

Józef OBER
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
jozef.ober@polsl.pl

GLOBALIZACJA A PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W ORGANIZACJACH

Streszczenie. W artykule omówiono szeroko rozumiane psychologiczne aspekty zarządzania zmianą w czasach globalizacji i dynamicznie rozwijającego się rynku gospodarczego XXI wieku. Szybki wzrost gospodarczy wymaga od menedżerów ciągłych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ponieważ szanse na dzisiejszym rynku mają tylko te firmy, które nadążają bądź wyprzedzają zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Dzięki wprowadzaniu zmian mają one dużą szansę na przetrwanie, konkurencyjność oraz postęp w stosunku do innych firm, które ich nie wprowadzają bądź też ich unikają.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, procesy zmian, globalizacja, komunikacja

GLOBALIZATION AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Summary. The paper presents broadly defined psychological aspects of change management in times of XXI century globalization and dynamic economy market development. Rapid economic growth enforces continuous changes on managers, as only those enterprises that keep up with the changes in their business environment or anticipate these changes, have a chance to survive, be competitive or be ahead of other enterprises.

Keywords: change management, change processes, globalization, communication

1. Wstęp

Organizacje XXI wieku wtopione w struktury społeczeństwa oraz państwa są zależne od oddziaływań coraz liczniejszych podmiotów zarówno politycznych, społecznych, jak i gospodarczych. W związku z rosnącą siłą tego oddziaływania zmniejsza się pole swobody przedsiębiorstw. Jednocześnie otoczenie stymuluje firmę do dalszego działania oraz stwarza

szanse tym firmom, które potrafią z nich skorzystać. Te coraz bardziej złożone zależności organizacji z otoczeniem kształtują działania oraz zachowania przedsiębiorstw oraz są głównym źródłem zmian w organizacjach.

2. Komunikowanie zmian w organizacjach

W procesie wprowadzania zmian w organizacjach rzeczą bardzo ważną jest dostarczanie pracownikom rzetelnych, kompletnych i aktualnych informacji na temat przeprowadzanych i planowanych zmian. Przedsiębiorstwo, które opracuje zmiany, ale wcześniej nie zakomunikuje ich pracownikom naraża się na nieuniknione kłopoty, gdyż nawet jeśli okaże się, że nie jest to bezwzględna porażka dla tej organizacji, to proces zmian będzie dla niej bardzo trudny i uciążliwy. Wszelkie tajemnice, które są ukrywane w przedsiębiorstwie stwarzają atmosferę pełną napięcia i oporu, co z kolei bardzo źle wpływa na proces wprowadzanych zmian i w efekcie na złe funkcjonowanie organizacji. Uniknięcie plotek oraz braku zaufania jest możliwe wtedy, gdy dobra komunikacja jest ustalona z wyprzedzeniem. Pracownicy, którzy zostaną dobrze poinformowani na temat zmian mających dotyczyć ich osobiście, zespołów, w których pracują lub przedsiębiorstwa jako całości będą wykazywali o wiele większą tendencję do zaakceptowania zmian niż Ci, którzy nie zostaną o tym poinformowani¹. J. Penc uważa, że istotą komunikacji jest wzajemne zrozumienie się nadawcy i odbiorcy w temacie przekazywanej wiadomości. Znaczy to, że sens wiadomości, którą odebrał odbiorca ma być dokładnie taki sam, jaki zamierzał przekazać nadawca. Dobra komunikacja polega przede wszystkim na przekazywaniu właściwych informacji w atmosferze pełnego zaufania. Natomiast według J. Majchrzaka komunikacja jest procesem wymiany, gdzie pewne treści są kształtowane za pośrednictwem osobistych wartości, celów i stosunków z innymi uczestnikami. Dlatego ważne jest to, aby uczestnicy procesu zmian wykazywali zaangażowanie, motywację oraz odpowiedzialność. Nie osiągnie się tego tylko pod wpływem jednostronnej informacji, lecz tylko przez dialog i dyskusję, w trakcie których menadżerowie wyjaśnią wszelkie wątpliwości i obawy, a także od razu odpowiedzą na zadane pytania i wysłuchają racji pracowników².

