



## Spis treści

Wstęp .....	1
<i>Małgorzata Baran</i> : Mentoring jako element zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach .....	3
<i>Krzysztof Brzostek</i> : Zarządzanie wiedzą w aspekcie orientacji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw .....	9
<i>Maciej Czarnecki, Anna Starosta</i> : Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku .....	19
<i>Bartłomiej J. Gabryś</i> : Tożsamość organizacji w procesie odnowy organizacyjnej: ujęcie narracyjne .....	25
<i>Ewa Głuszek</i> : Wielowymiarowość reputacji przedsiębiorstwa – czy rozgłos może być jednym z wymiarów? .....	30
<i>Sylwester Kania</i> : Przywódca jako kreator zmian w organizacji .....	38
<i>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> : Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań .....	44
<i>Joanna Żukowska</i> : Wybrane modele skuteczności form podnoszenia kompetencji na przykładzie przedsiębiorstwa konsultingowego .....	51

# Przywódca jako kreator zmian w organizacji

## The leader as a creator of organizational changes

Sylwester Kania

*Uniwersytet Gdański, e-mail: s.kania@ug.edu.pl*

### Streszczenie

W artykule na podstawie wybranych pozycji literatury przedmiotu przedstawiono rozważania dotyczące przywództwa i jego znaczenia w inspirowaniu i przeprowadzaniu zmian w organizacji. Dawniej uznawano, że przywódca odpowiada tylko za nadzór, przydzielanie zadań, monitorowanie pracy zatrudnionych, ocenianie, a w szczególnych sytuacjach podejmowanie kroków dyscyplinarnych. Obecnie przywódca jest źródłem twórczych pomysłów, dostrzegając szanse i zagrożenia w przyszłości. W środowisku cechującym się wysokimi oczekiwaniami interesariuszy i wymagającym rynkiem przywódca musi angażować wszystkich pracowników organizacji, by przyczyniali się do sukcesu firmy przez maksymalizację efektywności działań, wykorzystując potencjał techniczny i intelektualny. W kolejnych częściach artykułu opisano ewolucję znaczenia pojęcia przywództwa oraz jego roli we wprowadzaniu zmian. Na tle rozważań o roli przywódcy w procesie zmiany zidentyfikowano zadania, które są wyłączną kompetencją przywódcy – lidera.

*Słowa kluczowe:* zmiana, kreacja, przywództwo.

### Abstract

This article presents a discussion about the leadership and its importance in the process of initiating and executing organizational changes. Different parts of the article describe the evolution of the concept of leadership and its role in the process of change implementation. Additionally, the article highlights the role and tasks of the leader in different stages of planning and implementation of organizational change.

*Keywords:* change, creativ, leadership.

## Wstęp

Brak stabilności, ciągłość zmian, a jednocześnie ogrom możliwości to rzeczywistość, z jaką zmagają się współczesny biznes. Takie otoczenie stwarza o wiele więcej wyzwań i wystawia organizacje na poważniejsze próby. W konsekwencji unikatowe zasoby oraz sprawne i skuteczne zarządzanie przestały być gwarancją stabilnej pozycji rynkowej. Jedynym stałym elementem jest ciągła zmiana – nowe strategie marketingu i promocji, zmiana technologii, rosnące znaczenie mediów społecznościowych, nowoczesne sposoby organizacji (np. firmy działające wyłącznie w Internecie), wreszcie zmiana modeli zarządzania [Williams 2009, s. 24]. Proces zmian w organizacji zachodzi w czasie całego okresu jej istnienia i jest ściśle sprzężony ze zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu, wśród których największe znaczenie mają przemiany o charakterze: psychologicznym, społecznym, kulturalnym, politycznym, technologicznym i ekonomicznym oraz czynniki o charakterze wewnętrznym, poczynając od fazy cyklu życia organizacji, poprzez przyjęte normy i wartości, aż po zachowania uczestników organizacji. Zmiany mogą zachodzić na poziomie indywidualnym, grupowym czy też organizacyjnym, mogą dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów.

