

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński i
Wyższa Szkoła Administracji
w Bielsku – Białej

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

LIDER I PRZYWÓDCA ZMIAN

1. Zmiany w zarządzaniu

W latach kończącej się pierwszej dekady XXI wieku przeprowadzono szereg konferencji naukowych poświęconych problematyce zarządzania zmianami (zmianą). Do nich należała, między innymi, konferencja zorganizowana przez Autora tegoż opracowania, w 2001 roku w Uniwersytecie Jagiellońskim. Konferencji towarzyszyło wydanie obszernej (870 stron) pracy zbiorowej, która rozpoczyna się od stwierdzenia: „Transformacja społeczno – polityczna zachodząca w Polsce oraz w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, radykalna zmiana stosunków własnościowych, przeprowadzona prywatyzacja i komercjalizacja gospodarki, stworzyły warunki do powstania Jednolitej Wolnej Europy, politycznie zjednoczonej, budującej Jednolity Rynek Europejski. Te przekształcenia polityczne i społeczno – gospodarcze w Polsce zmieniły przedsiębiorstwa i ich otoczenie, umożliwiły swobodniejszy przepływ kapitału i towarów/.../Świat nie stoi w miejscu – globalizacja, postęp w integracji europejskiej oraz przede wszystkim konkurencja powodująca pojawienie się nowych paradygmatów w dziedzinie zarządzania oraz rozwój teorii i polityki zarządzania”¹

P. F. Drucker w swej ostatniej książce „Zarządzanie XXI wieku – wyzwania” pisze, że słuszne XX wieku założenia dotyczące dyscypliny zarządzania oraz praktyki zarządzania „stały się anachroniczne i nabrały zgoła karykaturalnego wydźwięku. Są już tak dalece niespójne z rzeczywistością, że stały się przeszkodami w teorii, a już na pewno w praktyce zarządzania. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, iż rzeczywistość

¹ Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 4 „Zarządzanie zmianami”, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, s. 9, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.

w oszalałym tempie nabiera cech zdecydowanie przeciwnych do tych, które są opisywane w owych założeniach”²

P. F. Drucker zanegował słuszność następujących założeń, co do rzeczywistości dotyczących zarządzania jako dyscypliny (teorii) oraz jako praktyki zarządzania:³

- Mówiąc o zarządzaniu, mamy na myśli zarządzanie przedsiębiorstwem biznesowym.
- Istnieje – lub musi istnieć- **jedyna** właściwa struktura organizacyjna.
- Istnieje – lub musi istnieć – **jedyny** właściwy sposób zarządzania ludźmi.
- Technologie, rynki i końcowi użytkownicy są z góry określone.
- Zasięg zarządzania jest wyznaczony przez ramy prawne.
- Zarządzanie jest wewnętrznie skoncentrowane.
- Gospodarka w postaci, jaką nadają jej granice państwowe, stanowi „środowisko” przedsiębiorstwa i zarządu.

Odrzucając te założenia, zaproponował w ich miejsce, inne adekwatne do wymagań rzeczywistości początku XXI wieku. Zdaniem P.F. Druckera:

- „Nie zarządza się ludźmi. Zadanie polega na prowadzeniu ludzi. Celem jest produktywnie wykorzystanie szczególnych zalet i wad każdej osoby”.⁴
- Podstawą polityki zarządzania organizacji nie powinna być technologia ani jej końcowe wykorzystanie, „Podstawą powinna być wartość dla klienta i jego decyzje o alokacji środków stanowiących jego dochód netto. W coraz większym stopniu polityka i strategia zarządzania powinna opierać się na tych samych właśnie założeniach”.⁵
- „/.../zasięg zarządzania nie jest wytyczony przez ramy prawne, zasięg ten musi być określony operacyjnie. Musi obejmować cały proces. Musi koncentrować się na wynikach i sprawnym funkcjonowaniu całego łańcucha ekonomicznego.”⁶
- „Ważność granic państwowych polega przede wszystkim na tym, że stanowią tamę Praktyka zarządzania – i to bynajmniej nie tylko w biznesie – w coraz(przypadek stoczni) większym stopniu powinna być określona operacyjnie a nie politycznie.”⁷
- „Wyniki każdej instytucji istnieją jednak tylko na zewnątrz /.../ Zarząd istnieje po to, by służyć osiągnięciu przez organizację wyników. Musi zaczynać od określenia

² P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, s. 13 -14, Wydawca MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2009 r.

³ Tamże, s. 13 - 48.

⁴ P. F. Drucker, Myśli przewodnie, s. 121, Wydawca MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008.

⁵ Tamże, s. 128.

⁶ Tamże, s. 132.

