

Wprowadzanie zmian w organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.02.01>

Przegląd Organizacji, Nr 2 (853), 2011, ss. 3-7

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Brzeziński

Innowacje i zmiany

Wielki klasyk nauki o zarządzaniu i współtwórca teorii innowacji, Peter F. Drucker wielokrotnie podkreślał taką samą wagę wprowadzania zmian innowacyjnych typu technicznego i zmian typu organizacyjnego [6, 7, 8], generowanych jako rozwiązania problemów szeroko pojętej innowacji – zmiany. Wymuszone jest to przez dynamikę otoczenia i samej organizacji, nasilającą się konkurencję i ciągłą zmianę stanów, w jakiej aktualnie znajdują się określone organizacje, których procesy i cykle zmian zazwyczaj są nieregularne i trudne do przewidzenia. Przyspieszają więc procesy tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji, których efektem są zmiany techniczne i organizacyjne w obszarze organizacji (przedsiębiorstw), chcących się dynamicznie rozwijać w przyszłości.

Organizację taką powinna cechować dynamika w kreowaniu i wdrażaniu zmian innowacyjnych, pełniących rolę stymulatorów wielodyscyplinarnych procesów nie tylko w ujęciu technicznym i organizacyjnym, lecz także w kształtowaniu kultury innowacyjnej, w psychospołecznym wymiarze funkcjonowania organizacji [4, 5]. Związane jest to najczęściej (jako problem źródłowy) z potrzebą wdrażania innowacji technicznych i/lub organizacyjnych, pociągających za sobą wspólny problem związany z nowymi reakcjami i zachowaniami pracowników, a więc psychospołecznym aspektem ich wprowadzania.

Wielu autorów [1, 3, 9, 13, 15] traktuje już wprowadzanie innowacji technicznych i organizacyjnych jako współbieżny proces rozwiązywania techniczno-organizacyjnych problemów, które, uzupełniając i warunkując się wzajemnie, tworzą zmiany przenikające całą organizację. W ich następstwie pobudzane są zmiany i zagadnienia społeczne w organizacji, obejmujące ich pewne cechy [1, s. 177]:

■ Innowację organizacyjną charakteryzuje swoisty dualizm, który powinien wyróżniać się mistrzostwem dzisiaj (tu i teraz) oraz efektywnym zawłaszczaniem przyszłości (tam i wtedy). Nie należy projektować rozwiązań organizacyjnych bez myślenia o przyszłości, uwzględniając jedynie wymagania teraźniejszości.

■ Wewnętrzna współzależność organizacyjna oznacza, że zmiany w jednej części organizacji wywierają wpływ na inne części. Zmiana nie jest integralna dla siebie samej; zawsze musi znaleźć miejsce (przestrzeń dla siebie), a to powoduje natychmiastowe zależności i w konsekwencji kolejne zmiany.

■ Wprowadzanie innowacji wywołuje zmiany w jakimś obszarze organizacji. Powoduje ona, że organizacja pragnie powrócić do poprzedniego stanu równowagi. Stąd wymagane są przewidywanie i dbałość o utrzymanie nowo wprowadzanego wariantu organizacyjnego.

■ Organizacje mogą się samonaprawiać przez informacje napływające jako sprzężenia zwrotne.

■ Nie istnieje najlepszy sposób zorganizowania. Każde zorganizowanie zależy od dnia dzisiejszego, jak i następującego jutra.

W niniejszym artykule powyższe zagadnienia zostaną dopełnione problematyką tzw. ustawień systemowych (organizacyjnych) [12, 16], mogących wzbogacić dotychczasowe podejścia w nauce o zarządzaniu – na temat wprowadzania zmian w organizacji – uwypuklając rolę czynników psychospołecznych, bardzo często warunkujących pomyślność procesów wdrożeniowych i zawsze dotyczących pracowników: ich postaw, emocji, motywacji, więzi społecznych itp. Uwzględnić będziemy dynamikę tych procesów, gdyż zmiana jest również źródłem wielu nowych problemów związanych z cyklami przemian i ich skutkami.

