Maria Łukasiewicz

Psychologiczne przeszkody wdrażania strategii zarządzania w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania dotyczącego psychologicznych przeszkód w procesie wdrażania strategii zarządzania. Przedmiotem zainteresowania są poglądy i funkcjonowanie kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie realizującym kompleksowy program rozwoju strategicznego.

Wstęp

Zarządzanie strategiczne wymaga od kadry kierowniczej dostosowania stylu kierowania do specyficznych problemów pojawiających się w związku z wdrażaniem strategii zarządzania. Niepewność sytuacji, intensywność zmian, nowe wymagania i nowe zadania to czynniki mające istotny wpływ na opór wobec zmian i warunkujące procesy zachodzące wśród załogi. Obok zadań związanych z wdrażaniem strategii kadra kierownicza musi brać pod uwagę zadania związane ze zmniejszaniem oporu wobec zmian i tworzeniem atmosfery sprzyjającej procesowi zarządzania strategicznego. Dotychczasowe badania dotyczące wprowadzania zmian sygnalizują problemy w zakresie prawidłowego planowania, poczucia współuczestnictwa załogi w tworzeniu zmian, komunikacji, poczucia bezpieczeństwa, zaufania i rozumienia przez pracowników działań zarządu, nowych zadań i wymagań. Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja tych przeszkód w zarządzaniu strategicznym, które zdaniem kierowników istotnie utrudniają ten proces w obecnym okresie transformacji gospodarki w Polsce oraz wskazanie możliwych błędów kadry kierowniczej, zwiększających w efekcie opór wobec zmian i utrudniających efektywne zarządzanie strategiczne.

Metodologia badań

Podstawowym narzędziem badawczym był własny kwestionariusz dotyczący dopasowania predyspozycji jednostki i wymagań stanowiska pracy oraz funkcjonowania osoby badanej w pracy. Zawierał on pytania otwarte na temat znajomości zadań i wymagań zajmowanego stanowiska pracy, trudności w pracy, sposobów ich pokonywania, propozycji ulepszenia pracy, planowanej kariery zawodowej i wizji przyszłych zadań, oczekiwań wobec firmy, przełożonego i zarządu, własnego wkładu w zwiększenie efektywności pracy, zadowolenia z pracy.

Kwestionariusz nie był anonimowy. Osoby badane poinformowano, że wnioski z badania wykorzystane będą przez zarząd przedsiębiorstwa. Przebadano 109 kierowników (wszystkich szczebli zarządzania) dużego przedsiębiorstwa prywatnego branży spożywczej, będącego w trakcie przeobrażeń strukturalnych i realizującego kompleksowy program rozwoju strategicznego. Osoby badane wypełniały kwestionariusz jednocześnie, bez jego uprzedniej znajomości. Wyniki kwestionariusza oraz sporadyczne dodatkowe działania (rozmowy, analiza danych dotyczących przebiegu pracy zawodowej) pozwoliły pośrednio na:

1) identyfikację zjawisk, które wg kierowników utrudniają ich pracę w przedsiębiorstwie;

2) identyfikację oczekiwań wobec przedsiębiorstwa (co pozwala na dodatkową analizę realnych przeszkód w zarządzaniu strategicznym);

3) wnioskowanie o nastawieniu kadry kierowniczej do realizowanych zadań;

4) wnioskowanie o procesach społecznych zachodzących w przedsiębiorstwie i ich wpływie na efektywność zarządzania strategicznego.

Wyniki badania

Dokonanie oceny funkcjonowania kadry kierowniczej na podstawie przeprowadzonych badań wymaga analizy wyników kwestionariusza w ramach kategorii stosowanych w praktyce do oceny kierownika. Kryteria oceny kadry kierowniczej formułowane są w bardzo różnorodny sposób. Przeważnie wyodrębnić można ocenę wykształcenia i umiejętności zawodowych, poziomu wykonywania zadań, umiejętności interpersonalnych, motywacji, inteligencji, kreatywności i innych cech osobowości. W zależności od celu oceny i specyfiki zadań kierow-

niczych w danym przedsiębiorstwie różnicuje się dobór kryteriów. Najbardziej istotne dla identyfikacji psychologicznych trudności w procesie wdrażania strategii zarządzania są kategorie silnie uwarunkowane sytuacyjnie i identyfikujące zachowania istotne dla efektywności kierowania.

