

Rola przywództwa w procesie zarządzania zmianą

Wioleta Grzybowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: w.grzybowska01@gmail.com

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie roli przywództwa w procesie zarządzania zmianą, z uwzględnieniem wpływu pandemii COVID-19 na skuteczność zastosowania klasycznych teorii zarządzania zmianą w nowej rzeczywistości biznesowej. Podstawą rozważania była analiza obecnego stanu wiedzy oraz badań w tym obszarze. Przeanalizowano również pozycję przywódcy zmian w popularnych koncepcjach zarządzania innowacją. Rozważania stanowią próbę odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola liderów we współczesnych transformacjach przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe

przywództwo zmian, kierowanie procesem zmian, koronakryzys, pandemia COVID-19

Wstęp

Ciągłe zmiany warunków społecznych, ekonomicznych oraz rozwój technologii powodują, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w szybko zmieniającym się środowisku. Mimo, iż nowy paradygmat zarządzania zmianą uwzględnia czynnik zmieniającego się otoczenia, to w okresie pandemii przybrał on na znaczeniu. Tempo zmian oraz szybkość rozpowszechniania się skutków kryzysu w zglobalizowanej gospodarce przyczynia się do narastania niepewności [Kozłowski, 2004, s. 7] oraz konieczności podejmowania działań w oparciu o informacje niskiej jakości [Garcia, 2006, s. 4-10]. W sferze zarządzania kryzys powoduje konieczność radykalnej zmiany zarówno w kluczowych obszarach funkcjonowania, jak i stosowanych metodach oraz technikach. Zmiany zewnętrzne narzucają konieczność elastycznego postępowania w celu przeciwdziałania skutkom kryzysu, szczególnie w obszarach, które są niezwykle wrażliwe na zakłócenia, jak zarządzanie zasobami ludzkimi [Orzechwa-Maliszewska i Paszkowski, 2010, s. 9].

Wspieranie procesu zmian oraz skuteczna komunikacja stają się trudnym zadaniem ze względu na nieprzewidywalność przemian w otoczeniu organizacji. Celem

artykułu jest określenie roli przywództwa w procesie zarządzania zmianą, z uwzględnieniem wpływu pandemii COVID-19 na skuteczność stosowania klasycznych teorii zarządzania zmianą w nowej rzeczywistości biznesowej. W artykule dokonano przeglądu literatury oraz aktualnych wyników badań, odnoszących się do przywództwa w procesie zmian oraz zagadnień związanych z komunikacją wewnątrz organizacji w warunkach kryzysu. Okres pandemii stał się bodźcem do wprowadzenia innowacji w wielu organizacjach, począwszy od wprowadzenia pracy zdalnej, po zmiany w obszarze strategii firm. Artykuł jest próbą systematyzacji wiedzy i kluczowych koncepcji w zarządzaniu zmianą oraz stanowi punkt wyjścia do dalszych badań własnych nad obszarami zmian w kierowaniu pracownikami, jak i identyfikacji luki badawczej, szczególnie w kontekście przywództwa transformacyjnego i skutecznej komunikacji.

1. Proces zarządzania zmianą w warunkach kryzysu i niepewności

Istnieją dwa podejścia do zarządzania zmianą. Pierwsze ma wąski charakter i sprowadza się do zrównania pojęcia zarządzania zmianą do jednej z metod zarządzania. Drugie reprezentuje pogląd, iż zarządzanie zmianą jest złożonym procesem. To podejście jest szersze i łączy w sobie teorię zarządzania, metody i techniki organizowania pracy z wiedzą psychologiczną, socjologiczną, ekonomiczną i techniczną [Drucker, 2009, s. 142]. Zdaniem Z. Mikołajczyk zmiana to „proces czynnościowy, sprowadzający się do podjęcia akcji mającej na celu dokonanie zmiany o charakterze rzeczowym, rozumianym jako wynik działań zmieniających” [Mikołajczyk, 2012, s. 10]. Podobnie, w praktyce, wdrożenie nowej technologii nie jest tożsame z zarządzaniem transformacją technologiczną w firmie. W pierwszym przypadku można mówić raczej o usprawnieniu niż o zarządzaniu procesem zmian. Tematem dalszych rozważań będzie analiza zarządzania zmianą w ujęciu procesowym.