Proces i cykl życia zmiany

Kontekst aplikacyjny jest integralną częścią działalności innowacyjnej organizacji, zawiera się w procesie przebiegu zmian, który podlega zawsze przygotowaniu i kształtowaniu ciągu niezbędnych zdarzeń, by innowacyjny pomysł został zamieniony w oczekiwaną, rzeczywistą zmianę. W sensie planistyczno-projektowym w nauce o zarządzaniu dysponujemy precyzyjnymi metodami projektowania organizacji jedynie dla docelowego stanu, po zaistnieniu całego procesu wprowadzania innowacji – zmian technicznych i organizacyjnych. Problemy pojawiają się w projektowaniu dynamicznie zmieniającego się procesu zmiany, gdyż tylko dla innowacji technicznych istnieje uogólniana metodyka ich wprowadzania [2]. Natomiast dla innowacji organizacyjnych w literaturze przedmiotu odnajdujemy metody wdrożeniowe stosowane do określonych typów i rodzajów zmian organizacyjnych, których dużą część przedstawiono w pracy [1] – nie ma natomiast uogólnionej metodyki.

Taka sytuacja tworzy wiele praktycznych problemów, gdyż w rzeczywistych warunkach bardzo często następuje równoległe wprowadzanie innowacji technicznych (produktowych i technologicznych)

oraz organizacyjnych (strukturalnych, metod zarządzania mniej lub bardziej całościowych itp.). Oprócz tego ogólnie znany jest fakt (ale niezbadany¹⁾) powstawania potrzeby wprowadzania innowacji i zmian organizacyjnych, „jako rachunku ciągnionego”, wywołanych wdrażaniem innowacji technicznych.

Próbie scharakteryzowania tych problemów i przede wszystkim kompleksowego ich zapisania w sposób schematyczny zaprezentowano na rysunku 1. Jest to przechodzenie organizacji od stanu aktualnego (SA), poprzez kolejne fazy przygotowania i realizacji procesu zmiany, aż do osiągnięcia docelowego stanu, obrazu (SD) funkcjonowania organizacji. Czas ten często nazywany jest „chorobą wieku dziecięcego organizacji”, co już sugeruje, że wtedy dynamika procesów i podprocesów rośnie i trudna jest do opanowania i zarządzania organizacją w tym okresie. W trójfazowym procesie wprowadzania zmiany wyróżnione są:

- faza przygotowania zmiany – to okres, w którym kreatywność i wiedza wykorzystywane są do powstawania pomysłów, oceny i wyboru najlepszych rozwiązań innowacyjnych, jako niezbędnej zmiany w organizacji;
- faza wdrażania zmiany – to okres, w którym powstają sieci przebiegów i zależności pomiędzy wprowadzanymi innowacjami a zmianami w organizacji;
- faza ugruntowywania zmian – to okres pozwalający na dokończenie i ustabilizowanie przebiegów innowacyjno-wdrożeniowych i „dojrzenia zmian” do ostatecznego, docelowego stanu we wszystkich podsystemach: technicznym, organizacyjnym i psychospołecznym całego systemu organizacji.

