Maria Łukasiewicz

PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA ZMIAN STRATEGICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne, które staje się niezbędnym warunkiem efektywności przedsiębiorstwa, wymaga uwzględnienia prawidłowości psychologicznego funkcjonowania człowieka, jego możliwości i dążeń. Umiejętność negocjacji, zarządzania w sytuacjach konfliktowych, zdolność określania zmieniających się hierarchii wartości, znajomość psychologii i motywacji zarówno indywidualnej jak i grupowej – to te umiejętności menedżerskie, których znaczenie ciągle będzie rosło. Efektywne wprowadzanie zmian strategicznych wymaga, między innymi, rozwiązania wielu problemów psychologicznych związanych z działaniami kadry kierowniczej i pracowników. Dotyczyć one mogą optymalnego sposobu wprowadzania zmian, reakcji na nie, wykształcenia nowych umiejętności interpersonalnych, diagnozy czynników utrudniających wprowadzenie nowych strategii itp. Aktualnie istotnym problemem dotyczącym planowania strategicznego w Polsce jest to, że menadżerowie realnie się w nie nie angażują, nie doceniają i nie rozumieją jego znaczenia. Wiąże się to z określoną wizją świata – dla większości ludzi o wiele bardziej interesujące i łatwiejsze jest przezwyciężanie nagłych kryzysów, odpowiadanie ciosem na cios (i przypisywanie przyczyn ewntualnych niepowodzeń nieprzewidywalnym czynnikom zewnętrznym) niż angażowanie wysiłku w żmudne i pracochłonne czynności związane z planowaniem. Już więc sam „początek" procesu wprowadzania zmian strategicznych ukazuje jaką ważną rolę odgrywać mogą w nim czynniki psychologiczne.

Celem artykułu jest zasygnalizowanie najistotniejszych, psychologicznych problemów efektywnego planowania i wcielania w życie zmian w przedsiębiorstwie oraz niektórych sposobów przezwyciężania tych problemów. Część pierwsza zawiera omówienie zagadnień z perspektywy osoby zarządzającej, natomiast część druga dotyczy w większym stopniu reakcji innych członków przedsiębiorstwa na jej działania. W rze-

czywistości następuje oczywiście ciągła interakcja wielu czynników, zmienia się ich waga i zakres wpływu na ostateczny efekt planowanych zmian.

2. Zarządzanie wprowadzaniem zmian strategicznych

Wprowadzanie zmian strategicznych w przedsiębiorstwie ściśle wiąże się z procesami specyficznymi dla całej problematyki zarządzania. Dotyczy to szczególnie procesów podejmowania decyzji i komunikacji. Posiadają one obszerną literaturę[1] i dlatego pomimo ich ogromnego znaczenia, skupimy się wyłącznie na zagadnieniach związanych z problematyką wprowadzania planowanych zmian.

