

Edyta WIŚNIEWSKA-PLACHETA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
edytadorotawisniewska@gmail.com

DETERMINANTY GOTOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA DO ZMIANY

Streszczenie. Artykuł prezentuje zagadnienia dotyczące gotowości przedsiębiorstwa do zmiany. Główny akcent położono na rolę lidera zmiany oraz załogi przedsiębiorstwa w procesie transformacji. Współczesne tempo i rozmiar zmian w otoczeniu biznesowym wymuszają zmianę perspektywy w postrzeganiu sposobu zarządzania. Lider zmiany musi być już nie tylko dobrym menedżerem, lecz przede wszystkim bardzo dobrym przywódcą. Takie podejście ma pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przez lepszą elastyczność i umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia. Jednocześnie nie można nie dostrzegać roli załogi przedsiębiorstwa i jej znaczenia dla gotowości do zmian.

Słowa kluczowe: zmiana, zarządzanie zmianą, gotowość do zmiany, zmiana organizacyjna, organizacyjna elastyczność, sytuacja zmiany, pracownicy w procesie zmiany, opór wobec zmiany, mechanizm wstecznego zaangażowania.

DETERMINANTS OF A COMPANY'S READINESS FOR CHANGE

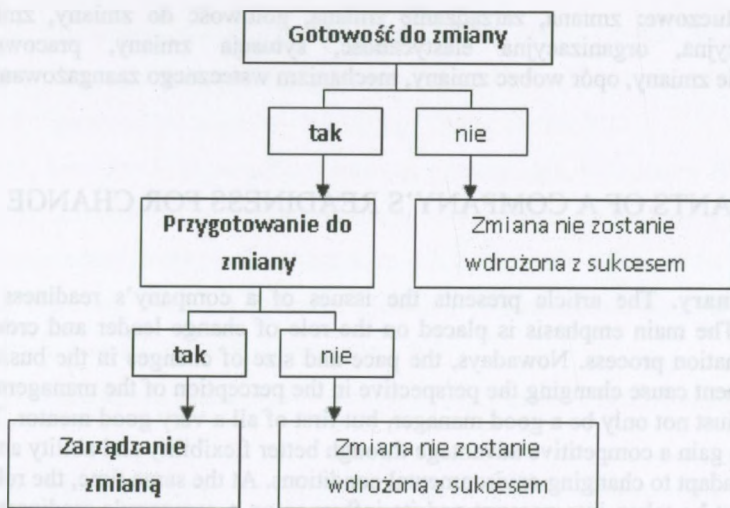
Summary. The article presents the issues of a company's readiness for change. The main emphasis is placed on the role of change leader and crew in transformation process. Nowadays, the pace and size of changes in the business environment cause changing the perspective in the perception of the management. Leader must not only be a good manager, but first of all a very good mentor. This is to help gain a competitive advantage through better flexibility and ability and in result to adapt to changing environmental conditions. At the same time, the role of crew must be taken into account and its influence on a company's readiness for change.

Keywords: change, change management, readiness for change, organizational change, organizational flexibility, change situation, employees in the change process, resistance for change, competing commitment.

1. Wstęp

Współcześnie największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest umiejętne dostosowanie się do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych. Tempo zmian jest tak duże, że organizacje nie mogą sobie pozwolić na brak posiadania tej kompetencji. Istnieją co prawda spekulacje, że tempo zmian zewnętrznych osłabnie, ale w kontekście ostatnich 20 lat jest to mało prawdopodobne¹. W świetle tych faktów zarządzanie nabiera zupełnie nowego wymiaru, a to, co kiedyś było wybrykiem natury, dzisiaj musi być traktowane jako normalna codzienność. Przedsiębiorstwa muszą być gotowe do zmian i tę gotowość wpisać w sposób prowadzenia działalności. Liczy się już nie tylko sztuka szybkiego reagowania na zmiany, lecz przede wszystkim umiejętność przewidywania zmiany po to, aby być o krok przed nią. Swoiste wyprzedzanie zmian to umiejętność, którą Kotter nazywa zarządzaniem w chaosie²; a co za tym idzie – w przedsiębiorstwie musi zostać wypracowany odpowiedni klimat gotowości do zmian i kultura, które będą sprzyjały elastycznemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Bez gotowości przedsiębiorstwa do zmian, właściwego przygotowania oraz odpowiedniego systemu zarządzania zmianą proces transformacji nie będzie mógł przebiegać w sposób prawidłowy i bez zakłóceń. W praktyce oznacza to, że klimat gotowości do zmian jest ściśle powiązany z systemem zarządzania zmianą.

Zatem gotowość do zmiany należy postrzegać jako jeden z istotnych elementów w całym procesie zmiany. Takie podejście prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Elementy zarządzania zmianą

Fig. 1. Change management elements

Źródło: opracowanie własne.

¹ J.P. Kotter: Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion, Gliwice 2007, s. 11.

² J.P. Kotter, J.A. Caslione: Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 12.

2. Gotowość do zmiany w procesie zarządzania zmianą

Pomimo że zainteresowanie omawianą problematyką ma stosunkowo niedługą historię w naukach o zarządzaniu, obecnie istnieje już bardzo wiele definicji zmiany w przedsiębiorstwie, a każda z nich przedstawia ją z innej perspektywy. Dlatego nie jest możliwe wyłonienie jednej, uniwersalnej i kompleksowej definicji zmiany. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się definicję Nogalskiego, która mówi, że zmiana w organizacji jest przejściem ze stanu dotychczasowego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego, a przejście to odbywa się pomiędzy określonymi punktami w czasie, które w rezultacie zmieniają właściwości i sposób działania organizacji. Przejście to wyraża się w przeprowadzaniu trwałej korekty i modyfikacji w stosunkach pomiędzy celami, zadaniami, aparaturą w wymiarze czasowo-przestrzennym oraz ludźmi³.

