

6. Zmiany w przedsiębiorstwach

Anna WASILUK

Wprowadzenie

Choć zmiany są elementem stale obecnym i nabierają coraz większego przyspieszenia, to jednak podstawowy dylemat pozostaje nierozwiązany. Ludzie potrzebują czasu, by przywyknąć do zmian. Obecnie tempo zmian jest tak wielkie, że firmy mają do czynienia praktycznie z ciągłą zmianą otoczenia, a przetrwanie zależy od umiejętności szybkiego reagowania. Wielu przedsiębiorstwom sztuka ta się nie udaje. Średni cykl życia firmy uległ skróceniu do 40 lat [L. Clarke, 1997, s. 1] i powodów tej sytuacji można szukać w nieumiejętności odpowiednio szybkiej zmiany i adaptacji do nowych warunków. Jak piszą B. Grouard i F. Meston [1997, s. 23–24] „nie wystarczy już zmieniać się, trzeba zmieniać się szybko, aby zachować lub poprawić swoją pozycję konkurencyjną. Szybkość reakcji i realizacji niezbędnych działań stała się czynnikiem o pierwszorzędnym znaczeniu dla przedsiębiorstw, które muszą ustawicznie dostosowywać się do warunków otoczenia, wprowadzać innowacje, kontratakować i to we wszystkich dziedzinach”. Zdolność szybkiego i równoczesnego wprowadzania licznych i rozmaitych zmian ma decydujące znaczenie dla trwałości przedsiębiorstw. Z tego też powodu kierowanie zmianą w organizacji stało się dziś kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej.

Pobudzanie kreatywności pracowników, a także pokonywanie barier we wdrażaniu zmian stało się jednym z istotniejszych wyzwań, przed jakimi stoją menedżerowie współczesnych przedsiębiorstw.

1. Istota i klasyfikacja zmian

Zmianę można zdefiniować jako przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu innego. E. Mastyk-Musiał [1996, s. 33] proponuje, żeby zmianą nazywać tylko takie zjawiska, które spełniają następujące warunki:

- zmiany muszą być postrzeżone (czyli wydobyte z ogólnego potencjału ruchu i peryferyjnego istnienia),
- zmiany muszą mieć charakter empiryczny (zakłada to konieczność udowodnienia, że coś się zmieniło),
- zmiany, które nie dotyczą charakteru organizacji są powierzchowne (charakter organizacji zakorzeniony jest w strukturze, dlatego też jej przekształcenie jest dla organizacji szczególnie istotne).

Zmiany bardzo często są utożsamiane z innowacjami i pojęcia te są stosowane zamiennie.

Przyczyny powodujące zmiany w przedsiębiorstwach można podzielić na trzy podstawowe grupy [M. Czerska, 1996, s. 13–15]:

- 1) wynikające z niedoskonałości początkowych rozwiązań,
- 2) wynikające ze zmian w otoczeniu,
- 3) wynikające z warunków wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Podstawowe grupy przyczyn powodujących konieczność zmian w przedsiębiorstwach

Grupa	Przykładowe przyczyny
1	2
Niedoskonałości początkowych rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rosnące tempo zmian warunków funkcjonowania firmy, przy malejącej przewidywalności tych zmian powoduje, że projekty w momencie wdrażania mogą być już nieaktualne, ▪ brak możliwości zweryfikowania projektu w warunkach laboratoryjnych, ▪ zachowania czynnika ludzkiego można przewidzieć tylko z pewnym prawdopodobieństwem.
Przyczyny zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zmiany systemu zarządzania gospodarką, ▪ zmiany w polityce międzynarodowej, ▪ zmiany legislacyjne, ▪ zmiany w kryteriach oceny instytucji (zarówno realizujących działalność gospodarczą, jak i <i>non profit</i>), ▪ zmiany w systemie celnym, bankowym, podatkowym, ▪ przejście z rynku producenta do rynku konsumenta, ▪ pojawienie się konkurentów lub konkurencyjnych produktów, usług, ▪ pojawienie się nowych, efektywniejszych technologii, ▪ zmiany w ukształtowaniu się potrzeb społecznych.

1	2
Przyczyny wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zużycie techniczne parku maszynowego, ▪ zbyt powolny rozwój nowych wyrobów/usług, ▪ obniżenie poziomu jakości i wzrost reklamacji, ▪ spadek sprzedaży, ▪ duża fluktuacja kadry (zwłaszcza kierowniczej) i zanik planowania karier, ▪ ograniczanie możliwości rozwoju kadry i obniżanie się jej poziomu kwalifikacji, ▪ trudności przy obsadzaniu opuszczonych miejsc pracy, ▪ ograniczanie wydatków na badania i rozwój, ▪ pesymizm i konflikty wśród załogi, ▪ spadek efektywnego wykorzystania zarówno czasu pracy, jak i majątku produkcyjnego.

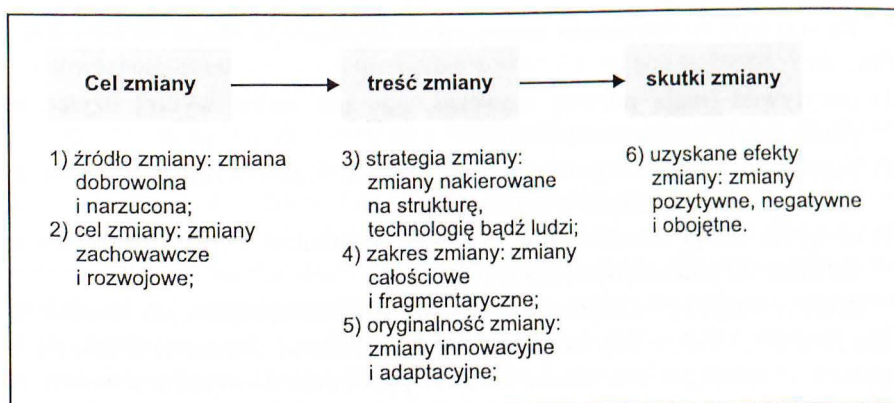
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 1996, s. 13–15.

W literaturze z zakresu zarządzania zmianami istnieje bogaty materiał dotyczący klasyfikacji zmian w przedsiębiorstwach. Ciekawą jego syntezę w tym zakresie zaproponowała M. Czerska [1996, s. 15–18] (rys. 1).

Ze względu na źródło zmiany, wyróżnia się:

- 1) zmianę dobrowolną (samodzielną), której idea powstaje w organizacji (widzi ona potrzebę zmiany, sama określa jej kierunek oraz podejmuje działania wdrożeniowe),
- 2) zmianę narzuconą (wymuszoną), której konieczność przeprowadzenia i kierunek zostają wyznaczone przez otoczenie (organizacja odpowiada jedynie za przygotowanie warunków i wdrożenie).

Rysunek 1. Klasyfikacja zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 1996, s. 15–18.

