje się ważniejsza niż stojący w jej centrum człowiek. Na myśl przychodzi popularna w latach 90-tych dwudziestego wieku koncepcja „fundamentalnej przebudowy procesów w firmie” znana jak re engineering. Zakładała ona dogłębne i radykalne przeprojektowanie organizacji. Celem reengineeringu było uzyskanie nadzwyczajnych efektów, których jakoby nie da się osiągnąć w drodze ewolucyjnych przemian. Zmniejszenie zatrudnienia, obniżenie kosztów produkcji, wzrost sprawności działania, poprawa jakości – to tylko niektóre z potencjalnych korzyści reengineeringu. Czy jednak dlatego, że nie potrafią poprawnie przenieść teoretycznych założeń do praktyki, czy może z powodu wad samej metody – koncepcja uznana została za rodzaj niebezpiecznej mody mającej katastrofalne skutki dla organizacji [Abrahamson 1996, s. 285-286]. Jeden z początkowych orędowników reengineeringu wskazał, że nazbyt instrumentalnie traktuje się w niej pracowników, od których oczekuje się jedynie podporządkowania celowi nadrzędnemu, jakim jest sprawność działania organizacji<sup>2</sup>. W ten sposób nowatorskie rozwiązanie zupełnie zignorowało ponad stuletnie obserwacje i teorie organizacji i zarządzania polegające na docenieniu czynników psychologicznych i społecznych w procesach pracy.

### **Przenikanie psychologii do nauk o zarządzaniu**

Dla rozwoju przemysłu kluczowy był wiek dziewiętnasty. To wtedy zaczęły pojawiać się wielkie okręgi przemysłowe. Przybywało mieszkańców miast, przedsiębiorstwa potrzebowały nowych rąk do pracy, a szybki rozwój technologii wymuszał nieustanną transformację procesów pracy i sposobów produkcji. Kluczowa wówczas była walka klas, zrozumiała przy bezwzględnej i nastawionej na zys gospodarce. Bez pardonowe wykorzystywanie robotników i nierównomierny podział bogactw budziły odruch sprzeciwu. Bogaci i biedni, zarządzający i zarządzani stanowili dwie odmienne kategorie. „Bogaci żyją

---

<sup>2</sup> Zob.: [www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people](http://www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people). [dostęp 11.02.2024].

w świecie dostatku, biedni – w świecie ograniczeń” co wyrażone jeszcze mocniej brzmi: „Bogaty albo biedny. Po prostu różni mentalnie” [Benjamin, Baker, 2004, s. 24-29]. Konieczność tonizowania napięć i ograniczania pojawiających się tarć bardzo szybko skierowała uwagę ku psychologii; wiązano z nią nadzieje na znalezienie sposobów pozwalających jeśli nie zażegnania to przynajmniej osłabienia niepokojów w miejscu pracy.

Problem zmiany systemowej spróbowała wyjaśnić ogólna teoria teorii systemów, z której tak wiele rozwiązań przeniknęło do nauki o zarządzaniu. Dla L. von Bertalanffy’ego dokonujące się transformacje każdego systemu są oczywiste, gdyż podlegają zasadzie bodziec – reakcja; organizacje znajdują się w stanie chronicznej niestabilności, pokonując drogę od początkowej niestabilności do stabilności w nieokreślonym punkcie w przyszłości [Bertalanffy 1984, s. 196].

Prace Eltona Mayo i jego zespołu ujawniły, że gdy pominie się wrażliwość pracowników, wówczas nie zrozumie się tego wszystkiego, co dzieje się na trójstyku: organizacja – pracownik – praca. Badania pokazały, że już samo poczucie zaopiekowania, świadomość, że przełożonym zależy na pracownikach, że troszczą się o nich – znacząco zmienia zachowania zatrudnionych w momencie wprowadzania zmiany organizacyjnej.