Przytoczona definicja ukazuje skalę przedsięwzięcia, jakim jest wdrożenie zmiany w przedsiębiorstwie, dlatego zarządzający organizacją przed podjęciem decyzji o wdrożeniu zmiany musi zadać sobie zasadnicze pytanie związane z tymi zamierzeniami:

- Czy moja organizacja jest gotowa na zmiany?⁴

Według Cohena istnieją cztery zasady, które pozwalają ocenić i wypracować gotowość organizacji do zmian, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Kryteria oceny i wypracowania klimatu gotowości organizacji do zmian

Sprawdzenie klimatu w organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • znajomość panującego w firmie klimatu • precyzyjne i przekonujące informacje przedstawione liderom zmian • źródła informacji na różnych poziomach organizacji • przekazywanie pracownikom informacji w liczbie mnogiej „Na podstawie uzyskanych od was informacji ustaliliśmy, że..”, „Według naszych wniosków...”
Identyfikacja barier kulturowych
<ul style="list-style-type: none"> • likwidacja na pierwszym etapie realizacji procesu zmiany • niewspółmiernie wysoki koszt zaniedbania przeszkód kulturowych
Przyjęcie oddolnej pozycji pozyskiwania informacji
<ul style="list-style-type: none"> • informacja od pracowników szeregowych • przekazywanie informacji i nastrojów liderom, szefom

³ J. Walas-Trębacz: Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2/13, t. 2, 2009, [w]: K. Safin: Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą. Wydawnictwo UE, Wrocław 2013, s. 23.

⁴ D.S. Cohen: Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy. Helion, Gliwice 2008, s. 267.

cd. tabeli 1

Gotowość na opór
<ul style="list-style-type: none"> • nieuniknione • przygotowanie planu właściwej reakcji w sytuacji oporu pracowników • plan musi uwzględniać dokładną prezentację i kwalifikację źródeł oporu • nie bagatelizować żadnego głosu oporu

Źródło: D.S. Cohen: Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy. Helion, Gliwice 2008, s. 268-269.

Gotowość organizacji do zmian musi być traktowana zarówno jako wyznacznik przygotowania do procesu zmiany, jak i jako czynnik kontrolujący na każdym etapie zarządzania zmianą.

Według Krzywickiej-Szpor organizacja jest gotowa do zmiany, jeżeli są spełnione trzy podstawowe warunki:

- istnieje lider zmiany, poważany i skuteczny,
- ludzie są poinformowani o planowanej zmianie, czują się osobiście zaangażowani i zmotywowani,
- organizację cechuje wzajemna współpraca⁵.

Warto wspomnieć, że w literaturze przedmiotu są dostępne narzędzia pomocnicze dla przedsiębiorstw w postaci wskaźników wspomagających proces oceny gotowości firmy do planowanej zmiany oraz identyfikacji możliwych zagrożeń. Wśród nich jest jedna, stosunkowo prosta i bardzo trafna formuła stworzona przez Gleichera i Beckharda o oryginalnej, angielskiej nazwie „formuła for change”⁶:

Wzór przetłumaczony na język polski przedstawia się następująco:

$$N \times W \times F > 0$$

gdzie:

N – niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy,

W – wizja stanu po zmianie,

F – konkretne działania, które mogą zostać podjęte w celu realizacji wizji,

0 – opór wobec zmiany.

Każda z powyższych zmiennych występująca po lewej stronie równania musi być wyższa od przewidywanego oporu wobec planowanej zmiany. Wówczas można przyjąć, że klimat oraz kultura organizacji są gotowe do zmian. Jest to moment rozpoczynający przygotowania do opracowania planu zmiany.

Opracowanie planu zmiany odbywa się na podstawie aktualnej sytuacji i aktualnych danych o firmie. Kluczowe na tym etapie jest stworzenie schematów gotowych rozwiązań na

⁵ K. Krzywicka-Szpor: Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 50.

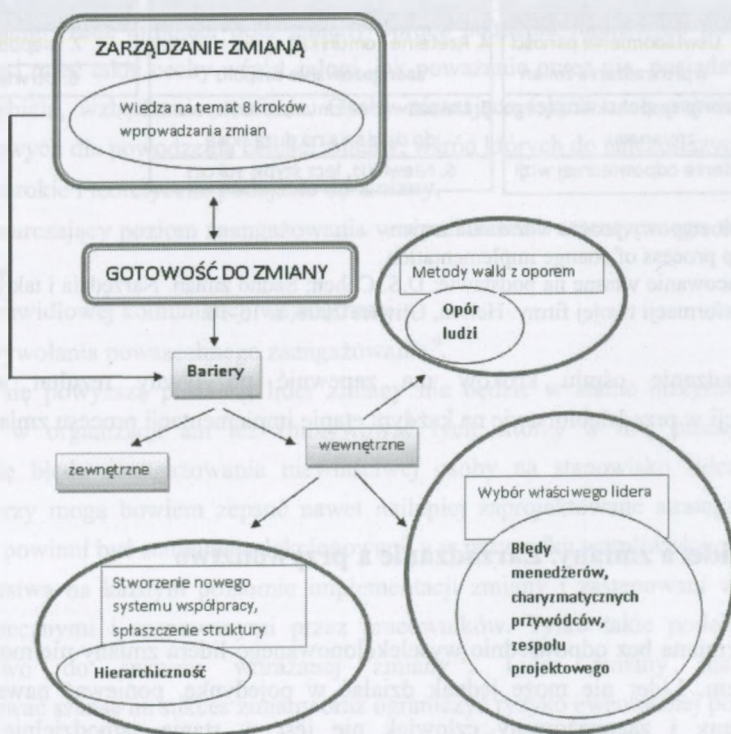
⁶ R. Beckhard, D. Gleicher, [w:] R. Wendt: Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Zacharek, Warszawa 2010, s. 42-43.

temat sposobów reagowania na zagrożenia możliwe do zaistnienia podczas implementacji zmiany. Należy to uczynić na podstawie uzyskanych wyników z oceny gotowości organizacji do zmiany.

