

Anna Balcerek

Od zarządzania do przywództwa

Współczesny rynek pracy, a przede wszystkim przemiany zachodzące w szybkim tempie wśród podmiotów gospodarczych wymusiły posiadanie przez obecnych menedżerów umiejętności potrzebnych do skutecznego przeprowadzania przemian w organizacji. Tradycyjne zarządzanie zostało zastąpione charyzmatycznym przywództwem, a osoba menedżera – liderem. Celem niniejszego opracowania jest ukazanie ścieżki rozwoju kompetencji i umiejętności tradycyjnego menedżera do poziomu lidera zmiany. Artykuł określa główne zadania lidera zmiany, porównując je do zadań menedżera, a także odpowiada na pytania, czy istnieje ideał lidera zmiany. Autorka porusza istotne zagadnienie wpływu rodzaju przemian na działania lidera zmiany, a także miejsca lidera zmiany w strukturze organizacyjnej. Poza tym artykuł określa, jakich działań oczekują od lidera jego podopieczni i jakich będzie oczekiwał w przyszłości rynek, tym samym odpowiadając na pytanie, czy bycie liderem zmiany, nie jest jedynie chwilową modą w naukach o zarządzaniu. Publikacja jest rezultatem studiów literatury, głównie angielsko- i niemieckojęzycznej z zakresu przywództwa w procesie zmian.

Rola lidera zmiany w porównaniu z rolą menedżera w przedsiębiorstwie

Lider zmiany jest jednym z najistotniejszych pracowników współczesnego, nastawionego na rozwój przedsiębiorstwa. W literaturze osobę odpowiedzialną za realizację wizji zmiany przez ludzi tworzących organizację nazywa się liderem, agentem, ambasadorem, sponsorem, menedżerem lub kierownikiem zmian. Podkreślana jest jednak różnica między zarządzaniem a przywództwem, a tym samym między menedżerem (osobą zarządzającą przedsiębiorstwem) a przywódcą (liderem, osobą przewodzącą organizacją). Szczegółowo różnice tę przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Różnica pomiędzy działaniem menedżera i lidera

Zarządzanie – działanie menedżera	Przywództwo – działanie lidera
<ul style="list-style-type: none"> – Planowanie i budżetowanie – stworzenie określonych etapów programu zmian, usytuowanie ich w ramach czasowych, sprawdzenie rezultatów i alokacja koniecznych do zrealizowania celu zasobów – Organizowanie i obsadzanie pracownikami – stworzenie struktury pomagającej zrealizować plan, umieszczenie odpowiednich pracowników na szczeblach owej struktury, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, dostarczenie reguł i procedur pomagających w realizacji programu, a także stworzenie systemów i metod monitorujących zmiany – Kontrola i rozwiązywanie problemów – ocena rezultatów i odstępstw od planu, a następnie planowanie i organizowanie, by rozwiązać zaistniałe problemy 	<ul style="list-style-type: none"> – Stworzenie kierunku zmian – określenie wizji organizacji w przyszłości, planu strategicznego umożliwiającego przeprowadzenie zmian – Obsadzenie pracowników – komunikacja bezpośrednia z osobami, których współpraca jest konieczna do przeprowadzenia transformacji, stworzenie grupy (koalicji zmiany), która rozumie wizję oraz strategię i uważa je za konieczne – Motywowanie i inspirowanie do zmian – zachęcanie pracowników do unikania myślenia w kategoriach procedur, biurokracji, reguł i barier wynikających z ograniczoneości zasobów i kierowania się potrzebami indywidualnymi pracowników, skorelowanymi z potrzebami całej organizacji

