

Iwona Janiak - Rejno*
Agnieszka Żarczyńska - Dobiesz**

PATOLOGIE ZACHOWAŃ KIEROWNICZYCH I SPOSOBY ICH OGRANICZANIA W ASPEKCIE PRZEPROWADZANYCH ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Wstęp

Otwartość organizacji, jako kluczowej cechy każdego systemu pracy powoduje, że jej funkcjonowanie w warunkach permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu naraża ją na bezpośredni wpływ czynników zewnętrznych. Dążąc do utrzymania stanu wewnętrznej równowagi przedsiębiorstwo zmuszone jest do podejmowania niemalże nieustannych zmian wewnątrz swojego systemu, jako reakcji na oddziaływanie sygnałów z zewnątrz. Taka sytuacja jest w pełni uzasadniona, gdyż jak podaje Z. Jasiński każdą organizację, niezależnie od tego czy jest to mała firma, czy też wielki koncern, cechuje niestabilność warunków jej funkcjonowania. Organizacja, która chce istnieć i wzrastać musi być gotowa na zmiany i to zarówno o charakterze strukturalnym, jak i funkcjonalnym. Jedynie poprzez adaptację do zmian system pracy może przetrwać i rozwijać się [Z. Jasiński, 2000, s. 88]. Jednakże wysoka dynamika otoczenia niejednokrotnie sprawia, że mogą pojawiać się w niej kryzysy, będące wynikiem niedostrzegania kluczowych dla niej procesów lub też braku odpowiednich narzędzi zarządzania [K. Krzakiewicz, 2008, s. 11]. Okoliczności stają się jeszcze bardziej skomplikowane kiedy problem kryzysu firmy, jako konsekwencji braku antycypowania zachodzących zmian lub zbyt wolnej na nie reakcji dotyczy nie tylko wnętrza organizacji, ale i jej otoczenia. Wtedy jeszcze bardziej rośnie ryzyko i niepewność jej funkcjonowania. W tej sytuacji szczególna rola przypada kierownictwu organizacji, gdyż to właśnie ono ma największą możliwość identyfikacji źródeł kryzysowych w otoczeniu i samej organizacji oraz podejmowania decyzji o charakterze antykryzysowym [por. J. Skalik, 2004, s. 149]. Od zakresu i poziomu posiadanych przez nie kompetencji zależy w dużym stopniu możliwość zapobieżenia sytuacji kryzy-

* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

sowej oraz ograniczanie jej negatywnego wpływu na firmę. Od menedżerów zależy także w jaki sposób system pracy przetrwa okres dokonujących się, często trudnych zmian oraz czy będzie potrafił je wykorzystać jako źródło pozytywnej odnowy. Opanowanie kryzysu wymaga od kadry kierowniczej pełnienia ról, które powinny być dostosowywane do etapu zmiany, w którym znajduje się aktualnie organizacja. Jak twierdzi J.A.F. Stoner, kierownicy pracują z ludźmi i przez ludzi, pracują z każdym – na każdym szczeblu, wewnątrz lub na zewnątrz swojej organizacji – kto może przyczynić się do osiągnięcia celów jednostki i całego przedsiębiorstwa. Są odpowiedzialni, nie tylko za swoją pracę, ale przede wszystkim za pracę innych. Stanowią najważniejsze źródło komunikacji w komórce, którą kierują. Uświadomienie sobie przez kierowników ważności i nadrzędności tych ról (praca z ludźmi i odpowiedzialność z tym związana) powinno skłonić ich do racjonalnego wykorzystania zasobów, którymi dysponują [J.A.F. Stoner i in. 2001, s. 26-28].

Wobec powyższego problemy poruszane w niniejszym artykule, a dotyczące zarządzania zmianą organizacyjną wywołanej kryzysem, jaki miał miejsce w ostatnim czasie w światowej i polskiej gospodarce są niezwykle aktualne. Chęć zbadania wpływu spowolnienia gospodarczego na zachowania kierownicze stała się inspiracją dla autorek do przeprowadzenia pilotażowych badań empirycznych. Ich przedmiotem było wskazanie uchybień i dysfunkcji dotyczących postaw i zachowań kadry zarządzającej w obszarach, które powinny decydować o efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa we wspomnianym okresie.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza patologii zachowań kierowniczych, jakie ujawniły się w mijającym kryzysie, jako źródle wymuszonych zmian organizacyjnych oraz wskazanie na sposoby ich ograniczania.

Kryzys jako źródło wymuszonych zmian organizacyjnych

Pojęcie kryzysu niejednokrotnie wywołuje negatywne skojarzenia. Wśród zwolenników takiego podejścia można wskazać między innymi T. Iwankę, w opinii którego kryzys organizacji to „proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa, ale również uniemożliwiających egzystencję” [T. Iwanek, 2004, s. 79]. Podobne stanowisko reprezentuje B. Wawrzyniak, zdaniem którego „kryzys w przedsiębiorstwie traktowany jest jako sytuacja wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji” [za: A. Zelek, 2003, s. 32]. Uwzględniając jednak podejście etymologiczne, które kryzys definiuje jako okres przełomu, decydujący zwrot, można stwierdzić, iż jego skojarzenia mogą mieć nie tylko pejoratywny charakter [W. Kopaliński, 1999, s. 282]. Podobne podejście prezentuje M. Czerska, według której kryzys w przedsiębiorstwie pojawia się wówczas, gdy „dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia już jego dalszego efektywnego

funkcjonowania” [M. Czerska, 1996, s. 10]. Kryzys stanowi zatem alibi, służące do ujawnienia zjawisk organizacyjnych, będąc również katalizatorem zmian [Ch. Roux-Dufort, 2007, s. 106]. Jednakże to, o jakim charakterze i natężeniu będą te zmiany, zależy będzie od organizacji, a w szczególności od jej zdolności adaptacyjnych oraz zasobów, jakimi ona dysponuje, zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym.