Dla potrzeb analizy wyników sformułowano 4 kategorie szacunkowe:

– subiektywne dopasowanie do stanowiska pracy (SD),

– znajomość zadań i wymagań stanowiska pracy (ZZ),

– motywacja i aktywność w realizowaniu zadań przedsiębiorstwa (AM),

– twórczy stosunek do realizowanych zadań (T).

Ocena w ramach każdej kategorii dokonana została przez przeprowadzającego badanie (na podstawie odpowiedzi w kwestionariuszu) wg następujących kryteriów:

Ad 1. (SD) subiektywne dopasowanie jednostki do stanowiska pracy, czyli jej zadowolenie z pracy na danym stanowisku, przekonanie, że w pełni realizuje swoje możliwości i spełnia wymagania stanowiska pracy:

\+ – subiektywne dopasowanie,
+/– – częściowe subiektywne dopasowanie,
– – brak subiektywnego dopasowania.

Ad 2. (ZZ) znajomość zadań i wymagań stanowiska pracy:

0 – nie podaje żadnych zadań lub wyłącznie zadania techniczne;
1 – dobra znajomość zadań technicznych, częściowa innych zadań;
2 – dobra znajomość zadań technicznych, społecznych i koncepcyjnych.

Ad 3. (AM) motywacja i aktywność w realizowaniu zadań przedsiębiorstwa:

0 – brak zadowolenia i zainteresowania pracą;
1 – zadowolenie z pracy, niechęć do zmian;
2 – zadowolenie z pracy, bierna gotowość do zmian;
3 – jasna wizja kariery zawodowej, przygotowywanie się do nowych zadań.

Ad 4. (T) twórczy stosunek do wykonywanych zadań:

0 – brak pomysłów i oczekiwań dotyczących pracy;
1 – osoba badana podaje takie pomysły polepszenia pracy, które mogą być zrealizowane przez przedsiębiorstwo;
2 – osoba badana podaje pomysły, które mogą być zrealizowane przez przedsiębiorstwo oraz przez nią samą, wyraźnie określa własny udział w polepszaniu pracy.

Uzyskano następujące wyniki:

SD	+	80 osób	(73%)
	+/–	13 „	(12%)
	–	14 „	(13%)
ZZ	0	20 „	(18%)
	1	42 „	(38%)
	2	46 „	(44%)
AM	0 i 1	41 osób	(38%)
	2	54 „	(50%)
	3	12 „	(11%)
T	0	7 „	(6%)
	1	90 „	(83%)
	2	11 „	(10%)

Analiza wyników

Zdecydowana większość kierowników deklaruje poczucie dopasowania swoich predyspozycji do stanowiska pracy (73%), brak dopasowania przejawiający się przede wszystkim w złym wykorzystaniu kwalifikacji jednostki przez firmę deklaruje 13% osób, reszta (12%) mówi o częściowym dopasowaniu, czyli wykorzystywaniu przez firmę większości atutów pracownika.

Dopasowanie przejawia się również spełnianiem przez pracownika wymagań stanowiska pracy. Żaden kierownik nie zgłasza wątpliwości co do spełniania przez siebie tego warunku. Sporadycznie zgłaszane są trudności na stanowisku pracy i są to zawsze trudności, których przyczyny są niezależne od osoby badanej. Sugerować to może pewną obawę przed ujawnianiem własnych słabości i problemów. Nie sprzyja to na pewno ich przezwyciężaniu. W wypowiedziach kierowników pojawiają się sygnały na temat obaw przed utratą pracy, stresogennej atmosfery w firmie, lęku przed oceną i niewłaściwego oceniania ich pracy.

Bardzo dobrą i dobrą znajomość zadań i wymagań stanowiska pracy stwierdzono u 80% kierowników, jednak aż 38% z nich nie zna w wystarczającym stopniu zadań kierowniczych związanych z zarządzaniem innymi ludźmi, choć zdaje sobie sprawę ze znaczenia umiejętności społecznych w tym procesie. Wskazuje to na dość istotną lukę w przygotowaniu zawodowym. Duża część kierowników (20%) skupia się wyłącznie na zadaniach technicznych, pomijając nawet zadania organizacyjne. Psychologiczne i społeczne problemy w procesie wdrażania strategii mogą więc mieć swoje źródło w braku przygotowania kadry

kierowniczej do realizacji zadań zmierzających do zmniejszania oporu wobec zmian (wykształcenie w zakresie wiedzy i umiejętności społecznych).

