

Emil Bukłaha

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Instytut Zarządzania
Katedra Zarządzania Projektami
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5271-7885>

Paweł Cabała

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Procesu Zarządzania
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6624-6650>

Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA¹

Streszczenie

W artykule omówiono zagadnienie zarządzania zmianą w warunkach zmienności, niepewności, złożoności i wieloznaczności (VUCA) otoczenia organizacji. Wychodząc od przedstawienia głównych nurtów badań w zarządzaniu zmianą, autorzy dokonują oceny przydatności modeli zarządzania zmianą w świecie VUCA. Analizowane modele zostały pogrupowane, a następnie ocenione w czterostopniowej skali. W podsumowaniu artykułu wskazano czynniki determinujące sprawność zarządzania zmianą w warunkach wysokiej dynamiki i złożoności otoczenia.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 064/ZZP/2022/POT.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, VUCA, dynamika i złożoność otoczenia, strategie wprowadzania zmian, determinanty zmian organizacyjnych

Kody klasyfikacji JEL: L2, M1, O30

1. Wprowadzenie

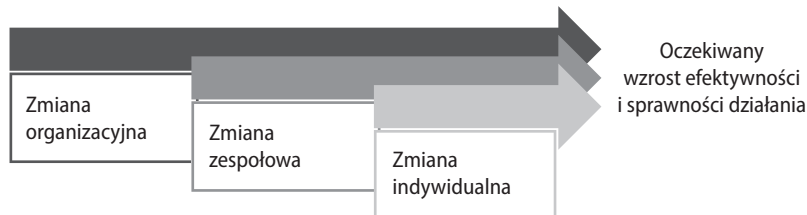
Środowisko, w którym funkcjonują współczesne organizacje cechuje się zmiennością (*Volatility*), niepewnością (*Uncertainty*), złożonością (*Complexity*) oraz wieloznacznością (*Ambiguity*). Cechy te opisują „świat VUCA” (obecnie już w wersji 3.0) [więcej zob. Bennett Lemoine, 2014; Kotter, Akhtar, Gupta, 2022], czyli warunki znacząco ograniczonych możliwości podmiotu w zakresie diagnozy jego sytuacji bieżącej i przewidywania skutków podejmowanych przez niego działań. W tradycyjnych strukturach hierarchicznych kadra kierownicza planowała zmiany, które następnie wprowadzali pracownicy niższych szczebli. Efektywność zmian zależała od umiejętności definiowania przez kierownictwo rzeczywistych problemów organizacji lub wynikała z ekspertyz przygotowywanych przez specjalistów zewnętrznych. Wprowadzane rozwiązania miały cechować się trwałością, a zmiany były przeprowadzane stosunkowo rzadko. W świecie VUCA inicjowanie i szybkie wdrażanie zmian staje się warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji.

W warunkach VUCA szczególny wpływ na zdolność organizacji do wprowadzania zmian ma kultura organizacyjna, postawy pracowników, styl przywództwa oraz przyjęta strategia wprowadzania zmian [Cabała, 2014]. Kultura organizacyjna wspomaga osiąganie konsensusu w przypadkach szczególnie złożonych i trudnych, udrażnia komunikację wewnętrzną, a także obniża koszty i czas związane z kontrolą. Kształtowanie postaw otwartości na zmiany ułatwia identyfikację problemów oraz zwiększa elastyczność działania. Styl przywództwa ma z kolei fundamentalny wpływ na zaangażowanie pracowników. Przyjęcie odpowiedniej strategii wprowadzania zmian pozwala natomiast skuteczniej rozwiązywać zidentyfikowane problemy.

Celem artykułu jest przegląd i ocena przydatności modeli zarządzania zmianą w świecie VUCA, czyli w warunkach wysokiej dynamiki i złożoności otoczenia organizacji, które powodują trudności w interpretacji zjawisk społeczno-gospodarczych, a w konsekwencji wzrost niepewności w podejmowaniu decyzji. Przedmiotem badań było kilkanaście modeli zarządzania zmianą, które pogrupowano na cztery kategorie: metamodele zarządzania zmianą, modele zarządzania zmianą organizacyjną, modele zmian z perspektywy grupy (zmiana zespołowa) oraz modele zmian z perspektywy jednostki (zmiana indywidualna).

Ocenę przeprowadzono w czterostopniowej skali, tj. pełna, wysoka, częściowa i niska przydatność modelu. Ponadto w artykule wskazano czynniki determinujące sprawność procesów inicjowania i implementacji zmian (zaprezentowano główne motywy podjęcia danego tematu, określenie problematyki badawczej i postawienie tez/celów głównych).

