

Magdalena K. Wyrwicka

Problemy kierowania zmianą

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 687-695

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Magdalena K. Wyrwicka¹

PROBLEMY KIEROWANIA ZMIANĄ

Wprowadzenie

Zmiana to dokonywanie przeobrażeń charakteru lub istoty czegoś, czyli działanie sprawcze, ale i efekt, wynik przeobrażenia (zamienienia czegoś) – stan, który w odniesieniu do poprzedniego może być pod jakimś względem lepszy albo gorszy.

Troska o zamierzony efekt, tak typowa dla działalności zorganizowanej, wymaga zarówno zarządzania, rozumianego jako proces informacyjno-decyzyjny, jak i kierowania, czyli sprawstwa skutkującego konkretnym wynikiem mierzonym odmiennym stanem istotnego parametru lub poziomem spełnienia założonych kryteriów.

Sam przebieg zmian – na przykład cykl organizacyjny Le Chateliera² – jest rozpoznany od ponad stu lat, podobnie jak „zasada przekory” sformułowana przez tego uczonego. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że od strony zarządczej wiadomo, jakie obowiązują paradygmaty, co się zmieniło na przestrzeni lat (tab. 1), jakie informacje powinny być gromadzone i przetwarzane oraz jaka logiczna sekwencja decyzji i działań jest zalecana.

Pozostaje jednak kwestia sprawstwa – jak spowodować, by podejmowane decyzje zostały zrealizowane, a wynik był funkcjonalny.

Dyskutując dalej problemy kierowania zmianą założono sprawczą rolę podmiotu oraz podatność przedmiotu zmian na oddziaływanie. Obiektem prezentowanego tu dyskursu jest zasadniczo osoba kierująca zmianą i jej gotowość do podjęcia wiodącej roli, a szczególnie do zidentyfikowania zagrożeń w procesie przemian. Oczywiście ważny jest też czas i sposób reakcji na potencjalne lub istniejące problemy.

Sukces kierowania (także zmianą) jest zdeterminowany: kontekstem przemian, specyfiką i złożonością zadań, kompetencją i relacjami w grupie wykonawców, zakresem władzy kierownika i osobowością szefa.

Niektóre z wymienionych tu aspektów staną się przedmiotem dalszych rozważań, ale z ukierunkowaniem na problemy, które może napotkać kierownik podczas realizacji zmian. Istnieje powszechne przekonanie, że intelekt i kompetencje fachowe są wystarczające, by przeprowadzić zmianę. W praktyce okazuje się jednak, że mogą być one nawet antyproduktywne, gdy człowiek przyjmie postawę najemnika, którego nie udaje się emocjonalnie zaangażować w realizowane zadania, i który nie dba o inte-

¹ Dr hab. inż., adiunkt, Instytut Inżynierii Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Poznańska.

² Za Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 27.

grację wyników swojej pracy z wynikami innych wykonawców lub z funkcjonującymi już rozwiązaniami systemowymi.

Tabela 1. Zmiana paradygmatów dotyczących systemów kierowania zmianami.

PARADYGMAT	1950-1970 porządek, równowaga statyczna	1970-1990 spójność, równowaga dynamiczna	od 1990 procesy, obszary konfliktogenne
otoczenie	stabilne, stopniowe zmiany	brak kontynuacji, turbulencja	zmiany skokowe
planowanie	operatywne	strategiczne	zamiary (kierunki)
istotny miernik	zysk roczny	pozycja rynkowa	przewaga konkurencyjna
organizacja	struktury i przebiegów pracy	strategicznych jednostek biznesowych	procesów uczenia się („ucząca się organizacja”)
informacja (kluczowa)	księgową	rynkowa	sieć informacji (wiedza)
zasób (kluczowy)	finanse	zasoby ludzkie	zasoby Ziemi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grosse-Oetringhaus W.F., *Strategische Identität – Orientierung im Wandel. Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen*. Springer, Berlin, Heidelberg 1996, s. 91.