W kolejnych latach przybywało nowych danych. Wraz z nimi modyfikowano metody i narzędzia motywacji; zaczęto uwzględniać potrzeby pracowników. Teoria oczekiwań Kanadyjczyka Victora Vrooma opisywała jednostki, które zanim podejmą się wykonania jakiejś czynności, analizują swoje oczekiwania i spodziewane efekty, by ostatecznie wybrać tę aktywność, która przyniesie im najwięcej subiektywnie rozumianych korzyści. Badania Vrooma połączono ze zmiennymi międzykulturowymi i z treningiem umiejętności, by tym lepiej wyjaśniać, jak procesy myślowe przenoszą się na procesy pracy [McClelland, Winter 1969].

Na początku lat 50-tych dwudziestego wieku badania przeprowadzone przez Edwina A. Fleishmana potwierdziły wyniki eksperymentów w Hawthorne i wykazały, że jednym z najważniejszych zadań przywódców w organizacji jest wrażliwość na potrzeby i uczucia podwładnych<sup>3</sup>. To stąd wzięło się zarządzanie przez doглядanie (*management by walking around*). Odwiedzanie pracowników na stanowiskach pracy, interesowanie się ich pracą, otaczanie psychologiczną opieką, wypytywanie o problemy, tłumaczenie i wyjaśnianie – tym między innymi powinni zajmować się zarządzający, próbując zmniejszyć stres zatrudnionych. Konciliacyjna rola zarządzających wzrasta, gdy pracownicy zaczynają dopatrywać się

---

<sup>3</sup> Fleishman, E. A. (1953). *The description of supervisory behavior*, [w:] „Journal of Applied Psychology”, 37(1), 1-6. <https://doi.org/10.1037/h0056314> [dostęp 04.03.2024].

w zmianach zagrożenia dla swej stabilnej przyszłości, gdy wzrasta niepewność, a dalsza ich rola w przedsiębiorstwie staje się niejasna. Automatycznie wzrasta wtedy potrzeba okazywania pracownikom wsparcia, przełożeni zamiast zarządzać powinni wyjaśniać i wspierać podwładnych.

Psychologia pracy nie zajmuje się już pojedynczymi problemami, lecz patrzy na organizację w sposób całościowy. Poczynając od zatrudniania, poprzez socjalizację w organizacji, przemianę wiedzy szkolnej w praktykę postępowania, motywację, zadowolenie i jakość życia. Przenika do teorii i praktyki zarządzania, towarzyszy myśleniu o zachowaniu konsumentów jak i obecna jest w procesach socjalizacji pracowników w miejscu pracy. Nade wszystko jednak zainteresowanie psychologią wynika z konieczności osłabienia oporu wobec zmian. Tylko pozornie bowiem pracownicy wykazują inicjatywę, zainteresowani są niekończącą się innowacyjnością i poszukują sukcesu w swych postawach przedsiębiorczych. Zdecydowanie więcej jest sytuacji, gdy zmiana odczytywana jest jako zagrożenie.

Coraz szersze otwieranie drzwi dla wiedzy psychologicznej i próby wyjaśnienia zachowań organizacyjnych z punktu widzenia doświadczanych emocji, potrzeb i oczekiwań – doprowadziły do tego, że zainteresowano się psychologią pozytywną. Liczy się nastawienie do pracy, aktywność zawodowa, głód wiedzy i nowych umiejętności. Pracownicy tym samym są kreatorami swoich stanowisk pracy, a równocześnie pomysłodawcami odnośnie najlepszego sposobu wykonywania zawodowych czynności. Takie podejście wymusza unowocześnienie procesu rekrutacji. Szczególną uwagę należałoby zwracać na: samodzielność, otwartość, łatwość komunikacji, chęć rozwoju – czyli do rangi nadrzędnej urosł kapitał psychologiczny<sup>4</sup>. Narzuca to oczywiście nową formę współpracy pracownik – przełożony. Wspieranie, dbałość o satysfakcję, budowanie poczucia zadowolenia, spełnienia i oferowanie coraz to nowych dróg rozwoju stają się bazą dla współpracy. Czy jednak takie podejście odnośnie każdej organizacji nie przerodzi się w formę demagogii społecznej? Czy na drugi plan nie zejdzie zarządzanie jako kształtowanie postaw pracowników zgodnie z intencją organizacji? No i co z pracownikami, których nastawienie do wykonywanych czynności nie jest tak entuzjastyczne? I czy przełożeni potrafią pełnić rolę zarówno wymagających majstrów jak i asertywnych kierowników będących równocześnie empatycznymi terapeutami i wyrozumiałymi nauczycielami. Weryfikacja niechybnie nastąpi w toku praktyki menedżerskiej.

