

mgr Anna Szarek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Promotor: dr hab. Grzegorz Bełz, prof. UE

Promotor pomocniczy: dr hab. Łukasz Wawrzynek, prof. UE

Sieci organizacyjne w zarządzaniu zmianą

Zmiany organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem stały się częstsze i nierzadko złożone. W związku z tym istnieje duża presja na szybsze ich wprowadzanie. Implementację zmian organizacyjnych uznano za priorytet w 2017 r. Pomimo szerokiej gamy koncepcji zarządzania zmianami opisujących działania prowadzące do sukcesu ich wdrażania, nadal badania pokazują, że od lat siedemdziesiątych wskaźnik niepowodzeń zarządzania zmianami był stały i wynosił 60-70%. Niektórzy badacze krytykują to stwierdzenie podkreślając zbyt duży poziom ogólności. Ponieważ jednak większość inicjatyw dotyczących zmian kończy się niepowodzeniem, co wiąże się często z ogromnymi kosztami inwestycyjnymi, teoria zarządzania zmianami wymaga dalszego rozwoju w celu poprawy wskaźnika powodzenia zmian.

Ze względu na to, że zmiana jest zjawiskiem społecznym i wiąże się z wzajemnym wpływem członków organizacji na ich zachowania, co zauważyło już wielu badaczy, autorka w badaniach organizacji w procesie zmian proponuje przyjęcie perspektywy sieci społecznej. Ponieważ zmiana dotyczy różnych pracowników kierownictwa, należy rozważyć indywidualne rozbieżności między poszczególnymi członkami organizacji. Okazuje się, że relacje społeczne mają wpływ na zachowania organizacyjne również w kontekście zmiany, ale nie na równym poziomie dla każdej osoby. Dzieje się tak z dwóch powodów: ze względu na indywidualne cechy osobiste i z powodu indywidualnej liczby interakcji społecznych.

Jeśli chodzi o cechy osobiste, istnieje koncepcja triumwiratu zarządczego, która to opisuje trzy archetypy, w nauce zarządzania służące do uchwycenia indywidualnych różnic w obliczu zmiany. Archetyp menedżerski odpowiada za dobrą organizację i zwiększenie wydajności procedur. Archetyp przywódczy gromadzi pracowników dążących do realizacji wspólnych celów organizacyjnych. Archetyp przedsiębiorczy zaś jest odpowiedzialny za innowacyjne rozwiązania i szuka nowych możliwości.

Zgodnie z tą koncepcją istnienie wszystkich trzech archetypowych ról i harmoniczna współpraca pomiędzy nimi są niezbędne do skutecznego funkcjonowania organizacji.

Biorąc pod uwagę liczbę i natężenie relacji społecznych, autorka identyfikuje masę krytyczną archetypów, co prowadzi do sytuacji, w której zmiana zachodzi samoczynnie. Autorka generuje ponadto sieci społeczne archetypów dla grup uczestników zmian w celu identyfikacji czynników sukcesu wynikających z wzorców relacji społecznych istniejących w tak skonstruowanych strukturach sieciowych.

Rozprawa łączy zatem subdyscyplinę zarządzania zmianą z teorią sieci społecznych w organizacji. Sieć społeczna jest definiowana jako zbiór relacji społecznych między określonym zbiorem jednostek, z dodatkowym aspektem – cechy tych relacji jako całości mogą służyć do interpretacji zachowań społecznych jednostek w danym zbiorze. Kiedy termin „sieć społeczna” jest używany w naukach o zarządzaniu i jest związany z siecią społeczną istniejącą w organizacji, sieć taką określa się mianem sieci organizacyjnej. Liczba cytowań publikacji związanych z terminami „sieć społeczna” lub „analiza sieci społecznej” w połączeniu z terminem „zarządzanie” od roku 2000 stale rośnie. Jednak gdy słowa kluczowe zostaną przeanalizowane w połączeniu z terminem „zarządzanie zmianami” zamiast „zarządzanie”, okazuje się, że w tym samym okresie istnieje tylko od 1 do 4 publikacji rocznie.

We współczesnej literaturze dotyczącej zarządzania zmianami można zidentyfikować elementy związane z potrzebą eksploracji sieci organizacyjnych w procesie wdrażania zmian. Stouten wraz ze swoimi współpracownikami, analizując artykuły teoretyczne i empiryczne z zakresu zarządzania zmianami, wygenerował dziesięć kroków zarządzania zmianami, które bezpośrednio obrazują: (1) potrzebę identyfikacji sieci organizacyjnych w trakcie wdrażania zmian oraz (2) potrzebę pomiaru zdolności organizacji do zmian także w odniesieniu do sieci organizacyjnych (Stouten i in., 2018). Inni badacze również podkreślają takie potrzeby w teorii zarządzania zmianami (Smith i in., 2015). Dlatego w niniejszej rozprawie autorka przyjęła perspektywę sieci i traktuje organizację jako „ugrupowanie społeczne ze stosunkowo stabilnym wzorcem interakcji w czasie” (Katz i Kahn, 1966) oraz jako metaforę organizmu.

Rozprawa obejmuje analizę sieci wewnątrzorganizacyjnych, ponieważ uczestnicy zmian pochodzą z tej samej jednostki biznesowej. W konsekwencji sformułowano następujący problem badawczy:

W jaki sposób wiedza o sieciach wewnątrzorganizacyjnych może wspierać skuteczność zarządzania zmianami?

