

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ – BARIERY ORGANIZACYJNE I PSYCHOLOGICZNE

Alina Borowska

Politechnika Białostocka, Białystok, Polska

Konieczność dostosowania się do gwałtownych i ciągłych zmian ekonomicznych, technologicznych, politycznych i kulturowych zmusza wszystkie organizacje do walki o przetrwanie oraz do rozwoju. Wymaga to zmian, adaptacji oraz systematycznego ulepszania i wprowadzania na rynek oraz do organizacji nowych produktów, działań i procedur. Sposoby rozwiązywania problemów dotychczasowymi metodami nie sprawdzają się w nowych czasach, stąd we wszystkich organizacjach pojawia się konieczność zmian i systematycznego wprowadzania innowacji co wymaga twórczego myślenia, wykazywania twórczych postaw w najróżniejszych aspektach działania oraz umiejętności pokonywania oporów przed ich wprowadzaniem.

Zmiany w skali globalnej dotyczące zarówno zmian technologicznych, ekonomicznych, politycznych, społecznych jak i psychologicznych, powodują zmiany w skali lokalnej. Wymienione typy zmian, które stanowią otoczenie organizacji, są systemowo powiązane między sobą oraz organizacją i zachodzi między nimi sprzężenie zwrotne. Stąd pochodzi ilość tych zmian, ich tempo oraz różnorodność, stąd niezbędna jest stała adaptacja do nich czyli zarządzanie zmianą.

Zarządzanie zmianą polega na czterech etapach:

- 1) ciągłym przewidywaniu i rozpoznawaniu wszelkich zmian w skali globalnej,
- 2) przewidywaniu ich wpływu na otoczenie firmy i samą firmę,
- 3) wprowadzaniu zmian czyli innowacji w firmie,
- 4) rutynizacji i przewidywaniu następnych zmian.

Inaczej mówiąc, zarządzanie zmianą to odpowiedź na pytanie: **jakie, kiedy i jak** wprowadzić **innowacje** w organizacji, aby przyniosły spodziewany efekt przy minimum kosztów ekonomicznych i psychologicznych.

Psychologiczna definicja zakłada, że: innowacja jest to świadome wprowadzanie i zastosowanie w miejscu pracy, wewnątrz grupy pracowników lub organizacji, pomysłów, procesów, produktów bądź procedur, które są nowe dla danego środowiska, zespołu lub organizacji, i których celem jest udoskonalenie funkcjonowania tych struktur [7, s.13].

Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, które nadając istniejącym zasobom nowe zastosowania i nadając im wartość ekonomiczną, tworzy nowe zasoby. Drucker pisze, że: *...to co zmienia możliwości wykorzystania danego zasobu do tworzenia bogactwa jest innowacją.* [1, s.40] Jego zdaniem systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. [1, s.44]

Zmiana w przedsiębiorstwie lub organizacji staje się innowacją dopiero wtedy, gdy zostanie zaakceptowana przez interesariuszy podmiotów i utrwalona w postaci nowych standardowych praktyk, procedur i produktów. Zmianę można potraktować jako innowację pod warunkiem, że spełnione zostaną następujące warunki:

- zmiana uważana za innowację powinna być wprowadzana w sposób świadomy, celowy i trwały;
- powinna ona podwyższyć użyteczność wyników funkcjonowania podmiotu zmiany i mieć zdolność do upowszechniania się wśród innych podobnych podmiotów. [6, s.68-69].

- We wprowadzaniu zmian (innowacji) organizacje napotykają wiele barier, do których należą: bariery techniczne, ekonomiczne, społeczne, organizacyjne i psychologiczne. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie barier organizacyjnych i psychologicznych.

Barriere organizacyjne występują zarówno w zakresie struktur, jak i organizacji pracy i należą do nich głównie: biurokracja, sztywna hierarchia oraz autokratyzm w kierowaniu, zbyt duża kontrola, nieuczciwość kierownictwa wszystkich szczebli, atmosfera lęku i podejrzliwości oraz brak bezpieczeństwa. Wymienione bariery powodują brak jasnej i bezpośredniej komunikacji między pracownikami wszystkich szczebli, co jest podstawowym warunkiem wprowadzania wszelkich zmian.

W organizacji kierowanej w sposób autokratyczny, występuje skłonność do konformizmu, występuje opór wobec zmian, obawa przed krytyką, strach przed podjęciem ryzyka, ponieważ komunikacja jest zablokowana, a kierownictwo stosuje zbyt wiele kontroli i zbyt drobiazgową analizę koncepcji.