---

<sup>4</sup> <https://firmbee.com/pl/psychologia-pozytywna-w-organizacji> [dostęp 22.02.2024].

### **Pracownik w obliczu zmiany**

Ostatnie lata pokazały, jak raptownej przemianie ulegają metody pracy: technologia korzysta ze sztucznej inteligencji, a potrzeby i wyobrażenia pracowników o pracy ciągle ewoluują pod wpływem mass mediów i w miarę doprecyzowania życiowych celów. Abstrahując od podejścia teoretycznego i nie skupiając się na koniecznościach wynikających z potrzeby dostosowania się do rynku, za każdym razem uwaga kierowana jest na pracownika, który niechętny jest zmianom, obawia się ich i zastanawia – jak ich uniknąć. Lęki i obawy są zmiennymi w znacznym stopniu zapośredniczonymi i nie bez znaczenia są tutaj: płeć, staż pracy, doświadczenie zawodowe, wiek, wykształcenie, ścieżka zawodowej kariery, a nawet krąg kulturowy i cywilizacyjny.

W grę wchodzi jeszcze jeden ważny czynnik, jakim okazuje się wspólnota indywidualnych celów pracownika z celami całej organizacji. Zakres w jakim osobiste pragnienia zatrudnionego pokrywają się z zamierzeniami organizacji określa stopień spolegliwości i ustępliwości pracownika oraz determinuje jego gotowość do przyjęcia i uniesienia zmian. Co wcale nie oznacza, że wspólnota interesów automatycznie pozytywnie nastraja i niweluje opór. Uczenie się nowych rzeczy, zaburzenie relacji z innymi zatrudnionymi, nowy zakres wymagań i formy kontroli niezmiennie traktowane są jako obciążenie, na które oczywiście można się zgodzić, ale przecież... nie od razu, nie teraz, najlepiej w przyszłości. Pojawiają się wahania i nieodmienny zestaw pytań, na które odpowiedź przesądzi o wewnętrznej zgodzie na zmianę i o postawie, jaką w obliczu zmiany zajmie pracownik. Rysunek 1.





Rysunek 1. Pytania, na które poszukuje odpowiedzi pracownik w obliczu zachodzących zmian w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W latach osiemdziesiątych David Kolb opracował czteroskładnikowy program uczenia się osób dorosłych. Wykazał w nim, że<sup>5</sup>:

- dorośli nie nabędą koniecznych umiejętności ani wiedzy, jeśli będą czytali instrukcje i wysłuchiwali wykładów,
- każdorazowa zmiana w otoczeniu wymusza przyswojenia i zrozumienia nowych informacji,
- konieczne jest eksperymentowanie i porównanie, czyli podejście doświadczalne oraz praktyczne,
- integracja nowych wiadomości i nabywanie nowych umiejętności odbywa się poprzez praktykowanie, ćwiczenie i łączenie nowych rzeczy z posiadaną już wiedzą.

W praktyce oznacza to, że ważne jest eksperymentowanie, pokazywanie, próbowanie i nie można przyspieszać nauki. Konieczny jest czas na refleksję, eksperymentowanie i zastosowanie nowych zasad. Zmiany na dużą skalę zachodzą etapami, a powiedzenie, że „co nagle to po diable” – zyskuje w tym miejscu dodatkowe uzasadnienie.

<sup>5</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management> [dostęp 11.02.2024].