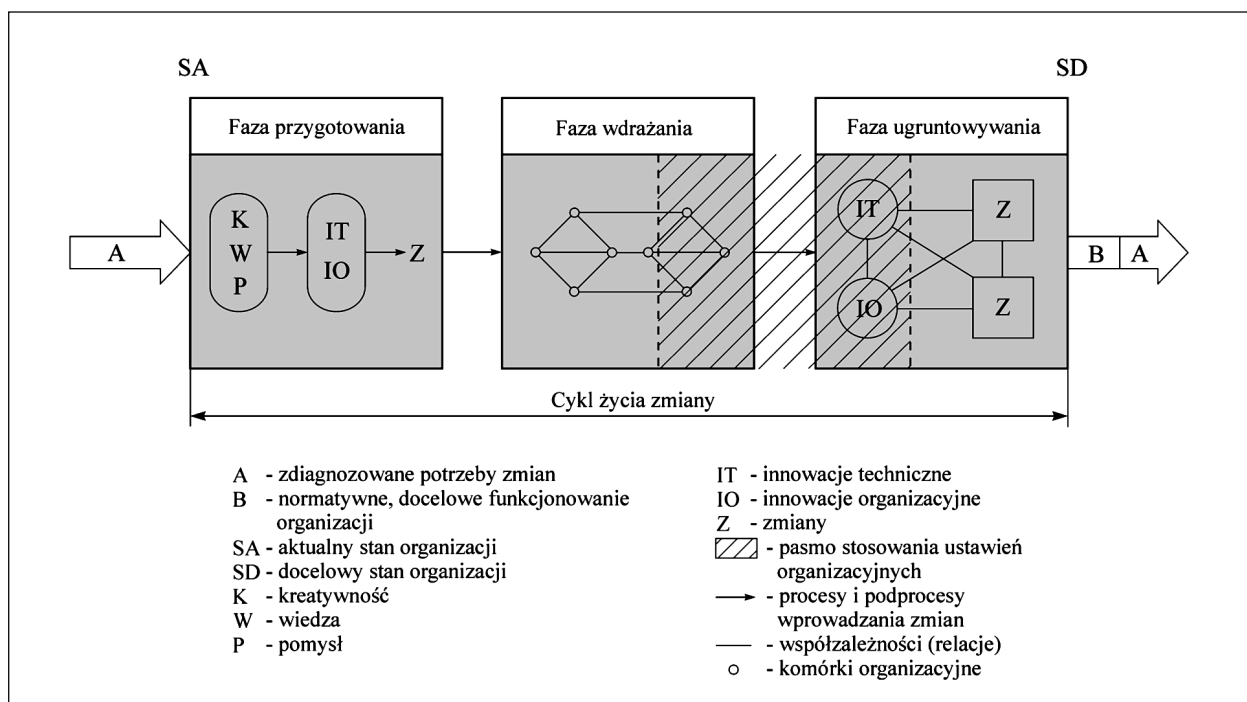
Wszystkie fazy są oczywiście powiązane ze sobą mechanizmem dynamicznego sprzężenia zwrotnego, który poprzez system informacyjny umożliwia niezbędne korekty podprocesów i procesów innowacyjnych w poszczególnych fazach oraz cyklu życia

zmian. Chociaż każda zmiana może być zjawiskiem unikatowym i niepowtarzalnym, to na pewno zawiera się w przedziale czasowym – cyklu życia – pokazującym zakres i dynamikę opisującą przebiegi procesów zmiany oraz uwikłania organizacyjne i psychospołeczne towarzyszące każdemu wprowadzaniu nowości.

I tak w pierwszej fazie realizowane są procesy „od kreatywności do innowacji” oraz projektowania fazy wdrażania innowacji technicznych [2] i organizacyjnych [1], jako zmian, które będą zrealizowane w fazie drugiej. Model przejścia od kreatywności do pomysłów innowacyjnych i zmian [4, s. 40–43] pokazuje czynniki wpływu K, W, P i ich transformację w IT, IO oraz Z. Jest to niejako przestrzeń przygotowywania zmian, powstających w kreatywnym klimacie, wraz z selekcją i wyborem najwłaściwszych zmian (Z) przeznaczonych do wdrożenia. Druga faza dotyczy parametrów i czynników mierzalnych w ramach tzw. uczenia się innowacji i zmian [2, 3], wdrażanych w sieci zmian, które ze swej natury są procesami uczenia się (nabywania wprawy przez pracowników, uczenia się nowych struktur i koordynacji w procesach zarządzania itp.).

Przedstawiona na rysunku 1 sieć zmian i mapa wprowadzania zmian przenosi się do fazy trzeciej, w której następować będzie korygowanie zmian (zatrzymanie zjawiska domina zmian) oraz ostateczne ugruntowywanie ich w świadomości podwładnych, kadry menedżerskiej i strukturalnym obrazie ustabilizowanych już stanów przemian. Po tym następuje normatywne funkcjonowanie organizacji do chwili, aż pojawią się następne potrzeby wprowadzania zmian i rozpocznie się nowy cykl, gdyż proces zmian nigdy się nie kończy, zmienia się tylko jego zakres i dynamika.