Źródło: Kotter, 1996, s. 26

Oczywiste jest, że lider zmian odgrywa zasadniczą rolę w skutecznym wdrożeniu przemian. Skuteczna transformacja zdaniem J.P. Kottera [1996, s. 25-30] to 70 do 90% wynik przywództwa, a jedynie w 10 do 30% efekt zarządzania. Zarządzanie zapewnia przewidywalność i dobre rezultaty w krótkim okresie. Praca menedżerów jest pełna biurokracji i myślenia w kategoriach hierarchii organizacyjnej, stąd też mało elastyczna. Menedżerom zarzuca się również zbyt szybkie dostrzeżenie sukcesu i zapominanie o istocie kultury organizacyjnej we wdrażaniu zmian. Przywództwo pozwala natomiast na dotrwanie do końca długiego procesu przemian, przejście przez każdy jego etap i zakończenie go sukcesem. Zmiany przeprowadzane przez przywódcę są przemianami innowacyjnymi (np. nowy produkt, nowe podejście do zarządzania, gwarantujące przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną). Od lidera zmiany wymaga się więc przede wszystkim kompetencji z zakresu zarządzania personelem (*coaching*, motywowanie do zmian, wspieranie pracy w grupie), i właśnie te umiejętności odróżniają przywódcę zmiany od tradycyjnego menedżera. Wniosek z porównania tabeli 1 jest taki, że współczesne przedsiębiorstwo poddawane ciągłym zmianą, aby skutecznie sobie z nimi poradzić, musi posiadać w swych strukturach lidera. Efektywność zarządzania obniża się, a sposobem na przeciwdziałanie temu trendowi jest zastąpienie menedżera liderem. Lider tworzy wizję zmiany, motywuje i inspiruje pracowników do jej realizacji, stąd też w niniejszym opracowaniu określa się go liderem zmiany.

Miejsce lidera zmiany w przedsiębiorstwie

Zmiany powinny rozpocząć się w małych grupach i rozprzestrzeniać po całej organizacji. Lider jest osobą, która rozpoczyna wdrożenie przemian i napotyka w swej organizacji na pracowników, z których 20% popiera wprowadzanie zmian, 30% jest nim przeciwnych, a 50% odbiera przemiany z obojętnością [Saunders, 2005, s. 143.]. Lider zmiany to najczęściej osoba w wieku od 30 do 40 lat, która ma bezpośredni kontakt zarówno z pracownikami najniższego szczebla, jak i z top menedżmentem [Zarębska, 2002, s. 209.]. Badania nad programem zmian dowodzą, że liderami zmian są często osoby między 35. a 37. rokiem życia, z których około 62% to mężczyźni, a 38% to kobiety [Higgs, Rowland, 05/2001, s. 52.]. Dodatkowo biorąc pod uwagę staż pracy, liderami zmian są często osoby, z których 30% pracuje w przedsiębiorstwie co najwyżej 3 lata, 30% od 4 do 10 lat, a pozostałe 40% to osoby zatrudnione powyżej 10 lat [Woodward, Hendry, 2004, s. 177.]. Należy również dodać, że pracownicy średniego szczebla, którymi najczęściej są mianowani liderzy zmiany, nie zawsze są pozytywnie nastawieni do wprowadzanych zmian. Posiadają już silną pozycję w organizacji i ich zdaniem wszystkie umiejętności potrzebne do realizacji zadań. Dlatego wprowadzana zmiana wymaga od nich wysiłku, który nie zawsze chętnie podejmują. Niektórzy z nich oczywiście w sposób naturalny będą przewodzili wdrażanym zmianom i je wspierali. W sytuacji przeciwnej możliwe są trzy następujące scenariusze:

- scenariusz pierwszy: lider niechętnie wspiera i przewodzi programowi przemian i tym samym chętnie deleguje obowiązki związane z restrukturyzacją innym;
- scenariusz drugi: lider nie jest przekonany o istocie jego osobistego zaangażowania w proces przemian; nie uważa, by jego współuczestnictwo mogło przyczynić się do powodzenia całego programu;
- scenariusz trzeci: lider chce się zdystansować wobec jakichkolwiek negatywnych skutków wprowadzanych zmian, szczególnie wówczas, gdy restrukturyzacja związana jest z koniecznością przeprowadzenia zwolnień pracowniczych.

