

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZWÓJ I ZMIANY W MAŁEJ FIRMIE

1. Wstęp

Pojęcie „rozwój” można rozumieć rozmaicie. W obrębie prac psychologicznych zazwyczaj spotyka się trzy sposoby rozumienia: rozwój rozumiany jako przyrost ilościowy, rozwój jako osiąganie dojrzałości lub rozwój w znaczeniu ukierunkowanych zmian jakościowych. Przykładem rozwoju w znaczeniu przyrostu ilościowego jest wzrost wiedzy i wiadomości, przyrost zdolności do samokontroli, odporności na frustrację, wzrost gotowości do spełniania społecznych wymagań. Rozwój jako osiąganie dojrzałości może być rozumiany jako rozwój zdolności do pełnienia określonych funkcji czy też wzrost zdolności do zachowywania stanu równowagi lub możliwości adaptacyjnych. Rozwój jako ukierunkowane zmiany jakościowe to przechodzenie od funkcji prostych do złożonych, od czynności łatwych do coraz trudniejszych, od globalnych do bardziej zróżnicowanych, od odtwórczych do coraz bardziej twórczych, od nieodróżnicowanego do coraz bardziej trafnego odzwierciedlenia otoczenia [Reykowski (red.) 1976, s. 323-330].

Prezentowany w artykule materiał empiryczny, uzyskany w trakcie wywiadów z właścicielami firmy oraz jedną z osób znaczących w firmie, pokazuje, w jaki sposób liderzy małej firmy, wykorzystując doświadczenia zdobywane przez lata, wprowadzają zmiany. W myśl założenia przyjętego w niniejszym artykule, zmiany dokonywane w małych firmach pozostają pod bezpośrednim wpływem sposobu działania osób zarządzających, a charakter relacji przełożonych z podwładnymi, w tym codzienny, bezpośredni i osobisty kontakt między nimi sprzyja partycypacyjnemu sposobowi zarządzania zmianami, a w opisanym przypadku wręcz determinuje go, przechodząc wcześniej przez fazę konsultacji. Prezentowane przez liderów podejście do zmian stanowi doskonałą ilustrację tego, jak indywidualne doświadczenia liderów korespondują z teorią na temat zarządzania zmianami.

2. Kilka uwag na temat zmian

Zmiany w obecnych czasach dokonują się na dużą skalę i następują po sobie bardzo szybko. Powoduje to znaczne skrócenie czasu potrzebnego na osvajanie się z nimi; współczesna firma musi przechodzić proces zmiany od pomysłu do pełnego wdrożenia możliwie sprawnie i szybko. W efekcie pozostaje mało czasu na powolne dostosowywanie się ludzi do jej poszczególnych etapów oraz stopniowe przyzwyczajanie się do konsekwencji zmian w postaci nowego sposobu działania.

W. Bridges [2008, s. 5], podobnie jak K. Lewin, opisuje następujące trzy fazy, przez które przechodzą ludzie w procesie transformacji:

1. Rezygnacja ze starych sposobów działania i tożsamości posiadanej przez pracowników. Na tym etapie należy pomóc ludziom pogodzić się z poniesionymi przez nich stratami.

2. Przejście przez okres pośredni, w którym nie ma już starego, a nowe jeszcze nie jest w pełni funkcjonalne. Następują wówczas u ludzi krytyczne zmiany wewnętrzne i reorientacje psychologiczne.

3. Wyjście z transformacji i rozpoczęcie nowego etapu działalności. Jest to czas, w którym ludzie otrzymują nową tożsamość, doświadczają nowej energii i zyskują nowe poczucie sensu, dzięki czemu zmiana zaczyna funkcjonować.

W literaturze przedmiotu dość powszechne jest przekonanie, że do udanej zmiany w organizacji dochodzi wtedy, gdy pracownicy mają wyznaczony cel, wyobrażenie zmiany oraz jasno określone zadania. Wydaje się, że im mniejsza firma, tym proces zmian powinien przebiegać sprawniej – wystarczy po prostu przedstawić ideę proponowanej zmiany pracownikom, logicznie uzasadniając konieczność zmiany, a następnie badać i oceniać rezultaty nowych działań. Niestety, przykłady wielu firm pokazują, iż sytuacja jest bardziej złożona. Być może z tego powodu, iż w większości współczesnych organizacji, także w małych firmach, pracownicy muszą robić nieco więcej niż tylko wypełniać polecenia – przede wszystkim powinni samodzielnie myśleć i sprawnie działać bez stałego nadzoru, a także chcieć podejmować dodatkowy wysiłek na rzecz potencjalnych klientów oraz dla dobra całej firmy.