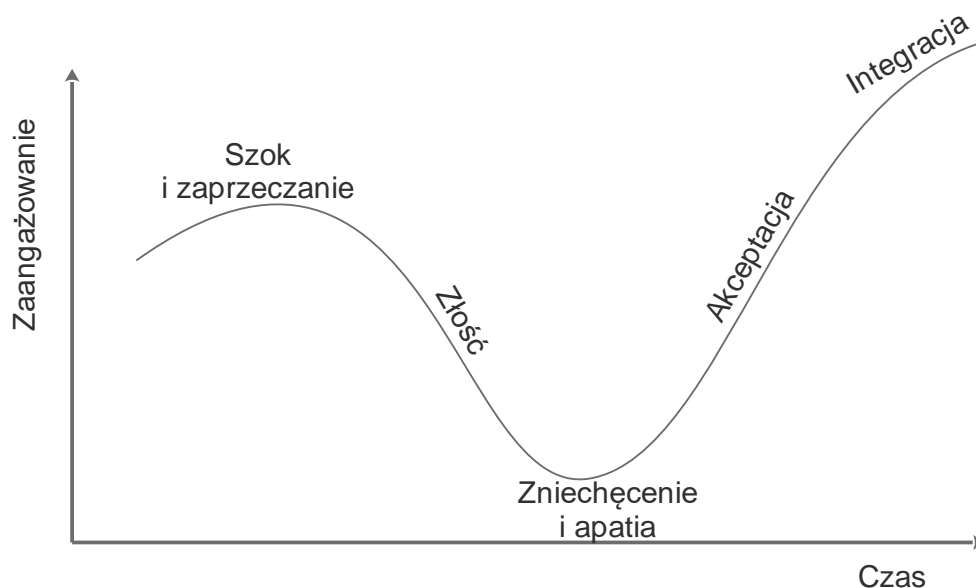
Dodatkowo psycholog organizacji Chris Argyris zauważył, że ludzie lepiej przyswajają informacje, jeśli tłumaczą innym to, czego sami się wcześniej nauczyli<sup>6</sup>. A jest tak dlatego, że proces uczenia się i nauczania przebiega w różnych obszarach mózgu. W tym przypadku sprawdza się stara trenerska mądrość: wytłumaczył trzy razy i sam wreszcie zrozumiał. Konieczne zatem staje się wydłużenie procesu wprowadzenia zmian i podzielenie go na etapy. Już w podczas drugiej wojny światowej postulował to Kurt Lewin, twórca trójfazowego modelu [Kulawik-Dutkowska 2016, s. 196]. Rozmrażanie, zmiana i zamrożenie organizacji stały się częściami każdej poważniejszej zmiany organizacyjnej. Dążono przede wszystkim do pozyskania zainteresowania zmianą, przekonania o jej konieczności, ustaleniu nowych form komunikacji i sposobów motywacji.

Na procesy emocjonalne zachodzące w obliczu dokonującej się zmiany światło rzuciły badania Elisabeth Kübler-Ross. Mimo że zajmowała się reakcją pacjentów na wiadomość o nieuleczalnej chorobie, szybko okazało się, że jej obserwacje dobrze tłumaczą zachowania członków organizacji w obliczu zmian<sup>7</sup>. Rysunek 2. Podobne są kolejne fazy, odczucia i doświadczane przeżycia. Być może skala emocji bywa inna, lecz i to nie jest pewne, zważywszy, że dla części pracowników gwałtowna zmiana organizacyjna wprowadza nieład w ich życie zawodowe i osobiste, część z nich musi liczyć się z odejściem z pracy, a na pewno porzuceniem tego co znane, wyuczone i przewidywalne.

---

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/etapy-reakcji-na-zmiane/> [dostęp 23.02.2024].



Rysunek 2. Krzywa zmian Kübler-Ross, czyli jak zachowują się ludzie w obliczu zmiany

Źródło: oprac. na podst.: K. Shultz Kearney, A study of the emotional effects on employees who remain through organizational change: a view through Kübler-Ross (1969) in an educational institution, Oklahoma State University 2002, s. 41-47, [w:] <https://core.ac.uk/download/pdf/215266253.pdf>. [dostęp 11.02.2024].

Pierwsza doświadczana przez pracowników faza to szok i zaprzeczenie. Nieznana sytuacja wywołuje „efekt strusia” – lepiej jej nie widzieć. Wszelkie trudności zbywa się wzruszeniem ramion i przekonaniem, że przecież „mnie to nie dotyczy”, „być może zmiana jest tylko efemeryczna i zniknie równie szybko, jak się pojawiła”. Złudzenia podtrzymuje się na siłę, jak gdyby chcąc zaczarować rzeczywistość.

