

ORGANIZACJA, EFEKTYWNOŚĆ, ZMIANA I TRANSFORMACJA: ROZUMIENIE PODSTAWOWYCH POJĘĆ

Radosław Lipiński

Uniwersytet Warszawski; Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii
ul. Bednarska 2/4, 00-310 Warszawa
lipinski.radoslaw@gmail.com

Streszczenie: Niniejszy artykuł zawiera wyniki analizy autora, dotyczącej znaczenia i definicji szeregu pojęć o podstawowym znaczeniu dla dziedziny zarządzania w danym środowisku (organizacja, efektywność, zmiana i transformacja). Artykuł prezentuje przegląd literatury opisującej przedmiotowe pojęcia, ale, przede wszystkim, przedstawia wyniki badań jakościowych – tj. pogłębionych wywiadów indywidualnych z siedmioma doświadczonymi menedżerami pracującymi w polskich organizacjach. Ci praktycy zarządzania podali własne definicje rozważanych podstawowych pojęć. Autor artykułu, bazując na wspomnianych źródłach, podjął próbę podania możliwie najbardziej uniwersalnych i adekwatnych definicji tych pojęć, z uwzględnieniem realiów obecnych czasów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, organizacja, efektywność, zmiana, transformacja.

1. Wprowadzenie

W niniejszym artykule przedstawione zostaną definicje podstawowych pojęć, istotnych dla dziedziny zarządzania, którymi są: *organizacja*, *efektywność*, *zmiana* i *transformacja*. Ważność i niebanalność odpowiedniego zdefiniowania każdego z tych pojęć dobrze oddają słowa ojca filozofii pragmatycznej Charlesa Sandersa Peirce’a, tutaj zaczerpnięte z książki profesora Jana Hartmana (2005), str. 259: „*Aby ustalić znaczenie pojęcia intelektualnego, trzeba rozważyć, jakie następstwa praktyczne mogą przypuszczalnie wpłynąć z koniecznością z prawdy tego pojęcia, a suma owych następstw będzie stanowić całe jego znaczenie*”. Innymi słowy, przy definiowaniu pojęć należy przewidzieć skutki, jakie konkretna definicja może wywołać i traktować te właśnie skutki jako jej część. W związku z tym, w niniejszym opracowaniu zawarto nie tylko wyniki badań jakościowych (opis badań można odnaleźć w następnym rozdziale), które wprost podają definicję pojęć, ale również przy każdym pojęciu zostało podane kilka istniejących definicji (na podstawie analizy literatury). Istotne jest, że definicje te pochodzą z różnorodnych perspektyw (czas, obszar, dziedzina itp.). Daje

to możliwie szerokie ujęcie informacji, która może być użyta do zaproponowania definicji poszczególnych pojęć przez autora. Uwzględnienie odpowiedzi praktyków, aktywnych w dziedzinie zarządzania, pozwala mieć nadzieję, że przedstawione na końcu artykułu autorskie definicje są adekwatne w odniesieniu do obecnych warunków funkcjonowania organizacji.

2. Badania jakościowe

Indywidualne wywiady pogłębione zostały przeprowadzone przez autora w trakcie drugiego kwartału 2016 roku w Warszawie. Zgodnie z opisem tego typu narzędzia badawczego, podanego przez Earla Babbiego (2013), str. 242: *„Wywiad jakościowy jest interakcją między prowadzącym wywiad a respondentem. Prowadzący ma w nim ogólny plan badania, lecz nie jest to konkretny zestaw pytań, które należy zadać z użyciem konkretnych słów i w ustalonym porządku”*. Cały proces, odnoszący się do wywiadów, został przeprowadzony zgodnie z siedmioma etapami, które były zaproponowane w książce „Przeprowadzanie wywiadów” autorstwa Steinara Kvalego (2010), str. 77. Każdy z wywiadów trwał około półtorej godziny i poruszał wiele tematów związanych z dziedziną zarządzania (przewodnym tematem była transformacja i efektywność modeli w zarządzaniu tym procesem). W niniejszym artykule wykorzystano jedynie niewielką część zgromadzonych materiałów powiązanych z definicją i zrozumieniem omawianych pojęć.

Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, miały różnorodne doświadczenie zawodowe, wykształcenie, staż pracy (od dziesięciu lat do ponad trzydziestu lat), pracowały w różnego typu organizacjach (korporacje, start-upy, organizacje „non-profit”, etc.), jednak wspólnym elementem (dla którego zostały wybrane) był ich znaczący wpływ na organizację, w której pracowały oraz aktywne zaangażowanie w procesy zmiany i transformacji w swoich organizacjach. Warto zaznaczyć, że każdą z tych osób należy uznać za sprawnego i efektywnego menedżera w swoich środowiskach (co potwierdza ich stanowisko i pozycja w danej organizacji). W związku z powyższym można założyć, że ich sposób postrzegania rzeczywistości pozwala na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w obecnym środowisku biznesowym. Istotną częścią ich sposobu postrzegania rzeczywistości są definicje kluczowych pojęć i to jest powód, dla którego, z pewnością, warto się z nimi zapoznać i uwzględnić je w niniejszej analizie.

3. Organizacja

Według jednego z ojców filozofii - Arystotelesa (2016), str. 25: *„(...) każda wspólnota powstaje dla osiągnięcia jakiegoś dobra (wszyscy bowiem w każdym działaniu powodują się tym, co im się dobrem wydaje)”*. Powyższy cytat jest częścią definicji państwa, podanej przez tego wielkiego myśliciela, a niewątpliwie państwo można traktować jako organizację. Element wspólnoty i celowości jej istnienia

zawiera się również we współczesnej słownikowej definicji pojęcia *organizacji*, podanej w Słowniku Języka Polskiego PWN pod red. Szymczaka (1980), a mianowicie: (1) grupa ludzi mających wspólny plan, program, zadania; instytucja społeczna, partyjna itp. (2) sposób zorganizowania czegoś, forma, system; organizowanie, organizowanie czegoś, (3) struktura, budowa (substancji, organizmu).