⁷ Tamże, s. 134 -135.

pożądanych rezultatów i organizować zasoby instytucji tak, by te rezultaty osiągnąć. Jest organem, który powinien sprawiać, że instytucja, zarówno firma nastawiona na zyski jak i kościół, uniwersytet, szpital /.../ będzie zdolna do osiągnięcia zamierzonych wyników na zewnątrz.”⁸

- „Przedmiotem troski zarządu i jego odpowiedzialnością jest wszystko, co wpływa na sprawność działania instytucji i na jej wyniki – zarówno wewnętrzne, jak i na zewnętrzne zarówno przed, jak i zupełnie poza kontrolą instytucji.”⁹

Nowe paradygmaty zarządzania wprowadzone przez P.F. Druckera zobowiązują do wprowadzenia koniecznych zmian w teorii i praktyce zarządzania. Dlatego też, sformułował wyzwania stojące przed zarządzaniem we wszystkich organizacjach współczesnego społeczeństwa (a więc nie tylko biznesowych) i najważniejsze ujął w sześciu rozdziałach swojej, ostatniej książki zatytułowanych:¹⁰

- Nowe paradygmaty zarządzania
- Strategia – nowe pewniki
- Lider zmian
- Wyzwanie informacji
- Wydajność pracownika wiedzy
- Zarządzanie sobą

Przedmiotem tego opracowania jest trzecie wyzwanie – zarządzanie potrzebuje lidera zmian. Zdaniem P.F. Druckera „Zmianą nie da się zarządzać można ją co najmniej antycypować”¹¹ Stąd nie nawiązuje do zarządzania zmianami, ale uważa, że one występują i potrzebny jest lider zmian.

Tymczasem od kilkudziesięciu lat w podręcznikach autorzy piszą o zarządzaniu zmianami¹² lub zarządzaniu zmianą.¹³ Różnice te są następstwem tłumaczenia tekstów obcojęzycznych na język polski przez różnych tłumaczy oraz postrzegania konkretnej zmiany jako zjawiska (liczba pojedyncza) lub wszystkich zmian powiązanych ze sobą procesem zmian. W sumie różnie użyte tu terminy oznaczają to samo – dotyczą zarządzania w warunkach zachodzących zmian.

⁸ Tamże, s. 136 – 137.

⁹ Tamże, s. 137.

¹⁰ P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, s. 5 - 6, cyt. wyd.(przypadek stoczni)

¹¹ Tamże, s. 83.

¹² D. K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahant – Zarządzanie procesem zmian, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998 oraz M. Bratnicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, 1997.

¹³ L. Clark, Zarządzanie zmianą, Geberthner i S-ka, Warszawa , 1997.

P.F. Drucker uważa, że „...w epoce zamętu, w której przyszło nam dziś funkcjonować, zmiany stały się normą /.../ jeśli organizacja – przedsiębiorstwo, uniwersytet czy szpital- nie potrafi zrozumieć, że jej głównym zadaniem jest antycypować i wyprzedzać zmiany, nie ma co liczyć na przetrwanie.”¹⁴

S. Rudolf uważa, że „każde przedsiębiorstwo musi zapracować na własną egzystencję, musi znaleźć indywidualną odpowiedź na pytanie: w jaki sposób dostosować się do istniejącej rzeczywistości, jak skutecznie konkurować w warunkach stale zmieniającego się otoczenia”¹⁵

A. Chrzanowski zauważa zmiany z jakimi mamy do czynienia w przedsiębiorstwach pod koniec XX wieku. Związane one były w dużym stopniu z odchodzeniem od „tradycyjnego podejścia”, czyli zarządzania opartego na koncepcji trwałego niedoboru rynkowego, „do nowego podejścia”, związanego z koncepcją względnej nadprodukcji”.¹⁶

2. Lider zmian

W literaturze przedmiotu pojęcie „lider zmian” nie jest jednolicie definiowane. Dla P. F. Druckera liderem zmian jest organizacja (przedsiębiorstwo, szpital, uniwersytet). Píše bowiem „ w świecie gwałtownych i szybkich zmian strukturalnych przetrwają tylko liderzy zmian. Przeobrażenie organizacji w lidera zmian staje się w XXI wieku jednym z naczelných wyzwań zarządzania”.¹⁷

J. R. Schermerhorn, Jr. Stwierdza „liderem (agentem) zmiany jest osoba lub grupa aktywnie promująca proces zmian i kierująca jego przebiegiem”¹⁸ Dla tego Autora liderem zmian jest konkretny człowiek, którego możemy nazwać przywódcą zmiany lub grupa działająca w zespole – promotorzy zmian.

Nie można jednym pojęciem nazwać trzech różnych kwestii. Dlatego też musimy przyjąć, że:

- „**liderem zmian**” jest organizacja lub jej wewnętrzna jednostka organizacyjna, która wiezie prym w wprowadzaniu zmian;
- „**przywódca zmian**” to osoba, która przewodzi w procesie zmian i kierującą jego przebiegiem w organizacji lub w jej wewnętrznych jednostkach organizacyjnych;

¹⁴ P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, s. 83 cyt. wyd.

¹⁵ S. Rudolf, Programy zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwa w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami”, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, s. 57, cyt. wyd.

¹⁶ A. R. Chrzanowski, Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, [w:] „Zarządzanie zmianami”, Biuletyn Polish Open University, kwiecień 2010 nr 4 (38), <http://www.wsz-pon.edu.pl/biuletyn>

¹⁷ P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, s. 83, cyt. wyd.

¹⁸ J. R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, s. 338, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.