Kwestią czasu jest przedarcie się prawdy przez zasłonę złudzeń. W końcu zmiana staje się faktem. Pojawia się wtedy złość, mnożą się kolejne pytania: „dlaczego ja mam się dostosowywać, inni mają lżej, organizacja się na mnie uwzięła”. Złość manifestuje się bojkotem, kłótnością, pretensjami, cynizmem i złośliwością. Gdy i to nic nie daje, a rozpoczęte zmiany pogłębiają się, pracownik popada w depresję. Negatywnym emocjom nie ma końca. Kolejne myśli to: „nie poradzę sobie, to mnie przerasta, nie dam rady, poddam się”.

Zmiany wydają się przewyższać wyobrażenia o tym, jak będzie funkcjonować organizacja po przekształceniach. W końcu macha się ręką w przekonaniu „co ma być to będzie”.

Jeśli pracownik przetrwa tę fazę, pojawi się zgoda. Ostatecznie dojdzie do akceptacji i integracji.

Dobłą muzyczną ilustracją krzywej Kübler-Ross jest V Symfonia Beethovena zwana Symfonią Losu. Kompozytor już wie, że bezpowrotnie traci słuch. Kolejne takty wyrażają

walkę z tym co nieuniknione. Narasta poczucie fatum, rodzi się zwątpienie. Piąta Symfonia zawiera w sobie muzyczne obrazy walki, zwątpień, usłyszeć tam można rezygnację, by ostatecznie zabrzmiała zgodność i pogodzenie<sup>8</sup>. Krzywa Kübler-Ross staje się niemal odzwierciedleniem uczuć zapisanych na pięciolinii przez genialnego kompozytora.

Huśtawka nastrojów od beznadziei po wycofanie, do tego cynizm splatający się z nadmiernym uczuciowym zaangażowaniem, po którym następuje obojętność i nowa gonitwa myśli. Każda zmiana jest inna, lecz zawsze ingeruje w sprawdzony porządek. Niszczy spokój, destabilizuje świat. Dlatego wymaga szczególnego potraktowania. I pomaga w tym psychologia.

### **Zasady wprowadzania zmian**

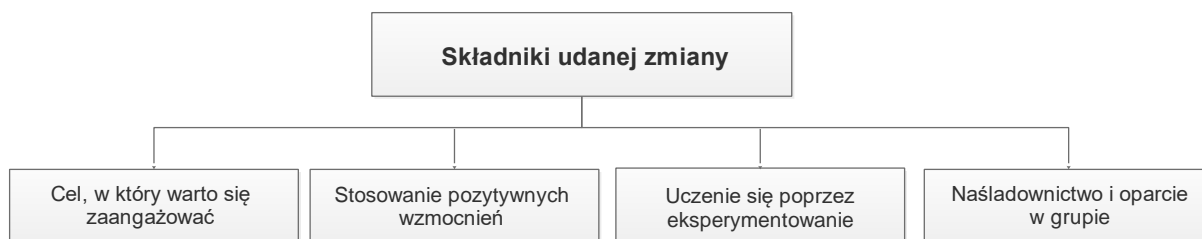
Przez lata badań nad sprawnością i skutecznością wprowadzania zmian zbierało się sporo materiału. Najczęściej okazuje się, że niepowodzenia we wprowadzaniu zmian wzięły się z ignorowania czynnika ludzkiego. Przebiegały zbyt szybko, były zbyt głębokie i rozgrywały się w nieprzygotowanym środowisku społecznym<sup>9</sup>. Na dodatek członkowie organizacji nie byli przekonani o celowości i konieczności zmian. Skoro nikt ich nie informował i o nich nie zadbał, nic dziwnego, że zmianę odczuwali jako degradację osobistą. Dziś już wiadomo, że najważniejszy jest człowiek i jego nastawienie, a punktem wyjścia jest wiara członków organizacji, że warto się zmieniać. Dlaczego? Bo przyszłość jest zmianą, bo stałość nie istnieje, a stanie w miejscu to cofanie się. Trzeba jeszcze, by uwierzyli w to członkowie organizacji.