Aktywność i motywację oceniano szacunkowo, przyjmując za kryterium realizowanie (lub nie) własnego, dość jasno sprecyzowanego sposobu funkcjonowania w firmie („dawania siebie") i realizowania własnej kariery zawodowej (wizja nowych zadań i rozwoju zawodowego). Osób aktywnych w takim rozumieniu tego słowa, a co za tym idzie, silnych motywowanych przez własne cele jest w przedsiębiorstwie niewiele (11%). Większość przejawia bierną gotowość do zmian, czyli deklaruje otwartość na propozycje przedstawiane przez firmę. Otwartość ta dotyczy raczej gotowości do rozpatrzenia ewentualnych propozycji niż ich przyjęcia. Duża część kadry nie chce żadnych zmian, jest w pełni usatysfakcjonowana swoją pozycją w firmie (38%). Wyniki te wskazują na dość zachowawczy stosunek kadry kierowniczej do wykonywanych zadań, czekanie na inicjatywę ze strony przedsiębiorstwa, rezygnację z rozwoju zawodowego i realizowania się poprzez pracę. Sugerować to może brak poczucia bezpieczeństwa, również jednak brak poczucia współuczestnictwa w zarządzaniu firmą oraz słabe utożsamianie się z własnym zakładem pracy.

Twórczy stosunek do wykonywanych zadań oceniano, biorąc pod uwagę zgłaszane pomysły na ulepszenie pracy (zwiększające efektywność, ułatwiające, wzbogacające, poprawiające atmosferę pracy itp.). Najwyżej oceniano te pomysły, które w dużym stopniu zrealizować może sam badany kierownik, lecz takich odpowiedzi było mało (10%). Zdecydowana większość kadry zgłasza pomysły, które mogą być zrealizowane przez przełożonych lub zarząd firmy. Oczekiwania te dotyczą najczęściej:

1) modernizacji, komputeryzacji itp.;
2) usprawnienia przepływu informacji;
3) jasnego określenia przyszłości firmy lub jakiegoś jej działu;
4) polepszenia warunków pracy;
5) zwiększenia samodzielności w podejmowaniu decyzji;
6) polepszenia organizacji pracy;
7) zwiększenia płac;
8) docenienia pracy, sprawiedliwego oceniania pracy;
9) lepszej atmosfery w firmie;
10) zmniejszenia biurokracji;
11) jasnego określenia kompetencji i uprawnień decyzyjnych;
12) umożliwienia podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Kolejność ww. oczekiwań odzwierciedla częstość ich wskazywania przez osoby badane. Około 8% badanych nie zgłosiło żadnych pomysłów i oczekiwań dotyczących pracy.

Wyniki te wydają się potwierdzać poprzednie wnioski. Widoczne jest bardzo silne, roszczeniowe nastawienie w stosunku do organizacji (duże oczekiwania przy niskiej motywacji). Pracownicy traktują firmę jako coś obcego, nie utożsamiają się z nią, żądają wiele, nie angażując się aktywnie w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ujawnia się brak poczucia współuczestnictwa i współodpowiedzialności za wyniki działań.

Jakościowa analiza oczekiwań wobec firmy wskazuje na świadomość potrzeby zmian i rozwoju przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość kadry oczekuje modernizacji, komputeryzacji, automatyzacji, polepszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa itp. Podstawowa grupa oczekiwań wiąże się jednak z bieżącym funkcjonowaniem zakładu. Nie są to z pewnością oczekiwania specyficzne dla sytuacji wdrażania strategii, są one jednak dla tej sytuacji istotne, a ich waga odzwierciedla najistotniejsze problemy kadry kierowniczej (waga oczekiwania określana jest ilością wskazań). Przeszkodami w efektywnej pracy są więc: zły przepływ informacji, niepewność sytuacji, brak samodzielności w podejmowaniu decyzji (czyli wiele decyzji spostrzeganych jest jako decyzje narzucone), zła organizacja pracy, poczucie niedocenienia pracy, stresogenna atmosfera w firmie, biurokracja i duża dezorientacja dotycząca uprawnień decyzyjnych, kompetencji i zasad współpracy z innymi komórkami w przedsiębiorstwie.

