



Pomoc Techniczna
dla Funduszy Europejskich



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Urząd Zamówień
Publicznych

Zarządzanie zmianą

Paweł Szewczyk

Spis treści

1. Zarządzanie zmianą – istota zagadnienia	3
2. Relacje między zarządzaniem zmianą a zarządzaniem strategicznym, procesami i projektami	10
3. Model ADKAR jako jeden z najpopularniejszych modeli zarządzania zmianą.....	12
4. Zarządzanie zmianą: najważniejsze błędy i skuteczne rozwiązania wg modelu Kottera 16	
5. Pozostałe wybrane modele zarządzania zmianą	21
6. Podsumowanie	23
7. Literatura.....	24

1. Zarządzanie zmianą – istota zagadnienia

W literaturze zarządzania często podkreśla się, że „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana”. Analiza współczesnego otoczenia organizacji potwierdza tę myśl: szybki rozwój technologii, rosnące i coraz bardziej skomplikowane oczekiwania klientów, a także niepewność gospodarcza, polityczna i społeczna sprawiają, że firmy muszą stale dostosowywać sposób działania. Dotyczy to zarówno drobnych ulepszeń, które pomagają utrzymać przewagę konkurencyjną, jak i fundamentalnych zmian w modelach biznesowych¹.

Zmiana nie jest jednak zjawiskiem charakterystycznym wyłącznie dla współczesności — towarzyszyła działalności człowieka od zawsze. Tym, co wyróżnia obecne podejście do zarządzania, jest rosnące znaczenie świadomego i profesjonalnego zarządzania zmianą. Menedżerowie coraz częściej dostrzegają, że powodzenie projektów rozwojowych zależy nie tylko od pomysłu czy technologii, lecz przede wszystkim od jakości przygotowania procesu zmian: ich planowania, komunikacji oraz umiejętnego radzenia sobie z oporem pracowników.

Badania pokazują, że organizacje, które systemowo podchodzą do zarządzania zmianą, osiągają wyższy poziom skuteczności wdrożeń i częściej realizują swoje cele strategiczne. Właśnie dlatego zarządzanie zmianą zaczęto traktować jako odrębną, kluczową dziedzinę zarządzania, mającą bezpośredni wpływ na sukces przedsiębiorstw.

Słownik języka polskiego definiuje zmianę jako:

- «fakt, że ktoś staje się inny lub coś staje się inne niż dotychczas»
- «zastąpienie czegoś czymś»²

Zmiana w organizacji może być rozumiana jako „usprawnienie działania poprzez modyfikację sposobu wykonywania pracy”. Definicja ta jest jednak bardzo szeroka, ponieważ obejmuje liczne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa lub organizacji. Zmiana może dotyczyć m.in.: procesów, zachowań i postaw pracowników, systemów

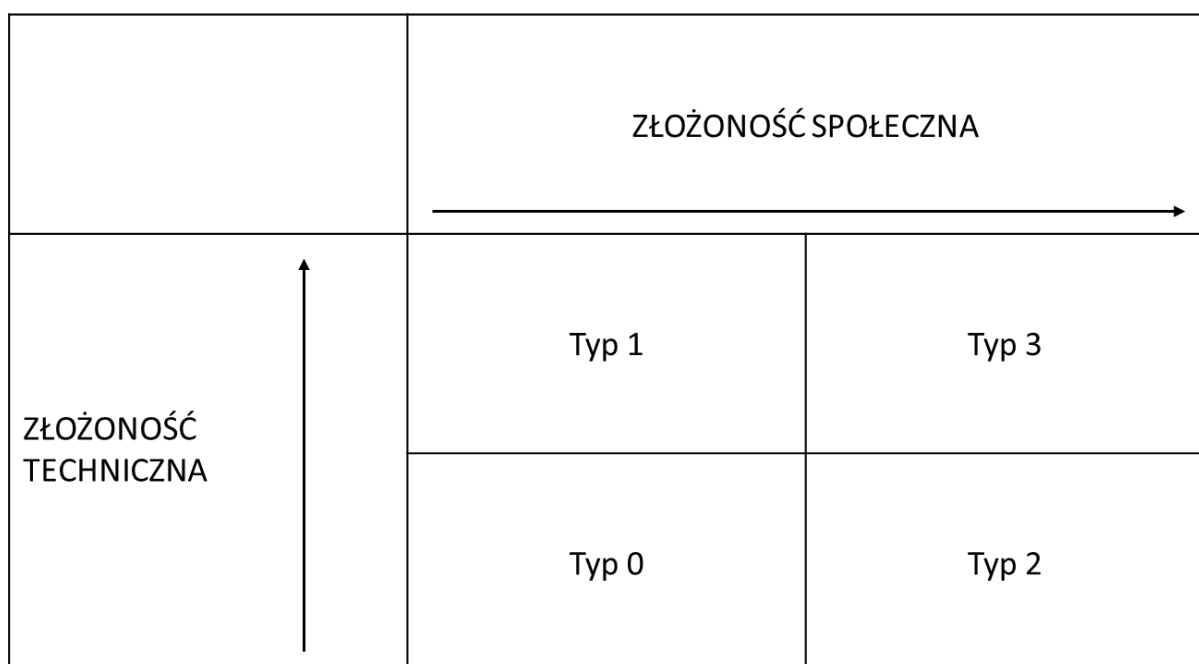
¹ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

² <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zmiana.html>, 15 listopada 2020r.

organizacyjnych lub informatycznych, struktury organizacyjnej, zakresów odpowiedzialności, technologii, metod pracy, a także wielu innych elementów składających się na codzienne funkcjonowanie organizacji³.

Na potrzeby zarządzania zmianą należy jednak wprowadzić pewną klasyfikację – nie wszystkimi zmianami bowiem będziemy zarządzać. Na rysunku przedstawiono podstawową klasyfikację zmian.

