

Anna Szarek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: anna.sobolewska@ue.wroc.pl
tel. 791 708 778

Założenia metodologiczne wykorzystania SNA w badaniach zmian organizacyjnych w ujęciu Johna Kottera

Streszczenie. W artykule przyjęto za cel przedstawienie barier wynikających z ograniczeń w zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników wpływających na powodzenie procesów zmian. Istnieje wiele modeli zweryfikowanych naukowo reguł, dobrych praktyk, które wspomagają menedżerów w procesie wprowadzania zmian. Najbardziej popularnym i najczęściej stosowanym jest zestaw ośmiu kroków Kottera. Jednak sposób i proces zmiany w organizacji zależy od kontekstu organizacyjnego, a zwłaszcza od struktury społecznej w organizacji. W artykule wyjaśniono, że za pomocą analizy struktury sieci społecznej w organizacji na dwóch poziomach – na poziomie sieci organizacji oraz na poziomie archetypów zarządczych, można zidentyfikować bariery, które ograniczają powodzenie procesów zmian wewnątrzorganizacyjnych.

Słowa kluczowe: sieć społeczna, zarządzanie zmianą, zmiany organizacyjne, inwestycje

1. Wstęp

Wszystkie procesy zarządzania organizacją muszą obejmować dobrze dobrane metody i techniki do wspólnych celów i wartości organizacji oraz do regulacji i struktur organizacji¹. Kierowanie i zarządzanie mechanizmami dostosowawczymi, mającymi na celu zgranie w spójną całość tych wszystkich elementów, jest

¹ J. Skalik, A. Barabasz, G. Bełz, *Systemowe uwarunkowania metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 71-74.

nie lada zadaniem dla menedżera w okresie stabilizacji organizacji. W okresie przeprowadzania zmian i destabilizacji procesów jest już zupełnym wyzwaniem.

Obecnie mamy już na bardzo wysokim poziomie literaturę światową opisującą wskazówki, jak dobrze zarządzać zmianą, ale nadal organizacje napotykają bariery związane z wykorzystaniem potencjału pracowników – zarówno tych na stanowiskach menedżerskich, jak i na niższych szczeblach. Wszystkie modele dotyczące wdrażania zmian organizacyjnych – Lewina, Kottera czy Greinera – są realizowane przez pracowników, z udziałem pracowników i dla pracowników. Pomiedzy pracownikami zachodzi wiele relacji i powiązań, które mają wpływ na efektywne komunikowanie się i tym samym na efektywne wdrażanie zmiany. Tak jak organizacja musi być traktowana jako system powiązań trzech elementów – wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i technik, tak pracownicy wdrażający zmianę powinni być traktowani nie jako pojedynczy pracownicy, ale pracownicy, którzy mogą tworzyć podzespoły wzajemnie na siebie oddziaływające. A specjalne konfiguracje danych podzespołów pracowników mogą wpływać na przyspieszenie bądź zablokowanie zmiany. Dlatego wskazane jest przeprowadzenie analizy sieci społecznej organizacji, by zbadać, jak poszczególne sieci wewnątrzorganizacyjne mogą wpływać na powodzenie zmiany.

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek badania doktorskiego. W kolejnej części ukazano teoretyczne tło dotychczasowych myślicieli w zakresie przeprowadzania zmian oraz bariery wynikające z ograniczeń w zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników wpływających na powodzenie procesów zmian. W dalszej części opisano założenia badania wraz z problemami, celami badawczymi. Następnie scharakteryzowano i wyjaśniono metodę badania doktorskiego i sposób wnioskowania oraz zaprezentowano końcowe podsumowanie spodziewanych wyników i zależności.

2. Teoretyczne tło oraz przesłanki badania

W literaturze światowej można doszukać się wielu wskazówek, jak skutecznie przeprowadzać zmiany organizacyjne i skutecznie kontrolować procesy zmian na każdym etapie ich wdrażania. Kurt Lewin proponował trzy etapy przeprowadzania zmian organizacyjnych: etap odmrażania procesów, etap przeprowadzania zmian i etap zamrażania procesów zarządczych i procedur². Model Lewina został w kolejnych latach dość skrytykowany jako statyczny i nieoddający właściwie dynamiki zmiany. Po etapie odmrażania organizacji może nastąpić wiele niekon-

² K. Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, „Human Relations”, June 1947, Vol. 1, s. 5-41, <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html> [7.09.2015].

trolowanych procesów, których korekta w modelu Lewina nie jest uwzględniona. W trakcie wprowadzania zmiany można napotkać wiele zaskakujących nowych zmiennych, które trzeba uwzględnić.

Kolejnym ciekawym modelem jest model zaproponowanym przez Ronalda Lippina, Jeanne Watson oraz Bruce'a Westleya. Ich siedmioetapowy proces przedstawia się następująco³:

1. Pojawienie się i rosnąca potrzeba zmian.
2. Utworzenie wzajemnych relacji związanych ze zmianą pomiędzy „klientem”, czyli pracownikiem, a agentem zmiany.
3. Zdiagnozowanie problemów zmiany u klienta – pracownika.
4. Ułożenie planu działania i alternatyw na problemy.
5. Zmiana intencji zmiany w konkretne działania.
6. Generalizowanie i stabilizowanie zmiany.
7. Określenie finalnych relacji między klientem zmiany a agentem zmiany i ugruntowanie tych relacji.

