

Anna Pluta

Uniwersytet Szczeciński

SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA SPRAWNOŚCI PROCESU ZMIAN

*Ludzie chcą pracować dobrze i twórczo;
jeśli stworzysz im odpowiednie warunki, tak właśnie będą pracować.*

Bill Hewlett

1. Wstęp

Umiejętność wykorzystania szans płynących z otoczenia oraz skuteczne unikanie zbliżających się zagrożeń stanowi podstawę osiągnięcia sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa. Kadra kierownicza zdaje sobie z tego sprawę, jednak, jak to się często zdarza, od słowa do czynu zakończonego pozytywnym rezultatem droga jest daleka.

Zmienność i nieprzewidywalność zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wymaga od kierowników ciągłej gotowości na wszystko. Nie można sobie pozwolić na chwilę nieuwagi, spóźnienia, przestoju. Zmierzenie w kierunku przyszłości, chęć oderwania się od peletonu rywali wymaga nieustannego podejmowania kolejnych działań, charakteryzujących się nowością i niekonwencjonalnością. W dzisiejszych czasach nie można bowiem liczyć na sukces będący powtórką przeszłości. Piedestał jest zarezerwowany dla nowatorów szybko reagujących na zidentyfikowane potrzeby, gusty, a nawet wyprzedzających konkurencję i przez to kształtujących obowiązujące trendy.

Aby kadra kierownicza sprostała tym rosnącym wymaganiom i stała się katalizatorem produktywnych przemian przedsiębiorstwa zapewniających dzisiejsze i przyszłe sukcesy, musi przyjąć postawę kreatywną.

2. Kreatywna kadra kierownicza – czyli jaka?

Ze względu na dość tajemniczą i ulotną naturę kreatywności literatura przedmiotu nie zawiera jednej, przyjętej definicji czy nawet ogólnego kanonu interpretacji obowiązującego we wszystkich dyscyplinach naukowych [Adler 2003, s. 24-25; Chaffee 2001, s. 100].

Polski autorytet i ekspert w zakresie psychologii twórczości, E. Nęcka, podaje, że „kreatywność przejawia się zwykle w jakiejś formie obserwowalnego zachowania, polegającego na produkcji nowych i wartościowych wyrobów [...], przy czym niekiedy wytworem może być samo zachowanie” [Nęcka 2005, s. 19]. Kreatywność jest więc zdolnością osoby do wytwarzania wyrobów, które cechuje nowość i wartość.

Kreatywność bywa utożsamiana z twórczością, czyli tworzeniem czegoś nowego, dynamicznego, ale jednocześnie pomysłowego i oryginalnego [Słownik... 1996, s. 426; PWN 2006, http]. Przytoczona interpretacja wydaje się w pełni odpowiadać powszechnemu podejściu¹ do kreatywności jako do pewnego rodzaju właściwości człowieka przejawiającej się w sposobie jego postępowania.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane definicje, można również stwierdzić, że kreatywna kadra kierownicza to taka kadra, która przyjmuje postawę twórczą w trakcie realizacji swoich zadań i myśli twórczo, czyli [Proctor 2002, s. 33-34]:

- kwestionuje *status quo*,
- podważa przyjmowane założenia,
- charakteryzuje się ciekawością,
- lubi szukać nowych możliwości,
- podejmuje inicjatywę w większości spraw,
- ma bujną wyobraźnię,
- jest zorientowana na przyszłość,
- jest skłonna do wizualizacji,
- widzi możliwości tam, gdzie inni tego nie dostrzegają,
- podejmuje ryzyko,
- nie obawia się błędów,
- potrafi zaadaptować się do różnych i zmiennych warunków oraz sytuacji,
- analizuje niezwykle idee i dokonuje syntezy odmiennych punktów widzenia,
- dostrzega schematy, zasady, reguły działania,
- nie poprzestaje na „pierwszym poprawnym rozwiązaniu”, potrafi tworzyć nowe.