- **„promotorzy zmian”** to pracownicy organizacji zaangażowani w realizację procesu zmian na różnych szczeblach organizacji, promują te zmiany;
- **„egzekutor zmian”** to osoba, która stosuje pokrętną strategię zmian i wymusza przeprowadzenie zmiany posługując się argumentem siły a nie siłą argumentu, nie licząc się z treścią i poziomem oporu załogi wobec realizowanego procesu zmian.

Termin „zmiana” w zarządzaniu ma wielorakie znaczenie, dlatego też, jego jednoznaczne definiowanie jest praktycznie nie możliwe. Słownik języka polskiego PWN „zmianę” definiuję jako „ zastąpienie czegoś czymś, wymienienie czegoś na coś” oraz jako „fakt, że ktoś staje się innym, coś staje się inne niż dotychczas”.¹⁹ Przenosząc to słownikowe znaczenie na grunt zarządzania można, podobnie jak w przypadku terminu „jakość” określić „zmianę” poprzez dopełnienie tego słowa nazwą kwestii, której dotyczy. Wówczas takie składające się z dwóch lub trzech słów pojęcie jest łatwo definiowalne. Możemy utworzyć wówczas także pojęcia jak: zamian produktu, zmiana technologii, zmiana jakości, zmiana systemu zarządzania, zmiana struktury organizacyjnej, zmiana rynku zbytu itp.

Organizacje zmuszane są do dostosowania się do istniejących różnorodnych, zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, które w części są niezależne od organizacji i nie dają się kontrolować. Uwarunkowanie zewnętrzne mogą dotyczyć problemów technicznych, ekonomicznych, prawnych, politycznych, kulturowych, społecznych kreowanych przez i Unię Europejską, Bank Światowy, państwo, samorząd regionalny i lokalny, urzędy, banki, konkurencję, dostawców, odbiorców itp. Natomiast uwarunkowania wewnętrzne wynikają z dotychczasowych relacji międzyludzkich w organizacji, stanu ekonomicznego i technicznego organizacji, tradycyjnej struktury organizacyjnej i strategii działania, wartości socjokulturowych oraz pozycji w organizacji związków zawodowych, związków wyznaniowych, kościoła, stowarzyszeń, partii politycznych do których należą pracownicy organizacji (przedsiębiorstwa, szpitala, uniwersytetu). Te uwarunkowania funkcjonowania organizacji sprawiają, że na konieczność zmian w przedsiębiorstwie oddziałują siły zewnętrzne i wewnętrzne, które często mocno ścierają się i w wyniku ich synergii pojawiają się zmiany, które mogą być zaplanowane (zmiany proaktywne) lub przebiegać żywiołowo, niespodziewanie jako reakcja, dostosowanie się do wymagań, które je wywarły (zmiany reaktywne). Nie ulega wątpliwości, że zmiana przemyślana, planowana i przygotowana rokuje większe nadzieje na postęp niż awaryjne działanie, które zaskakuje i rodzi działania, nie zawsze poprawne ekonomicznie i merytorycznie oraz często nieskuteczne. Czasami nie

¹⁹ Słownik języka polskiego, tom trzeci, PWN, s. 1038 - 1039, PWN, Warszawa, 1981.

można uniknąć zmian reaktywnych, albowiem wywołane są one czynnikami zewnętrznymi, niezależnymi i trudnymi do przewidzenia przez organizację.

Zdaniem P.F. Druckera „lider zmian aktywnie poszukuje zmian, umie dostrzec ich potencjał, potrafi efektywnie wykorzystać zmianę zarówno w obrębie organizacji jak i poza nią”.²⁰ Do takiej postawy i działania jako pierwsza (w branży, w kraju, w świecie) organizacja musi być przygotowana, aby na bieżąco antycypować zmiany, wprowadzając je wcześniej, zanim pojawi się stan awaryjny, wcześniej niż zrobią to konkurenci, wówczas gdy koszty jej przeprowadzenia będą jeszcze niskie. Dlatego też zarządzanie organizacją, która chce być liderem zmian musi spełnić następujące kluczowe wymagania:²¹

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

W każdym podręczniku zarządzania, pod ponad pół wieku przedstawione są poglądy Kurta Lewina na proces zmian, który musi przebiegać w organizacji jego zdaniem w trzech etapach.²²

- **rozrożenie**, którego celem jest przekonanie osób, których dotkną nadchodzące zmiany, że są one konieczne i powinny być zaakceptowane; jest to etap roztopienia, zmniejszenia oporu przeciwko zmianom;
- **przeprowadzenie** zmiany, szybko i zgodnie z ustalonym planem;
- **zamrożenie**, czyli wzmocnienie i wsparcie zmian, które stają się częścią systemu funkcjonowania organizacji.

Podejście Kurta Lewina nie jest wolne od wad. Przede wszystkim ma ono charakter jednostkowy – dotyczy konkretnej zmiany. Tymczasem, często przeprowadza się kilka zmian jednocześnie. Konieczne jest więc **podejście kompleksowe do zmian**, zastosowanie systemowego punktu widzenia w realizacji zmian oraz pełna realizacja wytyczonych kroków i zadań łącznej realizacji zmian. Modelowi Kurta Lewina brakuje operacyjnej konkretności co upraszcza nadmiernie proces przeprowadzenia zmian, tworzy pozory, że wprowadzenie

²⁰ P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, s. 83, cyt. wyd.