Kolejnym znaczącym badaczem zmian organizacyjnych był Larry Greiner, który jako pierwszy podkreślił nie tyle ewolucyjność procesu zmian, ile ich rewolucyjność oraz elementy innowacji w procesie zmian. Uważał, że w procesie zmiany nie tyle trzeba konsekwentnie wykonywać kroki, ile interaktywnie obserwować poziom zaangażowania, problemy, wyzwania, które należy kreatywnie rozwiązywać. Ponadto władza nad organizacją powinna być nieustannie kontynuowana i tylko częściowo rozdzielana pomiędzy kierowników niższego szczebla, aby zachować równowagę i kontinuum organizacji. Wyróżnił on siedem elementów sukcesu zmiany:

1. Jest ogromna presja wewnętrzna i zewnętrzna na przeprowadzenie zmiany.
2. Nowy agent zmiany pojawia się z zewnątrz i staje się liderem zmian.
3. Osoba ta przegląda decyzje i postępowania z przeszłości, by zrozumieć organizację.
4. Zarząd osobiście angażuje się w zmianę.
5. Lider zmiany inicjuje rozmowy na temat zmian na wszystkich szczeblach organizacji.
6. Lider zmiany wdraża najpierw małe zmiany, rozwiązując mniejsze problemy.
7. Proces zmiany rośnie wraz z sukcesem każdej małej zmiany i lawinowo powoduje rewolucyjne zmiany⁴.

Ale najpopularniejszy jak dotąd był John Kotter, który zaproponował osiem kroków komunikacyjnych mających na celu skuteczne przygotowanie poprawnej

³ R. Lippin, J. Watson, B. Westley, *Dynamics of Planned Change*, Harcourt and Brace, New York 1958.

⁴ L. Greiner, *Patterns of Organisation Change*, w: *Classics of Organisational Behaviour*, red. W. Netemeyer, Moore Publishing, Oak Park 1978, s. 336-348.

komunikacji i efektywnego wdrażania zmian w organizacji⁵. I choć ideologia J. Kottera pochodzi z lat 90. XX w., to jest ona do tej pory jedną z najbardziej rozpowszechnionych. Model ośmiu kroków Kottera zawiera⁶:

1. Uświadamianie pracownikom pilności wprowadzania zmian.
2. Tworzenie zespołu kierującego zmianami.
3. Formułowanie wizji strategicznej.
4. Rzetelne informowanie o zmianach warunkujące zaangażowanie zespołu.
5. Upelnomocnianie innych członków organizacji do działania.
6. Osiąganie i rozpowszechnianie szybkich sukcesów.
7. Niepoddawanie się.
8. Ugruntowanie zmian w kulturze przedsiębiorstwa.

Ze wszystkich modeli wybrano dla celów badań ten najbardziej popularny – zestaw ośmiu kroków Kottera. Jest oczywiste, że samo wykonanie wskazanych kroków (pełniących funkcję swoistej *checklisty*) bez szerszego zrozumienia kontekstu organizacyjnego nie gwarantuje powodzenia zmiany. Jednym z wielu przykładów są badania Juliana Pollacka i Rachel Pollack, którzy zastosowali model Kottera przy wprowadzaniu dużej organizacyjnej zmiany mającej na celu retencję pracowników z wiedzą w organizacji borykającej się ze starzejącą się kadrą. W wielu aspektach organizacji wdrożenie zmiany nie powiodło się i było konieczne reorganizowanie działań. Model Kottera okazał się bardzo pomocny, ale jego linearna implementacja może nie wystarczyć do przeprowadzenia złożonej zmiany w organizacji⁷.

Sama implementacja zestawu ośmiu kroków Kottera jest dlatego trudna, że następuje w organizacji, a właściwie w sieci społecznej organizacji często dokładnie nieznanej zarządowi. W ujęciu podstawowym bowiem sieć stanowi zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi⁸. Znaczenie anglojęzyczne sieci to nic innego jak współpraca w grupie. Zbiór więzi i relacje pomiędzy pracownikami mogą wpływać na nieefektywną implementację ośmiu kroków Kottera. Zatem dobra znajomość tych więzi i relacji może znacząco ułatwić efektywne wdrożenie zmian. A znajomość zależności pomiędzy stopniem wykorzystania ośmiu kroków Kottera a kompleksową analizą struktury sieci społecznej organizacji może znacząco wpływać na efektywne przeprowadzenie zmiany organizacyjnej.

⁵ J.P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996; J.P. Kotter, *Change Management vs. Change Leadership – What's the Difference?*, Forbes online, [1.09.2015].

⁶ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, Vol 73, s. 59-67.

⁷ J. Pollack, R. Pollack, *Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice*, „Systemic Practice and Action Research” 2015, Vol. 28, s. 51-66.

⁸ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 14-15.