Po podaniu tak ogólnej definicji sprawdźmy opis tego pojęcia, proponowany dla dziedziny zarządzania przez Barendsa i innych (2013): „*Organizacja jest formalną współpracą pomiędzy co najmniej trzema osobami, które działają wspólnie w celu zaspokojenia potrzeby, chcąc stworzyć produkt lub usługę w środowisku operacyjnym*” (tłum. własne). Należy podkreślić wartość powyższej definicji. Została ona stworzona przez badaczy po przestudiowaniu literatury z ostatnich trzydziestu lat, dotyczącej obszaru zarządzania zmianą w organizacji. Ta definicja powstała na bazie definicji organizacji, używanych w przeanalizowanych opracowaniach i dokumentach. Można w niej zauważyć dodanie elementów środowiska organizacyjnego. Ten aspekt definicji można odnaleźć również w innych określeniach, chociażby w tym podanym przez profesora Jerzego Kisielnickiego (1999), str. 10: „*Organizacja w sensie rzeczowym jest to pewien zbiór elementów, wewnątrznie uporządkowanych, powiązanych ze sobą i działających w otoczeniu (...). Podstawowymi składnikami każdej organizacji są ludzie, cele, środki. Organizacja przy pomocy ludzi realizuje zamierzone cele, wykorzystując posiadane środki*”. Definicja ta jest o wiele bardziej skomplikowana. Wskazuje ona mianowicie na złożoność części składowych organizacji oraz możliwą niebanalność jej istnienia. Można porównać tę złożoność do tej, związanej z określeniem systemu, przy czym przez system należy w tym kontekście, rozumieć, za profesorem Witoldem Kieżunem (1998), str. 13: „*(...) wyodrębnioną część otaczającej nas rzeczywistości, mającą pewną wewnętrzną strukturę, a więc składającą się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje*”. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, profesor Kieżun definiuje organizację jako: „*celowy system, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc osiągnięcia celu całości*”. W tej definicji można odnaleźć trzy elementy wspomniane we wcześniejszych definicjach, a są nimi: grupa/struktura, celowość, oraz środowisko. Bardzo interesującym zagadnieniem wydaje się wpływ celowości istnienia organizacji na sposób jej określania i działania. Profesor Joseph August Literrer, teoretyk organizacji, określa to w bardzo ciekawy sposób (za Kieżun, 2013), str. 7: „*Organizacja jest tworzona dla realizacji jakiegoś celu (...). Celów jest nie tylko racją jego istnienia, ale ma głęboki wpływ na wewnętrzną strukturę organizacji (...). Relacja między celami a organizacją jest analogiczna do relacji między celem budynku a jego konstrukcją. (...) adekwatność budynku będzie w dużym stopniu określona przez to, jak dobrze służy celowi, dla którego został wzniesiony. Podobnie jest z organizacją: jej cel lub zamierzenia określają wiele jej cech i służy jako miara adekwatności organizacji*”.

Również w naukach ekonomicznych można odnaleźć dużą liczbę definicji *organizacji*, powiązanych z konkretną branżą, typem czy stadium dojrzałości bytu organizacyjnego. Jednym z rozwinięć pojęcia *organizacji* jest definicja mówiąca o organizacji uczącej się, przedstawionej przez Petera Senge'a (1990), prekursora kierunku w zarządzaniu, nazywanego „piątą dyscypliną”. Senge (1990), str. 1, zdefiniował ją następująco: „*[Organizacja ucząca się] jest miejscem, gdzie ludzie nieustannie zwiększają swoje możliwości tak, by osiągać rezultaty, jakie chcą prawdziwie osiągać, gdzie nowe rozległe wzorce myślowe są pielęgnowane, gdzie ich zbiorowe aspiracje są ujawniane, i gdzie ludzie uczą się uczyć wspólnie i od siebie nawzajem*”. Ta definicja dobrze opisuje obecne trendy tworzenia organizacji elastycznych, dynamicznie dopasowujących się do nowej (ciągle zmieniającej się) sytuacji biznesowej. Dodatkowo, mocno wiąże organizację z poziomem dojrzałości i rozwojem osób ją tworzących.

Po powyższym przeglądzie różnych źródeł i definicji przejdźmy do uzyskanych w ramach wywiadów odpowiedzi respondentów i tego, jak oni rozumieją pojęcie *organizacji*. Ich odpowiedzi zostały zawarte w Tabeli 1.

Tabela 1. Definicje respondentów badań jakościowych dla pojęcia organizacja

Respondent	Definicja pojęcia: organizacja
Respondent 1	Organizacja jest to zespół osób, które dążą do wspólnego celu.
Respondent 2	Ludzie złożeni w jakąś strukturę hierarchiczną, z określonymi funkcjami, rolami i odpowiedzialnościami.
Respondent 3	Organizacja to struktura organizacyjna ułatwiająca zarządzanie, ścieżki raportowania, podległości i zakres obowiązków.
Respondent 4	Jeżeli miałbym znaleźć synonim, to bym powiedział, że jest to swego rodzaju porządek, układ. Możemy mówić o organizacji w kontekście pewnego zachowania, pewnej struktury organizacyjnej, ułożenia pewnej hierarchii. Ogólnie rzecz biorąc, organizacja to jest pewien porządek.
Respondent 5	Traktowałbym to jako narzędzie, strukturę stanowiącą pewne narzędzie do realizacji projektu, pomysłu czy jak to tam nazwiemy. Organizacja nie jest i nigdy nie może być celem samym w sobie. Czyli wszystkie atrybuty formalne czy struktury muszą stanowić tylko narzędzie do realizacji projektu. Nie mogą stanowić celu samego w sobie.
Respondent 6	Jest to przestrzeń często niematerialna, niefizyczna, która ma swój brand i swoją nazwę, dzięki której wiadomo, że to ta organizacja. Przede wszystkim ma pewne procesy, zależności między sobą, które doprowadzają do konkretnych efektów, do konkretnych celów.
Respondent 7	Organizacja jest takim ciałem, które ma wspólny cel, które pracuje nad osiągnięciem tego celu.

