

Wojciech Krupa*
Kazimierz Krupa**

ASPEKTY WDRAŻANIA ZMIAN ORGANIZACYJNYCH. ROLA LIDERÓW W POKONYWANIU OPORÓW (POGLĄDY WYBRANYCH AUTORÓW)

Artykuł pomaga zrozumieć jak zmiany organizacyjne mogą wspomagać realizację oczekiwań, rozwiązywać skomplikowane procesy związane z cyklem życia firmy, globalizacją i innymi determinantami.

In this article understand how organizational change can help companies deal with complex expectations, intricate processes, compressed life cycle, deregulation, globalization, the need for predictive anticipation, and product-service convergence.

Wprowadzenie

Głównym determinantem sukcesów e-gospodarki jest ciągle dostosowywanie oferty rynkowej do oczekiwań globalnych klientów. Wymaga to od wszystkich podmiotów zorganizowanych, również małych, realizacji zmian organizacyjnych.

Zmiana jako działanie racjonalne i jego skutki wdrożeniowe

L. Iacocca wskazuje, na podstawie wieloletnich praktycznych doświadczeń, że wdrażanie zmian organizacyjnych wymaga całkowitej identyfikacji organizacyjnej, wytyczenia nowych granic firmy i modyfikacji większości wzorów zachowań uczestników organizacji, w tym także klientów i udziałowców. Jednocześnie musi istnieć silne przekonanie, że proces wdrażania zmian organizacyjnych stanowi często wręcz jedyną szansę przetrwania danej organi-

* Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

** Uniwersytet Rzeszowski, E-Mail: kkrupa@pf.pl

zacji przemysłowej w warunkach konkurencji globalnej (Iacocca, 1984). Stąd bierze się olbrzymie zainteresowanie w świecie organizacji koncepcjami zorientowanymi na: kreowanie zmian pozwalających na ciągły rozwój, badanie dynamiki organizacyjnej, zarządzanie wartością organizacji, funkcjonowanie, jak określił to P. Drucker, „**organizacji w ruchu**” (Drucker, 1993). Silna konkurencja w biznesie i potrzeba szukania przez firmy nowych sposobów osiągania sukcesów stwarza także olbrzymie pole działania dla zarządzania zasobami ludzkimi (Human Resource - HR) akceptującymi trend do zmian. HR jest obecnie bardzo popularną dziedziną wiedzy, która w ujęciu strategicznym rozumiana jest jako „elastyczny sposób wprowadzania zmian w zakresie zasobów ludzkich”¹. Mądre działania w tym obszarze stanowią podstawę dla sukcesu wdrażania zmian organizacyjnych także w innych fragmentach (czy też całości) systemu organizacji przemysłowej. Aby działania te były skuteczne, poznać należy także nie tylko pragmatykę projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych, lecz również szczególne ich psychospołeczne uwarunkowania. Wiedza na temat „miękkiego” HR, którą wspomagają już systemy informatyczne klasy *personel*, może być bowiem pomocna w przekraczaniu przez pracowników granicy między oporami wobec zmian, a traktowaniem zmian jako wyzwanie życiowe. Nie można tego osiągnąć bez stosowania partycypacyjnych sposobów zarządzania i tworzenia poprawnych metodologicznie systemów wspierających zmiany. Bowiem jak, twierdzi Ed Yourdon, gra interesów pojawiająca się w każdej firmie, szczególnie w okresie recesji i realizacji zmian, wymaga od menedżerów jednak również odrobiny machiawellizmu, obcego kierownikom wykształconym w czasach boomu ekonomicznego (Yourdon, 2001, s. 38)

Analiza literatury² wskazuje, że pojęcie zmian organizacyjnych długo było rozumiane zgodnie z modelem działania racjonalnego, w którym między innymi:

- postuluje się nieadekwatność istniejącej organizacji do „stawek”, jakie ma ona do wygrania, i proponuje się, jako uwieńczenie złożonego procesu badawczego, (dotyczącego: a/ analizy dysfunkcji, b/ poszukiwania wariantów, c/ identyfikacji kryteriów oceny, d/ proponowania rozwiązania optymalnego, pozwalającego na wchłonięcie niedostosowań), stworzenie nowego bardziej „elastycznego” modelu organizacji,
- traktuje się organizację jako jednego racjonalnego aktora, w osobie dyrektora generalnego, który jest postrzegany jako odpowiedzialny za orzekanie o potrzebie zmian i jedyny upoważniony do określenia cech przyszłej organizacji oraz zdolny do jej urzeczywistnienia (Zarządzanie, 1995, s. 377).

¹ Więcej w (Mabey, Salaman, 1995).

² Między innymi (Kozmiński, 1974).

W świetle takiego podejścia, jak mówi M. S. Oster, większość pozostałych uczestników procesu zmian nie ma nic do wniesienia i pojawia się realne niebezpieczeństwo powstania silnych ośrodków oporów wobec zmian (Oster, 1990).