Ze względu na zakładany cel, tj. zamierzone skutki, można wyróżnić:

- 1) zmiany zachowawcze, których celem jest utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności i niedopuszczenie do jego obniżenia,
- 2) zmiany rozwojowe, mające na celu podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności firmy i zapewnienie jej rozwoju.

Biorąc pod uwagę strategię przeprowadzania zmian, wyróżnia się:

- 1) zmiany nakierowane na strukturę (np.: zmiany toku pracy, podziału pracy, hierarchii, rozpiętości kierowania, decentralizacja, zmiana stopnia sformalizowania),
- 2) zmiany nakierowane na technologię (np.: przeprojektowanie operacji roboczych, zmiana wyposażenia technicznego, procedur i metod działania),
- 3) zmiany nakierowane na ludzi (np.: zmiany w poziomie kwalifikacji, postawach, motywacji, oczekiwaniach ludzi, zmiany w relacjach między ludźmi).

Należy zwrócić uwagę na współzależność trzech powyższych elementów – struktury, technologii i ludzi. Zmiana w jednym z nich zazwyczaj wpływa na pozostałe.

Według kryterium zakresu zmiany można podzielić na:

- 1) całościowe, obejmujące całość organizacji,
- 2) fragmentaryczne (częściowe), dotyczące tylko określonych, niesprawnych elementów; mogą one dotyczyć zarówno elementów o podstawowym, jak i pomocniczym znaczeniu.

Ze względu na zakres nowatorstwa zmian, można wyróżnić:

- 1) zmiany innowacyjne (twórcze), polegające na wprowadzaniu rozwiązań nowych, oryginalnych,
- 2) zmiany adaptacyjne (odtwórcze), polegające na wykorzystywaniu rozwiązań już stosowanych, sprawdzonych oraz przystosowaniu ich do warunków danej organizacji.

Ze względu na kryterium rzeczywiście uzyskanego efektu zmiany dzielimy na:

- 1) pozytywne (mają miejsce wówczas, gdy ich realne wyniki użyteczne przekraczają poniesione nakłady),
- 2) negatywne (mają miejsce wówczas, gdy ich realne wyniki użyteczne są mniejsze od związanych z nią kosztów),
- 3) obojętne (mają miejsce wówczas, gdy ich realne wyniki użyteczne są zbliżone do poniesionych nakładów).

Zmiany mogą być dla przedsiębiorstwa zarówno nękające, jak i mobilizujące [J. Penc, 1999, s. 94]. Mogą mu bardzo utrudniać skuteczne działanie na rynku i w szerszym otoczeniu, a nawet prowadzić do wyeliminowania ze świata biznesu. Mogą też wyzwalać nowe pomysły na sukces, entuzjizm działania, innowacje, poszukiwanie nowych rozwiązań, umiejętności przystosowawcze itp.

Biorąc pod uwagę głębokość wprowadzanych zmian, wyróżnia się zmiany powierzchowne, które są niekosztowne i łatwe do wprowadzenia oraz głębokie, przekształcające cały system przedsiębiorstwa, kosztowne do realizacji i wymagające mobilizacji wszystkich sił i środków. Ich konsekwencje są poważne, odczuwane przez przedsiębiorstwo jako wstrząs. Powodują one głębokie przekształcenia i zakłócenia jej równowagi. Różne rodzaje tych zmian prezentuje rys. 2.

Rysunek 2. Rodzaje zmian ze względu na zasięg oraz intensywność i czas zmian

Cale przedsiębiorstwo: Przed wszystkim nowy kierunek Działy: Przed wszystkim skuteczność Osoby: Przed wszystkim postawy	Sanacja: Szybkie zmodyfikowanie działalności przedsiębiorstwa w celu doraźnej poprawy rentowności	Transformacja: Starannie zaplanowana kompletna przebudowa przedsiębiorstwa mająca zapewnić jego egzystencję na dłuższą metę	
	Ograniczenie zakresu działalności (downsizing): Drastyczne ograniczenie kosztów przez redukcję zatrudnienia i przeniesienie części działalności na zewnątrz	Zmiana metod działalności (reengineering): Ukierunkowanie kluczowych procesów na potrzeby klientów pod hasłem szybciej, lepiej, prościej i taniej	
	Programy oszczędnościowe: Ingerencje w wybranych dziedzinach obliczone na szybkie efekty	Zarządzanie ukierunkowane na kompleksową jakość: Systematyczne nadawanie nowych kierunków w myśleniu i działaniu wszystkich pracowników	
	Doraźne zmiany (w okresie roku)	Trwale zmiany (w okresie roku)	<i>Intensywność i czas zmian</i>

Źródło: L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.

Zmiany mogą być też powolne i szybkie. Zmiany powolne nie zaburzają równowagi przedsiębiorstwa, są łatwiejsze do opanowania i skuteczniejszego realizowania, pozwalają też na korzystniejsze rozłożenie wysiłków i kosztów w czasie. Ich efekty mogą być przez to znikome, a firma może zostać narażona na dodatkowe koszty lub wręcz straty. Zmiany szybkie zakłócają równowagę organizacji, tworzą nową jakość warunków, wymagają dużej mobilizacji sił i środków, utrudniają ich akceptację i wzmagają opór wobec ich wprowadzania. Pozwalają jednak na szybką poprawę sytuacji firmy i wzmocnienie jej pozycji konkurencyjnej, zwłaszcza w stosunku do mniej elastycznych i aktywnych konkurentów. W zdobywaniu rynku i walce konkurencyjnej znaczenie mają głównie zmiany szybkie.

Zmiany mogą być także narzucone (wymuszone) przez otoczenie bądź przez kierownictwo firmy, albo też odpowiednio wynegocjowane, uzgodnione z załogą i zaplanowane do realizacji w określonym czasie. Zmiany wymuszone przez otoczenie są zmianami zazwyczaj spóźnionymi, ponieważ organizacja odpowiada jedynie na już zaistniałą sytuację. Są one dla niej z reguły mało korzystne. Zmiany wymuszone przez kierownictwo mogą polegać na działaniach wyprzedzających, a więc być dla organizacji bardzo korzystne, ale jeśli nie zostaną uzgodnione z załogą, mogą być potraktowane jako atak na jej dotychczasowy status i być przez nią zablokowane. Kierownictwo wobec takich postaw wprowadza często tylko doraźne modyfikacje i stara się rozwiązywać problemy w miarę ich występowania.

Na największe powodzenie mają szansę zmiany zaplanowane i uzgodnione, ponieważ eliminują ewentualne konflikty i mobilizują załogę do aktywnego uczestnictwa w ich realizacji. Zatem zmiany nie powinny być wprowadzane żywiołowo, lecz odpowiednio przygotowane i zaplanowane. Kadra kierownicza powinna przygotować przedsięwzięcie do zmian.