W dzisiejszym niestabilnym otoczeniu, zmiany przestały już być zadaniami ubocznymi czy wręcz niechcianymi. Obecnie wymagane jest wręcz przewidywanie wydarzeń, które mogą nastąpić, a wszelkie identyfikowane sygnały należy nie tylko rozważać, ale i w ich kontekście podejmować nowe wyzwania.

Zmiana w ogólnym ujęciu jest różnicą między jednym stanem w czasie t_1 , a innym stanem w czasie t_2 , przestrzeń między tymi stanami wypełniają zmiany [J. Majchrzak, cyt. za J. Skalik, 2002, s. 254]. Zmiana może być również definiowana jako modyfikacja układu cech stanu danej rzeczy. Zmiany organizacyjne wewnątrz systemu pracy określane są często jako ruch wewnętrzny, a zmiany zachodzące na zewnątrz tego systemu określane są jako ruch organizacyjny zewnętrzny [J. Skalik, 2001, s. 255]. Nieco inne rozumienie pojęcia zmiany organizacyjnej podaje E. Masłyk-Musiał, wg której zmiana jest przekształceniem istniejącego układu sił w organizacji, może więc być i szansą, i zagrożeniem. Jeżeli dokonuje się jej w sposób zamierzony, według ustalonych procedur i przewidując jej rezultaty, można oczekiwać w tych działaniach wsparcia ze strony pracowników, będących odbiorcami zmian [E. Masłyk-Musiał, 2003, s. 29].

Zmiana jest zatem nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej firmy. W skutek naruszenia jej status quo może ona spowodować zarówno wzrost, jak i spadek jej efektywności. Zmiana może dotyczyć niemalże każdego obszaru systemu pracy. Zmiany mogą mieć różny zakres — mogą dotyczyć całego systemu pracy lub tylko jego części, charakter — społeczny, ekonomiczny, organizacyjny, techniczny, cechować się różną dynamiką — przebiegać szybko (zmiany rewolucyjne) lub przebiegać wolniej (zmiany ewolucyjne). Podstawowy podział zmian w oparciu o różnicowane kryteria przedstawia poniższa tabela (tabela nr 1).

W tym kontekście zmiany organizacyjne wywołane zjawiskami kryzysowymi w zależności od specyfiki firmy i jej sposobu radzenia sobie w takich sytuacjach, mogą przyjmować niemalże wszystkie wskazane w tabeli nr 1 postaci. Zmiany te mogą między innymi mieć charakter zmian nieplanowanych, wymuszonych, doskonalących lub zubożających, jednorazowych lub inkrementalnych, istotnych oraz zarówno transakcyjnych, jak i transformacyjnych.

Tabela nr 1. Wielokryterialna klasyfikacja zmian

Kryterium	Rodzaje zmian	
Sterowalność	planowe	nieplanowane
Taktyka zmieniania	dobrowolne	wymuszone
Źródło zmian	zewnętrzne	wewnętrzne
Skuteczność zmian	doskonające	zubożające
Czas trwania zmian	długotrwałe (do kilku lat)	krótkotrwałe (do kilku tygodni)
Zakres zmian	duże, istotne, strategiczne	drobne, operacyjne
Inwencja	precedensowe	kontynuowane
Styl zmieniania	partycypacyjne	narzucone
Sposób zmieniania	skokowe (jednorazowe)	inkrementalne („krok po kroku”)
Kierunek zmian	z góry do dołu hierarchii	z dołu do góry hierarchii
Powiązania zmian	transakcyjne (wewnątrz firmy)	transformacyjne (w firmie oraz między firmą i otoczeniem)

Źródło: E. Masłyk-Musiał (1985), *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Wyd. PWN, Warszawa, s. 26.

K. Lewin, znany psycholog społeczny i badacz problemów zmian organizacyjnych, podkreślał, że organizację możemy rozumieć tylko wtedy, jeśli przynajmniej raz spróbujemy ją zmienić. Przebieg procesu zmieniania często nabiera charakteru wręcz dramatycznego, w który angażują swą energię i pomysłowość prawie wszyscy pracownicy. Stwierdzenie Lewina zwraca uwagę na niedocenywanie zmian, jako czynnika określającego stosunki społeczne w firmie. Często zdarza się, że kierownictwo organizacji nie zna dobrze jej systemu społecznego i nie potrafi przewidzieć zachowań swoich pracowników do momentu, jeśli nie zacznie wprowadzać zmian organizacyjnych [cyt. za E. Masłyk-Musiał, 2003, s. 37].