Źródło: opracowanie własne autora

W definicjach, podanych przez część respondentów, można odnaleźć zbieżność z definicją słownikową (*grupa ludzi o wspólnym celu*). Jednak sam opis, w swojej złożoności, jest już zbieżny z cytowanymi definicjami z dziedziny zarządzania czy ekonomii. Grupa została przez respondentów zdefiniowana jako: struktura, hierarchia, funkcja, role i odpowiedzialności, czy stosunek podległości. Natomiast cel został określony jako, odpowiednio: projekt, pomysł, efekty, procesy. W podanych opisach można odnaleźć również kilka interesujących odpowiedników takich jak: układ, narzędzie, porządek, przestrzeń niematerialna, marka (ang. brand). Można stwierdzić, że praktycy transformacji rozumieją pojęcie *organizacji* w znacznej mierze zgodnie z podstawową definicją słownikową, jednak rozwijają jej atrybuty w bardziej złożony sposób (zaczepnięty z nauk o zarządzaniu).

Warto zwrócić uwagę na synonim pojęcia *organizacja* podany przez jednego z respondentów (Respondent 6), którym jest „marka”. Jest to zupełnie inne spojrzenie na organizację. Najpierw musi zostać coś stworzone (marka, tożsamość), aby można było nazwać to „coś” organizacją. W tej definicji odwrócone jest zrozumienie *organizacji*. Staje się ona przedmiotem (do stworzenia), a nie podmiotem (twórcą).

4. Efektywność

Słowo *efektywność* używane jest w mowie potocznej dość często. Zgodnie ze słownikiem internetowym języka polskiego PWN oznacza: dający dobre wyniki, wydajny, istotny, rzeczywisty. W tym samym słowniku można również odnaleźć definicję *efektywności* dla nauk ekonomicznych (bardziej powiązaną z tematyką artykułu), która brzmi: relacja efektu do nakładu czynnika produkcji lub zespołu czynników produkcji. W tej definicji można zatem odnaleźć określenie *efektywności* jako relacji dwóch elementów: wydatku energii „twórcy” (nazywanych czynnikami produkcji) oraz otrzymanych rezultatów. Bardzo podobne do *efektywności* ekonomicznej określenie można odnaleźć w internetowym słowniku oksfordzkim dla angielskiego słowa „effectiveness”: „*Stopień w jakim się jest dobrym w dostarczaniu upragnionych wyników*” (tłum. własne). Jak można zaobserwować w obu językach, pojęcie zbudowane jest jako zestawienie relacji dwóch czynników – rezultatu i kosztu. Analizując definicje słownikowe, warto zauważyć, że samo słowo „efektywny” wywodzi się z późnołacińskiego „*effectivus*” oznaczającego *skuteczny* – Kopaliński (1994), str. 139.

Poruszając się dalej w obszarze nauk ekonomicznych, przejdźmy obecnie do prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania. Prakseologia (gr. *práxis* „działanie”, „czynność”, *lógos* „słowo”, „nauka”) jest nauką o sprawności działania, która znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach, w tym również i w naukach organizacyjnych. Wybitnym przedstawicielem polskiej szkoły prakseologicznej jest profesor Witold Kieżun (wcześniej już cytowany), który określił *efektywność* jako czynnik (jeden z kilku) wpływu na skuteczność każdej organizacji, Kieżun (2013), str. 13: „*W prakseologicznej teorii organizacji i zarządzania sprawność definiujemy*

jako realizację w satysfakcjonującym stopniu trzech podstawowych jej walorów: efektywności – jako synonimu skuteczności, a więc stopnia realizacji założonych celów, ekonomiczności – stosunku wartości wyniku użytecznego do kosztów, etyczności – zgodności działania ze społecznie uzasadnionym systemem wartości”. Definicja ta, jak widać, jest bardzo zbliżona do definicji biznesowej, skupia się ona na stopniu realizacji celów, które zostały wcześniej założone. Można zauważyć, że w tej definicji właśnie efektywność jest najistotniejszym z elementów składowych oceny skuteczności organizacji. Gdy element ten jest [całkowicie] niespełniony, inne składowe (niezależnie od tego, jak dobrze są spełnione) stają się nieistotne. Profesor Witold Kieżun (2013), str. 13, określił to w następujący sposób: „*W przypadku braku choćby najmniejszej skuteczności, inne walory sprawności nie odgrywają już roli. Tak więc oceniając sprawność jakichś działań, ustalamy wpieryw ich hierarchię według stopnia skuteczności, a następnie działania o równym stopniu skuteczności hierarchizujemy według stopnia realizacji dalszych walorów”.*

W kolejnym kroku warto również rozważyć pojęcie *efektywności* w kontekście jednostek ludzkich i ich działania. Niezaprzeczalnie powiązana jest ona z dziedziną zarządzania, organizacji i zmiany (głównym przedmiotem, jak i podmiotem procesów zmiany w organizacjach są najczęściej ludzie). Obszar psychologii (bo o nim mowa) może dostarczyć ciekawych i pragmatycznych informacji, dzięki którym możemy rozszerzyć perspektywę na rozpatrywane tutaj zagadnienie.

W tej dziedzinie wielu ciekawych obserwacji dostarcza dorobek naukowy profesora Mihaly’ a Csikszentmihalyi’ego, jednej z czołowych postaci psychologii pozytywnej. Naukowiec ten w swoich badaniach analizował, m.in., pojęcie *efektywności*. W ciągu dwudziestu pięciu lat (do 2000 roku) przebadał wielu przedstawicieli różnych profesji, w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie: kiedy człowiek w swoim działaniu jest efektywny i spełniony (szczęśliwy)? Rezultaty tych badań zawarł w stworzonej przez siebie teorii „przepływu” (ang. flow), definiującej stan, w którym osoba, wykonując zadanie, osiąga wyjątkowo wysoką efektywność. Czynniki, pozwalającymi człowiekowi na znajdowanie się w stanie przepływu, zgodnie z teorią profesora Csikszentmihalyi’ego (1990) są:

- celowość działania (dająca szybkość, czy też wręcz natychmiastową informację zwrotną);
- koncentracja na zadaniu; odpowiednie dobranie trudności zadań do możliwości jednostki (aby zadanie było wyzwaniem, ale jednocześnie nie przygniatało trudnością);
- świadomość działań (kontrolowanie sytuacji);
- brak wysiłku osoby wykonującej zadanie (zużywamy energię, ale bez dyskomfortu czy zmęczenia);
- brak obawy przed porażką;
- zanikanie świadomości upływającego czasu;

- zespolenie wszystkich zasobów wykonującego na wykonywanym zadaniu (i zespolenie z nim);
- autoteliczność działania (działanie jest celem samym w sobie, brak myślenia o końcowym efekcie).