System komunikacji powinien opierać się na wykorzystaniu wszelkich, możliwie dostępnych form komunikowania się w organizacji, do których zalicza się:

¹ Carr D.K., Hard K.J., Tranhat W.: Zarządzanie procesem zmian. WN PWN, Warszawa 1998, s. 80.

² Majchrzak J.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 64.

- komunikacje formalną oraz nieformalną – pierwsza z nich opiera się na oficjalnym przepływie informacji i zachodzi w specjalnie zorganizowanych do tego kanałach. Natomiast komunikacja nieformalna ma charakter nieoficjalni i swobodny. Powinny się one wzajemnie uzupełniać.
- Komunikacje jednostronną i dwustronną – komunikacja jednostronna polega na tym, że nadawca wysyła wiadomość i nie oczekuje odpowiedzi. W przypadku komunikacji dwustronnej nadawca wysyłając informację oczekuje, że odbiorca na nią odpowie.
- Komunikacje pionową i poziomą – ta pierwsza przebiega w dwóch kierunkach – z dołu do góry, czyli od pracowników do przełożonych, a także z góry na dół, czyli od przełożonych do pracowników. Pozioma komunikacja opiera się na przekazywaniu informacji pomiędzy służbami, które znajdują się na tym samym poziomie organizacyjnym.
- Komunikacje pasywną i aktywną – pierwsza służy do informowania ludzi o zamierzeniach, druga natomiast zakłada, że każdy z pracowników może być osobiście zaangażowany w przekazywanie wiadomości, które przepływają w różnych kierunkach. Taka forma komunikacji pozwala na utożsamianie się pracownikom z proponowanymi zmianami, a także pozwala zrozumieć ich sens³.

Sprawny system informacji w procesie zmian wymaga równoczesnego działania od góry, od dołu, a także wszereż oraz wykorzystania różnych innych sposobów. Z góry należy wytyczyć ogólny kierunek, w którym przedsiębiorstwo powinno podążać, natomiast szczegółowe rozwiązania powinny tworzyć się na dole, przy współpracy różnych osób. Do komunikowania zmian można użyć oficjalnych kanałów informacyjnych, organizować prezentacje, prowadzić dyskusje w zespołach, a także rozmawiać indywidualnie z osobami, których zmiana będzie dotyczyła. Ważne przy tym jest to, aby ludzie mieli czas na przemyślenia związane z wprowadzeniem zmiany, a także, aby ze strony wprowadzających zmiany była możliwość wysłuchania ich uwag, wątpliwości oraz odczuć⁴.

L. Clark uważa, że najkorzystniejszym stylem komunikacji, który zapewnia trwałości wprowadzanych zmian jest komunikacja dwukierunkowa. Charakteryzuje się ona niezliczoną ilością rozmów oraz dyskusji, a także otwartością, z jaką wyraża się poglądy w sprawie niedociągnięć lub błędów. Menedżer oczywiście określa i komunikuje wizję oraz system wartości na różne sposoby, jednakże przy tym poświęca bardzo dużo czasu na słuchanie innych i budowanie systemów przekazywania informacji. Zarządzający zmianą koncentruje się zarówno na komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa, jak i wewnętrznej, na wydarzeniach o ładunku symbolicznym, takich jak nieformalne spotkania, organizowane prezentacje i programy dotyczące wprowadzania nowych ludzi do pracy⁵.

³ Ibidem, s. 66.

⁴ Ibidem, s. 66.

⁵ Clarke L.: Zarządzanie zmianą. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 207.

Cały proces komunikacji powinien cechować się uczciwością oraz otwartością, nawet wtedy, gdy zmiany przybierają kształt kryzysu. Jak wiadomo kłamstwo w prowadzeniu przedsiębiorstwa nie popłaca i może doprowadzić do sytuacji, gdy menedżer zostanie przyłapany na nim, a wtedy powodzenie procesu wprowadzania zmiany będzie skazane na klęskę. Wielu menedżerów czuje, że nie mogą pozwolić sobie na uczciwość i otwartość, bo nie chcą zranić podwładnych bądź postawić się w kłopotliwej sytuacji. Ponieważ każda zmiana łączy się zarówno ze złymi, jak i dobrymi wiadomościami, więc należy stanąć na wysokości zadania i nie ukrywać prawdziwego oblicza rzeczywistości. Z barku jakichkolwiek informacji pracownicy mogą sami wymyślać o wiele gorsze scenariusze i rozpuszczać plotki, które będą źle rzutowały na proces zmian⁶.