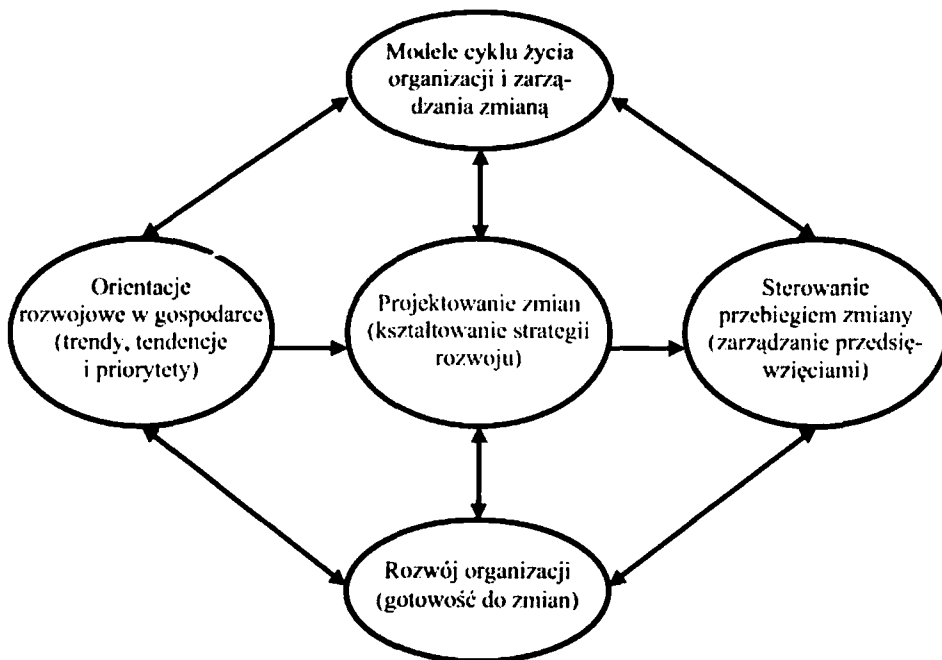
Kontekst przemian

Projekty zmian podejmowane są w konkretnym otoczeniu charakteryzowanym całą gamą rozmaitych czynników sprawczych, warunkujących czy hamujących realizację zmian¹. Każda organizacja ma swoją, niepowtarzalną historię, kulturę i wizję przyszłości. Tę sytuację warto jakoś uporządkować, uwzględniając potrzebę monitorowania gotowości do zmian (rys. 1) oraz zorganizowania zmiany na różnych płaszczyznach (rys. 2). Przeciętny kierownik ma zazwyczaj problem z ogarnięciem tak szerokiego kontekstu, choćby z powodu braku dostępu do niektórych informacji lub niedostatecznego współdziałania.

Model zaprezentowany na rysunku 1 akcentuje potrzebę wieloaspektowego uwzględniania stanu gotowości organizacji do zmian rozwojowych. Wszak „zachowania” instytucji są funkcją decyzji podejmowanych przez zarząd i indywidualnie, także przez pracowników. Przygotowanie się do podejmowania właściwych działań wymaga zapobiegliwości widocznej w takim rozwoju kadry i relacji, które skutkują systemowym kreowaniem organizacji inteligentnej. Trudność jaka tu się często pojawia wynika

¹ Por. J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE w Poznaniu, Poznań 2002 s. 68 i n.

z różnic w postrzeganiu stanu gospodarki, miejsca organizacji w większym systemie (np. sieci firm) oraz ról, jakie powinni spełniać kierownicy⁴.



Rysunek 1. Elementy rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowano na podstawie: M.K. Wyrwicka.

Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa, Seria rozprawy nr 374, Politechnika Poznańska, Poznań 2003, s. 7.

Menedżerom trudno czasem rozpoznawać i uwzględniać zarówno wyłaniające się trendy gospodarcze, jak i uszanować fakt, że organizacja, którą kierują, znajduje się akurat w konkretnej fazie życia (np. w kryzysie biurokracji), co skutkować powinno odpowiednim doбором modelu procesu zmian obowiązującego przy projektowaniu, a potem sterowaniu przebiegiem przedsięwzięcia, które ma doprowadzić do zmiany.