E. Masłyk-Musiał potwierdza, że żadnym organizacjom przemysłowym nie można wydać komendy *zmieniajcie się!*, bowiem zmiany narzucone i odgórne, a nie wprowadzane dobrowolnie i oddolnie, napotykać zwykłe na niechęć uczestników zmian, obawy i opory wobec zmian. Uniemożliwia to ich skuteczne wdrożenie w zaplanowanym czasie, w zaprojektowanym zakresie i przy zaakceptowanym budżecie (Masłyk-Musiał, 1998, s. 84). Realizacja celów **organizacji będących w "ruchu"** posiada często aspekt behawioralny³. W takim ujęciu umiejętność zarządzania zmianami organizacyjnymi wymaga od menedżerów wiedzy o prawidłowościach działania zespołów ludzkich i przewidywania reakcji na wdrażanie tych zmian przez różne grupy jej odbiorców. Już W. Braun weryfikując teorię Le Chatelier'a udowodnił, że skuteczne wdrażanie zmian w *intencjonalny sposób*, wymaga zrozumienia nie tylko treści zmian ale samego procesu zmieniania (Kieżun, 1980, s. 158). Bowiem okazuje się, że posiada on kilka cech determinujących skuteczność i dlatego przyjmuje się, że:

transformacje firm są procesem ciągłym, a nie jednorazowym, krótkotrwałym zadaniem,

proces ten opiera się na wzajemnym uczeniu zachodzącym między strategiami zmian (często ich kreatorami), liderami (agentami) zmian ułatwiającymi procesy i odbiorcami zmian, którzy bezpośrednio je wdrażają lub ich one dotyczą.

Zgodnie z zasadami H.S. Pearsons'a złożoność zmian intensyfikuje równocześnie potrzebę ich kontrolowania, schematyzowania i badania skuteczności realizacji⁴. Czasem w tym celu próbuje się budować lub wykorzystywać proste, uniwersalne modele procesów zmieniania. Tymczasem zakres współczesnych zmian, którymi menedżerowie uczą się zarządzać jest o wiele bardziej skomplikowany. Sukces zmian nie wydaje się więc zależeć jedynie od skumulowanej wiedzy metodologicznej będącej wynikiem przeszłych doświadczeń jednostki lecz również głównie od umiejętności analizy bieżącej sytuacji oraz przewidywania kierunków trendów rozwoju i zmian w globalnym otoczeniu. Dla uchwycenia tej szczegółowej i dynamicznej złożoności, również zdaniem P.M. Senge,

³ Potwierdził to już 1984 roku Iacocca (Iacocca, 1984)

⁴ Za J. Frąckiewicz (1967), *Organizacja pracy i kierownictwa*, Warszawa, s. 58.

autora *Piątej dyscypliny* (Senge, 1998), przydatna wydaje się koncepcja organizacji uczącej się, która proponuje modele uczenia się, nie tylko przez instruktaż, ale również przez trening (gry strategiczne, gry symulacyjne).

Zmiany organizacyjne oglądane przez uczestników z zewnątrz przybierają czasem formę chaotyczną i dla wielu z nich bolesną, jednak wykorzystując prawidłowość, że długotrwały proces zmieniania charakteryzuje się pewnymi istotnymi cechami, można nauczyć się je uwzględniać i wówczas zmiany zakończą się sukcesem. Obiektywne cechy długotrwałych procesów zmian to między innymi:

1. Wielowymiarowość przekształceń (jedna zmiana powoduje wiele reakcji).
2. Niekompletność przekształceń (potrzeba uzupełnień, zmian komplementarnych).
3. Niepewność odnośnie przyszłego kształtu zmian (pojawianie się efektów ubocznych).
4. Ograniczona przewidywalność dynamiki zmian, co związane jest z długim okresem ich wdrażania i pojawianiem się nowych koalicji prezentujących inne kryteria oceny sukcesu ich wdrażania (Masłyk-Musiał, 1998, s. 86).
5. Wykorzystanie w większym zakresie instrumentów inteligentnych, między innymi sieci neuronowych, systemów ekspertowych, algorytmów genetycznych.

Właściwy model kultury organizacyjnej może pełnić rolę akceleratora zmian organizacyjnych

Odpowiedni model kultury organizacyjnej może wzmocnić proces zmian organizacyjnych. S. Majaro wymienia grupy: wewnętrzną i zewnętrzną zachowań stymulujących powodzenie zmian. Wewnętrzne stymulatory powodzenia zmian to: świadome modelowanie ról, instruktaż i treningi, racjonalne reakcje przywódców na problemy i porażki, stymulowane kryteria podziału nagród oraz awansów, sterowane kryteria procesu rekrutacji i doboru kadr, zwolnień, awansów i emerytur, odpowiednio ukierunkowana presja przywódców, systemy określania efektywności i kontroli. Zewnętrzne elementy akceleratora to: systemy i procedury organizacyjne, zwyczaje organizacyjne, formalne definicje filozofii, określone siedziby firmy i pola jej działania, procedury i narzędzia projektowania struktury organizacyjnej (Majaro, 1992, s. 145). Czynniki kultury organizacyjnej wspomagające w właściwy sposób proces zmian czasem dzielimy na „miękkie” i „twarde”. Do twardych zaliczamy: schematy, procedury, reguły, style. L. Clarke do miękkich zalicza: przedsiębiorczość i uczenie się, zaangażo-

wanie, klimat utrzymujący odpowiednie napięcie zmian wśród pracowników (Clarke, 1997, s. 120). Wydaje się także, że należy również dbać aby umacniał się styl kierowania który podkreśla i preferuje kreatywność pracowników oraz ich całkowite zaangażowanie w proces uzyskania sukcesu przez firmę.