Funkcjonując w tak skomplikowanym, szybko zmieniającym się świecie, organizacje doceniają znaczenie przywództwa. Pomaga ono w kształtowaniu strategii rozwoju oraz skupieniu uwagi organizacji i pracowników na kwestiach najważniejszych. Przywództwo pomaga wyznaczać granice, nadaje pracownikom kompetencje i udziela koniecznego wsparcia [Simerson, Venn 2010, s. 262]. Decyzje menedżerów wyższego szczebla mają znaczny wpływ nie tylko na funkcjonowanie firmy, lecz w przypadku międzynarodowych korporacji na całą gospodarkę.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia oraz roli przywództwa w procesie zmiany w organizacji. W poszczególnych częściach opracowania pokazano przywódcę jako kreatora w procesie inicjowania, planowania i wdrożenia zmian w organizacji. Ponadto podjęto próbę określenia roli oraz oceny wpływu menedżera na proces zmian przeprowadzanych w organizacji.

## 1. Istota przywództwa

Przywództwo w organizacjach jest jednym z najważniejszych zagadnień poruszanych we współczesnej literaturze z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu. Pojęcie przywództwa oraz fenomen tego zjawiska wciąż wydają się niewystarczająco opisane, nadal można tworzyć dodatkowe interpretacje, budować nowe teorie i modele. Jednocześnie zaś przywództwo bywa jednym z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji. Efektywni przywódcy często potrafią przygotowywać organizacje na kolejne wyzwania otoczenia, ożywiać je, reaktywować lub tworzyć zupełnie nowe podmioty. Brak przywództwa w określonych sytuacjach lub też nieodpowiednie przywództwo mogą nawet w krótkim okresie doprowadzić dobrze funkcjonujące organizacje do kryzysu, którego skutki

niezwykle trudno jest przewyżżyć. Zrozumienie, na czym polega przywództwo, jest więc niezwykle istotne zarówno dla współczesnej nauki, jak i praktyki gospodarczej.

Przywództwo jest przedmiotem zainteresowania rozwiniętych cywilizacji już od czasów stosowania pisma do rejestrowania wiedzy. Już w *Republice*<sup>1</sup> Platon dzielił ludzi na przywódców, których nazywał „ludźmi ze złota”, i tych, którzy nie są przeznaczeni do tej roli – „ludzi z brązu”. Jak zauważa Gayle C. Avery, choć zainteresowanie przywództwem trwa od tysiącleci, jest ono zarówno najszerzej badany, jak i najsłabiej rozumianym zagadnieniem [Avery 2009, s. 21].

Pojęcie przywództwa ulegało zmianom w miarę rozwoju nauk: socjologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin. Zmiany te wymuszane były przede wszystkim przez zmieniające się otoczenie i wyzwania, jakie stawały przed organizacjami i ich przywódcami. Pojmowanie jego idei różni się bowiem w zależności od uwarunkowań społeczno-kulturowych, okoliczności jego badania, profilu i doświadczeń autorów oraz punktu widzenia i dyscypliny, którą zajmują się badacze.

Istnieje wiele definicji przywództwa. Łączy się je głównie z problemem władzy, traktując przywództwo jako jeden z jej aspektów. Pojęcie władzy jest jednak tak pojemne, iż zdefiniowanie przywództwa wyłącznie za pomocą tej kategorii jest zbyt dużym uproszczeniem. Literatura przedmiotu wskazuje, iż przywództwo odnosi się do wyjątkowych cech osoby, której inni skłonni są zaufać i podporządkować się dobrowolnie. Można uznać, że przywódca cieszy się w danej grupie społecznej (zespole) autorytetem, władzą, która jest powszechnie akceptowana.