Chęć przetrwania w warunkach ciągłych zmian wymusza na organizacji natychmiastową reakcję na nieoczekiwane wyzwania, jakie są jej stawiane [Frahm i Brown, 2007, s. 373] przy jednoczesnym rozwijaniu zdolności do radzenia sobie z przyszłymi zmiennościami i wyzwaniami [Clampitt i in., 2002]. Trudność połączenia obu zadań stała się tematem wielu rozważań, z których wynika, że takie cechy jak elastyczność oraz czujność organizacji zmniejsza ryzyko pojawienia się skutków ubocznych sił oddziałujących na organizację z otoczenia [Bogdanienko, 2020, s. 59-75; Błaszczak, 2020, s. 95-126].

Przywódcy, liderzy, dyrektorzy, kierownicy, menedżerowie oraz środowisko naukowe eksplorują proces zmian, badając oddziaływanie ich skutków na organiza-

cję oraz wpływu nowych doświadczeń na zachowania szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa. Zainteresowanie tematyką przywództwa oraz skutków podejmowanych decyzji w sytuacjach kryzysu stanowi ważny element dla rozwoju oraz zrozumienia procesów zarządzania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Element styku dziedzin nauki z praktycznym zastosowaniem teorii stwarza możliwości jej weryfikacji oraz staje się elementem wskazań dla praktyków biznesu [Paszkowski, 2016].

Definicje zmiany ewaluowały wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu oraz w wyniku ciągłych zmian warunków otoczenia. H.I. Ansoff zwrócił uwagę na burzliwość otoczenia, która objawiała się przyspieszeniem oraz kumulacją wydarzeń, które mogą znacznie wpłynąć na dynamikę i strukturę otoczenia organizacji [Otoła, 2017, s. 328-335]. Współcześnie mówiąc o zmianach używa się przemiennie kilku pojęć, są nimi m.in.: innowacja, usprawnienie, reorganizacja, restrukturyzacja, transformacja czy globalizacja [Jasińska, 2015, s. 14]. Wspomniana burzliwość ewaluowała do określenia otoczenia, za pomocą akronimu VUCA, które powstało z połączenia nazw cech, charakteryzujących otoczenie firmy takie jak: volatility (zmiennność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność) oraz ambiguity (niejednoznaczność) [Bogdanienko, 2020, s. 18-19].

Rozważania nad rolą przywództwa w procesie zmian w ostatnim czasie, należałoby rozpocząć od charakterystyki bieżącej sytuacji oraz umiejscowienia jej w teorii zarządzania. Niewątpliwie wiele przedsiębiorstw znajduje się w sytuacji kryzysu, który jest skutkiem wpływu pandemii COVID-19 na ich funkcjonowanie. Dodatkowo jedną z cech charakterystycznych obecnej rzeczywistości jest wzrost znaczenia niepewności. F.H. Knight, jako pierwszy, w 1921 zdefiniował niepewność jako element zmian, które są trudnie do oszacowania z punktu widzenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia, a w związku z tym również związanych z tym konsekwencji [Bogdanienko, 2020, s. 30]. Według P. Druckera organizacje, chcące sprawniej zarządzać niepewnością w przyszłości powinny [Cohen, 2011, s. 75-91]:

- obserwować trendy światowe, nie ograniczać się wyłącznie do branży w ramach której funkcjonują;
- uważnie przyglądać się zdarzeniom oraz na nie reagować;
- przyjmując założenie, że nic nie trwa wiecznie.