W literaturze można spotkać poglądy, że wskazana jest czasem presja w kierunku zmiany kultury organizacyjnej w celu zwiększenia jej wpływu na poprawę efektywności procesu zmian. N. Tichy uważa, że mamy tutaj dwa punkty widzenia: pierwszy dotyczy podmiotu gospodarczego w którym dokonujemy zmian, drugi generowany jest przez zespół konsultantów, którzy zmiany opracowują i pomagają wdrażać (Tichy, Devanna, 1986, s. 67). E.H. Schein w *Organizational Culture and Leadership*, zwraca uwagę na fazę cyklu życia, w jakiej znajduje się organizacja i przyjmuje, że największa podatność na zmiany kultury organizacyjnej występuje w średnim wieku (Schein, 1985, s. 34). A.K. Koźmiński i W. Piotrowski wymieniają trzy strategie zmian kultury: błędne koło, rewolucja kulturowa, zmiany ewolucyjne (Koźmiński, Piotrowski, 1996). Z punktu widzenia oczekiwań wynikających z procesu globalizacji, najbardziej interesująca jest strategia *rewolucji kulturowej*, w której zakłada się, że obowiązujący system wartości zmienia się całkowicie, oraz ulegają wyeliminowaniu tradycyjne postawy i zachowania. Zmiana ta łączy się często z tzw. wymianą pokoleniową personelu. Rewolucyjna strategia zmian kultury organizacji pozwala na radykalne zmiany struktury organizacyjnej i wdrożenie nowych systemów zarządzania oraz wykorzystanie zintegrowanych systemów informatycznych. Dotychczasowe doświadczenia praktyki gospodarczej wskazują jednak, że tą strategię rzadko udaje się skutecznie w całości zrealizować. Ważne są więc odpowiednie metodyki wdrażania zmian w kulturze organizacyjnej. R. H. Kilmann podaje pięć etapów „dobrego” kierowania zmianami KO. Są to:

1. Wydobycie na powierzchnię istniejących norm.
2. Wyznaczenie nowych kierunków.
3. Ustalenie nowych norm.
4. Identyfikacja luki kulturowej.
5. Eliminacja tej luki (Kilmann, Covin, 1988, s. 156).

K. Lewin wymienia w swojej metodyce zmian w KO jedynie trzy fazy: rozmrażanie, zmienianie, zamrażanie⁵ (Lewin, 1952, s. 459). W specjalistycznym portalu changemanagement T. McKee zaprezentowała bardzo oryginalną koncepcję metodyki opartej głównie na elementach „miękkich”. Przyjmuje ona,

⁵ Autor ten podobne etapy przewiduje w wdrażaniu zmian organizacyjnych.

że zmiana kultury organizacyjnej jest wynikiem zmian w kulturze poszczególnych jej uczestników i wymienia pięć sekwencyjnych poziomów zmian, przyjmując dla każdej z nich oryginalne nazwy:

- poziom turysty-zmiana jest ekscytująca,
- poziom obcokrajowca-utrata poczucia bezpieczeństwa i poczucia doniosłości zmian,
- poziom sąsiada,
- poziom odkrywcy,
- poziom obywatela (McKee, 2003, s. 3).

Autorka ta podkreśla mocno, że zmiany kultury organizacyjnej są procesem, który należy ciągle prowadzić i powtarzać, bowiem rejestrowane sygnały wymuszają w kreatywnych podmiotach reakcje w trybie online.

Zdaniem A. Zarębskiej znaczenie kultury organizacyjnej w procesach zmian przedsiębiorstw jest ogromne, a jeśli tylko jest ona proefektywnościowa, to sprzyja realizowaniu założeń i utrzymaniu wdrożonych zmian (Zarębska, 2002, s. 136).

Rola liderów zmian. Presja informacyjna, wyjaśniająca i przekonująca – ważnym czynnikiem powodzenia zmian

Okazuje się, że nawet osiągnięcie chwilowej stabilności nowej kultury i struktury organizacyjnej stanowi zwykle początek kolejnych dalszych, często o większym zakresie, zmian. Zarządzanie zmianami z tego względu oraz z powodu wieloaspektowości zachodzących modyfikacji w tym samym czasie, nie jest więc prostym, tylko sekwencyjnym procesem i wymaga wykorzystania w tworzonych metodykach narzędzi inteligentnych. Zrozumiałe jest więc, że czasami konsultanci i liderzy zmian zadają sobie nawet pytanie: *czy w ogóle można skutecznie zarządzać zmianami?*