Według Wendta na proces przygotowań do wdrożenia planowanej zmiany powinny składać się:

- analiza i identyfikacja obecnej sytuacji,
- stworzenie strategii zmiany,
- notyfikacja zmiany i czas na informację zwrotną,
- ewentualne korekty strategii,
- szkolenia dla menedżerów/lidera zmiany, pracowników,
- narzędzia do oceny efektów wdrożeniowych⁷.

Tylko takie działanie pozwoli na wytypowanie zagrożeń dla procesu zmiany i podjęcie kroków w celu ich eliminacji. Najpowszechniejsze i najgroźniejsze bariery hamujące wdrożenie zmiany prezentuje rysunek 2.



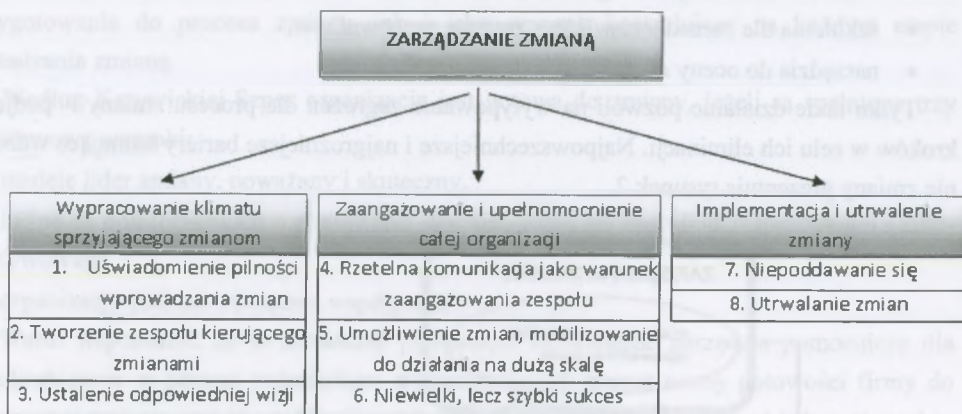
Rys. 2. Najpowszechniejsze i najgroźniejsze bariery hamujące wdrożenie zmiany
Fig. 2. The most popular and dangerous barriers in the change management process
Źródło: opracowanie własne.

⁷ R. Wendt, op.cit., s. 43.

W zależności od rodzaju i rozmiaru planowanego przedsięwzięcia literatura przedmiotu podaje różne terminy rozpoczęcia procesu przygotowawczego planowanej zmiany. Powszechnie przyjmuje się, że przygotowania do zmiany o charakterze radykalnym należy rozpocząć nie krócej niż na rok przed wdrożeniem zmiany.

Zgodnie z powyższymi rozważaniami zarządzanie zmianą to proces bardzo złożony i kompleksowy, który może prawidłowo zaistnieć wyłącznie w sytuacji, gdy organizacja jest gotowa do zmiany (kultura gotowości), jak również poczyniła odpowiednie przygotowania do niej.

Kotter dzieli system zarządzania zmianą na osiem kroków, które prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Ośmioetapowy proces wdrażania zmian

Fig. 3. 8-step process of change implementation

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.S. Cohen: Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy. Helion, Gliwice 2008, s. 15-18.

Wprowadzenie ośmiu kroków ma zapewnić pozytywny rezultat wprowadzanej transformacji w przedsiębiorstwie na każdym etapie implementacji procesu zmiany.

3. Profil lidera zmiany. Zarządzanie a przywództwo

Żadna zmiana bez odpowiednio wyselekcjonowanego lidera zmiany nie może zakończyć się sukcesem. Lider nie może jednak działać w pojedynkę, ponieważ nawet najbardziej zmotywowany i zaangażowany człowiek nie jest w stanie samodzielnie wprowadzić radykalnej zmiany i zająć się wszystkim. Dlatego wraz z liderem zmiany wyłania się osoby wchodzące w skład zespołu projektowego zmiany (komitet zmiany). Komitet ten składa się z odpowiednich osób, które wspólnie tworzą wizję zmiany, rozpowszechniają ją wszystkim zainteresowanym, odpowiednio reagują na opór i eliminują powstałe bariery, ustalają cele i nimi podążają. Stworzenie takiego zespołu ludzi o odpowiednich kwalifikacjach i cieszą-

cych się zaufaniem wśród załogi przedsiębiorstwa nie jest zadaniem łatwym, ale kluczowym i powinno być zrealizowane na wczesnym etapie przygotowawczym procesu zmiany.

Kotter poświęca sporo uwagi szczególnemu podejściu do koalicji zmiany. Uznaje on za fatalny błąd zbyt pobieżne podejście do kwestii odpowiednio wyselekcjonowanego zespołu zmiany, który ma za zadanie pokierować procesem zmiany. Według autora w praktyce etap tworzenia zespołu jest zazwyczaj pomijany, wizja jest tworzona w pośpiechu i ostatecznie od razu przechodzi się do działań implementacyjnych. W rezultacie cały projekt zmiany ponosi fiasko, gdyż brakuje silnego komitetu kierującego⁸.

Lider zmiany jest odpowiedzialny za zarządzanie komitetem oraz za cały proces zmiany. Jego zadaniem jest płynne jej wprowadzenie przy użyciu narzędzi, które wykraczają poza te standardowo używane przez decydentów firmy do bieżącego zarządzania firmą. Od lidera zmiany oczekuje się, aby stanął ponad przedsiębiorstwem i swoją obecnością oraz działaniem zmotywował i zaangażował innych do wspólnego działania.

