

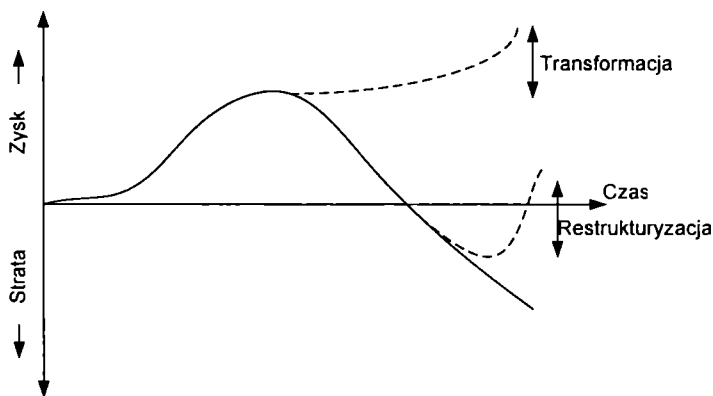
Katarzyna Grzybowska

Politechnika Poznańska

STYLE WPROWADZANIA ZMIAN

1. Wstęp

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie dwóch podstawowych koncepcji efektywnego kształtowania zmian i wprowadzania ich do organizacji. W literaturze przedmiotu pojęcie zmiana jest rozumiane bardzo szeroko. Autorka na potrzeby pracy zawęża je do zmian o charakterze transformacyjnym, a nie restrukturyzacyjnym. S. Slatter i D. Lovett w pracy pt. *Restrukturyzacja firmy. Zarządzenie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych* [2001, s. 6] piszą: „Zarówno restrukturyzacja, jak i transformacja zmierzają do osiągnięcia poprawy wyników, ale różnią się szybkością powrotu do dobrej kondycji oraz pożądanym stanem końcowym. Transformacja ma umożliwiać znaczną poprawę wyników w perspektywie średnioterminowej; restrukturyzacja – szybkie osiągnięcie trwałej równowagi”. Różnica w podejściu do wprowadzanych do przedsiębiorstwa zmian została przedstawiona na rys. 1.



Rys. 1. Porównanie zmian o charakterze transformacyjnym i restrukturyzacyjnym

Źródło: [Slatter, Lovett 2001, s. 7].

Jak podają dalej autorzy *Restrukturyzacji firm...*, „krzywa oznaczająca poprawiające się wyniki firmy w wypadku restrukturyzacji zaczyna się niżej i mimo iż wspina się pod ostrzejszym kątem, kończy się znacznie poniżej krzywej wyników transformacji. [...] Transformacje firm ograniczają się zwykle do poprawy efektywności działalności i nie dotyczą takich zagadnień, jak: zarządzanie w warunkach kryzysu, restrukturyzacja kapitałowa czy też zarządzanie kontaktami z grupami interesu” [Slatter, Lovett 2001, s. 6].

Zmiana w przedsiębiorstwie jest procesem celowym, zakładającym określony skutek. Jest „zjawiskiem złożonym [...]”. Do każdej zmiany trzeba podchodzić w sposób uporządkowany i logiczny, jeśli ma ona mieć realne szanse powodzenia” [Griffin 2004, s. 410]. Autorka niniejszej pracy, mając więc do czynienia ze zjawiskiem złożonym, omawiać będzie istotne zagadnienia związane z efektywnym kształtowaniem i wprowadzaniem zmian do organizacji.

2. Zmiana w organizacji

Ze względu na mnogość definicji i wieloznaczność pojęcia „zmiana”, autorka na potrzeby prezentowanej pracy, tworzy definicję własną. Prezentowana definicja powinna zawierać pewną wartość praktyczną, poszerzoną o nowy aspekt, zatem: zmiana jest to działanie rozumiane jako różnica między jednym stanem (w czasie t_1) a innym stanem (w czasie t_2), bez wskazania na jej przyczyny, charakter czy potencjalne i realne skutki. Może być wywołana bodźcami wewnętrznymi bądź zewnętrznymi i dotyczyć dowolnego obszaru przedsiębiorstwa. Wprowadzona celowo modyfikacja oceniana jest dodatnio w świetle określonych przez przedsiębiorstwo kryteriów. Zmiana jest zdarzeniem, które zaszło w czasie i tworzy nowy stan o potencjalnie zwiększonym ładzie oraz zorganizowaniu. Zmiana wprowadzona do organizacji, tworzona przez ludzi, działa jako czynnik twórczy i kształtuje nowy paradygmat działania. Zmiana „jest zdolnością do harmonijnego rozwoju i działania w ciągłym i nieprzewidywalnym zmiennym otoczeniu” [Maskell 2001, s. 5].