Burke W. Warner w *Organizational Change: Theory and Practice* słusznie sądzi, że przykłady udanych procesów zmian pozwalają odpowiedzieć pozytywnie na tak sformułowane pytanie. Jego zdaniem należy jednak zaznaczyć, że szansa na sprawne wdrażanie zmian rośnie wraz z rozumieniem istoty zmian i natury ruchu organizacyjnego oraz wraz ze wzrostem znajomości i precyzji wykorzystania nowych generacji narzędzi zarządzania zmianami przez ich lidera

i przywódcę. D. Goleman⁶ wymienia sześć typów stylów przywództwa: 1. Nakazowy. 2. Autorytarny. 3. Afiliacyjny. 4. Demokratyczny. 5. Procesowy. 6. Coachingu⁷. Charakteryzuje również cechy *lidera przekształceń*, który tworzy wizję i buduje zaangażowanie, dopasowując mieszankę stylów zarządzania do konkretnych uwarunkowań i etapów cyklu realizacyjnego. Lider ten w ten sposób „wymusza” zarówno zachowania i działania oczekiwane oraz stara się animować kreatywność i przedsiębiorczość. Zdaniem K. Obłója kolejnym fundamentalnym zadaniem lidera transformacyjnego jest nadanie ram i ciągłości procesowi zmian organizacyjnych, między innymi poprzez instytucjonalizację całego tego procesu (Goleman, 2000, s. 84, Obłój, 2002, s. 80-81).

Ogólnie przywództwo jest oddziaływaniem na zachowania innych, jest to rodzaj społecznego wpływu, pojawiający się wówczas gdy osoba będąca przywódcą zdolna jest do powodowania określonych zachowań członków organizacji. W teorii wyróżniamy sześć źródeł władzy: nagradzania, wymuszania, z mocy prawa, ekspercka, odniesienia, przedstawicielska (Stoner, Wankel, 1997, s. 259, Webber, 1984, s. 145). Oryginalna jest koncepcja pozyskiwania zwolenników zmian na wskutek dzielenia się władzą w trakcie realizacji procesu zmieniania. L.E. Greiner opracował cykl etapów przekazywania władzy realizowany w całej metodyce zmian. Metodyka tego autora składa się z sześciu faz o nazwach: nacisk, pobudzanie, wspólne zastanawianie się nad rozwiązaniem, eksperymentowanie i badanie, stawianie diagnoz, wzmacnianie i akceptacja zmian (Greiner, 1970, s. 54). Skuteczny lider – przywódca charakteryzujący się przedsiębiorczością, potrafi tak adaptować władzę, że umożliwi także realizację potrzeb jutra (Wawrzyniak, 1999, s. 172). Przekazuje swoje komunikaty w sposób jednoznaczny i jasny oraz trafiający do odbiorców. Powinien mieć on cechy: zdolność do formułowania wartościowych celów, zaangażowanie i wytrwałość, wrażliwość, kompetencje, pragmatyzm, zdolność uchwycenia równowagi między korzyściami, jakie zapewnia się klientom, akcjonariuszom i pracownikom (Coates, 1998, s. 263).

Lider zmian w procesie zmieniania uczestniczy, podobnie jak i inni członkowie organizacji, w trzech aktach (fazach) tzw. „dramatu organizacyjnego”:

- przebudzeniu organizacji z marazmu,
- likwidacji oporów i mobilizacji energii oraz pomysłów,
- epilogu, w którym obserwowane jest wzmocnienie reorganizacji.

⁶ D. Goleman wraz z współpracownikami są autorami kilku rozpraw na temat roli i zadań przywódców (Goleman, 2000, Goleman, Boyatzis, Mc.Kee, 2001), zobacz również (Kotter, 2001).

⁷ D. Goleman do tworzenia tych typów wykorzystał próbe 3871 postaw menedżerów, wylosowaną z bazy danych o 20 tysiącach rekordów zawierających case CEO.

W pierwszej fazie lider zmian stosuje narzędzia (w czym pomaga mu często samo zachowanie otoczenia podmiotu) mające spowodować:

- a) szok w myśleniu ludzkim,
- b) oderwanie pracowników od starych metod działania,
- c) pokazanie bezsens "zakucia w stare paradygmaty" myślenia,

lecz również zaakcentować radość płynącą z odpowiedzialności i odzyskania utraconej kiedyś władzy (Masłyk-Musiał, 1998, s. 87-88). Lider w tej fazie pełni rolę wzorca, czyli ma w tym przypadku władzę odniesienia, opartą na charyzmie, jest osobą dająca przykład, za którą dobrowolnie podążają pozostali uczestnicy zmian (Zarebska, 2002, s. 212).

W drugiej fazie dotyczącej likwidacji oporów i mobilizacji energii oraz pomysłów wszystkich uczestników (aktorów zmian) wykorzystujemy kilkadziesiąt różnych narzędzi i technik postępowania, w większości zaliczanych do tzw. „miękkich”. Poszukując genyzy rezerwy społecznej w stosunku do zmian, A. Zander autor sześciu determinantów inercji, stwierdził, że opór przeciwko zmianom pojawia się wówczas, gdy:

1. Ludzie, których zmiany dotyczą, nie rozumieją ich.
2. Zmiany zagrażają interesom członków organizacji.
3. Osoby objęte zmianą są nastawione jednocześnie na oddziaływanie przeciwnie skierowanych sił.
4. Osoby, których zmiana dotyczy, odczuwają ją jako narzuconą z zewnątrz.
5. Zmiana w większym stopniu dotyczy kwestii personalnych niż wzorów zachowań, reguł i procedur.
6. Program wprowadzania zmian nie uwzględnia utrwalonych w organizacji nieformalnych wzorców i norm postępowania, układów i powiązań.