Współcześnie, do diagnozy bieżącej sytuacji gospodarczej używa się określeń takich jak: kryzys [Bogdanienko, 2020, s. 42-58], niepewność [Kozłowski, 2004, s. 7-11], czy chaos [Błaszczak, 2020, s. 34]. Najbardziej popularnym określeniem, stał się pewien neologizm, powstały w trakcie trwania pandemii COVID-19, czyli koronakryzys [Chudziński i in., 2020, s. 34-44].

Analizując klasyczne modele służące usprawnieniu procesu zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach można zauważyć, że kluczowe znaczenie efektywnego zarządzania mają: przywództwo oraz komunikacja [Paszkowski, 2016, s. 137-148]. W tabeli przedstawiono najbardziej popularne klasyczne modele wprowadzania zmian oraz rolę przywództwa w tym procesie (tab.1).

Tab. 1. Rola przywództwa w popularnych modelach zmian

Model	Etapy wdrożenia zmian	Rola przywództwa w procesie zmian
Model K. Lewina 1947 r.	Rozmrożenie, polegające na wywołaniu na uczestnikach potrzeby zmiany, Właściwy proces zmian Zamrożenie, czyli stabilizacja i integracja wprowadzonych zmian	Zadaniem kadry zarządzającej jest : ocena zaistniałego problemu (Teoria Pola Sił), uświadomienie potrzeby zmian oraz motywowanie uczestników do jej przeprowadzenia (rozmrożenie), kształtowanie nowych wzorców (zmiana) oraz wskazywanie korzyści, pochwały mające utrwalić wprowadzoną zmianę (zamrożenie)
Model McKinsey'a 1984 r.	Model wyróżnia siedem czynników, mogących zakłócać skuteczne przeprowadzenie zmian w organizacji, w obszarach takich, jak: struktura, strategia, system, styl, kadry, umiejętności, cele nadrzędne	Rozbudowane plany naczelnego kierownictwa, zorientowane na rozwój kompetencji i angażowania kierownictwa, styl kierowania zmianą i modelu przywództwa oraz eksponowanie mocnych stron organizacji ma prowadzić do kreowania wspólnych wartości (share value)- długotrwały proces oraz niska skuteczność takich działań wśród młodych organizacji zniechęca menedżerów do podejmowania tego wysiłku.
Model J.P. Kottera 1995	Określenie potrzeby przeprowadzenia zmian, Powołanie koalicji liderów, Stworzenie wizji, strategii oraz celów zmiany, Budowa systemu komunikacji, przekazanie i przekonanie głównych interesariuszy co do wizji i przebiegu zmiany, Pobudzanie i zachęcenie do udziału, Określanie celów krótkookresowych i wspólne omawianie realizacji i sukcesów, Wspólne omawianie sukcesów poszczególnych faz pro-	John P. Kotter po opracowaniu modelu, w książce <i>Leading Change</i> zwrócił szczególną uwagę na znaczenie liderów w procesie zmian, wskazując jednocześnie, że przyczyną wielu nieudanych transformacji jest niedostateczne zaangażowanie kadry zarządzającej w ten proces. Rekomenduje, stworzenie koalicji liderów zmian, którzy będą w stanie przekonać innych o konieczności ich przeprowadzenia oraz zapewnić o słuszności i opłacalności podjęcia wysiłku. Model Kottera wymaga silnego przywództwa. Twórca modelu warunkuje skuteczność procesu od skrupulatnego wdrożenia wszystkich