Ze zmianą w przedsiębiorstwie ściśle powiązane są rozkwit i wzrost organizacji oraz jej konkurencyjność. Organizacje muszą się znacznie zmieniać i przekształcać, by przetrwać i stać się bardziej konkurencyjne. Wyróżnić można dwa podstawowe cele zmian w firmie. Są to zwiększenie adaptacyjności i konkurencyjności organizacji w stosunku do otoczenia oraz zmiana wzorców zachowań i systemów wartości członków organizacji. „Kula bilardowa pchnięta na inną kulę powoduje ruch tej ostatniej przez impuls” [Bergson 2004, s. 87]. Jak podaje I. Durlik, „wprowadzenie zmian jest jak podróż od stacji A do stacji B” [Durlik 1998, s. 113]. Podobnie myśli J.A. Champy – „dla wielu menedżerów jest to podróż, która nie ma końca” [Champy 1998, s. 25]. Zmiany nabrały cech szybkości i żywiołowości: „zmiana staje się wyrazem przeżycia, a przeżycie implikuje zmianę, podobnie jak i adaptację, elastyczność, nowatorstwo” [Nizard 1998, s. 108].

Na przedsiębiorstwo można spojrzeć jak na system. „Systemowe spojrzenie na organizację jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, będącymi w stanie sprawnie odpowiadać na nową rzeczywistość, która

charakteryzuje się bezwzględną konkurencją i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów” [Rummler, Brache 2000, s. 36]. Myślenie systemowe jest więc umiejętnością widzenia całości, występujących w tej całości relacji poszczególnych elementów i ciągłości zmian w czasie. Nie jest sztuką widzenie świata jako „statycznych zdjęć migawkowych” [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 112]. „Ta dyscyplina pomaga zrozumieć, jak efektywnie zmieniać systemy i dostosowywać je do procesów i trendów” [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 164].

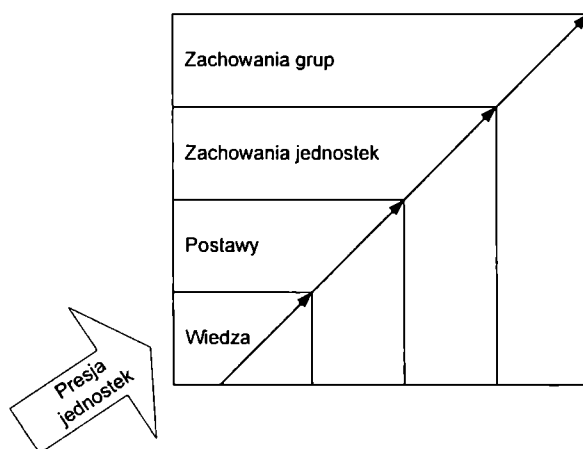
3. Cykl partycypacyjny i cykl dyrektywny

P. Hersey i K.H. Blanchard w *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources* [1977] przedstawiają dwie koncepcje efektywnego wprowadzania zmian do przedsiębiorstwa i wyróżniają cykl partycypacyjny zmian oraz cykl dyrektywny zmian.

Cykl partycypacyjny zmian jest wynikiem wiedzy i inicjatywy członków organizacji. Istotą partycypacji jest stworzenie podwładnym warunków do:

- przejawiania inicjatywy,
- zgłaszania projektów zmian i udoskonaleń,
- zapewnienia prawa do krytyki rozwiązań,
- proponowania alternatywnych pomysłów.

Zmiany „wyrastają na podłożu nowej wiedzy oraz silnej motywacji do ich przeprowadzenia. Wiedza ta kształtuje postawy członków organizacji, które następnie – uzewnętrznione w postaci zachowań indywidualnych i grupowych – wpływają na kształt przyjmowanej strategii usprawnień” [Kozłowski, Piotrowski 2002, s. 500]. W literaturze przedmiotu cykl partycypacyjny zmiany (rys. 2) określany jest także mianem zmian oddolnych.



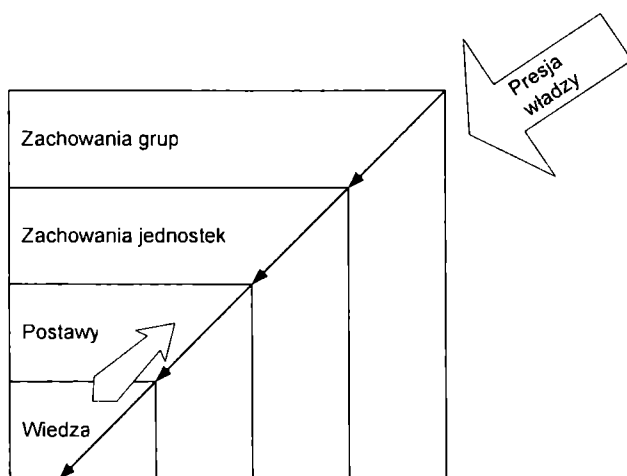
Rys. 2. Cykl partycypacyjny zmian

Źródło: [Kozłowski, Piotrowski 2002, s. 501].