Trafną definicję przywództwa przedstawia S. Mika, twierdząc, iż przywództwo postrzegane jest jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha zjednywania sobie zwolenników, wywierania wpływu, a także tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania [Mika 1987]. Inna definicja wskazuje, iż o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugiemu [Burns 1994]. Dla każdej grupy ludzi poczucie celu lub misji jest niezwykle ważne. To ono między innymi łączy ludzi, sprawia, że stają się grupą, a nie przypadkowym zbiorem ludzi, a jedną z najważniejszych rzeczy, jaką robi przywódca, jest pomaganie grupom w rozwijaniu wspólnego poczucia celu oraz pomoc w kształtowaniu wizji. Zgodnie z tą definicją przywódca odpowiedzialny jest za tworzenie i realizację pewnej wizji, która pozwala przetrwać i rozwijać się organizację w burzliwym otoczeniu.

Z przedstawionych definicji wynika, iż przywództwo rozumiane jest zarówno jako proces, jak i właściwość. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech

<sup>1</sup> *Republika*, w oryginale Πολιτεία (Politeia) – dzieło filozoficzno-polityczne filozofa greckiego Platona powstałe ok. 360 roku p.n.e., napisane w formie dialogu (znane też pod tytułem *Państwo*). Platon przedstawia w nim syntezę swoich poglądów na temat funkcjonowania społeczeństwa i ogólnie tego, co nazywa „filozofią rzeczy ludzkich”.

przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.

Współczesny nurt badań i rozważań dotyczących przywództwa jest często, w literaturze przedmiotu, nazywany 'nowym paradygmatem' (nowym przywództwem) [Ciuk 2008; Poczowski 2007]. Główną rolę odgrywa tu przywództwo transformacyjne, które związane jest ze zmianą i wyjątkowym oddziaływaniem charyzmatycznego przywódcy na jego zwolenników (naśladowców). Przeciwwstawiane jest ono przywództwu transakcyjnemu, w którym lider używa nagród i kar jako instrumentów pozwalających mu uzyskać pożądane zachowania. Przywódca transformacyjny odznacza się tym, iż ma wizję, którą potrafi przekazać pozostałym pracownikom, posługując się przy tym odpowiednią symboliką, i umie zachęcać do osiągnięcia doskonałości w tym, co wykonują. Przywódca transformacyjny wywiera wpływ na kulturę organizacyjną, powodując zmiany w systemach wartości pracowników, ich aspiracjach, potrzebach i celach.

Przywódtwo i zarządzanie nie są procesami tożsamymi. W zarządzaniu stronami procesu są menedżerowie i podwładni, a relacją ich łączącą jest relacja władzy i uległości, w przywództwie zaś – stronami są przywódcy i ich zwolennicy, a łączy ich relacja wpływu i podporządkowania, nie oparta na przymusie [Kozłowski 2005]. Różnicę między menedżerami a przywódcami upatruje się w odmiennym charakterze ich działalności (spełnianych zadaniach) oraz umiejętnościach potrzebnych do ich wykonania. Zadaniem przywódcy jest wyznaczanie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien przede wszystkim zarządzać uruchomionymi procesami [Kostera, Kownacki, Szumski 2002].

Współcześnie pożądane jest łączenie przywództwa z zarządzaniem i zachowywanie ich w równowadze. Efektywne zarządzanie i skuteczne przywództwo gwarantuje dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół, który odnosi sukcesy. Przewaga którejkolwiek ze stron może prowadzić do braku inspiracji lub dezorganizacji podwładnych. Skuteczny, doświadczony menedżer potrafi nie tylko łączyć te role, ale także dobierać w odpowiednich proporcjach w zależności od potrzeb. Czasami bardziej potrzebne są umiejętności przywódcze, by zainspirować zespół do działania, jednak w wielu sytuacjach to kompetencje z zakresu zarządzania stanowią fundament efektywnej współpracy. Dla roli przywódczej jest charakterystyczne, że dotyka człowieka w znacznie głębszym stopniu niż rola menedżerska, ponieważ dotyczy jego wartości, indywidualnego sposobu postrzegania świata.

