

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW JAKO METODA EWOLUCYJNEGO PRZYGOTOWANIA PRACOWNIKÓW DO REWOLUCYJNYCH ZMIAN

1. Wstęp

Zmiany są stałym elementem współczesnego świata biznesu. Wymusza je potrzeba bycia konkurencyjnym, ciągły postęp technologiczny oraz dążenie do innowacyjności przedsiębiorstw. Tym samym istotne staje się pytanie nie o to, czy wdrażać zmiany, ale jak to robić. Wyniki analizy treści literatury przedmiotu wskazują, że teoretycy i praktycy mówią o dynamice dokonywania przeobrażeń w organizacji. Konieczność szybkiej adaptacji do otoczenia może sugerować przeprowadzanie przeobrażeń w sposób rewolucyjny, podczas gdy wiedza o reakcjach pracowników na zmiany, poszerzona o ich złożoność i zakres, podpowiada rozwiązania ewolucyjne. To ostatnie, zwracając uwagę na uczestniczące w zmianach jednostki i działania wobec nich, wskazuje, że możliwa jest taka adaptacja ich zachowań, by sprzyjały one skuteczności dokonywanych przeobrażeń [Stankiewicz 2000]. Zmiany ewolucyjne wydają się także bardziej „oswojone” dzięki ich planowaniu.

Zauważmy, o czym pisze też L. Greiner [Zarębska 2002], że model wzrostu organizacji ukazuje naprzemienną istnienie okresów ewolucyjnych i rewolucyjnych zmian. Co więcej – rewolucja stanowi, według wspomnianego modelu, odpowiedź na pojawiające się kryzysy i to dzięki niej organizacja osiąga wyższy poziom rozwoju. Pamiętając o turbulentnej rzeczywistości funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zmianie, definiowanej przez S. Robbinsa [2002], jako działalności prowadzącej do zwiększenia zdolności organizacji w dostosowywaniu się do otoczenia, ważne staje się również umiejętne wdrażanie („okiełznanie”) zmian rewolucyjnych. Jak je przeprowadzać? Pomocna w realizacji tego zadania może się okazać m.in. partycypacja pracowników w zarządzaniu.

2. Pracownicy wobec zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych

Ewolucja i rewolucja są pojęciami z socjologicznych koncepcji zmian społecznych dotyczących rozwoju ludzkości. Ewolucjonizm socjologiczny oznacza zmiany, w których podkreśla się „jedoliniowość i kierunkowość stopniowego procesu różnicowania strukturalnego i funkcjonalnego społeczeństwa, w wyniku realizacji immanentnych, endogenicznych potencji, podobnie jak dzieje się w przypadku wzrostu osobniczego w świecie organizmów żywych” [Sztompka 2003, s. 524]. Ewolucja zatem jest procesem, który ma określony cel, składa się z etapów oraz, przez dokonywanie zmian wewnętrznych (w strukturze i funkcjach), winien prowadzić do stanu doskonalszego. Przy czym dokonywane przeobrażenia – przechodzenie do stanów bardziej złożonych – odbywają się stopniowo i powoli. Natomiast rewolucja, jak zauważa wspomniany autor [Sztompka 2003, s. 539], oznacza „fundamentalny przełom, zerwanie ciągłości procesu dziejowego, przekształcenie całej struktury i trybu funkcjonowania społeczeństwa, a także życia codziennego, mentalności i postaw jego członków”. Wyróżnione w definicji cechy rewolucji, jak radykalizm zmiany, szeroki ich zakres, obejmujący różne dziedziny życia, S. Hunnighoton [za: Sztompka 2003] uzupełnia o szybkość przeobrażeń w krótkim czasie i mobilizację znacznych segmentów społeczeństwa, ujmując rewolucję jako „szybką, fundamentalną i gwałtowną zmianę, obejmującą wartości i mity społeczne, instytucje polityczne, strukturę społeczną, formy przywództwa i działania rządowe”. Zdaniem P. Sztompki, wymienione cechy wraz z widocznością i odczuwalnością rewolucji, której doświadczenie łączy się z odczuwaniem stanów emocjonalnych przez jednostkę, takich jak entuzjazm, euforia, nadzieja, poczucie mocy, sprawia, że rewolucje stanowią najbardziej spektakularny przejaw zmian społecznych.