Pomimo posiadanej wiedzy nie jest możliwe stworzenie jednego, uniwersalnego profilu lidera zmiany, który byłby odpowiedni dla każdej organizacji, w każdej branży i na każdym rynku. Generalnie rzecz ujmując, lider zmiany oprócz pełnienia funkcji, do której zostaje powołany, musi mieć takie cechy wśród załogi, jak poważanie przez nią, posiadanie autorytetu, siły przebicia, wzbudzanie zaufania. Osoby niemające takich cech popełniają wiele błędów kluczowych dla powodzenia całości zmiany, wśród których do najczęstszych należą:

- zbyt szerokie i teoretyczne podejście do zmiany,
- niewystarczający poziom zaangażowania w wyniku braku autentycznego zrozumienia zmiany,
- brak prawidłowej komunikacji wewnętrznej,
- brak wywołania powszechnego zaangażowania⁹.

Cechując się powyższą postawą, lider zmiany nie będzie w stanie utrzymać dobrych pracowników w organizacji ani też zmotywować tych, którzy w niej pracują. Należy wystrzegać się błędu zaangażowania niewłaściwej osoby na stanowisko lidera zmiany, nieudolni liderzy mogą bowiem zepsuć nawet najlepiej zaprojektowane strategie. Dlatego liderzy zmian powinni być starannie selekcjonowani, a w przypadku wątpliwości eliminowani z przedsiębiorstwa na każdym poziomie implementacji zmiany i zastępowani właściwymi osobami, skutecznymi i szanowanymi przez pracowników. Tylko takie podejście zbliży przedsiębiorstwo do sukcesu wdrażanej zmiany¹⁰. Lider zmiany ma bowiem zmaksymalizować szanse na sukces zmiany oraz ograniczyć ryzyko ewentualnej porażki.

Do zadań lidera zmiany należy także eliminowanie barier dla zmian. Wśród najpopularniejszych hamulców zmian znajduje się opór wobec nich¹¹. Dotyczy on zazwyczaj

⁸ J.P. Kotter, op.cit., s. 67-68.

⁹ R. Wendt, op.cit., s. 16.

¹⁰ K. Krzywicka-Szpor, op.cit., s. 49.

¹¹ R. Wendt, op.cit., s. 43.

pracowników i taki jest najgroźniejszy, jednak warto wspomnieć, że zdarzają się sytuacje, gdy opór pochodzi od osób, których zadaniem jest jego tłumienie. Cohen twierdzi, że opór wśród liderów i menedżerów jest stosunkowo łatwy do rozpoznania i wyeliminowania lub zminimalizowania do stopnia, który nie powinien zagrozić zmianie. Symptomy oporu wobec zmian wśród liderów i menedżerów oraz gotowe propozycje zachowań w sytuacji wykrycia oporu wśród liderów i menedżerów przedstawiają tabele 2 i 3.

Tabela 2

Kryteria oceny i wypracowania klimatu gotowości organizacji do zmian

Symptomy oporu wobec zmian wśród liderów i menedżerów
• wstrzymywanie informacji oraz zasobów, tak aby nie trafiały one do osób, które ich potrzebują
• osłabianie wiarygodności osób, które propagują wdrażanie zmian
• subtelne sposoby odmowy uczestnictwa w projekcie transformacyjnym
• mikrozarządzanie działaniami zespołów
• budowanie frakcji wewnątrz organizacji i tworzenie atmosfery „my kontra oni”
• dopatrywanie się nielojalności we wszystkich działaniach zmierzających do wprowadzenia zmian
• kontrolowanie wszystkich podejmowanych decyzji oraz całego procesu komunikacji

Źródło: D.S. Cohen: Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy. Helion, Gliwice 2008, s. 163.

Tabela 3

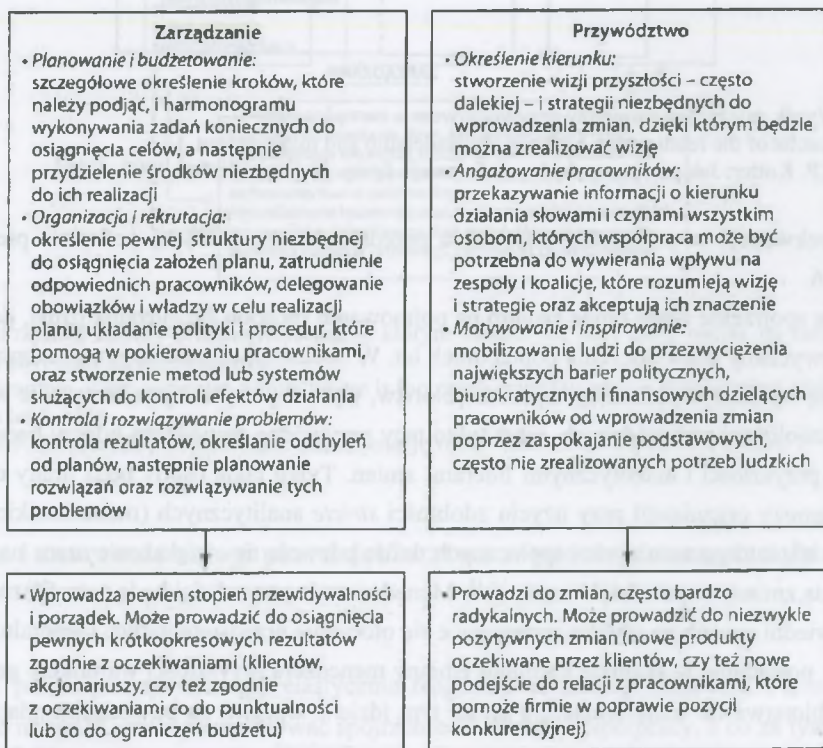
Sugerowane rozwiązania problemu oporu wobec zmian wśród liderów i menedżerów

Sugerowane rozwiązania problemu oporu wobec zmian wśród liderów i menedżerów
• bezpośrednia konfrontacja z problemem
• przeprowadzenie szczerej rozmowy z przeciwnikami zmian
• stworzenie takim osobom warunków do rozwiązania ich problemów
• utrzymanie bezpośrednich i otwartych kontaktów z innymi ludźmi
• jasne informowanie o minimalnych akceptowanych zachowaniach niezbędnych dla dobra organizacji i projektu transformacyjnego
• lider powinien podjąć otwarte i bezpośrednie działania zmierzające do realizacji planu zmian kadrowych na kierowniczych szczeblach organizacji w sytuacji wystąpienia takiej konieczności
• kontrolowanie wszystkich podejmowanych decyzji oraz całego procesu komunikacji

Źródło: D.S. Cohen: Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy. Helion, Gliwice 2008, s. 163-164.