Zmiany wszelkiego rodzaju, podyktowane czynnikami zarówno ekonomicznymi, jak i technologicznymi, kończą się porażką lub sukcesem w zależności od tego, czy zaangażowani w nie ludzie zmieniają sposób działania – czy odchodzą od starego sposobu pracy, przechodzą przez najbardziej trudny okres transformacji, czyli przekształcanie starego w nowe, by w końcu działać w oparciu o nowe wzorce i zasady. Jeśli firma nie wspiera pracowników w przechodzeniu przez owe fazy, proces dokonywania zmian kończy się fiaskiem, niezależnie od tego, w jak dobrych programach szkoleniowych uczestniczyli. Konieczne są stała obecność i nieprzerwana komunikacja w poszczególnych fazach realizacji programu zmian, podtrzymujące zaangażowanie pracowników w jej wdrożenie. Wiedzą o tym liderzy badanej firmy, czemu dają wyraz, odpowiadając na pytania dotyczące wprowadzania zmian w firmie.

2.1. Rozwój i zmiana w organizacji

Pogląd mówiący, że rozwój człowieka dokonuje się poprzez interakcje między organizmem a otoczeniem, a nie tylko poprzez samo dojrzewanie wewnętrznych procesów, ma szczególne znaczenie w przypadku organizacji. Podobnie jak w odniesieniu do jednostki istotną rolę odgrywają także sytuacje kryzysowe, w tym kryzysy rozwojowe, niezbędne z punktu widzenia potrzeb rozwijającego się obiektu. By mógł dokonać się postęp, musi dochodzić do zmian. Jednostka, która nie potrafi dostosować się do zmian zachodzących w jej otoczeniu, nie jest w stanie przetrwać. Również organizacja, która nie jest w stanie zmieniać się i dostosowywać do zmian zachodzących w otoczeniu, nie ma szans nie tylko na sukces, lecz także na przetrwanie.

Zachowanie członków organizacji nie zmienia się jednak automatycznie wraz ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu zewnętrznym lub w środowisku wewnętrznym organizacji. Nie dzieje się tak nawet wtedy, gdy pracownicy są przekonani o celowości wprowadzania zmian. Wymagają one świadomego wysiłku ze strony jednostki, a na ich realizację potrzebny jest czas. Tymczasem trudność polega na tym, iż aby przekonać się, czy coś jest dla nas dobre (lub złe), musimy najpierw to poznać; by upewnić się, czy zmiana będzie dla nas korzystna, musimy najpierw jej dokonać. Proces wewnętrznej oceny zazwyczaj trwa dość długo, gdyż konfrontujemy się jedynie z wewnętrznym wyobrażeniem o zmianie, a nie z jej rzeczywistym przebiegiem. Powoduje to, że tkwimy w sytuacji błędnego koła i narastającej frustracji, co jest jednym z zasadniczych powodów trudności, ale też atrakcyjności zagadnienia zmian w organizacji.

W każdej fazie rozwoju organizacji menedżerowie wymagają od podwładnych nie tylko zdobywania nowych umiejętności, ale często także zmiany zachowań i postaw. Wymagania te zazwyczaj budzą lęk. Jednym z jego powodów jest to, iż każda zmiana pociąga za sobą poczucie utraty czegoś cennego i znanego, utratę kontaktu z dotychczasowym środowiskiem, utratę własnego miejsca w zespole, utratę pozycji, a czasem poczucie utraty czegoś nieuchwytnego a ważnego, będącego elementem obrazu własnej osoby. W takiej sytuacji lęk, poczucie niepewności, zagrożenia czy przejawy agresji są naturalną reakcją na zmianę. Zmiana w organizacji automatycznie oznacza także zagrożenie dla społecznych mechanizmów obronnych, powodując dodatkowo intensyfikację lęku. Opór wobec zmian można więc zrozumieć jako obawę ludzi, mających porzucić ustalony system, który w przeszłości pomagał im bronić się przed lękiem. Ten stary system odzwierciedla władzę i wpływy poprzedniej generacji, która ukształtowała system dostosowany do własnych potrzeb psychologicznych. Zmiana oznacza więc nieuchronną destabilizację władzy i wpływów, co znajdzie odbicie w nowym sposobie działania, a także w nowym społecznym systemie obrony. Jeśli członkowie organizacji nie mają możliwości uczestniczenia w przygotowaniach do zmian, nie są w stanie wpływać na formowanie się nowego społecznego systemu, a zamiast nadziei i zaangażowania pojawiają się po-

dejrliwość, wrogość i agresja [Stapley 1996; Barabasz 2008]. Z tego powodu ważne jest zrozumienie charakteru poszczególnych indywidualnych reakcji emocjonalnych oraz zidentyfikowanie dominujących emocji w grupie lub całej organizacji. Ludzie w organizacji, ich cechy, obawy, dążenia są z jednej strony źródłem oporów, z drugiej zaś ich pozytywna postawa oraz zaangażowanie mogą zadecydować o powodzeniu zmian. J. Donnelly i współpracownicy [1992, s. 183] twierdzą, że sygnały oporu przed zmianą są w taki sam sposób użyteczne jak ból, który sygnalizuje, że jakieś funkcje somatyczne nie działają właściwie. Nie ma sensu przewyciężanie oporu bez poznania jego natury – najrozsądniej jest poznać przyczynę bólu, zanim zaczniemy z nim walczyć.