Jednym z gwarantów powodzenia zmiany jest kapitał ludzki i bardzo dobra komunikacja między działami. Istnieją już nieliczne wnioski odnośnie do przeprowadzania prawidłowo pozytywnych zmian z odpowiednim wykorzystaniem kapitału ludzkiego. Jedną z czołowych drukarskich firm, koncern poligraficzny RR Donnelly, jest właścicielem czterech drukarni w Polsce. Firma ta dzięki stałemu szkoleniu kierowników zespołów produkcyjnych, przeprowadza zmiany innowacyjne nie tylko sprawnie, ale i w ekspresowym tempie rozprzestrzenia je na inne drukarnie w Polsce. Za innowacyjne podejście do zmian, sprawne ich dokonanie i wyeksportowanie do innych drukarni odpowiadają kierownicy niższego szczebla⁹, nie zaś kierownicy wyższego szczebla. Firma RR Donnelly udowodniła, że dobrze wykorzystany kapitał społeczny na niższych szczeblach organizacji, często w innych firmach marginalizowany, ma ogromne znaczenie we wprowadzaniu zmian. Analiza struktury sieci społecznej wewnątrz organizacji pozwoli zidentyfikować te jednostki, których potencjał nie jest wykorzystany bądź których postawa blokuje efektywne wdrażanie zmian.

Ponadto autorka przeprowadziła wstępne wywiady fokusowe z zarządem oraz ze średnim szczeblem organizacyjnym w jednej z jednostek biznesowych – produkcyjnej międzynarodowej grupy organizacyjnej. Okazało się, że w 60% wywiadów (45 respondentów ze 150 pracowników tej organizacji) wskazało czynnik ludzki, jako ten, który ich zdaniem odpowiadał za porażkę we wdrożeniu zmiany bądź znacznie utrudniał i opóźniał to wdrażanie. Najczęstszymi wskazaniami na konsekwencje pomyłek ludzkich były:

- brak informacji na czas,
- brak precyzyjnej informacji,
- brak komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (zmiana miała docierać tylko na wyższe szczeble kierownictwa),
- brak upowszechnionych przez kadrę pozytywnych rezultatów zmiany.

Środowisko produkcyjne charakteryzuje się także inwestycjami wysokonakładowymi i kapitałochłonnymi. Zakup nowoczesnych maszyn w celu wprowadzania nowych produktów jest nie tylko wysiłkiem finansowym, ale także organizacyjnym. Koszt średnio dobrej maszyny przetwarzającej w danej branży wynosi około 3 mln euro. Uzyskanie zwrotu z inwestycji wymaga sprawnego wdrożenia w firmie zmian dotyczących procedur związanych z nową inwestycją. Przykładowo maszyna może być w pełni automatyczna, ale zmiany w jej obsłudze oraz procedury towarzyszące wdrażaniu nowej produkcji są przeprowadzane przez ludzi.

⁹ O. Flak, J. Mądry, *Brygadziści też menedżer. Jak uczyć szefów zespołów produkcyjnych kreatywnego myślenia i coachingu w dziale produkcji*, „Biuletyn Informacji Szkoleniowych INFOR”, marzec 2007, s. 6; *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.

Źródłem przewagi konkurencyjnej jest już nie tylko nowa technologia czy nowe produkty, ale także dynamizm i szybkość mechanizmów dostosowawczych i koordynacyjnych organizacji. To pierwsze źródło przewagi, nowe technologie czy możliwość wytwarzania nowych produktów, może być osiągnięte poprzez proste finansowanie i zakup nowych maszyn, urządzeń czy wspomagającego oprogramowania komputerowego. Jednak dopiero efektywne wdrożenie danej inwestycji, czyli ustabilizowanie nowych procesów w firmie, gwarantuje zwrot inwestycji i osiąganie nowych celów organizacji. Dlatego mechanizmy dostosowawcze i koordynacyjne organizacji są opatrzone dużym znaczeniem zwłaszcza w inwestycjach bardzo kapitałochłonnych.

Podsumowując, istniejące modele wprowadzania zmian wskazują prawidłowości i działania kluczowe dla sukcesu zmian, które pozostawiają lukę poznawczą w zarządzaniu skomplikowanymi relacjami ludzkimi wpływającymi na powodzenie zmiany. Kapitał ludzki i jego odpowiednie wykorzystanie w okresie zmian ma ogromne znaczenie. Współczesne metody badań opartych na analizach sieci organizacyjnych i społecznych oraz wielowymiarowym ujęciu przywództwa pozwalają na badanie i analizę ukrytych, złożonych zjawisk zachodzących w sieci społecznej. I choć tematyka sieci wewnątrzorganizacyjnych była już podejmowana przez badaczy kapitału społecznego, m.in. w publikacjach Patrycji Klimas¹⁰ czy Michała Zdziarskiego¹¹, temat nie był podejmowany w kontekście przeprowadzania zmian organizacyjnych.