Sam badacz zdefiniował stan przepływu w swojej książce „*Flow, The Psychology of Optimal Experience*” wydanej w 1990 roku jako: „(...) moment, kiedy umiejętności wykonawcy są dopasowane do wykonania zadań, niezbędnych do osiągnięcia celu, w środowisku, w którym jasno można określić obecny postęp prac i otrzymywać na bieżąco informację zwrotną o wynikach. Skupienie w tym działaniu jest tak duże, że nie pozostawia miejsca na myśli niezwiązane z zadaniem lub zamartwianie się. Samoświadomość zlewa się z zdaniem, a poczucie czasu jest zaburzone (czas mija szybciej). Samo przeżycie, związane z wykonywaniem zadania, jest tak duże, że nie potrzeba żadnego innego wynagrodzenia czy końcowego zysku z wykonania zadania, nawet kiedy działanie jest trudne lub niebezpieczne” (tłum. własne)¹. Zwróćmy uwagę na kilka podobieństw omówionego stanu przepływu do przytoczonych słownikowych i książkowych definicji efektywności. Pierwszym elementem podobieństwa jest celowość działania – czyli cel sam w sobie. Drugim – nieistotność kosztów (trudy i negatywne konsekwencje pracy dla danego celu są poza percepcją osoby wykonującej zadanie). Pozostałe wymienione elementy stanu przepływu nie są już bezpośrednio powiązane z podanymi wcześniej definicjami, ale z subiektywną warstwą odczuwania jednostki. W dziedzinie zarządzania (ludźmi) wiedza o nich może być bardzo przydatna, a sam stan „przepływu” wart jest zapamiętania w kontekście tworzenia efektywnych zespołów i organizacji (między innymi, w związku z tym faktem wspomniano go w niniejszej pracy).

Po tym przeglądzie literatury przejdźmy do definicji pojęcia efektywności, podanych przez uczestników badań jakościowych. Zostały one przedstawione w Tabeli 2.

Można zauważyć, że w przytoczonych odpowiedziach dominuje perspektywa osiągania celów, która jest najbardziej zbliżona do teorii prakseologii lub do definicji, pochodzących ze słowników biznesowych. Warto nadmienić, że jeden z menedżerów zaznaczył istotność utrzymania w czasie rezultatów osiągniętego celu. Jest to pokazanie szerszej przestrzeni czasowej efektywnego działania – osiągnięcie celu nie może być jedynie chwilowe, lecz powinno być wbudowane już na stałe w środowisko. Ten element nie był dostrzegany w definicjach podanych przez pozostałych respondentów.

¹ Przeciętnemu Czytelnikowi chciałoby się w tym miejscu, dla potwierdzenia ustaleń Csikszentmihalyi’ego, uświadomić uczucia i doświadczenia, związane z uprawianiem ulubionego sportu, ulubionego zajęcia (praca w ogrodzie, wędkarstwo, jazda na motocyklu, wspinaczka,...) [przyp.red.].

Tabela 2. Definicje respondentów badań jakościowych dla pojęcia efektywność (zmiany)

Respondent	Definicja pojęcia: efektywność (skuteczność) zmiany
Respondent 1	Jeżeli zmiana jest przejściem z jednego stanu w drugi, to efektywność zmiany będzie poprawieniem szybkości lub jakości wprowadzenia tej zmiany, transformacji.
Respondent 2	Skuteczna zmiana to przeprowadzenie transformacji czy czegoś, co doprowadzi do wcześniej zaplanowanej, założonej sytuacji.
Respondent 3	Efektywne wdrożenie zmiany to jest tzw. osiągnięcie „sustainability”, czyli nie tylko przeprowadzenie procesu zmiany, ale też utrwalenie tej zmiany w organizacji czy w procesie.
Respondent 4	To jest sposób, pewna miara tego, jak dobrze udało się zmienić sposób zachowania wg ściśle określonych kryteriów i teraz, wracając do tej przyczepy, musimy bardzo dobrze określić kryteria tej efektywności.
Respondent 5	Skuteczna zmiana jest tylko wtedy, kiedy doprowadzimy rzecz do celu. (...). Skuteczność jest wtedy, kiedy potrafimy doprowadzić projekt do końca.
Respondent 6	Kiedy sobie założyłem pewne cele wg jakichś kryteriów i zmiana do tego doprowadziła i wtedy mam efekt. (...) [kiedy cel nie jest możliwy do określenia], dlatego wtedy definiuję to sobie, że efektywna zmiana jest efektywna wtedy, kiedy ja i moi ludzie się nie wypalamy. Czujemy się dobrze, czujemy, że idziemy do przodu, że się rozwijamy, a jednocześnie widzimy, że obiektywnie rzeczy, które zmieniamy, wpływają na polepszenie organizacji projektu.
Respondent 7	To ten aspekt, na ile istotnie ta zmiana wpływa, jeżeli wprowadzamy jakieś rozwiązanie, to efektywność tego rozwiązania mierzymy tym, co to nam dało.

Źródło: opracowanie własne autora

5. Zmiana i transformacja

Zmiana i transformacja towarzyszą naszej cywilizacji od początków jej istnienia. Można odnaleźć wiele definicji tych pojęć, w bardzo wielu dziedzinach, na różnym poziomie ogólności lub szczegółowości. Często pojęcia te traktowane są jako synonimy (widać to chociażby w odpowiedziach dwóch respondentów, przedstawionych dalej w tym rozdziale artykułu), jednak zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w słownikach można także odnaleźć różne definicje dla tych dwóch pojęć. W tym obszerniejszym kontekście *zmiana* jest na ogół wskazywana jako pojęcie szersze, ale jednocześnie mniej złożone niż *transformacja* (co zostanie zilustrowane w dalszej części niniejszego rozdziału).