2.2. Zmiana a strata

Zagadnienia zmiany i rozwoju pozostają w ścisłym związku z pojęciem straty. O ile jednak pojęcie straty wiąże się z zagadnieniem śmierci i żałoby, to pojęcie zmiany powiązane jest z problematyką rozwoju. Strata oznacza zazwyczaj pojawienie się emocji negatywnych, a zmiana, zwłaszcza w kontekście rozwoju, wywołuje raczej reakcje emocjonalne pozytywne; nadzieja (nawet jeśli jest naiwna) i oczekiwanie na coś lepszego to znaczące siły napędowe i istotne elementy zmiany. Jednocześnie zmian dokonujemy na fundamentach przeszłości, której część ulega przekształceniu, część zostaje odrzucona, co oznacza nieuchronność doświadczenia straty. Jeśli cokolwiek w organizacji ulega zmianie, to przynajmniej niektórzy z jej uczestników muszą z czegoś zrezygnować, coś stracić, czyli „coś” zostanie im zabrane.

Obserwacje psychologów pokazują, że reakcje na zmiany wynikające ze straty uzależnione są od znaczenia, jakie nadajemy owej stracie. Każda zmiana oznacza konieczność zakończenia czegoś, co było wcześniej, a zanim nauczymy się nowego sposobu działania, musimy odczytać się „starych” wzorców. Tymczasem znacznie trudniejsze jest „oduczanie się” starych nawyków, aniżeli uczenie się zupełnie nowej umiejętności.

Skoro zmiany wywołują różnorodne reakcje o charakterze zarówno psychologicznym czy społecznym, jak i fizjologicznym, pojawia się konieczność wypracowania mechanizmów adaptacji do utraty. Inicjatorzy zmian zbyt często zapominają, że warunkiem wkroczenia w nowy etap funkcjonowania wraz z jego nowymi procedurami, zadaniami, celami, postawami i normami jest pożegnanie się z terażniejszością, by mogła ona stać się przeszłością. Z perspektywy zarządzania istotne znaczenie ma uświadomienie sobie, że w reakcji na zmianę istotne miejsce zajmuje właśnie reakcja na stratę, a w aktualnej reakcji na stratę dochodzą do głosu także emocje związane z poprzednimi stratami, których doświadczyliśmy w przeszłości. Dla powodzenia we wprowadzaniu zmian niezbędne jest więc zrozumienie, w jakim stopniu manifestowane przez członków organizacji reakcje mają związek ze stratami doznawanymi w przeszłości, w jakim zaś są reakcją na aktualnie wdrażaną zmianę.

Następnym krokiem jest otwarte nazywanie i mówienie o emocjach związanych ze stratami przeszłymi i aktualnymi. Między innymi o tej ciągłości mimo zmian mówią liderzy badanej firmy.

3. Opis przypadku

Prezentowane fragmenty wywiadów przeprowadzone zostały w 2007 r., w trakcie badań poświęconych zależnościom między osobowością liderów a sposobem funkcjonowania organizacji. Badana firma w momencie badania obchodziła 15-lecie istnienia. Firma świadczy kompleksowe usługi w zakresie doradztwa podatkowego i zarządzania finansami, obsługując kilkaset dużych i małych przedsiębiorstw, w tym także przedsiębiorstwa zagraniczne, które działają na terenie Polski. W okresie, gdy prowadzone były badania, firma zatrudniała 19 osób w pełnym wymiarze godzin, 3 osoby współpracujące; 2 osoby to zarządzający firmą, jednocześnie jej współwłaściciele.

Według jednej z osób znaczących (zatrudnionej jako specjalista-współpracownik) w firmie ceni się: „lojalność, uczciwość i wiedzę. Ponadto pracownicy są namawiani do rozwoju. Ważna jest też praca zespołowa [...]. Firma jest ludzka. Klient nie jest anonimowy, tylko ma ludzką twarz”.

Założyciel firmy mówi o swoim stosunku do zmian i rozwoju firmy: „Musi być wspólne postrzeganie problemu; spójność i uzyskiwanie zgodności są najważniejsze [...]. Ale w kwestiach merytorycznych stawiam na swoim [...]. Sposób podejmowania decyzji musi być autorytarny, dlatego większość decyzji ja podejmuję”.