W takich warunkach projektowanie rozwoju i związanych z nim zmian, utożsamiane zazwyczaj z kształtowaniem strategii, może mieć charakter⁵:

- Ewolucyjny, zakładający powtarzanie się określonej sekwencji etapów (narodziny/odnowa, rozwój, dojrzałość, starość).
- Dialektyczny, bazujący na powstawaniu konfliktu i wynikającej z niego konfrontacji tezy z antytezą, co prowadzi do syntezy, która z czasem staje się tezą następnego cyklu dialektycznego.
- Teleologiczny, gdzie podjęcie zmiany jest następstwem luki lub braku lub niezadowolenia, które inicjują badania skutkujące współdziałaniem i do-

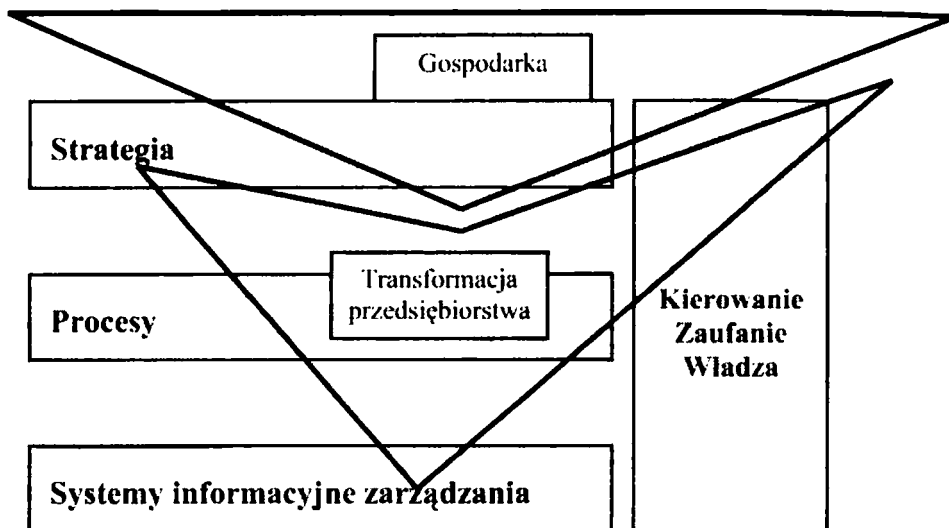
⁴ Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

⁵ Por. A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002, s. 73 i n.

precyzowaniem celu. W efekcie inicjuje się współpracę nad wyeliminowaniem kłopotu, powstaje konsensus, a cele są realizowane.

- Cyklu życia, czyli realizacji zinstytucjonalizowanego, „naturalnego” lub logicznego programu, przewidującego przejście przez konieczną sekwencję etapów.

Taka klasyfikacja modeli z pewnością przedstawia paletę możliwości, ale nie rozwiązuje problemu decyzyjnego menedżera zmian, które to podejście w konkretnej sytuacji wybrać i dlaczego to, a nie inne.



Rysunek 2. Mapa zmian.

Źródło: opracowano na podstawie: R. Winter, J. Mueller, A. Gericke, *Business Engineering. Der St. Galler Ansatz zum Veränderungsmanagement*, „Organisationsentwicklung” 2008, nr 2, s. 43.

Gotowość do zmian⁶, charakteryzowana jest nie tylko dostępnością zasobów, ale także kulturą organizacyjną i kompetencjami osób realizujących zmianę. Najlepsze efekty w realizacji zmian osiągane są dzięki dyscyplinie osób oraz dominującej w danej instytucji kulturze dyscypliny⁷. Takie wyniki badań kłócą się z wzorcami kreatywności, elastyczności i eksperckiego indywidualizmu współczesnego pracownika.

O rozumieniu całości zmiany świadczyć ma plan taktyczny – „mapa drogowa” ukazująca główne obszary (płaszczyzny) włączane w realizację zmiany (rys. 2).

Plany takie są jednak często zbyt powierzchowne, by stanowić rzeczywiste wsparcie w podejmowaniu decyzji. Podobnie jak wykazy czynników (lub parametrów, które należy monitorować inicjując i prowadząc zmianę), przypisane punktom kontrol-

⁶ Więcej na ten temat w: J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 44 i dalsze, a także [w:] M.K. Wyrwicka, op. cit., s. 73 i dalsze.

⁷ J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Business SPH-PROJECT, Warszawa 2001.

nym w sieciach czynności lub na harmonogramach, które nie uwzględniają wszystkich aspektów poprawności wdrożenia.