Wspomnianą mnogość definicji można powiązać z interdyscyplinarnością dziedziny zarządzania zmianą. Zostało to, w szczególności, wykazane w pracy badawczej Barendsa i innych (2013): „[Definicja zarządzania zmianą] jest umyślnie szeroka i wskazuje na pokazanie zarządzania zmianą jako „naukę integrującą”, czyli jest to wysiłek naukowy czerpiący z wielu różnych innych dziedzin. Ta dziedzina [zarządzanie zmianą w organizacji] ma w sobie wbudowane wiele dziedzin, takich, jak: ekonomia, psychologia, nauki zarządzania, socjologia i wiele innych. Jeżeli chcemy systemowo omawiać zagadnienia zarządzania zmianą, musimy wziąć te dyscypliny pod uwagę” (tłum. własne).

Warto zaznaczyć, że obecnie, w wielu organizacjach, a także w literaturze popularno-naukowej (szczególnie anglosaskiej) rozróżnia się pojęcie *transformacji* jako oddzielnego bytu, który jest istotny w życiu przedsiębiorstw. Odzwierciedla się to chociażby w organizacji dużych firm, gdzie zespoły i stanowiska z zawartym w nazwie kluczowym słowem *transformacja* stanowią ważny element struktury firmy oraz zakładanych przez nią celów.

Potwierdza to chociażby wykonanie kwerendy w portalu www.linkedin.com, który jest jednym z najpopularniejszych portali społecznościowych dla profesjonalistów. Dla zapytania „transformation” wyszukiwarka znalazła, odpowiednio, ponad trzysta aktywnych ofert pracy w Polsce i dwa miliony użytkowników, którzy podczas swej kariery zawodowej piastowali stanowiska z tym słowem w nazwie (kwerendy wykonane w czerwcu 2017 roku). Warto zaznaczyć, że dla słowa kluczowego „change”, liczby te wynoszą odpowiednio tysiąc pięćset oraz dwanaście milionów. Potwierdza to, wspomniane na początku tego rozdziału, szersze użycie pojęcia *zmiany* w obecnych realiach. W języku polskim za synonim pojęcia *transformacja* z pewnością można uznać również pojęcia *przemiana* czy *przekształcenie* (które również są tłumaczeniem angielskiego słowa *transformation*), jednak obecnie w organizacjach są one używane dość rzadko (szczególnie w firmach międzynarodowych). Może to wynikać z kwestii czysto lingwistycznych i podobieństw (lub ich braku) w tłumaczeniach z języka angielskiego. Właśnie w związku z tą cechą (popularnością) pojęcie *transformacja* zostało wybrane do analizy wraz z pojęciem *zmiany*, a pozostałe zostały pominięte.

Rozpocznijmy przegląd źródeł od słownikowej definicji pojęcia *zmiana*, która, zgodnie z internetowym słownikiem języka polskiego PWN, określa to pojęcie w następujący sposób: (1) fakt, że ktoś staje się inny lub coś staje się inne niż dotychczas; (2) zastąpienie czegoś czymś. Natomiast definicja pojęcia *transformacja* (z tego samego słownika internetowego) to: przemiana, przekształcenie, przeobrażenie, przestoczenie (pominięto definicje pojęć rozbieżne z tematyką niniejszego artykułu). Te słownikowe definicje nie wnoszą zbyt wiele do zawartych tutaj rozważań, niemniej jednak potwierdzają wnioski z początku tego rozdziału. Przejdźmy zatem do rozważań ojców filozofii, którzy wiele uwagi poświęcili zagadnieniom *zmiany* i *transformacji*. Zacznijmy od Heraklita z Efezu (VI i V wiek

p.n.e.). W swoich rozważaniach traktował on zmienność jako istotną własność rzeczywistości. Władysław Tatarkiewicz (1983) opisał to następująco: „*[Heraklit] rozważał bowiem nie tylko początek przyrody, ale i jej własności. I znalazł, że zasadniczą jej własnością jest zmienność. Obrazem rzeczywistości jest – rzeka. Wszystko płynie, nic nie trwa, „niepodobna wstąpić dwukrotnie do tej samej rzeki”, bo już inne napłynęły w nią wody*”. Grecki filozof postrzegał świat jako nieustający proces zmian, gdzie jedynym stałym elementem jest właśnie nieustający proces zmiany. Kontynuując rozważania Tatarkiewicza (Tatarkiewicz, 1983, str. 31-32): „*Wszystko było zmienne dla Heraklita – ale przez to właśnie istniało dlań coś stałego: zmienność. Ona jest stałą własnością przyrody. I więcej jeszcze, stały jest porządek, wedle którego dokonuje się przemiana [...]. Jedno prawo rządzi wszystkimi przemianami, rządzi zarówno człowiekiem, jak i wszechświatem. Człowiekiem rządzi rozum (logos); stąd wniosek, że wszechświatem rządzić musi rozum*”. Należy zaznaczyć, że przytoczone ujęcie zmienności, podane przez Heraklita, jest czymś bardziej złożonym, bliższym słownikowej definicji *transformacji* niż samej *zmianie*. Warto nadmienić, że Władysław Tatarkiewicz (Tatarkiewicz, 1983) w swojej analizie nauk Heraklita wskazuje, że logika, sterująca wszechświatem i jego zmiennością, jest czynnikiem boskim. Ludzie są zaangażowani w proces zmiany, jednak nie są jej źródłem i nie muszą jej rozumieć, a często też nie są świadomi zachodzenia tego procesu. Takie rozumienie istoty zmienności i łączenie jej z rządzącą nią „logiką wszechświata” jest dostrzegalne w innych definicjach *zmiany* i *transformacji*, omówionych w dalszej części artykułu (a pochodzących z innych źródeł i dyscyplin).

