

# PRZYWÓDCA, LIDER, PROMOTOR I EGZEKUTOR ZMIAN

## 1. Wprowadzenie – zarządzanie zmianami

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 w oszałamiającym tempie nabiera cech zdecydowanie przeciwnych do tych, które są opisywane w owych założeniach”<sup>1</sup>

Peter Drucker zanegował słuszność wielu założeń, co do rzeczywistości dotyczących zarządzania jako dyscypliny (teorii) oraz jako praktyki zarządzania.<sup>2</sup> 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”.<sup>3</sup> Uważa, że „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.”<sup>4</sup>

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:<sup>5</sup>

- Nowe paradygmaty zarządzania
- Strategia – nowe pewniki
- Lider zmian

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, Wyd. MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2009, s. 13 -14.

<sup>2</sup> Tamże, s. 13 - 48.

<sup>3</sup> P.F. Drucker, Myśli przewodnie, Wydawca MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 121.

<sup>4</sup> Tamże, s. 137.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, cyt. wyd. , s. 5 - 6.

- 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”<sup>6</sup> Stąd nawiązuje do zarządzania zmianami, ale uważa, że one występują i potrzebny jest lider zmian.

Tymczasem od kilkudziesięciu lat w podręcznikach autorzy piszą o zarządzaniu zmianami<sup>7</sup> lub zarządzaniu zmianą.<sup>8</sup> 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.

Termin „zmiana” w zarządzaniu ma wielorakie znaczenie, dlatego też, jego jednoznaczne definiowanie jest praktycznie nie możliwe. Słownik języka polskiego PWN „zmianę” definiuje jako „zastąpienie czegoś czymś, wymienienie czegoś na coś” oraz jako „fakt, że ktoś staje się innym, coś staje się inne niż dotychczas”.<sup>9</sup> 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.

Nie ulega wątpliwości, że zmiana przemysłana, 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 można uniknąć zmian reaktywnych, albowiem wywołane są one czynnikami zewnętrznymi, niezależnymi i trudnymi do przewidzenia przez organizację.

P.F. Drucker uważa, że „...w epoce zamętu, w której przyszło nam dziś funkcjonować, zmiany stały się normą /.../ jeśli organizacja – przedsiębiorstwo, uniwersytet

<sup>6</sup> Tamże, s. 83.

<sup>7</sup> D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan – Zarządzanie procesem zmian, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998 oraz Bratnicki M., Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, 1997.

<sup>8</sup> L. Clark, Zarządzanie zmianą, Geberthner i S-ka, Warszawa, 1997.

<sup>9</sup> Słownik języka polskiego, tom trzeci, PWN, PWN, Warszawa, 1981, s. 1038 – 1039.

czy szpital- nie potrafi zrozumieć, że jej głównym zadaniem jest antycypować i wyprzedzać zmiany, nie ma co liczyć na przetrwanie.”<sup>10</sup>

## 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”.<sup>11</sup>

J.R. Schermerhorn, Jr. Stwierdza: „liderem (agentem) zmiany jest osoba lub grupa aktywnie promująca proces zmian i kierująca jego przebiegiem”<sup>12</sup> 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 czterech różnych pojęć. Dlatego też musimy przyjąć, że:

- **„liderem zmian”** jest organizacja lub jej wewnętrzna jednostka organizacyjna, która wie dzie 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;
- **„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

Zdaniem Petera Druckera „lider zmian aktywnie poszukuje zmian, umie dostrzec ich potencjał, potrafi efektywnie wykorzystać zmianę zarówno w obrębie organizacji jak i poza nią”.<sup>13</sup> 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, za nim pojawi się stan awaryjny, wcześniej niż zrobią to konkurenci, wówczas gdy koszty jej

---

<sup>10</sup> P.F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, cyt. wyd., s. 83.

<sup>11</sup> P.F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, cyt. wyd., s. 83.

<sup>12</sup> J.R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, s. 338, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa, 2008, s. 338.