Nie wystarczy powiedzieć pracownikom, że od nowego miesiąca zmieni się ich sposób pracy. Od samego początku ważne są entuzjazm i zaangażowanie. Radość z nadchodzącej przyszłości. Pracownicy powinni zobaczyć swoją rolę w rozgrywającym się dramacie losów firmy i muszą uwierzyć, że ich rola jest istotna, a zajmowane miejsce ważne.

---

<sup>8</sup> <http://www.klasycznaplytoteka.pl/symfonia-wszystkich-symfonii-piata-beethovena-czesc-pierwsza/> [dostęp 12.03.2024].

<sup>9</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management> [dostęp 29.02.2024].



Rysunek 3. Składniki udanej zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management> [dostęp 05. 02. 2024].

Nie uda się, gdy osoby odpowiedzialne za wprowadzanie zmian, uznają, że krótkie przeszkolenie, i to wykonane on-line, wystarczy do pozyskania sympatii uczestników. Nic podobnego. Teoretyczna wiedza jest ledwie wprowadzeniem. Potrzeba eksperymentów, zbudowania zespołu, współuczestnictwa i namacalnych korzyści ze zmienionego stanu rzeczy.

W tym miejscu zarządzanie posiłkuje się behawioryzmem, a w szczególności teorią Skinnera o warunkowaniu pozytywnym: wyznaczanie celów, procedury pomiaru rezultatów, procedury zarządcze i operacyjne otoczone powinny być siecią pochwał, nagród i ingracjacji. Oczekiwane i poprawne zachowania muszą być wzmocniane<sup>10</sup>.

Wiele lat temu słynny pediatra Benjamin Spock stwierdził, że spójne wzorce do naśladowania są decydujące dla rozwoju dzieci. Okazuje się, że są równie ważne w przypadku dorosłych poddawanych zmianom. Naśladowanie „znaczących osób” w organizacji (i to zarówno jeśli chodzi o ich sposoby myślenia jak i postępowania) są niezbędne do uformowania nowych nawyków. Ważna jest spójność między myśleniem a działaniem, jednolitość zachowań, proste przełożenie działań na dostrzegalne korzyści. Cenione w innych sytuacjach różnorodność i odmienność – w warunkach zmiany działają na niekorzyść organizacji, gdyż otwierają furtkę dla możliwych wątpliwości i konkurencyjnych postaw.

Zachęta do przejmowania nowych ról powinna pochodzić również od grup, do których aspirują pracownicy, lub grup, które są dla nich z jakichś powodów ważne. Kluczowe, istniejące w każdej organizacji grupy, dają oparcie pracownikom. Od nich pochodzi „społeczny dowód słuszności”, na nich też przerzucane są obawy, dzięki nim tonizowane są nadmierne negatywne emocje.

<sup>10</sup> Tamże.

### **Ograniczenia w wykorzystywaniu psychologii w zarządzaniu zmianą**

W centrum procesów zarządzania znajduje się zawsze człowiek. Ma to swoje konsekwencje, nie da się podchodzić bezosobowo do pracownika, ważne są: komunikacja, rozumienie potrzeb, a także zwyczajnych ludzkich ograniczeń. Psychologia dysponuje odpowiednimi narzędziami przekonywania. Nie stanowi jednak panaceum ani nie jest w stanie zastąpić wiedzy z zakresu zarządzania organizacjami. Trzeba też mieć na względzie jej słabości.

Po pierwsze – teorie psychologiczne bywają trudne do zweryfikowania. Ograniczenia behawioryzmu są powszechnie znane. Umysł jest znacznie bardziej złożony niż dałoby się wywnioskować na podstawie obserwowania zachowania pod kątem poszukiwania nagród i unikania kar. Wiele zastrzeżeń zgłaszanych jest pod adresem koncepcji Abrahama Masłowa. Bo choć intuicyjnie wydaje się ona poprawna i posiada zdolność wyjaśniania części zachowań, to jednocześnie łatwo wyobrazić sobie zachowania stojące w zupełnej opozycji do teorii A. Masłowa. Leon Festinger (twórca koncepcji dysonansu poznawczego) teorię Masłowa podsumował: „Pomysły tego faceta są tak złe, że nie są nawet błędne” [Arronson 2011, s. 111].