Często powodem takiego negatywnego nastawienia do przemian przez liderów zmiany jest zbyt dużo obowiązków podstawowych związanych z piastowanym przez nich stanowiskiem, a także brak czasu. Równie istotnym problemem może być brak wiedzy na temat technik i narzędzi wspierających proces zarządzania zmianą, a także niedobór szkoleń z tej tematyki [Hiatt, Creasey, Dutmers, Johnson, Boyd, 2007, s. 2-14.]. Liderzy stają się doradcami dla członków zespołu zmian odpowiedzialnych za wdrożenie programu przemian, dlatego należy ich przeszkolić, zanim rozpoczną pracę z zespołami. Ich kluczowym zadaniem jest stworzenie właściwych relacji pomiędzy osobami biorącymi udział w procesie zmiany. W ten sposób pracownicy średniego szczebla są przede wszystkim liderami zespołów zmiany i są najczęściej instruowani przez dyrektorów generalnych,

którzy pełnią rolę inspiratorów przemian. Zwykle osoby te dążą do kariery menedżerskiej (pociąga ich kierownictwo liniowe), natomiast nie są zainteresowane kierowaniem komórka funkcjonalną, sztabową, która wymaga specjalistycznej wiedzy [Wilk, 2006, s. 3]. Reasumując, lider zmiany to osoba, która od lat pracuje w przedsiębiorstwie, lecz zakres jej obowiązków zostaje zmieniony ze względu na konieczność wdrożenia przemian w zespole, któremu ona przewodzi. Ciekawe również to, że w przeanalizowanych przez autorkę ofertach pracy dla menedżerów zmiany można zauważyć, iż lider zmiany to często kandydat do pracy w dziale zarządzania zasobami ludzkimi.

Charakterystyka skutecznego lidera zmiany

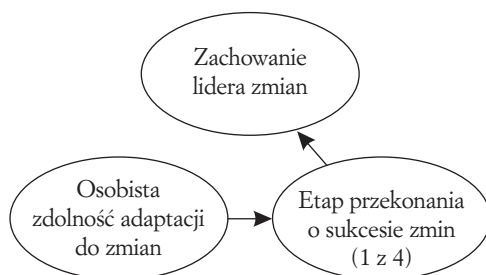
Wiedza lidera na temat sposobu wprowadzenia zmian, przewycięzania oporu i sytuacyjność działania decydują o poparciu potencjalnych interesariuszy procesu przemian. Profil lidera zmiany można określić również, przedstawiając trzy główne grupy kompetencji, które powinien on posiadać:

- kompetencje strategiczne – umiejętność dynamicznego i kompleksowego spojrzenia na działalność przedsiębiorstwa;
- kompetencje społeczne – bazujące na właściwym sterowaniu procesem zmiany, poprzez przekazywanie informacji, wyznaczanie krótkookresowych etapów koniecznych do realizacji i osób odpowiedzialnych za daną fazę, umiejętność podejmowania decyzji, radzenie sobie podczas konfliktu i kryzysu;
- osobowość – otwartość, szczerłość, wiara we własne możliwości, odwaga, umiejętność mobilizowania innych oraz silna wewnętrzna motywacja [Doppler, Lauterburg, 2002, s. 72-73].

Literatura z zakresu przywództwa od lat próbuje odpowiedzieć na pytanie, czy bycie skutecznym liderem wynika z posiadania pewnych cech wrodzonych czy jest umiejętnością, którą można nabyć w wyniku odpowiednich szkoleń. Zdaniem D. Millera [2002, s. 359-368] dobry lider zmian charakteryzuje się przede wszystkim wysoką, indywidualną zdolnością adaptacji do zmian, jednocześnie nacisk kładzie się również na jego przekonanie dotyczące sukcesu przemian. Z opracowania wynika również, że zdolność adaptacji do zmian to zarówno cecha wrodzona, jak i nabyta w wyniku doświadczeń oraz zadań pełnych wyzwań i obarczonych dużym ryzykiem. Wpływ tych czynników na siebie pokazuje rysunek 1.