Problem erozji zaufania

Produktywność grupy jest w wielu przypadkach o wiele ważniejsza od wspólnych wyników indywidualnych. By zaistniała współpraca i synergia, niezbędne jest zaufanie. Jest to przekonanie (i oparte na tym działania), że niepewne, przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urzędów czy instytucji, będą korzystne⁸. Jako więź międzyludzka, zaufanie odgrywa kluczową rolę podczas realizacji procesów zmian w przedsiębiorstwie. Rozprzestrzenia się ono niczym fale na jeziorze po wrzuceniu „kamyka”, którym jest zaufanie do samego siebie (samowiedza). Ono skutkuje zaufaniem wzajemnym w układach międzyludzkich i inicjuje zaufanie organizacyjne, które jest bazą dla zaufania rynkowego i społecznego⁹.

Stephen P. Robbins definiuje zaufanie w pięciu wymiarach¹⁰:

- prawości – na którą składają się uczciwość i prawdomówność;
- kompetencji – czyli wiedzy i umiejętności technicznych i społecznych;
- konsekwencji – rozumianej jako wiarygodność, przewidywalność i trafność sądu;
- lojalności – czyli chęci chronienia innych i dbałości o ich dobre imię;
- otwartości – interpretowanej jako chęć dzielenia się pomysłami i informacjami.

Najbardziej istotny jest pierwszy wymiar, bowiem bez przekonania o moralności i uczciwości drugiego człowieka pozostałe wymiary zaufania nie mają znaczenia. Drugie miejsce w rankingu wymiarów zaufania zajmują kompetencje. Wynika to z potrzeby współdziałania, aby skutecznie wywiązywać się z obowiązków. Pozostałe wymiary zyskują znaczenie w przypadku, gdy jesteśmy przekonani o istnieniu dwóch pierwszych.

Zaufanie jest bardzo kruchą więzią; tworzenie jest długotrwałe, nie można go zaordynować (nakazać), łatwo ulega zniszczeniu, trudno się odbudowuje.

Zaufanie w organizacji wykazuje następujące cechy:

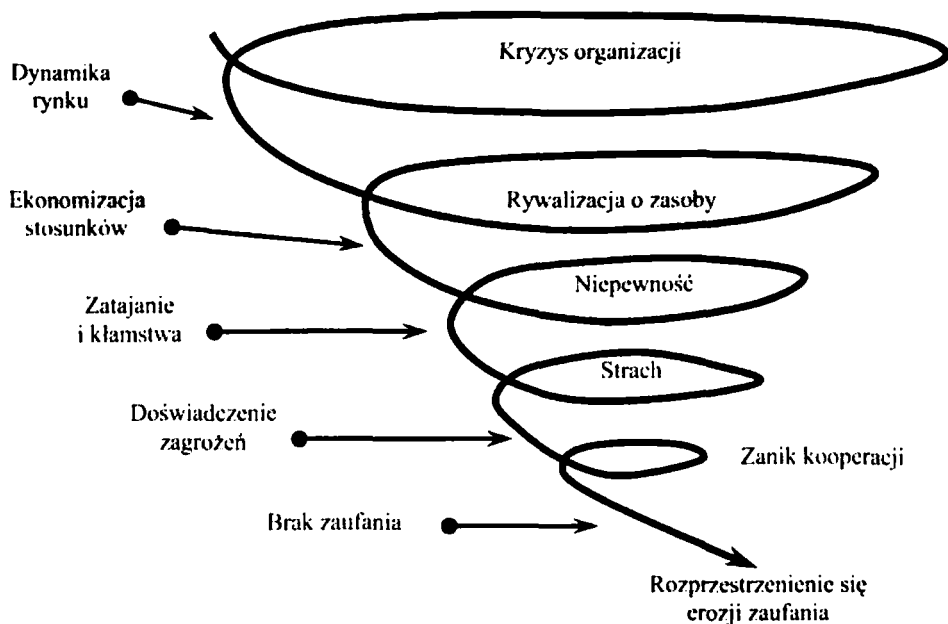
- jest ambiwalentne; w sensie pozytywnym wspomaga kooperację i oszczędza nakłady ponoszone na zawieranie transakcji, zaś w sensie negatywnym – wykorzystuje zaniechanie kontroli;
- musi być budowane i rozwijane w długim horyzoncie czasu;
- może zostać natychmiast, na długo zrujnowane i erodować otoczenie;
- nie można go zlecić do stosowania (w przeciwieństwie do kontroli czy realizacji celów);
- nie jest czymś, na co można się przykładowo powołać.

