



Uniwersytet Jagielloński
Wyższa Szkoła Administracji
w Bielsku-Białej



Tadeusz Wawak

LIDER I PRZYZWÓDCA ZMIAN

„JAKOŚĆ W ELEKTROENERGETYCE”

PRAGA

27 – 30 maja 2010 r.

Zmiany w zarządzaniu – Peter F. Drucker

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- Słuszne w XX wieku założenia dotyczące dyscypliny zarządzania oraz praktyki zarządzania stały się anachroniczne i nabrały zgoła karykaturalnego wydźwięku.
- Są one tak dalece niespójne, że stały się przeszkodą w teorii, a już na pewno w praktyce zarządzania.
- Można więc pokusić się o stwierdzenie, że rzeczywistość w oszałamiającym tempie nabiera cech przeciwnych do tych, które są opisywane w owych założeniach.

Zanegowane założenia – paradygmaty zarządzania przez P.F. Druckera

- Istnieje - lub musi istnieć - tylko jedna właściwa struktura organizacyjna.
- Istnieje – lub musi istnieć - jedyny właściwy sposób zarządzania ludźmi.
- Technologie, rynki i końcowi użytkownicy są z góry określani.
- Zasięg zarządzania jest wyznaczony przez ramy prawne.
- Zarządzanie jest wewnętrznie skoncentrowane.
- Gospodarka w postaci, jaką nadaje jej granice państwowe, stanowi „środowisko” przedsiębiorstwa i zarządu

Paradygmaty zarządzania (założenia) adekwatne do wymagań rzeczywistości XXI w.

- Nie zarządza się ludźmi. Zarządzanie polega na prowadzeniu ludzi. Celem jest produktywnie wykorzystanie zalet i wad każdej osoby.
- Podstawą polityki zarządzania w organizacji nie powinna być technologia ani jej końcowe wykorzystanie, ale wartość dla klienta i jego decyzje o alokacji środków stanowiących jego dochód netto.
- Zasięg zarządzania nie jest wytyczony przez ramy prawne, zasięg ten musi być określony operacyjnie.
- Zasięg zarządzania musi obejmować cały proces i koncentrować się na wynikach i sprawnym funkcjonowaniu całego łańcucha ekonomicznego.

Paradygmaty zarządzania (założenia) adekwatne do wymagań rzeczywistości XXI w. – cd

- Praktyka zarządzania powinna być określona operacyjnie, a nie politycznie. Ważność granic państwowych polega na tym, że stanowią tamę.
- Wyniki każdej instytucji pojawiają się (istnieją) tylko na zewnątrz. Zarząd istnieje po to, by służyć osiągnięciu zamierzonych wyników przez organizację.
- Zarząd musi zaczynać od określenia pożądanych rezultatów i organizować zasoby instytucji tak, aby te zamierzone wyniki osiągnąć na zewnątrz.
- Zarząd troszczy się i jest odpowiedzialny za to co wpływa na sprawność działania instytucji i jej wszystkie wyniki; kontrolowane i nie kontrolowane.

Zarządzanie zmianami

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wswa.co>

- **P.F. Drucker** uważa, że w epoce zamętu, w której przyszło nam dziś funkcjonować, zmiany stały się normą. Jeśli organizacja nie potrafi zrozumieć, że jej głównym zadaniem jest antycypować i wyprzedzać zmiany, nie ma co liczyć na przetrwanie.
- **S. Rudolf** uważa, że każde przedsiębiorstwo musi zapracować na własną egzystencję, musi znaleźć indywidualną odpowiedź na pytanie: w jaki sposób dostosować się do istniejącej tu i teraz rzeczywistości? Jak skutecznie konkurować w warunkach zmieniającego się stale otoczenia?