Refleksje z przeprowadzonych badań

Przeprowadzone badania pilotażowe analizowanych systemów pracy obejmowały zakres przedmiotowy dotyczący następujących obszarów: rola i sprawność decyzyjna kadry zarządzającej, komunikowanie się z pracownikami w okresie kryzysu oraz ich motywowanie. Zakres czasowy badań dotyczył drugiego kwartału 2010 roku. Zakres podmiotowy obejmował dziewięć przedsiębiorstw (trzy duże, trzy średnie i trzy małe¹) działających w branży usługowej na terenie województwa dolnośląskiego. Populację osób uczestniczących

¹ Podział na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże zgodny z ust. „Prawo o działalności gospodarczej”, z 19.11.1999 Dz. U. Nr 101.

w badaniu stanowiło 135 pracowników w takiej samej ilości z każdej firmy. Wykorzystano metodę ankietową wzbogaconą wywiadami nieustrukturalizowanymi.

Analizując tabelę nr 2 można stwierdzić, że w opinii blisko 2/3 (61,5%²) respondentów kadra zarządzająca była nie tylko świadoma zaistniałej sytuacji kryzysowej, ale także poinformowała personel o zmianach zachodzących w otoczeniu (93,3%³).

Tabela nr 2. Rola i sprawność decyzyjna kadry zarządzającej w okresie kryzysu (udział w %)

Wyszczególnienie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie zgadzam się	Nie wiem	Brak odpowiedzi	Razem
Kadra zarządzająca informowała pracowników o zmianach zachodzących w jej otoczeniu	53,3	40,0	3,0	0,7	3,0	100,0
Kadra zarządzająca potrafiła definiować osiągalne cele i zadania pracownikom	6,7	20,7	60,0	4,4	8,1	100,0
Kadra zarządzająca we właściwym czasie przekazywała cele do realizacji	4,4	9,6	68,9	11,1	5,9	100,0
Kadra zarządzająca potrafiła przewidzieć potencjalne zagrożenia	10,4	11,1	57,8	14,8	5,9	100,0
Kadra zarządzająca była zaangażowana w proces zmian spowodowany kryzysem	3,0	28,1	48,1	12,6	8,1	100,0
Kadra zarządzająca była świadoma zaistniałej sytuacji kryzysowej	41,5	20,0	5,9	29,6	3,0	100,0
Kadra zarządzająca zmieniła strategię firmy w związku z kryzysem	1,5	1,5	62,2	31,1	3,7	100,0
Kadra zarządzająca wykazywała obawę i niechęć do podejmowania ryzyka	41,5	34,8	16,3	5,2	2,2	100,0

² 41,5% stwierdziło, że całkowicie zgadza się z niniejszym stwierdzeniem, 20,0% częściowo się z nim zgadza.

³ 53,3% stwierdziło, że całkowicie zgadza się z niniejszym stwierdzeniem, 40,0% częściowo się z nim zgadza.

Kadra zarządzająca potrafiła dostosować styl zarządzania do zaistniałej sytuacji kryzysowej	3,0	5,2	90,4	0,7	0,7	100,0
Kadra zarządzająca ponosiła konsekwencje podejmowanych decyzji	5,2	6,7	86,7	0,0	1,5	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych.

W kontekście powyższych opinii zaskakującym był zatem fakt, że tylko co piąty kierownik (21,5%) zdaniem uczestników badania potrafił przewidzieć potencjalne zagrożenia związane z zewnętrznymi uwarunkowaniami otoczenia. Potwierdzeniem przyjęcia takiej postawy był brak umiejętności definiowania celów i zadań (60,0%), oraz nie przekazywanie ich pracownikom do realizacji w odpowiednim czasie (68,9%). Pomimo, że blisko 1/3 (31,1%) respondentów stwierdziła, że kierownictwo było co najmniej częściowo zaangażowane w proces zmian spowodowany zaistnieniem kryzysu, to jednak blisko połowa (48,1%) jednoznacznie stwierdziła, że w ogóle nie byli zaangażowani w ten proces. Analizując uzyskane wyniki, można przypuszczać, że jedną z przyczyn przyjmowania przez kadrę kierowniczą biernej postawy była niechęć i obawa przed podejmowaniem ryzyka (76,3%)⁴. Kierownictwo w zdecydowanej większości przypadków preferowało strategię trwania w przyjętym status quo mając nadzieję, że negatywne skutki kryzysu gospodarczego nie dotkną ich bezpośrednio. Aż 62,2% badanych pracowników stwierdziło, że menedżerowie nie posiadali pomysłu na przetrwanie tej trudnej sytuacji, nie potrafili też dostosować stylu swojego zarządzania do wyzwań, jakie stawiał przed nimi kryzys. Taką opinię wyrazili niemalże wszyscy badani pracownicy (90,4%). Ponadto aż 86,7% respondentów wskazało na rażącą patologię związaną z brakiem ponoszenia przez nich jakichkolwiek konsekwencji w wyniku podejmowania błędnych decyzji.

Kadra kierownicza powinna odzwierciedlać zmiany zachodzące w niestabilnym otoczeniu systemu pracy. Powinna przyjąć rolę menedżera kryzysowego, który posiada kompetencje umożliwiające przetrwanie kryzysu, menedżera odnowy, inicjującego, ale i zapewniającego warunki do sprawnego i skutecznego przeprowadzenia zmian, jak i osoby przywracającej oraz odtwarzającej pozytywny wizerunek organizacji sprzed sytuacji kryzysowej [por. A. Zelek, 2003, s. 201]. Działanie kierownictwa w okresie spowolnienia gospodarczego powinno polegać na wykorzystaniu w jak największym stopniu posiadanych zasobów kadrowych, a zwłaszcza posiadanych przez personel kluczowych

⁴ 41,5% stwierdziło, że całkowicie zgadza się z niniejszym stwierdzeniem, 34,8% częściowo się z nim zgadza.

kompetencji. Jak podaje J. Skalik kadra kierownicza powinna być odpowiedzialna za dobór i realizację właściwej strategii, bieżącą i wnikliwą ocenę sytuacji panującej w otoczeniu oraz generowanie takich decyzji, które korygowałyby zachowania w organizacji [J. Skalik, 2004, s. 149].