²¹ Tamże, s. 84.

²² J. R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, s. 330 - 331, cyt. wyd.

zmiany to droga łatwa i prosta oraz sprawia, że efekty wprowadzenia zmian są mniejsze od możliwych do osiągnięcia. Ponadto może się zdarzyć, że część pracowników na etapie „rozrożnienia” będzie sabotować zmianę, bo nigdy jej nie zaakceptowała, albo pozornie na tym etapie akceptuje zmianę, ale po jej przeprowadzeniu i „zamrożeniu” będzie przejawiać wrogi do niej stosunek. Efektywność zmiany może być wówczas znacznie mniejsza od oczekiwanej, albo nawet zmiana może skończyć się fiaskiem. Dzieje się tak szczególnie wówczas gdy zmiany były narzucone pracownikom organizacji siłą, gdzie nie siła argumentu, ale argument siłą zdecydował o przeprowadzeniu zmian. A. Stabryła zwraca uwagę na bardzo istotny dla lidera zmian element, jakim niewątpliwie jest efektywność zmian bieżących i strategicznym w zarządzaniu rozwojem organizacji.²³ Zanim przystąpimy do wprowadzenia zmiany, konieczne jest zaprogramowanie, które jest przeciwieństwem działania doraźnego, nieskoordynowanego i awaryjnego. Programowanie zmian przez lidera pozwala na efektywne funkcjonowanie organizacji, korygowanie wadliwego funkcjonowania firmy oraz zabezpieczenia przed utratą równowagi. W zależności od uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich funkcjonuje organizacja mogą być stosowane różne zasady programowania zmian.²⁴

- zasada systematyczności
- zasada analizy sytuacji
- zasada wykonywalności.

Lider zmian szczególną uwagę zwraca na analizę efektywności tych zmian. Celem tej analizy(przypadek stoczni) jest:²⁵

- ocena zmierzonych efektów realizacji programu zmian,
- kontrola realizacji zamierzeń.

W tym celu organizacja musi zdaniem A. Stabryły:²⁶

- przeprowadzić kwalifikację proponowanych sposobów realizacji zmian i wybrać wariant optymalny,
- ocenić ryzyko przeprowadzonych zmian (projektów, programów, wariantów nowych rozwiązań zmian),

²³ A. Stabryła, Analiza efektywności zmian w zarządzaniu rozwojem firmy, [w:] Zamieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, s. 223, cyt. wyd.

²⁴ Tamże, s. 224 – 225.

²⁵ Tamże, s. 226.

²⁶ Tamże, s. 226.

- ocenić stopień wykonywalności zmian, czyli obliczyć praktyczne możliwości skuteczności działań, przy uwzględnieniu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Opracowane przez lidera zmiany projekty zmian mogą być powiązane z różnymi obszarami jego działania. A. Matczewski wyróżnia projekty: inwestycyjne, organizacyjne, rozwojowe i biznesowe, które coraz częściej realizowane są w strukturze sieciowej.²⁷

Na szczególną uwagę zasługują nieznanie powszechnie „prawdy” dotyczące lidera zmiany głoszone przez P. F. Druckera, których treść należy przytoczyć dokładnie, aby nie zniekształcić poglądów tego wybitnego specjalisty z zakresu współczesnego zarządzania. Jego zdaniem zarządzanie XXI wieku określają następujące stwierdzenia:

- „Tradycyjne organizacje nie chcą zmian, bo zmiany są swoistym zaprzeczeniem sensu ich istnienia”²⁸
- „Pierwszą zasadą budowania polityki organizacji, a zarazem podstawą wszelkich zmian, jest zerwanie z przeszłością. Naczelną potrzebą jest uwolnienie zasobów powiązanych z działalnością, które przestały przynosić wymierne korzyści w kontekście wydajności i wyników”.²⁹
- „... pierwszym elementem polityki zorientowanej na zmiany powinna być zasada zorganizowanego wycofania się. Lider zmiany bada uważnie każdy produkt, usługę, rynek, proces, kanał dystrybucji, każdego odbiorcę i klienta /.../ Organizacja otwarta jest na zmiany. Jest otwarta na działania”.³⁰
- „W okresie dynamicznych zmian, kwestia: jak działać starzej się szybciej niż problem: co robić. Lider zmiany powinien nieustannie zadawać sobie pytanie: czy zaczynając prace od zaraz, wiedząc to, co wiemy, zabralibyśmy się do tego tak, jak robiliśmy to obecnie?”³¹
- „Kolejną składową polityki lidera zmiany jest zorganizowane doskonalenie, określone w Japonii mianem kaizen”³²
- „Elementem polityki lidera zmiany jest dopracowanie sukcesu /.../ Problemów nie wolno ignorować. Poważne problemy należy rozwiązywać na bieżąco. Ale jeśli

²⁷(przypadek stoczni) A. Matczewski, Projektowanie zmian w strukturze sieciowej,[w:] Zamieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami”, s. 234 - 235, cyt.wyd.

²⁸ P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, s. 100, cyt. wyd.

²⁹ Tamże, s. 84.

³⁰ Tamże, s. 84 - 86.

³¹ Tamże, s. 88.