Podmioty zmian

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wewak.pl>

- **„lider zmian”** jest organizacją lub jej wewnętrzną jednostką organizacyjną, która wiezie prym w wprowadzeniu zmian;
- **„przywódca zmian”** to osoba, która przewodzi w procesie zmian, kierując jego przebiegiem w organizacji lub w jej wewnętrznych jednostkach;
- **„promotorzy zmian”** to pracownicy organizacji zaangażowani w realizację procesu zmian na różnych szczeblach organizacji, promują te zmiany;
- **„egzekutor zmian”** to osoba, która stosuje pokretna strategię zmian i wymusza przeprowadzenie zmiany, nie licząc się z treścią i skalą oporu wobec zmian.

Lider zmian

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- aktywnie poszukuje zmian, w porę umie dostrzec ich potencjał, potrafi efektywnie wykorzystać zmianę, zarówno w obrębie organizacji jak i poza nią;
- jako pierwsza organizacja (w branży, w kraju, w świecie) do takiej postawy i działania musi być przygotowana, aby na bieżąco antycypować zmiany;
- wprowadza zmiany wcześniej, zanim pojawi się stan awaryjny, wcześniej niż robią to konkurenci, wówczas gdy koszt jej przeprowadzenia będą niskie;
- to organizacja, która odczytała naczelne wyzwanie zarządzania w XXI wieku, dlatego też przetrwa w świecie gwałtownych i szybkich zmian strukturalnych.

Wymagania stojące przed liderem zmian

- polityka organizacji musi być zorientowana na zmiany i przyszłość;
- organizacja musi wypracować sobie i doskonalić stale metody wychwytywania i antycypowania zmian;
- organizacja musi pracować nad stworzeniem i doskonaleniem właściwych sposobów wprowadzenia zmian w obrębie i poza nią;
- organizacja musi zapewnić funkcjonowanie zasad gwarantujących utrzymanie właściwej równowagi między zmianą i ciągłością działań.

Etapy zmian wg Kurta Lewina

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wam.pl>

- **Rozmrożenie** - przekonanie osób, których dotkną nadchodzące zmiany, że są one konieczne i powinny być zaakceptowane; jest to etap roztapiania, zmniejszania oporu przeciwko zmianom.
- **Przeprowadzenie** zmiany, szybko, sprawnie i zgodnie z ustalonym planem.
- **Zamrożenie** – wzmocnienie i wsparcie zmian, które stają się częścią systemu dalszego funkcjonowania organizacji.

Wady modelu Kurta Lewina

- Modelowi brakuje operacyjności, konkretności, co upraszcza nadmiernie proces przeprowadzenia zmian, tworzy pozory, że wprowadzenie zmian to droga łatwa i prosta.
- Model sprawia wrażenie, że efekty wprowadzenia zmian są mniejsze od możliwych do osiągnięcia.
- Może zdarzyć się, że część pracowników dopiero na etapie „rozmrożenia” będzie sabotować narzuconą siłom zmianę, co może zmniejszyć jej efektywność lub doprowadzić zmianę do całkowitego fiaska.
- Często przeprowadza się kilka zmian jednocześnie - konieczne więc jest podejście kompleksowe.

Peter F. Drucker o zmianach

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- Tradycyjne organizacje nie chcą zmian, bo zmiany są swoistym zaprzeczeniem sensu ich istnienia.
- Pierwszą zasadą budowania polityki i postawą wszelkich zmian, jest zerwanie z przeszłością.
- Pierwszym elementem polityki zorientowanej na zmiany powinna być zasada zorganizowanego wycofywania się na z góry ustalone pozycje.
- Organizacja otwarta na zmiany jest otwarta na działanie i uważne badanie każdego zjawiska.
- Składowa polityki lidera zmian jest zorganizowane ciągłe doskonalenie. (Kaizen)

Peter F. Drucker o zmianach - cd

- Elementem polityki lidera zmian jest dopracowanie sukcesu, czyli rozwiązywanie i nie ignorowanie problemów, koncentrowanie się na szansach, „duszenie” problemów i podsycanie okazji.
- Efektywność organizacji w roli lidera zmian zależy od polityki budżetowej i podejścia do księgowania wydatków na cele rozwojowe; wymaga to dwóch oddzielnych budżetów: operacyjnego i rozwojowego.
- Lider zmian jest zaprogramowany na zmianę, ale nie oznacza to, że nie potrzebuje trwałości; zmiana i trwałość są biegunami a nie przeciwieństwami.