Aby rozwiązać ten problem, przyjęto następujące cele rozprawy:

- i. **Identyfikacja czynników sukcesu wprowadzania zmian wynikających z wzorców relacji istniejących w wewnątrzorganizacyjnych sieciach archetypów (cel poznawczy).**
- ii. **Opracowanie propozycji diagnozy organizacyjnych sieci archetypów w celu wsparcia zarządzania zmianami (cel poznawczy).**
- iii. **Opracowanie propozycji metody diagnozy organizacyjnych sieci archetypów w celu wspierania wdrażania zmian łączącej teorię sieci społecznych z perspektywą ról pracowników w zarządzaniu zmianą (cel aplikacyjny).**

Aby osiągnąć te cele, sprecyzowano następujące szczegółowe pytania badawcze:

- P1:** Który archetyp zarządczy przeważa w sieciach współpracy archetypów towarzyszących skutecznym wdrożeniom zmian?
- P2:** Który archetyp zarządczy przeważa w sieciach otwartej komunikacji archetypów towarzyszących skutecznym wdrożeniom zmian?
- P3:** Który archetyp zarządczy jest głównym źródłem wiedzy dla pozostałych archetypów w sieciach wiedzy archetypów towarzyszących skutecznym wdrożeniom zmian?
- P4:** Który archetyp zarządczy przeważa wśród głównych pozytywnych i negatywnych kluczowych graczy w sieciach współpracy archetypów towarzyszących skutecznym wdrożeniom zmian?
- P5:** Który archetyp zarządczy przeważa w analizie strukturalnej egosieci współpracy archetypów towarzyszących skutecznym wdrożeniom zmian?

Wybraną przez autorkę metodą badawczą jest metoda porównawczego studium przypadków. Zanalizowano cztery przypadki wdrożenia zmian, w których dwa wdrożenia zmiany przyniosły oczekiwane wyniki, natomiast dwa pozostałe nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Taka metoda została wybrana ze względu na jej interpretowalność i objaśniającą właściwość, szczególnie cenne w badaniach o dużej złożoności środowiska. Ponadto podejście do sieci społecznych narzuciło zastosowanie metody analizy sieci społecznych (SNA, *Social Network Analysis*) zdefiniowanej jako podejście, proces i zestaw narzędzi, które ujawniają sieci i wzorce relacji między ludźmi lub jednostkami. Metoda ta – stosowana do badania wzorców relacji między pracownikami – w teorii zarządzania jest często nazywana analizą sieci

organizacyjnej (ONA, *Organisational Network Analysis*). Opracowanie tej metody umożliwiło ujawnienie ukrytej siły członków organizacji ze względu na posiadane przez nich relacje społeczne.

Aby zrealizować cele rozprawy, za pomocą analizy sieci organizacyjnej autorka generuje sieci organizacyjne archetypów dla każdego przypadku wdrożenia zmiany. Pierwszy cel poznawczy rozprawy realizowany jest przez badanie istnienia archetypowej przewagi w strukturach sieciowych. Drugi cel poznawczy – propozycja diagnozy organizacyjnych sieci archetypów w zarządzaniu zmianami – realizowany jest przez rozszerzenie teoretycznego modelu zarządzania zmianami o dodatkowe etapy diagnozy organizacyjnych sieci archetypów. Trzeci cel – cel aplikacyjny – realizowany jest przez przedstawienie założeń przeprowadzenia analizy sieci organizacyjnych jako skutecznej metody pomiaru zdolności organizacji do zmian w odniesieniu do organizacyjnych sieci archetypów.

Dysertacja składa się z pięciu rozdziałów. Pierwsze trzy stanowią część teoretyczną i opisują koncepcję rozprawy. Pierwszy rozdział zawiera przegląd aktualnej literatury dotyczącej zarządzania zmianami. Opisuje on wyzwania związane z zarządzaniem zmianami: wyzwanie związane z wysokim wskaźnikiem niepowodzenia zmian, wyzwanie dotyczące uwzględnienia nie tylko organizacyjnego, ale także indywidualnego kontekstu zarządzania zmianą, jak również wyzwanie dotyczące uwzględnienia procesu tzw. zarażania społecznego (*social contagion*) w trakcie wdrażania zmian. Ponadto autorka przedstawia trzy ważne procesy społeczne w kontekście zmian: skuteczne przywództwo, otwartą komunikację i wymianę wiedzy. W dalszej części rozdziału opisuje zarówno podstawowe, jak i najnowsze modele zmian, które wskazują na rosnące znaczenie relacji społecznych w zarządzaniu zmianami.

Drugi rozdział traktuje o źródłach, definicjach, podstawowych teoriach z zakresu teorii sieci społecznej. Autorka opisuje w nim ponadto badania sieci społecznych w trzech wymienionych obszarach: w obszarze skutecznego przywództwa, otwartej komunikacji i wymiany wiedzy, które są ważne z punktu widzenia zarządzania zmianami. W ostatniej części tego rozdziału przedstawiono metodę analizy sieci społecznych. Autorka opisała pochodzenie tej metody, zaprezentowała definicję oraz podstawowe wskaźniki sieciowe służące do interpretacji struktur organizacyjnych sieci archetypów. Następnie zaprezentowała etyczne i techniczne uwarunkowania metody analizy sieci społecznych.

Trzeci rozdział dotyczy tego, w jaki sposób teoria sieci społecznych może uzupełnić luki badawcze i poznawcze w teorii zarządzania zmianą. Przybliżono w nim

ponadto dostępne badania sieci społecznych przeprowadzone w kontekście zarządzania zmianami. Opisano także koncepcję triumwiratu zarządczego, który został wykorzystany do uwzględnienia indywidualnych różnic pomiędzy członkami organizacji. Autorka przedstawiła także praktyczne zastosowanie sieci społecznych w praktyce zarządzania, które ma na celu praktyczne zbadanie zdolności organizacji do zmian w odniesieniu do relacji społecznych.