Funkcjonowanie sprawnej komunikacji w przedsiębiorstwie pozwala na stabilizowanie stosunków międzyludzkich, a także wpływa na adaptację nowych norm oraz odrzucenie przestarzałych reguł. W stosunku do zmian komunikacja spełnia następujące cele:

- umożliwia poznanie wizji zmian pracownikom,
- informuje o przebiegu procesu zmian,
- pozwala właściwie kierować zmianami oraz uzasadnia je,
- wskazując różne możliwości ułatwia ewolucję pracowników,
- pomaga szybciej rozwiązywać napotkane trudności,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany,
- zaspokaja zainteresowanie części otoczenia przedsiębiorstwa na temat uzasadnienia i wyników zmian⁷.

Podsumowując rozważania na temat komunikacji w procesie zmian warto przytoczyć kilka wskazówek, które zostały sformułowane na podstawie doświadczeń menedżerów, którzy wprowadzali zmiany:

- należy przekazać każdemu pracownikowi opis wizji i misji przedsiębiorstwa,
- organizować spotkania mające na celu dyskusję w małych grupach oraz indywidualnie,
- należy uwzględniać kwestie kulturowe,
- często przeprowadzać audyty komunikacyjne, które mają na celu ocenę efektywności komunikacji,
- wskazywać pracownikom, że zmiany są możliwe i pokazywać nawet najdrobniejsze osiągnięcia,
- często rozmawiać na temat zachodzących zmian oraz należy opracować „słowniczek zmian” i stosować go,

⁶ Ibidem, s. 208.

⁷ Zarębska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Difin, Warszawa 2002, s. 158.

- rozszerzyć komunikację na partnerów zewnętrznych, w głównej mierze na dostawców i klientów,
- kontrolować plotki⁸.

Badania wielu ośrodków krajowych i zagranicznych dotyczące zmian organizacyjnych w różnych aspektach pokazują skalę problemów, z którymi stykają się menedżerowie. Wśród nich „szczególne znaczenie ma sprawnie realizowany proces komunikowania się na rzecz zmian⁹”. Wynika z tego, że kierownicy zdają sobie w pełni sprawę, jak ważne jest znaczenie komunikacji w sprawnym procesie zarządzania zmianami.

3. Motywacja pracowników do zmiany

Wysoka motywacja pracowników do zmiany jest kolejnym, niezbędnym warunkiem, który należy spełnić, aby zmiana miała szanse na powodzenie. J. Kotter uważa, że aby zmiana ruszyła z miejsca, to potrzeba intensywnej współpracy ze strony wielu pracowników. Jednak, jeśli owi pracownicy nie będą mieli odpowiedniej motywacji, to zachowają się biernie i cały wysiłek, który został włożony w proces zmian zostanie zmarnowany¹⁰. Literatura nie podaje jednej, konkretnej definicji motywacji, podjęto wiele różnych prób, które miały na celu przybliżyć termin „motywacji”. J. Penc określa motywację jako mechanizm psychologiczny. Mechanizm ten uruchamia i organizuje zachowanie człowieka, w taki sposób, że przez wewnętrzną siłę kieruje go do osiągnięcia zamierzonego celu¹¹. Z kolei Z. Jasiński uważa, że motywacja polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na ludzi, tak żeby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do realizacji postawionych przed nim zadań. Jeszcze inną definicję proponuje J. Stoner, który określa motywację jako psychologiczny stan, który przyczynia się do stopnia, w jakim człowiek się w coś się angażuje. Motywacja obejmuje czynniki, które wytyczają, powodują oraz podtrzymują zachowania ludzkie, zmierzające w określonym kierunku¹². Jak widać powyżej wszystkie definicje motywacji zawierają elementy wspólne. Zgodnie z nimi można stwierdzić, że termin „motywacja” to pewien proces, w którym zostały uruchomione jakieś mechanizmy, które za pośrednictwem określonych bodźców inspirują pracownika, do takich postępowań, aby końcowym rezultatem było osiągnięcie wyznaczonego celu. Cel ten może zostać wybrany przez przełożonego bądź też przez nas samych¹³.