Według innej z osób znaczących (współwłaścicielki) zmiany w firmie wprowadza się odgórnie lub oddolnie: „Jeśli zmiany dotyczą strategii, decyzje uzgadniają właściciele [...]. Są one odgórnie zaplanowane, a informacje sukcesywnie przekazywane, metodą drobnych kroczków. Czasem budzą one zaskoczenie, zdziwienie wśród pracowników [...]. Tak było z ISO, do którego przygotowania trwały trzy lata [...]. Są też zmiany, które czasem nieśmiało, a czasem wprost sygnalizują pracownicy. Jest to zawsze wnikliwie analizowane, zanim zapadnie ostateczna decyzja. Jeśli jest pozytywna, szef wyznacza osoby odpowiedzialne za ich „dopracowanie i wdrożenie. Tu, na tym etapie można powiedzieć »nie«. Bardzo dużą rolę w firmie odgrywa autorytet szefa”.

Współwłaścicielka firmy mówi o procesie wprowadzania zmian w następujący sposób: „Wprowadzanie jakichkolwiek nowości to długa droga, pokonywana drobnymi kroczkami. Kiedyś, gdy firma była mniejsza i młodsza, jechaliśmy na tygodniowe szkolenie i nie baliśmy się powiedzieć: »robicie to i to, a powinniście robić to i to«”. W tej chwili, jeśli zmiana ma być wdrażana, to od roku o niej mówię – wszędzie i ze wszystkimi. Mówię o efekcie, jaki chcemy osiągnąć, mówię, że dzielimy ten plan na etapy i w jakich zespołach będzie on realizowany. Potem mówię, ile osiągnęliśmy, a ile jeszcze powinniśmy zrobić. U nas to trwa teraz bardzo długo [...]. Słabością tego podejścia jest na przykład to, że od lat nasz informatyk, który stwo-

rzył dla nas specjalny program, mimo coraz częstszych uwag krytycznych, cały czas twierdził, że wszystko jest ok. [...] Jak w końcu kazałam zrobić nową wersję programu, to wszyscy chcieli wrócić do starej, no i jest ciągle ta stara wersja, bo ludzie nie chcą uczyć się nowej”.

Na temat komunikacji: „To, że jesteśmy tyle czasu na rynku i w takiej formie to efekt pracy »na kontakcie«. Może jest nawet tego za dużo [...]. Niektórych to denerwuje [...]. U nas wszystko się dyskutuje”.

Na temat problemów: „Wśród młodych pracowników brakuje świadomości dla kogo, z kim i po co pracujemy [...]. Mamy zadaniowy czas pracy, każdy pracownik musi zrobić swoje [...]. Nie ma możliwości, żeby nie zauważać napięć w firmie. Nawet jeśli ja nie zauważę, to zawsze zauważy ktoś inny. Staramy się to na bieżąco rozwiązywać. Ja biorę na rozmowę, a w sprawach merytorycznych interweniuje szef. Po to są też spotkania szkoleniowe [...]. Każdy może powiedzieć swoje [...]. Ludzie pracują w zespołach, więc są oczywiście tarcia. Czasami ingeruję, gdy konflikt dotyczy klienta bezpośrednio, ale zostawiam też pracownikom czas na własne pomysły”.

4. Podsumowanie

Działające wewnątrz każdej firmy mechanizmy sprzyjające zmianie oraz przeciwdziałające jej stanowią szczególne wyzwanie dla osób odpowiedzialnych za efektywne wprowadzanie zmian. Psychologowie twierdzą, że im więcej wiemy o sobie, tym skuteczniej możemy wpływać zarówno na zachowanie swoje, jak i na zachowanie innych ludzi.

W małej firmie znacznie wyraźniej niż w firmach dużych, a zwłaszcza w korporacjach, widać bezpośredni wpływ osób znaczących na przebieg procesu wprowadzania zmian. Ich osobisty stosunek do zmian, wynikający z właściwości osobowości, determinuje sposób, w jaki podchodzą oni do zmian w swojej firmie. To, jak liderzy badanej firmy rozumieją zmiany, czego się obawiają, a do czego dążą i jakimi drogami starają się osiągać swoje cele i realizować zamierzenia, dyktuje im sposób wprowadzania zmian w firmie, co ilustrują przytoczone fragmenty wywiadów.

Literatura

- Barabas A., *Zmiana jako strata*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 963, AE, Wrocław 2002, s. 23-32.
- Barabas A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J., *Fundamentals of Management*, Homewood, Irwin Inc., Boston 1992.

Reykowski J. (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976.
Stapley L.F., *The Personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*, Free Association Books, London 1996.

DEVELOPMENT AND CHANGE IN A SMALL FIRM

Summary

The article presents some possibilities of using psychological knowledge for better understanding of organizational life. This kind of knowledge can improve our coping with resistance to change. Moreover, it can improve management practices. The author gives us an example of a small company's leaders attitude towards changes.