Peter F. Drucker o zmianach - cd

- Im silniej organizacja angażuje się w rolę lidera zmian, tym bardziej potrzebuje trwałości i ciągłości w relacjach wewnętrznych i z otoczeniem oraz równowagi między dążeniem do zmian i zachowaniem trwałości, co wymaga doskonalenia wymiany wiarygodnej informacji (świadomej dezinformacji).
- Jednym ze sposobów budowania i zapewnienia trwałej równowagi jest wykorzystanie partnerstwa zmian jako podstawy do trwałych relacji i rachunkowości łańcucha ekonomicznego. (Keiretsu)
- Bardzo ważnym elementem strategii lidera zmian jest spójna, konsekwentna polityka innowacji, czyli polityka szybkiego, ciągłego przeprowadzania zmian.

Peter F. Drucker o zmianach - cd

- Organizacja nie ma szans na rozwój, jeśli nie nagradza swych innowatorów stosownie do wysiłku; jeśli innowator nie może liczyć na awans w hierarchii, jego organizacja skazana jest na zastój.
- Organizacja musi również hojnie promować trwałość, choćby poprzez dostrzeganie i wynagradzanie osób, które zapewniają trwałą harmonijny rozwój dzięki doskonaleniu istniejących rozwiązań.
- Jedyna skuteczną strategią na nadchodzące czasy jest polityka budowania przyszłości, która jest nadzwyczaj ryzykownym działaniem, choć zdecydowanie mniej ryzykownym niż porzucenie wszelkich starań.

Przywódca zmian

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- Menedżer – przywódca zmian jest nastawiony na przyszłość i innowacje, jest aktywny, dynamiczny, przedsiębiorczy, chętnie akceptuje nowe pomysły.
- Od przywódcy zmian na fotelu prezesa zależeć będzie w dużej mierze: zdolność do proinnowacyjnego i projakościowego działania organizacji oraz umiejętność kreowania zmian na niższych szczeblach kierowania.
- Przywódca zmian w rozwoju innowacji, kreatywności pracowników i przedsiębiorczych działaniach widzi przyszłość organizacji i jej części składowych.
- Sukces organizacji jest efektem wieloletniej pracy załogi pod kierunkiem przywódcy zmian.

Przywódca zmian - Jan Czechowski

- Przyszłość wymaga myślenia kreatywnego, dużej wyobraźni i twórczego niepokoju, zdolności analitycznego myślenia, intuicji a nawet fantazji.
- O zwycięstwie na rynku decyduje nie tylko technika, lecz przede wszystkim to, co jest powtarzalne, pomysły, charyzma, odwaga, błysk szaleństwa; czyli wszystko, czego nie sposób oczekiwać od maszyny, a co wnieść może ludzki umysł.
- Kompetentny menedżer powinien wykorzystać nadarzającą się szanse oraz zapobiegać na czas zidentyfikowanym zagrożeniom.
- Celem jest wyprzedzanie a nie gonienie konkurencji i ekspansywne działanie na globalnym rynku.

Przywódca zmian - Jerzy Szpineter

- Do cech przywódcy należą: fachowość, kompetencja, kreatywność, umiejętność komunikowania się i wykorzystania wiedzy.
- Przywódcę zmian wyróżnia ponad to: charyzma, talent, dar przekonywania oraz przeświadczenie, że wcale nie musimy być doskonali – wystarczy, że będziemy lepsi od konkurencji.
- Przywódcy zmian jest odpowiednią osobą, w odpowiednim miejscu i czasie; uczącą się na sukcesach i porażkach innych.
- Przywódca zmian sprzyja włączeniu się załogi w realizacji zmian ogólnych oraz pozwala na formułowanie propozycji zmian oddolnych, projektowanych przez promotorów zmian.
- Gdy mamy wiedzę i kompetencje, wystarczy otwartość na zmiany, odrobinę szczęścia, odwagi, dobra strategia i zdrowy rozsądek.