Model	Etapy wdrożenia zmian	Rola przywództwa w procesie zmian
	cesu, określanie celów krótkoterminowych oraz ich analiza, Opanowanie zmian na bieżąco oraz planowanie kolejnych zmian, wprowadzenie procedur działania w nowej kulturze organizacyjnej	etapów zmian, zaznaczając, że pominięcie któregoś z nich zmniejsza szansę na powodzenie zadania.
Model ADKAR 1998 r.	ADKAR, czyli: Świadomość (awareness), Pragnienie (desire), Znajomość (knowledge), Zdolność (ability), Wzmocnienie (reinforcement).	W tym modelu rola liderów ma kluczowe znaczenie dla efektywnego podejścia do zarządzania zmianą w obszarach takich, jak: komunikacja, plany coachingowe i treningowe oraz kierowanie oporem.
Model CHAMPS2 (Change Management for the Public Sector) 2006 r.	Inicjowanie przekształceń, Kreowanie wizji, Nadawanie kształtu procesom i ich planowanie, Projektowanie, Stworzenie i realizacja usług, Testowanie i usprawnianie, Stabilizacja Realizacja korzyści.	Model prezentuje holistyczne podejście do zmiany. Celem nadrzędnym jest stworzenie kultury innowacji. Model wymaga silnego przywództwa, przy jednoczesnym wsparciu menedżerów lokalnych w celu przyjęcia wizjonerskiego podejścia do projektowania usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotter, 2007, s. 25-27; Peters i Waterman, 1984, s. 403-406; Mrówka, 2001, s. 172-181; Paszkowski, 2016, s. 137-148].

W analizowanych metodologiach istnieje wiele wyodrębnionych faz procesu przeprowadzenia zmiany. Dominującymi obszarami, wspólnymi dla wielu metod są: diagnoza sytuacji, planowanie oraz przygotowanie zmiany, wdrożenie zmiany oraz kontrola [Paszkowski, 2016, s. 137-148]. Podstawą rozważań nad procesem wdrażania zmian w organizacjach była koncepcja K. Lewina, w której model trójfazowy określa ten proces jako szereg następujących po sobie etapów tj. rozmrażania, wprowadzania zmiany i zamrażania [Lewin, 1947, s. 5-41]. Jest to model ogólny, brak mu szczegółowej charakterystyki procesów. W literaturze przedmiotu istnieje kilka bardziej rozbudowanych modeli procesu przeprowadzania zmian w organizacjach [Kotter, 1995, s. 59-57; Peters i Waterman 1984, s. 403-406]. Przedstawiają one kompleksowe podejście do zmian i określają szereg konkretnych kroków, wspomagających proces skutecznego ich wdrożenia. Rozbudowane modele stanowią praktyczne rekomendacje do planowania procesu zmian. Obecnie widoczny jest nowy trend popularyzacji modeli o znacznie większej elastyczności jak: agile, u podstaw

której leży zwinne zarządzanie [Błaszczak, 2020, s. 96-106; Soroka-Potrzebna, 2019, s. 89-98].

Zmiany są łatwiej akceptowane, jeśli przesłanki do ich prowadzenia są jasne i oczywiste. Efektywny lider poświęca swoją uwagę komunikacji, rozumiejąc jej znaczenie w pokonywaniu oporu wobec zmian oraz promowaniu nowej wizji [Carr i in., 1998, s. 116]. Choć w literaturze nie brak przykładów, stanowiących dowód na zależność powodzenia procesu zarządzania zmianą od postaw liderów [Moczydłowska i Wiącek, 2018] oraz właściwej komunikacji [Vos, 2017, s. 62-76], to skuteczne przywództwo w analizowanym kontekście nadal stanowi wyzwanie, zarówno w ujęciu praktycznym, jak w teorii. Takie podejście prezentuje również A.K. Koźmiński, który jako przyczynę zainteresowania tematyką przywództwa wskazuje na jego deficyt, będący jednym z powodów poważnych kryzysów oraz na brak współczesnego modelu przywództwa, dającego zadowalające efekty w kontekście skuteczności procesów zarządzania zmianą [Koźmiński, 2004, s. 14].

Analizując problematykę przywództwa zmian, warto podkreślić, iż skuteczna komunikacja w procesie zarządzania zmianą może być potężną siłą w służbie udanej transformacji. Znaczenie komunikacji w procesie zmian jest częstym tematem badań naukowych [Waldman i in., 2006, s. 1703-1725; Dorfman i in., 2004, s. 669- 720; Vos, 2017, s. 62-76,]. Dotychczasowe badania dotyczyły komunikacji bezpośredniej, co oznacza, że nie uwzględniały one wpływu narzędzi cyfrowych na skuteczność przekazu informacji.

