

Małgorzata Dylak

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZEŁAMANIE OPORU PRZECIWKO ZMIANOM W PROCESIE WDRAŻANIA NOWEJ STRATEGII

Opracowanie strategii, a następnie jej wdrożenie ściśle związane jest z przeprowadzeniem zmian. Dotychczasowe działanie musi zostać zastąpione innym, zgodnym z przyjętą wizją i kierunkiem działania, które bądź co bądź różni się od wzorców, którymi posługiwano się do tej pory. Transformacja strategii i przekształcenie jej w konkretne rezultaty uzależnione jest od współgrania czterech podstawowych elementów: ludzi, procesów, systemów i technologii. W tym układzie wszystko jednakże oparte jest na ludziach, bowiem to oni tworzą odpowiednie systemy, udoskonalają procesy i rozbudowują potencjał technologiczny firmy. Bez odpowiednich pracowników żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie prawidłowo funkcjonować, a w trakcie wprowadzania zmian właściwie ukształtowana kadra jest szczególnie ważna. Każda bowiem zasadnicza zmiana w organizacji, a taką jest niewątpliwie wprowadzenie nowej strategii, wiąże się z niepokojem, stresem i oporem ze strony pracowników. Ludzie z natury boją się jakichkolwiek zmian, co wynika z wrodzonego instynktu przetrwania. Jak zatem nie pozwolić dojść do głosu negatywnemu nastawieniu na zmiany? W jaki sposób postępować, aby opracowana strategia została sprawnie i bezboleśnie wdrożona, a pracownicy nie odczytywali jej jako zamach na ich bezpieczeństwo?

Niewątpliwie jednym z podstawowych elementów przygotowywania pracowników na zmiany jest włączanie ich w prace już na etapie formułowania strategii. Właściwy podział ról i zaangażowanie osób z różnych komórek organizacyjnych nie tylko ma na celu dotarcie do jak największych pokładów informacyjnych, ale również pozwala przybliżyć pracownikom opracowywaną strategię zarządzania oraz wytworzyć w nich poczucie współautorstwa, co ma niebagatelne znaczenie w łamaniu oporu przeciwko nadchodzącym zmianom. Korzystanie z informacji przekazywanych przez tzw. pracowników z pierwszej linii jest również jednym z zasadniczych sposobów na uniknięcie tworzenia strategii, odciętej od rzeczywistości

i tym samym niezrozumiałej, co również wpływa na powstanie niechęci do nowych rozwiązań, które w świadomości pracowników nie tylko nie eliminują problemów, a wręcz przeciwnie, są przyczyną powstawania nowych. W efekcie tego nowa strategia odbierana jest jako narzucenie metod pracy, które nie znajdują logicznego uzasadnienia. Włączanie pracowników w proces formułowania strategii nie ma jednakże na celu przygotowywania strategii na zebraniach z pracownikami, bowiem to wiązałoby się z chaosem i długimi debatami nad najmniejszym szczegółem opracowania. Przeciwnie, postuluje się, by szerokie gremium osobowe było włączane jedynie na tych etapach, które tego wymagają, np. na etapie analizy strategicznej, gdzie informacje z tzw. pierwszej ręki są szczególnie istotne. Zaangażowanie większej liczby członków organizacji do dostarczania informacji potrzebnych w procesie budowy strategii wystarczy, aby wzbudzić wśród pracowników poczucie, że oni także mieli swój udział w przygotowaniu zmiany i tym samym zmniejszyć niepokój przed bądź co bądź nieznanym.

Poważnym błędem, niestety bardzo często pojawiającym się we współczesnych organizacjach, a w znacznej mierze utrudniającym akceptację zmiany jest to, że strategia traktowana jest jak informacja ściśle poufna, najważniejsza tajemnica przedsiębiorstwa, nie mogąca wydostać się na zewnątrz i dotrzeć do konkurencji, której najlepszym zabezpieczeniem jest zaznajomienie się z nią jedynie najwyższego gremium kierowniczego. Przy takim nastawieniu menedżerów pracownicy nie mają możliwości zrozumienia celu wykonywania powierzonych im prac, nie mówiąc już o postrzeganiu własnej pracy jako etapu w dążeniu do sukcesu firmy. Dlatego też bardzo ważne jest należyte komunikowanie strategii oraz planowanych zmian zarówno w momencie, kiedy strategia już jest sformułowana i przechodzi się do etapu jej wdrożenia, jak i w początkowych fazach jej tworzenia. Nie można dopuścić do wytworzenia się wśród pracowników klimatu niepewności co do ich dalszych losów. Nie ma nic gorszego niż rozpuszczenie plotek i domysłów, które ze zdwojoną siłą zasiewają poczucie lęku i obawy przed nieznanym. Niechęć do zmian powstała już na początku w wyniku niewiedzy bardzo trudno jest wypełnić. Należy zatem rzetelnie informować załogę o postępach w pracy nad strategią oraz pomagać rozwiewać wszelkie wątpliwości, przekonując w ten sposób o zasadności przyszłych posunięć. Bez znajomości podstawowych założeń strategii trudno bowiem jest uzmysłwić sobie konieczność przeprowadzenia radykalnych zmian. Przy przekazywaniu zasadniczych przesłanek strategii trzeba jednakże pamiętać, że to, co nam – twórcom strategii wydaje się jasne i zrozumiałe, często dla naszego rozmówcy nie musi być już tak oczywiste.