Główna część rozprawy – podzielona na dwa rozdziały – przedstawia badania empiryczne porównawczego studium przypadku czterech zmian organizacyjnych. W rozdziale czwartym zaprezentowano procedurę badawczą ze szczegółowym opisem każdego etapu badania realizowanego przez badacza. Rozdział piąty zaś – podzielony na pięć podpunktów – zawiera wyniki badań wraz z ich interpretacją. Pierwsze cztery podpunkty przedstawiają wyniki badań empirycznych i ich interpretację. Piąty zaś podsumowuje wkład badań autorki do teorii zarządzania zmianami i przedstawia szczegółowe omówienie wyników wraz z ich oceną. W tym rozdziale autorka określa czynniki sukcesu wdrożenia zmian wynikające z wzorców relacji w organizacyjnych sieciach archetypów. Następnie przedstawia propozycję rozszerzenia modelu zarządzania zmianami o dodatkowe etapy diagnozy organizacyjnych sieci archetypów. W następnej kolejności proponuje założenia analizy sieci organizacyjnych jako skutecznej metody pomiaru zdolności organizacji do zmian w odniesieniu do organizacyjnych sieci archetypów. Badaczka precyzuje również obszary dalszych badań.

W konkluzjach podsumowano teoretyczny wkład rozprawy do istniejącego dorobku naukowego i praktyczny wkład dla profesjonalnej praktyki biznesowej.

W rozprawie autorka proponuje perspektywę sieci społecznych dla organizacji w zmianie. Perspektywa ta wywodzi się z teorii sieci społecznych, podkreślającej wartość relacji społecznych wśród określonego zestawu jednostek, z dodatkowym jednak aspektem – że cechy tych relacji jako całości mogą służyć do interpretacji zachowań społecznych zaangażowanych jednostek. Autorka traktuje organizację w zmianie jako system społeczny składający się z uczestników procesu zmiany, których zachowania oddziałują na siebie wzajemnie poprzez relacje społeczne. Zgodnie z teorią zarządzania zmianami wpływy te wynikają ze stosunków społecznych, takich jak: silna współpraca, otwarta komunikacja, skuteczna wymiana wiedzy lub pozytywna atmosfera. Liczba i intensywność takich relacji jest w stanie wesprzeć efektywność zarządzania zmianami. Należy jednak pamiętać, że indywidualne rozbieżności między członkami organizacji wpływają na poziom indywidualnej reakcji na inicjatywę zmian.

Konieczne należy uwzględnić indywidualny kontekst zarządzania zmianami, ponieważ teoria zarządzania zmianami wyraźnie stwierdza, że jednostki reagują na zmiany w różny sposób, w zależności od ich różnych cech osobistych. Rozprawa łączy zatem diagnozę sieci organizacyjnych z analizą indywidualnych różnic między uczestnikami zmian, opierając się na koncepcji triumwiratu zarządczego. Zgodnie z nią badaczka zróżnicowała uczestników wdrażania zmian pod względem typowych ról przyjętych przez nich podczas wdrażania zmian – roli menedżera, lidera albo przedsiębiorcy. Według triumwiratu zarządczego istnienie i współpraca wszystkich trzech archetypowych ról są niezbędne do skutecznego funkcjonowania organizacji. Jednak w czasie zmiany niektóre archetypy mogą być cenniejsze niż inne.

Autorka zdiagnozowała również istnienie przewagi grup archetypowych w strukturach sieciowych. Powód, dla którego podjęła się diagnozy przewagi, wywodzi się z literatury dotyczącej zarządzania zmianami. Na przykład Gladwell twierdził, że osiągnięcie pewnej masy krytycznej (*critical mass*) jednostek pozytywnie nastawionych na zmianę prowadzi do sytuacji, w której zmiana następuje samoczynnie (Gladwell, 2000). Kotter z kolei podkreślił znaczenie osiągania koalicji (*coalition*) z pewną grupą pracowników pozytywnie nastawionych na zmiany (Kotter, 1995) lub znaczenie tworzenia w strukturze organizacyjnej nawet specjalnego działu zarządzania zmianą (*Change Management Department*) (Kotter, 2014). Smith zaś opisał grupę sojuszników jako sieć agentów zmian (*network of change agents*), którzy mają skutecznie rozpowszechniać inicjatywę zmian (Smith i in., 2015). Dlatego autorka zbadała istnienie przewagi grup archetypowych w strukturach sieciowych.

W nawiązaniu do realizacji pierwszego celu poznawczego rozprawy autorka, stosując metodę porównawczego studium przypadku i metodę analizy sieci organizacyjnych, porównała cztery struktury sieci grup archetypowych uczestniczących w czterech przypadkach zmian, z których dwa były zakwalifikowane do udanych, a pozostałe dwa uznano za nieudane. Po przeanalizowaniu podobieństw organizacji i ich podobieństw w odniesieniu do sposobu przeprowadzenia procesu zarządzania zmianami autorka wygenerowała struktury sieci organizacyjnych grup archetypowych z uwzględnieniem następujących wymiarów społecznych: współpracy, otwartej komunikacji, wiedzy oraz pozytywnej atmosfery. W rezultacie w rozprawie badaczka zidentyfikowała **czynniki sukcesu wdrożenia zmian wynikające z wzorców relacji społecznych istniejących w sieciach wewnątrzorganizacyjnych grup archetypowych w odniesieniu do istnienia archetypowej przewagi**. Jednocześnie autorka przedstawiła analizę sieci

organizacyjnych jako metodę diagnozy zdolności organizacji do zmian w zakresie relacji społecznych istniejących między grupami archetypowymi.