Przyczyny oporu wobec zmian

- lęk przed nieznanym, niepewność pracowników w obliczu zmian;
- utrata wiary w siebie w obliczu zagrożenia osobistych interesów;
- poczucie mniejszej wartości albo upokorzenia w momencie ewentualnej degradacji, utraty pracy po kilkudziesięciu latach zatrudnienia w organizacji, w sytuacji równoległego zatrudniania;
- niedostrzeganie potrzeby wprowadzenia zmian lub odmienne postrzeganie sposobu realizacji zmian;
- przeciążenie pracą i brak energii fizycznej i psychicznej niezbędnej do zaangażowania się w proces zmian;
- niepewność co do wielkości nowego wynagrodzenia;
- wiek pracowników oraz ich możliwości zdobycia nowych kwalifikacji i umiejętności i poszerzenia wiedzy;

Strategie przeprowadzenia zmian

- **Strategia wymuszania** - występuje, gdy do wprowadzenia zmian, wykorzystuje się władzę wynikającą z pełnionego stanowiska, poprzez nakaz i wykorzystanie autorytetu formalnego.
- **Strategia racjonalnego przekonywania** - polega na stopniowym doprowadzeniu do zmian, poprzez racjonalne przekonywanie i argumentację empiryczną, najlepiej popartą zachętami motywacyjnymi.
- **Strategia dzielenia się władzą** - umożliwia doprowadzenie do poparcia zmiany przez osobiste wartości i zaangażowanie przywódcy zmian oraz włączenie promotorów zmian do procesu zarządzania zmianami.

Pokrętna strategia zmian

- występuje w negatywnych przypadkach zarządzania zmianami;
- strategia ta może okazać się być, w krótkim okresie skuteczna dla interesu właściciela, oczywiście kosztem pracowników, ale w ostatecznym rozrachunku może okazać się dla organizacji zła;
- zarządzający zmianami dezinformuje pracowników, stwarza pozory, że analizuje i bierze pod uwagę opinie i propozycje załogi, ale ta naprawdę, w tej grze fikcji i arogancji władz, realizuje wcześniej ustalony sposób osiągnięcia zamierzonego efektu zmian;
- prawdziwy cel zmian i to czemu służyło „rozmrażanie” oporu pracowników okazuje się dopiero po ich „przeprowadzeniu” i „zamrożeniu”;
- stosujący pokrętną strategię zmian jest **egzekutorem zmian**, osobą nie liczącą się z poziomem i treścią oporu załogi, z ludźmi.

Podsumowanie

- Potrzebne jest współdziałanie, nikt nie może działać sam.
- Wszystko w świecie jest zmienne, płynne, nietrwałe PANTARHEI
- Musimy nauczyć się zarządzać zmianami przeprowadzanymi w organizacji, aby jak najlepiej zaspokoić rosnące potrzeby rynku.
- Wdrożenie zasad TQM sprzyja poprzez poprawę jakości zarządzania doskonaleniu funkcjonowania organizacji, dobrze przygotowuje kierownictwo i załogę do skutecznego, efektywnego przeprowadzenia zmian umożliwiających ciągłe doskonalenie: jakości pracy, jakości wyrobów i świadczonych usług.
- Obok tej stopniowej zmiany (TQM) czasami konieczne są gwałtowne zmiany skokowe (reengineering); wówczas zmiany jakości zarządzania występują cyklicznie, nierytmicznie, mieszczą się w przyjętym modelu zmian i prowadzą do osiągnięcia celu.

Dziękuję za uwagę

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- Zakład Ekonomii Stosowanej
Uniwersytet Jagielloński
30-348 Kraków
ul. Prof. Stanisława. Łojasiewicza 4
- Zakład Ekonomii i Zarządzania
Wyższa Szkoła Administracji
43-300 Bielsko - Biała
ul. A, Frycza Modrzewskiego 12
- tadeusz.wawak@uj.edu.pl