Powyższe rozważania dotyczące definiowania pojęcia przywództwa skłaniają do wniosku, iż pojęcie to rozumiane było do tej pory w bardzo różny, często sprzeczny sposób. Jedną z przyczyn mnogości teorii przywództwa jest to, że badacze koncentrują się w swoich rozważaniach na różnych aspektach zagadnienia. Na pewnym poziomie wszystkie te teorie są prawdziwe, gdyż wszystkie identyfikują jeden zasadniczy element złożonej sytuacji ludzkiej: przywództwo, analizując go szczegółowo, pomijając jednocześnie inne elementy. Na innym poziomie z kolei większość teorii pomija zagadnienie dynamiki organizacyjnej,

nie uwzględniając faktu, iż organizacje mają różnorodne potrzeby i problemy, jakie pojawiają się w różnych stadiach ich rozwoju. Często zagadnienie przywództwa rozpatrywane jest w oderwaniu od związku między przywódcą a jego organizacją.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, w niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na wyjątkowych cechach charakteryzujących wyzwania, jakie stoją przed przywódcami w procesie zmian organizacyjnych na różnych etapach ich przebiegu.

## 2. Przywódca w obliczu zmiany w organizacji

Zmiany w organizacjach zachodziły zawsze, jednak nigdy nie były tak bardzo nasilone w sensie rozległości, intensywności i częstotliwości jak obecnie. Bezprecedensowy rozwój techniczno-technologiczny i skok cywilizacyjny, które są naszym udziałem od kilku ostatnich dekad, powodują, że warunki pracy i zasady współżycia społecznego zmieniają się nie na przestrzeni pokoleń, lecz w ciągu zaledwie kilku lat. Każda organizacja, jeśli chce egzystować i rozwijać się w konkurencyjnym otoczeniu, musi nie tylko dostosować własną zmienność do zmienności jego struktury i dynamiki, lecz także wyzwalać możliwości kreatywnego i elastycznego działania. Tym samym stawać się organizacją dynamiczną, inteligentną, prężną, zorientowaną na rynek i nieustannie weryfikującą skuteczność podejmowanych działań.

Gwałtowne zmiany technologiczne, przemiany zachodzące w sferze natury aktywności gospodarczej i przekonań na temat zarządzania, wymuszają konieczność zwiększenia częstotliwości i głębokości wprowadzanych zmian. Organizacja staje przed perspektywą całkowitej zmiany zarówno strategii wprowadzania, jak i sposobu kierowania zmianą. Przywódca współczesnej organizacji, chcąc osiągnąć sukces, zmuszony jest nie tylko do szybkiego dostosowania firmy do różnorodności otoczenia, lecz także do wyprzedzania i w miarę możliwości kreowania rzeczywistości [Peters 2001]. Zmianom w otoczeniu organizacji towarzyszą także zmiany w rozumieniu pojęcia samej organizacji, ulegają bowiem rozmyciu granice organizacji. Organizacje stają się sieciowe, wirtualne, oparte na dodawaniu wartości w procesie świadczonych wzajemnie w ramach wewnętrznej gospodarki rynkowej usług [Płoszajski 2000]. Menedżerowie, stosując *outsourcing*, stają się zależni od ludzi z zewnątrz, zarządzają ponad barierami, granicami [Carnall 2014]. Poszczególne sieci budowane są nie wokół produktów, lecz wokół kluczowych, podstawowych kompetencji [Hamel, Prahalad 1999].

Na przestrzeni dwóch ostatnich dekad postrzeganie roli przywódcy w procesie zmiany w organizacji ulegało dużej przemianie. W przeszłości uznawano, że odpowiada on tylko za działania związane z nadzorem, przydzielaniem zadań, monitorowaniem pracy zatrudnionych, ocenianiem, a w szczególnych przypadkach podejmowaniem kroków dyscyplinarnych. Obecnie przywódca jest źródłem twórczych i przydatnych pomysłów, dostrzegając najważniejsze szanse i zagrożenia w przyszłości. Działając w środowisku biznesowym nacechowanym wysokimi oczekiwaniami ze strony interesariuszy i wymagającym rynkiem, przywódca musi angażować wszystkich

pracowników organizacji, by w coraz większym stopniu przyczyniali się do sukcesu firmy przez maksymalizację efektywności działań, wykorzystując potencjał techniczny i intelektualny [Williams 2009, s. 29; Simerson, Venn 2010, s. 16].