W zaprezentowanych przebiegach wprowadzania zmian ważnym problemem jest modelowanie zachowań



Rys. 1. Proces i cykl życia zmiany

Źródło: opracowanie własne.

ludzi w czasie wdrażania zmian, czyli psychospołecznych aspektów ich wprowadzania. Niezbędne staje się więc zastosowanie cross-dyscyplinarności, polegającej na krzyżowaniu się dyscyplin naukowych (w tym przypadku nauki o zarządzaniu i psychologii), w celu spojrzenia w nowy sposób na rozwiązanie problemów wprowadzania zmian, związanych z najistotniejszym ich potencjałem, tj. czynnikiem ludzkim. Naszą propozycją jest wykorzystanie tzw. ustawień systemowych [11, 12, 16, 17], które posłużą do odtwarzania i korygowania „zapisanych w ludziach” – uczestniczących w procesie zmian – (ich świadomości i podświadomości) zachowań, emocji, informacji, relacji itp. Na rysunku 1 zakreślone jest to jako pasmo zastosowań ustawień organizacyjnych, pokazujących dynamikę procesów wdrażania zmian we fragmentach dwóch faz tak, aby mogły być jeszcze możliwe niezbędne korekty, prowadzące do optymalnych zmian i osiągnięcia właściwego uporządkowania i docelowego stanu (SD) funkcjonowania organizacji.

Psychospołeczne ujęcie wprowadzania zmian – ustawienia systemowe

Obok aspektów technicznych i organizacyjnych innowacje – zmiany mają również wymiar społeczny, odnoszący się do zachowań człowieka w organizacji. Określa to pewnego rodzaju obraz organizacji, uwarunkowany naturą, tożsamością, osobowością i kulturą organizacji [5], co podkreśla psychospołeczny rodowód zmian i ich wpływ na kształtowanie się postaw i zachowań w procesie wprowadzania innowacji i zmian. Ich merytoryczne uwarunkowania wskazywać będą na związek znaczeniowy z psychiką człowieka oraz odnoszącą się do grupy (zespołu) i całej organizacji przestrzeń, w której przebiegają procesy wdrożeniowe.

W niniejszym artykule, w ciągu procesów i faz przedstawionych na rysunku 1, proponuje się rozwiązywanie psychospołecznego aspektu wprowadzania zmian (zakresowane pasmo) przy użyciu tzw. ustawień systemowych. Jest to metoda opracowana przez niemieckiego psychologa Berta Hellingera [11, 17], dotycząca wszelkich systemów społecznych, a którą autor na początku stosował w systemach rodzinnych, by po kilku latach doświadczeń zaadaptować ją również do systemów organizacyjnych [12, 16]. Metoda sięga w głąb informacji, wiedzy i emocji, ukazując systemowe uwikłania i problemy, kierując się w ujęciu fenomenologicznym istnieniem nadrzędnego, pierwotnego porządku, który wyznacza funkcjonowanie wszelkich systemów społecznych (rodzin, organizacji).

Aby przybliżyć to założenie, trzeba chociaż skrótkowo naświetlić procesy poznania – w sensie ogólnym może to być poszukiwanie tego, co dotąd nieznanne poprzez odkrywanie szczegółów (nauki szczegółowe) i budowanie z nich całości lub spojrzenie na system jako całość, bez wnikania w szczegóły nazywane podejściem fenomenologicznym. Oba podejścia się uzupełniają i w naszych rozważaniach są stosowane w procesie zmian, przy czym wgląd uzyskiwany na drodze poznania fenomenologicznego będzie stosowany w zaznaczonym na rysunku 1 paśmie tych procesów wprowadzania i cyklu życia zmian.

Fenomenologia²⁾ jest nauką, która nie opiera się na naukach szczegółowych, ale jest dla nich fundamentem, który gwarantuje współistnienie wszystkich rodzajów podejść naukowych. Wkraczanie w sferę fenomenologiczną jest jedną z najlepszych dróg ujawniania naszych spontanicznych, przedrefleksyjnych sposobów radzenia sobie, poprzez wyobrażeniowe postrzeganie i bezpośrednie doświadczanie wglądu intuicyjnego³⁾. Gdy nauki szczegółowe i niewystarczająca liczba informacji nie dają użytecznych rozwiązań, trzeba sięgać do twórczych przestrzeni umysłu (propagowanych przez racjonalną teorię intuicji) i jej irracjonalnych wymiarów oraz do fenomenologicznej metody oglądu badanych systemów psychospołecznych w tzw. polu morficznym [4].