Rysunek 1. Poziomy zarządzania zmianą w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

2. Miejsce i rola zarządzania zmianą w świecie VUCA

Według D.J. Snowdena i M.E. Boone w świecie VUCA należy rozróżnić złożone środowisko działania organizacji od środowiska skomplikowanego. Niesie to dla organizacji konkretne wskazówki w zakresie wdrażania zmian [Elkington i in., 2017, s. 90–91]. W skomplikowanym otoczeniu zarządzający muszą podejmować decyzje na podstawie „znanych niewiadomych”, opierać się na historycznych danych i na tej podstawie prognozować przyszłość. Jednak w złożonym środowisku, bardziej zbliżonym do świata VUCA, takie podejście uważa się za niewystarczające. Jak pisze J. Kotter, w czasach VUCA „XX-wieczny model długich okresów spokoju czy samozadowolenia, przerywanych krótkimi okresami gorączkowych zmian nie będzie możliwy do utrzymania” [Kotter, 2012, s. 170]. Dlatego zamiast trzymać się utartych schematów, dotychczasowych sprawdzonych rozwiązań i historycznych wzorców sukcesu, powyżsi badacze sugerują, aby liderzy, podejmujący decyzje w warunkach wysokiej złożoności, podejmowali decyzje opierając się na przewidywaniu przyszłych trendów i sygnałów rynkowych oraz wykorzystywali bardziej intuicję niż przeszłe doświadczenia.

Każda zmiana w organizacji, zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym, jak i operatywnym, powinna być zatem identyfikowana i przeprowadzana zgodnie z typem otoczenia, które swoim charakterem najbardziej odpowiada sytuacji, w jakiej organizacja się znalazła. Do podjęcia decyzji o wyborze modelu wdrażania zmian oraz zastosowanych narzędzi i technik zarządzania zmianą, warto przeanalizować poniższe zagadnienia:

- Czy organizacja ma jasną wizję przyszłości i potrafi do niej dopasować potrzebę wprowadzenia zmian?
- Czy możliwa jest systematyczna analiza danych o zmianie?
- Czy do wdrażania zmiany można przydzielić wiarygodnego i kompetentnego lidera promującego zmianę?
- Czy w organizacji funkcjonuje długoterminowa strategia rozwoju zasobów ludzkich?
- Czy kultura organizacji pozwala na wykorzystanie kapitału społecznego w rozwoju, wdrażaniu oraz utrzymaniu efektów zmiany?
- Czy w organizacji funkcjonuje kultura dzielenia się wiedzą, uczenia się, zachęty do innowacyjności i odpowiedzialności?

Wysoki stopień spełnienia kwestii opisanych powyższymi pytaniami może świadczyć o skutecznych możliwościach wdrażania przez organizację zmian w złożonym otoczeniu, z uwzględnieniem zmienności, nieprzewidywalności, niepewności i wieloznaczności świata VUCA.

3. Wybrane nurty i koncepcje zarządzania zmianą w ujęciu VUCA

Specjaliści w zakresie zarządzania zmianą różnie postrzegają nurty i koncepcje naukowe dotyczące zarządzania zmianą. Aby lepiej zrozumieć powiązania między zarządzaniem zmianą a koncepcją VUCA, warto zwrócić uwagę na wybrane poniższe klasyfikacje. A. Zarębska [2002, s. 35–44] wyróżnia trzy podstawowe podejścia do zarządzania zmianą w organizacji:

- systemowe – zakłada, że organizacje złożone są ze współdziałających i współzależnych elementów, które znajdują się pod wpływem tych samych sił, a wyniki zmian w dowolnym obszarze nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu do całości, ponieważ wszystkie podsystemy organizacji ściśle się ze sobą wiążą i wzajemnie na siebie oddziałują. W wyniku tego, zmiana jednego obszaru organizacji powoduje zmiany lub ich konieczność w innym obszarze;
- zintegrowane (kompleksowe) – połączenie orientacji strategicznej, przy jednoczesnym, pełnym wykorzystaniu potencjału zarządczego i pracowniczego;
- behawioralne – ściśle związane z pojęciem doskonalenia organizacji, które jest zaplanowanym, długofalowym działaniem mogącym przenieść organizację na wyższy poziom funkcjonowania, przy jednoczesnym wzroście wydajności i satysfakcji członków organizacji. I choć doskonalenie organizacji często wiąże się ze zmianami w jej strukturach i stosowanej technologii, to przede wszystkim koncentruje się na zmianie postaw ludzi oraz jakości stosunków w pracy.