3. Założenia badania

W związku z powyższymi problemami zostały sformułowane pytania badawcze: jak na efektywność procesu zmian realizowanego zgodnie ze wskazówkami J. Kottera wpływa struktura i natężenie zjawisk społeczno-organizacyjnych, które można diagnozować poprzez:

1) analizę sieci organizacyjnych jako oceny kontekstu społecznego dla przeprowadzanych zmian (analiza stopnia centralności, pośredniości, bliskości, wektora własnego, gęstości sieci, współczynnika grupowania, efektu małego świata, średnicy),

2) badanie struktury i spójności triumwiratu archetypów zarządczych.

¹⁰ P. Klimas, *Zastosowanie analizy sieciowej w badaniach kapitału społecznego*, w: *Społeczne aspekty zarządzania*, red. A. Sankowska, K. Santarek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 22-39.

¹¹ M. Zdziarski, *Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1, s. 23-39.

Zmienną zależną będzie efektywność przeprowadzonej wystandaryzowanej zmiany. Zmienną niezależną zaś struktura sieci organizacyjnej i społecznej oraz struktura i spójność triumwiratu przedsiębiorczości. Celem badania będzie określenie barier wynikających z ograniczeń w zaangażowaniu i wykorzystaniu potencjału pracowników wpływających na powodzenie procesów zmian.

Badanie zostanie przeprowadzone w branży produkcyjnej, w grupie międzynarodowej zajmującej się produkcją opakowań. Grupa posiada na całym świecie około 25 fabryk i szczerzy się ponad stuletnim doświadczeniem w branży. Grupa należy do prywatnego właściciela i od ponad stu lat jest w rękach jednej rodziny. Stąd zauważalne są podobieństwa w zarządzaniu grupą przez lata.

Zakresem podmiotowym objęte zostaną trzy fabryki, w których grupa przeprowadziła duże inwestycje w ciągu ostatnich dwóch lat. Fabryki są zarządzane lokalnie, jednak prezesem ich jest ta sama osoba. Jedna fabryka znajduje się w Polsce (Fabryka 1) zaś dwie pozostałe wybrane fabryki są umiejscowione na południu oraz na północy Rumunii. Fabryki różnią się od siebie wielkością zatrudnienia. Południowa fabryka w Rumunii (Fabryka 2) zatrudnia o około 60% więcej pracowników niż fabryka w Polsce. Zaś fabryka z północy Rumunii (Fabryka 3) jest największa i zatrudnia o około 50% więcej pracowników niż fabryka z południa. Wskaźnik rotacji pracowników w ostatnich dwóch latach był mniejszy niż 5%, w związku z czym skala błędu badania nie jest znacząca. Struktura organizacyjna wszystkich fabryk jest bardzo płaska i łudząco podobna, gdyż została ujednolicona na potrzeby grupy. Systemy informatyczne oraz proces przekazywania informacji na produkcji jest identyczny, gdyż jest zgodny z procedurami oraz programami informatycznymi używanymi w innych fabrykach grupy.

Zakres przedmiotowy badania będzie stanowiło wiele zmian obejmujących więcej niż jeden dział organizacji, aby zapewnić liczebność respondentów potrzebnych do rozpoczęcia badania sieciowego. Zmiany, które będą podlegały badaniu, zachodzą tylko w ramach danej organizacji, nie zaś grupy jednostek. Badanie to będzie także interesujące ze względu na fakt, że nadal większość badań sieciowych jest zewnątrzorganizacyjna, a nie wewnątrzorganizacyjna, jak w opisanym przypadku. Badane zmiany zostały przedstawione w tabeli 1.

Wyróżniono trzy grupy zmian, które mają podobny charakter i będą porównywalne procesowo oraz wielkościowo. Zmiany są ustandaryzowane, gdyż poszczególne trzy organizacje należą do tej samej grupy i mają podobne procesy zarządcze. Do każdej ze zmian: wprowadzającej nowe produkty na rynek, wprowadzającej modernizację produkcyjną, wprowadzającej nowe procedury, zostały przyporządkowane wskaźniki ogólne wydajności i powodzenia procesów zmian. Porównując wskaźniki oraz sieci społeczne pracowników uczestniczących w danej

Tabela 1. Zakres przedmiotowy badania –
zmiany wewnątrzorganizacyjne

Charakter zmiany	Komentarz	Wskaźnik
1. Zamiana wprowadzająca na rynek nowy produkt	opakowania wielokolorowe, tektura specjalnej jakości	wielkość sprzedaży danego asortymentu, zakończenie inwestycji na czas, zakończenie inwestycji w budżecie, poziom odpadu
2. Zamiana wprowadzająca zmiany modernizacyjne dla procesu produkcyjnego	modernizacja tekturnicy, modernizacja maszyny papierniczej	wzrost efektywności maszyny, zakończenie inwestycji na czas, zakończenie inwestycji w budżecie, poziom odpadu
3. Zamiana proceduralna w procesie obiegu dokumentacji, informacji, która wspomaga bądź wchodzi w skład procesu zmian wprowadzających na rynek nowy produkt	proces ofertowania, proces zamawiania, proces projektowania, proces produkcji	wzrost efektywności procesu, liczba reklamacji wewnętrznych oraz zewnętrznych, zadowolenie klientów, wzrost efektywności procesów wewnątrzorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

zmianie, zostaną ustalone bariery wynikające z niewykorzystania potencjału pracowników. Wszystkie zmiany zostaną także wystandaryzowane pod względem poziomu wykonania ośmiu kroków Kottera, tak aby zmiennymi niezależnymi były elementy struktury sieciowej.