Zmiany o cyklu partycypacyjnym są bardziej efektywne w organizacjach, gdzie jej członkowie są otwarci lub posiadają wystarczającą wiedzę i chcą udoskonalać swoją pracę. Zmiany takie wymagają także otwartego na oddolną inicjatywę kierownictwa. Takie demokratyczne zachowania przełożonego sprzyjają dużej swobodzie postępowania pracowników. Kierownictwo stwarza jednocześnie warunki do podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Przełożeni w proces wprowadzania do przedsiębiorstwa zmian angażują również szeregowych członków organizacji. Świadomość wpływu szeregowych pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa korzystnie oddziałuje na integrację oraz identyfikację pracowników ze swoim miejscem pracy. Podkreślić jednak należy, że nie w każdej sytuacji zastosowanie prezentowanego cyklu przyniesie korzyści. Jest on odpowiedni wobec pracowników o potwierdzonych kwalifikacjach, gotowych przejmować odpowiedzialność. To podejście będzie wskazane w przypadku zadań o złożonym charakterze, wymagających konfrontacji różnych punktów widzenia.

W przypadku cyklu dyrektywnego zmian (rys. 3) wszelka inicjatywa podjęcia modyfikacji w przedsiębiorstwie pochodzi od kierownictwa (władzy). „Zgodnie z założeniami tego cyklu, dotychczasowe sposoby zachowań indywidualnych i grupowych muszą ulec zmianie. To z kolei wymaga nabycia przez członków organizacji nowej wiedzy związanej ze zmianą i wówczas dopiero mogą, choć nie muszą, wykształcić się wśród nich pozytywne postawy wobec dokonywanych usprawnień” [Koźmiński, Piotrowski 2002, s. 501]. Zmiany związane z cyklem dyrektywnym zwane są również odgórnymi.

Zmiany charakterystyczne dla cyklu dyrektywnego mogą być efektywne w organizacjach, gdzie załoga preferuje odgórne inicjowanie zmian. Zmiany o cyklu dyrektywnym stosowane będą w przypadku organizacji niezdolnych do zmian.



Rys. 3. Cykl dyrektywny zmian

Źródło: [Koźmiński, Piotrowski 2002, s. 501].

Prezentowany cykl skutkuje w zakresie efektywności i postaw pracowników:

- osoby w zespole mogą nie identyfikować się ze zleconymi zadaniami i nie odczuwać satysfakcji,
- nie będą angażować się w wykonywane zadania,
- relacje między pracownikami charakteryzuje bezosobowość, pracownicy odczuwają znaczny dystans i zagrożenie,
- pojawia się frustracja, agresja i niezadowolenie, wrogość, którą trudno jest usunąć lub zniwelować.

4. Zakończenie

Jak każdy system społeczny, tak i przedsiębiorstwo można z dużą łatwością projektować i zmieniać w zależności od założonych celów. W związku z powyższym wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie jest uzależnione w istotnym stopniu od czynnika ludzkiego. To on determinuje wybór między omawianymi stylami wprowadzania zmian w organizacji. Nie można jednak w sposób jednoznaczny przypisać stylów wprowadzania zmian do pewnych typowych grup przedsiębiorstw. Jest to obszar jeszcze niezbadany, wymagający szerokich badań empirycznych i z pewnością interesujący.

Jedynie intuicja podpowiada, że cykl partycypacyjny preferowany będzie w organizacjach już ukształtowanych, raczej średnich, ze średnim stażem na rynku. Będą to organizacje charakteryzujące się wysokim stopniem efektywności, przedsiębiorczością i elastycznością. Cykl dyrektywny preferowany może być w przedsiębiorstwach małych, gdzie dominującą postacią jest właściciel. To on jest osobą, która podejmuje decyzje i narzuca je podwładnym. Cykl ten może być również preferowany w przedsiębiorstwach dużych. Tu jednak prawdopodobną przyczyną stosowania tej koncepcji będą: wysoki stopień hierarchizacji, przestrzeganie procedur oraz sprawność i kontrola.

Przedsiębiorstwa tworzone są przez ludzi. Chęć współpracy i zaangażowania pracowników w proces wprowadzania zmian to główny bodziec wpływający na uzyskanie sukcesu gospodarczego przez menedżerów przedsiębiorstw.

Droga do zapewnienia spójności czy koncepcja kształtowania i wprowadzania zmian do przedsiębiorstwa mogą być różne. „Najważniejszym i najbardziej widocznym przejawem chęci do działania w firmach doskonałych jest ich gotowość do ciągłego podejmowania prób, do eksperymentowania” [Peters, Waterman 2000, s. 209]. Jak podaje K. Weick, „chaotyczne działanie jest lepsze niż uporządkowane niedziałanie” [Peters, Waterman 2000, s. 209].

Literatura

- Bergson H., *Ewolucja twórczości*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2004.
- Champy J.A., *Przygotowując się do zmian organizacyjnych*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998.
- Drucker P.F., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa 1976.

- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering: teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2001.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, New Jersey 1977.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Maskell B., *The Age of Agile Manufacturing*, „Supply Change Management”, vol. 6, 1/2001.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000.
- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firm. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2006.

CHANGING STYLE

Summary

Transformation, reorganization or restructuring are the creation and change of a whole new form, function or structure of a firm. Transformation or reorganization are to create a company that is better than before.

This paper focuses on behaviour within organizations, particularly on the interaction of people, motivation, and leadership. It focuses on the concept of power as it applies to leadership effectiveness. The author presents concepts and techniques necessary to understand organizational behaviour in today's world.