B. Kozyra [2017, s. 43–44] dzieli zmiany na:

- wewnętrzne i zewnętrzne,
- wynikające z określonego zdarzenia, z niezgodności lub z przyszłych potrzeb organizacji,
- przymusowe (narzucone) i dobrowolne (uzgodnione),
- reaktywne (dostosowawcze, adaptacyjne) i antycypacyjne (planowane),
- adaptacyjne (zachowawcze, odtwórcze) i innowacyjne (twórcze, rozwojowe),
- reprodukcyjne i transformacyjne,
- pozorne i radykalne,
- cząstkowe i całościowe,
- technologiczne, strukturalne i nakierowane na ludzi,
- stopniowe (ewolucyjne) i skokowe (rewolucyjne).

Badaczka podkreśla przy tym, że każda organizacja może posługiwać się kilkoma typami zmian w zależności od swoich potrzeb.

Z kolei A. Van de Ven i M. Poole [1995, s. 510–540] wywiedli z nauk społecznych następujące modele zarządzania zmianą:

- Cykl życia – wskazuje się w nim na sekwencję etapów albo faz, cykle zmian odnoszą się do jednostek i są predeterminowane. W kolejnych fazach życia następuje kumulacja wiedzy i doświadczenia.
- Ewolucyjny – zmiany są procesem naturalnym, wynikiem konkurencji w dostępie do rzadkich zasobów. W tym etapie wymienia się jeszcze trzy następujące po sobie fazy: zróżnicowania, selekcji i utrwalenia. Pierwsza faza oznacza, że powstają nowe formy organizacyjne. Przetrywają te, które w fazie selekcji okażą się bardziej konkurencyjne. Najlepsze z nich (pod względem wybranych przez organizację kryteriów) zostaną utrwalone.
- Dialektyczny – zmianę rozpoczyna konfrontacja i konflikt między zbiorowościami, sprzeczności rozwiązywane są w sposób twórczy i zastępowane nowymi stanami. Zderzenie tezy i antytezy (zaprzeczenia aktualnie istniejących rozwiązań) prowadzi do powstania syntezy (nowych rozwiązań), która może się stać kolejną tezą i przyczynkiem do nowej konfrontacji.
- Teleologiczny – zmiany wynikają z potrzeby poszukiwania, ustalania i wdrażania nowych celów, w obliczu niezadowolenia z celów dotychczasowych. Zakłada się, że organizacja po osiągnięciu nowego celu nie pozostaje w stanie równowagi, ponieważ na podstawie nowej wiedzy następuje sformułowanie kolejnego – odmiennego od dotychczasowego – celu.

Każde z powyższych ujęć – nie wyczerpując jednocześnie bogactwa klasyfikacji w tym zakresie – może stanowić dobry punkt odniesienia do analizy podejść do wdrażania zmian w ujęciu koncepcji VUCA. Jednak biorąc pod uwagę dostępną literaturę przedmiotu i czytelną poniższej typologii zmian, wiodącym podziałem zastosowanym w niniejszym opracowaniu zdecydowano się uczynić podział zmian z punktu widzenia poziomu ich wdrażania i oddziaływania. Taką systematyzację opisują m.in. B. Burnes [2017], E. Cameron i M. Green [2020] oraz R. Smith, S. King, R. Sidhu i D. Skelsey [2015]. W poniższym ujęciu wdrażanie zmian i reakcja na nie odbywa się na poziomie:

- organizacji i jej systemów (metamodela zarządzania zmianą i zmiana organizacyjna),
- grupy pracowników (grupa wobec zmiany),
- reakcji jednostek wobec wprowadzanych zmian (jednostka wobec zmiany).

W tabeli 1 zestawiono wybrane koncepcje zarządzania zmianą, z uwzględnieniem ich przydatności w nieprzewidywalnym i kompleksowym otoczeniu, charakterystycznym dla świata VUCA.