Ponadto dwie pierwsze zmiany – wprowadzanie nowych produktów na rynek oraz modernizacja maszyn produkcyjnych – mają charakter decyzji strategicznych. Cel zbadania zmian o trzecim charakterze – na poziomie procesów – ma szczególny charakter, gdyż często są to procesy odbywające się na najniższych szczeblach organizacji. Na tym poziomie najtrudniej jest skomunikować informacje o zmianach strategicznych firmy. Dodatkowo często procesy zmian proceduralnych mogą zostać narzucone przez zarząd, podczas gdy pracownicy najniższego szczebla mogą mieć ciekawe i niewykorzystane w procesach zmian pomysły. Paradygmat „trzech E innowacji” (*The 3 E's of Innovation*) zakłada, że najlepiej wprowadzać zmianę, definiując pracowników z potencjałem i zbadać trzy płaszczyzny zmiany innowacyjnej: wykorzystania pomysłów (*exploration*), zaangażowania pracowników w grupy innowacyjne (*engagement*) oraz eksploatacji pomysłów i synergii grupy (*exploitation*)¹². Badanie na poziomie zmian procesowych umożliwia zbadanie sieci społecznej na najniższym szczeblu zarządzania, a często właśnie tam powodzenie zmian ma najważniejsze znaczenie.

¹² L. Lock Lee, C. Kjaer, *The 3 E's of Innovation: A Networking Perspective*, s. 1-3, www.optimice.com.au/upload/Optimice_3Es_of_Innovation.pdf [7.09.2015].

4. Procedura badania

Metodą, która została wybrana do badania zjawisk, jest społeczna analiza sieciowa organizacji. Jest to analiza wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy elementami sieci (organizacjami, jednostkami itp.), których liczebność, intensywność, można ustalić, mierząc wskazania danych jednostek na inne jednostki¹³. Inną propozycję definicji przedstawia Jerzy Niemczyk: sieć to układ złożony z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach. Sieć może być postrzegana jako układ relacji o cechach sieci, m.in. istniejący wewnątrz organizacji¹⁴. Początki analizy sieci leżą u podstaw badań psychologicznych nad relacjami interpersonalnymi Jacoba Moreno, który w latach 30. XX w. zaczął się interesować relacjami społecznymi i rozpoczął badania konfiguracji społecznościowych¹⁵. To on zaczął tworzyć pierwsze socjogramy obrazujące relacje społeczne. W tym samym okresie niemieccy naukowcy, bazując na teorii *gestalt* Wolfganga Kohlera¹⁶, zaczęli rozszerzać badania nad socjogramami z perspektywy psychologii kognitywnej i społecznej. Jednak największą popularność zdobyła analiza społeczna po roku 60. XX w. dzięki pracom Ronalda Burta, Kathleen Carley, Marka Granovettera, Davida Krackhardta, Edwarda Laumann, Anatola Rapoport, Barry'ego Wellmanna, Douglasa R. White'a i Harrissona White'a¹⁷, którzy usystematyzowali wiedzę na temat badań sieciowych, dzięki czemu możemy scharakteryzować sieci w różnoraki sposób i zinterpretować wyniki. Analizowane właściwości sieci to: liczba powiązań, ukierunkowanie, odwzajemnienie powiązań, przechodniość powiązań, centralność, gęstość powiązań, siła powiązań, pomosty, pośredniczenie i równoważność¹⁸.

Metoda badawcza wykorzystująca sieci zakłada diagnostykę podstawowych wymiarów struktury społecznej organizacji oraz rozkładu i zależności istniejącego potencjału archetypów zarządczych, które zostaną potraktowane jako czynniki sukcesu/porażki w kontekście dwóch lub więcej różnych zmian. Wyłonione zmiany będą zakwalifikowane do tych, które się powiodły oraz do tych, które zakończyły się porażką. Przy tak zestawionych zmianach analizowane będzie porównanie powiązań sieci.

¹³ J. Scott, *Social Network Analysis*, Sage Publications, London 1901, 2000, s. 3.

¹⁴ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171, s. 27.

¹⁵ J. Moreno, *Who Shall Survive?*, Beacon Press, New York 1934, 1978, s. 6-20, 101.

¹⁶ W. Kohler, *The Mentality of Apes*, Harcourt, Brace & World, New York 1925.

¹⁷ L. Freeman, *The Development of Social Network Analysis*, Empirical Press, Vancouver 2006, <http://moreno.ss.uci.edu/91.pdf> [8.09.2015]; H.C. White, *An Anatomy of Kinship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1963; H.C. White, *Chains of Opportunity*, Harvard University Press, Cambridge MA 1970; H.C. White, S.A. Boorman, R.L. Breiger, *Social Structure from Multiple Networks*, „American Journal of Sociology” 1976, No. 81.

¹⁸ C.A.R. Pinheiro, *Social Network Analysis in Telecommunications*, John Wiley & Sons, New York 2011, s. 4.