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwo dysponujące kadrą o postawie kreatywnej może liczyć na innowacyjne rozwiązania wprowadzanych projektów zmian. Jednakże twórczość kierowników nie może być ograniczana tylko do opracowywania oryginalnych, nowatorskich rozwiązań wdrażanych zmian. Kreatywna kadra potrafi nie tylko tworzyć nowe idee, dopracować je, ale również skutecznie radzi sobie z ich wdrażaniem. Doskonale zdaje sobie sprawę, że zbytnia nowoczesność bywa niedoceniana, odrzucana, nieakceptowana, ale nie zraża się tym i konsekwentnie dąży do wytyczonego celu. Nie poddaje się zwątpieniu i niedowierzaniu otoczenia, nie załamuje się, gdy pojawiają się tzw. regresy sprawnościowe. Jest świadoma tego, że zmiany wiążą się ze wzlotami i upadkami, a nie z jednostajnym i bezproblemowym przebiegiem [Buzan, Dottino, Izrael 2004, s. 156-160].

Przyjęcie przez kadrę kierowniczą postawy kreatywnej powoduje, że jest ona bardziej otwarta, a przez to łatwiej radzi sobie z sytuacjami problemowymi, kryzy-

¹ W odpowiedzi na pytanie „Co to jest kreatywność?” respondenci zazwyczaj podają – pomysłowość, nowatorstwo, twórczość, oryginalność, otwartość, elastyczność, nowość, innowacyjność itp. – zob. [Jerzyk, Leszczyński 2005]; por. [Adler 2003, s. 25].

sami w procesie zmian. Potrafi również odpowiednio zaplanować i wdrożyć rozwiązania zmierzające do uzyskania powszechnej akceptacji, zrozumienia i pełnego zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa w proces zmian.

3. Postawy pracowników w procesie zmian

Wśród zagadnień, które kadra kierownicza musi wcześniej przeanalizować, przystępując do projektowania i wdrażania zmian, znajdują się zarówno aspekty techniczne przemian (zakres, tempo, metody), jak i aspekty społeczne. Przy czym wszystko to, co przemyślano bądź nie, a co jest związane z ludźmi i pozyskaniem ich akceptacji, przesądza o sukcesie lub porażce wprowadzanych zmian. Okazuje się bowiem, że znacznie łatwiej jest sprostać wymaganiom technicznym przekształceń, niż stworzyć właściwy dla nich klimat psychologiczny [Czerska 1996, s. 126; Majewska-Opiełka 1998, s. 122].

Tabela 1. Reakcje podwładnych na zmiany

Kategoria postawy	Liczebność w %	Charakterystyka
Nowatorzy	2	Zazwyczaj nie są przywódcami czy decydentami, ale od nich pochodzą nowe idee
Przyjmujący szybko	10	Nie są twórcami pomysłów, ale potrafią bardzo szybko rozpoznać dobre rozwiązania. Podejmują próby przekonania innych do zmian i mogą w tym odnieść sukces, ponieważ ogół liczy się z ich opiniami
Przyjmujący po pewnym czasie	60	Mają tendencję do zachowania <i>status quo</i> . Wykazują rozsądek w przypadku pojawienia się nowych rozwiązań, analizują je. Mogą podlegać presji wpływowych osób (ulegają wpływom pozytywnym i negatywnym)
Przyjmujący po dłuższym czasie	20	Często wypowiadają się negatywnie o zmianach, jednak zaakceptują je, jeżeli taka będzie wola większości. Zdarza się, że głośno nigdy nie poprą zmian
Konserwatyści	8	Dążą do zachowania <i>status quo</i> i przeszłości. Starają się doprowadzić do podziału w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Maxwell 1996, s. 84-87].