Miejsce i rola przywódcy w zmianie zależą od tego, jaki jest jej zasięg i głębokość. W przypadku zmian całościowych obejmujących całą organizację niezbędne jest, aby sterowanie przebiegiem zmiany odbywało się na najwyższym poziomie organizacji. Na tym szczeblu organizacyjnym wiedza przywódcy na temat firmy i jej funkcjonowania pozwala określić, jakie są strategiczne przesłania oraz oczekiwania związane ze zmianą, a posiadany autorytet oraz sposoby oddziaływania sprawią, że zmiana dużo szybciej zostanie przez uczestników organizacji zinternalizowana [Grant, Cibin 1996]. Zdaniem innych autorów, aby nadać organizacji kierunek zmian, przywódca musi stworzyć odpowiednią wizję, czyli poparte intelektualnym namysłem wyobrażenie osiągalnej i przewidywalnej kondycji firmy [Sanborn 1996; Bennis, Nanus 2010]. Może być ono nieokreślone, a zarazem precyzyjne w odniesieniu do podstawowych celów. Jeśli przywódca wyznaczy cele i kierunki działania, to pracownicy mogą się z tymi działaniami utożsamiać – zarówno w kontekście ich własnej pozycji w firmie, jak i funkcji, jaką spełnia firma w otoczeniu. Ma to istotny wpływ na stopień motywacji ludzi, generuje bowiem entuzjazm, energię, dumę, wysiłki, jednym słowem – odpowiednią kulturę organizacji. Pozwala to także na rozszerzenie pola przy podejmowaniu decyzji. Ludzie wiedzą, co robić, bez zwracania się o poradę do przełożonych, albowiem są świadomi, do czego mogą prowadzić podejmowane przez nich działania.

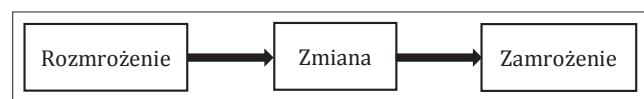
Podstawowe rozróżnienie pomiędzy przywództwem a zarządzaniem, jak dowodzą wzmiankowani autorzy, polegałoby na tym, że przywódcy wykorzystują w swej pracy źródła emocjonalne i duchowe tkwiące w danej organizacji, podczas gdy menedżerowie nastawieni są w większym stopniu na wykorzystanie źródeł materialnych [Carr, Hard, Trahan 1998; Kotter 2007]. Do skutecznego funkcjonowania organizacji niezbędne jest zarówno zarządzanie, jak i przywództwo – zarządzanie i przywództwo to uzupełniające się wzajemnie systemy działań. Pełnienie funkcji menedżera i przywódcy jednocześnie jest nie tyle możliwe, ile wręcz niezbędne, by osiągnąć sukces.

Kolejnym problemem, który wymaga rozważenia, jest sposób przeprowadzenia zmiany. W literaturze przedmiotu wykrystalizowały się na ten temat dwa poglądy. W jednym zakłada się, że strategia wprowadzania zmiany powinna być narzucona przez przywódcę [Carnall 2014]. Autorzy tego poglądu słusznie zauważają, że dyrektywne zarządzanie mobilizuje organizację do zmiany, gdyż zapewnia jednolite skupienie uwagi wszystkich jej uczestników. Przywódca nie jest niczym ograniczony. Może wybrać i narzucić odpowiedni moment inicjacji i realizacji zmiany, zgodnie z własną percepcją wymagań stawianych przez otoczenie i organizację. Zalety podejścia dyrektywnego są bezsporne, ale (tylko) w sytuacji, kiedy lider jest uprzywilejowany ze względu na posiadaną wiedzę o organizacji i otoczeniu. Przewodzi firmie, w której pracownicy mają małe kompetencje i niską motywację do realizacji zadań i nie są zainteresowani sukcesem.