W części A zostanie zbadana zgodność oraz struktura organizacji formalnej przedstawionej w postaci organigramu firmy z elementami struktury organizacji nieformalnej. Na poziomie sieci zostanie także przeprowadzona analiza potencjału współpracy, komunikacji i podatności na zmiany. Analiza ta jest szczególnie zalecana w organizacjach konkurujących wiedzą, zdolnością do innowacji i adaptacji, co w przypadku branży produkcyjnej oraz wprowadzania nowych produktów na rynek ma ogromne znaczenie¹⁹. Wszystkie analizy będą dotyczyły tylko tych osób, które w danym badaniu uczestniczyły bądź miały na zmianę znaczący wpływ.

Tabela 2. Pytania ankietowe w części A – na poziomie sieci organizacyjnej

Lp.	Pytania ankietowe
A.1.	Moja codzienna praca i jej efekty najbardziej związane są ze współpracą z
A.2.	W mojej pracy w najwyższym stopniu korzystam z wiedzy i doświadczenia
A.3.	Pozytywny wpływ na dobrą atmosferę i zadowolenie z klimatu pracy mają moje relacje z
A.4.	Żeby załatwić trudne lub ważne sprawy, wymagające szybkich decyzji i skuteczności ich realizacji, zwracam się do
A.5.	Najwięcej istotnych i ciekawych informacji pozwalających rozumieć, co się dzieje w firmie, dostaję od
A.6.	Najbardziej otwarcie i szczerze o wszelkich sprawach, problemach i pomysłach mogę porozmawiać z
A.7.	Najwięcej pozytywnej energii i zapału do pracy dodaje mi kontakt z:
A.8.	Do najbardziej wpływowych osób w firmie, z którymi bezpośrednio i na bieżąco współpracuję, należą
A.9.	Świeżego spojrzenia i inspiracji dla funkcjonowania w moim obszarze, ale i całej firmie, dostarcza mi kontakt z

Źródło: opracowanie katedry.

W części B zostanie zbadana struktura i spójność archetypów menedżera, lidera i przedsiębiorcy. W teorii psychoanalitycznej istnieje zjawisko tzw. przeniesienia. Polega ono na tym, że osobowość człowieka i jego doświadczenia z innymi, np. z rodzicami, jest przenoszona na relacje, które nawiązują się z innymi członkami społeczeństwa. Dlatego badanie osobowości może mieć znaczący wpływ na relacje sieciowe, a tym samym na powodzenie procesu zmian. Role przywódców, które zamierza się zbadać, zostały przez Tadeusza Zaleznika²⁰ podzielone na trzy typy. Pierwszy z nich to menedżer, który charakteryzuje się zdolnościami

¹⁹ R. Cross, S.P. Borgatti, A. Parker, *Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2, s. 25.

²⁰ A. Zaleznik, *Managers and Leaders. Are they Different?*, „Harvard Business Review” May-June 1977, s.-67-78.

dokładnego planowania, organizacji, koordynowania i kontrolowania. Dobrze działa w warunkach jasnego i pełnego nadzoru przez zwierzchnika. Liderzy natomiast to osoby działające bez koniecznego nadzoru i dobrze zdefiniowanej roli. Nadają kierunek działaniu oraz inspirują innych do podejmowania wyzwań. Dobrze sprawdzają się w warunkach niepewności i zmian. Przedsiębiorcy zaś charakteryzują się zupełną innowacyjnością i kreowaniem nowatorskich rozwiązań i kierunków działania²¹.

Tabela 3. Pytania ankietowe w części B – na poziomie archetypów

Lp.	Pytania ankietowe
B.1.	Osiąga efekty jako dobry organizator opierający się na jasnym podziale zadań, standardach pracy oraz systemach kontroli i motywowania
B.2.	Zmienia przekonania i postawy ludzi oraz pozyskuje ich zaangażowanie dzięki zaufaniu, komunikowaniu i własnej charyzmie
B.3.	Osiąga efekty dzięki ciągłemu podejmowaniu nowych wyzwań oraz odwadze gruntownego zmieniania dotychczasowego porządku
B.4.	Osiąga efekty jako lider rozwijający w swoim zespole poczucie wspólnych celów, tożsamości i sensu wykonywanej pracy
B.5.	Poprawia wyniki poprzez ciągłą analizę i doskonalenie organizacji pracy, podnoszenie jej efektywności oraz minimalizowanie ryzyk
B.6.	Poprawia wyniki dzięki podejmowaniu i realizacji innowacyjnych pomysłów dotyczących świadczonych usług i produktów

Źródło: opracowanie katedry.

Rola i obecność tych trzech typów ról przywódczych zostaną zbadane w kontekście przeprowadzania strategii odnowy przedsiębiorstwa, czyli w kontekście przeprowadzania gruntownych zmian. Odkryto nowatorski triumwirat przedsiębiorczości polegający na tym, że w każdym przedsiębiorstwie cele są osiągnięte poprzez wszystkie trzy role archetypów. I w zależności od strategii firmy różna powinna być rola przywódcza. Pytanie jednak, jak nie tyle pojedyncza rola przywódcy, ile konfiguracja sieciowa archetypów przywódczych oddziałuje na proces powodzenia zmian. Zamierza się zbadać, czy zestaw archetypów przywódczych, który wystąpił, był wykorzystany w procesie zmian. Pytania ankietowe dla obu poziomów – poziomu analizy sieci oraz poziomu analizy archetypów – przedstawiają odpowiednio tabele 2 i 3. Respondenci są proszeni o wskazanie maksymalnie trzech pracowników, których uważają za najbardziej kluczowych w danym zagadnieniu.