Zbudowanie atmosfery sprzyjającej zmianom nie jest zadaniem łatwym ze względu na różnorodność postaw ludzkich. Tylko 2% zatrudnionej kadry od samego początku sprzyja zmianom, 90% można do nich przekonać, podejmując odpowiednie działania, a 8% jest całkowicie im niechętnych i nie da się zmienić ich nastawienia do zmian (zob. tab. 1). Oznacza to, że kadra kierownicza ma do ode-

grania ważną rolę w procesie kształtowania przychylnych postaw i wprowadzenia przekształceń. Zdecydowana większość pracowników (90%) to osoby, które nie decydują się od razu, a przez to są podatne na różnego rodzaju wpływy. Stwarzanie właściwego „programu akceptacji zmian”, dopasowanego do konkretnej sytuacji, może zapewnić pozytywne rezultaty wdrażanych przekształceń. Natomiast bagatelizowanie problemu i zaniechanie podjęcia działań kształtujących pozytywne nastawienie do zmian może spowodować, że do głosu dojdą grupy konserwatywne, przywiązane do *status quo*, pełne uprzedzeń i tradycjonalizmu. Wystąpi opór przeciwko zmianom – tym większy, im większe będzie grono zwolenników i popleczników konserwatystów, a w takiej sytuacji powodzenie wprowadzanych przemian stanie pod znakiem zapytania.

4. Kreowanie klimatu sprzyjającego zmianom

Jeżeli w procesie wprowadzania zmian wystąpiło zjawisko oporu wśród pracowników, to zadaniem kadry kierowniczej jest oczywiście jego minimalizacja. Kreatywna kadra kierownicza nie powinna mieć jednak większych kłopotów z opanowaniem niechęci pracowników do zmian. Otwartość spojrzenia i umiejętność patrzenia na daną sprawę z różnych punktów widzenia znacznie ułatwia przemyślenie i opracowanie odpowiedniego planu działania, którego zasadniczym celem jest kształtowanie postaw przychylnych zmianom. Cel ten można osiągnąć poprzez wyeliminowanie lęku przed zmianą i zaspokojenie oczekiwań pracowników.

Realizacja tak postawionych zadań wymaga od kadry kierowniczej podjęcia działań zmierzających do:

- uświadomienia sobie i innym własnych możliwości i ograniczeń,
- budowania, utrzymania i wzmacniania zaufania w stosunkach panujących w przedsiębiorstwie,
- prowadzenia otwartej komunikacji.

Świadomość własnych atutów i słabości

Zarządzając zmianą, kadra kierownicza staje przed wieloma dylematami. Po pierwsze, musi przygotować pracowników na zmiany i doprowadzić do przelamania ich niechęci do odejścia od sprawdzonego sposobu działania i zaakceptowania nowości. Po drugie, musi się uporać z własnymi obawami, które pojawiają się na poszczególnych etapach wdrażania zmian. Skuteczne radzenie sobie z samym sobą jest o tyle ważniejsze, że kadra kierownicza daje przykład pracownikom niższych szczebli. A skoro tak, postawa kierowników powinna być jasna i czytelna – Chcemy zmian! Zmiany są potrzebne! Niedopuszczalna jest sytuacja występowania konfliktów i przepychanek w ramach kierownictwa. Pracownicy muszą widzieć zgodnie działającą kadrę, aby zaakceptować jej posunięcia.

Osiągnięcie takiego stanu wymaga dokonania samooceny własnych możliwości i umiejętności, dostrzegania „dziur” kompetencyjnych u siebie i innych, a także bazowania w dalszych działaniach na stwierdzonych atutach, a nie na słabościach (niektóre z nich można zmniejszyć poprzez odpowiednie szkolenia). Uświadomie-

nie sobie własnych możliwości i ograniczeń pozwala kadrze kierowniczej [Pawłowski 2005, s. 48-58]:

- w porę dostrzec potrzebę zmian i chronić przed ich blokowaniem,
- wprowadzić nowe, oryginalne rozwiązania – dotyczące zarządzania, porządkowania struktury, podziału władzy,
- przelamać własne opory i obawy psychiczne przed delegowaniem uprawnień i odsunięciem się od bezpośredniego zarządzania,
- przygotować następców i sukcesorów – zarówno pod względem teoretycznym, jak i praktycznym.