Wiele firm, wykorzystując możliwości technologiczne skorzystało z opcji pracy zdalnej. W 2017 roku niespełna 5% pracowników USA skorzystało z możliwości pracy z domu, a w roku 2020 odsetek ten stanowił 25% [Zhang i in., 2021, s. 15-30; Chomicki i Mierzejewska, 2020, s. 45-54], co ograniczyło spotkania biznesowe oraz wprowadziło zasady, które zmieniły podejście do sposobów komunikacji.

Mimo, iż pandemia wywołała katastrofę zdrowotną i gospodarczą to może zaowocować pewnymi innowacjami i kreatywnymi sposobami lepszego wykorzystania technologii oraz wpłynąć na styl pracy. O konieczności dalszych rozważań nad dostosowaniem stylu pracy do obecnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw świadczyć może mnogość publikacji z tego zakresu. Pojawienie się pojęć, określających nowy styl pracy tj. working-from-home environment (WFH) [Golden, Eddleston, 2020] oraz powrotu określenia spopularyzowanego przez Schumpetera - „twórczej destrukcji” [Schumpeter, 1934, s. 320], ma na celu zwrócenie uwagi menedżerów na konieczności szukania kreatywnych rozwiązań bieżących problemów. Jednak przyjęcie nowych praktyk wymaga zmian organizacyjnych. Należy rozważyć nowe podejście do komunikacji z pracownikami, dostosować narzędzia do sprawowania

kontroli, uwzględniać ograniczenia w procesie awansowania, czy udzielania podwyżek lub premii [Wilton i in., 2011, s. 269- 282]. Bez skutecznego przeprowadzenia przedsiębiorstwa przez transformację, korzyści wynikające ze skoku technologicznego zaobserwowanego w tym obszarze mogą zostać utracone.

2. Przywództwo zmian a przebieg procesu

Mnogość opisanych metod w literaturze świadczy o tym, że są one pomocne menadżerom czy właścicielom firm, ale są to jednocześnie materiały o charakterze teoretycznym. Ze względu na odmienność każdej z organizacji, te modele mogą być inaczej sformułowane w każdej z nich, dlatego sugerowane jest, aby były one dostosowywane do warunków, panujących w przedsiębiorstwie. Współcześnie koncepcja K. Lewina wydaje się być zbyt ogólna, zaś ośmiostopniowy model J.P. Kottera zbyt rozbudowany. Potrzeba weryfikacji teoretycznych koncepcji w praktyce nieustannie dostarcza wielu wyzwań do badań i pracy naukowej w tym obszarze. Autorka przedstawiła najnowsze wyniki badań, poświęconych tematyce przywództwa transformacyjnego, które mogą stanowić podstawę do rozważań nad przyszłymi kierunkami zmian w tym obszarze.

Kluczowym zadaniem liderów jest podejmowanie odpowiednich decyzji w odpowiednim czasie. Niezależnie od podjętych decyzji, nawet niepopularnych lub kontrowersyjnych powinny być one wspierane optymalną komunikacją. Decyzje podejmowane w kryzysie i niepewności są ryzykowne, stwarzają jednocześnie okazję do ich podjęcia [Beilstein i in., 2020]. Pojawia się twierdzenie, iż ze względu na niepewność, towarzyszącą kryzysom, każda decyzja powinna być kwestionowana oraz powinna równoległe podlegać procesowi ciągłej analizy środowiska i okoliczności. Na tej podstawie procesy decyzyjne powinny być poddane ciągłej aktualizacji oraz dostosowane do bieżących warunków. Współcześnie, taki styl działania nazywany jest przywództwem adaptacyjnym, które zostało opisane za pomocą narzędzia mnemonicznego, „czterech A” [Harvard Business Review, 2021]:

- anticipation, polegającego na próbie przewidywania prawdopodobnych przyszłych trendów i opcji;
- articulation, które polega na budowaniu wspólnego zrozumienia oraz uzyskaniu akceptacji dla podejmowanych działań;
- adaptation, czyli adoptowanie w sposób zapewniający ciągłe uczenie się i w razie potrzeby dostosowywanie odpowiedzi;
- accountability, odpowiedzialność opierająca się na maksymalnej przejrzystości procesów decyzyjnych oraz otwartości na zmiany i udzielaniu informacji zwrotnych.