Drugim rozważanym obszarem była jakość komunikowania się kierownictwa z pracownikami (tabela nr 3). Kryzys, który powinien stać się obligatoryjną potrzebą dokonywania istotnych zmian w analizowanym obszarze jeszcze silniej zaznaczył jego słabe strony. Uzyskane, bardzo niepokojące wyniki skłaniają wręcz do postawienia tezy o istnieniu rażących patologii w sposobie komunikowania się menedżerów z podległym mu personelem.

Tabela nr 3. Komunikowanie się z pracownikami w okresie kryzysu (udział w %)

Wyszczególnienie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie zgadzam się	Nie wiem	Brak odpowiedzi	Razem
Kadra zarządzająca przekazywała pracownikom jasne i rzetelne informacje dotyczące wpływu kryzysu na firmę	3,7	8,1	78,5	6,7	3,0	100,0
Kadra zarządzająca była otwarta na dialog z pracownikami	5,2	17,0	68,9	6,7	2,2	100,0
Kadra zarządzająca jasno i zrozumiale komunikowała swoje polecenia	18,5	34,1	40,0	5,2	2,2	100,0
Kadra zarządzająca na bieżąco komunikowała się z pracownikami	5,9	12,6	68,9	9,6	3,0	100,0
Kadra zarządzająca była otwarta na sugestie i pomysły pracowników	4,4	20,7	63,7	7,4	3,7	100,0

Źródło: Jak w tabeli nr 2.

W opinii respondentów kadra zarządzająca:

- nie przekazywała pracownikom jasnych i rzetelnych informacji dotyczących wpływu kryzysu na firmę (78,5%),
- nie była otwarta na dialog z pracownikami (68,9%),
- komunikowała swoje polecenia w sposób niejasny i niezrozumiały (40,0%),
- nie komunikowała się na bieżąco z pracownikami (68,9%),
- nie była otwarta na ich sugestie i pomysły (63,7%).

Aby zapewnić skuteczne komunikowanie się w okresie kryzysu gospodarczego należy wypracować nowe standardy i zasady oraz rygorystycznie ich przestrzegać. Wysoka jakość komunikowania się w firmie (szybkość przekazy-

wania informacji, ich rzetelność i zrozumiałość) jest bowiem katalizatorem pokonywania pojawiających się trudności. Jej celem jest zachowanie oraz utrwalenie wzajemnego zaufania i poczucia lojalności wobec obydwu zainteresowanych stron. Niezastąpiona rola spoczywa jednak na kierownictwie, które powinno być nie tylko inicjatorem takich zmian, ale stanowić wzór w stosowaniu przyjętych rozwiązań. Menedżer kryzysowy powinien być stymulatorem w komunikacji antykryzysowej, kreatorem dialogu (feedbacku) z pracownikami, celem uniknięcia niepotrzebnych nieudolności i konfliktów oraz zadbać o bieżącą wymianę informacji. Pracownicy powinni czuć się bezpiecznie i dostrzegać korzyści płynące z otwartej komunikacji. Odejście od takiego modelu komunikowania się skutkuje chaosem informacyjnym, w którym pracownicy nie będą w stanie nawiązać jakiegokolwiek dialogu.

Ostatnim analizowanym obszarem było motywowanie pracowników systemów pracy. Powinno ono polegać na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego [S. Borkowska, 1985, s. 11]. Po raz kolejny respondenci w swoich wypowiedziach podkreślali liczne uchybienia (tabela nr 4).

Tabela nr 4. Motywowanie pracowników przez kadrę kierowniczą w okresie kryzysu (udział w %)

Wyszczególnienie	Całkowicie się zgadzam	Częściowo się zgadzam	Nie zgadzam się	Nie wiem	Brak odpowiedzi	Razem
Kadra zarządzająca potrafiła zmotywować pracowników do efektywnej pracy	11,1	21,5	60,0	5,2	2,2	100,0
Kadra zarządzająca nie stwarzała sytuacji rywalizacji między współpracownikami	3,0	21,5	71,1	2,2	2,2	100,0
Kadra zarządzająca ceni ludzi jako swój cenny kapitał	6,7	8,1	82,2	1,5	1,5	100,0
W sytuacjach trudnych mogłem liczyć na pomoc przełożonych	8,9	4,4	82,2	2,2	2,2	100,0
Kadra zarządzająca zapewniała poczucie bezpieczeństwa pracy	3,7	8,9	80,7	5,2	1,5	100,0
Kadra zarządzająca dotrzymywała składanych obietnic	4,4	19,3	70,4	3,0	3,0	100,0
Ocena mojej pracy przez przełożonego była sprawiedliwa	13,3	33,3	46,7	5,2	1,5	100,0

Kadra zarządzająca inwestowała w szkolenia dla liderów zmian	18,5	12,6	60,0	6,7	2,2	100,0
Kadra zarządzająca stosowała środki zachęty	1,5	12,6	80,0	3,0	3,0	100,0
Mam zaufanie do kierownictwa firmy	3,7	18,5	74,8	1,5	1,5	100,0

Źródło: Jak w tabeli nr 2.

Przede wszystkim aż 80,7% ankietowanych straciło poczucie bezpieczeństwa pracy. Taki wynik nie zaskakuje z uwagi na fakt, że kadra zarządzająca w opinii aż 82,2% pracowników nie postrzegała ich w kategoriach cennego kapitału. Co więcej taki sam odsetek badanych (82,2%) przyznał, że nie mógł liczyć na pomoc i wsparcie ze strony przełożonego, a nawet co druga osoba (46,7%) skarżyła się na niesprawiedliwą ocenę swojej pracy. Istotnemu pogorszeniu uległa także atmosfera w pracy, tak ważna w tym trudnym okresie dla pracowników. Zdecydowana większość badanych pracowników (71,1%) uważała, że szefostwo kreowało niezdrową rywalizację, a nawet zaczęło systematycznie stosować zasadę „przyłapania pracownika na błędzie”. Z perspektywy czasu okazało się, że wcześniej składane obietnice nie miały swojego odzwierciedlenia w rzeczywistości (70,4%). Stąd też uzasadnionym wydaje się sygnalizowana przez $\frac{3}{4}$ pracowników (74,8%) utrata zaufania do kierownictwa firmy. Tym samym wachlarz instrumentów motywujących, które menedżerowie mogli w tej sytuacji wykorzystać został przez nich bardzo ograniczony. W większości przypadków kierownictwo wykorzystywało sytuację kryzysu, świadomie rezygnując z jakichkolwiek środków zachęty. Przyznało tak aż 80,0% badanych. Rezygnowano nawet ze szkoleń (60,0%). Wobec powyższego najbardziej niepokojącą patologią okazał się lęk zatrudnionej kadry przed zwolnieniem, a zatem brak zaspokojenia podstawowej potrzeby pracowników jaką jest bezpieczeństwo posiadania pracy.

Pożądane postawy i zachowania kadry kierowniczej w okresie zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele propozycji rozwiązań radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Wynika z nich ogólny wniosek, że kluczowym zadaniem kierownictwa jest przeprowadzenie organizacji przez okres trudnych zmian. Pomimo dużego ryzyka z tym związanego kierownictwo powinno pełnić rolę przywódcy, który potrafi przewidzieć i zarządzać trudnymi zmianami, a nie pozostawać w nieświadomości co do nadciągającego zagrożenia.

Przeprowadzanie gruntownych zmian organizacyjnych często wiąże się nie tylko z licznymi konfliktami, ale z radykalnym przekonfigurowaniem złożonej sieci zasobów ludzkich oraz powierzanych im zadań. Kiedy zachwiane zostaje status quo systemu pracy, ludzie mają poczucie głębokiej straty i lęku. Niektórzy mogą przejść przez etap przekonania o własnej niekompetencji, a nawet i nieelojalności. Nic więc dziwnego, że opierają się zmianom i często usiłują wyeliminować ich widoczny czynnik. Rolą przełożonych jest minimalizowanie i ograniczanie zewnętrznych zagrożeń. R.A. Heifetz, M. Linsky proponują w tym aspekcie trzy rozwiązania [R.A. Heifetz, M. Linsky, 2007, s. 71-88].

Po pierwsze kierownik kryzysowy powinien stać się jednocześnie zarówno uczestnikiem i obserwatorem sytuacji, w którą jest bezpośrednio zaangażowany. Tę umiejętność wskazani autorzy nazywają „przejściem z parkietu na balkon”. Taki obraz umożliwia bowiem kierownikom mentalne wycofanie się, odejście na bok i zadanie sobie pytania niejako z dystansu: „Co tu się naprawdę odbywa?”. Skuteczny kierownik powinien przede wszystkim zachować zdolność obiektywnego spojrzenia na siebie samego jak również bieżącego obserwowania tego, co dzieje się wokół niego oraz zrozumieć, w jaki sposób dzisiejsze wydarzenia wpłyną na jutrzejsze plany.

Po drugie kierownik zmiany nie powinien działać w pojedynkę, ale zabiegać o poparcie podległych mu pracowników i to nie tylko tych, którzy są sojusznikami lub oponentami proponowanych rozwiązań, ale zwłaszcza tych, którzy są jeszcze niezdecydowani. Aby zminimalizować potencjalny opór, kierownik powinien przyjąć na siebie osobistą odpowiedzialność za wszystkie problemy i decyzje z tym związane.

Po trzecie kierownik pełniący rolę lidera zmian powinien właściwie delegować zadania. Ponieważ gruntowne zmiany związane z oddziaływaniem kryzysu na system pracy wymagają adaptacji personelu na wszystkich szczeblach organizacji kluczowym zachowaniem powinno być nie tyle dostarczanie pracownikom gotowych rozwiązań, co ich zaangażowanie w ich współtworzenie [R.A. Heifetz, M. Linsky, 2007, s. 71-88]. Zatem priorytetową rolą kadry zarządczej jest pozyskanie i przekonanie zasobów kadrowych do zmian. Jeden z autorów, W. Błaszczuk [2008, s. 289] proponuje między innymi metody takie jak: wysłuchiwanie pracowników, ich rzetelne informowanie, partycypowanie i motywowanie (tabela nr 5).

Z kolei inny autor Z. Bauman [1994] stwierdza, iż w systemie pracy powinny dominować zmiany rozwojowe. Zmiany, które doprowadzą do podniesienia sprawności jego funkcjonowania. Wszystkie zmiany kadra zarządzająca powinna zatem wprowadzać z wyprzedzeniem, tak aby system pracy mógł sprostać wymaganiom przyszłości. Kierownicy powinni przyswajać nowe wiadomości i interpretować wszystkie doświadczenia. Duży wpływ ma na to inteligencja firmy, rozumiana jako inteligencja: informacyjna, technologiczna, innowacyjna, finansowa, marketingowa, organizacyjna, społeczna i ekologiczna. Inteligencja systemu pracy decyduje o tym jak kadra kierownicza wykorzystuje

swoje możliwości we wprowadzaniu nowych koncepcji i rozwiązań, i czy wychodzą one naprzeciw potrzebom otoczenia. Zdaniem cytowanego autora, zasadniczym zadaniem kierownictwa jest stałe wzbogacanie przede wszystkim inteligencji organizacyjnej rozumianej jako umiejętność stosowania odpowiednich form organizacji pracy, zdolność do budowania prostych i elastycznych struktur, które z kolei powinny zapewnić skuteczną komunikację wewnętrzną.

Tabela nr 5. Metody umożliwiające pozyskiwanie zasobów kadrowych do zmian

Metody	Techniki	Zalety	Wady
Wysłuchiwanie	Poznanie obaw i racji pracowników.	Metoda łatwa w realizacji, umożliwia dostosowanie metod realizacji zmiany do potrzeb i możliwości pracowników. Jeżeli okaże się im zainteresowanie, poczują się ważni i chętniej będą współpracować.	Może być czasochłonne.
Informowanie i komunikowanie	Wyjaśnianie uczestnikom organizacji konieczności i logiki zmian, płynących z nich korzyści, przebiegu procesu.	Jeżeli ludzi się przekona, chętnie pomogą wdrożyć zmianę.	Jeżeli dotyczy wielu ludzi, jest czasochłonne.
Rozwój i organizowanie szkoleń	Przygotowanie do uczestnictwa w zmianach przez przekazywanie wiedzy stricte „technicznej”, związanej z nowymi obowiązkami oraz wykształcaniem umiejętności interpersonalnych, które pomogą poradzić sobie z nową sytuacją w aspekcie psychosocjologicznym.	Wysoki poziom wiedzy wśród pracowników przyczynia się do wzrostu poparcia dla zmian, łagodzi stres, niweluje obawy. Metoda pozwala na świadome i pełne uczestnictwo w zmianach, umożliwia pełniejsze wykorzystanie potencjału ludzi podczas zmian oraz sprawniejsze zarządzanie zmianą.	Jeżeli dotyczy wielu ludzi, jest czasochłonne i kosztowne.
Uczestnictwo i zaangażowanie	Proponowanie uczestnikom organizacji, aby uczestniczyli w projektowaniu zmiany.	Jeżeli ludzie uczestniczą w pracach projektowych uznają zmianę za „własną” i chętniej zaangażują się w jej realizację.	Zmiana może być zaprojektowana nieprawidłowo, co wiąże się z koniecznością jej korekty.

Ułatwianie, wspieranie	Zapewnienie szkoleń, czasu wolnego i emocjonalnego wsparcia osobom bezpośrednio objętym zmianą.	Jeżeli ludzie poczują się bezpieczni, chętniej zaangażują się w jej realizację.	Może być czasochłonne i kosztowne.
Negocjowanie i osiąganie porozumienia	Negocjacje z potencjalnymi przeciwnikami zmian.	Stosunkowo łatwa metoda osiągania kompromisu, jeżeli uczestnicy negocjacji wykazują autentyczną chęć porozumienia i otwartość na argumenty drugiej strony.	Może być czasochłonne i kosztowne, jeżeli inni też zażądają negocjacji.
Jawne lub ukryte wymuszanie	Groźenie wstrzymaniem awansu, degradacją, zwolnieniami, przeniesieniem itd..	Metoda szybka i wyjątkowo skuteczna.	Może wywoływać gniew; może być oceniona jako działanie nieetyczne.

Źródło: W. Błaszczak (2008), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa, s. 290-291.

Podobne zdanie w tym zakresie ma M. Bratnicki [1997, s. 21], który uważa, że kadra kierownicza powinna świadomie dążyć do tego, aby system pracy stał się organizacją uczącą się, szybko adaptującą się do zmiennych warunków funkcjonowania. Stan ten można osiągnąć poprzez otwartość ludzi w niej zatrudnionych na nowe idee i trendy oraz ich stałe doskonalenie się. Cechy charakterystyczne organizacji uczącej się zawiera (tabela nr 6).

Tabela nr 6. Cechy charakterystyczne organizacji uczącej się

Otoczenie sprzyjające uczeniu się	
<i>Bezpieczeństwo psychologiczne:</i> można bez przeszkód mówić, co się myśli; jeśli ktoś popełni błąd, nie jest on wykorzystywany przeciwko tej osobie; można swobodnie rozmawiać o problemach lub o różnicy zdań; ludzie chętnie dzielą się informacjami o tym, co się sprawdza a co nie.	<i>Otwartość na nowe idee:</i> ludzie wysoko cenią nowe idee; są zainteresowani lepszymi metodami wykonywania pracy.