Charakter zmian rewolucyjnych jest także poruszany w literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Burzenie równowagi przedsiębiorstwa w sposób radykalny i gwałtowny, według M. Panek i J. Zguda [2002], powoduje docenianie zmian organizacyjnych i angażowanie w działania, co nie zawsze wywołują zmiany wdrażane ewolucyjnie. Należy zwrócić uwagę, że wspomniane emocje, powstające w wyniku rewolucyjnych zmian, choć wskazują na psychiczne zaangażowanie, to nie określają jego kierunku, czyli tego, czy pracownicy, akceptując zmianę, wspierają swymi działaniami jej wdrożenie. To właśnie reakcja pracowników wobec zmian oraz ich umiejętności adaptowania swych zachowań mają, jak wskazują badacze [Heenestad 2000; Stankiewicz 2000; Robbins 2002], wpływ na skuteczność dokonywanych przeobrażeń w organizacji. Wielu z nich podkreśla, że pozyskiwaniu aprobaty pracowników, niwelowaniu ich potencjalnych oporów i podejmowaniu współpracy na rzecz zmiany sprzyjają przeobrażenia dokonywane stopniowo i powoli, bowiem podczas takiego procesu mogą w nim uczestniczyć. Są to cechy ewolucyjnego procesu wdrażania zmian.

Zauważmy także, że coraz więcej młodych ludzi, podejmując pracę, jest świadomych swej wartości; są oni menedżerami swego „portfolio”, są mobilni, dzięki czemu nabierają sytuacyjnej adaptacyjności. Wielu z nich, dążąc do samorealizacji, m.in. poprzez zaplanowaną ścieżkę kariery zawodowej oraz będąc świadomymi

zmian na rynku, konieczności nabywania stosownych umiejętności i wiedzy, obserwuje otoczenie i bierze udział w różnorodnych tematycznie szkoleniach. Wynikiem ich adaptacji do przeobrażeń na rynku jest także samodzielność, gotowość do podejmowania działań kreatywnych czy ryzyka. Jednak to nie wystarcza do przeprowadzania rewolucyjnych zmian w organizacji. T. Wawak [2001, s. 229] zauważa, że „tylko człowiek zaangażowany bezgranicznie w to, co robi (z pełną świadomością, że służy tym sposobem poprzez innych ludzi sobie), jest zdolny podnieść godność pracy na wyżyny i maksymalizować jej pozytywne skutki, minimalizując negatywne”. Owo zaangażowanie można wyzwalać poprzez partycypację, pomaga ona bowiem zrozumieć i zobaczyć drogę prowadzącą do realizacji pożądaných celów organizacji, kształtuje klimat grupy, chęć do aktywnej pracy z menedżerem i ogranicza destruktywne zachowania wobec niego, które nasilają się przed zaplanowaniem zmiany i w trakcie jej wdrażania, gdyż ujawnia się poczucie zagrożenia dotyczące blokowania wielu potrzeb. Ponadto, co trzeba koniecznie przypomnieć i jeszcze raz zaakcentować, partycypacja przywraca pracownikom naturalne prawo dane przy narodzinach – bycie aktywnym członkiem grup, w których funkcjonują. Tym bardziej że przy wdrażaniu zmian potrzebne jest świadome i aktywnie podjęte zaangażowanie większości pracowników, konieczne jest ich współdziałanie. Szczególnie potrzebna jest partycypacja w sytuacji radykalnych, gwałtownych i szybkich zmian rewolucyjnych, pozwala ona bowiem dostrzegać sens przeobrażeń, zobaczyć fragment wykonywanych działań w kontekście całości zmian i celów realizowanych przez organizację. W jej uskutecznianiu trzeba pamiętać o cechach młodych pracowników, uwzględniając ich potrzeby i wykorzystując jednocześnie ich własności oraz rozwijając ich potencjał.

3. Znaczenie partycypacji pracowników w przeprowadzaniu zmian rewolucyjnych

Wiadomo, że partycypacja pracownicza oznacza włączanie pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem. Uznając za V. Vroomem [1959], że istotą uczestnictwa jest wspólne podejmowanie decyzji przez podwładnych i przełożonych oraz biorąc pod uwagę to, o czym pisali T. Wall i J. Lisher [za: Mendel 2001], iż proces decyzyjny tradycyjnie należał do odpowiedzialności i prerogatyw ich menedżerów, można zauważyć potrzebę dokonywania zmiany w relacjach między pracownikami poszczególnych szczebli organizacyjnych (podwładnymi a przełożonymi). Skuteczna partycypacja nie jest możliwa bez uznania przez kierowników praw pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji, oraz bez chęci podwładnych do uczestnictwa.