Tabela 1. Wybrane koncepcje zarządzania zmianą w ujęciu koncepcji VUCA

Autor i rok	Proces zmian	Założenia	Stopień dopasowania do założeń VUCA ^a
Metamodelo zarządzania zmianą			
J. Hayes (2010)	Ogólny model wdrażania zmiany wg faz: a) Identyfikacja potrzeb i uruchomienie procesu zmiany -> b) Diagnoza i wizja zmiany -> c) Planowanie i przygotowanie wdrożenia zmiany -> d) Wdrażanie zmiany -> e) Utrzymanie efektów zmiany	<ul style="list-style-type: none"> Uwzględnia perspektywę organizacji, grupy i jednostki 	Pełna zgodność
G. Morgan (1986)	Metafory organizacji	Wybrane metafory: <ul style="list-style-type: none"> maszyny systemów politycznych organizmu przepływu i transformacji Na ich podstawie stworzono szereg poniższych modeli zmian organizacyjnych	Pełna zgodność
APMG Change Management	Model cyklu zmian wg APMG: <ul style="list-style-type: none"> Potrzeba zmiany -> Tworzenie zespołu ds. zmiany -> Określanie wizji i wartości -> Komunikowanie i angażowanie -> Wzmacnianie grup i jednostek zaangażowanych w zmianę -> Wdrażanie zmiany i optymalizacja -> Wzmacnianie zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> Składa się z zestawu pojęć teoretycznych i praktycznych technik zarządzania zmianami w odniesieniu do jego trzech poziomów, które łączą się w spójną całość, tworząc kompleksowe podejście do zarządzania zmianą Wszystkie trzy poziomy – struktury organizacyjne, zespoły i jednostki, których dotyczy proces zarządzania zmianą – są niezbędnym elementem całego procesu identyfikacji i wdrażania zmian, dla uzyskania efektu pożądanego przez ich inicjatorów, w tym w ujęciu VUCA 	Pełna zgodność
Zmiana organizacyjna			
W. Bridges (1991)	Zarządzanie transformacją jako złożoną zmianą organizacyjną: <ol style="list-style-type: none"> Zakończenie stanu obecnego Wejście w strefę neutralną i wdrażanie zmiany Nowy sposób działania i ugruntowanie zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> Model lepszy do wdrażania dużych zmian (fuzje, przejęcia) niż do zmian zapobiegawczych czy inspirowanych z wewnątrz organizacji 	Częściowa zgodność
R.J. Bullock i D. Batten (1985)	Techniczne ujęcie zarządzania zmianą: <ol style="list-style-type: none"> badanie -> planowanie -> działanie -> integracja 	<ul style="list-style-type: none"> Dobry model dla prostych lub wyizolowanych zmian Zmiana jest dokonywana w sposób zaplanowany, oparty na zarządzaniu projektami 	Niska zgodność, model mniej przydatny dla zmian nietypowych i złożonych, charakterystycznych dla VUCA

Autor i rok	Proces zmian	Założenia	Stopień dopasowania do założeń VUCA ^a
C. Carnall (1990)	Zmiana transformacyjna jako spójny system zarządzania transformacją, wpływu na kulturę organizacyjną i zarządzania polityką w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> Koncentruje się przede wszystkim na roli menedżerów w procesie zarządzania zmianą a nie na technicznym procesie wdrażania zmiany 	Wysoka zgodność (ujęcie psychologiczne)
L. Clarke (1994)	Model wdrażania zmian wg 7 powiązanych faz: <ul style="list-style-type: none"> przewidywanie i minimalizowanie oporu wobec zmiany stworzenie wizji rozwoju po wdrożeniu zmiany destabilizacja status quo wdrożenie strategii otwartej komunikacji o zmianie ustalenie właściwego momentu wdrożenia zmiany opracowanie planu wdrożenia zmiany i jego realizacja długofalowe wzmocnienie wprowadzonej zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> Dobry model dla prostych lub wyizolowanych zmian, zakładających wystąpienie długofalowych efektów zmiany Zmiana jest dokonywana w sposób zaplanowany, oparty na strategicznym planie wdrożenia zmiany 	Częściowa zgodność
J. Kotter (1995)	Ośmioletni model strategicznych akceleratorów zmian: <ol style="list-style-type: none"> wytworzenie poczucia pilności zmiany zbudowanie silnej koalicji ustanowienie wizji zmiany komunikowanie wizji delegowanie działań zgodnych z wizją planowanie i kreowanie szybkich sukcesów konsolidacja usprawnień i realizacja kolejnych zmian utrwalanie nowych rozwiązań w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> Lepszy dla zmian o wyższym stopniu ustrukturyzowania procesu wdrażania Większy nacisk kładzie na pierwsze fazy zmian, tj. budowanie koalicji i ustanowienie wizji zmian a mniejszy na delegowanie i konsolidację osiągnięć 	Częściowa zgodność (model liniowy – nie zakłada powtórzeń w cyklu zmiany)
K. Lewin (1951)	Koncepcja pola sił i trójfazowy model zmiany: <ol style="list-style-type: none"> rozmrózienie -> zmiana -> zamrożenie 	<ul style="list-style-type: none"> Szczególnie przydatny w początkowych fazach wdrażania zmian do jej zaplanowania Dobry, kiedy w całej organizacji potrzebne są ogromne zmiany w procesach i praktykach 	Pełna zgodność
McKinsey (1990)	Model zmian „7-S” Elementy „twarde”: <ul style="list-style-type: none"> strategia (<i>strategy</i>) struktura (<i>structure</i>) procedury (<i>systems</i>) Elementy „miękkie”: <ul style="list-style-type: none"> styl (<i>style</i>) pracownicy (<i>staff</i>) umiejętności (<i>skills</i>) wspólne wartości (<i>shared values</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Analizując, gdzie siedem elementów nie wspiera się wzajemnie, pozwala na identyfikację tych części systemu, które wymagają dostosowania oraz na wprowadzenie efektów zmian do pozostałych części organizacji 	Częściowa zgodność do wysokiej (ułatwia lepszą koncentrację na problemach wdrażania zmian niż na procesie tworzenia wizji zmiany)