Skupmy się teraz w naszych rozważaniach na naukach zarządzania, a w szczególności na dziedzinie transformacji organizacji (ang. *Organizational Change Management*). Od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku pojęcia *zmiany* i *transformacji* zaczęły pojawiać się w literaturze przedmiotu. Jednak nie ma jednej ustalonej i zaakceptowanej przez autorytety definicji tych pojęć (co jest z perspektywy tematu tego artykułu najistotniejszą informacją). Wykazała to analiza literatury, opisana w opracowaniu Cummingsa i Worleya (2009), str. 28-41. Z kolei inni badacze, tacy jak Barends i inni (2013) stworzyli swoją definicję pojęcia zarządzania zmianą, która jest bardzo zbliżona do omawianego tutaj zagadnienia. Powstała ona po analizie prac naukowych (w rygorze formalnego przeglądu), dotyczących zarządzania zmianą w organizacji, napisanych w języku angielskim w latach 1980-2010 i zamieszczonych w trzech bazach danych instytucji badawczych. Definicja Barendsa i innych (2013) brzmi: „*Zarządzanie zmianą w organizacji oznacza interwencję z intencją wywarcia wpływu na zachowania tak, aby uzyskać zamierzony efekt od jednostki, zespołu albo całej organizacji*” (tłum. własne). Definicja ta jest o wiele szersza od innych przytoczonych określeń pojęcia *zmiany*. Jest również szersza od pojęcia *transformacji* (które, jak wskazuje wiele źródeł, należy uznać za bardziej złożone niż pojęcie *zmiany*). Z definicji, podanej przez Barendsa i innych, wynika, że zmiana jest modyfikacją zachowań któregośkolwiek z elementów składowych

organizacji. Można natomiast zauważyć, że w obszarze intencjonalności działania nawiązuje ona do wcześniej podanych określeń *transformacji*.

Przejdźmy do kolejnego obszaru powiązanego z dziedziną zarządzania, z którego można zaczerpnąć ciekawe informacje do interesujących nas tutaj rozważań, a mianowicie do wymiaru jednostki i społeczności. Interesującą definicję *transformacji* (jak i relacji zachodzących między *transformacją* a *zmianą*) można odnaleźć w książce „Fundamenty Coachingu”, omawiającej metody zarządzania procesami zmian jednostek. Jej autorzy, Page i Rock (2014), na str. 195 powołują się na pracę Wiliama Bridgesa², który dokonuje rozróżnienia między transformacją a zmianą: transformacja ma charakter wewnętrzny, a zmiana – zewnętrzny. „*Transformacja to psychologiczna reorientacja, którą musi przejść osoba, by mogła dokonać się zewnętrzna zmiana (...). Transformacja trwa dłużej, gdyż wymaga trzech osobnych procesów – a wszystkie są emocjonalnie destabilizujące*”. W tej definicji transformacja jest traktowana jako wewnętrzny proces, zachodzący w jednostce. Proces ten przeważnie jest złożony i trwa określony czas. Wynikiem jest zmiana jednostki, którą można zaobserwować w środowisku działania jednostki. To podejście jest przykładem koncepcji zakładającej, że zmiana jest efektem transformacji, czyli jest bardziej złożonym procesem. Takie spojrzenie na te dwa pojęcia jest całkowicie odmienne od przytoczonych wcześniej definicji. Jest to też jedyna definicja, relacjonowana w niniejszej pracy, która postrzega w ten sposób związek pomiędzy *zmianą* i *transformacją*.

Ostatnim źródłem, użytym do ustalenia znaczenia pojęć *zmiana* i *transformacja*, są wyniki badań jakościowych i odnośne definicje, jakie zostały podane przez respondentów, biorących udział w tym badaniu. Uzyskane wyniki zostały przedstawione, kolejno, w Tabelach 3 i 4, które zamieszczono na następnej stronie.

W odpowiedziach respondentów można odnaleźć wiele wcześniej przywołanych składowych definicji *zmiany* i *transformacji* z różnych źródeł. Należy zwrócić uwagę na fakt, że są one jednak mocno osadzone w środowisku funkcjonowania osób biorących udział w badaniu. Dla pojęcia *zmiany* dominują dwa elementy w opisach. Pierwszym z nich jest to, co jest przedmiotem zmiany – stan, forma, rzeczywistość, podejście, stare/nowe, cokolwiek, proces, otoczenie. Drugim jest sposób zachodzenia zmiany – przejście, było/będzie, wpływanie. W definicjach *transformacji* elementami dominującymi są: trwałość, złożoność, wysublimowanie, ulepszenie.

² Por. np. <https://www.mindtools.com/pages/article/bridges-transition-model.htm>

Tabela 3. Definicje respondentów badań jakościowych dla pojęcia zmiana

Respondent	Definicja pojęcia: zmiana
Respondent 1	Przejsie z jednego stanu w drugi.
Respondent 2	Inne podejście niż dotychczasowe do czegokolwiek.
Respondent 3	Jeśli którakolwiek z części składowych procesu ulega zmianie lub modyfikacji, to dla mnie jest zmiana. Zmianą może być zmiana dostawcy w danym procesie, może to być zmiana samego procesu, narzędzi wspomagających ten proces, sposobu przekazywania pomiędzy dostawcami a odbiorcami. Jak i nawet zmiana odbiorcy, czy zmiana osób wykonujących. Każda z tych rzeczy jest zmianą, więc każdy element, który modyfikuje się w procesie, jest dla mnie zmianą.
Respondent 4	To zaprzestanie podążania za jednym. To przyjęcie nowego.
Respondent 5	Zmiana, to jest zmiana rzeczywistości, czyli zastaję pewną sytuację i staram się polepszyć to, co zastałem.
Respondent 6	Jest procesem, w którym to, co było do tej pory, zaczyna być inne.
Respondent 7	Można interpretować zmianę jako cokolwiek innego niż dotychczas. Jest też takie węższe pojęcie zmiany jako czegoś, co jest inne niż dotychczas. Ta inność wpływa na nas i na jakiś proces, w którym uczestniczymy. Jeżeli chodzi o wykonywane zadania, to raczej skłaniałbym się ku temu drugiemu pojęciu. Mianowicie, że zmiana to jest jakiś proces, który zmienia nasze otoczenie w sposób istotny. Jeżeli coś się zmienia w sposób nieistotny, to trudno nazwać to ważnym dla nas.