⁸ Carr D.K., Hard K.J., Tranhat W.: op.cit., s. 180.

⁹ Barabasz A., Belz G. (red.): Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniem przyszłości. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 17.

¹⁰ Kotter J.: Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń. Harvard Business Review Polska, 2004, s. 110.

¹¹ Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 137.

¹² Stoner J., Frejman R., Gilbert D.: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001, s. 426.

¹³ Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 457.

Jeżeli pracownicy przedsiębiorstwa mają być motywowani przez nagradzanie bądź ponoszenie strat, to należy wtedy zastosować dwie zasady:

- rozdzielania zysków, ponieważ większa satysfakcja jest odczuwana wtedy gdy osiągniemy kilka mniejszych zysków niż jeden większy zysk, który jest ich sumą,
- łączenia strat, ponieważ jeśli poniesiemy jedną stratę jest to mniejsze niezadowolenie niż wtedy, gdy jest kilka mniejszych strat, które stanowią sumę tej jednej straty¹⁴.

Warto zwrócić uwagę, że zastosowanie zbyt wcześnie bodźców finansowych przy wprowadzaniu zmian może nie przełożyć się na zmianę zachowań pracowników w dłuższym okresie lub co gorsza, jak zauważa Spector, może doprowadzić do zmiany zachowań na inne, niezamierzone lub nawet niepożądane¹⁵.

Profesor Bratnicki podkreśla strategiczną rolę motywacji pracowników jako elementu rozwojowego organizacji. Pracownik gotowy na zmiany i wykorzystujący szanse oraz zasoby organizacji wspomaga organizację we wdrażaniu zmian oraz w efektywnym radzeniu sobie z dynamicznym otoczeniem¹⁶.

4. Liderzy zmian

Przywództwo w przedsiębiorstwie jest różnie definiowane. Można je określić jako oddziaływanie na zachowanie innych przez pewien rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wtedy, gdy jedna z osób (przywódca) jest zdolna do spowodowania przez siebie pożądanego zachowania kogoś innego, kto ulega jej z powodu łączących ich więzi, a także z powodu społecznego stosunku, który zachodzi pomiędzy nimi. Więc inaczej mówiąc, jest to proces wpływania i kierowania na działalność członków grupy związanej z zadaniami.

W związku z tym, przywództwo wiąże się po pierwsze, z innymi ludźmi, po drugie, wynika z niego nierówny podział władzy, a po trzecie, przywódcy, poza możliwością wydawania poleceń podwładnym czy też zwolennikom, mogą też na nich wpływać¹⁷.

Jak słusznie zauważa profesor Skalik, od jakości przywództwa liderów zależą nie tylko wyniki działalności firmy i jej konkurencyjna pozycja na rynku, ale również atmosfera w miejscu pracy, lojalność, gotowość i oddanie pracowników, które są szczególnie istotne w trudnych chwilach dla organizacji. Dlatego efektywne organizacje przywiązują dużą wagę

¹⁴ Tyszka T., Zaleskiewicz T.: Racjonalność decyzji. PWE, Warszawa 2001, s. 122.

¹⁵ Spector B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 181.

¹⁶ Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 32.

¹⁷ Stoner J., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1997, s. 382-383.

do właściwego doboru liderów wszystkich szczebli kierowniczych (począwszy od tych najniższych, a skończywszy na samej górze hierarchii organizacyjnej)¹⁸.