³² Tamże, s. 90.

organizacja chce być liderem zmian, musi koncentrować się na szansach. Musi dusić problemy i podsycać okazje”³³

- Bardzo ważnym „elementem strategii lidera zmian jest konsekwentna polityka innowacji, czyli polityka szybkiego i systematycznego tworzenia zmian /.../ Aby zyskać pozycje lidera, organizacja musi mieć jasną spójną politykę systematycznej innowacji”³⁴
- „Efektywność organizacji w roli lidera zmian zależy od polityki budżetowej i podejścia do księgowania wydatków na cele rozwojowe. Lider zmian powinien dysponować dwoma oddzielnymi budżetami”³⁵ Pierwszym budżetem lidera zmian jest budżet operacyjny a drugim budżet rozwojowy.
- „Lider zmian jest zaprogramowany na zmianę. Ale nie oznacza to, że nie potrzebuje trwałości. Musi wiedzieć na czym stoi./.../Zmiana i trwałość są biegunami, nie przeciwieństwami. Im silniej organizacja angażuje się w rolę lidera zmian, tym bardziej potrzebuje trwałości i ciągłości, zarówno w relacjach wewnętrznych jak i w relacjach z otoczeniem, tym bardziej potrzebuje równowagi między dążeniami do zmian i koniecznością zachowania trwałości.”³⁶
- „Budowanie równowagi między zmianą i trwałością wymaga nieustannej pracy nad doskonaleniem wymiany informacji. Nic tak nie zakłóca trwałości i dobrych relacji jak niedostatek lub niska wiarygodność informacji, wyłączwszy być może świadomą dezinformację.”³⁷
- „Jednym ze sposobów (zapewnienia równowagi TW) jest wykorzystywanie partnerstwa zmian jako podstawy trwałych relacji. Także podejście, zastosowanie w praktyce japońskie keiretsu w budowaniu relacji między dostawcą i producentem, jest obecnie coraz powszechniej adoptowane w amerykańskich przedsiębiorstwach w formie rachunkowości łańcucha ekonomicznego.”³⁸
- „...organizacja nie ma szans na rozwój, jeżeli nie nagradza swych innowatorów stosownie do wysiłku./.../ jeżeli innowator nie może liczyć na awans w hierarchii, jego organizacja skazana jest na zastój.”³⁹

³³ Tamże, s. 92.

³⁴ Tamże, s. 94.

³⁵ Tamże, s. 99.

³⁶ Tamże, s. 101.

³⁷ Tamże, s. 102.

³⁸ Tamże, s. 101.

³⁹ Tamże, s. 103.

- „...organizacja musi równie hojnie promować trwałość, choćby poprzez dostrzeganie i wynagradzanie osób, które być może nie przysparzają organizacji śmiałych innowacji, ale za to zapewniają jej trwałą i harmonijny rozwój dzięki wytrwałej pracy nad doskonaleniem istniejących rozwiązań.”⁴⁰
- „...jedyną skuteczną strategią na nadchodzące czasy jest polityka budowania przyszłości /.../ Budowanie przyszłości jest nadzwyczaj ryzykownym zadaniem, choć zdecydowanie mniej ryzykownym niż porzucenie wszelkich starań”⁴¹

Powyższe „myśli przewodnie” P.F. Druckera powinny być przedmiotem głębokich analiz i przemyśleń w każdej organizacji, która widzi swój sukces w tym, że zostanie liderem zmian. Przeniesienie tych sugestii na grunt naszego przedsiębiorstwa (szpitala, uniwersytetu) stwarza szanse na jego rozwój. Ignorowanie tych wskazówek będzie z całą pewnością gwarancją jej porażki. Dlatego też przed każdą organizacją stoi ważne wyzwanie – zostać liderem zmian.

3. Przywódca zmian

Sukces organizacji na rynku nie jest dziełem przypadku dobrej pogody, czy przychylnych wiatrów. Na ten sukces latami pracowała załoga przedsiębiorstwa pod kierunkiem przywódcy zmian, który w rozwoju innowacji, kreatywności pracowników i w przedsiębiorczych działaniach widział przyszłość przedsiębiorstwa. Były wieloletni dyrektor i prezes, uznany przywódca zmian, laureat Polskiej Nagrody Jakości – Jan Czechowski, nie ma wątpliwości, że jeśli przedsiębiorstwo chce osiągnąć sukces musi być ukierunkowane na przyszłość, ciągle doskonalenie i zmiany. „Przyszłość wymaga więc 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 niepowtarzalne, pomysły, charyzma, odwaga, błysk szaleństwa. Czyli wszystko, czego nie sposób oczekiwać od maszyny, a co może wnieść ludzki umysł”.⁴² Przywódca zmian przyszłości całkowicie nie zmieni, może jednak kształt tej przyszłości organizacji, z pewnym stopniem prawdopodobieństwa określić, konstruować, opisywać zgodnie z własnymi wyobrażeniami, w oparciu o uważną analizę zachodzących zmian. Kompetentny menedżer powinien wykorzystywać nadarzające się szanse oraz zapobiegać na czas zidentyfikowanym

⁴⁰ Tamże, s. 103.

⁴¹ Tamże, s. 104.