Konieczne jest więc, jego zdaniem, stworzenie sytuacji sprzyjającej akceptacji zmianom i zbudowanie akceleratora zmian (Zander 1967, s. 201-202, za Skalik, 1996, s. 170-101), bowiem jak przekonują Cz. Sikorski i B. Kaczmarek bezpośrednie przyczyny większości oporów mają podłoże: ekonomiczne, koleżeńskie, prestiżowe lub ambicjonalne (Sikorski, Kaczmarek, 1996, s. 239-340).

Wielokierunkowe i wieloletnie badania oraz doświadczenia liderów zmian wskazują, że proces ten rzadko przebiega bezproblemowo. W każdej organizacji przemysłowej zazwyczaj istnieje szereg sił konspiracyjnie przeciwstawiających się zmianom i destabilizujących proces zmieniania. Cyklowi zmian zagrażają więc zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne czynniki. Wiele czynników zewnętrznych nie jest dostatecznie precyzyjnie rejestrowanych i słabo podlega

kontroli zmieniającej się organizacji oraz presji lidera. Istnieje jednak możliwość aby sprawdzać, w jaki sposób zewnętrzni uczestnicy zmian współdziałają i wymieniają ze sobą informacje. Wymaga to jednak intensyfikacji dialogu i presji informacyjno-przekonującej, bowiem jeżeli uczestnicy zmian (również zewnętrzni) rozumieją dlaczego wprowadzamy zmiany (ich potrzebę), znają jak wpłyną one na ich działanie i jaką cenę ewentualnie będą musieli za nie zapłacić, szansa odniesienia sukcesu w realizacji zmian organizacyjnych znacznie wzrasta. Przyglądając się, kto jest włączony w proces zmian (kogo zmiana dotyczy), można lepiej budować dla nich wsparcie, przewidywać ich blokady lub zapobiegać oporom występującym wśród nich. Odległość tych ostatnich od źródła zmian jest bowiem znacznie większa niż strategów i liderów zmian, dlatego też łatwiej może wystąpić wśród nich niedoinformowanie co do celów i zakresu proponowanych zmian (Masłyk-Musiał, 1998, s. 86).

Czerska i Z. Niesiołędzki stwierdzają, że aby zapobiec oporom wobec zmian warto odpowiedzieć sobie na pytanie: *jak ludzie postrzegają i doświadczają zmiany?* Analizując teoretycznie procesy zmieniania w organizacjach przemysłowych, obserwowali oni często również zjawisko początkowej euforii menedżerów i umiarkowane zainteresowanie pracowników. Wyrażało się to między innymi w zmniejszeniu: fluktuacji, liczby skarg, zakresu nieobecności, bowiem pracownicy chcieli wiedzieć, co zmieni się w ich pracy. Jednocześnie z prowadzonych wywiadów wiadomo że często nie dostrzegają oni zmian na swoich stanowiskach (Czerska, Niesiołędzki, 1989). Entuzjazm menedżerów zbyt szybko im więc nie udzielał. Z tej przyczyny stanowią oni raczej grupę analizującą i oczekującą na dalszy przebieg wydarzeń. Obserwacje te wskazują, że opory wobec zmian nie są zatem koniecznym, ubocznym ich produktem. Nie są one wywołane wyłącznie emocjami, bowiem często odbiorcy, jeżeli przeciwstawiają się zmianom, czynią to z określonych, rozsądnych pobudek. M. Czerska sądzi, że liderzy, rozumiejący proces zmian, są zatem w stanie często przewidzieć te zachowania i w porę im zapobiec. Mogą też zmienić kierunek negatywnej energii (opory) na pozytywną (budowanie poparcia). Wymaga to wiedzy na temat jak "sprzedać" zmiany, czyli jak argumentować i przekonywać (Masłyk-Musiał, 1998, s. 87, i Czerska, Niesiołędzki, 1989). Warto przy tym pamiętać, że łatwiej jest "sprzedać" zmiany pracownikom zadowolonym z pracy i jakości życia niż niezadowolonym. Ważne jest natomiast, aby obie te grupy mimo wszystko poczuły się użytkownikami zmian. E. Masłyk-Musiał zbudowała listę typowych, popełnianych przez liderów zmian błędów i w konsekwencji powodów występowania oporów wobec zmian organizacyjnych. Są to: 1) Poczucie utraty kontroli. Wiele robi się dla ludzi ale bardzo mało z ludźmi (brak współuczestnictwa). 2) Zbyt wiele niepewności. Brak informacji o kolejnych krokach działań i o przyszłości. 3) Ciągłe zaskakiwanie. Decyzje są podejmowane bez