Nieprawidłowe podejmowanie decyzji może być jednym z symptomów wskazujących na konieczność wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. Inne z takich symptomów to np. funkcjonowanie niektórych obszarów organizacji poniżej oczekiwań, słaba komunikacja, brak innowacji[2]. Podejmowanie decyzji jest również integralnym elementem procesu planowania (a więc również wprowadzania zmian strategicznych). Z definicji – ma to być proces racjonalny, wymagający określenia jasnych, realnych celów, wiedzy na temat czynników mogących mieć wpływ na ich realizację, znajomości działań alternatywnych, zdolności analizowania i wyboru najlepszego działania. Teoria podejmowania decyzji napotyka szereg problemów. Reguły, którymi człowiek powinien się posługiwać różnią się od tych, którymi w rzeczywistości się posługuje. Wiąże się to z ograniczonymi możliwościami ludzkiego poznania, brakiem możliwości logicznej analizy wszystkich warunków sytuacji decyzyjnej, przeciążeniem poznawczym, emocjami, subiektywnym charakterem wartości itp. Sytuacje decyzyjne zachodzą w określonym kontekście społecznym. Wynik końcowy zależny jest nie tylko od działań decydenta, ale też od innych ludzi zaangażowanych w daną sytuację. Wszystkie osoby podejmujące decyzje w przedsiębiorstwie muszą znać i rozumieć strategię by dopasować do niej swe działania. Jednocześnie rysuje się problem umiejętności wprowadzania w życie podjętych decyzji i kontrolowania skutków podejmowanych działań (co wiąże się z omawianymi poniżej zagadnieniami komunikacji). Oprócz wysokich wymagań intelektualnych i konceptualnych, szereg innych czynników ogranicza efektywność planowania. Jednym z nich jest zbyt duży wpływ doświadczenia na wizję przyszłości (co utrudnia przystosowanie się do nowych zjawisk i wymagań). Negatywny wpływ na trafność decyzji mogą mieć procesy emocjonalne i motywacyjne. Zmęczenie, nuda, niektóre cechy osobowości – to zmienne istotnie zmniejszające racjonalność procesu podejmowania decyzji. Inną, bardzo istotną przeszkodą wprowadzania zmian jest tzw. sztywność psychologiczna – czyli wytworzenie się w organizacji takich wzorów myślenia i zachowania, które bardzo trudno zmienić. Występuje ona najczęściej w starych instytucjach, gdzie kierownictwo i pracownicy wyraźnie nie chcą i nie są w stanie zaakceptować żadnych zmian. Należy przede wszystkim przełamać to nastawienie gdyż jest

---

[1] Por. np. Lindsay P.H., Norman D.A., *Procesy przetwarzania informacji u człowieka. Wprowadzenie do psychologii*. PWN, Warszawa 1984, s. 528 - 583.

[2] DuBrin A.J., Sisk H.L., Williams J.C., *Management and Organization*, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1985, s. 276 - 278.

ono dużym hamulcem efektywnego zarządzania. Niektóre sposoby działania w takiej sytuacji to: cierpliwe „przemycanie" nowych pomysłów, ostrożne rozpowszechnianie informacji, agresywne powództwo i świadome tworzenie atmosfery zmian[3].

Wiedza na temat zmiany to nie to samo co wprowadzenie zmiany. Działania mające na celu urzeczywistnienie planowanych zamiarów napotykają innego rodzaju problemy. Wiele z nich związanych jest z komunikacją w przedsiębiorstwie. Warunkiem efektywnego planowania i uczestnictwa we wprowadzanych zmianach jest wyraźna świadomość swojej sytuacji zawodowej, zakresu i rodzaju wymagań oraz możliwości. Niezbędna jest również znajomość relacji własnej pracy do pracy innych ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz posiadanie wystarczających informacji dla podjęcia odpowiedniej decyzji – dotyczy to szczególnie znajomości strategii przedsiębiorstwa. Jeśli strategia (jej przesłanki i rozwój) nie będzie zrozumiała dla wszystkich pracowników podejmujących decyzje, to nie będzie spełniała swej roli koordynującej wszelkie działania. Jednocześnie w przypadku posiadania niedostatecznych informacji rośnie poczucie zagrożenia, a więc i opór wobec zmian. Nie wystarczy przekazywać informacje, należy jeszcze w każdy możliwy sposób kontrolować czy dotarły do odbiorców i czy są przez nich zrozumiane. Zmiany wymagają otwarcia kanałów informacyjnych zarówno w górę jak i w dół hierarchii zarządzania. Przy ich wprowadzaniu należy uwzględniać wszelkie możliwe konsekwencje podejmowanych działań (zmiana jakiegokolwiek elementu w organizacji pociąga za sobą napięcie w związanych z nim elementach), należy również angażować bezpośrednio jak największy zespół ludzi. Strategia wprowadzania zmian powinna być skoncentrowania na organizacji a nie na jednostce. Działania jednostek (najbardziej nawet świadomych zwolenników zmian) nie przynoszą pożądanych efektów. Badania dotyczące tego problemu zapoczątkował Lewin[4]. Analiza procesów komunikacyjnych i motywacyjnych podczas procesu wprowadzania zmian doprowadziła do wniosku, że nie można jednostki czynić podstawowym elementem obserwacji i badania. Człowiek jest zawsze człowiekiem grupy i podlega prawidłowościom rządzącym dynamiką grup. Zachowania, postawy, przekonania jednostek mają silny związek z grupami do których ona należy. Grupa może być traktowana w trojaki sposób: jako środek zmiany, obiekt zmiany oraz rzecznik zmiany. Lewin stwierdził, że nawet gdy celem działania jest zmiana zachowania jednostek to obiektem zmiany staje się grupa. Zwraca uwagę na takie zmienne jak: poczucie przynależności do tej samej grupy wprowadzających zmianę i podlegających jej, atrakcyjność grupy dla jej członków, związek wartości podlegających zmianie z atrakcyjnością grupy, zależność oporu wobec zmian od w/w związku, spostrzeganie potrzeby zmian itp.