Istotne jest to, czy udział pracowników w podejmowaniu decyzji jest wynikiem zapisów w systemie ustawodawczym, czy dobrowolnie podjętą współpracą przełożonych z podwładnymi. Prawnie zagwarantowane uczestnictwo pracowników oznacza udział reprezentacji społeczności przedsiębiorstwa w organach decyzyjnych, a nie ich indywidualną, bezpośrednią partycypację, wynikającą z naturalnej potrzeby. To ta ostatnia poprawia komunikowanie się w grupie, w

organizacji, wzmacnia motywację, ułatwia i przyspiesza zespołowe uczenie się [Jakubów 2004; Stankiewicz 1998], czyli ma znaczenie dla wdrażania zmian rewolucyjnych. Stosowanie partycypacji nieformalnej sprzyja zrozumieniu przez pracowników celów, do których dąży organizacja, oraz sposobów ich osiągnięcia, a przez to przyspiesza akceptację nowych rozwiązań, podporządkowanie się przyjętym decyzjom (Erez, Earley i Hulin; Latam i Saari; Locke w: [Sashkin 1986]). Umożliwia także poznanie przez pracowników oczekiwań zarządzających względem ich zachowań. Działania te ułatwiają „odnalezienie się” członków organizacji w nowej sytuacji, dostosowanie do nowych warunków, wpływając pozytywnie na szybkość dokonywanych zmian.

Dla przeprowadzania radykalnych zmian w organizacji ważna jest także intensywność partycypacji, czyli stopień aktywności pracowników w kształtowaniu wzajemnych oddziaływań, który wyznaczają w dużej mierze prawa przyznane podwładnym przez ich przełożonych. Menedżerowie mogą, zgodnie z koncepcją W. Tegtmeiera [za: Mendel 2001], włączać pracowników w sposób pasywny oparty na zasadzie konsultacji (wypowiadanie się, informowanie, wysłuchanie) lub czynny – poprzez umożliwienie im wyrażania zgody, sprzeciwu, wspólne rozstrzyganie czy samostanowienie. Kierownicy, dążąc do ustalenia i osiągnięcia wyższego poziomu celów, tworzenia bardziej kreatywnych rozwiązań (odmienność percepcji) oraz intensyfikowania zaangażowania podwładnych w ich realizację, winni upowszechniać stosowanie aktywnej formy partycypacji. Czynny udział pracowników bowiem sprzyja wzajemnemu poznaniu, w tym zwłaszcza zachowań, potrzeb oraz umiejętności. Ich znajomość, w obliczu nieznanej sytuacji, którą są zmiany, powoduje wspieranie jednych pracowników przez innych oraz zmniejszanie ich potencjalnych obaw. Umożliwia również szybki, a przede wszystkim odpowiedni przydział zadań konkretnym, kompetentnym osobom oraz właściwy do potrzeb sytuacyjnych i celów dobór członków tworzonych zespołów wdrożeniowych (projektowych), które mając wypracowane sposoby, działają efektywnie. Wybór pracowników do zespołu nie oznacza ich selekcji tylko ze względu na posiadaną wiedzę, lecz także z uwagi na umiejętności współpracy, w tym komunikowania się. Dzięki znajomości kwalifikacji, umiejętności swych podwładnych menedżerowie wiedzą, którzy z nich winni pracować samodzielnie, którzy mogą podejmować działania zarówno indywidualnie, jak i grupowo, a którym należy ułatwić pracę w zespole i jak to zrobić. Poprzez współudział pracownicy poszerzają wiedzę w zakresie stylów komunikowania – formy, długości, częstotliwości, jasności przekazu, używanych fraz, które należy zastosować względem określonych osób. Tym samym istnieje możliwość równoczesnej realizacji odrębnych i złożonych zadań, które wywołują zmiany rewolucyjne.

Dobrowolnie podejmowana partycypacja w formie aktywnej wiąże się z delegowaniem uprawnień przez menedżerów, rozwijaniem umiejętności przyjmowania odpowiedzialności przez pracowników oraz dbania, przez obie strony procesu podejmowania decyzji, o ciągłość i aktywność komunikowania oraz jasność, rzetelność i uczciwość przekazów. Wzajemne oddziaływanie ułatwia także kształto-

wanie klimatu zaufania oraz atmosfery pracy zespołowej [Moczulska, Stankiewicz 2005; Penc 2001; Zarębska 2002].