W dobrze zarządzanej firmie powinny dominować zmiany rozwojowe, których celem jest znaczące podniesienie stopnia jej zorganizowania i sprawności funkcjonowania, a zwłaszcza obsługi rynku. Zmiany te powinny być wprowadzane z odpowiednim wyprzedzeniem, aby firma mogła łatwiej sprostać wyzwaniom przyszłości. Oznacza to potrzebę zarządzania nimi, aby firma mogła przekształcać się w uczącą się organizację, doskonalącą swoje stosunki z otoczeniem, a zarazem siebie.

2. Budzenie kreatywności pracowników

Wiele miejsca w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach poświęca się tworzeniu odpowiedniego klimatu dla dobrego rozwoju kreatywności zatrudnionych w danej jednostce osób. Na szczególną uwagę zasługują poniżej zaprezentowane podejścia.

Tym, co wydaje się szczególnie nowatorskie w rozważaniach A. Grüna [2001], jest traktowanie kierowania ludźmi jako pracy twórczej, mającej ich „uskrzydlać”. Chodzi o to, że kierowanie powinno przede wszystkim polegać na budzeniu kreatywności pracowników. Wymaga ono m.in. wskazywania podwładnym sensowności pracy. Przełożony to „ktoś, kto spogląda poza codzienny wymiar pracy, który pracownikom uświadamia nieustannie sensowność tego, co robią i pozwala im uczestniczyć w swojej wizji. W ten sposób rozbudza nowe zdolności, nową energię, nową wyobraźnię swych pracowników, które pozwalają im znajdować nowe rozwiązania, aby jeszcze

lepiej służyć ludziom. Kreatywność, to (...) główny przymiot, jakiego żąda się dzisiaj od kierownictwa” [A.Grün, 2001, s. 49–50].

Budzenie kreatywności wymaga odpowiedniego obchodzenia się z ludźmi. Według A. Grüna, przełożony przede wszystkim musi kierować się Złotą regułą: „Wszystko więc, co byście chcieli, żeby Wam ludzie czynili, i wy im czyńcie”. Odpowiednie podejście do pracowników powinno w szczególności polegać na:

- niewtrącaniu się do wszystkiego (kierownictwo organizacji musi umieć pozostawić sprawy swojemu własnemu biegowi),
- ciągłym wsłuchiwanie się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych;
- nietraktowaniu podwładnych „z góry”,
- stworzeniu takiej atmosfery pracy, w której nie karze się niepowodzeń, lecz traktuje się je jako pozytywne doświadczenia,
- służeniu innym w ich swoistości i oryginalności (kierowanie wiąże się z koniecznością wnikania w szczególny charakter każdego podwładnego),
- traktowaniu rozwoju podwładnych priorytetowo (oznacza to, że rozwijanie umiejętności podwładnych jest ważniejsze niż osiągnięcie celów finansowych),
- unikaniu „nadmiaru wszystkiego” (wszelki nadmiar szkodzi; jeżeli kierownictwo żąda coraz większych sukcesów, coraz szybszego tempa, coraz większej produkcji, coraz większego obrotu, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że na końcu tego łańcucha pojawi się całkowita klęska),
- dodawaniu podwładnym odwagi i powierzaniu do wykonania pracy, która sprawia im przyjemność i radość z życia,
- dokładnym przypatrywaniu się sobie, by wymagania stawiane podwładnym nie odbiegały od własnego stylu życia,
- eliminowaniu przyczyn popełnianych błędów, a nie „leczeniu objawów” (szczerze rozmowy o wszystkich problemach, omawianie nieporozumień i konfliktów może sprawić, że pojawi się atmosfera, w której wszyscy będą współdziałać ze sobą, a nie zwalczać siebie),
- podejmowaniu przez przełożonego starań, aby go bardziej lubiano niż się go bano (ten przełożony, który budzi jedynie strach, obezwładnia podwładnych),
- unikaniu przez przełożonego kierowania się w kontaktach z podwładnymi podejrzliwością,
- uwzględnianiu właściwej miary dla ludzi (wymagania stawiane pracownikom nie mogą być ani zbyt niskie, ani zbyt wysokie; powinny być one wyzwaniem, ale możliwym do zrealizowania),
- zachowaniu równowagi „między mocnymi i słabymi” (dobre kierowanie to sprawiedliwe postępowanie wobec wszystkich, aby czuli się pełnowartościowymi i użytecznymi pracownikami. Oznacza to, że organizacja

zwalniająca słabych i zatrzymująca tylko tych pracowników, którzy ułatwiają jej osiągnięcie sukcesu, osiąga go, ale na krótką metę. Pojawia się bowiem atmosfera strachu, obezwładniająca ludzi. Należy pamiętać o tym, że również mocny ma swoje słabości, może przeżywać kryzysy. Pracownicy pokazują prawdziwą siłę wtedy, kiedy wolno być im także słabymi).

Jak wynika z powyższych rozważań styl zarządzania sprzyjający budzeniu kreatywności wg A. Grüna to taki, w którym podwładnym pozostawia się dużą swobodę działania. Przełożony powinien umieć pozostawiać sprawy własnemu biegowi (nie może wtrącać się do wszystkiego) oraz nie może się zachowywać tak, aby podwładni odczuwali jego władzę.

Niekonwencjonalne metody zarządzania kreatywnością pracowników zaproponował R.I. Sutton. Jak sam pisze „pracując nad swoją książką *Weird Ideas That Work*, odkryłem idee dotyczące zarządzania kreatywnością i innowacjami, które są postawieniem na głowie standardowej praktyki zarządzania” [R.I. Sutton, 2003]. Proponowane przez niego rady mogą wydać się dziwne ludziom, którzy do zadań typowo innowacyjnych chcieliby stosować metody zarządzania wypróbowane w odniesieniu do rutynowych zadań przedsiębiorstwa (tabela 2). Ale jak pisze ich „twórca” potwierdzają je zarówno teoria, jak i praktyka.

Jak wynika z tabeli 2 zarządzanie sprzyjające kreatywności wg Suttona oznacza odwrócenie się o 180 stopni od prawie wszystkich tradycyjnych teorii. Oznacza ignorowanie tego, co w działaniu firmy sprawdzało się do tej pory.

Pierwsze różnice między podejściem tradycyjnym a pobudzającym kreatywność widoczne już są przy zatrudnianiu pracowników. Większość przedsiębiorstw, oceniając kandydatów ubiegających się o pracę, stara się wybrać tych, którzy uczą się szybko, w mig rozumieją, jak wykonywać zadania we właściwy sposób. Ale w firmach i zespołach zajmujących się zmianami przynajmniej niektórzy członkowie powinni wolno uczyć się tego, jak rzeczy mają być zrobione. W przeciwnym razie każdy „nowy” wkrótce staje się doskonałą imitacją pozostałych pracowników firmy, a na powstawanie i rozwijanie nowych idei nie ma co liczyć.