Nie ma miejsca na innowacje w organizacji, w której panuje atmosfera lęku, w której kierownictwo przywłaszcza sobie pomysły pracowników, albo podpisuje się pod pracami swoich pracowników. Atmosfera lęku panuje najczęściej w organizacjach w których brakuje przywództwa, w organizacjach, które są kierowane autorytarnie przez ludzi, których motywacją jest lęk i dążenie do prestiżu. Do takich ludzi należą neurotycy, ludzie z bardzo niską samooceną i ludzie, którzy charakteryzują się osobowością narcystyczną. Ich główną motywacją jest utrzymanie swojej pozycji a nie naprawa organizacji dla dobra organizacji i wszystkich zatrudnionych.

Warunkiem innowacyjności jest kreatywna organizacja, która posiada następujące cechy: otwartość na zmiany, płaska struktura organizacyjna, kierowanie przez przewodzenie, poczucie bezpieczeństwa i jasne zasady, ciepła i wspierająca atmosfera, preferowany nonkonformizm, stawianie wyzwań i motywowanie do kreatywności, sprzyjanie niezależnym umysłom i działaniom, popieranie nowych rozwiązań i pomysłów, wielostronna komunikacja, tworzenie ducha współpracy grupowej, organizowanie szkoleń, otwarcie na koncepcje z zewnątrz, otwarcie na wiedzę i na zmiany na wszystkich szczeblach organizacji.

Innowacyjność wymaga przede wszystkim zmiany w modelach umysłowych u wszystkich członków organizacji, a czynnikami, które ją umożliwiają i promują, są: bogate sieci kontaktów, płaskie struktury organizacyjne, różnorodność działań, swoboda podejmowania wysiłków, długie horyzonty czasowe, bogate kontakty między członkami organizacji a grupami zewnętrznymi (takimi jak np. eksperci, grupy generujące wiedzę i klienci), bodźce, które zachęcają do podejmowania ryzyka, praca zespołowa, orientacja na przyszłość, styl zarządzania, który promuje swobodę działania w szerokich granicach, oraz jasna wizja [4, s.101,102].

Najważniejsze bariery we wprowadzaniu innowacji to bariery psychologiczne, które są najtrudniejsze do przezwyciężenia, ponieważ dotyczą postaw i świadomości społecznej, a które dadzą się zmienić jedynie w dłuższym czasie. Należą do nich:

- obawy przed nieznanym,
- nieświadomość celu zmiany – czyli dlaczego i jakie skutki to przyniesie,
- brak wiary w ich skuteczność (ponieważ dotychczasowe zmiany nie przyniosły oczekiwanych rezultatów),
- tradycjonalizm, czego przejawem jest obawa przed nieumiejętnością przystosowania się do nowych warunków pracy, lub wygodnictwo czyli niechęć do zmiany trybu pracy;
- lęki.

Lęki powodują największy opór przed zmianą i mają one różne źródła: ekonomiczne, związane z utratą prestiżu, związane z nowymi, trudniejszymi wymaganiami, itp.

Lęki ekonomiczne wynikają z obaw przed utratą ciągłości pracy, możliwością obniżenia zarobku czy zajmowanej pozycji.

Obawy przed utratą prestiżu i posiadanej władzy dotyczą szczególnie kadry kierowniczej, której dotychczasowa pozycja w organizacji dostarczała pewnych przywilejów, lęk zaś przed ich utratą, a także przed pozornym lub faktycznym obniżeniem jej pozycji w organizacji, umacnia negatywne postawy wobec zmian.

Lęk wzbudza poczucie niepewności jako rezultat braku informacji na temat tego, jak zmiana ta może wpłynąć na dalsze życie, wrażenie utraty panowania nad własnym losem, brak postrzeganych korzyści.

Nowe wyzwania, nowe warunki pracy wymagają niekiedy czasowego ograniczenia bądź zwiększenia inicjatywy i samodzielności podwładnych w zakresie organizacji własnej pracy, powoduje to lęk przed wykazaniem braku kompetencji i nie poradzeniem sobie z nowymi wyzwaniami.

Zmiany w stosunkach grupowych: zagrożenie bezpośrednich kontaktów osobistych i przyjaźni, rozluźnienie więzi między ludźmi, powodują również niepokój i lęk.

Do innych barier psychologicznych można zaliczyć nieświadomość celu zmiany - często przyczyną niechęci do zmian jest niezrozumienie ich istoty i konsekwencji. Najczęściej zdarza się to wtedy, gdy wdrażanie zmian nie było poprzedzone konsultacjami albo informacjami o tym co ma nastąpić. W wyniku tego narasta podejrzliwość i nieporozumienie, a ludzie opierają się zmianom lub je wręcz sabotują, ponieważ nie mają oni poczucia współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji o zmianie.

Inną barierą psychologiczną jest niska tolerancja zmian wynikająca z faktu, że w ostatnim czasie tych zmian było zbyt dużo i ludzie nie mają czasu na dostosowanie się do nich.

Takie uczucia i postawy mogą skłonić uczestników organizacji do silnego, często irracjonalnego oporu przeciwko zmianom. Opór ten można określić jako pewien stan psychiczny, który może się objawiać w działaniach utrudniających lub nawet uniemożliwiających wprowadzanie i utrzymanie zmian [2, s.104].