Reykowski, analizując reakcje jednostki na zmiany w otoczeniu, wyróżnia m.in. tzw. zmiany głębokie osobowości[5]. Mają one miejsce wówczas gdy pod wpływem in-

---

[3] O'Donnell C., Koontz H., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill Book Company, 1984, s. 216 - 217.

[4] Bennis W.G., *Teoria i metoda zastosowania nauk o zachowaniu w planowanej zmianie organizacyjnej*, w: Cummings L.L, Scott W.E., (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, W-wa 1983, cz. II, s. 217 - 230.

[5] Reykowski J., *Osobowość wobec przemian społecznych i technologicznych — szkic problematyki*, w: Jarymowicz J., Smoleńska Z., *Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego*, Ossolineum, Wrocław 1983, s. 225 - 243.

tensywnych oddziaływań zewnętrznych powstają takie właściwości człowieka, które prowadzą do aktywnych działań na rzecz nowego układu – jego utrzymania bądź rozwoju. Reykowski wskazuje następujące warunki wytwarzania takiej „alternatywnej osobowości":

1. Występuje doświadczenie niezgodności między przekonaniami podmiotu a napływającymi informacjami o rzeczywistości wynikające stąd, że człowiek styka się z zupełnie innymi formami życia, z zupełnie innym porządkiem społecznym niż ten, z którym miał dotąd do czynienia.
2. Występują bariery (fizyczne, społeczne, psychologiczne) utrudniające bądź uniemożliwiające opuszczenie układu społecznego, który jest źródłem oddziaływań niezgodnych z indywidualnym systemem znaczeń.
3. Zniszczeniu ulegają układy społeczne (interpersonalne, instytucjonalne) podtrzymujące dawną strukturę osobowości, tradycyjne struktury grupowe ulegają rozbiciu, a ważne obiekty społeczne są psychologicznie unicestwiane.
4. Występuje intensywna indoktrynacja jednostki wykorzystująca częściowo elementy obecne w indywidualnym systemie znaczeń ale w innej niż dotąd konfiguracji.
5. Interpretacja napływających informacji jest odpowiednio sterowana – uniemożliwia się jednostce zbudowanie samodzielnej, odrębnej opinii o tym, co ją spotyka.
6. Skłania się jednostkę do aktywnego uczestnictwa w działaniach inspirowanych przez nowy układ społeczny i stwarza okazję do osiągania pozytywnych rezultatów tych działań.
7. Umacnia się wysoki autorytet głównego źródła zmian opierając się na wysokiej ocenie jego siły, władzy i kompetencji.

Przykładową realizacją tych warunków w skali mikro jest trening interpersonalny – obok konsultacji i badań stosowanych jeden z najbardziej popularnych programów służących wprowadzaniu planowanej zmiany organizacyjnej.