Trzeba przyjąć do wiadomości fakt, iż procesy zmian – a szczególnie tych, które są zainicjowane sytuacją kryzysową – prowadzą potencjalnie do erozji zaufania. Zjawisko to zaprezentowano w postaci niszczącego wiru (analogia do trąby powietrznej) na rysunku 4.

⁸ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. ZNAK, Kraków 2007, s. 99.

⁹ S.M.R. Cove, R.R. Merrill, *The Speed of Trust* Free Press, New York London Toronto Sydney 2006, s. 32.

¹⁰ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 207 i n.



Rysunek 4. Wir erozji zaufania.

Źródło: M.K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Seria Rozprawy nr 374, Politechnik Poznańska, Poznań 2003, s. 100.

W sytuacji zejścia się w czasie kryzysu organizacyjnego i niekorzystnego stanu wynikającego z dynamiki rynku, pojawia się zazwyczaj zwiększona troska o przetrwanie. Podejmowane są intensywne działania naprawcze wymagające większej centralizacji. Uruchamianie nowych projektów oraz potrzeba oszczędzania mogą spowodować rywalizację o zasoby pomiędzy grupami lub jednostkami. Zwiększa się nakład związany z koordynacją działań w przedsiębiorstwie, zmieniają się relacje wewnątrz organizacji. Ekonomizacja stosunków międzyludzkich nie sprzyja otwartości i szczerości. Zaczyna się myśleć o tym, czy w przypadku eskalacji aktualnych problemów i potrzeby zwiększonego wysiłku można liczyć na wspomaganie innych – tak rodzi się niepewność. Zależniony człowiek, obawiający się o swoją przyszłość, gdy doświadcza zagrożeń zaczyna odczuwać strach, przyjmuje postawy obronne. Strach blokuje aktywność – także współpracę. Długotrwały stres owocuje frustracją i może prowadzić do zachowań nierozważnych, nawet agresywnych, które niszczą dobre relacje z innymi ludźmi. Na tym etapie można już mówić o zaniku zaufania i rozprzestrzenianiu się tego stanu. Erozja następuje szybko zgodnie z mechanizmem efektu aureoli: chwilowe (jednorazowe) wrażenie staje się podstawą do wyciągania wniosków, które skutkują postawami nieufności w przyszłości. Powstaje kultura nieufności, która staje się szczególnie dysfunkcyjna, kiedy traci oparcie w rzeczywistości i utrzymuje się tylko dzięki inercji w warunkach większej wiarygodności i rosnącej gotowości do potwierdzania i odwzajemniania zaufania¹¹.

¹¹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Znak, Kraków 2007, s. 324.

Problemy lidera zmian

Wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku jest to, by stać się liderem zmian, propagatorem zmian traktowanych jako szansa, a nie zagrożenie¹². Współcześnie zmianę należy traktować jako normę w procesie ciągłej adaptacji, a zdolność zarządzania zmianami, jako czynnik decydujący o utrzymaniu się organizacji na rynku¹³. Jednak obieg informacji o potrzebie zmian, ba – nawet decyzje o tym, że konkretne przedsięwzięcie będzie realizowane – nie skutkuje zmianą postaw. W wielu organizacjach zmiany są bowiem ciągle postrzegane jako zjawiska tej samej kategorii co nałożenie kolejnego obciążenia podatkowego (dodatkowa, niekoniernie uzasadniona, praca) czy ryzykanctwo („kaprys szefa”), a więc nie są traktowane jako racjonalne metody rozwiązywania problemów i bywają odwlekane w czasie, ile tylko jest to możliwe. Sytuacja ta nasila się, gdy decydenci abstrahują od następstw bieżącej działalności i nie dostrzegają konsekwencji. Zmiany powinny pojawiać się „przy okazji”, a codzienne, bieżące działania możliwie nie powinny być zaniedbywane. Takie podejście jest pożądane, ale niestety nierealne. Zmiana wymaga od kierownika koncentracji uwagi, doglądania przebiegu (przygotowań, realizacji, implementacji), negocjacji i debaty z uczestnikami przedsięwzięcia, sterowania działaniami – czyli angażuje czasowo i emocjonalnie. A przecież zarówno czas, jak i skupienie się na konkretnej sprawie to zasoby bardzo ograniczone. Można zarządzać nimi tylko przy jasno określonych i konsekwentnie ekspozowanych priorytetach. Nie wolno przy tym pomijać analizy następstw prowadzonych zmian, które nie zawsze są zgodne z zamierzonymi na wstępie celami.