⁴² J. Czechowski, E. Sierpnia, Dynamiczne zarządzanie zmianami – droga do sukcesu Fabryki Maszyn i Urządzeń FAMAK S.A. [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami” praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, s. 303, cyt. wyd.

zagrożeniom. Wypracowany dobry wizerunek przedsiębiorstwa, zatrudniającego zaangażowaną załogę, licznych promotorów zmian, pozwolił przywódcy zmian nie na gonienie konkurencji, lecz na jej wyprzedzanie i tzw. „ucieczkę do przodu” i ekspansywne działania na rynku globalnym.

Prezes kierujący przedsiębiorstwem położył nacisk na wdrożenie działań tworzących organizację opartą na wiedzy i przebudowę kultury organizacyjnej, zwracając szczególną uwagę na: ciągłe zachęcanie do zmian i poszukiwanie nowych rozwiązań, prace zespołową i ścisłe przywiązanie do przedsiębiorstwa, otwartość na otoczenie i osiąganie coraz to lepszych wyników. Te priorytety przywódcy zmian pozwolą na szybki rozwój innowacji oraz uruchomienie mechanizmów przełamujących opór przed uczeniem się i zmianą zachowań, wyzwalając umiejętność tworzenia nowej wiedzy.⁴³

Od przywódcy zmian na fotelu prezesa organizacji zależeć będzie w dużej mierze zdolność do proinnowacyjnego działania i kreowania zmian na niższych szczeblach kierowania. W zarządzaniu innowacjami dominują dwa zbliżone poglądy:⁴⁴

- innowacje są możliwe do zaplanowania i mogą być zarządzane dla osiągnięcia zamierzonych skutków;
- innowacje zawierają w sobie niewspółmierne wysokie ryzyko ze względu na ograniczony dostęp do informacji.

W tej sytuacji menedżer kierujący organizacją powinien wdrożyć działania zgodne z dynamicznym interakcyjnym modelem innowacji, który opisując proces ciągłej interakcji pomiędzy produkcją, marketingiem i sferą B+R, które występują od powstania idei innowacji do jej komercjalizacji.⁴⁵

Bardzo istotną częścią pracy każdego menedżera jest kierowanie zmianami w trakcie wykonywania czynności zarządczych. Zaangażowanie menedżerów we wspomaganie wdrożenia nowych pomysłów do praktyki, w tworzeniu warunków do projektowania zmian, otwartość na dobre pomysły, itp. może być w organizacji mocno zróżnicowane. Nie wszystkich można nazwać przywódcami zmian lub promotorami zmian.

Menedżer – przywódca zmian jest nastawiony na przyszłość, jest aktywny, chętnie akceptuje nowe pomysły. Natomiast menedżer nastawiony na utrzymanie „status quo”, jak

⁴³ Tamże, s. 303 – 305.

⁴⁴ A. Pomykalski, Interakcyjne zarządzanie innowacjami [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami” praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, s. 401 -402, cyt. wyd.

⁴⁵ Tamże, s. 403.

ognia unika wszelkich zmian; jest bowiem skoncentrowany na przyszłości, jest nieaktywny a zmiany są dla niego zagrożeniem.⁴⁶

Inicjatywa zmian może pochodzić od naczelnego kierownictwa np. prezesa – przywódcy zmian w przedsiębiorstwie, albo może pojawić się oddzielnie jako wyraz troski promotorów zmian o dobro organizacji. W tym przypadku projekt zmiany pochodzi od pracowników przedsiębiorstwa, którzy powinni być wspierani przez prezesa – przywódcę zmian oraz kierowników szczebla wyższego, średniego i niższego. Do szerokiego włączenia się pracowników organizacji – promotorów zmian do projektowania i wdrożenia zmian powinien zachęcać prezes – przywódca zmian, promując kulturę zmian poprzez:

- inwestowanie w ustawiczną edukację pracowników,
- tworzenie warunków zachęcających do inicjatywy wychodzenia z propozycjami zmian oraz realizujących i utrzymujących dokonane zmiany, poprzez doskonalenie,
- kreowanie zewnętrznych potrzeb zmian oraz tworzenie wewnętrznego zapotrzebowania na zmiany.

Wdrożenie i umocnienie stosowania zasad TQM w organizacji, które kładą nacisk na współdziałanie przełożonych – przywódców z zaangażowanymi podwładnymi oraz na proinnowacyjne i projakościowe myślenie w procesie decyzyjnym oraz w trakcie wykonywania procesu.

Jakie cechy powinien mieć przywódca zmian? Na to pytanie odpowiada, były wieloletni prezes i dyrektor, uznany w kraju przywódca, laureat Polskiej Nagrody Jakości, Jerzy Szpineter, który pisze: „Do cech przywódcy należą fachowość, kompetencja, kreatywność, umiejętność komunikowania się oraz umiejętność wykorzystywania wiedzy w praktyce. Niewątpliwie charyzma, dar umiejętności wykorzystywania wiedzy w praktyce. Jednak ważne jest również to żeby być tą odpowiednią osobą w odpowiednim miejscu i czasie. Trzeba też uczyć się na sukcesach i porażkach innych. Po co wyważać już raz otwarte drzwi. Należy analizować zachowania innych badać przyczyny wzlotów i upadków i w sposób inteligentny oraz konsekwentny wykorzystywać wnioski z tego wypływające.”⁴⁷

„Współcześni kierownicy – przywódcy stają przed podobnymi wyzwaniem w różnych obszarach gospodarki. Chlebem powszechnym są niewystarczające zasoby, potężne wpływy wielkich koncernów, niestabilne rządy, niestabilne przepisy prawne, kłopoty z pracownikami, z administracją itp. Wbrew pozorom schemat sukcesu w tych warunkach jest

⁴⁶ J. R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, s. 328 - 329, cyt. wyd.