Rysunek: Klasyfikacja zmian



Źródło: M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

Zmiany zachodzące w organizacji mogą różnić się poziomem złożoności technicznej oraz społecznej. To właśnie drugi parametr – złożoność społeczna, czyli wpływ na ludzi – decyduje, czy konieczne jest zastosowanie formalnego procesu zarządzania zmianą.

Zmiany typu 0 i 1 — niska złożoność społeczna

Zmiany te dotyczą głównie aspektów technicznych i nie wpływają w istotny sposób na sposób pracy ludzi. W praktyce mogą to być działania takie jak:

³ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

- modyfikacje pracy robotów lub linii produkcyjnej,
- modernizacja systemu informatycznego obsługującego proces zakupowy niewidoczna dla użytkowników,
- wdrożenie automatycznych systemów zarządzania energią w budynku.

Ponieważ pracownicy nie muszą zmieniać swoich zachowań, przyzwyczajęń ani sposobu wykonywania zadań, takie zmiany nie wymagają stosowania narzędzi zarządzania zmianą.

Zmiany typu 2 i 3 — wysoka złożoność społeczna

Zmiany te wpływają bezpośrednio na sposób pracy ludzi, ich role, obowiązki, nawyki oraz sposób współpracy. Aby zmiana została skutecznie przyjęta i wdrożona, konieczne jest uruchomienie procesów i narzędzi z obszaru zarządzania zmianą.

Przykłady zmian tego typu obejmują:

- wdrożenie metodyki zarządzania projektami i procesami w obszarze zakupów,
- częściowa digitalizacja procesu zakupowego,
- centralizacja zakupów,
- standaryzacja kategorii zakupowych,
- wprowadzenie polityki zrównoważonych zakupów (ESG).

WAŻNE: Zarządzanie zmianą jest konieczne wszędzie tam, gdzie zmiana dotyczy ludzi bezpośrednio⁴. To pracownicy muszą przystosować się do nowych sposobów działania, dlatego to oni są centralnym punktem każdej zmiany. Można więc powiedzieć, że *nie zmienia się organizacja — zmieniają się ludzie w organizacji.*

⁴ N. Anand, J.L. Barsoux, What everyone gets wrong about change management, HBR 2021.

Jak zatem definiować zarządzanie zmianą? W tabeli przedstawiono zestawienie wybranych definicji tego terminu⁵.

Tabela: Wybrane definicje terminu „zarządzanie zmianą”

Definicja	Źródło
Przeprowadzanie zmian w organizacji w sposób zaplanowany i systemowy	Nickols F., Change Management 101. A Primer, 2016
Systematyczne działanie, które celem jest przygotowanie organizacji, a następnie przeprowadzenie zmian w środowisku realizacji procesów	Hegde, A., Johnson, J., & Venkatramani, V. WHAT IS CHANGE MANAGEMENT?, 2008
Zaplanowany wysiłek na poziomie organizacji mający na celu podniesienie efektywności indywidualnej i organizacyjnej przy użyciu wiedzy z zakresu nauk behawioralnych	Johnson R. E. Michigan State University Professor
Proces, narzędzia i techniki do zarządzania aspektami personalnymi zmiany w celu osiągnięcia wymaganych korzyści biznesowych	PROSCI
Koordinacja transformacji z sytuacji A do sytuacji B w celu osiągnięcia trwałej zmiany w organizacji	BNET Business Dictionary

Źródło: M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

WAŻNE: Zarządzanie zmianą polega na świadomym, uporządkowanym przeprowadzaniu zmian⁶, w których niezbędna jest zmiana postaw ludzi, w celu podniesienia sprawności działania poszczególnych osób, zespołów i całych organizacji.

Tabela poniżej przedstawia przykładowe zmiany jakie mogą następować w procesie zakupów oraz wyzwania związane z tymi zmianami.

⁵ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

⁶ S. Heidari-Robinson, S. Heywood, *Getting reorgs right*, HBR 2021.

Tabela: Zmiany i przykładowe wyzwania z nimi związane

Zmiana	Przykładowe wyzwania
Digitalizacja procesu zakupowego (e-procurement)	• Pracownicy muszą nauczyć się nowego systemu • Konieczne przeprojektowanie obiegu dokumentów • Opór działów przyzwyczajonych do Excela
Centralizacja zakupów	• Poczucie utraty autonomii przez jednostki lokalne • Różne standardy wymagające ujednolicenia • Obawy o wydłużenie czasu reakcji na potrzeby
Standaryzacja kategorii zakupowych	• Sprzeczne preferencje użytkowników • Niska świadomość korzyści katalogowania • Obawy o utratę dotychczasowych dostawców/produktów
Zmiana dostawcy strategicznego	• Silne przyzwyczajenia do poprzedniego dostawcy • Obawy o jakość i ciągłość dostaw • Ryzyko nieformalnego omijania zmiany
Wprowadzenie polityki zakupowej i compliance	• Postrzeganie zasad jako biurokracji • Niewiedza o ryzykach prawnych i reputacyjnych • Omijanie procedur dla wygody
Automatyzacja procesów (RPA)	• Obawy o redukcję etatów • Brak zaufania do automatyzacji i obsługi wyjątków • Poczucie utraty kontroli nad procesem
Optymalizacja procesu P2P	• Mentalność „tak się zawsze robiło” • Konflikt między szybkością a kontrolą • Obawy o obniżenie bezpieczeństwa przy krótszych ścieżkach akceptacji
Zakupy zrównoważone (ESG)	• Często wyższe koszty produktów • Konieczność zbierania nowych danych od dostawców • Postrzeganie ESG jako dodatkowego obciążenia