cd. tabeli 1

Autor i rok	Proces zmian	Założenia	Stopień dopasowania do założeń VUCA ^a
D.A. Nadler i M.L. Tushman (1997)	Model zgodności ze zmianą, ujęty w perspektywach: <ul style="list-style-type: none"> • praca • ludzie • organizacja formalna • organizacja nieformalna Intensywność zmian wg modelu: <ul style="list-style-type: none"> a) ograniczone dostosowanie (<i>Tuning</i>) – > b) adaptacja obszaru organizacji (<i>Adaptaion</i>) – > c) reorientacja strategiczna organizacji (<i>Reorientation</i>) – > d) kompleksowa transformacja organizacji dzięki szybkiej zmianie jej wszystkich kluczowych obszarów (<i>Re-creation</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ma pomagać w zrozumieniu dynamiki zjawisk mających miejsce w organizacji w sytuacji, kiedy dokonuje się w nich zmian • Organizacja jest postrzegana jako zestaw współzależnych podsystemów, które monitorują i wyczuwają zmiany w jej otoczeniu 	Częściowa zgodność do wysokiej (ułatwia lepszą koncentrację na problemach wdrażania zmian niż na procesie tworzenia wizji zmiany)
E.C. Nevis (1987)	Model wdrażania zmian wg 7 powiązanych faz: <ul style="list-style-type: none"> • podkreślenie roli naczelnego kierownictwa • zaangażowanie kierownictwa • diagnoza obszarów problemowych w organizacji • poszukiwanie nowych rozwiązań • eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami • wzmocnienie pozytywnych rezultatów nowych rozwiązań • akceptacja nowych i skutecznych działań 	<ul style="list-style-type: none"> • Podkreśla znaczenie i rolę zaangażowania wyższego kierownictwa i strategicznych interesariuszy w tworzenie założeń oraz sposobu wdrażania zmian w organizacji • Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście odgórne, skoncentrowane na kluczowych decydentach wdrażanych zmian 	Wysoka zgodność
P. Senge i in. (1999)	Systemowy model wdrażania zmian, homeostazy i procesów równoważących: <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wizji -> • planowanie -> • poszukiwanie energii do wdrażania zmian -> • podejmowanie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentruje się na zagadnieniach trwałości i odnawialności zmian • Jest lepiej dopasowany do zmian wdrażanych w przewidywalnych warunkach Zalecenia modelu: <ul style="list-style-type: none"> • zaczynaj od małych zmian • wzrastaj równomiernie • nie planuj wszystkich zmian równocześnie 	Niska zgodność (model jest trudniejszy do zastosowania w nieprzewidywalnym i turbulentnym otoczeniu)
Grupa wobec zmiany			
M. Belbin (1981)	Role zespołowe wobec zmian: <ul style="list-style-type: none"> • poszukiwacz źródeł • dusza zespołu • koordynator • kreator • ewaluator • specjalista • lokomotywa • implementer • prefekcjonista 	<ul style="list-style-type: none"> • Model służy do analizy stopnia dopasowania zespołu wdrażającego zmianę do jego celów 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)