Osobista zdolność adaptacji do zmian to umiejętność dostosowania się do przemian, która pozwala im na podejście do tego procesu bez emocji i bycie bezstronnym. Oznakami wysokiej adaptacyjności do zmian są takie cechy charakteru, jak: optymizm dotyczący przyszłości, pewność siebie, innowacyjność w podejściu do problemów, chęć współpracy w grupie, nastawienie na cel, zmysł organizatorski oraz postawa proaktywna, zachęcająca

Rysunek 1. Czynniki wpływające na skuteczne zachowanie lidera zmian



Źródło: Miller, 2002, s. 362

do szybkiego działania i przewidywania. Natomiast cecha określona jako przekonanie dotyczące procesu zmian została przedstawiona w czterech etapach (poziomach), które przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka czterech poziomów przekonania liderów odnośnie do zmian

Poziom	Charakterystyka
Poziom 1	Liderzy na tym poziomie wierzą, że pracownicy ulegną zmianie, gdy zrozumieją logikę wprowadzanych przemian. Uważają, że ludzie wystarczy poinformować o zmianie w sposób czytelny i jasny, najlepiej w formie oficjalnej dokumentacji. Pracownicy zdaniem liderów poziomu pierwszego są racjonalni i gdy dostrzegą własny interes w procesie zmian, chętnie do nich przystąpią. Okazjonalnie system nagród i kar może pomóc w realizacji przemian.
Poziom 2	Liderzy na tym poziomie wierzą, że ludzie akceptują zmiany dzięki właściwej komunikacji. Zmiana sama w sobie zachęca pracowników do działania, a pomoc w tym mają techniki komunikacji bazujące na symbolach (np. wideo). Zmiana zostanie zaakceptowana, gdy pracownicy sami będą wierzyli w jej słusność.
Poziom 3	Liderzy poziomu trzeciego uważają, że pracownicy nie są chętni i gotowi do zmian. Budują plan przemian wraz ze specjalistami i zostanie on wdrożony, gdy zmieści się w ramach czasowych i finansowych. Idealną sytuacją jest więc zaangażowanie pracowników w proces restrukturyzacji.
Poziom 4	Lider czwartego poziomu rozumie, że pracownik z jednakowym natężeniem może zmiany zaakceptować, jak i być im przeciwny. Zmiana postaw stanowi istotną część programu zmiany, jako obligatoryjny etap zmierzający do stworzenia zaangażowania i wzrostu poparcia wobec zmian. Sankcje i nagrody nie są uważane przez liderów tego poziomu za efektywne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miller, 2002, s. 364

Lider czwartego poziomu jest osobą, która najlepiej poradzi sobie z przeprowadzeniem zmian w organizacji. Jego elastyczność podczas zmian oznacza, że potrafi on za-

adoptować różne style i zachowania. Aby stać się liderem zmian czwartego poziomu, należy w swoim życiu zawodowym przeżyć kilka porażek, gdyż, jak podaje Miller, niepowodzenie jest nauką. Natomiast młodzi przywódcy często znajdują się na poziomie drugim lub trzecim, gdyż wielokrotnie uczą się przez obserwacje innych. Lider czwartego poziomu skupia się więc na kosztach niepowodzeń i wyznacza priorytety w realizacji planu zmiany. Jego osobiste zaangażowanie we wdrażane zmiany i przewodzenie nim jest decydującym czynnikiem powodzenia przemian. Właściwy dobór pracowników odpowiedzialnych za zmiany oraz odpowiednie, narzucone im tempo pracy nad projektem to także jedne z głównych zadań lidera najwyższego poziomu. Przedstawione przez Millera cztery poziomy lidera zmiany są jakby etapami w karierze tradycyjnego menedżera, których przejście gwarantuje stanie się skutecznym liderem zmian – liderem czwartego poziomu.