Pamiętając o istocie partycypacji, należy również nieustannie mieć na uwadze podwładnych, ważnymi bowiem wyznacznikami osiągania korzyści ze współuczestnictwa są, jak wskazuje J. Stankiewicz [1998], kompetencje pracowników i ich potrzeby. Pierwsze mają znaczenie podczas procesu regulacyjnego, gdyż wiedza i umiejętności współpracy (komunikowania, negocjacji, pracy zespołowej) mają wpływ na jego wyniki, jakość podejmowanych decyzji. Drugie, obok oczekiwanych korzyści z partycypacji, wyznaczają wspomnianą chęć uczestnictwa, czyli pośrednio także zaangażowanie (poziom intensywności i „jakość”) podwładnych. Partycypacja sprzyja zaspokajaniu takich potrzeb, jak potrzeba bezpieczeństwa, poczucia sprawowania kontroli, szacunku, społecznych interakcji, niezależności i samorealizacji (Coch, French, Miles, Riche, w: [Miller, Monge 1986; Sashkin 1984; Stankiewicz 1998]).

Zauważmy, że nie każdy człowiek dąży do zaspokojenia wszystkich wymienionych potrzeb, dlatego istotne staje się ich rozpoznanie. Paradoksalnie, ich identyfikację umożliwia partycypacja. Efektywność wdrażanych zmian zależy w dużej mierze, jak pisze J. Penc [2001], od poczucia bezpieczeństwa, dlatego ta podstawowa potrzeba winna być zaspokajana w procesie przeobrażeń poprzez ciągle komunikowanie się. Zdaniem wspomnianego autora, ważne znaczenie podczas przeprowadzania zmian odgrywa nastawienie pracowników wobec nich, co potwierdzają badania. Wynika to z autonomii przyznanej podwładnym, atmosfery pracy panującej w przedsiębiorstwie oraz ze sposobów rozwiązywania konfliktów. Partycypacja podczas wdrażania radykalnych zmian wymaga nie tylko zaprezentowania, ale i uzgadniania celów z pracownikami i uzyskania ich akceptacji oraz późniejszego kontrolowania osiągnięć, co sugeruje konieczność komunikowania się także po zakończonym procesie. Znajomość wyników podejmowanych działań i popełnianych błędów kształtuje otwartość podwładnych na przeobrażenia, gdy muszą być szybko dokonywane.

Konkludując, można stwierdzić, że partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji o wdrażaniu nawet rewolucyjnych zmian przynosi korzyści w postaci zaspokojenia wielu ich potrzeb, zrozumienia celów organizacji, sposobów ich osiągania, poznania i zrozumienia wzajemnych zachowań obu aktorów omawianego procesu. Jej stosowanie w trakcie rewolucyjnych zmian ułatwia i przyspiesza akceptację ustalanych rozwiązań, właściwy przydział zadań, rozwija kreatywność w realizowaniu wprowadzanych przeobrażeń oraz zmniejsza opory pracowników, a tym samym nie wydłuża czasu wprowadzania radykalnych zmian, nie powoduje ich odrzucenia. Osiąganiu wymienionych korzyści sprzyja włączanie podwładnych w podejmowanie decyzji, które zostało dobrowolnie podjęte przez menedżerów i pracowników oraz w którym umożliwia się podwładnym aktywny udział. Stosowanie tak rozumianej partycypacji wymaga kreowania umiejętności delegowania uprawnień przez kierowników, przejmowania odpowiedzialności przez pracowników oraz takich czynników, które są istotne dla pracy zespołowej, jak np.

dzielenie się wiedzą, aktywne słuchanie informacyjne, refleksyjne, stosowanie właściwych fraz, retoryka wypowiedziania się.

4. Zamiast podsumowania

Zaprezentowane refleksje, choć może wywołujące niedosyt, pozwalają stwierdzić, że stosowanie partycypacji pracowników sprzyja przeprowadzaniu zmian rewolucyjnych. Dzięki ich uczestnictwie mogą być dokonywane złożone zmiany w wielu miejscach organizacji równocześnie (radikalizm i zakres zmian). Włączanie podwładnych w podejmowanie decyzji oznacza aktywną mobilizację społeczności organizacji wspierającą zmianę, czyli ułatwienie dokonywania przeobrażeń ostatecznie również w kontekście czasu. Szybkość przeobrażeń z wykorzystaniem partycypacji potwierdzają badania prowadzone w porządkach społecznych opartych na gospodarce rynkowej, które dowodzą, że istnieje związek między uczestnictwem pracowników a podporządkowywaniem się decyzjom, jako wynik odczuwania przez nich udziału w ich wypracowaniu [Stankiewicz 1998]. W takich warunkach procesu zmian nie spowalnia niepewność wobec nich, istnieje bowiem możliwość dokonywania modyfikacji w trakcie przeobrażeń, które konsultowane są z pracownikami. Skuteczności partycypacji w sytuacjach niejednoznacznych, a także konfliktowych, które są charakterystyczne dla rewolucyjnych zmian, dowodzą również wyniki badań R. Schulera [1977].