Obecnie duży nacisk kładzie się na to, aby lider zmiany był nie tylko dobrym menedżerem, lecz przede wszystkim dobrym przywódcą. Ideałem jest znalezienie i wytypowanie na lidera zmiany osoby, która ma zarówno cechy menedżerskie, jak i przywódcze. To duże

wyzwanie jak na jedną osobę, a system edukacyjny kraju nadal jest stworzony z myślą, aby kształcić menedżerów, nie liderów. Dopiero od kilku lat zwraca się uwagę na budowanie w menedżerach umiejętności przywódczych, najpierw w formie miękkich kursów i szkoleń, a obecnie można zaobserwować wzbogacenie oferty edukacyjnej w formie studiów wyższych w omawianym zakresie, która dostosowuje się do zmieniających się realiów wymagającego rynku gospodarczego. Kwestia ta jest bardzo ważna, ponieważ przyjmuje się, że powodzenie procesu zmian w przedsiębiorstwie zależy w 70-90% od przywództwa, a jedynie w 10-30% od zarządzania¹². Kotter podkreśla częsty błąd, jakim jest skoncentrowanie uwagi wyłącznie na zarządzaniu, co doprowadziło wiele przedsiębiorstw do stworzenia planu bez wizji. Nawet najlepsi menedżerowie, niebędący jednocześnie przywódcami lub niemający w składzie komitetu zmiany przywódcy, nie potrafią właściwie komunikować załozde kierunku, w jakim zmierzają, oraz wyjaśniać konieczności zmian, co przynosi skutek odwrotny do zamierzonego. Pracownicy czują się kontrolowani, a nie zmotywowani. Różnicę między zarządzaniem a przywództwem przedstawia rysunek 4.



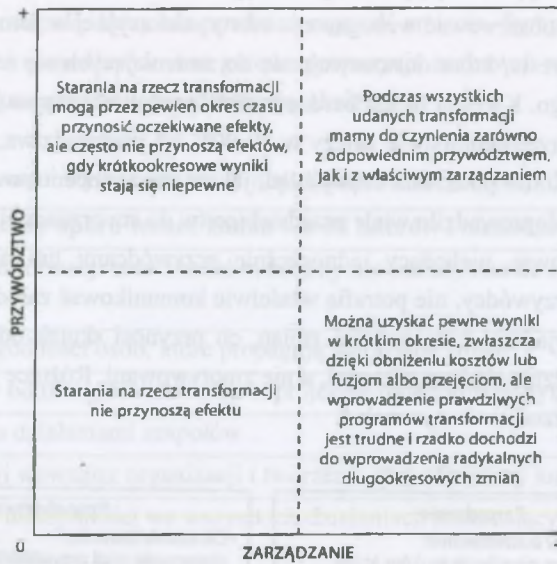
Rys. 4. Zarządzanie a przywództwo

Fig. 4. Management and leadership

Źródło: J.P. Kotter: Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion, Gliwice 2007, s. 39.

¹² J.P. Kotter, op.cit., s. 39.

Zależność pomiędzy tymi dwiema cechami w kontekście wpływu na ostateczny wynik zmiany prezentuje rysunek 5.



Rys. 5. Wynik zależności pomiędzy przywództwem a zarządzaniem

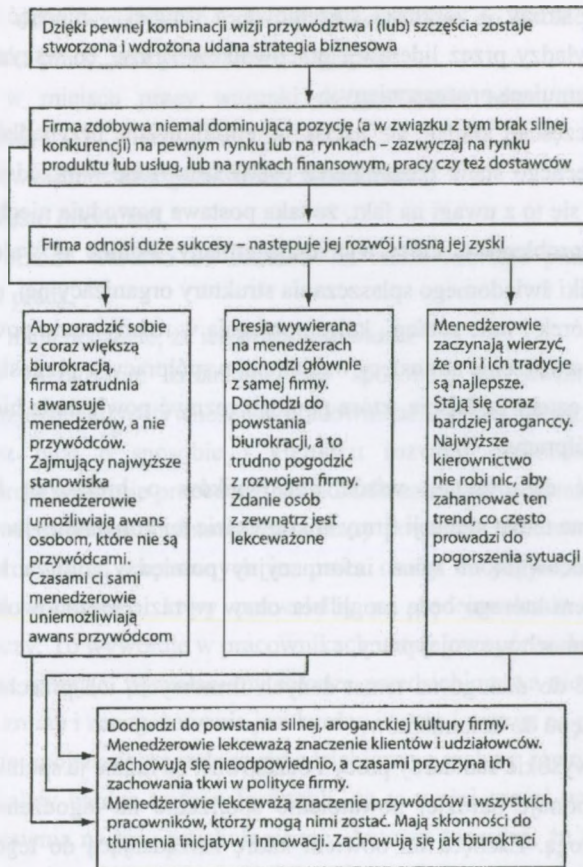
Fig. 5. Results of the relationship between the leadership and management

Źródło: J.P. Kotter: Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion, Gliwice 2007, s. 155.

Konsekwencje w przypadku stosowania przedstawionego powyżej podejścia prezentuje rysunek 6.