Zaufanie w stosunkach panujących w przedsiębiorstwie

Zaufanie, którego podstawą jest wiarygodność, stanowi warunek wstępny dobrej umowy o wykonanie [Covey 2004, s. 212]. Jeżeli pracownicy nie będą mieli zaufania do kadry kierowniczej, nie będą też przychylnie nastawieni do planowanych zmian. Oznacza to, że budowanie i utrzymywanie atmosfery zaufania powinno stanowić priorytetowe zadanie kierownicze. Jest to tym ważniejsze, że „zaufanie buduje się latami, lecz wystarczy jedna chwila, aby je zniszczyć” [Galford, Seibold Drapeau 2005, s. 80].

Problem zaufania w przedsiębiorstwie jest dość skomplikowany, ponieważ dotyczy trzech różnych zjawisk ściśle ze sobą powiązanych [Galford, Seibold Drapeau 2005, s. 80]:

- zaufania strategicznego – wiary, że kadra kierownicza przedsiębiorstwa podejmuje właściwe decyzje, potrafi wyznaczyć właściwy kierunek działania i doprowadzić do osiągnięcia sukcesów,
- zaufania osobistego – posiadania autorytetu osobistego przez kierowników,
- zaufania do przedsiębiorstwa – nie do poszczególnych ludzi, lecz do całej organizacji – sprawności procedur, konsekwencji, sprawiedliwości.

Podejście takie wskazuje, że kształtowanie atmosfery zaufania nie może się ograniczać do przestrzegania osobistych norm etycznych. One mogą stanowić jedynie wstęp do podjęcia działań mających na celu eliminację tzw. wrogów zaufania, do których należą [Galford, Seibold Drapeau 2005, s. 81-84];

- niejasne, sprzeczne informacje,
- faworyzowanie niektórych pracowników,
- tolerowanie pracowników sprawiających kłopoty,
- tolerowanie niedociągnięć i wad w wykonywaniu zadań,
- niedoceniające innych,
- ignorowanie tzw. sytuacji niezręcznych, kłopotliwych,
- niedosyt informacyjny,
- tarapaty finansowe przedsiębiorstwa.

Zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwie mogą ułatwić pojawienie się wymienionych wyżej wrogów zaufania. Dlatego też kadra kierownicza powinna nieustannie monitorować sytuację, by w miarę wcześniej wyłowić symptomy zbliżających się kryzysów i odpowiednio zareagować. Łatwiej jest bowiem wzmacniać zaufanie, niż rozpoczynać jego budowanie od początku.

Otwarta komunikacja

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniej komunikacji, szczególnie w procesie przeprowadzania zmian. To dzięki komunikacji można zebrać odpowiednie informacje na temat firmy, pracowników, panujących nastrojów. Dane te pozwalają prawidłowo rozpoznać sytuację i podjąć odpowiednią decyzję, dzięki której zaufanie pracowników nie będzie wystawione na próbę w okresie przeprowadzania zmian. Poprawna komunikacja zmniejszy lęk przed nowością wprowadzanych rozwiązań i wpłynie na szybszą akceptację proponowanych przekształceń w przedsiębiorstwie.

Aby komunikacja stanowiła czynnik wspierania zmiany i eliminacji oporów, kadra kierownicza powinna się stosować do następujących zasad [Drzewiecki 2006; Rzędowski 2006, s. 12 i nast.]:

- Język komunikatu musi być prosty, bezpośredni, jasny, zrozumiały i pozytywny.
- Przemawianie do pracowników wymaga używania metafor, analogii, przykładów.
- Komunikat należy zawsze oprzeć na przyszłości – wizji, strategii.
- W procesie informowania trzeba wykorzystywać różne źródła i formy przekazu.
- Komunikaty kierownictwa muszą być spójne.
- Proces komunikowania powinien przebiegać dwustronnie, co znacznie ułatwia wyjaśnienie niezgodności.
- Aktywne słuchanie umożliwia dokonanie właściwego dopasowania narzędzi i treści komunikacji do zidentyfikowanych potrzeb.