przygotowania i właściwego zaplecza. Więcej chęci niż praktycznych możliwości. 4) Zbyt duże koszty zmieniania. Zbyt wiele rzeczy zmienia się równocześnie. Rutynowe działania są przerywane i trudno jest zachować ciągłość pracy. 5) Obawa utraty twarzy. Ludzie obawiają się, że to, co robili w przeszłości było błędne. 6) Troska o własne kompetencje. Ludzie martwią się, czy będą efektywni po wprowadzeniu zmian? Czy będą zdolni wykonywać to, co będzie od nich wymagane? 7) Więcej pracy. Zmiana wymaga więcej energii, czasu, spotkań i uczenia się. 8) Powiązane efekty zmian. Jedna zmiana może przeszkadzać innej i wymagać ciągłych korekt planów. Często oznacza to, mimo posiadania profesjonalnych narzędzi, przygotowywanie zmian "w ciemno", przy braku wiedzy o istniejących powiązaniach i interakcjach. 9) Przeszłe doświadczenia. W przeszłości obiecywano czasem zmiany, a nic z tego nie wyszło. Pracownicy mogli skarżyć się, a nikt nie odpowiadał na ich skargi. Mogą się czuć lekceważeni. 10) Realne zagrożenia. Zmiana przynosi często rozczarowanie (Masłyk-Musiał, 1998, s. 87).

Paul Dimaggio autor publikacji *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective* potwierdza, że opory wobec zmian powodują sytuację w której nawet starannie przygotowany program zmieniania nie zawsze może być skuteczny. Dominacja tzw. „negatywnej energii” uniemożliwia pracownikom efektywny udział w decyzjach dotyczących zmian (Dimaggio, 2002). Gdy zmiany są zewnętrzne (narzucone) pracownicy reagują na nie w zależności od:

- ośrodka presji na zmiany,
- użyteczności zmian dla wykonywanej pracy,
- zmiany stosunków w grupie (cenienie kompetencji),
- homogeniczności przekazywanych informacji (sprzeczności).

Warto też pamiętać, że partycypacji nie można nakazać, dobrze to pokazują doświadczenia bardzo wielu porażek projektów reengineeringu. Jeżeli zmiana jest rozkazem traktuje się ją zazwyczaj jak wszystkie inne rozkazy, często cynicznie. Ogólnie można stwierdzić, że odbiorcy zmiany mogą akceptować, gdy ocenią pozytywnie ich użyteczność lub też tylko zaadoptują się do nich i zinstytucjonalizują (zamrożą) je. Mogą też wdrożenie zmian utrudnić. Zależy to od ich własnych wartości postrzeganych w danym okresie czasu i w danym procesie zmian organizacyjnych (Masłyk-Musiał, 1998, s. 87 oraz Czerska, Niesiołowska, 1989).

Ch. Mabey i G. Salaman w *Strategic Human Resources Management*⁸ oraz E. Masłyk-Musiał stwierdzają że proces szkoleniowy, akcje wyjaśniające, inspirowana aktywność lidera zmian i metodologicznie poprawne zarządzanie zmianami organizacyjnymi może zmienić nawet oponentów zmian w ich sojuszników. Jednak decyzja o zmianie nie powinna być żadnym zaskoczeniem dla pracowników, czyli powinni oni być wcześniej o niej informowani. Jest bardzo ważne aby zapewnić oficjalny tryb informowania o potrzebie zmiany, aby zbudować sprawny system powiadamiania i przepływu informacji zwrotnych. Należy dążyć, w miarę możliwości, do zachowania dotychczasowego prestiżu komórek, grup pracowniczych, czy też poszczególnych pracowników⁹. Konieczne jest unikanie wszelkich presji czy jakiegokolwiek przymusu. Niedopuszczalne jest również faworyzowanie osób uczestniczących w opracowaniu projektu. Jednocześnie wskazane jest włączenie szerokiego kręgu osób z podmiotu podlegającego zmianie do projektu zmian i bardzo dobrą funkcję pełnią w tym zakresie różne komitety i zespoły wdrożeniowe. E. Masłyk-Musiał twierdzi, że ludzie zaakceptują nawet "destrukcję" jeżeli spostrzegą równocześnie jej kreatywny charakter i będą identyfikowali się z celami zmian organizacyjnych. Jednak skuteczna akceptacja zmian nie jest możliwa bez znajomości i współuczestnictwa w realizacji wizji i strategii organizacyjnych. Przywódcy i liderzy odgrywają w tym procesie rolę społecznych architektów. Jak stwierdzono w książce *The Transformational Leader* instytucjonalizują oni platformę zmian i tworzą systemy motywacyjne (Tichy, Devanna, 2002). Jeżeli jednak zostanie popełniony błąd to zmiana w organizacji przybierać może formę dramatu transformacyjnego. Napięcie i niepewność wzrasta wówczas do tego stopnia, że może paraliżować działania lub pozwala tylko powtarzać działania rutynowe, które nie zawsze są skuteczne. W sytuacji takiego kryzysu, dla menedżerów firmy staje się oczywiste, że konieczne są działania zmieniające porządek w sukces (Masłyk-Musiał, 1998, s. 87).