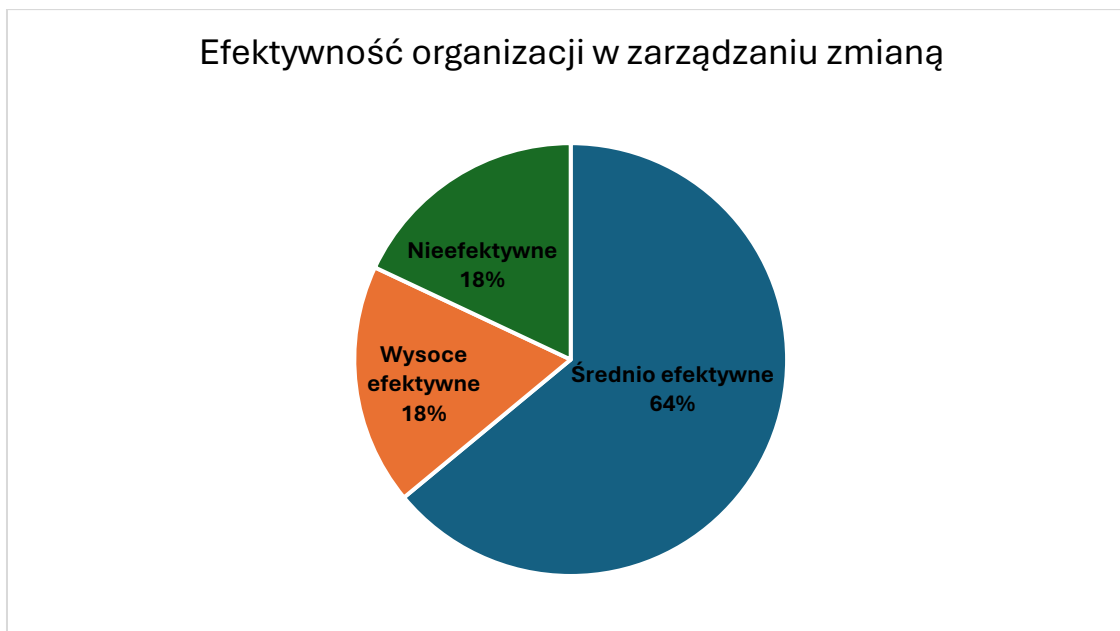
Źródło: opracowanie własne.

Nie ulega wątpliwości, że kompetencje związane z zarządzaniem zmianą stają się dla współczesnych organizacji zarówno kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej, jak i znaczącym wyzwaniem. Skuteczne wdrażanie zmian przesądza dziś o możliwościach rozwoju organizacji, ich zdolności do adaptacji oraz utrzymania się na coraz bardziej wymagającym rynku⁷.

Jednocześnie wiele organizacji, mimo świadomości istotnej roli zarządzania zmianą, wciąż nie potrafi realizować tego procesu w sposób efektywny. Brakuje im odpowiednich kompetencji, systemowych rozwiązań, dojrzałych metodyk czy ujednoliconych praktyk wspierających adaptację pracowników do nowych warunków. To sprawia, że inicjatywy rozwojowe często napotykają opór, są wdrażane jedynie częściowo lub kończą się niepowodzeniem, mimo dobrych założeń strategicznych.

W konsekwencji to właśnie umiejętność skutecznego prowadzenia zmian — obejmująca zarówno aspekty techniczne, jak i społeczne — stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu współczesnych organizacji⁸.

Wykres: Skuteczność w zarządzaniu zmianą



⁷ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH, 2020.

⁸ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH, 2020.

Źródło: PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, PMI 2014; M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

Jak wynika z badań PMI⁹, przedstawionych na przytoczonym wykresie, jedynie 18% organizacji deklaruje, że potrafi wysoko efektywnie zarządzać zmianami. Oznacza to, że zdecydowana większość z nich wciąż zмага się z trudnościami w zakresie planowania, komunikowania i wdrażania zmian, mimo rosnącej świadomości ich znaczenia dla sukcesu biznesowego¹⁰.

Również badania prowadzone przez PROSCI jednoznacznie potwierdzają, że skuteczność zarządzania zmianą ma bezpośredni i mierzalny wpływ na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów projektów. W organizacjach, które stosują dojrzałe praktyki change management, znacząco częściej obserwuje się realizację zakładanych celów, wyższą adopcję nowych rozwiązań oraz ograniczenie negatywnych skutków oporu pracowników¹¹.

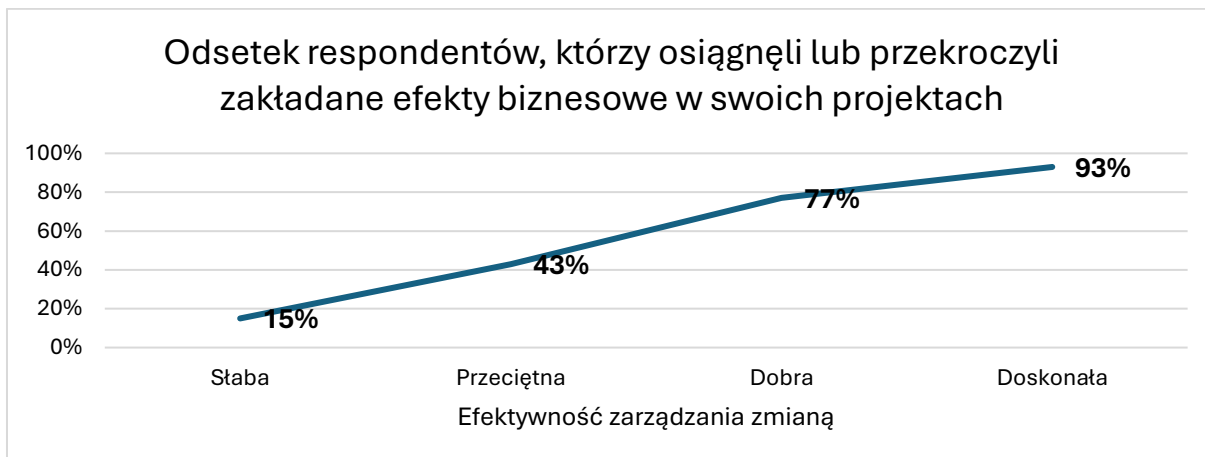
Wyniki obu badań prowadzą do wspólnego wniosku: umiejętne zarządzanie zmianą nie jest już dodatkiem do projektu, lecz kluczowym czynnikiem warunkującym sukces inicjatyw biznesowych.