<sup>13</sup> P.F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, cyt. wyd., s. 83.

przeprowadzenia będą jeszcze niskie. Dlatego też zarządzanie organizacją, która chce być liderem zmian musi spełnić następujące kluczowe wymagania:<sup>14</sup>

- 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:<sup>15</sup>

- **rozmarzenie**, 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.

### 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 nie ma wątpliwości, że

---

<sup>14</sup> Tamże, s. 84.

<sup>15</sup> J.R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, cyt. wyd., s. 330 - 331.

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<sup>16</sup>

Jakie cechy powinien mieć przywódca zmian? Na to pytanie odpowiada, drugi prezentowany w tym opracowaniu, były wieloletni prezes i dyrektor, uznany w kraju przywódca, laureat Polskiej Nagrody Jakości pisze: „Do cech przywódcy natomiast 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 wpływające.”<sup>17</sup>

Menedżer kierujący przedsiębiorstwem musi kłaść nacisk na wdrożenie działań tworzących organizację opartą na wiedzy i przebudowę kultury organizacyjnej, zwracając szczególną uwagę na: ciągle zachęcanie do zmian i poszukiwanie nowych rozwiązań, prace zespołową i ściśle 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, wyzwalaając umiejętność tworzenia nowej wiedzy.<sup>18</sup>

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:<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> 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, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 303.

<sup>17</sup> J. Szpineter i L. Dulewicz, Przywódca jako strateg [w:] „Sposób osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia”, Tom II monografia pod red. E. Skrzypek, s. 170, Wyd. UMCS, Lublin, 2006.

<sup>18</sup> Tamże, s. 303 – 305.

<sup>19</sup> A. Pomykański, Interakcyjne zarządzanie innowacjami [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, Tom 4, „Zarządzanie zmianami” praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, cyt. wyd. s. 401 - 402.

- 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.<sup>20</sup>

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 ognia unika wszelkich zmian; jest bowiem skoncentrowany na przeszłości, jest nieaktywny a zmiany są dla niego zagrożeniem.<sup>21</sup>

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 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.

#### **4. Promotorzy zmian**

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 pełniących funkcje promotorów zmian, którzy powinni być

---

<sup>20</sup> Tamże, s. 403.

<sup>21</sup> J.R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, cyt. wyd., s. 328 - 329.

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.

Wymaga to wdrożenia i umocnienia 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

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. Nie doceniona jest tu rola pracowników będących promotorami zmian. To od ich zaangażowania i pozycji w organizacji zależy będzie w jakim stopniu zminimalizowane zostaną skutki pojawienia się w organizacji oporu wśród pracowników wobec zapowiadanych zmian. Do nich zaliczyć możemy między innymi:

- 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 postrzeganie 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.

## 5. Egzekutor zmian

Siła, zakres i rodzaj oporu pracowników organizacji wobec przeprowadzanych zmian zależy w dużej mierze od sposobu ich przeprowadzenia oraz przyjętej strategii ich zaprojektowania i wykonania. Do klasycznych, stosowanych strategii przeprowadzenia zmian należą następujące:<sup>22</sup>

- **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).

---

<sup>22</sup> J.R. Schermerhorn, Jr, Zarządzanie, cyt. wyd., s. 328 - 329.



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 dalszego 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 „rozmrązanie” 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. Jeśli to potrafi to dopiero wówczas staje się przywódcą.

## 6. Zakończenie

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.

*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.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup>

## Literatura

- Bratnicki M, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, 1997.
- Carr D.K., Hard K.J., W.J. Trahant – Zarządzanie procesem zmian, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
- 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.
- Pomykański 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.
- Schermerhorn J.R., Jr, Zarządzanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.
- Słownik języka polskiego, tom trzeci, PWN, Warszawa, 1981.
- Szpineter J., Dulewicz L., Przywódca jako strateg [w:] „Sposób osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia”, Tom II, monografia 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.

---

<sup>23</sup> T. Wawak, TOM a zarządzanie zmianami, [w:] „Przegląd organizacji” nr 5 z 2001 r.

<sup>24</sup> T. Wawak, 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.