Faza trzecia dotyczy epilogu, w którym obserwowane jest wzmocnienie reorganizacji. W celu realizacji pełnego zakresu zaplanowanej zmiany lider, a często również konsultant muszą zmobilizować wiele energii inwencyjnej i wykorzystać szereg „miękkich” narzędzi aby zbudować system wsparcia dla zrealizowanej już wizji i strategii zmian organizacyjnych. Nie jest to łatwe gdyż ludzie zdają sobie sprawę, że zmianie towarzyszy zazwyczaj wymiana pokoleniowa, najczęściej na ludzi bardziej kompetentnych lub o innych kwalifikacjach. E.E. Olson oraz S. Murdoch i V. Espinos w *Facilitating Organization Change:*

⁸ (Mabey, Salaman., 1995)

⁹ Więcej na ten temat w (Czerska, Niesiołędzki, 1989).

Lessons From Complexity Science również potwierdzają, że opór wobec zmian jest pierwszą asekuracyjną reakcją ludzką. Potrzebują oni bowiem czasu na porównanie ewentualnych kosztów i efektów uzyskanych ze zmian. Postawy bierności i wyczekiwania są już oczywiste od wielu lat dla wdrażających zintegrowane systemy informatyczne. Dlatego proponowane w realizacji tych zadań wskazania (profesjonalne metodyki) przewidują, bazując na licznych dotychczasowych niepowodzeniach¹⁰, szczególnie staranny program szkoleń i wykorzystanie specjalistycznych instrumentów socjologicznych. Jednocześnie proponują prowadzenie procesu zmian przez co najmniej kilkanaście miesięcy¹¹. Ann Hylton z Hylton Associates, twierdzi nawet, że zarządzanie zmianami, również organizacyjnymi, to w 95% problem kultury organizacji, a jedynie w 5% technologii, podobnie sądzi W. Currid w książce *Reengineering Toolkit*. A. Thierry w obszernej monografii charakteryzując aspekty wdrażania twierdzi, że trzy z pięciu warunków skutecznych zmian należy do elementów miękkich. Jego zdaniem bardzo ważne jest aby w proces zmian: włączyć kadrę kierowniczą, aktywnie i systematycznie informować o postępie prac, realizować wspieranie adaptacji zawodowej pracowników, kierować nadwyżkami zatrudnionych (Thierry, 1995, s. 67).

Zgodnie z koncepcją L. Fopp'a akceptacja przez pracowników zmian generowana jest na trzech płaszczyznach: intelektualnej, emocjonalnej, motorycznej. Stąd przed rozpoczęciem udziału w zmianach powinni oni poznać tzw. „nową filozofię” i wizję restrukturyzowanej firmy (Fopp, 1998, s. 10). Muszą ją zaakceptować i wówczas będą aktywnie uczestniczyć w jej realizacji. Współuczestnictwo wymaga sprawnego przepływu informacji, które powinny być: rzetelne, aktualne i kompletne. Jest to trudne do wykonania, bowiem wraz z zmianami ulegają zazwyczaj likwidacji dotychczasowe tradycyjne kanały i źródła informacji. Wydaje się, że jednym z pierwszych zadań realizowanych w czasie zmian powinno być zbudowanie nowych sprawnych kanałów przepływu informacji. Zmienione kanały informacyjne powinny: umożliwić pracownikom poznanie wizji dalszych zmian, dostarczać informacje o przebiegu procesu zmian, umożliwiać uzasadnianie zmian i pozwalać nimi kierować, ułatwiać ewolucję postaw pracowników, wskazywać im różne możliwości rozwoju w nowej strukturze, upowszechniać właściwe zachowania i postawy, pomagać szybciej rozwiązywać występujące trudności, zaspakajać zainteresowanie części otoczenia na temat powodów, zakresu i wyników zmian (Makowski, 1997, s. 45). Realizator zmian

¹⁰ Specjaliści szacują, że nawet do 50% projektów wdrażania systemów tej klasy kończyło się dotychczas niepowodzeniem.

¹¹ Bowiem zmiany w podsystemie społecznym trwają bardzo długo.

musi mieć świadomość występowania i pojawiania się barier w komunikacji. Zakłócenia mogą posiadać charakter: techniczny, elektroniczny, rzeczowy, psychologiczny. Bariery psychologiczne (emocjonalne) są najtrudniejsze do zniwelowania i zazwyczaj powodują brak porozumienia między kreatorami i liderami zmian a adresatami tych zmian. Konieczne jest więc aby w procesie zmian pamiętać, że:

1. Informacje na temat zmian zawsze konkurują z informacjami pochodzącymi od innych mediów zewnętrznych i są rejestrowane razem z nimi.
2. Konkurencja między źródłami informacji to konkurencja o wiarygodność.
3. Brak otwartej komunikacji sprzyja kształtowaniu opinii przez pogłoski.
4. Pracownicy, którzy nie otrzymują pełnej informacji, nie są w stanie myśleć całościowo.
5. Decentralizacja strukturalna firmy powinna harmonizować z sieciami nieformalnymi.
6. Brak jasnego przedstawienia sytuacji konkurentów sprzyja powstawaniu iluzji.
7. Skalkulowane ryzyko w decyzjach kierownictwa musi być zrozumiałe i odróżniane od bezradności i działania po omacku (Hein, 1996, s. 235).