Autor i rok	Proces zmian	Założenia	Stopień dopasowania do założeń VUCA ^a
H. Modlin i M. Faris (1956)	Model reakcji zespołu na zmianę: a) strukturalizm -> b) niepokój -> c) zmiana -> d) integracja	<ul style="list-style-type: none"> Model służy do ukazania dynamiki nastawienia zespołu do zmian 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)
I. Myers i K. Briggs (1956)	Model typów osobowości MBTI: <ul style="list-style-type: none"> Myślący Realista Myślący Innowator Zorientowany na działania Realista Zorientowany na działania Innowator 	<p>Model stworzony na podstawie przeciwstawnych zestawów cech osobowości:</p> <ul style="list-style-type: none"> ekstrawersja vs. introwersja poznanie vs. intuicja myślenie vs. odczuwanie osądzanie vs. obserwacja <p>Różny stopień akceptacji zmian w ujęciu zwinnej transformacji (+ - +++):</p> <ul style="list-style-type: none"> Myślący Realista (+) Myślący Innowator (++) Zorientowany na działania Realista (++) Zorientowany na działania Innowator (+++) 	Pełna zgodność
B. Tuckman (1965)	Model procesów kształtowania się grupy: <ul style="list-style-type: none"> Formowanie Burza Normowanie Działanie Rozwiązanie zespołu (<i>Adjourning</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Model służy do ukazania dynamiki nastawienia zespołu do zmian 	Pełna zgodność
J. Whittaker (1970)	Model wiodących elementów kształtowania relacji w grupie w obliczu zmian: <ul style="list-style-type: none"> Wstępna przynależność do grupy -> Kształtowanie elementów władzy i kontroli -> Wzrost stopnia zażyłości zespołu -> Siła zespołu dzięki jego wewnętrznemu zróżnicowaniu -> Sposób działania zespołu jako podstawa do akceptacji zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> Model służy do analizy wiodących relacji w grupie w zakresie wdrażania zmian 	Pełna zgodność
Jednostka wobec zmiany			
J. Adams, J. Hayes, B. Hopson (1976)	Krzywa reakcji jednostki na zmianę: <ul style="list-style-type: none"> Szok -> Zaprzeczanie -> Gniew -> Pertraktowanie -> Depresja -> Akceptacja -> Eksperymentowanie -> Odkrycie korzyści -> Integracja zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> Model skupia się na osobach objętych zmianą i ich reakcjach wobec zmiany Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście oddolne, skoncentrowane na pracownikach 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)

cd. tabeli 1

Autor i rok	Proces zmian	Założenia	Stopień dopasowania do założeń VUCA ^a
E. Kübler-Ross (1996)	Proces zmiany i dostosowania jednostki: <ul style="list-style-type: none"> • Akceptacja -> • Zaprzeczanie -> • Gniew -> • Pertraktowanie -> • Depresja 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobry model, kiedy radzenie sobie z emocjami jest ważne dla osiągnięcia zmian • Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście oddolne, skoncentrowane na pracownikach 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)
F. Perls, L. Perls, P. Goodman (1951)	Cykl reakcji na zmianę Gestalt: <ul style="list-style-type: none"> • Świadomość zmiany -> • Mobilizacja energii -> • Indywidualne działanie -> • Kontakt i współpraca z innymi -> • Testowanie i sprawdzanie efektów -> • Kończenie działań 	<ul style="list-style-type: none"> • Model skupia się na osobach objętych zmianą i ich reakcjach wobec zmiany • Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście oddolne, skoncentrowane na pracownikach 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)
V. Satir (1991)	Model indywidualnej reakcji na zmianę: <ul style="list-style-type: none"> • Stare status quo -> • OBCY ELEMENT (impuls zmiany) -> • Chaos -> • IDEA TRANSFORMACJI (plan zarządzania zmianą) -> • Integracja zmiany i praktyka -> • Nowe status quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Model skupia się na osobach objętych zmianą i ich reakcjach wobec zmiany • Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście oddolne, skoncentrowane na pracownikach 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)
E. Schein (1988)	Etapy indywidualnej zmiany transformacyjnej: <ul style="list-style-type: none"> • Rozmrożenie: Wytwarzanie motywacji do zmiany -> • Uczenie się nowych koncepcji oraz nowych znaczeń starych koncepcji -> • Zamrożenie: Wbudowanie efektów zmiany we własne przekonania i zachowania oraz w bieżące relacje i zależności z innymi 	<ul style="list-style-type: none"> • Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście oddolne, skoncentrowane na pracownikach • Model zakłada istnienie dwóch przeciwstawnych sił stale wpływających na zachowania jednostki wobec zmian: <ul style="list-style-type: none"> • lęk o przetrwanie • lęk przed uczeniem się • Zmiana może się trwale udać, jeśli u jednostki lęk o przetrwanie będzie większy niż przed uczeniem się nowych zachowań 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)
J. Hiatt (2006)	Model ADKAR: <ul style="list-style-type: none"> • Świadomość potrzeby zmiany (<i>Awareness</i>) -> • Pragnienie uczestniczenia i wspierania zmiany (<i>Desire</i>) -> • Wiedza o tym, jak się zmienić (<i>Knowledge</i>) -> • Zdolność do wdrożenia wymaganych umiejętności i zachowań (<i>Ability</i>) -> • Utrwalenie zmiany (<i>Reinforcement</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zalecany, kiedy potrzebne jest podejście oddolne, skoncentrowane na pracownikach • Model skupia się na osobach objętych zmianą i ich reakcjach wobec zmiany • ADKAR pomaga zrozumieć potrzeby osób w czasie zmian w miejscu pracy i wskazuje, jakiego rodzaju wsparcie można dostarczać, aby pomóc im z powodzeniem przez nie przejść 	Pełna zgodność (zwłaszcza w odniesieniu do zespołów objętych zmianą kompleksową)