Zatrudnianie osób, z którymi pracuje się niewygodnie, a nawet takich, których się nie lubi, to kolejna droga do znalezienia kilku użytecznych „odmieńców” ignorujących lub odrzucających przyjęte w firmie reguły postępowania i wpływających na odświeżenie myślenia, mówienia i działania.

Jeszcze innym sposobem podsycania kreatywności jest zatrudnianie ludzi na pozór firmie niepotrzebnych lub takich, które nigdy wcześniej nie miały do czynienia z problemami, o których rozwiązanie chodzi. Dla kreatywności, szczególnie w jej wczesnych stadiach, ignorancja, zdaniem Suttona, jest wręcz błogosławieństwem.

Tabela 2. Konwencjonalne i „dziwaczne” metody zarządzania kreatywnością

Idee konwencjonalne	„Dziwaczne” zasady
Zatrudnij ...	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ osoby, które szybko się uczą (regul obo- wiązujących w firmie); ▪ osoby, z którymi dobrze się czujesz i które lubisz; ▪ osoby, których (prawdopodobnie) naprawdę potrzebujesz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osoby, które wolno się uczą (regul obo- wiązujących w firmie); ▪ osoby, z którymi źle się czujesz, a nawet których nie lubisz; ▪ osoby, których (prawdopodobnie) nie potrze- bujesz.
Znajdź szczęśliwych ludzi ...	
i spraw, żeby ze sobą nie walczyli.	i spraw, żeby walczyli ze sobą.
Decyduj się na podjęcie działań, które prawdopodobnie ...	
Powiodą się – wtedy przekonaj siebie i pozost- stałych, że sukces jest pewny.	nie powiodą się – wtedy przekonaj siebie i pozostałych, że sukces jest pewny.
Nagradzaj ...	
Sukcesy, karz za porażki i brak aktywności.	Sukcesy i porażki, karz za brak aktywności.
Poszukuj ...	
ludzi, którzy będą oceniać wyniki twojej pracy i korzystać z nich; dbaj o tych ludzi.	sposobów unikania kontaktów z klientami, krytykami i każdym, kto gada o pieniądzach.
Pomyśl o ...	
rzeczach rozsądnych i praktycznych, zapla- nuj ich wykonanie.	rzeczach śmiesznych i niepraktycznych, zaplanuj ich wykonanie.
Przyjrzyj się swoim minionym sukcesom ...	
i powielaj je.	i zapomnij o nich.
Używaj rozmów kwalifikacyjnych ...	
Do oceny kandydatów, a szczególnie do rekrutacji nowych pracowników.	do wychwytywania nowych idei, a nie do oceny kandydatów.
Ignoruj ludzi ...	
którzy nigdy nie rozwiązywali takiego pro- blemu, przed jakim stoisz.	którzy rozwiązywali już problem, przed jakim stoisz.
Zachęcaj ludzi ...	
aby zwracali uwagę na swoich szefów i współ- pracowników oraz słuchali ich.	aby przeciwstawiali się swoim szefom i współ- pracownikom oraz ignorowali ich.
Podsumowanie	
wydajność oznacza efektywność we wdraża- niu i wykorzystywaniu sprawdzonych kon- cepcji działania.	kreatywne firmy i zespoły to niewydajne (i często nieprzyjemne) miejsca pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.I. Sutton, *Niekonwencjonalne metody zarządzania kreatywnością*, Harvard Business Review Polska, maj 2003.

Ludzie, którzy nie wiedzą, jak mają wyglądać określone rzeczy, pozostają wolni od stereotypów w myśleniu. Ożywcza naiwność może pojawiać się w przedsiębiorstwach także dzięki ludziom, którzy są ekspertami w zupełnie innej dziedzinie, ponieważ potrafią oni zobaczyć problemy z zupełnie innej perspektywy.

Należałoby jednak uważać, żeby różnorodność zespołu nie była zbyt duża. Jak wynika z badań R. Sethi, D.C. Smith oraz C.W. Park [2004] wynika, że chociaż w miarę zwiększania różnorodności zespołu może pojawić się więcej pomysłów, to jednak zespołowe rozwiązywanie problemów staje się trudniejsze. Wiele różnych informacji może znacznie spowolnić proces, osłabiając lub całkowicie niwelując korzyści wynikające z tego, że ma się do dyspozycji więcej pomysłów oraz rozmaitych punktów widzenia.

Jeśli komuś rzeczywiście zależy na kreatywności, powinien, według Suttona, zachęcać swoich pracowników do ignorowania przełożonych oraz współpracowników i do przeciwstawiania się im, a nawet prowokować członków zespołu do walki między sobą. Powinien przenosić na inne stanowiska ludzi, którzy nadmiernie przyzwyczaili się do swoich dotychczasowych obowiązków, nagradzać zarówno sukcesy, jak i porażki, kary pozostawiając jedynie dla tych, którym brak jakiegokolwiek aktywności. Oczywiście należy wyraźnie rozgraniczyć to, co jest właściwe dla rutynowych zadań firmy, od tego, co służy kreatywności. Gdy znane procedury są realizowane przez dobrze wyszkolonych pracowników, porażka jest świadectwem złego przygotowania, słabej motywacji lub nieumiejętnego kierowania ludźmi. Ale zastosowanie tego standardu do oceny pracy o charakterze innowacyjnym tłumi skłonność do ryzyka. Nie da się wygenerować kilku dobrych pomysłów bez uprzedniego popełnienia wielu złych. Kto nie tworzy, lub tworzy mało, ponosi mało porażek ale nie odnosi też zbyt wielu sukcesów. Na zasadność tej kwestii zwraca uwagę coraz więcej teoretyków, jak i menedżerów, np.: F. Farson, R. Keyes, 2003; R. Sethi, D.C. Smith, C.W. Park [2004].

Praca kreatywna powinna mieć zapewnione cieplarniane warunki, szczególnie wtedy, gdy nowe idee są niekompletne i niesprawdzone. W epoce klientocentryzmu taki pogląd dla wielu menedżerów graniczy wręcz z herezją, ale każdego, kto chce rozwijać nowe produkty i usługi, Sutton namawia do trzymania zespołów kreatywnych z dala od największych klientów firmy, a także do ich ochrony przed krytyką oraz wszystkimi, których podstawową troską są pieniądze. Ludzie czują się szczególnie niepewnie, gdy podejmując się nowych zadań są cały czas wystawieni na ocenę krytyków lub przełożonych.

Jednocześnie przedsiębiorstwo nie powinno pozwalać swoim zespołom kreatywnym na zbyt duży komfort pracy. Jedną z metod Suttona, dotyczących zarządzania kreatywnością, polega na tym, aby wybrać kilku szczęśliwych ludzi i „napuścić ich” na siebie. Nie chodzi przy tym o prowokowanie konfliktów personalnych czy spięć w relacjach służbowych. Potyczki między ludźmi,

którzy sobą nawzajem pogardzają, są zabójcze dla zmian. Walka, którą warto sprowokować, powinna dotyczyć wyłącznie pomysłów i koncepcji.