⁴⁷ J. Szpineter i L. Dulewicz, Przywódca jako strateg [w:] „Sposób osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia”, Tom II, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, s. 170, Wyd. UMCS, Lublin, 2006.

bardzo podobny. Gdy już mamy wiedzę i kompetencje wystarczy otwartość na zmiany, odrobina szczęścia i odwagi, dobra strategia, a nade wszystko zdrowy rozsądek, który w dzisiejszych czasach wydaje się być towarem deficytowym. Należy pamiętać też, że wcale nie musimy być doskonali. Wystarczy, że będziemy lepsi od konkurencji.”⁴⁸

Panująca w organizacji pożądana kultura zmian sprzyja włączeniu się załogi w realizację zmian ogólnych oraz pozwala na formułowanie propozycji zmian oddolnych projektowanych przez promotorów zmian. Taki klimat stworzony w organizacji zmianom, które zapowiadają postęp, rozwój organizacji, wzrost wynagrodzeń i zysków sprzyja i pomaga w przezwyciężaniu oporu wobec zmian, które są naturalną reakcją załogi przedsiębiorstwa.

Do najważniejszych przyczyn pojawienia się w organizacji oporu wśród pracowników wobec zapowiadanych zmian między innymi zaliczyć możemy następujące:

- lęk przed nieznanym, niepewność pracowników w obliczu zbliżających się 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 młodszych;
- niedostrzeżenie potrzeby wprowadzenia zmian lub odmienne postrzeżenie sposobu realizacji zmian;
- przeciążenie pracą i brak energii fizycznej i psychicznej niezbędnej do zaangażowania się w proces zmian;
- niewłaściwie wybrana lub źle realizowana strategia zmian
- wiek pracowników oraz ich możliwości zdobycia nowych kwalifikacji i umiejętności oraz poszerzania wiedzy;
- przywiązanie różnymi kwestiami do miejsca zamieszkania i brak możliwości zamiany mieszkania;
- niepewność co do wielkości nowego wynagrodzenia, które może być w sposób nieuzasadniony obniżone.

Siła, zakres i rodzaj oporu pracowników organizacji wobec zmian zależy w dużej mierze od sposobu ich przeprowadzenia oraz przyjętej strategii ich zaprojektowania i wykonania. Do klasycznych, stosowanych strategii przeprowadzenia zmian należą następujące:⁴⁹

⁴⁸ Tamże, s. 175.

⁴⁹ J.R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, s. 328 - 329, cyt. wyd.

- **strategia wymuszania** – występuje wówczas gdy, do wprowadzenia zmian, wykorzystuje się władzę wynikającą z pełnionego stanowiska, poprzez nakaz i wykorzystanie autorytetu formalnego;
- **strategia racjonalnego przekonywania** – polega na doprowadzenie do zmian poprzez racjonalne przekonywanie i argumentacje empiryczną, najlepiej poparte 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.

Zarządzający zmianami nie są zawsze przywódcami zmian. Zdarza się, że przybierają szaty twardych administratorów, twardogłowych mędrców udowadniających podwładnym swoją wyższość oraz pogardę. Nie są to przypadki odosobnione. Czasami przeprowadzenie zmiany ma złożony charakter lub likwidatorski. Wówczas to stosując argument siły, a nie siłę argumentów, zarządzające zmianami osoby nie biorą pod uwagę interes pracowników i zapewnienie organizacji rozwoju (przypadek stoczni), tylko zamiar jej likwidacji dla osiągnięcia zamierzonych korzyści – tzw. likwidacja przez prywatyzację (np. przemysłu włókienniczego i maszynowego w Bielsku – Białej).

W tych negatywnych przypadkach zarządzania zmianami mamy do czynienia z nieuczciwą, nieczytelną, **pokrętną strategią zmian**. Zarządzający takimi zmianami dezinformuje pracowników, stwarza pozory, że analizuje oraz bierze pod uwagę opinie i propozycje załogi, ale tak naprawdę w tej grze fikcji i arogancji władzy, realizują wcześniej ustalony sposób dal osiągnięcia zamierzonego efektu przeprowadzonych zmian. Dopiero po ich przeprowadzeniu i zamrożeniu (fazy według Kurta Lewina) okazuje się, jaki był prawdziwy cel tych zmian i czemu służyło „rozmrzanie” oporu pracowników. Ta strategia przeprowadzenia zmian, może okazać się skuteczna dla interesu właścicieli organizacji, oczywiście kosztem pracowników. Może to być jeden z celów przeprowadzonych zmian. Wówczas na plan pierwszy wysuwa się kwestia eliminacji ze składu załogi osób, które utrudniają zarządzającym przeprowadzenie zmian. To ułatwia sam proces przeprowadzenia zmiany, ale w ostatecznym rozrachunku może okazać się być dla organizacji niekorzystne. Przyjęta przez zarządzającego zmianami, **pokrętna strategia** jej przeprowadzenia oraz nie liczenie się z poziomem i treścią oporu załogi wobec tej zmiany powoduje, że nie można tej osoby uznać za przywódcę zmiany lub nawet promotora zmiany. Takiej osobie bardziej przysługuje tytuł **egzekutora zmiany**. Czasem ktoś taki jest właścicielowi organizacji niezbędny (kopalnie w Wielkiej Brytanii).