W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego dotyczącego istnienia archetypowej przewagi w sieci współpracy archetypów autorka ujawniła, że **brak przewagi archetypu menedżerskiego w strukturze sieci współpracy grup archetypowych mierzony liczbą i intensywnością relacji współpracy wspierał skuteczność wdrażania zmian**. Zdiagnozowana przewaga archetypu menedżerskiego w nieudanych przypadkach zmian wynika z faktu, że to właśnie węzły menedżerskie pojawiały się najczęściej na najkrótszych ścieżkach geodezyjnych między innymi parami archetypowych węzłów w sieci współpracy. Dlatego usunięcie węzłów menedżerskich ze struktury sieci współpracy archetypów dramatycznie zmieniłoby strukturę sieci. Zatem węzły menedżerskie, będące często pośrednikami między innymi archetypowymi węzłami, zyskały przewagę pozycyjną w porównaniu z innymi archetypowymi węzłami i to one najaktywniej uczestniczyły we współpracy przy wdrażaniu zmian.

Dlatego w przypadkach zmian, które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, większość współpracy odbywała się za pośrednictwem menedżerów, którzy, opierając się na triumwiracie zarządczym, prezentowali zachowania skoncentrowane na utrzymaniu standardów, zwiększając efektywność istniejących procedur. Przewaga archetypu menedżerskiego zatem w nieudanych przypadkach wdrażania zmiany prowadziła do zwiększenia poziomu wydajności zamiast do zwiększenia poziomu innowacji, co mogło powodować pogorszenie pierwszego etapu wdrażania zmiany – odmrożenia. Tymczasem według Kurta Lewina bez odmrożenia starych procedur nie ma możliwości wystąpienia zmiany (Lewin, 1952).

W odniesieniu do drugiego pytania badawczego – dotyczącego istnienia archetypowej przewagi w sieci otwartej komunikacji archetypów – wyniki badań pokazały, że **brak przewagi archetypu menedżerskiego w strukturze sieci otwartej komunikacji grup archetypowych mierzony liczbą i intensywnością relacji otwartej komunikacji wspierał efektywność zmian**. Znaczenie otwartej komunikacji było często podkreślane przez badaczy zajmujących się zarządzaniem zmianami, szczególnie że odbywa się ona na każdym etapie wdrażania zmiany. Analiza wykazała, że w nieudanych przypadkach zmian węzły menedżerskie miały największą liczbę bezpośrednich, sąsiednich węzłów, które to prowadziły do określonego węzła. Oznacza to, że w tych nieudanych przypadkach węzły menedżerskie mogły dotrzeć do określonego węzła przez wiele bezpośrednich sąsiednich węzłów, a więc przez wiele różnych kanałów komunikacji. Zgodnie z teorią

im częściej informacje są przekazywane, tym większa jest ich siła przekonująca. Powtarzanie komunikowania jest jeszcze ważniejsze podczas działań, którym towarzyszą silne emocje, ponieważ przetwarzanie informacji przez odbiorcę jest wówczas wolniejsze. Wprowadzaniu zmian towarzyszą silne emocje. Dlatego aby poprawić komunikację podczas wdrażania zmiany, informacje należy często powtarzać. W konsekwencji archetyp menedżerski w nieudanych przypadkach zmian miał największą siłę przekonywania w otwartej sieci komunikacji.

Badanie ujawniło także przewagę archetypu menedżerskiego w zakresie wzajemnych relacji otwartej komunikacji. Zgodnie z teorią wzajemna komunikacja zachęca do uzyskiwania informacji zwrotnych, zwiększa zaangażowanie w zmiany, a także implikuje pełniejszy udział we wdrażaniu zmian. W konsekwencji archetyp menedżerski w nieudanych przypadkach zmian miał największą siłę angażowania innych archetypów do zmian w otwartej sieci komunikacji. Jednak z definicji archetyp menedżerski jest zorientowany na utrzymanie standardów i na koncentrację na wydajności. Wówczas archetyp menedżerski w nieudanych przypadkach zmian mógł angażować inne archetypy w zwiększanie wydajności procedur zamiast w generowanie nowych rozwiązań.

Odnosząc się do trzeciego pytania badawczego – związanego z istnieniem przewagi archetypowej jako źródła wiedzy – autorka ujawniła, że **brak przewagi archetypu menedżerskiego jako źródła wiedzy w grupie uczestników zmian wspierał efektywność wdrożenia zmian**. Analiza struktury sieci wiedzy grup archetypowych wykazała bowiem, że w przypadkach zmian, które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, archetyp menedżerski był największym źródłem wiedzy dla pozostałych grup archetypowych. Jednocześnie w strukturze sieci współpracy grup archetypowych przeważała grupa menedżerska. Archetyp menedżerski zatem był nie tylko największym źródłem wiedzy, ale także odgrywał istotną rolę w sieci współpracy archetypów podczas wdrażania zmian w tych nieudanych przypadkach zmian.