Twórcą teorii pola morficznego (pola morfogenezy) jest Rupert Sheldrake, uczony pracujący w Cambridge, dla którego jest to pole informacyjne, rozciągające się wśród pojedynczych osób i całych zbiorowości oraz odbierane przez nie. Pole to organizuje zachowania jednostek w zbiorowości społecznej dzięki procesom „dostrajania się umysłów i mózgów”, jako zdolności do przekazywania informacji i wiedzy innym przez aktywny kontakt z ich polami i w wyniku rezonansu morficznego [14]. Eksperymenty badawcze francuskiego naukowca Daniela Gounota doprowadziły [4, s. 54–55] do praktycznego potwierdzenia koncepcji pola morficznego i tak oto z teorii powstała twarda rzeczywistość naukowa. Badania psychologów na wielu uczelniach świata nie potrafią, jak na razie, znaleźć wyjaśnienia tego zjawiska, ani odpowiedzieć na pytanie, czy takie „telepatyczne” zachowania są odpowiedzialne za fenomen tzw. umysłu zbiorowego. W przyszłości zapewne zostaną wyjaśnione przyczyny zachodzących tam zjawisk, lecz dzisiaj najważniejsze jest to, że pole morficzne „działa”.

Trudno jest niektórym przyjąć, że nie wszystko w polu morficznym jest „zrozumiałe przez rozum”, to jednak całkiem niezależnie od Sheldrake’a i Gounota pole takie wykorzystuje praktycznie do ustawień systemowych Hellingier – nazywając je „polem wiedzącym”. Znajdując się w nim, mamy do czynienia z naturą systemu, czyli niejako źródłową wiedzą, która przechowywana jest w tym polu informacyjnym, podobnie jak w układach holograficznych, w których każdy element systemu niesie w sobie wiedzę na temat całości. Szczególnie ma to miejsce w systemach psychospołecznych, gdzie „pole wiedzące” (w ramach pola morficznego) łączy informację, wiedzę i uczucia osób tam funkcjonujących, w postaci zbiorowej świadomości, która działa głównie na poziomie podświadomym [11, 17]. W systemach społecznych (rodzina, organizacja) działają siły dążące do zachowania ciągłości i poziomu dynamicznej równowagi, których uruchomienie w trakcie ustawień systemowych naprawia nieprawidłowości w procesie zmian. Po zarysowaniu teoretycznych aspektów ustawień przejdziemy już do możliwości ich stosowania jako ustawień organizacyjnych.

Ustawienia organizacyjne jako instrument wprowadzania zmian

Organizacja w obszarze czynnika ludzkiego reprezentowana jest przez triadę: właściciele – menedżerowie – podwładni, w ramach

której z jej istoty generowane są konflikty interesów, przenoszące się do wnętrza tych grup (tworząc nowe) i w każdej przestrzeni czasowej wpływające na relacje, ich jakość oraz nowo powstające napięcia, wynikające z bieżących problemów i zachowań wszystkich pracowników. Wpływa to oczywiście na różnicowanie się konfiguracji zadań i realizację celów częściowych i całościowych organizacji, jako negatywny skutek, szczególnie zauważany i odczuwany przy wprowadzaniu omawianych wcześniej zmian. Doświadczenia takie mają pewną swoistą strukturę hierarchiczno-emocjonalną, co oczywiście „zapisywane” jest w ludziach i polu wiedzącym, oraz ujawniają się w kolejnych przedziałach czasowych procesu i cyklu życia zmiany.

Wydaje się, że w takich wymiarach i sytuacjach psychospołecznych właściwą metodą jest (zakresowane pole na rysunku 1) wykorzystywanie ustawień systemowych – organizacyjnych, których istota zostanie przedstawiona poniżej⁴⁾. Najważniejsze informacje o pracownikach płyną z ich zachowań, sygnalizowane są przez ich umysły i ciała, będące elementami tego samego systemu organizacji, w aspekcie psychospołecznym. Dlatego każda zmiana powinna być określona w stosunku do tego kontekstu.