Za dyrektywną strategią wprowadzania zmian opowiadają się A.A. Armenakis i W.B. Fredenberger, jednakże w szczególnych okolicznościach: kiedy organizacja znajduje się w sytuacji kryzysu – i, aby przetrwać, musi krótkookresowo wdrażać dyrektywną strategię zmiany [Armenakis, Fredenberger 1995]. Na poparcie tej tezy przywołują badania 13 firm usługowych, z których wynika, że im bardziej ambitna zmiana, tym bardziej potrzebuje dyrektywnej strategii. Taka strategia ma jednak dość duże ograniczenia, bowiem zmiany, które dokonały się w sytuacji kryzysu, zostaną zinstytucjonalizowane tylko czasowo, tak długo, jak długo członkowie organizacji będą się czuli zagrożeni.

Odmienne poglądy na strategię tworzenia zmiany prezentuje J. Kopelman (por. [Mikołajczyk 2002]). Rolę przywódcy w procesie zmian dostrzega bardziej w poparciu zmiany niż dyrektywnym kierowaniu zmianą. Pogląd ten wydaje się uzasadniony, mając na względzie towarzyszący lęk przed tym, co się ze zmianą wiąże. Źródłem lęku może być poczucie utraty dotychczasowej pozycji, wpływu na organizację czy też zmiany perspektyw zawodowych. Ludzie w tym czasie potrzebują prawa do eksperymentowania, szansy na szkolenie i praktykowanie, wsparcia i zachęty. W tym miejscu konieczne staje się zrozumienie dwóch ważnych warunków: technicznych wymagań związanych z daną zmianą oraz postaw i motywacji koniecznych do jej wprowadzenia. Oba te warunki mają znaczenie fundamentalne. Najczęściej jednak zmiana jest nieskuteczna z powodu nieadekwatnych lub niewłaściwych motywacji, rzadziej z przyczyn technicznych. Menedżer jest zwykle lepiej przygotowany technicznie, przywódca natomiast dokładniej rozumie aspekty zmiany odnoszące się do postaw i motywacji ludzkich. Ponadto wsparcie przywódców jest wskazane ze względu na autorytet stanowiący źródło zaufania członków organizacji do działań umożliwiających uzyskanie pozytywnych efektów wprowadzanych zmian. Równie ważną przesłanką konieczności wpływu przywódcy na atmosferę i zaangażowanie się pracowników w realizację zmiany jest postawa przywódcy, która tworzy swoisty wzorzec postępowania, do którego odnoszone są postawy pracowników.

Rola, jaką odgrywa przywódca organizacji, w dużej mierze zależy od fazy zmiany, w której znajduje się firma. Propozycji przebiegu zmiany jest wiele, piszą o tym m.in. [Armstrong 2011, s. 121; Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1998, s. 164; Czerska 1997; Sułkowski 2002, s. 100], ale najbardziej powszechny jest trójczłonowy model zmian K. Lewina, zwany niekiedy teorią pola sił (por. [Armstrong 2011]).



Rysunek 1. Trójczłonowy model zmiany K. Lewina

Źródło: opracowanie własne.