Zgodnie z koncepcją triumwiratu menedżerskiego archetyp menedżerski charakteryzuje się brakiem lub ograniczonym poziomem orientacji innowacyjnej. Dlatego podczas wdrażania zmian archetyp menedżerski rozpowszechniał wiedzę skierowaną nie na innowacje, ale na efektywność istniejących procedur w nieudanych przypadkach zmian. Dlatego przewaga archetypu menedżerskiego w sieci wiedzy mogła ograniczyć przepływ innowacyjnej wiedzy z archetypu przedsiębiorczego do pozostałych archetypów.

Zgodnie z literaturą dotyczącą zarządzania zmianami kluczowym elementem podczas wdrażania zmian jest rozszerzenie strefy tolerancji (*zone of tolerance*) jednostek i utrzymanie tej strefy tolerancji dla „nowego” w jak najszerszym przedziale. Aby rozszerzyć tę strefę i utrzymać możliwie jak najszersze spektrum postaw (*attitude spectrum*), badacze rekomendują utrzymywanie różnorodności współpracowników w organizacji. Menedżer ze swoimi ograniczonymi innowacyjnymi zachowaniami ma węższą strefę dla „nowego” niż przedsiębiorca. Zatem nadmierna ilość archetypu menedżerskiego jako źródła wiedzy nie wspierała skuteczności zmian i mogła uniemożliwić odmrożenie starych procedur.

W związku z czwartym pytaniem badawczym – dotyczącym istnienia archetypowej przewagi wśród grupy węzłów kluczowych graczy w sieci współpracy archetypów – autorka ujawniła, że **brak przewagi archetypu menedżerskiego wśród grupy kluczowych węzłów destabilizatorów – *disruptors* w sieci współpracy grup archetypowych sprzyjał efektywności wdrażania zmian, a niski poziom obecności archetypu przedsiębiorczego wśród kluczowych węzłów dyfuzorów – *diffusers* w sieci współpracy grup archetypowych w porównaniu z poziomami pozostałych grup archetypowych nie wspierał skuteczności wdrażania zmian.**

Kluczowi gracze – destabilizatory – są niezbędni, aby utrzymać spójność sieci, więc te węzły miały największy wpływ na większość relacji występujących w sieci, w tym przypadku w sieci współpracy. Usunięcie węzłów *disruptors* spowodowałoby defragmentację sieci. Zatem węzły te mają status tak zwanego rdzenia lub kręgosłupa sieci. W zmianach, które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, dostrzeżono przewagę archetypu menedżerskiego wśród kluczowych węzłów *disruptors*.

Odmierna sytuacja wystąpiła w odniesieniu do kluczowych graczy – dyfuzorów. Są to węzły, które rozprzestrzeniają najwięcej relacji współpracy i mają rozległy wpływ na pozostałych uczestników zmian. Nie można powiedzieć, że archetyp menedżerski przeważał w tej grupie kluczowych graczy w nieudanych przypadkach zmian, ale w tych przypadkach zdecydowanie mniejsza była obecność archetypu przedsiębiorczego wśród kluczowych graczy – dyfuzorów w porównaniu z pozostałymi archetypami.

Według literatury opinie kluczowych pracowników w organizacji mają duży wpływ na opinię reszty grupy uczestników zmian ze względu na teorię konformizmu. Ci pracownicy zwiększają również poziom zaangażowania u innych członków organizacji. Zatem gdy grupy takich kluczowych węzłów – destabilizatorów lub dyfuzorów – charakteryzowały się wyższym poziomem archetypu menedżerskiego w

porównaniu z poziomem pozostałych archetypów, koncentrowały się one nie na zachowaniach innowacyjnych, ale na zwiększaniu wydajności istniejących procedur. A węzły przedsiębiorcze w nieudanych przypadkach zmian nie miały wystarczającej liczby relacji współpracy, aby skutecznie rozpowszechniać innowacyjne rozwiązania.

Jeżeli chodzi o kluczowych graczy, żniwiarzy – *harvesters*, wyniki badań pokazały, że **nie stwierdzono archetypowej przewagi wśród tej grupy w sieci współpracy grup archetypowych**. Kluczowi gracze, żniwiarze, najbardziej odzwierciedlają węzły, które najintensywniej poszukują współpracy podczas wdrażania zmian. Są to pracownicy, którzy podczas procesu wprowadzania zmian najczęściej poszukiwali informacji, wsparcia, odpowiedzi. Byli zainteresowani wdrożeniem zmian, ale potrzebowali dodatkowego wsparcia. Badania nie wykazały przewagi żadnej grupy archetypowej w strukturze sieci współpracy grup archetypowych.

Badaczka przeanalizowała również istnienie archetypowej przewagi wśród węzłów kluczowych graczy w części wspólnej czterech sieci: sieci współpracy, otwartej komunikacji, wiedzy i pozytywnej atmosfery. Wyniki badań wykazały, że **brak obecności archetypu przedsiębiorczego wśród grup kluczowych graczy – destabilizatorów i dyfuzorów – w głównych komponentach struktur części wspólnej czterech sieci: sieci współpracy, otwartej komunikacji, wiedzy i pozytywnej atmosfery grup archetypowych, nie wspierał skuteczności wdrażania zmian**.

Ta analiza kluczowych graczy została przeprowadzona na wyższym poziomie szczegółowości. Sieć zwielokrotniona, czyli tzw. część wspólna sieci, powstała na podstawie wszystkich czterech wymiarów społecznych: współpracy, otwartej komunikacji, wiedzy i pozytywnej atmosfery. Obecność takich zwielokrotnionych więzi między członkami organizacji oznacza, że więzi te są silniejsze, bardziej stałe i wytrzymałe. Połączenie czterech wymiarów społecznych miało na celu zidentyfikowanie grupy kluczowych graczy, którzy wzięli istotny udział we wdrażaniu zmian, ponieważ byli oni jednocześnie powiązani pod względem wszystkich czterech wymiarów społecznych.