Przywództwo adaptacyjne oznacza, że zespoły i organizacje powinny stale poddawać ocenie swoje działania, jednocześnie zdawać sobie sprawę z tego, że wymaga to ciągłego dostosowywania podejmowanych interwencji, w miarę zwiększającej się wiedzy na temat ich skutków. Wymaga to ustalenia jasnych procesów przy jednoczesnym określeniu najlepszych opcji działania, w oparciu o analizę mierników określających sukces lub porażkę w kontekście zarządzania zmianą. Przywołana koncepcja zdaje się być formą aktualizacji koncepcji uczącej się organizacji. Dodatkowo w kontekście budowania trwałości gospodarczej przedsiębiorstw oraz relacji z interesariuszami coraz większe znaczenie mają takie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw jak czujność, wytrzymałość, elastyczność i adaptacyjność [Kotler i Caslione, 2009, s. 18; Paszkowski, 2018, s. 9-20; Szydło i Widelska, 2018].

Z badań wynika, że personel, który kwestionuje zasadność wprowadzanych zmian, ze względu na niepewność, która tym zmianom towarzyszy opiera się zmianom, zniekształca informacje, trzymając się poprzednich modeli [Clampitt i in., 2002, s. 212-228]. Radzenie sobie z oporem pracowników wobec zmian może stanowić odrębny temat rozważań, niemniej jednak wśród organizacji, które przygotowują strategię wyjścia z kryzysu opór może osłabić skutki przeprowadzanych usprawnień i znacznie wpłynąć na przyszłe kierunki rozwoju.

Ważniejsze z punktu widzenia znaczenia liderów zmian staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak liderzy zmian, przywódcy, czy nawet menedżerowie liniowi mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań transformacyjnych, niż to jakie cechy ma posiadać lider zmian. Dlatego pojawia się potrzeba diagnozy oraz próby kształtowania nowego paradygmatu zarządzania zmianą, a także transformacji w dziedzinie nauki i praktyki przywództwa.

3. Pomiar i ocena skuteczności zmian

Ocena skuteczności zmian jest trudna do analizy ze względu na jej złożony charakter, jak też niejednoznaczne postrzeganie skuteczności tej zmiany przez interesariuszy. Dodatkowo w ocenie efektów przeprowadzonych zmian w dostępnej literaturze dominują oceny krytyczne, które wskazują na niski poziom efektywności przeprowadzanych transformacji [Paszkowski, 2016, s. 137-148].

B.C. Troppa i K.L. Smith przeprowadzili badania nad skutecznością planu komunikacji wewnątrz organizacji samorządowych, będących w procesie zmian, polegających na konsolidacji jednostek tych podmiotów [Troppa i Smith, 2011, s. 62-73]. Badanie wykazało, iż wraz ze wzrostem ilości przeprowadzanych zmian organizacyjnych spada przeświadczenie personelu o ich powodzeniu. [Armenakis i in.,

1999, s. 97-128]. W związku z tym, warto zauważyć, że brak spójnego planu zarządzania zmianą wewnątrz organizacji może doprowadzić do sytuacji, w której zmiany będą wprowadzane kolejno po sobie, co w następstwie wprowadzi przedsiębiorstwo w okres niekończących się zmian, a personel straci zaufanie do liderów oraz spadnie wiara w ich skuteczność.