Obowiązujące w określonym czasie struktury organizacyjne nie zawsze idą w parze ze strukturami systemowymi, co oznacza występowanie pewnego rodzaju dynamik, które należy brać pod uwagę, myśląc o zmianach. Zmiana w jednej części systemu wywołuje skutki rozprzestrzeniające się po całym systemie, dlatego ustawienia organizacyjne mogą być pomocne w procesie zmian, mogą uwidaczniać niewidoczne „na oko” napięcia istniejące w firmie, z którymi można wtedy zrobić coś konstruktywnego. Ten aspekt zmiany i dynamik systemowych rodzi pytanie o to, jaki wpływ ma wewnętrzna zmiana na inne części systemu, i o to, czy ta zmiana wzmocni system jako całość. A wiadomo, że system-organizacja ma inne cechy niż zwykła suma jego składowych, co rzutować może na opis stanu i obraz organizacji, w szczególności w wymiarze psychospołecznym.

System organizacji zawsze ma własne dynamiki. Są one czymś innym niż dynamiki ludzi będących częścią tego systemu. Rodzaje dynamik wyznaczają to, co się dzieje między różnymi elementami systemu i relacje łączące owe elementy. Te rodzaje dynamik bezpośrednio wpływają na zachowania i uczucia ludzi, którzy są w systemie. Niestety, dynamik nie można dostrzec wprost, działają one bowiem poza naszą zwykłą świadomością. Jednak ich efekty już bez problemów zauważamy wszyscy w organizacji, zarówno te pozytywne, jak i negatywne.

Jeśli w organizacji istnieje dynamika przeszkadzająca osiągnięciu celów, to najpierw trzeba rozwiązać problem, a dopiero potem myśleć o zmianach. Perspektywa systemowa jest ważna w przyglądaniu się procesom zmiany i można ją łączyć z bardziej typowymi podejściami organizacyjnymi, finansowymi, prawnymi itp. Gdy mamy do czynienia z jakąkolwiek zmianą, trzeba przyjrzeć się następującym kwestiom [16, s. 78]:

■ Czy jest tam jakaś dynamika i czy działa ona w sposób tak ważny dla przyszłej zmiany, że musimy ją odkryć:

● pewne problemy powstają wskutek odpowiedzi na ukrytą dynamikę systemową;

● zbadanie (zdiagnozowanie) systemu przed rozpoczęciem jakichkolwiek zmian organizacyjnych jest sposobem na zebranie ważnych informacji na temat tego, co się dzieje i może zapobiec walce z symptomami;

● czy system danej organizacji jest naprawdę gotowy na zmiany i czy nie ma jakichś ukrytych dynamik, które mogłyby uczynić zmianę nieskuteczną?

■ Czy zamierzona zmiana wywrze jakiś systemowy wpływ na inne części organizacji i jak duży on będzie:

● czy proponowana zmiana umieści ludzi, działają albo cele organizacji na innych pozycjach w systemie jako całości;

● czy zmiana wyrzuci z obrazu coś, co do tej pory było bardzo ważne dla tej organizacji?

Zmiana jako wyróżnik dynamiki systemowej w organizacji odpowiada na potrzeby przekształcania powyżej przedstawionych problemów (wewnętrzny obraz organizacji), przy użyciu ustawienia. Prowadzący je postępuje fenomenologicznie, tzn. czeka na moment, w którym obraz ten ma najwyższe natężenie informacyjno-emocjonalne i wtedy pojawia się rozwiązanie w „polu wiedzącym” – ono ustawia system zgodnie z nadrzędnym, pierwotnym porządkiem, właściwym dla systemu jako całości (organizacji).

Pracując metodą ustawień systemowych⁵⁾, reprezentanci ważni dla systemu i ustawienia pokazują (bo mogą to w polu wiedzącym zobaczyć i poczuć), co dzieje się w rzeczywistości funkcjonującej organizacji. Dlatego ustawienia te służą do zdiagnozowania sytuacji, jaka ma miejsce w organizacji w aspekcie dynamiki systemu i na bazie tego zaproponowania rozwiązania problemów, które ujawniły się w trakcie ustawiania⁶⁾, dzięki działaniu „pola wiedzącego”.