Wydawać by się mogło, że zarządzanie konsekwencjami zmian i konsekwentne zarządzanie zmianami to ścieżka do sukcesu. Jednak problem tkwi czasami w trudnościach w rozpoznawaniu barier blokujących realizację przedsięwzięcia.

Rysunek 3 w syntetyczny sposób prezentuje te bariery, które pojawiają się w obliczu zmiany, a które musi pokonać lider zmian. Rozważając trzy podstawowe determinanty zmiany, że istnieje potrzeba zmian, wola zmian i potencjał (kompetencje, dyspozycyjność zasobów) do ich realizacji, można zauważyć, że już tu pojawić się mogą problemy.

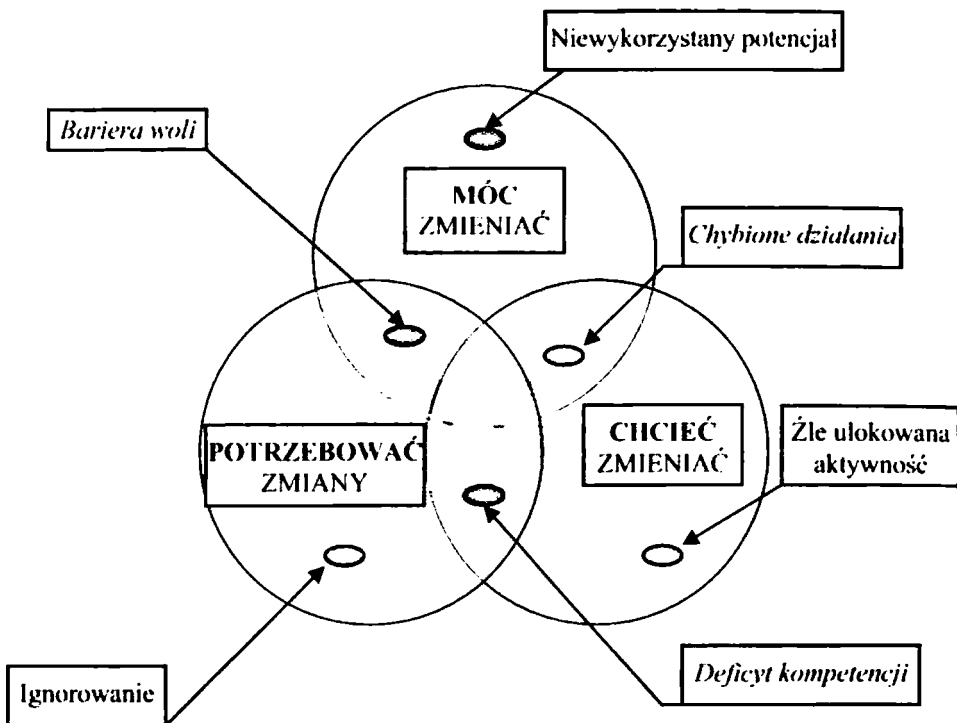
Istnienie potrzeby zmian może zostać zignorowane, szczególnie w sytuacji, gdy pojawia się spiętrzenie spraw bieżących lub równocześnie (np. z powodu zmiany przepisów prawa) trzeba zmieniać wiele rzeczy na raz. Tę sytuację wzmagają sytuacja deficytu kompetencji, czyli brak odpowiednich specjalistów, którzy merytorycznie poprowadzą prace lub niedostatek uprawnień decyzyjnych. Zjawisko ignorowania potrzeby zmian nasila się również w sytuacji braku woli zmian, która wynika zazwyczaj z niedostatecznej motywacji decydentów do inicjowania działań. „Móc zmieniać” oznacza istnienie w organizacji kompetentnych osób, merytorycznie przygotowanych do przeprowadzania zmian oraz dyspozycyjność zasobów. Chybione działania i bariera woli sprawiają, że potencjał umiejętności nie jest wykorzystywany, a zasoby marnotrawione.