Skuteczne przywództwo wynika z trzech grup czynników – z osobistego zachowania, cech osobowości, a także z sytuacji, z której wyłania się przywódca. Wymienione powyżej pierwsze dwa podejścia łączy wspólne założenie, że ludzie, którzy mają odpowiednie cechy przywódcze lub też właściwie postępujący wyłonią się jako przywódcy z każdej możliwej sytuacji. Trzecie podejście, określane mianem podejścia sytuacyjnego, zakłada, że warunki, które określają skuteczność przywódcy zmieniają się w zależności od sytuacji, od umiejętności i oczekiwań podległych pracowników, środowiska organizacyjnego, a także zależnie od zadań, które należy wykonać oraz poprzednich doświadczeń przywódców oraz podwładnych. Wynika z tego to, że osoba, która w jednej sytuacji jest bardzo dobrym przywódcą niekoniecznie musi się sprawdzić w innej sytuacji.

Sytuacyjny pogląd na przywództwo opowiada się za ustaleniem, który z wyżej wymienionych czynników jest najważniejszy w danym zbiorze oraz należy przewidzieć, który styl przywództwa będzie najodpowiedniejszy w owych okolicznościach¹⁹.

Zarządzanie zmianami nie daje oczekiwanych wyników, jeśli nie zaangażuje się do nich odpowiednich ludzi. Przy czym powinno to nastąpić już w momencie, kiedy wiemy, że otoczenie się zmieniło. Zazwyczaj niepowodzenia w procesie zmian powstają z dwóch przyczyn. Pierwszą i najczęstszą jest to, że kierownicy uważają że nie ma potrzeby informowania swoich podwładnych o procesie przebiegu zmian, aby Ci nie byli zdenerwowani informacjami o możliwych zwolnieniach. Twierdzą, że wystarczy tylko lepsze traktowanie. Jednak takowe podejście nie jest do końca uzasadnione, gdyż jak wiadomo ludzie o dużo lepiej znoszą nieprzyjemne wydarzenia, gdy są o nich uprzedzeni. Drugą przyczyną niepowodzeń w procesie wdrażania zmian jest przekonanie menedżerów o prostocie tego procesu i w związku z tym brakiem konieczności angażowania w niego zwykłych pracowników²⁰.

Zbyt dużo przedsięwzięć wciąż dzieli się na „górze” i „dół”, a zwykłych pracowników pozostawia się w cieniu. W rzeczywistości Ci pracownicy potrzebują zrozumieć jak zmienia się środowisko zewnętrzne, a także ich otoczenie konkurencyjne. J. Kotter stwierdza, że głównym zadaniem zarządzania jest jak największa minimalizacja ryzyka i utrzymanie bieżącego systemu operacyjnego. Zmiana, jak wynika z definicji, „domaga się” stworzenia nowego systemu, który narzuca konieczność przywództwa. Pierwsza faza, która dotyczy wprowadzania zmian w całym nowym procesie z reguły prowadzi donikąd, jeżeli nie zatrudni się bądź nie wykreuje się rzetelnych i prawdziwych liderów na najwyższym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem²¹.

¹⁸ Barabasz A., Bełz G. (red.): op.cit., s. 17.

¹⁹ Stoner J., Wankel Ch.: op.cit., s. 383.

²⁰ Zarębska A.: op.cit., s. 199.

²¹ Ibidem, s. 199.

Wyżej wymienioną teorię potwierdza także B. Wawrzyniak, który uważa, że jednym z głównych zadań menedżerów było i jest tworzenie zmian i zarządzanie nimi. Stanowi to całkiem nowy aspekt roli kierowniczej. Owe zadanie jest niełatwe, tym bardziej, że nowy kierownik musi być „społecznym innowatorem”, który potrafi łączyć zarówno ludzi, jak i pomysły oraz angażować pracowników w procesy rozwiązywania skomplikowanych problemów obecnej rzeczywistości. Zatem, aby firma mogła wprowadzać zmiany, potrzebuje menedżerów, którzy są przywódcami. Kierownik, który jest zarazem przywódcą charakteryzującym się przedsiębiorczością zdoła tak przetwarzać i wprowadzić do praktyki wiedzę nie tylko swoją, ale również innych, że odpowiada ona potrzebom jutrzejszego dnia²². Jako lider powinien mieć doskonale opanowane umiejętności komunikacyjne, powinien wykazywać się również dużą elokwencją, a także ma za zadanie przekonywująco mówić na forum grupy. Przywódca przekazuje swoje komunikaty w sposób jasny, prosty i trafiający do jego słuchaczy. Głównie powinien koncentrować się na kwestiach emocjonalnych, łączących go z ludźmi, którym przewodzi, a są one dla nich ważnymi wartościami²³.