Logika tej analizy wywodzi się z sugestii Scheina, według którego pozytywna atmosfera sprzyja bezpieczeństwu psychicznemu, a tym samym przeprowadzeniu zmiany osobistej (Schein, 1993) (Rogers i Shoemaker, 1971). Wniosek ten potwierdza również myśl Kottera, który twierdził, że pozytywne powiązanie poza autorytetem formalnym zachęca do zmian (Kotter, 2014), czy teoria pozytywnej emocjonalności. Logikę tej analizy potwierdza także tzw. trójkąt nastawienia (*attitude triangle*), zgodnie z którym pozytywne nastawienie do osoby wzmacnia rozprzestrzeniającą się

zmianę zachowań. Opierając się na koncepcji triumwiratu menedżerskiego, autorka stwierdza, że brak obecności archetypu przedsiębiorczego w grupie destabilizatorów i dyfuzorów w zwielokrotnionej sieci archetypów oznaczała niski poziom innowacyjności w tej grupie, co nie wspierało skuteczności zmian. We wszystkich przypadkach zmian kluczowe grupy graczy zniwiarzy nie wykazały żadnej archetypowej przewagi jakiegokolwiek grupy archetypowej w sieci zwielokrotnionej.

W odniesieniu do piątego pytania badawczego, dotyczącego istnienia archetypowej przewagi związanej z analizą strukturalną egosieci współpracy, badanie wykazało, że **przewaga archetypu przedsiębiorczego w odniesieniu do indeksu IQV obliczonego na egosieci współpracy wspierała efektywność wdrożenia zmian**. Według triumwiratu zarządczego role archetypowe współistnieją i współpracują. Dzięki współpracy archetypy się uzupełniają. Dlatego autorka zbadała poziom heterogeniczności bezpośredniego sąsiedztwa (*direct alters*) grup archetypowych.

Badanie wykazało, że najwyższy wskaźnik IQV oznaczający najwyższy poziom heterogeniczności w odniesieniu do bezpośredniego sąsiedztwa należał do archetypu przedsiębiorczego. Ten archetyp miał zatem bezpośredni dostęp do najbardziej zróżnicowanej grupy archetypów. Zgodnie z teorią heterogeniczności z definicji jest ona korzystna, ponieważ zapewnia dostęp do różnych umiejętności, perspektyw i opinii. Według triumwiratu zarządczego wszystkie trzy archetypy są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji ze względu na unikalny typ zachowań. Przedsiębiorcy mieli dostęp do najróżniejszych typów węzłów archetypowych, a tym samym mieli przewagę nad resztą archetypów, które podczas współpracy miały bardziej ograniczony dostęp do pozostałych archetypów.

W dalszej analizie egosieci wyniki badań pokazały, że **niski poziom archetypu przedsiębiorczego na rozkładzie bezpośrednio sąsiadujących węzłów w egosieciach współpracy grup archetypowych w porównaniu z poziomami reszty archetypów nie wspierał skuteczności wdrażania zmian**. Badaczka przeanalizowała ponadto bezpośrednio sąsiadujące węzły grup archetypowych, badając istnienie archetypowej przewagi wśród bezpośredniego sąsiedztwa grup archetypowych. W nieudanych przypadkach zmian mniejszość bezpośrednio sąsiadujących węzłów grup archetypowych cechowała się archetypem przedsiębiorczym.

Zgodnie z literaturą triumwirat zarządczy opisuje, że dla skutecznego funkcjonowania organizacji wszystkie archetypy zarządcze muszą współistnieć harmonijnie i uzupełniać się nawzajem. Jest to jednak trudne, ponieważ teoria

homofilii stwierdza, że jednostki pozytywnie oddziałują z innymi podobnymi do nich jednostkami. Zgodnie z teorią intymności i teorią konformizmu bezpośrednio sąsiadujące węzły wywierają wpływ na zachowanie ego. Ponieważ w nieudanych przypadkach zmian archetyp przedsiębiorczy znajdował się na bardzo niskim poziomie w grupie węzłów bezpośrednio sąsiadujących (*alters*) w porównaniu z resztą archetypów, z definicji archetyp przedsiębiorczy znajdujący się w mniejszości nie mógł w wystarczającym stopniu promować i rozpowszechniać innowacji wśród pozostałych archetypów. Taka niska obecność węzłów przedsiębiorczych wśród bezpośrednich sąsiedztw grup archetypowych w egosieciach współpracy nie wspierała skuteczności wdrażania zmian.

Jeśli chodzi o dalszą analizę strukturalną egosieci związanej z lukami strukturalnymi, autorka wykazała, że **niski poziom przedsiębiorczego archetypu w odniesieniu do siły wynikającej z luk strukturalnych w porównaniu z poziomami pozostałych archetypów nie wspierał skuteczności wdrażania zmiany**. W nieudanych przypadkach zmian archetyp przedsiębiorczy miał najniższą siłę wynikającą z luk strukturalnych w porównaniu z resztą archetypów. Oznaczało to, że reszta archetypów (liderzy i menedżerowie) stanowiła często jedyne ogniwo między różnymi sąsiadującymi węzłami, które nie były bezpośrednio ze sobą powiązane. Wówczas liderzy i menedżerowie mogli kontrolować przepływ współpracy za pośrednictwem tych łączy. W konsekwencji archetyp przedsiębiorczy z powodu najniższej siły wynikającej z luk strukturalnych miał najmniejszą możliwość kontrolowania przepływu współpracy i promowania innowacyjnych zachowań.