Źródło: opracowanie własne autora

Jak widać, ci respondenci, którzy rozróżniają pojęcie *zmiany* i *transformacji*, traktują transformację jako bardziej złożoną formę zmiany. Warto zaznaczyć, że w odpowiedziach respondentów można zauważyć jednak znaczące rozróżnienie znaczenia tych dwóch pojęć, pomimo tego, że dwóch z nich potraktowało je jako synonimy (jednak należy zwrócić uwagę, że definicje zmiany podane przez nich są bardzo szerokie).

Tabela 4. Definicje respondentów badań jakościowych dla pojęcia transformacja

Respondent	Definicja pojęcia: transformacja
Respondent 1	Transformacja dla mnie równa się zmiana.
Respondent 2	Proces przejścia z jednego miejsca w inne. Etap przejścia od jednej formy do innej.
Respondent 3	Synonim zmiany.
Respondent 4	Transformacja jest dobrze zdefiniowanym synonimem konwersji. Zależy, w jakim otoczeniu przeprowadzamy tę konwersję. Transformacja to sposób przeprowadzenia tej konwersji. Dobrze opisany sposób przeprowadzenia konwersji (...). Przepis przejścia od stanu A do stanu B. Transformacja, to coś trwalszego, czyli przechodzimy z jednego stanu w inny i ma to bardziej stały charakter niż zmiana.
Respondent 5	Transformacja to jest chyba najtrudniejsza sprawa, dlatego, że transformacja dla mnie nie wiąże się z taką widoczną jakościowo zmianą. Transformacja jest dla mnie czymś bardziej delikatnym, niż zmiana. Transformacja jest rzeczą, która w pewien sposób nie jest taka widoczna. To jest rzecz taka wysublimowana.
Respondent 6	Transformacja jest po części tym samym, co zmiana, natomiast gdybym chciał to rozróżnić, powiedziałbym, że zmiana jest płynna, dzieje się cały czas, a transformacja jest czymś większym, bardziej konkretnym. Jest wejściem na wyższy poziom. Czyli zmiana jest ciągła i w rezultacie doprowadza na wyższy poziom.
Respondent 7	Polega na procesie przejścia z tego, co było, na to, co jest. Włącznie ze zmianą „designu” obecnego systemu. Jak my przejdziemy od tego, co było, do tego, co jest, to jest transformacja, która obejmuje nie tylko co, ale i jak to zrobimy.

Źródło: opracowanie własne autora

6. Autorska definicja omawianych pojęć

Po przedstawieniu wyników badań dostępnej literatury (z dziedziny ekonomii, zarządzania, socjologii, psychologii, filozofii) oraz wyników badań jakościowych przeprowadzonych przez autora, można podjąć próbę stworzenia definicji dla analizowanych pojęć – *organizacja, efektywność, zmiana i transformacja*.

Dla pojęcia *organizacji* definicja powinna zawierać element systemowy (zgodnie z definicją profesora Kieżuna, przytoczoną w tym artykule), który pozwoli uwzględnić złożoność środowiska organizacyjnego i celowość istnienia samej organizacji. Powinna również zawierać dodatkowy element, którym jest świadome identyfikowane się ludzi z organizacją. Ten wymóg jest zaczerpnięty z odpowiedzi

respondentów wywiadów jakościowych (marka organizacji), jak również z socjologicznej definicji grupy. Istotnym jest, aby w definicji uwzględnione zostało intencjonalne działanie jednostek (świadomych swojej przynależności i roli) na rzecz osiągania celów. W związku z powyższym możemy przyjąć, że *organizacja jest systemem, w którym jego elementy składowe działają w celu osiągnięcia określonego rezultatu. Natomiast ludzie będący jej (organizacji) członkami są powiązani z nią świadomymi relacjami przynależności.*

Dla pojęcia *efektywności* najbardziej odpowiednie wydaje się określenie pojęcia sprawności z prakseologicznej teorii organizacji. Należy również zapewnić nawiązanie w definicji autorskiej do trzech elementów wymienianych prawie we wszystkich analizowanych definicjach, którymi są: osiąganie celów, koszt osiągania celu/założeń, uwzględnienie całości i złożoności środowiska, w którym proces zachodzi. Biorąc pod uwagę te czynniki, *efektywność* można zdefiniować jako *zdolność pewnego obiektu do osiągania zdefiniowanych celów, w co najmniej dobrym stopniu przy eksploatacji minimalnej energii (zasobów) i przy jednoczesnym uwzględnieniu jak najszerzego obszaru środowiska.* Nasuwa się dygresja, że podana definicja autorska pojęcia efektywności może nie pozwolić nazwać efektywnymi działaniami ludzi w stanie przepływu (zgodnie z teorią przepływu autorstwa profesora Csikszentmihalyi'ego). Wynika to z faktu, że osoba wykonująca zadanie, będąc w stanie przepływu, nie zwraca uwagi na środowisko, w którym funkcjonuje, a jedynie na swoje wewnętrzne przeżycia i obiekt działania. Przykładowo, kompozytor w pełni oddany swojej pracy (w stanie przepływu) może stworzyć genialne dzieło, jednak poświęcając przy tym rodzinę, zdrowie, relacje z innymi itd. (czyli zaniedbując trzeci element w autorskiej definicji efektywności). Nie możemy nazwać zatem jego działanie efektywnym, pomimo spełnienia pierwszych dwóch warunków definicji, tj. stopień osiągnięcia celu (stworzono genialne dzieło) i łatwości, z jaką ją osiągnął (osobiście praca była dla niego przyjemnością i spełnieniem).