<i>Docenianie różnic:</i> różnice zdań są mile widziane; ludzie są otwarci na alternatywne sposoby realizacji zadań.	<i>Czas na refleksję:</i> pomimo obciążenia pracą, można znaleźć czas na przyjrzenie się, jak funkcjonuje firma i jak realizowane są obowiązki.
Konkretne procesy, procedury i praktyki uczenia się	
<i>Eksperymentowanie:</i> jednostka eksperymentuje często z nowymi metodami pracy; z ofertami nowych produktów lub usług; posiada formalny proces przeprowadzania i oceny eksperymentów lub realizacji i oceny nowych pomysłów; testując nowe koncepcje, często wykorzystuje prototypy lub symulacje.	<i>Edukacja i szkolenia:</i> nowi pracownicy otrzymują przeszkolenie; doświadczonym pracownikom oferuje się: szkolenia okresowe i systematyczne doszkalanie, szkolenia w momencie zmiany stanowiska, uruchamiania nowej inicjatywy; pracownicy dysponują czasem na szkolenia i uczenie się.
<i>Gromadzenie informacji:</i> jednostka systematycznie zbiera informacje dotyczące: konkurencji, nabywców, trendów technologicznych, ekonomicznych i społecznych, często porównuje osiągnięcia z: konkurencją, organizacjami najlepszymi w swojej klasie.	<i>Transfer informacji:</i> jednostka posiada fora spotkań i możliwości uczenia się od: ekspertów z innych działów, zespołów czy oddziałów, ekspertów spoza organizacji, nabywców i klientów, dostawców; regularnie dochodzi do dzielenia się informacjami z siecią ekspertów wewnątrz organizacji; regularnie dochodzi do dzielenia się informacjami z siecią ekspertów spoza organizacji; nowa wiedza jest szybko i precyzyjnie komunikowana osobom podejmującym najważniejsze decyzje; jednostka regularnie przeprowadza audyty i przeglądy po zrealizowaniu zadań.
<i>Analiza:</i> w jednostce często odbywają się dyskusje i ma miejsce konstruktywna krytyka; w trakcie dyskusji poszukuje się odmiennych opinii; pracownicy i menedżerowie często identyfikują i omawiają podstawowe założenia, które mogą mieć wpływ na decyzje o kluczowym znaczeniu.	
Przywództwo wzmacniające procesy uczenia się	
<i>Menedżerowie</i> zachęcają innych do udziału w dyskusji; dostrzegają swoje ograniczenia w zakresie wiedzy, informacji i doświadczenia; zadają dociekliwe pytania; uważnie słuchają; zachęcają do wyrażania punktów widzenia i przyjmują ich różnorodność.	<i>Menedżerowie</i> oferują pracownikom czas, zasoby i warunki do wykrywania problemów i wyzwań organizacyjnych; Oferują pracownikom czas, zasoby i warunki na refleksję dotyczącą podjętych już działań i na ich poprawę.

Źródło: D.A. Garvin, A.C. Edmondson, F. Gino, *Czy kierujesz organizacją uczącą się?*, [w:] Harvard Business Review, Nr 03 2009 r., s. 138-139.

Jak wynika z tabeli nr 6, to, jak kierownictwo będzie realizowało swoją nową strategię w kierunku organizacji uczącej się będzie zależało od wielu czynników, m.in. umiejętności przewidywania trudnych sytuacji, szybkiej adaptacji do nowych warunków, podejmowania właściwych decyzji, znalezienia czasu na przyjrzenie się firmie, bieżącego monitorowania tego jak ludzie radzą sobie

z realizacją celów i zadań, promowania rozwoju zasobów kadrowych, badania opinii pracowniczych i umiejętnego wyciągania wniosków oraz umiejętności skutecznego komunikowania się.

Podsumowanie

Warto podkreślić, że jedną z pożądaných konsekwencji kryzysu w organizacji może być jej odnowa. W takim rozumieniu odnowa organizacji dotyczy rewitalizacji jej części, bądź całości poprzez dokonywanie w niej zmian o charakterze pozytywnym. W tej sytuacji szczególna rola przypada kadrze kierowniczej, która powinna być wizjonerem dalszego rozwoju organizacji, wyprowadzając ją z kryzysu w kierunku zjawisk odnowy. Niestety w badanych firmach kadra kierownicza stanowiła słabe ogniwo. Przejawiało się to między innymi brakiem zaufania do pracowników, niedotrzymywaniem składanych obietnic, brakiem jasnej i zrozumiałej komunikacji, ograniczonymi kompetencjami w zakresie motywowania personelu oraz jego wspierania w sytuacji kryzysowej. Zamiast tego menedżerowie celowo wykorzystywali zaistniałą sytuację, budując negatywną atmosferę, strasząc zwolnieniami oraz nadmiernie kontrolując pracę podwładnych.