Zgodnie z teorią posiadanie wielu powiązań sieciowych jest korzystne, ponieważ na przykład wysoki poziom wskaźników centralności poprawia wydajność, gdyż węzły uzyskują informacje i inne zasoby za pośrednictwem tych powiązań służących jako przewody sieciowe. Siła wynikająca z luk strukturalnych jest jeszcze bardziej korzystna, ponieważ węzły te mają przewagę nad innymi węzłami z tytułu wyłącznego dostępu do niektórych węzłów, które nie są połączone. Ta siła była więc ważna dla przepływu współpracy podczas wdrażania zmian. Niski poziom siły archetypu przedsiębiorczego wynikającej z luk strukturalnych nie wspierał skutecznego wprowadzania zmian.

W związku z tym podczas wdrażania zmian należy wziąć pod uwagę rozkład archetypów w grupie uczestników zmiany. Diagnoza ujawniła, że sytuacje, w których krytyczną masę uczestników zmian charakteryzował archetyp menedżerski, nie wspierały skuteczności wdrażania zmian. Ponieważ ten archetyp z powodu braku

innowacyjnych zachowań może pogorszyć wdrażanie zmian, autorka podkreśla wysoką wartość optyki sieciowej przy ustalaniu odpowiednich proporcji archetypów zarządczych w celu zapewnienia najwyższego prawdopodobieństwa wystąpienia sukcesu powodzenia wdrożenia zmiany. Badanie stanu organizacji w odniesieniu do istniejących relacji społecznych w potencjalnym zespole uczestników zmian umożliwia autorom zmiany zaplanowanie interwencji w celu zbudowania właściwej topologii struktury sieci w wybranych wymiarach społecznych.

Autorka dostrzega różne uwarunkowania organizacyjne, w których przekształcenie struktury sieci organizacyjnej może nie być dobrym rozwiązaniem. W czasach permanentnej zmiany może nie być odpowiednią strategią zmiany, aby przebudować istniejącą strukturę sieci, ale by zabezpieczyć pewne cechy struktur sieci, które mają umożliwić autorom zmian tworzenie innowacyjnego środowiska wśród uczestników zmian. Te warunki mogą być zdeterminowane przez: poziom stabilności sektora biznesowego, rodzaj zmiany (stała albo okazjonalna), możliwość delegowania pracowników do różnych zadań czy rotację pracowników.

W odniesieniu do ograniczeń badania autorka zwraca uwagę, że badania nie miały cech badań longitudinalnych. Badanie przeprowadzono po zakończeniu wdrażania zmiany i bez uwzględnienia faz zarządzania zmianą. Kluczowym wynikiem badań jest to, że przewaga archetypu menedżerskiego we współpracy, otwartej komunikacji lub sieci wiedzy nie wspierała skuteczności wdrażania zmian, ponieważ z definicji rolą archetypu menedżerskiego jest standaryzacja procedur i ustabilizowanie rutyny w praktyce zarządzania. Tymczasem podczas procesu zarządzania zmianami, a zwłaszcza w pierwszej fazie procesu zmian, celem jest odmrożenie istniejących procedur w celu ustanowienia nowych. Przewaga menedżerskiego archetypu może nie ułatwić przeprowadzenia etapu odmrożenia istniejącego *status quo*. Jednak te pożądane topologie struktur sieci społecznych mogą się różnić w niektórych fazach zmian, jakimi są odmrożenie, ustabilizowanie, zamrożenie. Może się zdarzyć, że archetyp przedsiębiorczy może odgrywać kluczową rolę podczas fazy odmrażania, podczas gdy w fazie zamrażania archetypowa rola menedżerska może być bardziej cenna. Zatem wyniki badań stanowią podstawę rekomendacji do przeprowadzenia nowych badań – tym razem longitudinalnych z uwzględnieniem etapów procesu wprowadzania zmian.

Innym ograniczeniem badań jest to, że nie obejmują one różnic płci między uczestnikami zmian. Literatura wskazuje, że dostęp kobiet do pewnych zasobów różni się od dostępu mężczyzn do tych samych zasobów (Ibarra, 1993). Należy jednak podkreślić, że badanie Ibarry dotyczyło codziennego funkcjonowania organizacji.

Wdrożenie zmiany to wyjątkowa sytuacja, w której kobieta może nie mieć stabilnych długoterminowych relacji społecznych z innymi uczestnikami zmiany, które mogłyby wpłynąć na pozyskiwanie zasobów przez relacje społeczne podczas wdrażania zmiany.

W odniesieniu do drugiego celu poznawczego rozprawy autorka zaproponowała optykę sieciową zarządzania zmianą, która – na podstawie wyników badań – wskazuje na diagnozę więzi społecznych wpływających na skuteczność zmian. Dlatego autorka sformułowała **propozycję triady zmian rozszerzoną o sześć kroków społecznych, które obejmują diagnozę sieci organizacyjnych grup archetypowych w kontekście zarządzania zmianą**. Teoretyczny model zmian przedstawiony w rozprawie ma na celu zapewnienie wskazówek dotyczących dobrego przygotowania organizacji do wdrożenia zmiany w odniesieniu do relacji społecznych zachodzących między członkami organizacji. Model rozszerza triadę zmian o sześć dodatkowych kroków.