Takie spojrzenie rzuca nowe światło na pojmowanie sposobu zarządzania firmą, do którego przyzwyczyły doświadczenia poprzednich lat. W obecnym, turbulentnym otoczeniu, gdzie zmiany są wpisane w codzienność przedsiębiorstw, wysoce pożądane jest kreowanie w menedżerach zdolności przywódczych, gdyż tylko tacy przywódczo-menedżero-liderzy będą menedżerami przyszłości i autentycznymi liderami zmian. Tylko takie osoby będą miały umiejętność diagnozy organizacji przy użyciu zdolności *stricte* analitycznych (menedżerskich) oraz „miękkich”, interpersonalnych i społecznych, które pozwolą na zwiększenie szans na płynne wdrożenia zmiany w przedsiębiorstwach¹³. Menedżerowie przyszłości będą potrafili reagować w odpowiedni sposób na szybko zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa. Generalnie rzecz ujmując, posiadanie w składzie komitetu zmiany menedżera przyszłości warunkuje gotowość przedsiębiorstwa do transformacji, a co za tym idzie – wpływa na powodzenie planowanej zmiany.

¹³ K. Groves: Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, no. 11, 2005, p. 30-46, [w:] K. Safin, op.cit., s. 158.



Rys. 6. Przykład kultury przedsiębiorstwa, w którym kładzie się zbyt duży nacisk na zarządzanie, a zbyt mały na przywództwo

Fig. 6. Example of the company culture where is too much emphasis put on management and too little on leadership

Źródło: J.P. Kotter: Jak przeprowadzić transformację firmy. Helion, Gliwice 2007, s. 41.

4. Rola i znaczenie załogi przedsiębiorstwa w procesie zarządzania zmianą

Aby przedsiębiorstwo mogło elastycznie reagować na zmiany otoczenia i tym samym pozostać na rynku, musi zweryfikować spojrzenie na kwestię współpracy, a co za tym idzie – hierarchii wewnątrz firmy. Hierarchia jest bowiem odwrotnością pracy zespołowej, która jest niezbędna do prawidłowego wdrożenia zmiany. Hierarchiczna struktura organizacyjna i sposób zarządzania są nadal silnie zakorzenione w polskiej mentalności przedsiębiorstw, co ma swoje podwaliny historyczne i edukacyjne. Dla wielu menedżerów-liderów praca zespołowa to nadal bardziej modne hasło niż praktyczne działania i forma zachowań w przedsię-

biorstwie, z jednej strony – zaszłości systemowe, z drugiej – niechęć i obawy związane z utratą pozycji i władzy przez liderów i pracowników firmy. To wszystko może stwarzać skuteczną barierę hamującą proces zmiany.

Obecnie coraz częściej kładzie się nacisk na eliminowanie przypadków wygody i przyzwyczajenia do obecnego stanu rzeczy przez osoby ustawione w przedsiębiorstwie wysoko w hierarchii. Czyni się to z uwagi na fakt, że taka postawa powoduje niechęć do postrzegania przez takie osoby problemów, które wymagają zmiany. Pomóc w walce ze wspomnianą wygodą mają techniki świadomego spłaszczania struktury organizacyjnej, rozłożenie decyzyjności na wiele komórek i inne zabiegi, które pomagają w rozmywaniu powiązań hierarchicznych i umożliwiają stworzenie atmosfery wzajemnej współpracy w przedsiębiorstwie.

Beer proponuje cztery podejścia, które pomogą rozmyć powiązania hierarchiczne i stworzyć atmosferę współpracy:

- doprowadzać do dyskusji wśród pracowników o bieżących i przewidywanych problemach na temat sytuacji firmy w kontekście jej konkurencyjności,
- stworzyć pracownikom kanał informacyjny pomiędzy nimi a kierownictwem, za pośrednictwem którego będą mogli bez obaw wyrazić niezadowolenie oraz informować o problemach w swojej pracy,
- doprowadzać do dialogu na temat danych firmowych, ich przechowywania, obiegu, łatwego dostępu do dokumentów,
- ustanawiać wysokie standardy pracy i oczekiwać, że ludzie je spełnią¹⁴.

Inny autor proponuje bardziej nowatorskie spojrzenie na łagodzenie hierarchiczności w kontaktach z załogą. Zachęca on bowiem kadrę zarządzającą do tego, aby „traktowała pracowników firmy jak wolontariuszy, którzy przychodzą do pracy, aby pracować za darmo. I pomimo, że są utalentowani, spełnieni i mogliby pracować wszędzie, decydują się na prace w tej właśnie firmie, bo darzą ją sympatią, jak również jej zarządzających”¹⁵.

Oprócz wspomnianej współpracy istnieje jeszcze jeden bardzo istotny determinant gotowości przedsiębiorstwa do zmian, związany z realizacją funkcji powszechnego zaangażowania pracowników w proces zmian. Jest to partycypacja pracowników w procesie zmiany, nazywana partycypacyjnym zarządzaniem zmianami. Partycypacja pracowników w procesie zmiany zwiększa stopień motywacji i poczucia bezpieczeństwa pracowników. Stworzenie klimatu włączania pracowników może się przejawiać w następujący sposób:

- szef firmy i współpracownicy liczą się ze zdaniem pracowników,
- szef i współpracownicy akceptują pracowników (poczucie bycia potrzebnym),
- jasno sprecyzowano oczekiwania,
- pracownicy mają zapewnione narzędzia i środki do wykonywania powierzonych zadań,

¹⁴ M. Beer: *Leading Change*, wykład 9-488-037 (Harvard Business School, Boston 1988, wyd. poprawione 1991), 2, [w:] K. Krzywicka-Szpor, op.cit., s. 35.

¹⁵ B. Tracy: *Pełną parą! Inspiruj, motywuj i wydobywaj z ludzi to, co w nich najlepsze*. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 22.