Reykowski wyróżnia również tzw. zmianę adaptacyjną. Występuje ona wówczs gdy nowy układ jest akceptowany, ale podstawowe zasady, którymi podmiot się kieruje, nie przystają do niego. Pozwalają one jednostkom w nim żyć i osiągać cele osobiste, ale nie przyczyniają się do umocnienia i rozwoju nowego układu a jedynie do jego zadowalającego funkcjonowania. Zmiany adaptacyjne pojawiają się według Reykowskiego częściej niż omawiane powyżej zmiany głebokie. Z problematyką wprowadzania zmian strategicznych wiąże się zagadnienie dezaktualizacji kierowniczej. Zjawisko to występuje wówczas gdy „...zdolny dotychczas kierownik nie jest w stanie spełniać w dalszym ciągu oczekiwań, zaspokajać potrzeb organizacji i stracił zdolność przystosowywania się do zmian, o dezaktualizacji mówimy wtedy, gdy taka sytuacja poważnie ogranicza efektywność kierownika[6]. Do powstania dezaktualizacji przyczynić się mogą czynniki indywidualne, organizacyjne i środowiskowe. Powinny być one uwzględnione przy planowaniu zmian i wprowadzaniu ich w życie, gdyż zdezaktualizowani kierownicy wywierać mogą na ten proces negatywny wpływ, natomiast powstała w wyniku zmian w przedsiębiorstwie dezaktualizacja wymaga interwencji[7]. Wspomniana już umiejętność określania zamieniających się hierarchii wartości jest tutaj istotna, jako

[6] DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, W-wa 1979, s. 248.
[7] Por. j.w., s. 281 291.

element elastycznego i adekwatnego reagowania na zachodzące poza przedsiębiorstwem przemiany, które mogą ograniczać efektywność dotychczasowych strategii.

Istotnym problemem jest stwarzanie w organizacji takiego klimatu i stosowanie takich technik zarządzania, które zmuszałyby ludzi do racjonalnego planowania i akceptowania zmian niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeżeli organizacja chce być efektywna, nie może tego uniknąć. Przykładem rozwiązania uwzględniającego takie potrzeby mogą być, stosowane szeroko (na razie poza granicami naszego kraju), nowe techniki OD (Organizational Development)[8]. Krytykując stosowane dotychczas najczęściej programy zmian (przedstawianie i propagowanie, szkolenie naczelnego kierownictwa, treningi interpersonalne, programy dla personelu, badania rozwojowe, badania w działaniu itp.) jako nieefektywne w praktyce – proponuje się nowoczesne podejście do tej problematyki. Wszelkie działania związane z wprowadzaniem zmian powinny mieć charakter kompleksowy, muszą być planowane, zorientowane na grupę, długoterminowe, zakłada się udział tzw. rzecznika zmiany aktywnie uczestniczącego i wpływającego na wszelkie aktualne działania w przedsiębiorstwie. Jakość stosunków pomiędzy systemem zlecającym a rzecznikiem zmian decyduje o powodzeniu programu zmiany. Program ten powinien zawierać zarówno elementy poznawcze jak i emocjonalne (związane z wartościami). Rzecznik zmiany może odegrać decydującą rolę w zmniejszaniu oporu wobec zmiany zapewniając psychologiczne podtrzymanie niezbędne podczas ryzykownych faz zmiany. Próby zmiany powinny być odczuwalne w miarę możliwości jako wypływające z własnego „ja" i dobrowolne. Jednocześnie naczelne kierownictwo powinno mieć wpływ na rozwój i kierowanie przebiegiem zmiany. Im bardziej gruntowna i budząca niepokój jest zmiana, tym ściślejsza musi być współpraca między kierownictwem a rzecznikiem zmiany – zwiększa to zaufanie i akceptację zmiany.