Zachowania dużej części kierowników, a także pracowników w obliczu zachodzących zmian można umieścić z jednej strony na ciągu określonym przez promotora, który dąży do zmian, wykorzystuje szanse i ich poszukuje, a z drugiej strony administratora, który ceni nad wszystko bezpieczeństwo i *status quo*. Zatem, wynika z tego to, że przedsiębiorczy kierownik myśli głównie w kategoriach wykorzystania szans, administrator z kolei analizuje ograniczenia, jakie mogą wystąpić i racjonalizuje swoje działania w kontekście aktualnej sytuacji. Owa wizja jest tym, co uzasadnia, pobudza, ukierunkowuje energię, określa cele, daje pracownikowi margines działania, a także precyzuje jednostki organizacyjne i części firmy, których dotyczy. Zatem, nadaje zmianom sens i kierunek. Wizja staje się punktem odniesienia, determinującym czynnikiem wysoce nieokreślonego procesu wewnątrz chaotycznego zjawiska, jakim jest zmiana²⁴.

Kierownictwo naczelne powinno określić podstawowe kierunki strategii i ram przekształceń, inaczej mówiąc powinno określić wizję zmiany. Poza wyborem wizji rola naczelnego kierownictwa polega na wdrożeniu odpowiedniego sposobu funkcjonowania organizacji, zapewnieniu jej wysokiej jakości zasobów ludzkich, nadzorowaniu kosztów owego przedsięwzięcia, likwidowaniu przeszkód w dokonywaniu zmian, a także zapewnieniu jak najlepszej komunikacji różnych grup personelu²⁵.

Często reagując na zmiany zewnętrzne liderzy organizacji starają się wdrożyć tzw. proces odnowy strategicznej – tłumaczony przez Berta Spectora jako połączenie nowego produktu lub usługi, nowego rynku oraz nowego modelu biznesowego organizacji. Zadaniem liderów

²² Wawrzyniak B.: Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku. PWE, Poltext, Warszawa 1999, s. 238.

²³ Zenger J.: Przywództwo – lepsza strona zarządzania. Doradca personalny, nr 6, 1999, s. 3-4.

²⁴ Grouard B., Mestone F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces? Poltext, Warszawa 1997, s. 53.

²⁵ Grouard B., Mestone F.: op.cit., s. 88.

organizacji będzie wtedy dopasowanie wewnętrznych procesów, struktur i systemu do wymogów nowej strategii²⁶. Dobrym przykładem firmy, która dostosowała swoją strategię do zmieniających się warunków zewnętrznych jest McDonald's, który w czasach promowania zdrowej i ekologicznej żywności szybko poszerzył asortyment oferowanych produktów o sałatki, świeżo wyciskane sok, inne ekologiczne produkty spożywcze i udostępnił w swoich lokalach i na stronie internetowej „tabele alergenów i wartości odżywczych” poszczególnych produktów. Tabele te informują nas o składnikach tych produktów i ilości kalorii.

5. Postawy pracowników wobec zachodzących zmian

Pracownicy organizacji oceniają zmianę lub zapowiedź zmian przez pryzmat zaspokojenia swoich potrzeb. Zmiana może zwiększać bądź też ograniczać możliwość realizacji potrzeb poszczególnych uczestników bądź ich grup. Rozpoznanie potrzeb ludzi, a także możliwości ich zaspokojenia w sytuacji zmiany pozwala na lepsze zrozumienie postaw i zachowań ludzi.

Postawy pracowników w procesie zmian zależą przede wszystkim od tego, jak oceniają oni skutki projektowanych zmian. Czy skutki te są oceniane jako korzystne czy też jako niekorzystne, z punktu widzenia realizacji interesów indywidualnych i zbiorowych oraz wcześniejszego doświadczenia i wiedzy. Wynik wyżej wymienionej oceny może przedstawiać się w następujący sposób:

- przewaga korzyści,
- niepewność wyniku,
- przewaga strat.