Jednym z głównych argumentów na rzecz nagradzania zarówno sukcesów, jak i porażek jest to, że większość menedżerów, analityków i innych tak zwanych ekspertów zwykle myli się w ocenie nowych pomysłów i w przewidywaniu, które z nich odniosą sukces. Firmy stosują różne metody takiej oceny, próbując zmniejszyć ryzyko wypuszczenia nietrafionego produktu, na przykład system „bramek” w procesie powstawania innowacji. Niewiele jest jednak konkretnych dowodów na to, że podobne rozwiązania rzeczywiście ograniczają liczbę niepowodzeń, jakie odnoszą nowe projekty. Większość menedżerów, analityków i tak zwanych ekspertów zwykle myli się w ocenie nowych pomysłów i w przewidywaniach, które z nich odniosą sukces. R. Berth [1996] twierdzi, na podstawie przeprowadzonych badań, że 53% innowacji, które doprowadziły do niepowodzeń na rynku, pochodziło od tzw. analityków.

Jeśli na podstawie kryteriów obiektywnych trudno jest się zdecydować na wybór projektu, należy postawić na ten, nad którym będą pracowali najbardziej zaangażowani i uparci ludzie.

Firmy zawsze będą przeznaczać więcej czasu, ludzi i pieniędzy na eksploatację starych idei niż na poszukiwanie nowych. Efekt przyzwyczajenia działa w obrębie naszej podświadomości, a zarządzanie dla kreatywności zawsze wymaga podjęcia świadomego wysiłku.

3. Opór pracowników wobec zmian

Według L. Clarke reakcje pracowników na zmiany można podzielić na pozytywne i negatywne (tabela 3).

W każdym przedsiębiorstwie może być różne rozumienie potrzeby i procesu zmian, różny stopień reakcji pracowników na zmiany, jak również różny rozkład normalny tych reakcji. Ze względu na szybkość akceptacji zmiany, pracowników możemy podzielić na następujące grupy [S. Celińska-Nieckarz, 2003]:

- prekursorów (chętnie angażują się w proces zmian, przyjmują nowe idee *ad hoc*),
- umiarkowanych konserwatystów (widzą użyteczność zmian i są w stanie zaakceptować poczucie chwilowej niestabilności),
- konserwatyści (dają się przekonać odpowiednią argumentacją lub widzą poparcie dla zmian ze strony większości),
- firmowy beton (prawie zawsze przeciwni zmianom, aktywnie działają na rzecz zachowania *status quo*, widzą w zmianach destabilizację i zagrożenie).

Tabela 3. Reakcja jednostek na zmiany w organizacji

Reakcje pozytywne	Reakcje negatywne
Entuzjazm	Obawa • Niepokój • Szok
Szansa	Nieufność • Złość • Stres • Uraza
Wyzwanie	Chaos • Zdezorientowanie
Podniecenie	Brak motywacji • Depresja
Nowe umiejętności	Utrata poczucia własnej wartości
Nowa wiedza	Utrata poczucia tożsamości
Wynagrodzenie	Porzucenie przeszłości • Rozstanie się
Spełnienie	Upór • Reakcje krytyczne • Bunt
Przetrawianie	Słabe zdrowie
Nowy początek	Dekoncentracja • Kłopoty rodzinne • Bezsensowność
Oferta nowych alternatyw	Duże ryzyko • Niepewność
Doświadczenie nabyte w procesie uczenia się	Zaburzenie sieci kontaktów ze współpracownikami
Motywacja	Konflikty • Wewnętrzne układy Wydzielenie • Zablockowanie Opór • Brak zrozumienia Zmiana osobowości

Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 98.

Pracownicy najczęściej obawiają się zmiany, ponieważ burzy ona dotychczasowy porządek i zmniejsza poczucie bezpieczeństwa. D. Vaahs [1997] identyfikuje trzy zasadnicze rodzaje oporu. Są to:

- 1) opór racjonalny – pojawia się on podczas zmiany roli organizacyjnej, z którą pracownik nie może sobie poradzić (np. poczucie niekompetencji); można go zlikwidować poprzez przedstawienie logicznych argumentów, konkretne działania, np. szkolenia; jest najmniej groźny ze wszystkich trzech rodzajów oporu,
- 2) opór emocjonalny – wynika z niejasnej obawy przed nową sytuacją; jego przezwyciężanie jest długotrwałe (ponieważ łączy się on z subiektywnym postrzeganiem zagrożenia, jakie niosą zmiany) i polega na identyfikacji obaw oraz stopniowym tłumaczeniu; wymaga on indywidualnego podejścia do pracownika,
- 3) opór polityczny – wynika on z obawy przed utratą wpływów lub prestiżowych stanowisk; rzadko kiedy bywa otwarty, przez co powoduje problemy z jego przezwyciężaniem; może prowadzić do irracjonalnych działań, które są trudne do przewidzenia; jeśli się nie przełamie w pracowniku tego oporu, to jedynym wyjściem może być jego zwolnienie.

Przyczyny oporu pracowników wobec zmian są różne. A. Zander uważa, że [H. Januszek, J. Sikora, 1995, s. 110–111]:

- 1) opór przeciwko zmianie pojawia się wówczas, gdy pracownicy obawiają się, że może ona zagrozić ich interesom, zmusić ich do forsownego uzupełniania kwalifikacji, pogorszyć relację pomiędzy wysiłkiem wkładanym w pracę a otrzymywanym wynagrodzeniem, obniżyć ich prestiż i ważność w przedsiębiorstwie, wykazać nieudolność w pracy lub zbędność wykonywanych czynności; obawy tego rodzaju są tym silniejsze, im niższy jest stopień zadowolenia z pracy w okresie poprzedzającym zmianę,
- 2) opór przeciwko zmianie pojawia się wówczas, gdy pracownicy, których zmiana ma dotyczyć, podlegają jednocześnie oddziaływaniom silnych, przeciwstawnie skierowanych sił: popychających w kierunku zmiany i przeciwdziałających zmianie,
- 3) opór przeciwko zmianie jest tym większy, im w większym stopniu pracownicy, których zmiana ma dotyczyć, odczuwają ją jako narzuconą z zewnątrz, a tym mniejszy, im w większym stopniu czują się jej współtwórcami i mogą uczestniczyć w jej przygotowaniu,
- 4) większy opór budzą zmiany przeprowadzone w układzie personalnym niż zmiany dotyczące bezosobowych norm, wzorców, reguł postępowania i procedur,
- 5) opór przeciwko zmianie pojawia się wówczas, gdy program zmian nie uwzględnia utrwalonych w przedsiębiorstwie nieformalnych wzorców, norm postępowania, układów interpersonalnych, powiązań,
- 6) opór pojawia się wówczas, gdy pracownicy, których zmiana ma dotyczyć, nie rozumieją jej, ponieważ brak jest rzetelnej informacji (informacja jest niepełna, niejasna) lub też, gdy funkcjonują sprzeczne opinie na jej temat.