3. Reakcja pracowników na wprowadzane zmiany

Każda zmiana to zarówno zyski jak i koszty. Ekonomiczne, psychologiczne (psychiczne) i społeczne efekty zmiany muszą być uwzględnione podczas podejmowania decyzji. Logiczne jest, że gdy koszty przewyższają zyski, to zmiana nie powinna być wprowadzana. Koszty psychiczne związane z wprowadzaniem zmian przejawiać się mogą np. pogorszeniem stanu zdrowia pracownika (pod wpływem działania przewlekłego lub też zbyt dużego stresu spowodowanego zmianą wymagań pracy, do których jednostce trudno się dostosować). Może też nastąpić pogorszenie funkcjonowania intelektualnego i emocjonalnego (np. apatia) pracowników mających trudności w przystosowaniu się do nowego stanowiska pracy, nowych ludzi, czasem – nowego miejsca zamieszkania. Zapowiedź zmian wywołuje lęk. Ludzie obawiają się pogorszenia swojej dotychczasowej sytuacji, utraty pracy, konieczności uczenia się czegoś nowego. Stąd też niemal zawsze występuje tzw. opór wobec zmian – zjawisko stanowiące istotną barierę jej efektywnego wprowadzania.

[8] Por. np. Luthans F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, 1981, s. 622 - 649.

A = 1751106
S.97
S.98
514

Wyróżnia się trzy typy oporu: logiczny, psychologiczny i socjologiczny[9]. Logiczny opiera się na racjonalnych i obiektywnych zastrzeżeniach – dotyczy między innymi wysiłku koniecznego do opanowania nowych zadań, ewentualnego pogorszenia się sytuacji ekonomicznej pracowników i czasu niezbędnego do przystosowania się do zmian. Psychologiczny dotyczy emocji – lęku przed nieznanym, niechęci do kierownictwa, pragnienia bezpieczeństwa i utrzymania status quo, natomiast socjologiczny zawiera w sobie obronę interesów i wartości grupowych (zarówno np. związków zawodowych jak i małych grup koleżeńskich).

Istnieją czynniki wpływające na opór wobec zmiany. Jednym z nich jest sposób jej wprowadzania. Akceptację zmiany zwiększają następujące działania:

- wprowadznie tylko niezbędnych zmian
- działanie ewolucyjne, a nie rewolucyjne
- zmiany planowane, a nie eksperymentalne
- uprzedzanie (zgodnie z potrzebami pracowników) możliwych efektów zmian
- omawianie z pracownikami zysków, jakie im może przynieść zmiana (ludzie powinni wierzyć w te zyski)
- uczestnictwo tych, których zmiana dotyczy, w jej tworzeniu
- wprowadzanie zmian po serii sukcesów, a nie porażek (również – tworzenie klimatu sukcesu, wiary w powodzenie)
- unikanie wprowadzania kilku zmian jednocześnie
- tworzenie w przedsiębiorstwie klimatu zmian
- unikanie problemów komunikacyjnych – zmiana często blokuje procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie, a są one wówczas najbardziej potrzebne
- unikanie autorytarnego zarządzania wprowadzaniem zmian

Bardziej akceptują zmianę pracownicy nowi niż starzy. Bardziej akceptowana jest zmiana zrozumiała i niezagrażająca bezpieczeństwu (subiektywnemu) pracowników. Planowanie, uczestnictwo, komunikacja, rozumienie, zaufanie i bezpieczeństwo – to najistotniejsze czynniki mające wpływ na wielkość oporu wobec zmian.

Szczegółowa analiza wskazanych w obu częściach niniejszego opracowania zagadnień, dostarczyć może odpowiedzi na wiele pytań dotyczących warunków efektywnego wprowadzania zmian strategicznych w przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest możliwie szeroka prezentacja tej obszernej problematyki. Poznanie możliwości i ograniczeń człowieka i wykorzystanie tej wiedzy to jedna z dróg prowadzących do zwiększenia efektywności przedsiębiorstw.

---

[9] Davis K., Werther W.B., *Personnel Management and Human Resources*, McGraw-Hill Book Company, 1981, s. 470.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu