

Zarządzanie zmianą w organizacji – oswajanie lęku przed nowym

Joanna Stalińska

7 stycznia 2014 r.

W codziennym życiu nieustannie musimy mierzyć się z nowymi wyzwaniami. Nie zawsze jest to jednak łatwe, głównie dlatego że potrzeba wprowadzania zmian budzi w nas obawę przed tym co nowe i nieznanne. Nic więc dziwnego, że także w dziedzinie zarządzania szeroko omawiana jest tematyka lęku przed zmianami. W szczególności dzieje się to w odniesieniu do oporu personelu w obliczu przeobrażeń zachodzących w firmie. Dlatego kluczowym dla kadry zarządzającej jest wypracowanie metod skutecznego i bezproblemowego dokonywania przekształceń.

Wśród zatrudnianego personelu źródeł niepokoju można upatrywać głównie w skłonności do stagnacji (tendencja do popadania w rutynę) oraz przewidywanej groźbie zakłócenia bezpieczeństwa. Tak rozumiana stabilność może być utracona w kontekście finansowym, pozycji w hierarchii, a nawet miejsca pracy (przeniesienia do terytorialnie odległej placówki). To także niezdefiniowany lęk przed nieznanym, biorący się głównie z tego, że pracownicy nie są w stanie przewidzieć konsekwencji wynikających z podjętych przez zarząd firmy decyzji o zmianach. Problem ten wynika również z obawy przed tym, że dany pracownik, mimo chęci, nie będzie w stanie odnaleźć się w nowej sytuacji, a jego kompetencje nie będą wystarczające.

Powołując się jednak na mądrość greckiego filozofa Heraklita z Efezu, można powiedzieć, że wszystko płynie – *panta rei*, a nawet *wszystko przemija prócz zmiany*. To właśnie ona (zmiana) jest siłą napędową życia i nierozłącznym elementem rozwoju. Także wszelkiego rodzaju organizacje, działając w turbulentnym otoczeniu, jakie tworzą warunki gospodarki, stają w obliczu nieustannych zmian. Część z nich wprowadzana jest za sprawą czynników wewnętrznych, inne implikowane są przez bodźce płynące z otoczenia. Podejmuje się decyzje o fuzjach, aliansach, uczestniczy w przejęciach. Nieustannie wprowadzane są nowe produkty i usługi. Zmiany technologiczne odzwierciedlają się w planowaniu i wykonywaniu pracy oraz w charakterze i strukturze zatrudnienia.

Pytaniem stawianym więc nieustannie przez kadrę zarządzającą jest kwestia zarządzania zmianą. Kluczowym jest więc przede wszystkim przekucie strachu personelu przed zmianą w współuczestnictwo. Sprzyjać to może osiągnięciu sukcesu wywołanego zaangażowaniem załogi, która może nie tylko być obecna przy wprowadzaniu zmian, ale także stać się ich inicjatorem i katalizatorem.

Uważa się, iż nie można bagatelizować wartości, jaką mogą stworzyć pracownicy w procesie wprowadzania zmian. Istotnym jest spojrzenie, że prócz tworzonego przez nich oporu, wyrastającego głównie na gruncie bliżej niezdefiniowanych lęków przed zmianą, mogą oni

poprzez partycypację w ów proces w pełni się zaangażować i wykreować wartość dodaną. Trzeba jednak zaznaczyć, że scenariusz ten wiąże się z zaangażowaniem zasobów w dłuższym czasie i nie sprawdzi się w sytuacjach kryzysowych, wymagających szybkiego reagowania i potrzeby podejmowania często radykalnych decyzji.

Zarządzanie uczestnictwem jest tak istotne, ponieważ ludzie z wewnątrz organizacji mają informacje o potrzebach zmian, a także o możliwościach ich wprowadzenia. Dzięki posiadanej wiedzy praktycznej zwiększają oni prawdopodobieństwo technicznej poprawności wprowadzanych usprawnień. Ponadto rozważanie potrzeb pracowników sprzyja uzyskaniu ich poparcia i wypracowaniu kompromisów.

Pozytywne spojrzenie na szeroko pojęte zaangażowanie personelu w procesy ewaluacyjne w organizacji opiera się na koncepcji tworzenia zespołów zadaniowych, których skład nie musi ograniczać się do wynikających ze struktury organizacyjnej podziałów. Mogą być więc to brygady międzywydziałowe i łączące personel z różnych poziomów hierarchicznych. Strategię tą z powodzeniem wdrożył Carlos Ghoson w Nissanie. Po przejęciu firmy przez Renault do stworzonych grupy międzyfunkcyjnych, zwerbował on ponad pięciuset pracowników. Ich zadaniem było zdiagnozowanie perspektyw zmian w poszczególnych obszarach i zdefiniowanie strategii ich wcielenia w życie. Sukces tego działania był tak duży, że pozwolił nie tylko zminimalizować opór pracowników, ale także przekształcić nieefektywne składowe kultury organizacyjnej.

Innym obrazem efektywnego wdrożenia zmian jest przykład przejętej przez Volkswagena fabryki produkującej samochody terenowe w Antoninku. Najważniejszym elementem zmian zachodzących w polityce personalnej było przetransformowanie systemu płac i motywacji. Punktem wyjściowym do konstrukcji modelu wynagrodzenia była analiza płac na rynku i stworzenie konkurencyjnego modelu zapewniającego pracownikom bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia. W dobie kryzysu istotnym było zminimalizowanie zwolnień. Z 6,7 tys. personelu pracę straciło około 600 osób, głównie tych zatrudnionych przez agencje pracy. Starano się więc zachować jak najwięcej miejsc pracy.

Zharmonizowanie celów firmy i pracowników odzwierciedliło się w idei zapewnienia pracownikom stabilności zatrudnienia w zamian za wysoką jakość. Pracownicy mogli więc być pewni utrzymania swojego etatu, musieli jednak zaakceptować wymagania wydajności stawiane przez kierownictwo. Kreowane wartości zatem związane były z współodpowiedzialnością i samorealizacją. Zaangażowano więc aktywnie pracowników w proces tworzenia *nowej fabryki*, wychodząc z założenia, że sukces organizacji ściśle uwarunkowany jest uzyskaniem postawy zaangażowania pracowników. W 2007 roku uruchomiono nowy system płacowy, w którym podkreślano budowanie świadomości celów wśród pracowników. Prócz wynagrodzenia zasadniczego i dodatków świątecznych oraz wakacyjnych integralny element nowej strategii stanowiły premie jakościowe, złożone z części indywidualnych i zakładowych. Nagrodzie zaczęły podlegać także pomysły zmian,

które ze względu na swoją nowatorską ideę zasłużyły na zainteresowanie, niezależnie od tego czy finalnie zostały wdrożone w życie.

Muhammad Ali powiedział, że *to brak wiary sprawia, że ludzie boją się podejmować wyzwania*. Ponieważ nieuniknioność zmian w organizacji wywiera presję na rozwój pracowników należy wesprzeć ich w tym procesie. Niezbędnym jest tu wypracowanie efektywnych technik radzenia sobie ze zmianą, akceptacji jej nieuchronności i aktywnego uczestnictwa w tworzeniu czegoś nowego.

Warto jasno definiować korzyści, promować synergiczne efekty pracy zespołów i indywidualne, twórcze idee. Otwarta komunikacja ze szczeblem zarządzającym i możliwość partycypacji mogą nie tylko odzwierciedlić się w zniwelowaniu oporu do zmian, ale także w zwiększeniu efektywności pracowników i ich lojalności wobec pracodawcy. Przy okazji, umiejętność prowadzenia dialogu z pracownikami na temat zmian w organizacji wykorzystać można jako ogromny atut w działaniach marketingowych firmy.

Bibliografia

1. Berłowski P., *Konkurencyjnie i stabilnie*, w: *Personel i Zarządzanie*, nr 1, 2012, s. 79-82
2. Chrostowski A., Jemielniak D., *Skuteczne doradztwo strategiczne. Metoda Action Research w praktyce*, Wydawnictwo Poltext, 2011, s. 38-40.
3. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach, analiza najlepszych praktyk*, Oficyna Wolters Kluwer Business, 2010.
4. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, 2010.
5. Rzycka O., Porosło W., *Menedżer coachem: jak rozmawiać by osiągnąć rezultaty*, Oficyna Wolters Kluwer Business, 2012, s. 88-89
6. Stabryła A., *Koncepcje zarządzania współczesnych przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, 2010.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).