Pokazany na rys. 1 model ujmuje w prosty sposób wiele złożonych zagadnień, które leżą u podstaw przechodzenia z przeszłości w przyszłość. Aby organizacja mogła się zmieniać, niezbędna jest jej destabilizacja. Należy ją przeprowadzić ze stanu

„stałego” do stanu „płynnego”. Oznacza to uświadomienie przez przywódcę uczestnikom organizacji dezaktualizacji dotychczasowego stanu firmy, jej roli hamującej elastyczność – uzyskanie zgody na zmianę. Największym wyzwaniem w tym okresie zmiany jest fakt, że bardzo często to właśnie przywódca jako pierwszy, z powodu swojego umiejscowienia na szczycie organizacji i dostępu do wiedzy, mogą rozpoznać potrzebę zmiany i zrozumieć konsekwencję braku działania [Sanborn 1996]. Odejście od istniejącej równowagi i wejście w przejściowy okres – etap zmian to okres projektowania i wdrożenia nowych, adekwatniejszych rozwiązań. Wyzwaniem dla liderów organizacji na etapie samej transformacji jest przede wszystkim przeciwdziałanie i łagodzenie oporów wobec zmiany. Aktywne zaangażowanie przywódcy może obejmować różnorodne działania (np. przewodniczenie lub uczestnictwo w Komitecie Zarządzającym, przewodniczenie ceremoniom nagradzania pracowników aktywnie uczestniczących i przyczyniających się do sukcesu firmy), co staje się dowodem na determinację w jej wprowadzaniu, uwiarygadniając tym samym konieczność jej wprowadzania [Mrówka 2010]. Zamrożenie oznacza wykorzystanie mechanizmów wspierających nowe procedury, które zagwarantują, że nie nastąpi powrót do dawnego stanu i że zmiana się ustabilizuje. Na tym etapie zmiany przywódca musi przede wszystkim przyjąć całkowitą odpowiedzialność za rezultaty zmian – za sukces lub porażkę każdego projektu, który wprowadza, od zmian niewielkich, aż po całkowite przeprojektowanie procesu pracy [Carr, Hard, Trahan 1998].

Na tle powyższych rozważań otwarty pozostaje problem roli przywódcy oraz zadań, które są jego wyłączną kompetencją. Prowadzenie organizacji w okresie zmian zaczyna się od ustalenia kierunku, tworzenia wizji, misji i strategii. Kierunek w postaci wizji i strategii przyszłości daje poczucie sensu działaniom organizacji, łączy system wartości i wizję z potrzebami klientów i innych podmiotów zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa. Inspirujący przywódca przekonuje ludzi, skupia i angażuje ich uwagę, tworzy koalicje swoich sojuszników, którzy rozumieją jego wizję i zabiegają o jej urzeczywistnienie. Kompetentny przywódca zdecydowanie potrafi zamienić grupę ludzi w efektywny zespół. To on zapewnia zespolenie pomiędzy pracownikami, wizją (misją i strategią), strukturą i systemami. Zespolenie jest warunkiem zaspokojenia oczekiwań klientów i innych podmiotów. To przywódca, upodmiotowiając pracowników, uwalnia ich talenty, pomysłowość i inicjatywę w celu wprowadzenia wizji w życie. Wyzwała ich potencjał, inspiruje i kieruje. To przywódca buduje zespół, opracowuje jego strategię działania, pokazuje możliwości.

Wymienione powyżej role charakteryzują podstawowe zadania przywódcy w procesie zmian. Znaczenie tych zadań ustawicznie wzrasta ze względu na konieczność ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw. Oprócz samych ról, istotne jest wypracowanie osobistego podejścia do przywództwa opartego na otwartości, prawości i szczerości. Osobista efektywność z kolei podkreśla potrzebę zintegrowania wszystkich wymienionych wyżej wymiarów i doskonalenie zawartych w nich umiejętności. Zatem w rzeczywistości organizacja bez przywódcy – jego wizji i elementów twórczych, inspirujących pracowników – to organizacja bez pędu.