Przywódca zmiany (zmian) musi być fachowo przygotowany do wykonywania odpowiedzialnej pracy – do przewycięzania oporu i posiadać osobiste predyspozycje i umiejętności zarządzania zmianami.

Zakończenie

Wszystko w świecie jest zmienne, płynne, nietrwale - PANTARHEI (Heraklit). Musimy, więc nauczyć się zarządzać zmianami przeprowadzonymi w organizacji, aby jak najlepiej zaspokoić rosnące potrzeby rynku. Ciągła poprawa jakości wyrobów i usług realizuje zarówno ambicje jak i potrzebę ludzi – konsumentów i producentów.

Wdrożenie zasad TQM sprzyja poprzez poprawę jakości zarządzania, doskonalenia, funkcjonowania organizacji, dobrze przygotowuje kierownictwo i załogę do efektywnego przeprowadzenia zmian umożliwiających ciągle doskonalenie jakości pracy i jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług.⁵⁰ Obok tej stopniowej zmiany, czasami konieczne jest przeprowadzenie zmian skokowych, które przyspieszają rozwój organizacji i jej pracowników. Tak więc organizacja powinna stosować TQM – gwarantujący ciągle doskonalenie oraz reengineering umożliwiający gwałtowne zmiany skokowe. Wówczas to zmiany w jakości zarządzania następują cyklicznie, nierytmicznie i mieszczą się w przyjętym modelu zmian oraz prowadzą do realizacji zamierzonych celów w skróconym czasie i dostosowują organizację do wymogów zmieniającego się otoczenia.⁵¹

Zarządzanie zmianami uprawiali od wieków królowie, prezydenci, premierzy, sekretarze generalni i naczelni wodzowie. Zmieniając strategię działania i związaną z nią taktykę odsuwali od siebie oddanych współpracowników i na ich miejsce wprowadzali innych, którzy ich zdaniem lepiej sprostają nowym zmianom. Jest to normalny tryb postępowania przywódców, polityków, prezesów i dyrektorów, a także marszałków i generałów, który zapewnił im sukces lub klęskę, albo jedno i drugie w takiej kolejności: w pierw sukces a potem klęskę. Dzieje się tak wówczas, gdy zarządzający zmianami nie liczy się z ludźmi (załogą) i wierzy w swe nieograniczone możliwości kreacji pozytywnych zmian.

Nikt nie jest wieczny i wszechmocny. Nikt nie może skutecznie działać w sam w społeczeństwie. Każdy potrzebuje współdziałania innych i musi pamiętać: „PANTA RHEI”.

Literatura

⁵⁰ T. Wawak, TOM a zarządzanie zmianami, [w:] „Przegląd organizacji” nr 5 z 2001 r.

⁵¹ T. Wawak, Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością, [w:] „Przegląd organizacji” nr 6 z 2001 r.

- Carr D.K., K.J. Hard, W.J. Trahan – Zarządzanie procesem zmian, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998 oraz M. Bratnicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, 1997.
- Chrzanowski A.R., Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, [w:] „Zarządzanie zmianami”, Biuletyn Polish Open University, kwiecień 2010 nr 4 (38), <http://www.wsz-pon.edu.pl/biuletyn>.
- Clark L., Zarządzanie zmianą, Geberthner i S-ka, Warszawa, 1997.
- Czechowski J., Sierpina E., Dynamiczne zarządzanie zmianami – droga do sukcesu Fabryki Maszyn i Urządzeń FAMAK S.A. [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami” praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Drucker P.F., Myśli przewodnie, Wydawca MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Drucker P.F., Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, Wydawca MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009 r.
- Matczewski A., Projektowanie zmian w strukturze sieciowej, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami”, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Pomykalski A., Interakcyjne zarządzanie innowacjami [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami” praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Rudolf S., Programy zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwa w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami”, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Schermerhorn J.R., Jr, Zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.
- Słownik języka polskiego, tom trzeci, PWN, Warszawa, 1981.
- Stabryła A., Analiza efektywności zmian w zarządzaniu rozwojem firmy, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4,

- „Zarządzanie zmianami”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- J. Szpineter J., Dulewicz L., Przywódca jako strateg [w:] „Sposób osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia”, Tom II, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin, 2006.
 - Wawak T., TOM a zarządzanie zmianami, [w:] „Przegląd organizacji” nr 5 z 2001 r.
 - Wawak T., Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością, [w:] „Przegląd organizacji” nr 6 z 2001 r.
 - Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 4 „Zarządzanie zmianami”, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.