Z polskich badań [B. Dąbrowski, R. Rostek, W. Kurda, 2003] przeprowadzonych wśród 11457 pracowników jednoznacznie wynika, że dobra komunikacja w przedsiębiorstwach zdecydowanie obniża opory w trakcie wprowadzanych zmian (rys. 3).

Z pośród pracowników mających poczucie niedoinformowania jedynie 29,2% akceptuje zmiany zachodzące w ich przedsiębiorstwach. Trudno zatem o zaangażowanie niezbędne do powodzenia zmian. Natomiast wśród pracowników doinformowanych ponad 60% akceptuje zmiany i jedynie co 10 ich nie akceptuje.

Opór rzadko kiedy przybiera postać otwartą. Jednak typowymi jego symptomami mogą być w szczególności [A. Zarębska, 2002]:

- 1) wszyscy mówią, że zmiany są ważne, pilne i konieczne, jednak zaplanowane posunięcia nie są do końca urzeczywistniane, podejmowanie decyzji przeciąga się i nie prowadzi do jednoznacznych wniosków,

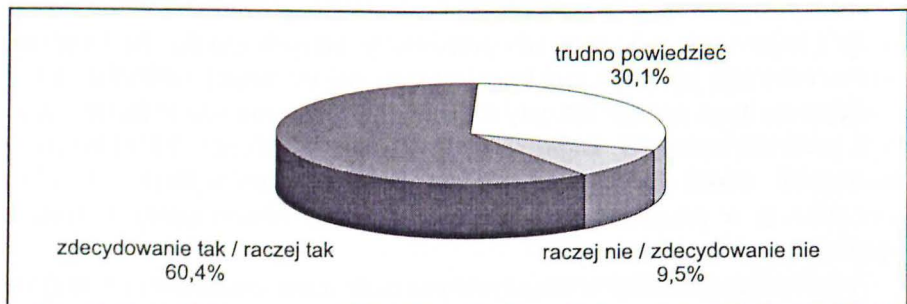
- 2) realizatorzy zmian przekazują cele i zadania inaczej niż wynika to z intencji inicjatorów zmian,
- 3) na „jasne” pytania nie ma „jasnych” odpowiedzi; na pozór konkretne wyjaśnienia przy bliższej analizie wydają się być niekonkretne,
- 4) pojawiają się intrygi przeciw inicjatorom zmian; przeciwnicy tworzą plotki, które szkodzą zwolennikom zmian,
- 5) wysoka absencja chorobowa, wysoka fluktuacja kadr, atmosfera niepokoju, częste sprzeczki i trudności w porozumiewaniu się.

Rysunek 3. Odpowiedzi na pytanie, czy zmiany w firmie idą w dobrym kierunku

Pracownicy mający poczucie niedoinformowania



Pracownicy mający poczucie doinformowania



Źródło: GFMP Management Consultants.

Warto pamiętać o tym, że im częściej ludzie się z czymś stykają, tym bardziej im się to podoba, natomiast rzeczy rzadko spotykane i nieznanne wywołują oceny negatywne. Ludzie są często nieświadomi tego „efektu przyzwyczajenia” i zwykle zaprzeczają jego występowaniu. Istnieje zatem duża szansa na to, że w firmach, w których zmiany wprowadza się często, pracownicy będą wykazywać coraz mniejszy wobec nich opór.

4. Menedżerowie wobec zmian

Menedżerowie muszą się nauczyć zarządzania zmianami i zrozumieć występujący wobec nich opór, a następnie ten opór pokonywać a nie łamać, korzystając z posiadanych środków przymusu. Błędem jest zwalczanie oporu własnym uporem i stosowaniem restrykcji wobec osób niechcących się podporządkować ich woli. Rozumienie potrzeby zmian i odpowiednia postawa kadry kierowniczej jest najlepszym sposobem zarówno przełamywania oporów pracowników, jak i poszukiwania oraz wdrażania zmian. Dużą rolę w procesie przewycięzania oporów odgrywa zatem kierownictwo przedsiębiorstwa, które w szczególności powinno [H. Bieniok i zespół, 2001, s. 201; J. Penc, 1997]:

- 1) mieć głębokie przekonanie, że szeroko pojęte zmiany są konieczne, ponieważ na sukces na rynku mogą liczyć tylko ludzie oraz firmy aktywne i dynamiczne,
- 2) popierać dążenia do zmian na każdym niemal stanowisku pracy przez stymulowanie i wspomaganie postaw aktywnych i twórczych, tworzenie klimatu kultury organizacyjnej pobudzającej do zmian, przełamywanie stereotypów, tworzenie systemów motywacyjnych sprzyjających zmianom,
- 3) prezentować postawy otwarte na wszelkie propozycje usprawnień nie tylko technicznych, ale i organizacyjnych,
- 4) oceniać pomysłowość i inwencję twórczą pracowników, pozbywać się ludzi biernych i konserwatywnych, torpedujących wszelkie zmiany,
- 5) popierać i wspomagać moralnie pracowników, którzy tworzą i wdrażają zmiany oraz są odpowiedzialni za ich realizację,
- 6) troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników, ponieważ tylko wysokie kwalifikacje są źródłem postępu,
- 7) sprzyjać tworzeniu modelu organizacji „uczącej się” oraz twórczo reagującej na wszelkie wezwania ze strony otoczenia konkurencyjnego,
- 8) określać kierunki zmian to znaczy definiować problemy wymagające rozwiązania, a szczególnie te, które dają potencjalne szanse korzystnych i możliwych do zastosowania pomysłów i projektów,
- 9) stwarzać struktury organizacyjne sprzyjające zmianom, które powinny być proste, elastyczne i powinny zapewniać krótką drogę przepływu informacji między kierownictwem a pracownikami,
- 10) poszerzać samodzielność pracowników oraz zwiększać możliwość wywierania przez nich wpływu na zmiany, ponieważ pracownicy łatwiej przyjmują i popierają zmiany, gdy sami przyczyniają się do ich powstawania i wprowadzania,

11) stosować otwarty styl wdrażania zmian, w którym dąży się do ułatwienia zmian przyszlých w toku zmian wprowadzanych aktualnie.

Co zrobić jednak, gdy pracownicy są kreatywni, natomiast główna bariera wprowadzania zmian tkwi w kierownictwie najwyższego szczebla? G.A. Williams i R.B. Miller [2002], na podstawie analizy przeprowadzonych badań twierdzą, że menedżerowie mogą znacznie zwiększyć szanse na skuteczność swoich propozycji, biorąc pod uwagę charakter szefa i prezentując swoje informacje oraz argumenty w odpowiedniej formie. Oczywiście nie każdy zawsze podejmuje decyzje w ten sam sposób. Wiele zależy od sytuacji. Niemniej jednak badania wykazały, że każdy ma pewien charakterystyczny styl, gdy chodzi o podejmowanie ważnych, trudnych decyzji (tabela 4).