Przed podaniem definicji dla pojęć *zmiany* i *transformacji* należy zaznaczyć, że autor przyjmuje za obowiązującą nadrzędność (w sensie złożoności) pojęcia *transformacji* nad pojęciem *zmiany*. Czyli każda transformacja będzie z pewnością zmianą, jednak nie wszystkie zmiany można nazwać transformacją. Pojęcie *zmiany* należy rozumieć jako *jakąkolwiek widoczną modyfikację któregośkolwiek elementu naszej rzeczywistości.* Z kolei *transformację* należy rozumieć jako *nietrywialny i intencjonalny proces zmiany pewnego wycinka środowiska wykonywany w czasie, którego celem jest stworzenie nowego trwałego stanu środowiska.* Biorąc pod uwagę podaną definicję, aby grupę zmian móc nazwać transformacją, należy zapewnić jej nietrywialność, intencjonalność procesu oraz trwałość skutków zmiany w danym środowisku.

Podsumowanie definicji autorskich omawianych pojęć, wraz z kluczowymi cechami dla każdej z nich można odnaleźć w Tabeli 5.

Tabela 5. Autorskie definicje omawianych pojęć oraz ich kluczowych cech

Pojęcie	Definicja autorska	Cechy kluczowe
Organizacja	jest systemem, w którym jego elementy składowe działają w celu osiągnięcia określonego rezultatu. Natomiast ludzie będący jej (organizacji) członkami są powiązani z nią świadomymi relacjami przynależności	system; celowość działania; świadoma przynależność
Efektywność	zdolność pewnego obiektu do osiągania zdefiniowanych celów, w co najmniej dobrym stopniu przy eksploatacji minimalnej energii (zasobów) i przy jednoczesnym uwzględnieniu jak najszerszego obszaru środowiska.	osiąganie celów; niski koszt; wpływ na środowisko
Zmiana	jakakolwiek widoczna modyfikacja któregośkolwiek elementu naszej rzeczywistości.	modyfikacja rzeczywistości
Transformacja	nietrywialny i intencjonalny proces zmiany pewnego wycinka środowiska, wykonywany w czasie, którego celem jest stworzenie nowego trwałego stanu środowiska.	nietrywialna zmiana; intencjonalny proces; trwałość

Źródło: opracowanie własne autora

Dzięki ujęciu definicji autorskich w formie tabeli, w łatwy sposób można się do nich odwołać, natomiast zawartość kolumny cech kluczowych pozwala na szybką analizę porównawczą definicji autorskich z różnorodnymi definicjami zaczerpniętymi z innych źródeł omówionych w niniejszej pracy.

7. Podsumowanie

W artykule została przedstawiona analiza literatury przedmiotu, mająca na celu określenia definicji pojęć często używanych w dziedzinie zarządzania oraz innych pokrewnych naukach. Niewątpliwie, to szerokie spojrzenie na zagadnienia zmiany, zarządzania i organizacji może być pomocne dla innych badaczy tematu. Autorzy specjalizujący się w dziedzinie zarządzania mogą bezpośrednio odnaleźć definicje z różnych obszarów wiedzy lub inspirację do dalszych badań, w tym zgłębiania danych pozycji literatury. Ważnym elementem, zawartym w niniejszej pracy, są wyniki badań jakościowych. Zapoznanie się ze sposobem postrzegania organizacji, efektywności, zmiany i transformacji przez skutecznych menedżerów pracujących obecnie w polskich firmach może być ciekawym wkładem do badań. Warto również wspomnieć o zaproponowaniu przez autora definicji omawianych pojęć *organizacji*, *efektywności*, *zmiany* i *transformacji*. Zawierają one najistotniejsze elementy, wynikające zarówno z analizy literatury, jak i badań jakościowych. Szerokie spektrum analizy pozwala mieć nadzieję, że definicje autorskie mogą być

użyte w różnych dziedzinach, natomiast ich weryfikacja z perspektywą doświadczonych praktyków (respondentów) zapewnia im adekwatność do panujących obecnie warunków w organizacjach.

Podziękowania

Autor pragnie podziękować praktykom zarządzania organizacją, którzy zgodzili się poświęcić swój cenny czas na udzielenie wywiadów. Powstanie tego artykułu możliwe było jedynie dzięki udostępnieniu przez nich swojej wiedzy i doświadczenia.

Literatura

- Arystoteles (2016) *Polityka*. Tłumacz: Piotrowicz L. PWN, Warszawa.
- Babbie E. (2013) *Podstawy badań społecznych*. PWN, Warszawa.
- Barends E., Barbara J., Wouter ten H., Steven ten H., (2013). Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have? *The Journal of Applied Behavioral Science*. 7, 2.
- Cummings T., Christopher G. (2009) *Organization Development and Change*. 9th edition. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Csikszentmihalyi M. (1990) *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row, New York.
- Hartman J. (2005) *Wstęp do filozofii*. PWN, Warszawa.
- Kieżun W. (1998) *Sprawne zarządzanie Organizacją*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kieżun W. (2013) *Patologia transformacji*. Poltext, Warszawa.
- Kisielnicki J. (1999) *Zarządzanie organizacją*. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa.
- Kopaliński W. (1994) *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kvale S. (2014) *Prowadzenie wywiadów*. Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Page L., Rock D. (2014) *Fundamenty coachingu*. Co&Me publishing, Warszawa.
- Senge P. (1990) *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.
- Słownik języka polskiego* (1980) Red. M. Szymczak. PWN, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* (1980) Red. J. Tokarski. PWN, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. (1983) *Historia filozofii. Tom I*. PWN, Warszawa.

ORGANIZATION, EFFECTIVENESS, CHANGE AND TRANSFORMATION: THE WAYS OF UNDERSTANDING THE BASIC NOTIONS

Summary

This paper discusses the fundamental concepts in management, such as organization, effectiveness, change and transformation. Classical definitions and meanings of these concepts in management, sociology, psychology and economics are related to the definitions and meanings identified by top managers in contemporary organizations in Poland. Semi-structured interviews with managers from financial institution, as well as consulting and technological companies provided refreshing perspectives, which author incorporated to create more universal and relevant definitions, taking into account the realities of contemporary organizations.

Keywords: management, organization, effectiveness, change, transformation