W przypadku gdy występuje przewaga korzyści, to powszechne są postawy akceptacji oraz zaangażowania, a czasem nawet entuzjazmu. Z kolei niepewność wyniku rodzi postawy nadziei i wyczekiwania bądź też rezygnacji i oporu. Te dwie ostatnie postawy występują też w przypadku, gdy jest przewaga strat²⁷.

Bert Spector mówi tutaj o „zmianie transformacyjnej”, czyli takiej, która zachodzi w obszarze zachowań pracowników i zachodzących między nimi interakcji. Ważne jest żeby nie była ona chwilowa, tylko trwała i na bieżąco dostosowywała się do zmian zachodzących w otoczeniu²⁸.

Proces zmian nie jest więc prosty i przyjemny. Ludzie mają naturalną skłonność do chwalenia przeszłości, a przyszłość, która jest nieznana wywołuje w nich niepokoje i obawy. I właśnie z tego może zrodzić się opór pracowników przeciwko zmianom²⁹.

²⁶ Spector B.: op.cit., s. 12-13.

²⁷ Masłyk-Musiał E.: op.cit., s. 89.

²⁸ Spector B.: op.cit., s. 17.

²⁹ Masłyk-Musiał E.: op.cit., s. 90.

Przez opór można rozumieć działania, które mają na celu utrzymanie stanu obecnego i mogą pochodzić od poszczególnych osób, grup, a także całej organizacji. W związku z tym rozróżniamy: opór indywidualny, opór grupowy oraz opór organizacyjny. W każdym z tych przypadków opór może być jawny bądź ukryty. Lider zmiany, aby mógł sobie poradzić z oporem musi go najpierw zrozumieć. W literaturze uważa się, że opór „sam w sobie nie jest ani dobrem, ani złem”, w dostatecznym nasileniu jest sensowny, a nawet niezbędny, ponieważ mobilizuje do wysiłku i twórczych rozwiązań. Zdaniem Freuda, jeżeli pracownicy nie wykazują żadnego oporu, to zmiana jest całkowicie marginalna bądź jest tylko pozorem. Inny, korzystny aspekt oporu polega na tym, że zabezpiecza on przed zmianami, które są nieprzygotowane, wprowadzane na szybko czy też nie są efektywne. W takich przypadkach opór stanowi pewnego rodzaju bufor bezpieczeństwa³⁰.

Reakcji pracowników nie można ograniczyć tylko do prostego „za” lub „przeciw” zmianom. Spector podkreśla, że spektrum ich reakcji jest bardzo szerokie i zaczyna się od „zaangażowania w zmianę”, a kończy na „agresywnym oporze”. Można wyróżnić takie zachowania jak: zaangażowanie, uczestnictwo, poparcie, apatia, bierny opór, aktywny opór i agresywny opór. Każda z tych reakcji kształtuje zachowania pracowników i wpływa na skuteczność wprowadzania zmiany³¹.

Opór jest zjawiskiem złożonym. Nie można go traktować jako ubocznego, koniecznego skutku zmian, bo nie jest spowodowany wyłącznie emocjami. Pracownicy przeciwstawiają się zmianom z bardzo wielu racjonalnych powodów. Dlatego też ludzie, którzy zarządzają zmianami i rozumieją ten proces, mogą przewidzieć takie zachowania pracowników i im odpowiednio zapobiec³². Mogą oni także zmienić kierunek negatywnej postawy na postawę pozytywną, która pozwala na budowanie poparcia dla zmian. W takim przypadku należy działać tak, aby pracownicy czuli się twórcami wprowadzanych zmian, a także, aby mieli możliwość dostrzegania twórczego charakteru zmian, utożsamiania się z nimi oraz angażowania się w nie³³.