Po drugie – ma psychologia swoją mitologię [Lilienfeld, Lynn, Ruscio, Beyerstein 2011, s. 30]. Bazowanie wyłącznie na wiedzy psychologicznej może doprowadzić do powstania nieadekwatnego obrazu organizacji i jej członków. Stąd biorą się nieracjonalne oczekiwania i niebezpieczeństwo zastąpienia praktyki zarządzania myśleniem życzeniowym [Gurmińska 2012, s. 201].

Po trzecie – należy uważać, aby wzrost znaczenia psychologii w naukach o zarządzaniu nie unicestwił pragmatycznej strony zarządzania. Bardzo łatwo jest bowiem zamienić zarządzanie w demagogię społeczną.

Po czwarte – część koncepcji psychologicznych, choć wydaje się intuicyjnie poprawna, bywa że nie wytrzymuje konfrontacji z rzeczywistością. Koncepcje z czasem się zmieniają, bywają udoskonalane lub zarzucane.

Po piąte – zarządzanie przedsiębiorstwem ma swą specyfikę, właściwą sobie dynamikę, zazwyczaj różną od warunków, w jakich były prowadzone badania psychologiczne. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie oraz kultura organizacyjna sprawiają, że do każdego przedsiębiorstwa i każdej zmiany należałoby podchodzić indywidualnie [Gelfand, Erez, Aycan 2007, s. 479-514], może się więc okazać, że część teorii psychologicznych będzie mylnie tłumaczyć obserwowane zachowania, prowadząc do niepoprawnych wniosków [Koppes, Pickren 2007, s.3-35)].

Po szóste – rozumienie pracy i podejście do zmiany inne jest w krajach Europy Zachodniej, inne w krajach Dalekiego Wschodu, odmienności zauważyć można nawet przypatrując się krajom Europy Wschodniej, nie jest więc pewne, na ile psychologiczne obserwacje mają powszechny charakter i dają się uogólnić [Bond, Smith 1996, s. 205-235].

### **Konkluzje**

Konieczność uwzględnienia dokonań psychologii w zarządzaniu zmianą w organizacji wynika przede wszystkim z tego, że każda organizacja jest systemem społecznym. Członkowie organizacji podporządkowani reżymowi panujących reguł i poddani procesom socjalizacyjnym narażeni są na ciągły dyskomfort. Tym większy, gdy organizacja zaczyna się zmieniać. Do codziennych obowiązków dochodzą wówczas nowe wyzwania, którym towarzyszy niepewność i lęk. Jest to sytuacja tak trudna, że dla jej przeanalizowania sięga się po wykres Elisabeth Kübler-Ross wymyślony dla osób poważnie chorych i umierających. Istotne zmiany organizacyjne są bowiem jakimś końcem: końcem standardów wykonywanej pracy, końcem utrwalonych przez lata relacji z innymi członkami organizacji, końcem modelu myślowego, który do tej pory poprawnie tłumaczył organizacyjną rzeczywistość.

Sprzeciw jest wówczas naturalnym odruchem. Zawsze silnie przeżywany, choć nie zawsze w pełni demonstrowany. Bywa stłamszony i nieujawniony, i czeka na stosowny moment, by wyjść i zdewastować zamierzenia zarządzających. W ograniczaniu i kanalizowaniu sprzeciwu pomaga wiedza psychologiczna, po pierwsze – wskazuje, jak ważne jest rozłożenie procesu zmian na kilka etapów, po drugie – dowartościowuje pozytywne przykłady zachowań i kładzie nacisk na fazę przekonania członków organizacji o konieczności wprowadzenia zmiany. Podkreśla znaczenie wzorców i – idąc za radą Skinnera – odwołuje się do warunkowania sprawczego w postaci systemu nagród i kar.