Dobrym narzędziem we wprowadzaniu zmian, zwłaszcza dużych, głębokich, jest jeszcze mało w Polsce znana instytucja menedżera do wynajęcia (tymczasowego menedżera). Choć szefowie polskich firm już od kilku lat korzystają z usług agencji pracy czasowej, to z bardzo małymi wyjątkami (menedżerów najwyższego szczebla wynajmowały takie polskie firmy, jak Okocim, Frantschach Świecie, Opoczno, Delecta) trudno im sobie wyobrazić, by mogli skorzystać z podobnej pomocy menedżerów z zewnątrz do rozwiązania chwilowych czy jednorazowych problemów biznesowych.

W krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych popyt na tego typu pracowników rośnie bardzo intensywnie. Przykładowo w Wielkiej Brytanii w 2000 roku istniało ok. 40 firm oferujących usługi menedżerów do wynajęcia. W 2002 roku liczba tych firm wzrosła do 300. O skali tego zjawiska świadczy również fakt, że podczas gdy w 2000 roku tylko 4% z 500 największych brytyjskich przedsiębiorstw miało w swoich szeregach tymczasowego dyrektora kadr, to w 2002 roku było ich już 13% [A. Nocoń, 2004].

Wśród niewątpliwych zalet tego typu menedżerów na szczególną uwagę zasługują następujące:

- Umiejętność stawiania szybkiej diagnozy i naprawy problemów (są to ludzie z bardzo dużym doświadczeniem w zarządzaniu różnymi firmami, dzięki czemu wiedzą dokładnie co i w jakiej kolejności mają sprawdzić w przedsiębiorstwie, gdzie są krytyczne punkty każdej firmy oraz jakie rozwiązania naprawcze działają w danej sytuacji, a jakie nie).
- Orientacja na działanie i na osiągnięcie wyników zgodnych ze zdefiniowanymi w kontrakcie celami (taki menedżer wie, że jego dni w danym przedsiębiorstwie są policzone, a dobre rozwiązanie problemu stanowi dla niego reklamę i zwiększa szanse na znalezienie następnego kontraktu. Menedżer tymczasowy jest poza tym skuteczniejszy od innych menedżerów we wprowadzaniu zmian, ponieważ nie jest uwikłany w żadne układy personalne i nie stanowi zagrożenia dla pozostałych menedżerów).

Tabela 4. Typy menedżerów ze względu na sposób podejmowania decyzji

Typ menedżera	Charakterystyka	Zalecenia	Kluczowe słowa
1	2	3	4
KONTROLERZY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ludzie o silnej osobowości, logiczni, pozbawieni emocji, zorientowani na szczegóły, dokładni, analityczni, obiektywni, apodyktyczni; według własnego przekonania są najlepsi w tym czym się zajmują; patrzą na wszystko z własnej perspektywy i często wypowiadają opinie, które rażą innych, ▪ są to przeważnie introwertycy i samotnicy, co skłania ich do decydowania samemu (mogą dyskutować z innymi o pewnych rozwiązaniach, lecz rzadko wsłuchują się naprawdę w odmienne oceny i niewiele się z nimi liczą), ▪ niekoniecznie podejmują inteligentne, racjonalne decyzje; często dochodzą do nielogicznych wniosków, ▪ nie zawsze przyjmują odpowiedzialność za swoje posunięcia (próbują odsunąć od siebie odpowiedzialność, gdy coś układa się niedobrze; winę zrzucają na innych). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ prezentowane informacje lub argumenty powinny być uporządkowane, proste, wiarygodne (szczegółów oczekuje on tylko od ekspertów), ▪ najlepszym sposobem przekonania controllera do czegoś jest rezygnacja z wszelkiego przekonywania; najwięcej szans daje po prostu przekazanie mu informacji, których potrzebuje i czekanie w nadziei, że przekona on sam siebie do właściwej decyzji. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ szczegóły, ▪ fakty, ▪ racja, ▪ logika, ▪ ujawnić, ▪ opłacalność, ▪ zarządzać, ▪ zdobyć.
CHARYZMATYCY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ludzie entuzjastyczni, rozmowni, dominujący, konsekwentni, ▪ łatwo dają się zainteresować nowymi pomysłami, szybko wchłaniają wiele informacji, ▪ lubią prezentacje w formie graficznej, ▪ zależy im na szybkim przejściu od wielkiego pomysłu do szczegółów – zwłaszcza dotyczących realizacji (trudno jednak uzyskać ich ostateczne poparcie, ponieważ wiedzą, że hamować należy początkowy entuzjazm i dokładnie przyglądać się rzeczywistości; ostateczne decyzje podejmują w sposób bardzo metodyczny, opierając się na wyważeniu różnych informacji), ▪ preferują argumenty, które dotyczą bezpośrednio możliwości poprawy zysku i siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spotkanie należy rozpoczynać od najważniejszych informacji (okres skupienia uwagi jest u charyzmatyka szczególnie krótki), ▪ nie należy przyłączać się do jego początkowego entuzjazmu, ▪ należy pominąć niektóre z argumentów wzbudzających jego zainteresowanie i dużo mówić o ryzyku (propozycje wydawać się będą osadzone w rzeczywistości, co zwiększy jego zaufanie) oraz wynikach, ▪ argumenty powinny być proste i zmierzać w jasnym kierunku. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wyniki, ▪ świadectwa, ▪ działania, ▪ obserwacje, ▪ jasność, ▪ łatwość, ▪ skupienie na kluczowych sprawach.