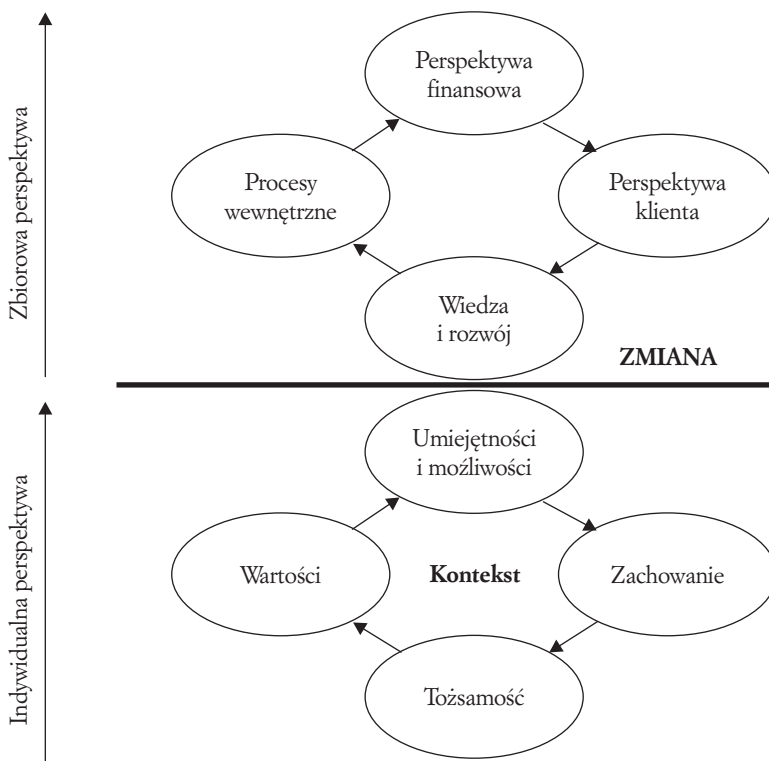
Lidera zmian określa się również jako osobę, która pomimo tego, że korzysta z doświadczeń, to odrzuca przeszłość, wprowadzając nowe zasady. Zadanie to jest niezwykle trudne, szczególnie ze względu na konieczność walki z oporem pracowników wobec zmian. Właśnie z tego powodu osoba zajmująca się wdrożeniem zmian winna cechować się szczególnymi zdolnościami i umiejętnościami [Lenik, 2006, s. 90]. Pracownicy oceniają menedżerów średniego szczebla pod względem tego, jak sami radzą sobie z przemianami, oraz stale testują ich wiarygodność odnośnie do głoszonych wizji. Według pracowników relacja między liderem zmiany a pracownikami będzie pozytywna, gdy lider będzie traktował pracowników na równi, działał jako przykład (wykonywał to czego wymaga od innych) oraz prowadził obustronną konwersację, a więc nie tylko mówił, ale i słuchał [Woodward, Hendry, 2004, s. 172.]. Jak podaje Kim i Mauborgne [1997, s. 65-77] zarządzanie zmianą wymaga od lidera, by uczynił z restrukturyzacji proces uczciwy, którego głównymi założeniami są:

- angażowanie pracowników do podejmowania decyzji, które ich bezpośrednio dotyczą;
- wyjaśnienie, dlaczego decyzje zostały podjęte w ten, a nie inny sposób;
- sprecyzowanie, czego oczekuje się od pracowników po wdrożeniu zmian.

Wartości w elastycznie zmieniającym się środowisku, pośpiechu i upodmiotowieniu pomagają pracownikom odnaleźć właściwy kierunek działania podczas zmian. Rolą wartości jest więc tworzenie swoistej tożsamości przedsiębiorstwa, bowiem zmiana przeprowadzana w przedsiębiorstwie jest zadaniem stojącym przede wszystkim przez grupą pracowników, a nie tylko przed osobą lidera [Kuc, 2002, s.123.].