Zarządzanie zmianą dokonuje się w emocjonującej atmosferze, a zarządzanie emocjami to także sfera zainteresowania psychologii. Rozmowa, wyjaśnianie niepokojów, odpowiedzi na pytania członków organizacji, obecność zarządzających wśród zatrudnionych, koncyliacyjny podejście do pracowników, umiejętne stosowanie nagród – to zbiór działań tonizujących emocje, a równocześnie sprawdzian umiejętności menedżerskich. Umiejętności te nie polegają już wyłącznie na planowaniu, decydowaniu i kontroli, lecz wybiegają dalej. Sprawni menedżerowie znają rolę emocji i siłę obaw pojawiających się w sytuacji wprowadzania nowości do organizacji, dlatego starają się tak przedstawić cel zmiany, by pracownicy chcieli się weń angażować, wybierają system nagród i pozytywnych wzmocnień, dają czas na eksperymentowanie i doceniają, jak ważne jest znalezienie oparcia

w grupie. Dawanie przykładu, korzystanie z wzorców, wspieranie i nagradzanie zaangażowania to ważne instrumenty oddziaływań, które powinny pojawić się przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z jednostkowości każdego procesu wprowadzania zmian. Wiedza psychologiczna ma swoje uwarunkowania i ograniczenia. I chociaż nie sposób pominąć uwarunkowań socjopsychologicznych, to równocześnie nie można tracić z oczu pragmatyzmu zarządzania, gdyż oprócz psychologicznych uwarunkowań ważna jest też przyszłość organizacji, jej sprawność i skuteczność.

### **Bibliografia**

Abrahamson, E. (1996). *Management fashion*. [W:] „Academy of Management Review”, 21(1). <https://doi.org/10.2307/258636>

Arronson E., *Przypadek to nie wszystko*, Wyd. Charaktery, Kielce 2011.

Benjamin, L. T., Baker, D. (2004). *From séance to science: A history of the profession of psychology in America*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, s. 24-29.

Bertalanffy L. von, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.

Bond, M. H., & Smith, P. B. (1996). *Cross-cultural organizational behavior*. [W:] „Annual Review of Psychology”, 47. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.205>

Długosz-Truszkowska E. (2002) *Zarządzanie zmianami* [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), „Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi”, Uczelniane Wydawnictwo AGH, Kraków.

Gelfand, M., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). *Cross-cultural organizational behavior*. [W:] „Annual Review of Psychology”, 58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>

Griffin R.W., (2005) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gurmińska K., (2012), *Koncepcje psychologiczne w zarządzaniu*, [w:] „Nowoczesne systemy zarządzania”, nr 1 (7). <https://doi.org/10.5604/18969380.1159236>

Koppes, L. L., & Pickren, W. (2007). *Industrial and organizational psychology: An evolving science and practice*. [W:] L. L. Koppes et al. (Eds.).

Kotter J.P., P.V. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*, [w:] Harvard Business Review, 1979, nr 3-4.

Lilienfeld S.O., Lynn S.J. Ruscio J., Beyerstein B.L. (2011), *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, Wyd. Cis, Warszawa.



Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.

Rodríguez, A. (1992). *Psicología de las organizaciones: Teoría y método*. PPU, Barcelona.

### **Netografia**

Fleishman, E. A. (1953). *The description of supervisory behavior*, [w:] „Journal of Applied Psychology”, 37(1), 1-6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>

<http://www.klasycznaplytoteka.pl/symfonia-wszystkich-symfonii-piata-beethovena-czesc-pierwsza/>

<https://contragentiles.pl/czytelnia/teizm-chrzescijanski/argumenty-przeciwno-naturalizmowi-i-na-rzecz-istnienia-boga/piec-drog-sw-tomasza-z-akwinu/>

<https://firmbee.com/pl/psychologia-pozytywna-w-organizacji>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-psychology-of-change-management>

<https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/etapy-reakcji-na-zmiane/>

Shultz Kearney K., *A study of the emotional effects on employees who remain through organizational change: a view through Kübler-Ross (1969) in an educational institution*, Oklahoma State University 2002, [w:] <https://core.ac.uk/download/pdf/215266253.pdf>.

[www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people](http://www.fastcompany.com/26310/fad-forgot-people).