Wykres: Zależność między osiągnięciem zakładanych efektów biznesowych projektów a skutecznością zarządzania zmianą w organizacji

⁹ PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, PMI 2014.

¹⁰ PROSCI Benchmarking Data, 2017

¹¹ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

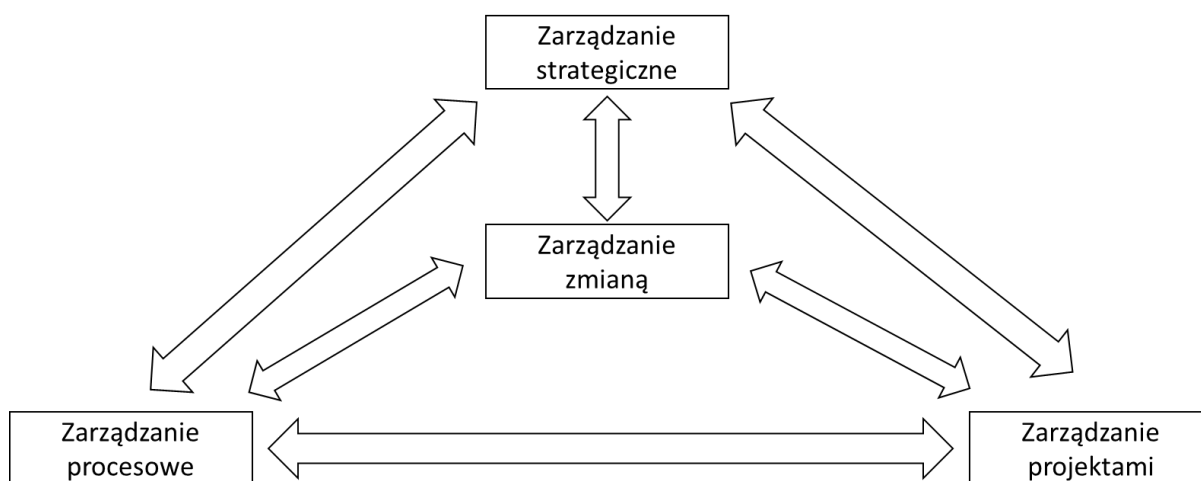


Źródło: PROSCI Benchmarking Data, 2017; M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

2. Relacje między zarządzaniem zmianą a zarządzaniem strategicznym, procesami i projektami

Zarządzanie zmianą, ze względu na rosnące znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji, pozostaje ściśle powiązane z innymi kluczowymi obszarami zarządzania, przede wszystkim z zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem projektami oraz zarządzaniem procesowym¹².

Rysunek: Relacje między obszarami zarządzania organizacją



Źródło: M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

¹² M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH, 2020.

Wszystkie wymienione dziedziny nie funkcjonują od siebie niezależnie — są ze sobą wzajemnie powiązane, współzależne i razem tworzą spójny system zarządzania organizacją:

- Zarządzanie strategiczne określa kierunki działania organizacji, cele biznesowe oraz priorytety rozwojowe. Stanowi punkt odniesienia dla zarządzania projektami i procesami.
- Zarządzanie procesowe oraz zarządzanie projektami są z kolei narzędziami realizacji strategii. To właśnie dzięki efektywnym procesom i skutecznie prowadzonym projektom osiągane są cele strategiczne oraz dostarczana jest wartość klientom.
- Zarządzanie procesami, jako fundament bieżącego funkcjonowania organizacji (run the business), jest również źródłem sygnałów o konieczności zmian — np. identyfikacji potrzeb optymalizacyjnych lub usprawnień.
- Wykryte potrzeby zmian są następnie wdrażane za pomocą projektów, takich jak projekty optymalizacyjne, reorganizacyjne czy transformacyjne.
- Projekty, w swojej istocie, zawsze generują zmianę, dlatego zarządzanie projektami i zarządzanie zmianą muszą pozostawać ze sobą blisko powiązane.
- Od jakości wdrażania zmian zależy ostateczny sukces realizacji strategii — nawet najlepsze założenia strategiczne nie przyniosą efektów, jeśli organizacja nie potrafi skutecznie adaptować ludzi do nowych sposobów działania¹³.

WAŻNE: Cztery obszary zarządzania — strategia, procesy, projekty i zmiana — powinny być ze sobą ściśle skoordynowane. Wymaga to wspólnego języka, spójnych procedur, kompatybilnych metodyk oraz rozwiązań instytucjonalnych wspierających współpracę między tymi dziedzinami. Tylko integracja tych systemów pozwala organizacji działać spójnie i efektywnie w dynamicznym otoczeniu.

¹³ M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

3. Model ADKAR jako jeden z najpopularniejszych modeli zarządzania zmianą.

Modelem ADKAR to jedno z najpopularniejszych podejść do zarządzania zmianą, wykorzystywanego zarówno w organizacjach biznesowych, jak i instytucjach publicznych. Model ten opisuje pięć kluczowych elementów, przez które musi przejść każda osoba dotknięta zmianą: Awareness (świadomość), Desire (chęć uczestnictwa), Knowledge (wiedza), Ability (umiejętność działania) oraz Reinforcement (utrwalenie).¹⁴

1. Istota modelu ADKAR

Model ADKAR koncentruje się na jednostce jako podstawowym podmiocie zmiany. Zgodnie z jego założeniami organizacje nie zmieniają się same – zmieniają się ludzie, a dopiero suma ich indywidualnych transformacji daje zmianę organizacyjną. Podejście to akcentuje praktyczny wymiar procesu, przedstawiając kolejne etapy jako logiczny ciąg zdarzeń, które trzeba odpowiednio zaplanować i przeprowadzić.