Skuteczne stosowanie partycypacji pracowników jest uwarunkowane, jak zaprezentowano, przede wszystkim postawami uczestników organizacji oraz ich różnorodnymi umiejętnościami niezbędnymi we współpracy. Jej realizacja wymaga rozważań i czasu, ponieważ konieczność delegowania uprawnień bywa traktowana przez menedżerów jako utrata wpływów i władzy [Hennestad 2000]. Zmiana relacji z podwładnymi czy zakresu odpowiedzialności wywołuje obawę o utratę autorytetu, a także brak pewności co do tego, czy utrzymają go w „nowych” warunkach [Stankiewicz 1998]. Nie jest zadaniem prostym ani jednodniowym kształtowanie wśród członków organizacji świadomości co do odmienności odgrywanej roli, a nie traktowanie tego jako spadku jej znaczenia. Menedżerowie winni także uczyć się dzielenia wiedzą, przekazywania aktualnych i kompletnych informacji, otwartości na pomysły innych. Nauka skutecznego, aktywnego komunikowania się dotyczy także pracowników. Ponadto powinni oni również rozwijać umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji, przejawiać inicjatywę w dążeniu do celów wraz z odpowiedzialnością za ich konsekwencje.

Zmiany w postawach i zachowaniach podwładnych oraz przełożonych, którzy w pewien sposób, ucząc się siebie na nowo, kształtują wzajemną współpracę, należy traktować w kategoriach procesu, utrudnionego w sytuacji, gdy dotychczasowe doświadczenia były negatywne. Partycypację można uznać za przygotowanie pracowników do rewolucyjnych zmian, pamiętając, iż przeobrażenia relacji podwładnych i przełożonych są procesem ewolucyjnym.

Literatura

- Hennestad B.W. (2000), *Implementing Participative Management*, „Journal of Applied Behavioral Science”, September, vol. 36.
- Jakubów L. (2004), *Zarządzanie partycypacyjne w polskich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Wrocław.
- Mendel T. (2001), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, AE, Poznań.
- Miller K., Monge P. (1986), *Participation, Satisfaction, and Productivity: a Meta-analytic Review*, „Academy of Management Journal”, vol. 29, nr 4.
- Panek M., Zgud J. (2002), *Między rewolucją a ewolucją, czyli... o zmianie w pracy menedżera*, Centrum Wiedzy, <http://centrumwiedzy.komrel.net/cw/articles/files/157/arttykul157.pdf> 20.
- Penc J. (2001), *Partycypacja społeczna a sterowanie zmianami w firmie*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schuler R. S. (1977), *Role Perceptions, Satisfaction and Performance Moderated by Organization Level and Participation in Decision Making*, „Academy of Management Journal”, vol. 20, March.
- Sashkin M. (1986), *Participative Management Remains an Ethical Imperative*, „Organizational Dynamics”, Spring, vol. 14.
- Sashkin M. (1984), *Participative Management is an Ethical Imperative*, „Organizational Dynamics”, Spring.
- Stankiewicz J. (1998), *Zarządzanie partycypacją pracowników w procesie wdrażania zmian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 803, AE, Wrocław.
- Stankiewicz J. (2000), *Psychospołeczne opory wobec zmian i możliwości ich neutralizowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 842, AE, Wrocław.
- Sztompka P. (2003), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Vroom V. (1959), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, vol. 59.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

THE EMPLOYEE PARTICIPATION AS METHOD OF EVOLUTIONARY THE WORKERS' PREPARATION TO REVOLUTIONARY CHANGES

Summary

Considering, that in present organizations often and often revolutionary changes is essential, meaning of execution of working participation was shown. Attention was concentrated on direct, voluntary and active participation. Forming of proper relations between employees and managers for applying of so implied and effective participation is evolutionary process.