W procesie wdrażania strategii niebagatelne znaczenie dla powodzenia jego przebiegu oraz przekonania pracowników do zmiany jest umiejętne wskazanie sposobu przełożenia strategii na działania i zachęcenie załogi do zmian metod pracy. Należy się zastanowić jakimi sposobami powinno się dążyć do realizacji postawionego przed pracownikami celu, a także, co jest nie bez znaczenia, zaakcen-

tować powiązania wykonywanych zadań z założeniami strategii i misją organizacji. Niedopuszczalne jest pozostawienie pracowników samym sobie i jedynie kontrolowanie postępów ich pracy. Należy pomagać im w doskonaleniu nowych metod pracy oraz wspierać w dążeniu do wspólnego celu. Członkowie organizacji muszą mieć świadomość, że nie pozostają na linii frontu sami, że twórcy strategii – ich przełożeni, po jej sformułowaniu nie zasiedli w wygodnych fotelach, zachwycając się swoim dziełem, ale ciągle monitorują wprowadzane zmiany i służą pomocą i wsparciem w razie jakichkolwiek problemów. Brak świadomości wśród pracowników, że realizacja pewnej nowej ścieżki rozwojowej jest czyniona wspólnymi siłami przy ogromnym zaangażowaniu najwyższego szczebla kierowniczego, bez wątplenia zniechęci do zmiany i będzie sygnałem bagatelizowania ważności przedsięwzięcia przez top management.

Ludzie w obliczu zmiany są pełni niepokoju o własną przyszłość, dlatego też powinno się im wyznaczyć lidera, który poprowadzi ich ku nowemu i wyznaczy nowe kierunki działania. Nikt samotnie nie chce iść w nieznaną i przedzierać się przez przeszkody, dążąc do wielkiej niewiadomej. Podobnie pracownicy – również potrzebują przywódcy, który da im motywację i poprowadzi ku osiągnięciu nowego wspólnego celu. Przywódca swoją charyzmą musi przekonać wszystkich o właściwościach wprowadzanych reform. Nie tylko wielkimi słowami, ale przede wszystkim własnymi działaniami przekonać pracowników do akceptacji nowej strategii. Zaszczepienie w świadomości innych możliwości, jakie daje nowa strategia, jest zadaniem niewątpliwie trudnym, jednakże spowoduje, że wszyscy członkowie organizacji zaczną świadomie i bez oporów angażować się w jej realizację. Lider, za którym pójdzie „tłum” (cała załoga) nie może jednakże działać jedynie na wstępie, jego zadaniem jest nie tylko przekonanie do zmiany, ale również zadbanie o to, by podtrzymywać zapał i nie dopuścić do wypalenia się przekonania o słuszności i konieczności tejże strategii i idących za jej wdrożeniem zmian. Musi on cały czas monitorować nastroje członków załogi i rozwiewać pojawiające się wątpliwości.

Wprowadzanie zmian w organizacji, szczególnie w momencie wdrażania nowej strategii zarządzania, jest dla każdego menedżera bez wątpienia zadaniem niełatwym. Wrodzona niechęć do zmian jest naturalnym elementem istnienia każdego człowieka. Dlatego też, aby ustrzec się masowego uprzedzenia do nowych metod pracy, należy już w początkowych fazach tworzenia strategii zadbać o to, by jak najskuteczniej przekształcić niechęć i obawy w świadomość nowych możliwości i entuzjazm. Niewątpliwie bardzo pomocnym w przezwyciężaniu trudności w akceptacji *novum* będą opisane powyżej sposoby działania, takie jak:

- utrzymywanie komunikacji między twórcami strategii a jej późniejszymi realizatorami, czyli pracownikami,
- włączanie pracowników w prace nad strategią,
- należyte wyjaśnienie założeń strategii wszystkim członkom organizacji,

- przekonywanie nie tylko słowem, ale przede wszystkim działaniem o słuszności i potrzebie zmiany,
- nieustanne wsparcie ze strony przełożonych w trakcie realizacji strategii.

Być może istnieją jeszcze inne, nie mniej ważne i dające podobne rezultaty metody pomagające jak najmniej boleśnie wdrożyć nową strategię i przeprowadzić pracowników przez trudny okres zmiany, jednakże zastosowanie tych zasygnalizowanych przeze mnie pozwoli na maksymalizację szans powodzenia przezwyciężania wśród pracowników niechęci do zmian.

Literatura

- [1] Ignatiuk S., Ignatiuk S., *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 223-230.
- [2] Kielczewski S. (red.), *Zarządzanie strategiczne*, AE, Wrocław 2000, s. 49-60.
- [3] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 53-54.
- [4] Skalik J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 93-113.
- [5] Stankiewicz J., *Zarządzanie partycypacją pracowników w procesie wdrażania zmian*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Wyzwania dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1998, s. 95-105.

BREAKING RESISTANCE AGAINST CHANGES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF A NEW STRATEGY

Summary

The paper presents the problem of the change and reluctance from workers' side to novelties in the process of the implementation of a new strategy. Solutions to coming changes in workers' preparation for the implementation of the strategy and breaking their resistance are presented.