Model ADKAR obejmuje:

- Awareness – zrozumienie potrzeby zmiany, powodów jej wdrożenia i ryzyka związanego z brakiem działania.
- Desire – indywidualna chęć wsparcia zmiany oraz w niej uczestniczenia.
- Knowledge – wiedza o sposobach wdrażania zmiany oraz wymaganych zachowaniach i umiejętnościach.
- Ability – zdolność realnego wprowadzenia zmiany w życie.
- Reinforcement – działania utrwalające zmianę i zapobiegające powrotowi do dawnych nawyków.

Każdy z elementów jest niezbędny — brak choć jednego z nich powoduje trudności w adaptacji zmiany.

¹⁴ J. M. Hiatt, *ADKAR, How to implement successful change in our personal lives and professional careers*, PROSCI 2006.

2. Awareness – budowanie świadomości potrzeby zmiany

Pierwszym krokiem jest uświadomienie pracownikom, dlaczego zmiana jest konieczna. Model AKDAR podkreśla, że ludzie naturalnie poszukują odpowiedzi na pytania: „Dlaczego?”, „Co się stanie, jeśli nic nie zmienimy?”, „Co to oznacza dla mnie?”.

Na proces budowania świadomości wpływa kilka czynników¹⁵:

- Postrzeganie obecnej sytuacji – osoby silnie przywiązane do obecnego stanu mogą negować potrzebę zmian.
- Styl myślenia – jedni szybciej dostrzegają sygnały ostrzegawcze, inni reagują dopiero w sytuacji krytycznej.
- Wiarygodność źródła – komunikat o zmianie najlepiej przyjmowany jest od bezpośrednich przełożonych.
- Historia zmian w organizacji – wcześniejsze nieudane inicjatywy mogą podważać zaufanie.
- Możliwość podważenia podstaw zmian (tzw. contestability) – jeżeli powody są niejasne lub dyskusyjne, budowanie świadomości trwa dłużej.

3. Desire – chęć wspierania i uczestniczenia w zmianie

Świadomość nie wystarcza, aby ludzie chcieli się zmieniać. Chęć działania zależy od czynników takich jak:

- Natura zmiany i osobiste korzyści (lub straty) – ludzie pytają „co z tego będę miał?”.
- Kontekst organizacyjny – kultura organizacyjna, poziom zaufania, skuteczność wcześniejszych zmian.
- Sytuacja osobista – obciążenia, priorytety życiowe czy możliwość podjęcia dodatkowych wysiłków.

¹⁵ J. M. Hiatt, *ADKAR, How to implement successful change in our personal lives and professional careers*, PROSCI 2006.

- Wewnętrzne motywatory – unikalne czynniki wpływające na zachowania danej osoby.

4. Knowledge – wiedza o tym, jak się zmienić

Nawet osoby motywowane mogą mieć trudności, jeśli nie wiedzą, jak dokonać zmiany. Trzy kluczowe czynniki wpływające na Knowledge to:

- Indywidualne zdolności do uczenia się – jedni przyswajają wiedzę szybko, inni mają trudności.
- Dostęp do zasobów edukacyjnych – eksperci, szkolenia, materiały, infrastruktura.
- Dostępność wiedzy – w niektórych przypadkach wiedza dopiero powstaje (np. w naukach ścisłych), co ogranicza tempo zmiany.

5. Ability – zdolność do wdrożenia zmiany

Ability oznacza praktyczne wdrożenie nowych zachowań. Model ADKAR podkreśla, że nie jest to tożsame z wiedzą — ludzie mogą „wiedzieć”, ale nie „umieć”. Na Ability wpływają¹⁶:

- Blokady psychologiczne – lęk, stres, poczucie braku przygotowania.
- Ograniczenia fizyczne – zdolności motoryczne, zdrowie.
- Zdolności intelektualne – przetwarzanie informacji, rozwiązywanie problemów.
- Czas wymagany na rozwój umiejętności.
- Dostępność zasobów wspierających rozwój.

6. Reinforcement – utrwalenie zmiany

Ostatni element modelu ADKAR dotyczy utrzymania nowych zachowań oraz zapobiegania powrotowi do dawnych nawyków. Reinforcement może obejmować:

- Nagradzanie i uznanie,
- Świątowanie sukcesów,

¹⁶ J. M. Hiatt, *ADKAR, How to implement successful change in our personal lives and professional careers*, PROSCI 2006.

- Stały feedback,
- Ograniczanie negatywnych konsekwencji powrotu do starych zachowań,
- Mechanizmy odpowiedzialności.

7. Zależności między elementami ADKAR

Model ma charakter sekwencyjny — każdy etap musi zostać zrealizowany przed przejściem do kolejnego. Oznacza to:

- Nie można budować Ability bez Knowledge.
- Reinforcement nie zadziała, jeśli wcześniej nie ma Desire.
- Awareness nie gwarantuje Desire — wymaga dalszej pracy.

Organizacje często popełniają błąd, zakładając automatyczny wzrost Desire w efekcie tworzenia Awareness. W praktyce przechodzenie między etapami wymaga kompleksowego planowania oraz uwzględnienia indywidualnych potrzeb pracowników.

8. Znaczenie modelu ADKAR dla organizacji

Zastosowanie modelu ADKAR pozwala¹⁷:

- diagnozować luki w procesach zmiany,
- planować działania wspierające ludzi na każdym etapie,
- przewidywać opór oraz reakcje pracowników,
- projektować skuteczniejsze strategie komunikacji,
- zwiększać szanse powodzenia transformacji.

Model ma szerokie zastosowanie — od projektów technologicznych, przez zmiany kulturowe, aż po transformacje procesów biznesowych.

WAŻNE: Model ADKAR to praktyczne narzędzie wspierające zarządzanie zmianą. Każdy element — Awareness, Desire, Knowledge, Ability i Reinforcement — ma unikalny charakter i wymaga odrębnych działań, aby pracownik mógł skutecznie przejść przez zmianę. Sukces organizacji zależy od zrozumienia różnorodności

¹⁷ J. M. Hiatt, *ADKAR, How to implement successful change in our personal lives and professional careers*, PROSCI 2006.

ludzkich reakcji, budowania motywacji, zapewnienia wiedzy i zasobów oraz wzmocnienia pozytywnych rezultatów.

