

Andrzej Stańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

O NIEKTÓRYCH UWARUNKOWANIACH SKUTECZNOŚCI PROCESU ZMIAN ORGANIZACYJNYCH*

Wstęp

Rozwiązywanie coraz bardziej złożonych problemów organizacyjnych bądź minimalizacja ryzyka ich pojawienia się oznacza konieczność wprowadzenia zmiany organizacyjnej. Gdy przyczyna zmiany jest niewielka i wyraźna, wtedy może ona być wprowadzana bez specjalnych trudności, a skuteczność aplikacji jest wysoka. W sytuacji jednak złożonych przyczyn, tak pod względem ich źródła, jak i istotności, zmiany muszą być rozległe i dotyczą najczęściej wielu ludzi i komórek. W takiej sytuacji stają się one przyczyną poważnych problemów, a skuteczność ich wprowadzenia daleka jest od oczekiwań. Zatem kierowanie procesem zmian okazuje się jedną z podstawowych umiejętności współczesnego kierownika. Powstaje więc pytanie: co warunkuje skuteczność procesu zmian w praktyce organizacyjnej? Tak postawione pytanie badawcze wyznaczyło cel opracowania, jakim jest próba wskazania na podstawowe determinanty skuteczności procesu zmian.

Koncepcje procesu zmiany

W literaturze z zakresu zarządzania problematyką zarządzania zmianami zajmują się dyscypliny badania nad rozwojem organizacji, zachowań organizacyjnych czy ogólnej teorii organizacji. Koncepcje klasyczne oparte były na założeniach o względnej stabilności otoczenia organizacji i zmiany postrzegane były jako naturalna konsekwencja synergii rutynowości działań, struktury i racjonalności.

* Opracowanie powstało w ramach projektu badawczego „Kapitał intelektualny w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa” (UEP, projekt nr NN 115223733).

Statyczne podejście nie wytrzymało jednak próby czasu, co znalazło swój wyraz w poglądach modernistycznych, wyjaśniających konieczność zaistnienia nowych form organizacyjnych, mających swoje źródło w zmianach zachodzących w otoczeniu. Kryzys światowy ostatnich miesięcy, jego przyczyny i podejmowane próby reakcji tak w skali makro, jak i mikro pokazuje, że problem ten stał się jeszcze bardziej oczywisty, a jego przebieg coraz bardziej złożony. Konieczne są organizacje o wysokiej zdolności adaptacyjnej do zmian zachodzących w otoczeniu, posiadające stosunkowo niewiele formalnych poziomów hierarchicznych, charakteryzujące się płynnością granic między funkcjami i jednostkami organizacyjnymi, które są wrażliwe na zmiany w otoczeniu i zabiegają o zróżnicowane i nie zawsze tożsame cele interesariuszy. Członkowie organizacji mają poczucie dowolności zachowań organizacyjnych, oparte na daleko posuniętej decentralizacji władzy, są właściwie wynagradzani za wnoszony wkład i mają możliwość zdobywania umiejętności odpowiadających coraz trudniejszym sytuacjom organizacyjnym. Podejście modernistyczne oparte na modelach dynamicznych wywarło bardzo silny wpływ na praktykę zarządzania w warunkach tak rozumianej zmienności. Jednocześnie okazuje się, że rozwój współczesnej teorii, szczególnie teorii systemów (systemy samoreprodukujące się i systemy odnoszące się do samych siebie), wygenerował nowe spojrzenie na koncepcje zmian zachodzących w organizacji. Zakwestionowane zostaje założenie, że organizacje dostosowują się do właściwości dynamicznego i niezrównoważonego otoczenia i tworzą swoją, wewnętrzną dynamikę opartą na procesach uczenia się. P. Senge, czołowy konceptualista „organizacji uczącej się”, wskazuje na dwa powiązane zagadnienia wpływające na współczesne rozumienie zmian w organizacjach: *uczenie się i zwrotność myślenia*¹.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele sposobów przedstawiania procesu zmian. Światowy dorobek w zakresie poszukiwania propozycji metodycznych prowadzenia procesu zmian dostarcza menedżerom potężnej broni w postaci metod i technik przeprowadzania (zarządzania zmianami) zmian, rozpoczynając od klasycznego modelu K. Lewina (rozmrózienie, wdrożenie, zamrożenie), przez „model wydajności działania organizacji Burke-Litwina”, metodę zarządzania procesem zmian firmy konsultingowej Coopers & Lybrand², a kończąc na modelu (R. Kanter, B. Stein, J. Todd) zmian wielkiej trójki: otoczenia, organizacji i jednostki³. Wielość koncepcji wywołuje często sytuację, w której menedżerowie odpowiedzialni za proces zmian starają się, bez wystarczającej refleksji poznawczej, wcielić w życie zbyt wiele metod i koncepcji modnych na rynku „idei zmian”. Wydaje się, że odpowiedni dobór opierać się powinien na przyjęciu założenia podstawowego co do

¹ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 344.

² D.K. Carr, J.H. Hard, W.J. Trahanant, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

³ P.F. Schlesinger, V. Sathe, V.L.A. Schlesinger, J. Kott, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

filozofii zmiany. M. Beer i N. Nohria na podstawie blisko 40-letnich doświadczeń w zakresie badania procesów zmian identyfikują dwa archetypy zmian⁴:

- 1) archetyp (teoria) E – dotyczący zmian opartych na wartościach ekonomicznych,
- 2) archetyp (teoria) O – skupiający się na zmianach opartych na potencjale organizacyjnym firmy, który obejmuje czynniki takie jak: umiejętności pracowników, wiedza i kultura organizacyjna.

Koncepcja „E” oparta jest na „twardym” podejściu do zmian, zakładającym, że jedynym właściwym miernikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest osiągnięty zysk i wartość rynkowa. Właściciele/menedżerowie za nadrzędny cel uznają przygotowanie przedsiębiorstwa do sprzedaży w formie publicznej sprzedaży akcji lub sprzedaży silnemu konkurentowi. Przedsiębiorcom tej kategorii zmian przyświeca ambicja podniesienia do maksimum wartości firmy. Oznacza to nacisk na jak najszybsze zredefiniowanie strategii, struktury oraz systemów pod kątem osiągnięcia jak najmocniejszej pozycji rynkowej. Cechą charakterystyczną stylu zarządzania są rządy silnej ręki, oparte na autokratycznym podejściu i silnej centralizacji.

Koncepcja „O” realizowana jest przez przedsiębiorców, którzy mają przede wszystkim na uwadze główny cel, jakim jest budowanie prężnej organizacji. Nie pomniejszają znaczenia akumulacji kapitału, ale uważają, że najważniejsze jest zbudowanie przedsiębiorstwa o głęboko zakorzenionym systemie wartości i prężnej kulturze organizacyjnej. Od menedżerów tego modelu procesu zmian można spodziewać się stosowania egalitarnego stylu zarządzania, zachęcającego wszystkich pracowników do współuczestnictwa w zarządzaniu firmą. Wyraźna jest preferencja stworzenia dużej organizacji, będącej nie tylko maszynką do robienia pieniędzy.

Ta syntetyczna prezentacja koncepcji modelowych wyraźnie sugeruje trzecią drogę (podejście mieszane) w zarządzaniu zmianami, polegającą na wykorzystaniu zalet obu teorii. Powinno to znaleźć swój wyraz w otwartym stawianiu czoła sprzecznościom między krótkoterminowymi celami ekonomicznymi a budowaniem organizacji zdolnej do długoterminowego rozwoju. Ukierunkowanie zarządcze powinno się wyrażać równoczesnym naciskiem na elementy „twarde” (struktury i systemy) oraz na elementy miękkie (kultura organizacyjna). Konieczne zatem staje się określenie potrzeby konieczności zmiany.

Warunki konieczne potrzeby zmiany

Założenie podstawowe logiki procesu zmian, wyznaczające jednocześnie jego skuteczność, dotyczy warunku koniecznego, jakim jest uzyskanie nadwyżki czynni-

⁴ M. Beer, N. Nohria, *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, „Harvard Business Review”, październik 2003, s. 105-114.

ków generujących konieczność zmiany nad kosztami wprowadzenia zmiany. Syntetycznie ująć to można zapisem⁵:

$$\text{Zmiana} = D * M * P > C.$$

Zmiana może mieć miejsce tylko wtedy, gdy kluczowe osoby w przedsiębiorstwie dostrzegają konieczność naruszenia istniejącego *status quo* (D), co w klasycznym ujęciu procesu zmian określane jest fazą „rozmrożenia”, którego istotą jest przekonanie o konieczności zmiany dotychczasowego systemu wartości i norm wyznaczających sposoby działania w organizacji. W większości praktyk zarządzania stan niezadowolenia pojawia się, gdy kierownictwo naczelne dostrzega coraz silniejsze symptomy kryzysu (spadek liczby klientów, rozregulowanie rynku, niechęć banku do kredytowania itp.). Idee zmian pochodzących mogą z różnych źródeł, zarówno zewnętrznych (konkurencyjne otoczenie), jak i wewnętrznych (niezadowolenie, konflikty itp.). Wyrażane przekonanie powinno przełożyć się na deklarację dotyczącą wyboru nowej formuły zarządzania (M), co znajduje swój wyraz w takich aspiracyjnych kategoriach jak misja i wizja organizacji. Nowe idee pochodzących mogą również z różnych źródeł, tak wewnętrznych jak i zewnętrznych. Konsekwencją określenia tych kategorii jest przyjęcie określonego modelu zarządzania, pozwalającego na wprowadzenie misji i wizji do praktyki zarządzania. Pełnią one rolę swoistej mapy zmian, wskazującej przyszłe stany struktur i systemów organizacji, oraz, co jest szczególnie ważne, wskazują pożądane normy zachowań i postaw pracowników. Pomocne w tym przypadku może być diagnozowanie kultury organizacyjnej w celu określenia jej przyszłego obrazu. W dalszej kolejności uruchamiany jest proces zarządzania zmianą (P), którego głównym zadaniem jest wyprzedzające zaplanowanie działań wobec zróżnicowanego, co do istoty i siły, oporu, który jest naturalnym zjawiskiem w tych procesach. Problem jednak polega na tym, by opór postrzegano w kategoriach wyprzedzających, a nie jako coś, czego nie można było przewidzieć. Konieczne zatem staje się zaplanowanie i uruchamianie określonej sekwencji wydarzeń, spotkań, komunikatów połączonych z projektowaniem czynników zmiany (np. decyzje kadrowe, zmiany struktury organizacyjnej itp.). Powyższe zmienne łącznie powinny mieć wartość większą niż koszt zmiany (C), postrzegany zarówno w kategoriach ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych, w tym emocjonalnych. W praktyce zawsze wystąpi problem obiektywnych i porównywalnych wartości przypisywanych poszczególnym zmiennym. Logika zdarzeń opisanych powyższą koncepcją wydaje się spójnym narzędziem, za pomocą którego możliwe jest rozpatrzenie większości aspektów zmian przed przystąpieniem do ich wdrażania.

⁵ P.F. Schlesinger, V. Sathe, V.L.A. Schlesinger, J. Kott, *Projektowanie*.

Przedsięwzięcia gwarantujące skuteczność zmian

O tym, że proces zarządzania zmianą ma charakter strategiczny, nie trzeba już przekonywać żadnego menedżera. Konieczne jest jednak zagwarantowanie nadania mu takiego właśnie charakteru. Oznacza to przede wszystkim podjęcie decyzji co do wyboru strategicznego w odniesieniu do tempa działań nad zmianą, zakresu procedur projektowych zmiany, zaangażowania ludzi i zastosowania różnych taktyk i metod wprowadzania zmiany. Pamiętać należy, że opcje strategiczne, z jakich skorzystać może kierownictwo, układają się według kontinuum: *zmiany szybkie* ↔ *zmiany powolne*. Zmiany szybkie mają jasny plan działania i angażują w nie wielu pracowników. Ten typ strategii usuwa w zasadzie możliwy opór, opiera się na metodzie faktów dokonanych. Strategia wolnych zmian oznacza natomiast wolniejszy przebieg procesu zmiany, który od początku jest mniej zaplanowany, a strategia działań zorientowana jest na jego minimalizację. To, w jakim miejscu na kontinuum procesu zmian lokowane są działania wobec zmian, jest funkcją czterech kluczowych zmiennych:

1. Wielkości i typu oczekiwanego oporu. Opór jest naturalnym zjawiskiem procesu zmian. Może mieć charakter polityczny, emocjonalny bądź racjonalny. Im większy jest przewidywany opór, tym trudniej z nim walczyć i go przezwyciężyć.
 2. Pozycji władczej agenta procesu zmian. Im siła władzy inicjatora zmian jest większa, tym większe są szanse na sukces końcowy.
 3. Znaczenia zmiany i wielkości ryzyka jej wprowadzenia. Im większe znaczenie zmiany i związane z tym ryzyko, tym większa skłonność do podejmowania decyzji o zmianach szybkich.
 4. Zapotrzebowania informacyjnego do projektowania zmiany i posiadanej energii dla jej wprowadzenia. Im większe zapotrzebowanie na informacje i wszelkie inne dane dla procesu zmiany, tym większe prawdopodobieństwo wolnego procesu, bo uzyskiwanie użytecznej informacji i zaangażowania wymaga czasu.
- Kierownictwo organizacji podejmując decyzję o wdrożeniu programu zmian najczęściej działa w warunkach znaczącego ryzyka. Zatem ocena skuteczności podejmowanych działań dokonywana jest *ex post*. Zasadne jest w związku z tym pytanie o warunki, jakie powinny być spełnione, by skuteczność zamierzona i osiągnięta były tożsame. M. Beer, R. Eisenstat, B. Spector uważają, że sukces programu zmian wymaga od menedżerów zmian uszeregowania zadań tego procesu w sześć kroków określanych ścieżką krytyczną⁶:
1. Mobilizowanie zaangażowania na rzecz zmian poprzez wspólną diagnozę problemów biznesowych przedsiębiorstwa. Diagnoza może mieć różny charakter,

⁶ Por. M. Beer, R. Eisenstat, B. Spector, *Dlaczego programy zmian nie przynoszą zmian*, w: P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie*, s. 462-468.

zarówno co do jej istoty (np. diagnoza strategiczna), jak i przedmiotu (np. diagnoza kultury organizacyjnej).

2. Wypracowanie wspólnej misji i wizji funkcjonowania oraz ciągłego doskonalenia systemu organizacji i zarządzania w celu sprostania konkurencji na rynku. Współczesna praktyka zarządzania kategorii misji i wizji, jako wyraz wartości naczelných (czyli idei tego, co dla przedsiębiorstwa jest pożądane), traktuje wręcz w kategoriach paradygmatu.
3. Sprzyjanie porozumieniu co do nowej wizji, zdobywania kompetencji dla jej wcielenia w życie i spójności działań. Wymaga to dokonania krytycznego przeglądu stopnia gotowości i zdolności do uczestnictwa w procesie zmian wszytkich jej uczestników.
4. Upowszechnianie koncepcji zmiany (ożywienia) na wszystkie działy bez naciśkania na nie od góry.
5. Instytucjonalizacja ożywienia przez formalną politykę, systemy i struktury. Procesowi zmian w odpowiedniej jego fazie konieczne jest nadanie profesjonalizacji przez jego instytucjonalizację, co oznacza upowszechnienie nowych wartości i norm działania.
6. Monitorowanie i korekta strategii wprowadzania zmiany w odpowiedzi na problemy pojawiające się w procesie odnowy.

Reasumując uznać można, że skuteczność procesu zmian wymaga wielokriterialnego i systemowego podejścia do jego projektowania. Wielość uwarunkowań czyni z tego procesu krytyczny dla rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, a proces wdrożenia powinien być oparty na wzajemnie wzmacniającym się cyklu zaangażowania, koordynacji i kompetencji.