- pracownicy mają wykonywać pracę proporcjonalnie do potencjału, każdy z nich wykonuje taką pracę, jaką potrafi robić najlepiej,
- stworzono w miejscu pracy warunki do powstania więzi emocjonalnej między pracownikami,
- dbałość o powszechne zaangażowanie i zrozumienie,
- praca jest często doceniana,
- zostały stworzone warunki do rozmów na temat rozwoju pracowników oraz ich postępów w pracy,
- pracownicy mają poczucie, że ich praca jest ważna¹⁶.

Partycypacyjne zarządzanie zmianami jest sposobem na uwolnienie naturalnego, nieodłącznego entuzjazmu i kreatywności w pracownikach, które towarzyszą możliwościom decydowania przez nich o sposobie i kierunku rozwoju organizacji. Żadna zmiana wprowadzana odgórnie w formie procedur i bez udziału załogi nie zostanie wprowadzona bez zakłóceń. Taka bowiem forma implementacji zmiany powoduje zaburzenia. Pracownicy nie chcą przyjmować rozwiązań narzucanych im przez osoby decyzyjne, które nie znają ich codziennych zadań w stopniu, który pozwalałby na podejmowanie decyzji o zmianie obecnego stanu rzeczy. To wywołuje w pracownikach naturalny opór wobec zmian¹⁷.

Generalnie rzecz ujmując, wywołanie w załodze przedsiębiorstwa niezbędnego zapału do udziału w procesie zmian i zaangażowania jest bardzo istotne i rzutuje na powodzenie procesu przekształceń. Takie spojrzenie na załogę przedsiębiorstwa należy również do zadań lidera zmiany. Kegan i Lahey bardzo trafnie dostrzegli, że te umiejętności wymagają szerszego spojrzenia i przeniesienia na tory psychologiczne. Autorzy twierdzą, że zaangażowanie załogi przedsiębiorstwa w zmiany jest procesem bardzo skomplikowanym, ponieważ jest związane z poruszaniem głębokich, psychologicznych fundamentów ludzkich zachowań i postaw. W naturze ludzkiej leżą bowiem przyzwyczajenie i naturalna niechęć do zmian, poczucie bezpieczeństwa wynikające ze znajomości otoczenia i prawideł w nim zachodzących. Proces zmian w firmie to pewien rodzaj introspekcji, który zmusza pracowników do zajrzenia w głąb własnych obaw, do poddania w wątpliwość przekonań, które były bliskie przez długi czas, a być może od dzieciństwa. Dlatego tak często wielu pracowników nie chce pozbawić się odporności na zmiany. W konsekwencji powstaje dysonans pomiędzy osobistymi celami a deklarowanymi chęciami. Taka sytuacja w literaturze przedmiotu została zdefiniowana jako mechanizm wstecznego zaangażowania (ang. *competing commitment*)¹⁸. Teorię mechanizmu wstecznego zaangażowania literatura przedmiotu wypracowała stosunkowo niedawno, jednak istnieje już wiele publikacji na temat przykładów praktycznych, które dowodzą jego istnienia. Mechanizm ten może dotyczyć zarówno pracowników, jak i występować wśród liderów, komitetu zmiany. Wyrazem zastosowania mechanizmu przez liderów, komitet zmiany jest na

¹⁶ B. Tracy, R. Kozak: *Wędrowki z Gandatem. Przywództwo*. MT Biznes sp. z o.o, Warszawa 2012, s. 118-119.

¹⁷ D. Kirkpatrick: *Managing Change Effectively, Approaches, Methods and Case Examples*. Butterworth – Heinemann, USA 2001, p. 62, [w:] K. Safin, op.cit., s. 149.

¹⁸ Harvard Business Review Polska: *O zmianie*. ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 142.

przykład rozciąganie w czasie bieżących zadań, a w konsekwencji całego projektu zmiany. Powoduje to spore zakłócenia w całym procesie implementacji zmiany i może doprowadzić do fiaska całości przedsięwzięcia¹⁹.

Warto wspomnieć, że istnieją wskaźniki „miękkie”, które pomagają badać stopień zaangażowania pracowników w proces zmian. Narzędzia te mają za zadanie udoskonalać i uelastycznić system zarządzania zmianami i reagowania na zagrożenia dla wdrażanej zmiany. Przykład narzędzia pomiaru stopnia zaangażowania pracowników w proces zmian przedstawia tabela 4.

Tabela 4

Narzędzie do badania stopnia zaangażowania pracowników w proces zmian

Oczekiwane wyniki	Przedmiot pomiaru	Typ wskaźnika	Typ badania
Zapobieganie konfliktom, podniesienie morale	Satysfakcja z pracy, obszary nieporozumień i złego zarządzania	Emocje i uczucia, obawy i sugestie pracowników	Badanie morale pracowników
Poprawa komunikacji	Postrzeganie środowiska pracy przez pracowników, relacje podwładny-kierownik, stopień frustracji	Postawy, szkolenia, komunikacja, warunki pracy	Badanie postaw
Zrozumienie norm, oczekiwań i wartości organizacji	Reakcja pracowników na system wartości organizacji, zdolność do przystosowywania się i elastyczność, pozycja kultury, sposób wykonywania zadań	Nagrody/ryzyko, struktura władzy, relacje wewnątrz-grupowe, odpowiedzialność za wyniki działań	Badania kulturowe
Przygotowanie organizacji do zmian	Czynniki środowiska wewnętrznego	Zaufanie, otwartość, przejrzystość celów	Badanie atmosfery w pracy

Źródło: D. Carr, K. Hard, W. Trahant: Zarządzanie procesem zmian. PWN, Warszawa 1998, s. 159, [w:] K. Safin: Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą. Wydawnictwo UE, Wrocław 2013, s. 156.

Powyższe narzędzie dowodzi, jak ważnym i złożonym psychologicznie procesem jest wypracowanie kultury gotowości do zmian w przedsiębiorstwie. Aby zmiana mogła przebiegać płynnie, istotne są zarówno wzbudzenie, jak i regularna ewaluacja stopnia zaangażowania pracowników w proces przemian w organizacji. Jednak nie można zatracić się w łagodzeniu hierarchii i wyznaczaniu kolejnych celów zmiany wyłącznie przez pryzmat nastrojów i postaw pracowniczych. W takim środowisku skuteczny lider musi znaleźć złoty środek.