4. Zarządzanie zmianą: najważniejsze błędy i skuteczne rozwiązania wg modelu Kottera

John P. Kotter w swoim artykule „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail” analizuje przyczyny, dla których większość organizacyjnych inicjatyw zmian kończy się niepowodzeniem. Autor podkreśla, że kluczowym problemem jest brak silnego poczucia pilności, które mobilizuje ludzi do działania oraz zmiany sposobu myślenia. Organizacje często tworzą zbyt słabą koalicję liderów, pozbawioną autorytetu i wpływu, co sprawia, że transformacja nie ma odpowiedniej mocy napędowej. Kotter wskazuje również, że wiele zmian rozpoczyna się bez jasnej wizji i spójnej strategii, przez co kierunek działań staje się chaotyczny. Nawet w przypadku istnienia wizji, jej komunikacja jest zwykle zbyt rzadko podejmowana lub nieprzekonująca, co powoduje, że pracownicy jej nie rozumieją. Kolejną barierą są utrzymujące się przeszkody strukturalne, kompetencyjne lub kulturowe, które nie są świadomie eliminowane i blokują postęp. Brak krótkoterminowych zwycięstw osłabia zaangażowanie, a zbyt wczesne ogłaszanie sukcesu prowadzi do regresu zmian. Kotter podsumowuje, że trwała transformacja jest możliwa tylko wtedy, gdy nowe rozwiązania zostaną zakorzenione w kulturze organizacji poprzez wartości, normy i codzienne zachowania¹⁸.

Zestawienie najważniejszych błędów, ale też skutecznych rozwiązań w obszarze zarządzania zmianą zaproponowanych przez Kottera zostało przedstawionych w niżej zamieszczonych tabelach.

Tabela: Najczęstsze błędy wdrażania zmian wg Kottera

Błąd	Problem (na czym polega)	Skutek
Brak poczucia pilności	Organizacja nie odczuwa realnej potrzeby zmiany; pracownicy i	Brak energii i mobilizacji do działania, opór wobec

¹⁸ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, HBR 2007

	menedżerowie uważają, że „jest dobrze, jak jest”.	zmiany, odkładanie decyzji i działań.
Zbyt słaba koalicja kierująca	Za zmianę odpowiada mała lub mało wpływowa grupa, która nie ma autorytetu ani mocy decyzyjnej.	Brak siły przebicia dla inicjatywy, trudności w przełamywaniu oporu i usuwaniu przeszkód.
Brak wizji	Działania podejmowane są bez jasnego obrazu przyszłego stanu organizacji.	Chaos, rozproszenie działań, sprzeczne priorytety i brak zrozumienia kierunku zmian.
Niedostateczna komunikacja wizji	Wizja jest przekazywana rzadko, w zbyt złożony sposób lub tylko na formalnych spotkaniach.	Pracownicy nie rozumieją sensu zmiany, pojawiają się plotki, domysły i obojętność.
Nieusuwanie barier	W organizacji pozostają przeszkody: procedury, struktura, brak kompetencji, sprzeczne systemy premiowe.	Zmiana „ślizga się w miejscu”, ludzie chcą działać, ale system im to utrudnia lub uniemożliwia.
Brak krótkoterminowych sukcesów	Proces zmiany trwa długo, ale nie ma widocznych rezultatów w pierwszym okresie.	Spadek motywacji, rosnąca frustracja, krytycy i sceptycy zyskują argumenty przeciw zmianie.
Zbyt wczesne ogłaszanie zwycięstwa	Po pierwszych sukcesach liderzy uznają, że „zadanie wykonane” i luzują dyscyplinę działań.	Organizacja wraca do starych nawyków, a wypracowane zmiany stopniowo zanikają.

Nieutralizowanie zmian w kulturze	Nowe praktyki i zachowania nie zostają powiązane z wartościami i normami organizacyjnymi.	Zmiana nie jest trwała – po pewnym czasie dominuje stary sposób myślenia i działania.
--	---	---

Źródło: J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, HBR 2007

Tabela: Osiem kroków skutecznej zmiany (rozwiązania)

Krok (rozwiązanie)	Cel kroku	Dlaczego to działa
Budowanie poczucia pilności	Stworzyć przekonanie, że brak działania stanowi większe ryzyko niż podjęcie wysiłku zmiany; pokazać realne zagrożenia i szanse.	Wysokie poczucie pilności mobilizuje ludzi do wyjścia ze strefy komfortu i zwiększa gotowość do działania.
Tworzenie koalicji kierującej	Zebrać silną grupę liderów z autorytetem, kompetencjami i wpływem, która poprowadzi zmianę.	Zmiana zyskuje widocznych sponsorów i ambasadorów, co wzmacnia jej wiarygodność i ułatwia przełamywanie oporu.
Opracowanie wizji i strategii	Zdefiniować jasny obraz przyszłości oraz główne kierunki i sposoby dojścia do niej.	Wizja nadaje sens wysiłkowi zmiany, a strategia porządkuje działania i pomaga podejmować spójne decyzje.
Komunikowanie wizji	Przekazywać wizję w prosty, zrozumiały	Dobra komunikacja buduje zrozumienie,

	sposób, często i różnymi kanałami; wzmacniać ją przykładem liderów.	poczucie sensu i zaufanie, a przez to zwiększa zaangażowanie pracowników.
Usuwanie barier	Zidentyfikować i eliminować przeszkody strukturalne, procesowe, kompetencyjne i mentalne.	Usunięcie barier pozwala ludziom realnie wdrażać zmiany, zamiast frustrować się niemożnością działania.
Generowanie krótkoterminowych sukcesów	Zaplanować i osiągać szybkie, widoczne sukcesy, które potwierdzają słuszność kierunku.	Krótko-terminowe zwycięstwa wzmacniają wiarę w projekt, zwiększają motywację i osłabiają sceptycyzm.
Konsolidowanie wyników i pogłębianie zmian	Wykorzystać pierwsze sukcesy jako fundament do dalszych, bardziej ambitnych etapów zmiany.	Kontynuacja działań zapobiega cofnięciu się organizacji do starych nawyków i pozwala utrwalić nowy sposób działania.
Utrwalanie zmian w kulturze	Powiązanie nowe zachowania z wartościami, standardami i systemami (np. oceny, premiowania, awansu).	Gdy zmiana staje się częścią kultury, jest automatycznie podtrzymywana przez codzienne nawyki i decyzje.