Dlatego skuteczne wdrażanie innowacji wymaga przede wszystkim skutecznej informacji na wszystkich szczeblach o naturze, celach i konsekwencjach wprowadzanych zmian.

Skutecznemu wdrażaniu zmian powinno towarzyszyć również tworzenie warunków uczestnictwa i zaangażowania jak największej liczby pracowników. Ważne jest również negocjowanie zmian z zainteresowanymi stronami.

Psychologiczny klimat dla zmian tworzą cechy i postawy pracowników, związane również z ich postawą twórczą, i należą do nich głównie: gotowość na nowe doświadczenia, gotowość do świadomej akceptacji zmian, tworzenie pozytywnych opinii dla innowacji. Charakteryzują się oni aktywnością informacyjną, orientacją czasową na teraźniejszość i przyszłość, a nie na przeszłość, są skutecznymi w kontroli otoczenia i realizacji własnych pomysłów, mają aspiracje oświatowe i zawodowe [5, s.164]. Badacze określają takich ludzi mianem *przedsiębiorców intelektualnych*, których ponadto cechują takie cechy jak: szerokie horyzonty poznawcze, traktowanie trudności jako wyzwanie i przygodę intelektualną, wszechstronna działalność w wielu sferach i środowiskach, szerokie kontakty. [3, s.53].

Wyżej wymienione cechy i postawy są ściśle związane z osobowością pracowników, czyli z ich poczuciem własnej wartości i skuteczności. Poczucie podmiotowości pracowników - czyli samodzielność, wewnątrzsterowność i kierowanie własnym losem jak

również współdziałal w tworzeniu i wprowadzaniu zmian, to jeden z ważniejszych warunków pokonywania barier psychologicznych i wprowadzania innowacji w organizacji czyli skutecznego zarządzania zmianą.

Literatura:

1. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa, 1992.
2. Łucewicz J., *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
3. Janasz Wł. Red., *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
4. Mohrman S.A., Mohrman A.M., *Zmiana organizacyjna i uczenie się organizacji*, w: J. Galbraith, E.E. Lawler III i inni, *Organizacje przyszłości*, Centrum rozwoju Twórczego Przywództwa, Grodzisk Mazowiecki 1998.
5. Popek St., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wyd. UMCS, Lublin 2001.
6. Świtalski Wł., *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
7. West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, WN PWN, Warszawa, 2000.

Zarządzanie zmianą jest w dzisiejszych czasach warunkiem przetrwania każdej organizacji. Wymaga ono jednak pokonania wielu barier, z których najtrudniejszymi są bariery psychologiczne, ponieważ dotyczą one postaw ludzkich i emocji, a ich zmiana jest najtrudniejsza i wymaga czasu.

KAPITAŁ LUDZKI I JEGO WPŁYW NA ROZWÓJ GOSPODARCZY

Z. Tomczonek

Politechnika Białostocka, Białystok, Polska

Termin „Kapitał ludzki” stosowany jest w literaturze obok innych pojęć takich jak: potencjał ludzki, potencjał społeczny, czasem też zasób czy zasoby ludzkie. Uznany jest za najcenniejszy z kapitałów, dzięki któremu mogą być realizowane cele na różnych szczeblach indywidualnych potrzeb organizacji i państwa [1]. W wymiarze społecznym, zasób kapitału ludzkiego, nie jest w pełni zależny od potencjału demograficznego. Kraje o małej liczbie ludności mogą posiadać duże zasoby kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest częścią człowieka, można go w sobie wytworzyć dzięki nakładom czasu, pieniądza, dóbr rzeczowych i usług innych osób. Obecnie kapitał ludzki utożsamiany jest najczęściej z wiedzą człowieka

i jego umiejętnościami, jego potencjałem, możliwościami rozwoju, czasem także życiem ludzkim. Kapitał ludzki, definiowany jest najczęściej jako zasób wiedzy i umiejętności zdobytych w czasie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zasób zdrowia i energii witalnej [2]. Terminem tym obejmujemy także predyspozycje psychiczne oraz motywację do pracy [3].

Kapitał ludzki jest również strategicznym zasobem tworzenia wartości w dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy. Świat w ciągu ostatnich 20-let bardzo się zmienił. Zaledwie 15% wartości dzisiejszych organizacji stanowią aktywa materialne – pozostałe 85% stanowią aktywa niematerialne. Kapitał ludzki stanowi dominującą pozycję aktywów we współczesnych organizacjach.

Analizując doświadczenia krajów wysokorozwiniętych można wyciągnąć wniosek, że sukcesy gospodarcze, wysoka pozycja kapitału ludzkiego tych krajów na rynku światowy, konkurencyjność gospodarek w znacznym stopniu zależy od poziomu wiedzy społeczeństwa