Zaprowadzenie systemowego porządku, w którym cele firmy przeważają nad celami indywidualnymi czy grupowymi, poprzez wprowadzanie zmian – ujawnionych w systemie niezbędnych rozwiązań – pokazuje, na ile organizacja jest zdolna do przyswojenia zmian jako całościowy organizm. Również ważne staje się to, czy pracownicy potrafią dostrzec i są gotowi ponosić konsekwencje wprowadzonych zmian. I tu kluczową rolę odgrywa kadra menedżerska na wszystkich szczeblach zarządzania, która bierze udział w procesach decyzyjnych i kierowaniu zmianami tak, aby uzyskać satysfakcjonujące wyniki, tworzenie dobrej atmosfery w firmie, poprawienie przepływu informacji przy koordynacji i komunikacji działań itp., a tym samym odczucie stabilności i równowagi w psychospołecznym wymiarze organizacji.

dr hab. Marek Brzeziński
profesor Wyższej Szkoły Finansów
i Zarządzania w Warszawie

PRZYPISY

¹⁾ Zostały uruchomione badania (praca doktorska) na temat wpływu wdrażania innowacji technicznych na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, które mają odpowiedzieć na pytania, dotyczące relacji i związków tych warunkujących się wzajemnie procesów, określić mechanizmy powstawania zmian organizacyjnych pod wpływem wprowadzania innowacji technicznych (jako źródłowych zmian), określić skutki w postaci rodzajów zmian wymuszonych przez innowacje techniczne i sposoby ich modelowania, ocenić wpływ na psychospołeczny podsystem organizacji oraz konsekwencje dla całego systemu organizacji itp.

²⁾ Rozwinięcie problemów fenomenologicznych, ich teoretyczną i metodologiczną interpretację znajdzie czytelnik w pracy [10].

³⁾ Intuicja najczęściej działa, gdy patrzy się przede wszystkim na rozwiązanie, a nie tylko na problemy, z zawężającymi obraz detalami, to wtedy dochodzi do tego, że nie umyka nam systemowa całość – ujawniająca najlepsze rozwiązania [12, s. 17–18].

⁴⁾ Niniejszy artykuł został opracowany przede wszystkim na podstawie dwóch prac, dotyczących ustawień systemowych w organizacji [12, 16] oraz uzupełniająco zostały wykorzystane pozycje [11, 17].

⁵⁾ Z uwagi na obowiązujące ramy artykułu nie prezentujemy szczegółowych procedur prowadzenia ustawienia organizacyjnego, z którymi czytelnik może się zapoznać w pracach [12, 16]. Koncentrujemy się na poznaniu istoty zastosowań metody ustawień w przyjętym ciągu procesu wprowadzania zmian.

⁶⁾ Autor uczestniczył w kilku „ustawieniach” organizacyjnych, dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), potwierdzających skuteczność ujawniania przyczyn i skutków zaburzeń systemowych oraz odkrywania, poprzez obecność w „polu wiedzącym”, niezbędnych rozwiązań i zmian w tych firmach.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
- [2] BRZEZIŃSKI M., *Podstawy metodyczne projektowania rozwoju nowej produkcji*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] BRZEZIŃSKI M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [5] BRZEZIŃSKI M., *Psychospołeczny obraz organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2010.
- [6] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [7] DRUCKER P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
- [8] DRUCKER P.F., *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 2002, no. 7.
- [9] FAGERBERG J., *Innovation: A Guide to the Literature*, in: J. FAGERBERG, D.C. MOWERY, R.R. NELSON (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [10] GIORGI A., *Fenomenologia i badania psychologiczne*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2003.
- [11] HELLINGER B., HÖVEL G., *Metoda Berta Hellingera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [12] HORN K.P., BRICK R., *Invisible Dynamics Systemic Constellations in Organizations and in Business*, Carl Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2006.
- [13] PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- [14] SHELDRAKE R., *The Rebirth of Nature*, Park Street Press, Rochester, Vermont 2000.
- [15] STACEY R.D., *Complex Responsive Process in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge, New York, London 2001.
- [16] STAM J.J., *Ustawienia systemowe w biznesie i organizacjach*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2010.
- [17] WEBER G. (red.), *Ustawienia systemowe Berta Hellingera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

Summary

The article proposes a three-phase process of change in the organization, called the needs of introduction of technological innovation and organizational. In this process, compared to life cycle of change, it highlights the possible use of so called system settings (organizational), as a psychosocial approach to make changes.