Trudna sytuacja badanych przedsiębiorstw spowodowana spowolnieniem gospodarczym uświadomiła autorkom artykułu potrzebę głębszego przyjrzenia się badanym firmom. Jednocześnie zidentyfikowane uchybienia i patologie stały się źródłem nieuniknionych przemian wewnętrznych oraz bodźcem dla zmiany powielanych od lat, nieefektywnych rozwiązań. Przeprowadzona analiza pokazała bowiem, że powodem słabej kondycji przedsiębiorstw był nie tylko kryzys gospodarczy, który dodatkowo silnie uwypuklił słabe strony badanych systemów pracy, czy też nieprawidłowo funkcjonujący system komunikacyjny i motywacyjny, ale również, jak podkreślali ankietowani pracownicy, brak właściwej strategii działania kadry zarządzającej. To właśnie kierownik powinien swoim działaniem umożliwić każdemu pracownikowi wejście do zespołu oraz przydzielić mu właściwe dla stanowiska, na którym będzie pracował zadania i obowiązki. Ponadto powinien umieć zarządzać ryzykiem, przewidywać i tworzyć alternatywne scenariusze na wypadek wyjątkowych sytuacji. Efektywność pracy pracowników zależy między innymi od posiadanych przez menedżera kompetencji, stylu kierowania, sposobu motywowania i komunikowania się oraz posiadanego autorytetu. Oznacza to, że prowadzi w sposób świadomy i celowy działania mające na celu ochronę wizerunku organizacji w warunkach kryzysu.

Na zakończenie warto stwierdzić, że zmiana jest procesem ciągłym, nie można ustalić jej „końca”, punktu w którym ten proces się kończy. Zmiany nie są prostym jednorazowym procesem, lecz niekończącym się procesem przeobrażeń, do których przedsiębiorstwa mogą się dostosować jedynie poprzez wytworzenie u zainteresowanych podmiotów świadomości potrzeby zmian i stałego procesu szkolenia.

Bibliografia

- Bauman Z. [1994], *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, Instytut Kultury, Warszawa.
- Błaszczak W. [2008], *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S. [1985], *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Bratnicki M. [1997], *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Czerska M. [1996], *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. [2009], *Czy kierujesz organizacją uczącą się?*, [w:] Harvard Business Review, Nr 03.
- Grouard B., Meston F. [1997], *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Poltext Warszawa.
- Heifetz R.A., Linsky M. [2007], [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Harvard Business Review, One Press, Gliwice.
- Carroll P.B., Mui Ch. [2009], *Siedem sposobów jak ponieść spektakularną klęskę*, [w:] Harvard Business Review, Nr 06.
- Jasiński Z. [2000], IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa, *Zmiana warunkiem sukcesu, Zarządzanie przełomu wieków*, Karpacz, 19 – 21 listopada 2000.
- Iwanek T., *Kryzys i jego odmiany*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2004.
- Kopaliński W. [1999], *Słownik wyrazów obcych*, Muza S.A., Warszawa.
- Krzakiewicz K. [2008], *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wyd. AE, Poznań.
- Levine M. [2006], *Rozbite okna, rozbita firma. O skromnych środkach i wspaniałych efektach*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.
- Majchrzak J. [2002], *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Masłyk-Musiał E. [2003], *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Masłyk-Musiał E. [1985], *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Niemczyk A. [2006], *Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Roux-Dufort Ch. [2007], *Is crisis management (only) a management of exceptions?*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 15, No. 2.
- Skalik J. [2001], *Organizacja i Zarządzanie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Skalik J. [2004], *Kierownik w sytuacji kryzysowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, PN AE Nr 1032, Wyd. AE, Wrocław.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. [2001], *Kierowanie*, Wyd. PWE Warszawa.

Ustawa „Prawo o działalności gospodarczej”, z 19.11.1999, Dz. U. Nr 101.

Zelek A. [2003], *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, „Orgmasz”, Warszawa.

Słowa kluczowe: Zmiana i jej rodzaje, kryzys, kadra kierownicza, komunikacja, motywowanie, organizacja ucząca się.

Streszczenie

W obliczu wysokiej dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu systemu pracy, przedsiębiorstwa zmuszone są do podejmowania niemalże nieustannych wewnętrznych przeobrażeń. Problemy poruszane w niniejszym artykule, a dotyczące zarządzania zmianą organizacyjną wywołanej ostatnim kryzysem, są nadal niezwykle aktualne. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza patologii zachowań kierowniczych, jakie ujawniły się w mijającym kryzysie, jako źródle wymuszonych zmian organizacyjnych oraz wskazanie na sposoby ich ograniczania. Artykuł został oparty na badaniach pilotażowych przeprowadzonych w następujących obszarach: rola i sprawność decyzyjna kadry zarządzającej, komunikowanie się z pracownikami w okresie kryzysu oraz ich motywowanie. Badania zostały przeprowadzone w drugim kwartale 2010 roku w dziewięciu przedsiębiorstwach na terenie Dolnego Śląska. W badaniu uczestniczyło 135 pracowników w takiej samej ilości z każdej firmy. Wykorzystano w nich metodę ankietową oraz wywiady nieustrukturalizowane.

Summary

In the face of high dynamics of changes happening in working system environment, enterprises are forced to take internal transformations. Problems brought up in this article, concerning managing the organizational change caused by the latest economic downturn, still exist. This article aims to identify and analyse managerial behavioral pathologies, which have become apparent in the passing crisis situation, and pointing at ways of reducing them. The article has been based on pilot studies conducted in the following areas: the role and the decision-making efficiency of managing staff, communicating with employees as well as motivation, which determine effective operation of the company in times of economic downturn. The article has been based on the research conducted in 9 companies operating in Lower Silesia (Poland) in the second quarter of 2010. The total of 135 employees, the same number in each company, were surveyed by means of a questionnaire and non-structured interviews.