Wyniki te wskazują na nowe procesy zwiększające opór wobec zmian poprzez pogłębianie poczucia niepewności wśród załogi. Sytuacja wdrażania strategii wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na sprawny przepływ informacji – dotyczy to szczególnie przepływu z dołu do góry. Zarówno liczba roszczeń, jak i milczenie w kwestii własnych trudności i pomysłów oraz sygnały dotyczące dezorientacji i niesprzyjającej atmosfery w firmie wskazują, że przepływ informacji z dołu do góry jest utrudniony, natomiast z góry na dół dominuje autorytarny sposób wprowadzania zmian. Z jednej strony, nie dopuszcza on do ujawnienia się ewentualnego niezadowolenia, pozwala uniknąć tłumaczenia i przekonywania załogi, emocjonalnego zaangażowania i konfliktów dezorganizujących trudny proces zmian, z drugiej jednak strony, istotnie zwiększa opór wobec zmian. Dobrze przemyślana i przygotowana akcja informacyjna, kontrolowane otwarcie kanałów informacyjnych z dołu do góry to niezbędne działania w tym zakresie.

Uwagę zwracają również stosunkowo niskie wyniki większości kierowników wyższego szczebla (duża część zarządu). Zdają się oni pełnić rolę administracyjno-wykonawczą, a nie twórczą czy choćby motywacyjno-informacyjną.

Rezygnacja z anonimowości ankiety była zabiegiem celowym, pozwalającym na trafniejszą identyfikację nastawienia kadry kierowniczej do wykonywanych zadań.

Wnioski

Proces wdrażania strategii może być w przedsiębiorstwach polskich trudny i nieefektywny z powodu braku przygotowania kadry kierowniczej do przezwyciężania oporu wobec zmian. Nie dysponuje ona często odpowiednią wiedzą i umiejętnościami w tym zakresie. Zaniedbanie polityki informacyjnej wśród załogi prowadzić może do niepewności i dezorientacji. Działania zarządu mogą być spostrzegane jako narzucone. Pracownicy słabo utożsamiają się z zakładem pracy, co w sytuacji trudnej wyzwala nastawienie roszczeniowe. Istnieje duży lęk przed pogorszeniem swojej sytuacji zawodowej, co wpływa znacząco na zachowawczy i bierny stosunek do wykonywanych zadań. Istotne problemy związane z funkcjonowaniem kadry kierowniczej podczas wdrażania strategii to:

- brak zaangażowania,
- brak poczucia bezpieczeństwa,
- brak poczucia współuczestnictwa w zarządzaniu,
- niedoinformowanie,
- brak wiedzy i umiejętności społecznych.

Można również zauważyć zjawiska, które należy traktować jako pozytywne z punktu widzenia zarządzania strategicznego:

- świadomość potrzeby zmian,
- fachowość pracowników,
- gotowość do podejmowania nowych zadań,

Zachowania kierowników będące reakcją na sytuację intensywnych zmian jednocześnie pogłębiają jej negatywny wpływ na atmosferę pracy i efektywność zespołu. Wyniki badań sugerują, że zwiększenie wiedzy i umiejętności społecznych kierowników jest niezbędne, aby byli oni zdolni efektywnie działać w sytuacji silnego oporu wobec zmian.

Badania dotyczące możliwości kształcenia umiejętności społecznych najpełniejsze podsumowanie uzyskały w koncepcji Argyle'a, który stwierdził, że umiejętności społeczne podobnie jak motoryczne podlegają wyuczeniu oraz treningowi i nie są zależne od cech osobowości[1]. Rodzi to wiele problemów praktycznych (jak kształcić te umiejętności, jak je oceniać, jaka jest ich waga w różnych sytuacjach itp.), jednocześnie wskazując nowe kierunki szkolenia, selekcji na stanowiska kierownicze[2] oraz wypracowywania nowych reguł współpracy w przedsiębior-

---

[1] *M. Argyle: Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1991.*

[2] *S. Witkowski: Od ocen okresowych pracowników do Assessment-Center.* [:w] *Psychologia sukcesu. Pod red. S. Witkowskiego. PWN, Warszawa 1994.*

stwie. Podnoszenie wypracowanych gdzie indziej technik przezwyciężania oporu wobec zmian (takich jak, np. OD – Organization Development[3]) może z powodu małego nacisku na szkolenie umiejętności społecznych rodzić duże trudności.

---

[3] *E. Masłyk: Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego. Ossolineum, Wrocław 1978.*