Budując nowy system transmisji danych i komunikacji pomiędzy pracownikami należy wykorzystać teoretyczne modele dedykowane dla tych zadań.

L. Clarke podsumowując problematykę determinantów warunkujących zmiany podaje zestaw wskazówek, które lider powinien brać pod uwagę patrolując zmianom, są to: analiza wewnętrznego i zewnętrznego rynku dla zmian, antycypowanie oporów, budowanie wspólnej wizji, zdobywanie zaangażowania, sporządzanie planu zmian, umacnianie zmian (Clarke, 1997, s. 242). A. Zarębska wskazuje, że przy implementacji zmian liderzy mogą pełnić również inne role, między innymi: wzorca, osoby zezwalającej na nowe pomysły i innowacje, agenta zmian, lidera transformacyjnego zabezpieczającego środki umożliwiające realizację wizji i nowych oczekiwań (Zarębska, 2002, s. 212). O zadaniach i roli polskich liderów zmian pisze B. Wawrzyniak w monografii pt. *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku* (Wawrzyniak, 1999, s. 156-159).

Źródła

1. L. Clarke, *Zarządzanie zmianami*, Gegethner&Ska., Warszawa 1997.
2. Ch Coates, *Menedżer wszechstronny. Jak przelamać bariery i zarządzać całą firmą?*, PSB, Kraków 1998.
3. M. Czarska, Z. Niesiołowski, *Konflikty wywołane zmianami organizacyjnymi*, OiK, 1989, nr 1-2.
4. W. Currid, *Reengineering Toolkit*, CA Prima Publishing, New York 1996.
5. P. Dimaggio, *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Mac Grow Hill. New York 2002.
6. P. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Harper Collins Publisher Inc. New York 1993.
7. L. Fopp, *Vier Vorgehnsalternativen zum erfolgreichen*, Management, 1998, no 10.
8. K. Lewin, *Group Decision and Social Change*, (Ed.) Swanson G.E., Newcomb T.M., 1952.
9. D. Goleman, *Leadership that Gets Results*, Harvard Business Review, April-May 2000.
10. D. Goleman, R. Boyatzis, A. Mc.Kee, *Primal Leadership. The Hidden Driver of great Performance*, Harvard Business Review, December 2001.
11. L. Greiner, *Patterns of Organization Change*, Harvard Business Review, may-june 1967.
12. L. Greiner, *Patterns of Organization Change*, (Ed.) G. W. Dalton, P. R. Lawrance, L. Greiner, Organization Change and Development, Richhard D. Irwin Inc. Homewood 1970.
13. L. Greiner, *Evolution and Revolution as Organization Grow*, Harvard Business Review, 1972, no 7-8.
14. F. M. Hein, *Kommunikation im Wandel bedeutet Wandel in der Kommunikation*, Blick durch die Wirtschaft 1996.
15. L. Iacocca, *Iacocca. An Autobiography*, Batman Books, Toronto, New York, London, Sydney, Auckland 1984.
16. W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980.
17. R. H. Kilmann, T. Y. Covin, *Corporate Transformation Revitalizing Organization for a Competitive World*, Josey-Bass, San Francisco 1988.
18. A. K. Koźmiński, (red.), *Decyzje – analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1974.
19. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN 1996.
20. S. Majaro, *Managing Ideas for Profit. The Creative Gap*, McGraw-Hill 1992.
21. Ch. Mabey, G. Salaman, *Strategic Human Resources Management*, Blackwell Publishing. Ltd., Oxford 1995.
22. K. Makowski (red.), *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa 1997.
23. T. McKee, *The Stages of Culture Shock 2003*, www.changemanagement
24. E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w kontekście organizacyjnego uczenia się. W Nowe trendy i rozwiązania w organizacji produkcji i zarządzaniu przedsiębiorstwem*. PW, Warszawa 1998.
25. S. M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press 1990.
26. K. Oblój, *Twórcy dobrego klimatu*, CXO, 2002, nr 3.
27. P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

28. E. H. Schein, *The Planning of Change*. Holt, Reinhart and Winston, New York 1985.
29. J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*. AE, Wrocław 1996.
30. Cz.. Sikorski, B. Kaczmarek, *Podstawy organizacji i zarządzania. Zachowania organizacyjne*, ABSOLWENT, 1996, wyd. II rozszerzone.
31. J. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
32. D. Thierry, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Adaptacja pracowników do zmian*, Poltext, Warszawa 1995.
33. E. Yourdon, *Przewodnik czasu recesji*, CW, 28 luty 2001.
34. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstw. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
35. R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
36. A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Defini, Warszawa 2002.
37. A. Zander, *Resistance to Change*, w: *Management Systems a Book of Readings*, New York 1967.
38. *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.