Na początku procesu zmian należy poznać źródła oporu pracowników, aby je zminimalizować. W procesie zmian dosyć często dochodzi do redukcji etatów. Jest to proces bolesny, odczuwany przez ludzi jako strata lub porażka, może więc prowadzić do silnego oporu. Takie zmiany powinny być bardzo gruntownie przemyślane i przygotowane. W takim przypadku częstym rozwiązaniem jest stopniowe ograniczenie zatrudnienia. Jednakże w każdym z przypadków zwolnienia powinny być jawne i dobrze uzasadnione. Istotne jest także to, aby kierownictwo firmy wykazało starania, mające na celu znalezienie zwalnianym pracownikom pracy w innych firmach, a także przedsiębiorstwo powinno zapewnić pomoc finansową czy pomoc w przekwalifikowaniu się pracowników. Owe działania nie służą tylko

³⁰ Majchrzak J.: op.cit., s. 81.

³¹ Spector B.: op.cit., s. 20.

³² Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 70-72.

³³ Masłyk-Musiał E.: op.cit., s. 91.

i wyłącznie zwalnianym pracownikom, ale także tym pracownikom, którzy zostają w przedsiębiorstwie. Zarząd powinien także poświęcić sporo uwagi pozostającym pracownikom, pokazać swoje przywiązanie do nich poprzez przedstawienie pozytywnej oceny ich uczestnictwa i wkładu pracy, a jednocześnie przez zapewnienie sprawiedliwego rozdziału zwiększonego zakresu pracy oraz właściwego udziału w szkoleniach i kształceniu³⁴.

Poza działaniami, które prowadzą do przewycięzania oporu wobec zmian, istotne jest zastosowanie środków, które będą stymulowały pozytywne reakcje na zmiany. Ta potrzeba wynika z tego, że zmiana zachodzi w pewnym czasie i jeśli pracownicy nie dostrzegą w odpowiednią porę pozytywnych efektów jej wprowadzenia, to poparcie dla zmiany może się znacznie osłabić.

6. Podsumowanie

Firmy, aby przetrwać na rynku gospodarczym muszą wprowadzać szybko, sprawnie oraz skutecznie zmiany nie tylko w przedsiębiorstwie jako organizacji, ale także w zespołach pracowniczych, które budują tę organizację. Tylko akceptacja pracowników oraz zaangażowanie kadry menedżerskiej pozwolą na poprawne wprowadzenie zmiany, która przyniesie oczekiwane korzyści. Brak komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami oraz słaba motywacja ze strony pracowników nie pozwolą na zmiany. Dlatego też istotne jest zadbanie o te czynniki, aby zmiana mogła zakończyć się pełnym sukcesem.

Bibliografia

1. Barabasz A., Belz G. (red.): Systemy i procesy zmian w zarządzaniu. Refleksje nad teraźniejszością i wyzwaniem przyszłości. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
2. Bratnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.
3. Carr D.K., Hard K.J., Tranhat W.: Zarządzanie procesem zmian. WN PWN, Warszawa 1998.
4. Clarke L.: Zarządzanie zmianą. Felberg SJA, Warszawa 2001.
5. Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
6. Grouard B., Mestone F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces? Poltext, Warszawa 1997.

³⁴ Carr D.K., Hard K.J., Tranhat W.: op.cit., s. 86-87.

7. Kotter J.: Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń. Harvard Business Review Polska, 2004.
8. Majchrzak J.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
9. Masłyk-Musiał E.: Zarządzanie zmianami w firmie. CIM, Warszawa 1996.
10. Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
11. Skalik J. (red.): Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
12. Spector B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
13. Stoner J., Frejman R., Gilbert D.: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001.
14. Tyszka T., Zaleśkiewicz T.: Racjonalność decyzji. PWE, Warszawa 2001.
15. Wawrzyniak B.: Odnowienie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku. PWE, Poltext, Warszawa 1999.
16. Zarębska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Difin, Warszawa 2002.
17. Zenger J.: Przywództwo – lepsza strona zarządzania. Doradca personalny, nr 6, 1999.

Abstract

Chief executives should determine the basic directions of strategy and framework for transformation. In other words, they should determine the vision of changes. In addition to selecting the vision, it is the role of top management to implement a proper method of the functioning of the organization, ensuring the high quality of human resources, supervision of costs of this project, eliminating obstacles in making changes, as well as ensuring the best communication of different groups of staff.