²¹ P.A. Dover, U. Dierk, *Sustaining Innovation in the Global Corporation: The Role of Managers, Entrepreneurs and Leaders*, w: *Proceedings of the 5th European Conference on Management, Leadership and Governance*, red. J. Politis, Academic Publishing, Athens 2009, s. 22-24.

Na trzecim poziomie autorka badań zamierza zidentyfikować obszary zmian które mogłyby być na przyszłość przez zarząd lepiej zdefiniowane i zarządzane. Zbadane zostanie to za pomocą identyfikacji i poznania modelu triady zmian zaproponowanego przez Grzegorza Bełza oraz Adelę Barabasz. Triada zakłada nieustanne kontrolowanie i dostosowywanie procesów pomiędzy trzema płaszczyznami:

1. Co należy zmienić? Czyli proces definiowania przekształcania organizacji.
2. Dokąd należy dążyć? Czyli wyznaczanie kierunku zmian.
3. Kto ma przeprowadzać zmiany? Czyli proces zdobywania ludzi do zmiany²².

Poszczególne problemy, które miały miejsce w procesie przeprowadzania zmian, zamierza się zbadać poprzez pytania ankietowe dotyczącego każdego z etapów triady. Pytania zostały przedstawione w tabeli 4. Respondenci są proszeni o wskazanie maksymalnie trzech zagadnień, których ich zdaniem mogło zabraknąć w procesie wprowadzania zmiany i które miały ich zdaniem znaczenie dla powodzenia zmian.

Tabela 4. Pytania ankietowe w części C – na poziomie triady zmian

Lp.	Pytania ankietowe
C.1.	Większość ludzi nie czuje potrzeby zmian
C.2.	Ludzie przyzwyczajeni są do starego, a nowe rozwiązania są tymczasowe
C.3.	Nawet jeśli coś się udaje, to są to pojedyncze, ograniczone zmiany
C.4.	Ludzie narzekają, że nie wiedzą, jak konkretnie zmieni się ich praca
C.5.	Ludzi przekonywałyby efekty zmian, ale ich nie widzą ani w nie nie wierzą
C.6.	W firmie nie ma wiele silnych jednostek dobrze koordynujących zmianę
C.7.	Nasz sposób zorganizowania i hierarchia nie pomagają, a nawet są sprzeczne z wdrażaniem zmian
C.8.	Ludzie w firmie stoją z boku i nie angażują się we wprowadzanie zmian

Źródło: opracowanie katedry.

Cześć A i B posłuży do analizy struktury sieci i mierników, takich jak: podane struktury sieci zostaną porównane na tle tych zmian, które się powiodły oraz tych, które się nie powiodły z punktu widzenia celów zakładanych przez zarząd na początku projektu. Część C zaś pozwoli zdefiniować największe problemy w trakcie wdrażania zmian z punktu widzenia modelu triady. Ta analiza też wykaże pomocniczo, czy problemy wskazane przez zarząd w procesie analizy zmiany w ujęciu J. Kottera są tożsame z problemami zaobserwowanymi przez pracowników.

²² *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniem przyszłości*, red. A. Barabasz, G. Bełz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Przed podjęciem badań głównych zostanie przeprowadzone badanie empiryczne wstępne na mniejszej próbie w celu zdefiniowania ewentualnych ograniczeń wnioskowania. Zastosowanie analizy sieci społecznej bez większych refleksji charakteryzuje się ryzykiem, które należy dobrze zdiagnozować²³. Obecnie zauważa się zagrożenia dwójakiego rodzaju: a) prawdziwość danych ankietowych podanych przez respondentów, b) poprawne wystandaryzowanie zmian podlegających badaniu. Zminimalizowanie ryzyka prawdziwości danych nastąpi poprzez przeprowadzenie wywiadów fokusowych oraz wywiadów indywidualnych uzupełniających badanie. Zapewni to możliwość skonfrontowania wyników ankiety. Ryzyko doboru odpowiednich, wystandaryzowanych zmian organizacyjnych zostanie wyeliminowane poprzez „odgórną” analizę zmian w wyniku wywiadów z zarządem oraz poprzez „oddolną” analizę zmian w wyniku ankiety i wywiadów z pracownikami.

Badanie zostanie przeprowadzone za pomocą ankiety elektronicznej rozesłanej do respondentów poprzez specjalnie zaprojektowaną platformą elektroniczną. Platforma ta zapewnia utajnienie odpowiedzi respondentów w celu zagregowania danych oraz w celu uzyskania wyższej wiarygodności badania. Po wykonaniu badania zostaną także przeprowadzone wywiady fokusowe mające na celu doprecyzowanie wyników analizy społecznej organizacji.