Pozostaje do rozważenia problem, czy przywódcy mają być także menedżerami? Jeśli uwzględnimy potrzeby dużej, złożonej organizacji w procesie zmiany, to odpowiedź może być tylko jedna: stanowczo tak. Same pomysły czy umiejętność motywowania to jeszcze za mało. Cele przywódców muszą być zgodne z celami przedsiębiorstwa i środkami, jakie zastosowano, by te cele osiągnąć. Można to również wyrazić w inny sposób: skuteczni przywódcy organizacji muszą sprostać funkcjom menedżerskim, takim jak planowanie, sporządzanie budżetu oraz harmonogramów pracy i sprawdzanie, czy działania osiągają swe cele. Muszą działać skutecznie w warunkach nieuchronnych ograniczeń narzucanych przez strukturę firmy i środowisko pracy oraz w wymaganiach, jakie narzuca otoczenie. Muszą zatem być przywódcami zarządzającymi. Ich kompetentne kierowanie działaniami zwróconymi na zarządzanie zmianami uwrażliwia także uwagę organizacji na ludzki i systemowy wymiar zmian. Rola ta uzupełnia całokształt ich działania o techniczne aspekty procesu zmian. Zatem efektywny przywódca może kierować zarówno samymi zmianami, jak i procesem nimi zarządzania. Często przejmuje rolę koordynatora, aby zachodziła możliwie największa równoczesność (symultaniczność) dokonywanych akcji, łączenie czynności wokół pewnej koncepcji przewodniej [Mikołajczyk 2002].

## Podsumowanie

Zmiana jest immanentnym procesem przypisanym organizacji. Skuteczne i trwałe zmiany organizacja w dużej mierze zawdzięcza przywództwu. Pojęcie przywództwa oraz fenomen tego zjawiska wciąż wydają się niewystarczająco opisane. Jednocześnie zaś przywództwo bywa jednym z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji. Przywódca w procesie zmiany w organizacji wskazuje kierunek oraz wizję. Jego zadaniem jest motywowanie do wydajności oraz kreatywnej pracy – pełni zatem funkcję inspirującą oraz angażującą uczestników organizacji w proces przeprowadzanych zmian.

Współcześnie pożądanym jest łączenie przywództwa z zarządzaniem i zachowywanie ich w równowadze. Efektywne zarządzanie i skuteczne przywództwo gwarantuje dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół, który odnosi sukcesy. Przewaga którejkolwiek ze stron może prowadzić do braku inspiracji lub dezorganizacji podwładnych. Skuteczny, doświadczony menedżer potrafi nie tylko łączyć te role, ale także dobierać w odpowiednich proporcjach w zależności od potrzeb. Czasami bardziej potrzebne są umiejętności przywódcze, by zainspirować zespół do działania, jednak w wielu sytuacjach to kompetencje z zakresu zarządzania stanowią fundament efektywnej współpracy.

## Literatura

- Armenakis A.A., Fredenberger W.B., 1995, *Process strategies for turnaround change agents: Crisis and non-crisis situations*, Journal of Strategic Change, vol. 4.
- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolter Kluwer, Kraków.
- Avery C., 2009, *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa.

- Bennis W., Nanus B., 2010, *Leadership: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., 1998, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- Burns M.J., 1994, *Władza przywódcza*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Carnall C., 2014, *Managing change in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., 1998, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
- Ciuk S., 2008, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Czerska M., 1997, *Jak przeprowadzić zmiany organizacyjne*, ODDK, Gdańsk.
- De Pree M., 1999, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa.
- Durska M., 1999, *Przywództwo jest sztuką*, Neumann Management Review, November, s. 15-16.
- Grant R.M., Cibin R., 1996, *The chief executive as change agent*, Planning Review, January/February.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Heifetz R.A., Laurie D.L., 2001, *The work of leadership*, Harvard Business Review, January-February.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 2002, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotter J.P., 2007, *Leading Change. Why transformation efforts fail*, Harvard Business Review, vol. 85.
- Kożusznik B., 2005, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Mikołajczyk Z., 2002, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mika S., 1987, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa.
- Mrówka R., 2010, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Peters T., 2001, *Rule #3. Leadership is confusing as hell*, Fast Company, March.
- Płoszajski P., 2000, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Sanborn M., 1996, *Are you a leader or a manager*, American Agent & Broker, December.
- Senge P.M., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Simerson B.K., Venn M.L., 2010, *Menedżer jako lider*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Williams M., 2009, *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.