Źródło: J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, HBR 2007

WAŻNE: Najważniejsze rozwiązania zarządzania zmianą według Kottera opierają się na jego ośmiostopniowym modelu skutecznej zmiany, który wskazuje, co organizacje muszą zrobić, aby zwiększyć szanse powodzenia transformacji. Kluczowe jest rozpoczęcie od zbudowania silnego poczucia pilności, które

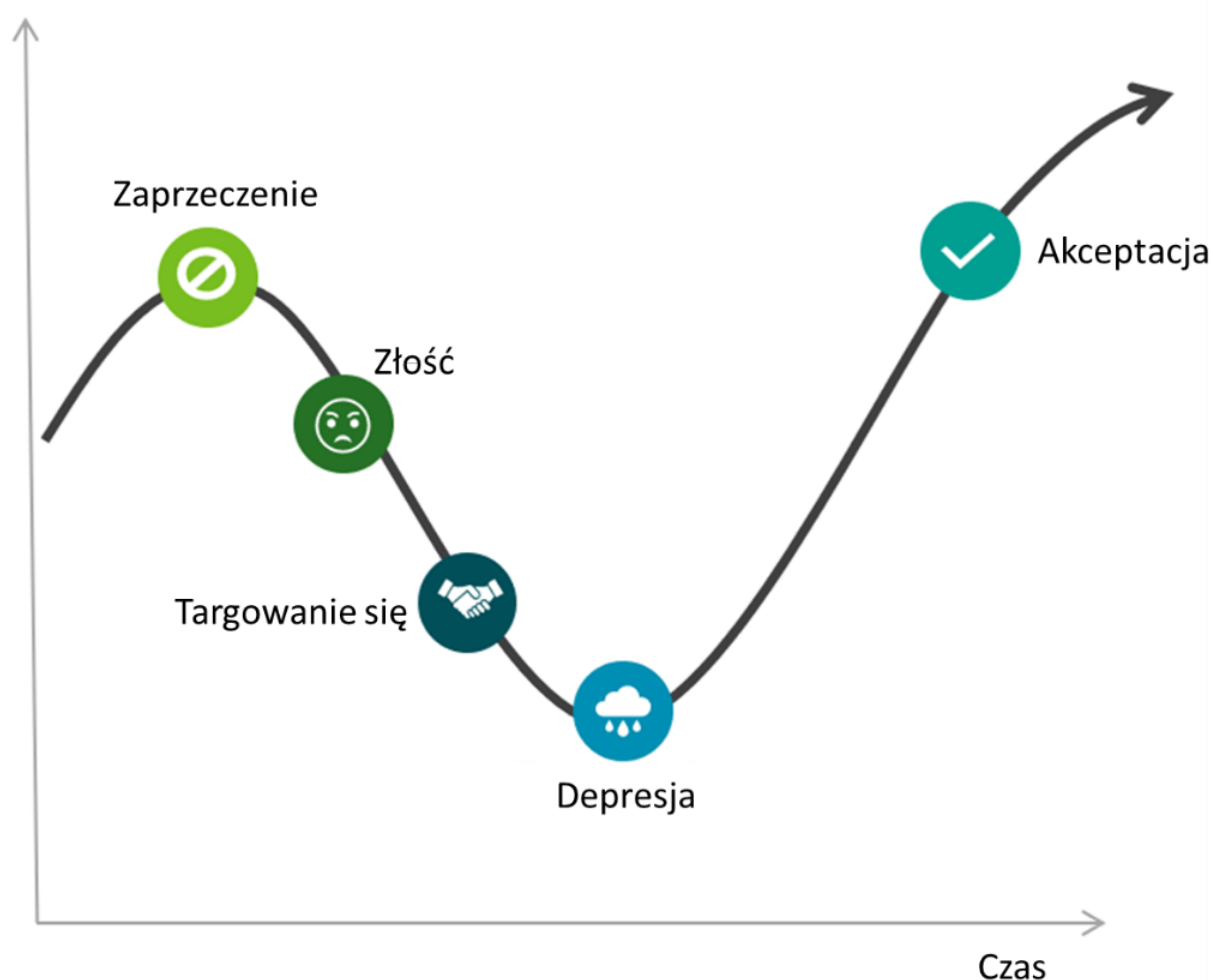
mobilizuje ludzi do działania, a następnie stworzenie wpływowej koalicji liderów kierujących zmianą. Kolejnym krokiem jest opracowanie jasnej wizji i strategii oraz konsekwentne i zrozumiałe komunikowanie ich całej organizacji. Kotter podkreśla znaczenie usuwania barier, dzięki czemu pracownicy mogą realnie wdrażać zmiany, oraz generowania krótkoterminowych sukcesów, które wzmacniają motywację i pokazują postęp. Ważne jest również utrzymanie tempa zmian i wykorzystanie pierwszych sukcesów do dalszych działań, a ostatecznym i kluczowym etapem jest utrwalenie nowych sposobów działania w kulturze organizacyjnej, aby stały się trwałą częścią codziennej praktyki.