„Chcieć zmieniać” oznacza sytuację istnienia aspiracji i gotowości do podjęcia zmiany. Problem, który może się tu pojawić to stan, w którym istnieje indywidualna chęć zmieniania się (np. rozwoju osobistego lub eksperymentowania), ale nic nie wskazuje, że jest to potrzebne w szerszym kontekście (np. interesów firmy). Inna możliwa sytuacja, to wykorzystywanie osoby zdolnej do prowadzenia zmian w celu przeprowa-

¹² P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 73.

¹³ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 14.

dzenia działań zbędnych, nieistotnych lub niewłaściwie ułożonych (np. zmian powierzchniowych lub wycinkowych, które mogą skutkować w przyszłości pogłębieniem już istniejących problemów lub ujawnieniem nowych).



Rysunek 3. Typowe utrudnienia w procesie zmian.

Źródło: R. Jaeger, *Wie Sie als Führungskraft der Motor gewünschter Veränderungsprozesse werden*, REFA-Nachrichten, „Industrial Engineering International” 2004, nr 6, s. 14.

Zastosowanie powiedzenia „chcieć to móc” wiąże się z barierą czasu, bowiem nie od razu nabywa się odpowiednich kompetencji¹⁴.

Podsumowanie

Przesłanką do konsekwentnego procesu zmian jest zdyscyplinowane myślenie i działanie. Zdyscyplinowane myślenie oznacza przyjmowanie do wiadomości brutalnych faktów i szukanie rozwiązań problemów oraz eliminację działań, które nie spełnia-

¹⁴ „Nawet największe talenty potrzebują minimum 10 lat intensywnego treningu (ok. 10000) godzin, zanim zaczną wygrywać międzynarodowe zawody” za: K.A. Ericsson, M.J. Prietula, E.T. Cokely, *Skąd się biorą genialni eksperci?* „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12, s. 102.

ją jednocześnie trzech kryteriów: (1) można je wykonać bardzo dobrze, (2) są robione z ochotą, „z sercem”, z przekonaniem o słuszności, (3) dają wyniki i przynoszą widoczne efekty.

Zdyscyplinowane działanie to utrzymywanie naturalnej dyscypliny poprzez koncentrację na tym co się dzieje „tu i teraz” oraz najbliższym kroku, bez zaniechania celu i wizji całości, przy selektywnym korzystaniu z nowoczesnych metod i technik.

Pojawiające się w literaturze opisy rodzajów i przebiegu zmian, „skrzynki narzędziowych” zawierających zestawy metod i technik, wycinkowe analizy pojedynczych problemów, czy studia dotyczące najlepszych praktyk nie wypełniają wciąż przestrzeni potrzeb związanych ze skutecznym kierowaniem zmianami. Przeciętny szef dążący do zmiany w praktyce boryka się z licznymi problemami. Być może nie dość docenia się współcześnie zalety cierpliwego treningu i zbierania doświadczeń. Odsuwa się często od prowadzenia przedsięwzięć ludzi, którzy nie wykazują młodzieńczego entuzjazmu i optymizmu, zwlekają z podjęciem działań, rozpoznają kolejne uwarunkowania, wymagania, konteksty, mechanizmy funkcjonujące w sieci relacji organizacyjnych.

Literatura

1. Covey S.M.R., Merrill R.R., *The Speed of Trust* Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 2006.
2. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000.
3. Ericsson K.A., Prietula M.J., Cokely E.T., *Skąd się biorą genialni eksperci?* „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 12.
4. Grosse-Oetringhaus W.F., *Strategische Identitaet – Orientierung im Wandel. Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen*, Springer, Berlin Heidelberg 1996.
5. Jaeger R., *Wie Sie als Fuchrkraft der Motor gewuenschter Veraenderungsprozesse werden*, REFA-Nachrichten, „Industrial Engineering International” 2004, nr 6.
6. Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
7. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
8. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
9. Winter R., Mueller J., Gericke A., *Business Engineering. Der St. Galler Ansatz zum Veraenderungsmanagement*, „OrganisationsEntwicklung” 2008, nr 2.
10. Wyrwicka M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Seria rozprawy nr 374, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.

Summary

PROBLEMS OF LAEDING CHANGE

There is a need of changes ad connected with them personal and organizing transformations to ensure development of an enterprise or even its current adaptation to initial requirements and needs. Processes of changes proceed according to explicit identified phases that should be consciously and purposely formed. And this is a business for leaders of changes, that should be undertaken and constantly realized in compliance with potential problems.