1	2	3	4
MYŚLICIELE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ intelektualiści ceniący logikę i metody naukowe, dużo czytający i starannie dobierający słowa (zabierając głos lub pisząc), ▪ wrażenie wywierają na nich argumenty oparte na danych ilościowych, mocno zależy im na danych porównawczych (m.in. badań rynkowych, ankiet wśród klientów, analiz konkretnych przypadków, porównań kosztów i korzyści; oczekują przedstawienia im metodologii przejścia od punktu A do B; starają się zrozumieć wszystkie aspekty danej sytuacji), ▪ nie odznaczają się tzw. umiejętnościami socjalnymi, mają tendencję do ukrywania własnych emocji (oraz zamiarów zanim dojdą do końcowej decyzji), ▪ w biznesie odczuwają dwa główne pragnienia: uprzedzania zmian i wygrywania (są dumni ze swojej zdolności do bardziej wnikliwego i przewidującego myślenia niż konkurenci; bardziej zależy im na kontrolowaniu sytuacji niż wprowadzaniu innowacji), ▪ czują silną niechęć do ryzyka, nigdy nie zapominają swojego złego doświadczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ należy im przedstawiać tylko te propozycje, co do których jesteśmy przekonani, że są obiecujące, ▪ należy otwarcie wypowiadać własne obawy i niepewności związane z propozycją, ▪ sformułowanie ostatecznych konkluzji należy pozostawić im samym (inaczej będą mieli wrażenie, że nadmiernie się im nadskakuje, co w jego oczach podważa naszą wiarygodność). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakość, ▪ naukowcy, ▪ namysł, ▪ liczby, ▪ plan, ▪ ekspert, ▪ konkurencja, ▪ coś, co jest sprawdzone, ma sens, wygląda inteligentnie.
SCEPTYCY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ludzie o bardzo silnej osobowości, wymagający, porywcy, nieprzymienni, buntowniczy, a nawet aspołeczni, stosujący agresywny styl działania, ▪ zajęci są sami sobą, kierują się głównie odczuciami, ▪ nie lubią, by im pomagać (wołą się stykać z ludźmi, którzy zakładają, że znają już i rozumieją pewne rzeczy), ▪ zwykle podejmują decyzje szybko (w ciągu kilku dni lub nawet natiychmiast). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informacje należy prezentować chłodno i logicznie, bez zdenerwowania (podczas prezentacji propozycji często wychodzą, przyjmują telefony a nawet prowadzą rozmowy z jakimiś innymi osobami siedzącymi w tym samym pomieszczeniu; stawiają mnóstwo pytań, które podważają często również osobistą wiarygodność rozmówcy), ▪ należy zdobyć w jego oczach jak największą wiarygodność (ufa on ludziom, którzy wykazują pewne podobieństwo do niego, np. studiowali na tej samej uczelni; jeżeli ktoś nie jest wiarygodny dla sceptyka powinien poszukać poparcia dla swych propozycji u kogoś, kto cieszy się jego zaufaniem), ▪ kwestionowanie opinii sceptyka jest ryzykowne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odczucie, ▪ siła, ▪ działanie, ▪ okazja, ▪ przełom, ▪ podejrzenia, ▪ zaufanie, ▪ satysfakcja.

1	2	3	4
NAŚLADOWCY	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podejmują decyzje w sposób odpowiedzialny, opierając się na swoich wcześniejszych analogicznych decyzjach lub postępowaniu innych ludzi, których darzą zaufaniem (rzadko podejmują jako pierwsi coś całkiem nowego, ale nie chcą mieć opinii naśladowców, lecz raczej innowatorów ze zdolnością do przewidującego myślenia). ▪ są bardzo dobrzy w patrzeniu na świat oczami innych ludzi. ▪ mimo swojej ostrożności bywają spontaniczni. ▪ oczekują pewnej pomocy od innych, jeśli czegoś nie mogą dobrze zrozumieć. ▪ bardzo zależy im na bezpieczeństwie swojego stanowiska. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aby uzyskać ich decyzję, należy wskazać, że inni odnieśli sukces w podobny sposób i umocnić ich pewność, że idą właściwą drogą (skupiają oni uwagę na wypróbowanych metodach, a autentyczne przykłady mają dla nich dużą siłę przekonywania; dla naśladowcy idealne rozwiązania powinny być innowacyjne, lecz sprawdzone, nowe, lecz wypróbowane, przełomowe, lecz bezpieczne). ▪ nie należy wskazywać na własne osiągnięcia lub umiejętności, o ile nie są one oczywistym faktem (korzystniej jest poszukiwać takich wcześniejszych jego decyzji, które podtrzymują nasz punkt widzenia). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ innowacje, ▪ szybko. ▪ jasno, ▪ podobnie jak dotąd, ▪ umiejętności, ▪ podobny do..., ▪ poprzednie rozwiązania, ▪ to działa, ▪ wypróbowane metody.

Źródło: opracowanie własne na podstawie G.A Williams, R.B. Miller, *Change the way you persuade*, „Harvard Business Review” 2002, nr 5.

Tabela 5. Różnice pomiędzy konsultantem firmy doradztwa strategicznego a tymczasowym menedżerem

Konsultant	Tymczasowy menedżer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bazuje na ciekawych, ale często nierealnych rozwiązaniach i ogólnych zasadach z materiałów firmowych, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bazuje na własnym, praktycznym doświadczeniu z różnych branż,
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rekomenduje zmiany, ale ich sam nie wprowadza, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rekomenduje zmiany, sam je wprowadza i za nie odpowiada; jest w firmie aż do końca ich wdrożenia,
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tworzy wizję zmian, a zupełnie inna osoba ma przelożyć ją na praktykę i realizować bez przeszkolenia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przekazuje wiedzę swojemu następcy; po zakończeniu zmian nie ma więc mowy o nagłym pogorszeniu wyników firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Nocoń, *Nowe narzędzie do zarządzania zmianą: menedżer do wynajęcia*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2004.

Zdecydowaną wadą zatrudniania menedżerów tymczasowych są koszty. Są oni zazwyczaj zbyt drodzy, aby stać było na nich nie tylko małe firmy, ale również duże przedsiębiorstwa, gdyby chciały wykorzystywać tę możliwość na co dzień.

Bibliografia

- Berth R., *Analysierer, Robuste, Macher und Verlässlichkeitssucher*, „Blick durch die Wirtschaft” 1996, nr 222.
- Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
- Celińska-Nieckarz S., *Komponenty zmiany*, „Personel” 2003, nr 7.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997.
- Czermiński A. Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, UG, Gdańsk 1993.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. UG, Gdańsk 1996.
- Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W., *Komunikacja: niedoceniana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2003.
- Farson F., Keyes R., *Te wspaniałe pouczające błędy*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2003.
- Fopp L., *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.
- Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997.
- Grün A., *Ludzi prowadzić – budzić życie*, Verbinum, Warszawa 2001.
- Januszek H., Sikora J., *Socjotechnika zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

- Maslyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
- Nocoń A., *Nowe narzędzie do zarządzania zmianą: menedżer do wynajęcia*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2004.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- Penc J., *Strategie rozwoju innowacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 9.
- Sethi R., Smith D.C., Park C.W., *Jak zniszczyć kreatywność zespołu*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2004.
- Sutton R.I., *Niekonwencjonalne metody zarządzania kreatywnością*, Harvard Business Review Polska, maj 2003.
- Vahs D., *Unternehmenswandel und Widerstand*, „Management” 1997, nr 12.
- Williams G.A., Miller R.B., *Change the way you persuade*, „Harvard Business Review” 2002, nr 5.
- Zarębska A., *Opory w procesie zmian*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 11.

Recenzent:

Prof. dr hab. inż. Leszek Kieltyka

Książka jest dofinansowana ze środków statutowych Politechniki Białostockiej

Copyright © by Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006 r.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów
niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadzący:

Maria Adamska

ISBN 83-7251-594-8

Printed in Poland

Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006 r.

00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1, tel. 851-45-61, 851-45-62, fax 841-98-91

Skład i łamanie: Z. Wasilewski, Warszawa, ul. Resorowa 28

Wydrukowano w Polsce

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ
WIESŁAWA KOWALCZEWSKIEGO
I JOANICJUSZA NAZARKI

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM



Difin