5. Pozostałe wybrane modele zarządzania zmianą

Poza przedstawionymi wcześniej modelem ADKAR oraz modelem Kottera, zdaniem autora warto również wymienić:

- Model Kubler-Ross – model ten został opracowany przez szwajcarską lekarkę, która zastępnęła swoimi badaniami nad reakcjami pacjentów na wiadomości o nieuleczalnej chorobie. Na tej podstawie zbudowano model z powodzeniem stosowany w zarządzaniu. Zakłada przechodzenie osoby przez zmianę etapami, które zostały przedstawione na rysunku:

Rysunek: Etapy przechodzenia przez zmiany wg Kubler-Ross

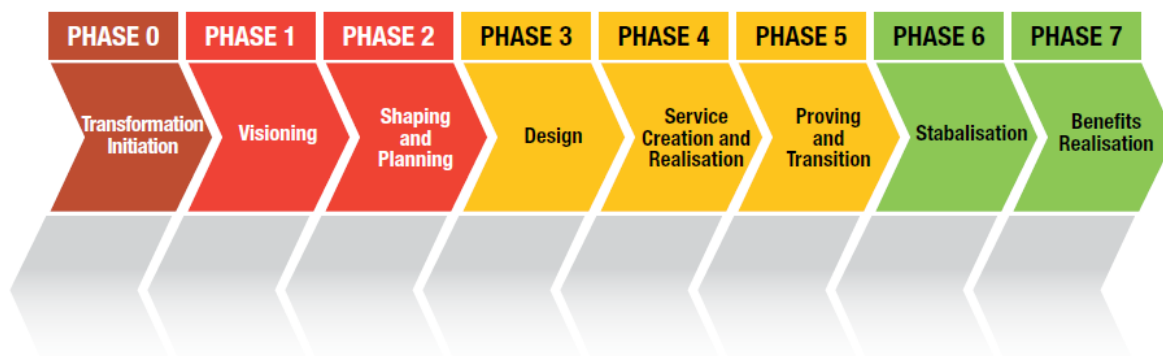


Źródło: <https://fold7.com.au/life-death-and-change/kubler-ross/>, 24 listopada 2025 r.;

M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

- Model APMG Champs2 – model zakładający 7 faz zarządzania zmianą. Zostały one przedstawione na rysunku:

Rysunek: Model APMG Champs2



Źródło: Champs2 WhitePaper, APMG 2012; M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

- Model STS – klasyfikujący zmiany w organizacji z punktu widzenia obszarów, których zmiana dotyczy. Na rysunku przedstawiono model STS:

Rysunek: Model STS określający zakres zmiany

System społeczny	System technologiczny
Struktura	Technologia
Ludzie	Zadania

Źródło: O'Hara, Margaret & Watson, Richard & Kavan, C., *Managing the three Levels of Change*. IS Management 1999. ; M. Juchniewicz, P. Szewczyk, *Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji*, SGH 2020.

6. Podsumowanie

Zarządzanie zmianą to zorganizowany i świadomy proces przygotowania organizacji, jej pracowników oraz interesariuszy do wprowadzania nowych sposobów działania, tak aby minimalizować opór i zwiększać szanse na trwałe rezultaty. Punktem wyjścia jest zrozumienie, że zmiana jest naturalnym elementem funkcjonowania organizacji – wynika z presji otoczenia, postępu technologicznego, nowych strategii, potrzeb klientów oraz konieczności usprawnień. Skuteczne zarządzanie zmianą wymaga zarówno odpowiednich narzędzi, jak i pracy z emocjami ludzi, którzy będą zmianą dotknięci.

W literaturze i praktyce podkreśla się, że niepowodzenia projektów zmian wynikają najczęściej nie z braku technologii czy strategii, lecz z braku przygotowania ludzi: braku komunikacji, niewystarczającego poczucia pilności, niejasnej wizji oraz niedostatecznego wsparcia liderów. Popularne modele – takie jak ADKAR czy 8 kroków Kottera – wskazują, że zmiana musi być procesem zaplanowanym, angażującym pracowników i wspieranym konsekwentnie przez kadrę zarządzającą. Model ADKAR koncentruje się na indywidualnym przejściu pracownika przez etapy świadomości, chęci, wiedzy, umiejętności i utrwalenia. Kotter natomiast opisuje zmianę z perspektywy organizacyjnej, od budowania poczucia pilności po zakotwiczenie nowych zachowań w kulturze.

Kluczowymi czynnikami sukcesu są: jasny cel i wizja, konsekwentna komunikacja, zaangażowanie liderów, umiejętne zarządzanie emocjami oraz odpowiednie planowanie działań. Wdrożenie zmiany musi uwzględniać zarówno analizę ryzyk, jak i potrzeby pracowników – obejmując szkolenia, wsparcie, informację zwrotną oraz wzmacnianie pożądanых zachowań. Organizacje powinny także monitorować postępy, elastycznie reagować na trudności oraz utrzymywać nowe praktyki w procesach i kulturze organizacyjnej.

Ostatecznie, zarządzanie zmianą jest kompetencją strategiczną – pozwala organizacji lepiej adaptować się do dynamicznego otoczenia, wykorzystywać nowe możliwości oraz budować przewagę konkurencyjną. Skuteczna zmiana nie jest

jednorazowym projektem, lecz ciągłą zdolnością organizacji do uczenia się, adaptacji i rozwoju.

7. Literatura

Artykuły:

- Anand N., Barsoux J.L., What everyone gets wrong about change management, HBR, 2021.Champs2 WhitePaper, APMG 2012
- Hiatt J. M., ADKAR, How to implement successful change in our personal lives and profesional careers, PROSCI 2006.
- Hegde, A., Johnson, J., & Venkatramani, V. WHAT IS CHANGE MANAGEMENT 2008
- Kotter J.P., Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, HBR 2007
- Juchniewicz M., Szewczyk P., Wdrażanie i zarządzanie zmianą w organizacji, SGH 2020
- Nickols F., Change Management 101. A Primer 2016
- O'Hara, Margaret & Watson, Richard & Kavan, C., Managing the three Levels of Change. IS Management 1999
- PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives, PMI 2014
- Heidari-Robinson S., Heywood S., Getting reorgs right, HBR 2021
- The BNET Business Dictionary

Internet:

- <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- <https://fold7.com.au/life-death-and-change/kubler-ross/>
- Modernanalyst.com
- Prosci.com