Przedstawione podejście do kwestii przywództwa podczas zmian wydaje się jednak zbyt oderwane od innych aspektów funkcjonowania organizacji, innych niż aspekt ludzki. Swoistą odpowiedzią na te obawy jest teoria łącząca zrównoważoną kartę wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) przedsiębiorstwa z wewnętrzną, indywidualną kartą wyników li-

Rysunek 2. Równowaga pomiędzy zewnętrzną i wewnętrzną perspektywą oraz utworzona przez nią zmiana



Źródło: opracowanie na podstawie Krap, 2006, s. 10

dera zmian – *Interior Balanced Scorecard* (IBSC). Wewnętrzna karta wyników (IBSC) zaprezentowana przez T. Karp [2006, s. 3-20] składa się z perspektyw, takich jak:

- Zachowanie – uzależnione od warunków i kontekstu; odpowiedź na pytanie: co robimy?
- Możliwości i umiejętności – określa poziom wiedzy potrzebny do realizacji zadań; odpowiedź na pytanie: w czym jesteśmy naprawdę dobrze, a z czym radzimy sobie gorzej?
- Wartości – odpowiedź na pytanie: jakie wartości kierują naszym zachowaniem?
- Tożsamość – odpowiedź na pytania: jakie jest nasze miejsce w organizacji? Kim jesteśmy w konkretnej sytuacji? Jaka jest nasza wewnętrzna motywacja? Kim jesteśmy w społeczeństwie, na rynku oraz wśród współpracowników?

Głównym zadaniem lidera zmiany jest utrzymanie równowagi pomiędzy parametrami indywidualnej zrównoważonej karty wyników perspektywą finansową, klienta, procesów wewnętrznych, a także wiedzy i rozwoju, które są elementami zrównoważonej karty

wyników przedsiębiorstwa (rys. 2). Osiągnięcie tego balansu przez lidera zwiększy tempo prac nad zmianą w organizacji. Karp dodaje również, że pracowników należy odpowiednio wynagradzać za wysiłek wniesiony w pracę nad programem restrukturyzacji. Jest to stanowisko nieco odmienne od przedstawionego przez Millera, dla którego nagrody i kary stosowane wobec liderów czwartego poziomu nie spełniają swojej roli.

Rola lidera zmiany polega również na realizowaniu wizji zmiany i ukazaniu przemian jako procesu celowego i efektywnego. Niemniej jednak, osoba ta powinna dostrzegać możliwości pomysłnego przeobrażenia w różnych sytuacjach i warunkach, dbać o właściwą komunikację, posiadać wrodzoną charyzmę, silny charakter, być kreatywną i chętnie podejmować ryzyko [Ściborek, 2005, s.104-109]. Wymienione cechy można zidentyfikować już podczas procesu rekrutacji, zaś nabycie ich wraz z doświadczeniami jest możliwe, lecz bardzo trudne. Ważne są również: wysoki poziom kompetencji, konsekwencja w działaniu oraz zdolności interpersonalne. Badania przeprowadzone przez przedsiębiorstwo konsultingowe Capgemini wykazały, że zdaniem 64% respondentów cechy skutecznego lidera są cechami wrodzonymi [*Change Management – Studies 2008*, s. 24].

Wpływ rodzaju przemian na działania lidera

O stopniu zaangażowania lidera w proces zmiany decyduje charakter przemian oraz specyfika działalności danego przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone w 2003 roku w Hiszpanii wśród 105 menedżerów wyższego szczebla, branży spożywczej, elektronicznej i chemicznej dowodzą, że na powodzenie zmian ma wpływ również model mentalny lidera zmiany [MA Valle Santos, MA Teresa Garcia, 2006, s. 305-320]. Model mentalny określany jest jako sposób podejmowania decyzji przez lidera zmiany i odpowiada na pytanie, czy przyjmuje on postawę popierającą zmianę przez cały czas jej trwania czy raczej wpłynie na organizacyjną inercję. Udowodniono, że cecha ta obok zdolności lidera do współpracy i jego charakterystyki demograficznej, tj.: wiek, poziom edukacji, doświadczenia, ma duży wpływ na sukces zmian. Zbadano, jakiego rodzaju zmiany są najczęściej wdrażane i które spotykają się z największą akceptacją liderów. Najczęściej dochodzi do dwóch lub trzech zmian jednocześnie, a są to przede wszystkim: zmiany strategii, zmiany produktu, zmiany procesu, zmiany dotyczące porozumień współpracy z innymi i w rezultacie zmiany rynku, na którym dotychczas działało przedsiębiorstwo. Dla zmian strategii, produktu oraz procesu udowodniono, że pozytywne nastawienie do przemian (*Organization Change Process*) wpływa na wspieranie inicjatywy zmian przez liderów. Zależność ta nie sprawdziła się podczas analizy akceptacji zmian w obrębie porozumień współpracy. Pozytywne podejście do zmian hamuje ich wdrożenie, zaś negatywne wzmacnia inicjatywę przemian. Zmiana strategii, jako jedna z najtrudniejszych i najbardziej kompleksowych