Otwartość kadry kierowniczej znacznie ułatwia wprowadzenie tych zasad w życie i ich stałe wykorzystywanie. Dzięki temu istnieje większa szansa na wystąpienie zdrowych stosunków w przedsiębiorstwie, a to z kolei przyczynia się do kształtowania atmosfery przychylnej zmianom.

5. Podsumowanie

Elastyczność i zmienność w dzisiejszych czasach to konieczność. Bez tego nie można marzyć o sukcesie. Jednak sukces jest wypadkową nie tylko tego, co robimy, ale i tego, jak to robimy [Kelly 2003, s. 6]. Z tego też względu, myśląc o sukcesach przedsiębiorstwa, nie można zapomnieć o kreatywności, zwłaszcza w odniesieniu do kadry kierowniczej. Jej szczególne znaczenie ujawnia się we wszelkiego rodzaju procesach zmian mających miejsce w przedsiębiorstwie i na wszystkich ich etapach.

Pomysłowość i nowatorstwo znajduje bowiem uznanie w opracowywaniu aspektów technicznych zmian, a także we właściwym kształtowaniu aspektów społecznych. Dzięki otwartości i przełamaniu rutyny kadra kierownicza potrafi stworzyć odpowiedni klimat do projektowanych przekształceń. A bez tego trudno myśleć o sprawności przeprowadzanych zmian.

Literatura

- Adler H. (2003), *Inteligencja kreatywna*, Wydawnictwo Amber, Warszawa.
- Buzan T., Dottino T., Izrael R. (2004), *Mądry lider*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa.
- Chaffee J. (2001), *Potęga twórczego myślenia*, Wydawnictwo Bertelsmann Media Sp. z o. o. Diogenes, Warszawa.
- Covey S. R. (2004), *Zasady skutecznego przywództwa*, Wydawnictwo Rebis, Poznań.
- Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Drzewiecki A. (2006), *Komunikacja w procesach zmian*, http://strategie.izinfo.pl/artykuly/arttykul_4571.html, 20.05.2006 r.
- Galford R., Seibold Drapeau A. (2005), *Wrogowie zaufania*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5.
- Jerzyk E., Leszczyński G. (2005), *Kreatywność w małych i średnich firmach w świetle badań*, http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=03&id_numer=944610, 22.03.2005 r.
- Kelly T. (2003), *Sztuka innowacji*, Wyd. MT Biznes sp. z o. o., Warszawa.
- Majewska-Opielka I. (1998), *Umysł lidera*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna.
- Maxwell J.C. (1996), *Być liderem*, Wyd. Medium, Warszawa.
- Nęcka E. (2005), *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk.
- Pawłowski K. (2005), *Gdy lider staje się barierą w rozwoju firmy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, GWP, Gdańsk.
- PWN (2006), <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=26582>, 29.01.2006r.
- Rzędowski J. (2006), *NLP dla szefa, czyli jak osiągać cele przy pomocy innych ludzi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Słownik współczesnego języka polskiego* (1996), red. B. Dunaj, Wydawnictwo Wilga, Warszawa.

SOCIAL CONDITIONS OF THE CHANGE PROCESS EFFICIENCY

Summary

The article presents that success of contemporary enterprises depends not only on the dynamics of implementing changes but also on the creativity of individuals within them. The creativity of management staff influence an originality of implemented changes and the employees' acceptance of the change process.

The author implies that management staff with creative characteristics create culture that favorites changes, especially through their ability to diagnose possibilities and limitations, building an atmosphere of confidence and open communication within company.