5. Podsumowanie

Istnieje wiele modeli wskazujących, jak prawidłowo zarządzać zmianą, jednak firmy napotykają na bariery związane z wdrażaniem zmian z sukcesem. Po przeprowadzeniu wywiadów fokusowych oraz z obserwacji uczestniczącej w jednej z międzynarodowych grup produkcyjnych, mających zainwestować w najbliższych latach około stu milionów euro, stwierdzono, że mimo sprawnego zarządzania zmianą z uwzględnieniem ośmiu kroków Kottera rezultaty nadal nie były satysfakcjonujące. W wywiadach wstępnych problemem okazywała się postawa ludzi wobec zmian. Badanie analizy sieci społecznej ma na celu zidentyfikowanie barier wynikających z niewykorzystania lub nieoptymalnego wykorzystania potencjału ludzkiego we wdrażaniu zmian. Poznanie sieci społecznej organizacji na poziomie sieci oraz na poziomie archetypów zarządczych może pomóc w przyszłości międzynarodowym grupom produkcyjnym zidentyfikować zależności pomiędzy siecią społeczną a owocnym i sprawnym wdrażaniem zmian w celu maksymalizacji wyników firmy.

²³ K. Fuks, A. Kawa, B., Pierański, *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 49-53.

Literatura

- Arndt H., *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, No. 275, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].
- Cross R., Borgatti S.P., Parker A., *Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration*, „California Management Review” 2002, Vol. 44, No. 2.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Dover P.A., Dierk U., *Sustaining Innovation in the Global Corporation: The Role of Managers, Entrepreneurs and Leaders*, w: *Proceedings of the 5th European Conference on Management, Leadership and Governance*, red. J. Politis, Academic Publishing, Athens 2009.
- Flak O., Mądry J., *Brygadzysta też menedżer. Jak uczyć szefów zespołów produkcyjnych kreatywnego myślenia i coachingu w dziale produkcji*, „Biuletyn Informacji Szkoleniowych INFOR”, marzec 2007.
- Freeman L., *The Development of Social Network Analysis*, Empirical Press, Vancouver 2006, <http://moreno.ss.uci.edu/91.pdf> [8.09.2015].
- Fuks K., Kawa A., Pierański B., *Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Greiner L., *Patterns of Organisation Change*, w: *Classics of Organisational Behaviour*, red. W. Natemeyer, Moore Publishing Company, Oak Park 1978.
- Klimas P., *Zastosowanie analizy sieciowej w badaniach kapitału społecznego*, w: *Społeczne aspekty zarządzania*, red. A. Sankowska, K. Santarek, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
- Kohler W., *The Mentality of Apes*, Harcourt, Brace & World, New York 1925.
- Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kotter J.P., *Change Management vs. Change Leadership – What’s the Difference?*, Forbes online [1.09.2015].
- Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73.
- Lewin K., *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, „Human Relations”, June 1947, Vol. 1, s. 5-41, <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html> [7.09.2015].
- Lippin R., Watson J., Westley B., *Dynamics of Planned Change*, Harcourt and Brace, New York 1958.
- Lock Lee L., Kjaer C., *The 3 E’s of Innovation: A Networking Perspective*, s. 1-3, www.optimice.com.au/upload/Optimice_3Es_of_Innovation.pdf [7.09.2015].
- Moreno J., *Who Shall Survive?*, Beacon Press, New York 1934, 1978.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171.
- Pinheiro C.A.R., *Social Network Analysis in Telecommunications*, John Wiley & Sons, New York 2011.
- Pollack J., Pollack R., *Using Kotter’s Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Resentation and Practice*, „Systemic Practice and Action Research” 2015, Vol. 28.
- Scott J., *Social Network Analysis*, Sage Publications, London 1901, 2000.
- Skalik J., Barabasz A., Belz G., *Systemowe uwarunkowania metod zarządzania. Przykład modelu Triady*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
- Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniami przyszłości*, red. A. Barabasz, A. Belz, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- White H.C., *An Anatomy of Kinship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1963.

- White H.C., *Chains of Opportunity*, Harvard University Press, Cambridge MA 1970.
- White H.C., Boorman S.A., Breiger R.L., *Social Structure from Multiple Networks*, „American Journal of Sociology” 1976, No. 81.
- Zaleznik A., *Managers and Leaders. Are they Different?*, „Harvard Business Review”, May-June 1977.
- Zdziarski M., *Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1.

Methodology Considerations for the Application of SNA in Investigating Organisational Change – Kotter’s Approach

Summary. The article addresses factors impacting on the chances of successful organizational change, focusing on the constraints stemming from limited engagement of staff and insufficient exploitation of its potential. There are a number of models, scientifically proven methods, and good practices available to support managers throughout the process of implementing change. The best known and most commonly used model is, arguably, that of Kotter’s 8-step change process. However, the success of organizational change largely depends on the organizational context, particularly on an organization’s social structure. The paper demonstrates that social analysis at two levels – at the level of organizational social network and at the level of management archetypes – makes it possible to identify the barriers that could compromise the success of an organizational change process.

Keywords: organizational network analysis, change management, organizational change, investment