wych przemian, spotyka się z umiarkowanym poziomem akceptacji przez liderów. Zmiana na rynku okazują się najtrudniej akceptowalną i przynoszącą najgorsze rezultaty w długim okresie.

Podsumowanie

Literatura z zakresu przywództwa jest bogata w pozycje dotyczące efektywnego lidera. Wielu autorów próbuje odpowiedzieć na pytania: jakie cechy charakteru powinien posiadać skuteczny, charyzmatyczny lider, czy bycie efektywnym liderem związane jest z pewnymi wrodzonymi predyspozycjami, czy możliwe jest ich nabycie poprzez edukację, jakich działań oczekują od lidera jego podopieczni i jakich będzie oczekiwał w przyszłości rynek? Na te pytania próbowano odpowiedzieć w ponad 2000 publikacji w ciągu ostatnich dwóch lat. Swoiste podsumowanie tych wyników stanowi tabela 3, która określa cechy charakteru i działania efektywnego lidera.

Tabela 3. Cechy charakteru i pożądane działania skutecznego lidera zmiany

Cechy charakteru	Pożądane działania
<ul style="list-style-type: none"> – Autentyczność – bycie otwartym i prawdziwym, a nie ukrywanie się pod przykrywką władzy – Prawość – spójność pomiędzy słowami a działaniem – Chęć działania – popieranie zmian oraz chęć doprowadzenia często trudnych zadań do końca – Pewność siebie – wiara we własne możliwości i umiejętności – Świadomość samego siebie – wiedza na temat swoich emocji i tego jak inni je odbierają, jak również empatia w stosunku do innych pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – Przewidywanie – tworzenie wizji przyszłości wraz z innymi – Zaangażowanie innych – pewność, że każdy w organizacji rozumie wizję i jego obowiązki związane z jej realizacją – Wsparcie – tworzenie warunków do realizacji działań przez innych i wspieranie ich w rozwijaniu swojego potencjału – Dociekliwość – bycie otwartym na pracę i pomysły innych oraz zadawanie pytań w celu poprawy zrozumienia w przedsiębiorstwie – Rozwój innych – inwestowanie czasu i wysiłku w celu rozwoju możliwości innych współpracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Higgs, 2006, s. 3

Zachowanie lidera zależy oczywiście od wymagań, jakie stawia mu przedsiębiorstwo i jego otoczenie. Lider przewodzący firmie podczas zmian [Higgs, 2006, s. 4]:

- powinien nadać kształt zachowaniom innych poprzez stworzenie pewnych wzorców zachowań zależnych od lidera (lider w centrum przemian);
- stworzyć warunki ramowe do przeprowadzenia zmian, które umożliwią innym współprzyczynienie się do przemian;

■ rozwijać innych i stworzyć relacje pomiędzy kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za proces przemian.

Wymienione odpowiedzi są opiniami samych liderów przemian na temat ich roli podczas restrukturyzacji. Natomiast, jak udowodniono w dalszej części cytowanego raportu, wpływanie lidera zmian na kształtowanie zachowań innych poprzez umieszczenie swojej osoby w centrum procesu przemian przynosi skutek odwrotny od zamierzonego, uniemożliwiając implementację zmian. Należy więc zadanie lidera zmiany ograniczyć do wspierania innych w pracy nad restrukturyzacją. Podejście to również podkreśla wielu badaczy tematyki przywództwa podczas przemian w organizacji. Wymagania stawiane współczesnym liderom zmiany to przede wszystkim: otwartość i dalekowzroczność, usytuowanie pracowników w centrum całego procesu, przewodzenie z uwzględnieniem emocji, motywowanie pracowników, by wytrwali do końca przeprowadzanej restrukturyzacji, oraz szczerza komunikacja, zwana również propagandą przemian [Feiten, 2002, s.13-15]. Lider zmiany to osoba odpowiedzialna za przewyciężanie oporu pracowników wobec zmian, udzielająca każdemu pracownikowi wsparcia w trudnych zadaniach związanych z procesami przemian. Masowości wprowadzanych we współczesnych przedsiębiorstwach przemian, a także ich szybkie tempo pozwalają stwierdzić, że każdy z menedżerów działających dotychczas z nastawieniem jedynie profektywnościowym, aby stał się skutecznym liderem, musi posiadać cechy lidera zmian.