^a W skali: zgodność pełna, wysoka, częściowa, niska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bukłaha [2014]; Cameron, Green [2020]; Hayes [2010]; Hiatt [2006]; Kotter [2012]; Sibbet [2013]; Burnes [2017]; Smith, King, Sidhu i Skelsey [2015]; Kozyra [2017]; Nevis [1987]; Clarke [1994].

Jak wynika z przedstawionej analizy, przeważająca większość modeli zarządzania zmianą dobrze wpisuje się w charakter kompleksowych zmian charakterystycznych dla koncepcji VUCA. Każdy z powyższych typów zmian (organizacyjna, grupowa i indywidualna oraz metamodelowa) ma oczywiście inną specyfikę, niemniej jednak ich charakter jest w większości na tyle uniwersalny, że ich zastosowanie pozwala na skuteczną realizację zmian w warunkach VUCA. Jedynymi modelami z tego zestawienia, słabiej wpisującymi się w koncepcję VUCA są te o sztywnej, stricte iteracyjnej konstrukcji, zakładającej długofalowe utrzymanie zmian, z obszaru zmian organizacyjnych.

4. Wnioski i podsumowanie

Do czynników determinujących zdolność do wprowadzania zmian organizacyjnych można zaliczyć m.in.: zakres zmian, gotowość do zmian, reakcje interesariuszy, niezbędne zasoby oraz skutki uboczne [Harrison, 2005, s. 48–51]. Czynniki te w świecie VUCA wymagają udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy organizacja potrzebuje zmian stopniowych czy radykalnych? W otoczeniu stabilnym przedsiębiorstwa wprowadzają zmiany stopniowo. Zmiany radykalne są podejmowane w odpowiedzi na znaczące zmiany w otoczeniu (np. kryzysy) lub gdy dotychczasowe działania usprawniające są niewystarczające. Z perspektywy VUCA zmiany mają charakter strategiczny i mogą wymuszać potrzebę częstszego redefiniowania procesów podstawowych i pomocniczych, a nawet zmian modelu biznesu.
2. Czy organizacja jest gotowa na zmiany? W otoczeniu stabilnym kadra kierownicza ma czas na przygotowanie pracowników do zmian. W świecie VUCA zmiany muszą być wprowadzane szybko, co wymaga kształtowania odpowiednich postaw wśród pracowników, umiejętności osiągnięcia konsensusu w sytuacjach niejednoznacznych, a także kształtowania zdolności do akceptacji wyższego ryzyka. W warunkach niestabilności pracownicy powinni być przygotowani do podejmowania nowych wyzwań, często kosztem bieżącej efektywności, na przykład poprzez zlecenie wykonywania zróżnicowanych zadań, rotację wewnętrzną itp.
3. Jaka będzie reakcja interesariuszy na wprowadzanie zmiany? W otoczeniu stabilnym skutki zmian mogą być konsultowane z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. W świecie VUCA ryzyko nieporozumień rośnie. Pojawia się potrzeba uruchamiania szybkich i skutecznych kanałów informacyjnych oraz podnoszenia kompetencji w zakresie zarządzania konfliktami wśród kadry menedżerskiej.
4. Czy organizacja posiada wystarczające zasoby do wprowadzenia zmian? W otoczeniu stabilnym dostęp do zasobów jest ułatwiony z uwagi na niski koszt kapitału. W świecie VUCA pozyskiwanie zasobów oznacza często konieczność wchodzenia w nowe układy kooperacyjne, zawierania sojuszy strategicznych, dzielenia się zyskami i ryzykiem. Duże