W fazie „Dokąd?” model sugeruje identyfikację archetypów zarządczych istniejących w zespole uczestniczącym w zmianie. Identyfikacja, szczególnie przedsiębiorców, umożliwia najwyższemu kierownictwu zbieranie pomysłów na temat charakteru zmian i wizji. Tacy przedsiębiorcy mogą również stanowić podstawę zespołu odpowiedzialnego za wdrażanie zmiany, ponieważ mają oni wysoką strefę tolerancji dla nowych rozwiązań. Następnie zaleca się identyfikację otwartej sieci komunikacji w celu rozpowszechnienia informacji o zmianie i o krótkoterminowych zwycięstwach.

W drugiej fazie triady zmian – „Kto?” – perspektywa zmian w sieci społecznej obejmuje identyfikację kluczowych graczy pozytywnych, którzy mając znaczną liczbę i intensywność relacji oraz lokalizację w topologii sieci, są w stanie nawiązać koalicję i stać się nieformalnymi liderami inicjatywy zmian. Autorka proponuje również w tej fazie identyfikację źródeł wiedzy, które mogą zaangażować zespół i zakotwiczyć zmiany przez ich autorytet z tytułu posiadanej wiedzy.

W ostatniej fazie – fazie „Co?” – badaczka proponuje zidentyfikowanie egosieci pracowników, szczególnie egosieci kluczowych graczy. Zidentyfikowanie archetypów bezpośrednio sąsiadujących węzłów kluczowych graczy pokaże, jaka różnorodność archetypów jest dostępna dla węzłów kluczowych graczy w celu wspierania ich w trakcie zmieniania struktur, dostosowywania metod i systemów. Autorka rekomenduje również zidentyfikowanie negatywnych kluczowych graczy, którzy mogą zagrozić zmianie i negatywnie wpłynąć na wprowadzanie zmian do kluczowych procesów i systemów miar.

Należy jednak pamiętać, że zaproponowany model zmian bada najpierw relacje podczas rutynowego funkcjonowania organizacji. Relacji tych nie można zatem bezpośrednio przenosić na kontekst procesu zmiany, ponieważ sieć uczestników zmiany zostanie utworzona dopiero po uruchomieniu procesu zmiany. Dlatego zaleca się przeprowadzanie analizy sieci organizacyjnych nieustannie w odstępach czasu podczas procesu wdrażania zmiany, aby uchwycić realistyczne relacje podczas procesu wprowadzania zmian.

Cel aplikacyjny rozprawy dotyczy potrzeby w literaturze związanej z zarządzaniem zmianą pomiaru zdolności organizacji do zmian przez rozpoczęciem procesu wdrażania zmian, szczególnie w odniesieniu do sieci społecznych. Autorka opracowała propozycję założeń metody analizy sieci organizacyjnych wspierających działania związane z zarządzaniem zmianami w zakresie diagnozy organizacyjnych sieci archetypów. Metoda ta, łącząc analizę sieci społecznych i perspektywy ról pracowników w zarządzaniu zmianami, ma na celu ułatwienie najwyższemu kierownictwu i autorom zmian pomiaru gotowości organizacji do zmian, co podkreślają teoretycy i Instytut Zarządzania Zmianami. Autorka przedstawiła założenia analizy sieci organizacyjnej służące wyjaśnieniu relacji społecznych zachodzących między archetypami triumwiratu zarządczego w kluczowych wymiarach społecznych zarządzania zmianami: współpracy, otwartej komunikacji, wymiany wiedzy, pozytywnej atmosfery. Analiza sieci organizacyjnych służy do analizy stanu organizacji w odniesieniu do relacji społecznych istniejących wśród archetypów zarządczych w kontekście zarządzania zmianą. Propozycja obejmuje następujące założenia dotyczące wykorzystania następujących wskaźników sieciowych:

1. Wskaźnik centralności *indegree index* dla identyfikacji relacji archetypowej.
2. *Betweenness Index*, *Max flow index* oraz *number of geodesics* dla węzłów archetypowych w celu identyfikacji połączeń na sieci otwartej komunikacji.
3. Identyfikacja pozytywnych kluczowych graczy – dyfuzorów (*diffusers*) oraz żniwiarzy (*harvesters*) – w celu identyfikacji kluczowych pracowników.
4. Identyfikacja źródeł wiedzy za pomocą wskaźnika *E/I index* na sieci wiedzy.
5. Identyfikacja wskaźników egosieci: wskaźnika heterogeniczności *IQV*, gęstości egosieci, *efficiency*, *constraint*, w celu identyfikacji archetypowej siły wynikającej z tytułu luk strukturalnych na egosieci.

6. Identyfikacja negatywnych kluczowych graczy – destabilizatorów (*disruptors*) – w celu identyfikacji kluczowych pracowników.

Reasumując, należy podkreślić, że wkład niniejszej pracy doktorskiej do teorii zarządzania zmianą polega na przedstawieniu diagnozy organizacyjnych sieci archetypów w kontekście zarządzania zmianami poprzez identyfikację czynników sukcesu wdrażania zmian wynikających z wzorców relacji istniejących w strukturach sieciowych. Opierając się na badaniach empirycznych, w rozprawie zaproponowano dołączenie diagnozy organizacyjnych sieci archetypów do modelu zarządzania zmianą. Z kolei wkładem rozprawy doktorskiej do praktyki biznesowej jest sformułowanie propozycji założeń dotyczących metody analizy sieci organizacyjnych służącej do pomiaru zdolności organizacji do zmian w odniesieniu do relacji społecznych zachodzących pomiędzy archetypami.

Szarek Anna