Literatura

- Capgemini Consulting (2008), *Change Management – Studies 2008*, [http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf] (30.03.2008)
- Doppler K. (2002), Lauterburg Ch., *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Wyd. Campus, Frankfurt/New York.
- Feiten M. (2007), *Change leaders: Führung im Wandel*, dostępny w internecie (04.07.2007) [www.new-sense.net].
- Hiatt J., Creasey T., Dutmers M., Johnson J., Boyd A. (2007), *The role of Executives and CEOs in managing change. Change leadership debate 1*, dostępny w internecie (27.06.2007) [www.change-management.com/tutorial-change-lidership-mod2.htm].
- Higgs M., Rowland D. (2001), *Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme* [w:] „Journal of Change Management”, Vol. 2, No. 5.
- Higgs M. (2006), *What do we really know about effective leadership in change management?* The Conference Board Executive Action Rapport, Nr A-0178-06-EA.
- Karp T. (2006), *Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership* [w:] „Journal of Change Management”, Vol. 6, No. 3.
- Kim W., Mauborgne R. (1997), *Fair process. Managing in the knowledge economy* [w:] „Harvard Business Review”, Vol. 75, No. 4.
- Kotter J.P. (1996), *Leading change*, Wyd. Harvard Business School Press, Boston.
- Kuc B.R. (2002), *Polski menedżer pierwszej dekady XXI wieku: między doskonałością a cynizmem* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie zmianami w polskich spółkach giełdowych i innych organizacjach u progu XXI wieku*, Warszawa.

- Lenik S. (2006), *Zarządzanie zmianą jako czynnik sukcesu* [w:] Sierpińska M., Jaki A. (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*, Abrys, Kraków.
- MA Valle Santos, MA Teresa Garcia (2006), *Organizational change: The Role of Manager's Mental Model* [w:] „Journal of Change Management”, Vol. 6, No. 8.
- Miller D. (2002), *Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?* [w:] „Journal of Change Management”, Vol. 2, No. 2.
- Saunders R.M. (2005), *Communicating change – a dozen tips from the experts* [w:] *Managing change to Reduce Resistance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ściborek Z. (2005), *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Wilk A. (2006), *Przedsiębiorczość i przywództwo* [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 8 (679), Orgmasz.
- Woodward S., Hendry Ch. (2004), *Leading and coping with change* [w:] „Journal of Change Management”, Vol.4, No. 6.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Anna Balcerek – magister ekonomii, asystentka w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ukończyła zarządzanie zasobami ludzkimi na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Była także stypendystką Fachhochschule w Eisenstadt w Austrii, gdzie w ramach programu Socrates studiowała międzynarodowe stosunki gospodarcze. Jest autorką artykułów z zakresu zarządzania personelem, a w szczególności komunikacji, kultury organizacyjnej, a także szeroko pojętego zarządzania zmianą, publikowanych w czasopismach specjalistycznych („Humanizacja Pracy”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, „Przegląd Organizacji”). W ramach pracy dydaktycznej prowadzi zajęcia z controllingu personalnego, ekonomiki przedsiębiorstw, analizy sprawozdań finansowych i controllingu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw. Jej zainteresowania naukowe to między innymi: programy rekonwersji zawodowej w ramach outplacementu grupowego, adaptacja pracowników do zmian w przedsiębiorstwie, a także problematyka pomiaru zaangażowania pracowników.