Istnieje pewne niebezpieczeństwo związane z omawianym podejściem do pracowników, ponieważ nawet najbardziej zmotywowany pracownik, który czuje się osobiście związany z wprowadzaną zmianą i faktycznie w niej uczestniczy, może rozminąć się w interpretacji celu zmiany z jej rzeczywistym celem. Pracownik będzie pewien, że dobrze zrozumiał cel zmiany, akceptuje go i wypełnia swoje zadania, a w rzeczywistości jego działania pozostaną w opozycji do celu zmiany i działań innych osób, wśród których również będą osoby działające w ten sam sposób. Taka sytuacja nie jest prosta do identyfikacji, ponieważ

¹⁹ Ibidem, s. 143.

atmosfera z zewnątrz może sprawiać mylne wrażenie powszechnego zaangażowania i współpracy. W takich sytuacjach zazwyczaj powstają i narastają problemy w miarę upływu czasu, a liderzy zmiany szukają przyczyn zupełnie w innym miejscu. Dlatego należy upewniać się na każdym etapie implementacji zmiany, że załoga właściwie interpretuje cele i to, czego się od niej oczekuje. Jednocześnie należy mieć na względzie indywidualne umiejętności poszczególnych osób i ich naturalne predyspozycje zawodowe, aby wykorzystać je w zespole.

Generalnie rzecz ujmując, gotowość przedsiębiorstwa do zmiany to proces, którego wypadkowymi są posiadanie odpowiedniego zespołu zmiany z właściwie wyselekcjonowanym liderem zmiany oraz zwrócenie szczególnej uwagi na aspekt emocjonalno-społeczny, którym jest załoga przedsiębiorstwa. Tylko przez umiejętne wypracowanie klimatu do zmian w przedsiębiorstwie oraz zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy omówionymi głównymi determinantami gotowości do zmian jest możliwe wypracowanie prawidłowej postawy odpowiadającej turbulentnemu otoczeniu rynkowemu.

5. Zakończenie

Tempo, chaos, zmiany – takimi słowami można śmiało określić współczesną codzienność przedsiębiorstw. Wraz z rozwojem gospodarczym ostatnich lat obserwowany jest rozwój zmiany postaw wobec systemu zarządzania zmianami. Aby utrzymać swoją pozycję na rynku lub się rozwijać, firmy dążą do nabywania umiejętności dynamicznego zarządzania, tj. elastycznego reagowania na zmiany. Nic nie jest już *constans*, do którego przyzwyczyły lata poprzednie, i nic nie wskazuje na to, aby ten globalny pęd miał zwolnić tempo. Nie można zatem liczyć na zbawienny wpływ czasu. Ceną jest przetrwanie, dlatego firmy muszą być gotowe do zmian. Taki charakter funkcjonowania musi być wpisany w proces zarządzania firmą, aby mogła ona funkcjonować w obecnych realiach rynkowych w sposób prawidłowy i bez zagrażających przetrwaniu kryzysów.

Obecnie zauważalny jest globalny trend świadczący o dostrzeganiu znaczenia czynnika ludzkiego w procesie zarządzania zmianami. Nie można w istocie nie zauważać emocjonalnego aspektu wprowadzania zmian. Odpowiednie nastawienie i przekonanie załogi do zmian ma znaczący wpływ na ostateczny wynik procesu transformacji.

Bibliografia

1. Beckhard R., Gleicher D., [w:] R. Wendt. Zarządzanie zmianą w polskiej firmie. Zacharek, Warszawa 2010.
2. Beer M., Leading Change, wykład 9-488-037 (Harvard Business School, Boston 1988, wyd. poprawione 1991), 2, [w:] K. Krzywicka-Szpor: Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2003.

3. Cohen D.S.: Sedno zmian. Narzędzia i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy. Helion, Gliwice 2008.
4. Groves K.: Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, no. 11, 2005, p. 30-46, [w:] K. Safin: *Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą*. Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
5. Harvard Business Review Polska: O zmianie. ICAN Institute, Warszawa 2012.
6. Kirkpatrick D.: *Managing Change Effectively, Approaches, Methods and Case Examples*. Butterworth – Heinemann, USA 2001, p. 62, [w:] K. Safin, *Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
7. Kotter J.P., Caslione J.A.: *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes, Warszawa 2009.
8. Kotter J.P.: *Jak przeprowadzić transformację firmy*. Helion, Gliwice 2007.
9. Krzywicka-Szpor K.: *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2003.
10. Safin K.: *Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą*. Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
11. Tracy B., Kozak R.: *Wędrowni z Gandafem. Przywództwo*. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2012.
12. Tracy B.: *Pełną parą! Inspiruj, motywuj i wydobywaj z ludzi to, co w nich najlepsze*. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2012.
13. Walas-Trębacz J.: *Zmiany Organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2/13, t. 2, 2009, [w:] K. Safin, *Dobre praktyki w procesie zarządzania zmianą*. Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
14. Wendt R.: *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*. Zacharek, Warszawa 2010.

Abstract

Speed, chaos, change – nowadays, these words determine everyday businesses. With the economic development in recent years the attitudes towards change management have been changing. To maintain its position on the market or to expand, the companies must act dynamic which means being flexible towards changing environment. Nothing is “constants” as it was in previous years and there is no signs that the global pace will slow down. Therefore companies can not rely on the beneficial effects of time. The price is surviving. Such acting must be added to the company’s management system in order to stay on the business market without threatening of dangerous crises.

At the same time, there is noticed the global trend which change perception towards the importance of the human factor in the process of change management. This emotional aspect of change can not be treated separately anymore and must be taken into consideration when planning change. Appropriate attitude of the crew has a significant impact on the change process result.