znaczenie odgrywają zasoby niematerialne, elastyczność działania i zdolność do szybkiego uczenia się.

5. Czy zmiany spowodują pojawienie się skutków ubocznych? W otoczeniu stabilnym łatwiej jest przewidzieć dynamikę zmian i skutki uboczne. W świecie VUCA skutki uboczne zmian są w zasadzie nieprzewidywalne. Dlatego w zarządzaniu zmianą konieczne jest wykorzystanie podejścia holistycznego, myślenia scenariuszowego, w tym zapewnienia rezerw pozwalających na swobodę działania w różnych, zaskakujących okolicznościach.

Podsumowując stwierdzamy, że proponowane w literaturze przedmiotu modele zarządzania zmianą dobrze opisują pożądane zachowania organizacji w warunkach zmienności i złożoności. Należy jednak pamiętać, że podejmowanie i wdrażanie decyzji jest zawsze osadzone w konkretnym kontekście biznesowym. Zarządzanie zmianami w świecie VUCA wymaga od współczesnych organizacji podnoszenia kreatywności w zakresie wczesnego wykrywania szans i zagrożeń oraz ciągłej gotowości do szybkiej i adekwatnej reakcji na wyłaniające się problemy.

Bibliografia

1. Bennett N., Lemoine G.J. [2014], *What VUCA Really Means for You*, Harvard Business Review, January – February.
2. Bukłaha E. [2014], *Change management in organization based on APMG Change Management methodology*, „Forum Scientiae Oeconomia”, vol. 2(3).
3. Burnes B. [2017], *Managing Change*, 7th edition, Pearson, Harlow.
4. Cabała P. [2015], *Determinanty sprawności system zarządzania zmianą organizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 17.
5. Cameron E., Green M. [2020], *Making Sense of Change Management*, 5th ed., KoganPage, London.
6. Clarke L. [1994], *The Essence of Change*, Prentice Hall, New Jersey USA.
7. Elkington R., van der Steege M., Glick-Smith J., Moss Breen J. (red.) [2017], *Visionary Leadership in a Turbulent World. Thriving in the New VUCA Context*, Emerald Publishing, Bingley.
8. Harrison M.I. [2005], *Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
9. Hayes J. [2010], *The Theory and Practice of Change Management*, 3rd ed., Palgrave Macmillan, Hampshire.
10. Hiatt J.M. [2006], *ADKAR. A model for change in business, government and our community*, Learning Center Publications, Colorado.
11. Kotter J.P. [2012], *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston.
12. Kotter J.P., Akhtar V., Gupta G. [2022], *Zmiana w świecie VUCA 3.0*, ICAN Institute, Warszawa.
13. Kozyra B. [2017], *Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie*, MT Biznes, Warszawa.

14. Nevis E. [1987], *Organizational consulting: A Gestalt approach*, Gardner Press, New York.
15. Sibbet D. [2013], *Visual Leaders. New Tools for Visioning, Management & Organization Change*, John Wiley & Sons., New Jersey.
16. Smith R., King S., Sidhu R., Skelsey D. (red.) [2015], *The Effective Change Manager's Handbook*, KoganPage Ltd., London.
17. Van de Ven A., Poole M. [1995], *Explaining development and change in organizations*, Academy of Management Review.
18. Zarębska A. [2002], *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Applicability of selected change management concepts in the VUCA world

Summary

The main idea of the article is to present the issue of change management in the conditions of variability, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) of the organizational environment. Starting from the presentation of the main research trends considering change management, the authors assess the usefulness of selected change management concepts in the VUCA world. The analyzed models were grouped and then assessed on a four-point scale. The summary of the article indicates the factors determining the efficiency of change management in conditions of high dynamics and complexity of the environment.

Keywords: change management, VUCA, dynamics and complexity of the environment, strategies for introducing changes, determinants of organizational changes

JEL Classification Codes: L2, M1, O30