K.S. Cameron i R.E. Quinn przyjmują, że zmiany powodowane czynnikami zewnętrznymi często są wymuszone, co staje się powodem zwiększenia tempa zmian oraz ryzyka wystąpienia oporu, co z kolei wpływa na ich skuteczność [Quinn, Cameron, 2019, s. 31- 57]. Określenie źródeł i czynników zmian jest istotne z punktu widzenia konieczności wskazania potrzeby zmian oraz mierników oceny jej efektywności, jak też w celu zrozumienia całego procesu przeprowadzenia tej zmiany. Mnogość literatury z tego zakresu sprzyja trafności w wyborze kierunku i narzędzi wspomagających proces zarządzania zmianą [Krupa 2003, s. 17; Jasińska 2015, s. 175-182]. Współczesny kryzys spowodowany wirusem COVID- 19 stał się powodem wielu działań podjętych z uwagi na konieczność przeciwdziałania jego skutkom, co zapoczątkowało erę transformacji przedsiębiorstw, chcących dostosować swoje procesy do bieżącej sytuacji.

Udane transformacje biznesowe są rzadkie, stanowią zaledwie 20% [Kotler, Schlezinger, 2008, s. 65-66], zaś pandemia sprawiła, że zmiany stały się konieczne i jeszcze bardziej trudne, zwłaszcza w przypadku „tradycyjnych” przedsiębiorstw, które stanęły przez wyzwaniem zmiany tożsamości, systemu wartości i zmian organizacyjnych. Wymienione czynniki zderzające się ze zmianą zachowań konsumenta stwarzają zagrożenie dla płynności finansowej wielu przedsiębiorstw. Oczekiwania względem organizacji przestały obejmować jedynie kwestie finansowe, ale również skuteczność liderów w przeprowadzeniu zmiany, zarządzaniu zespołem pracowników, którym towarzyszy stres i samotność [Harvard Business Review, 2021].

W warunkach narastającej niepewności, czynnikiem stabilizującym działanie organizacji może być przywództwo. A.K. Koźmiński zwraca uwagę na konieczność szybkiego zabezpieczenia własnych interesów w warunkach kryzysu i niepewności, jednocześnie podkreślając niebezpieczeństwo polegające na wewnętrznej sprzeczności [Koźmiński, 2004, s. 73; Szydło i in., 2020]. Z jednej strony, w warunkach kryzysu kształtuje się przywództwo zorientowane na działania krótkoterminowe, zaś z drugiej strony, ten styl nie sprzyja gruntownym zmianom wewnątrz organizacji, co jest konieczne do budowy silnego przedsiębiorstwa. Niemniej fala kryzysu uderza w nieprzygotowane organizacje, pozbawione silnego przywództwa.

P. Sztompka określa silną, negatywną reakcję na tempo, zakres i agresywność zmian pojęciem traumy, zaczerpniętym z medycyny [Sztompka, 2000, s. 53]. Nie-

wątpliwie kryzys związany z pandemią COVID-19 jest przyczyną wielu zmian społecznych. Trudności w ocenie nowej sytuacji oraz jej zrozumienie są efektem lęku oraz niepewności. Proces zarządzania oraz przywództwa w procesie zmian może okazać się nieskuteczny do momentu zrozumienia i oswojenia sytuacji w zbiorowym procesie uczenia się.

4. Przywództwo w kryzysie a kryzys przywództwa

Rola przywództwa blednie w czasach dobrej koniunktury. Jednak w czasie kryzysu skupienie uwagi na menedżerów i przywódców zwiększa się. Mimo rosnącej roli liderów zmian nie istnieje jedna definicja na określenie osoby kierującej tym procesem. Wielokrotnie zdarza się również używać pewnych określeń naprzemienne np. lider, przywódca, kierownik, menedżer. Według J. Kottera inicjowanie zmian jest podstawowym zadaniem liderów firmy. Zauważa on różnicę między liderami a kierownikami. Lider wyznacza kierunek zmian, kreuje wizję oraz strategię firmy. Kierownicy kierują działaniami, wykorzystując zdolność dedukcji, dbają o osiągnięcie zaplanowanych wyników. W praktyce jednak dyrektor może wykazywać cech zarówno lidera i kierownika. Mimo to, ze względu na konieczność uporządkowania pojęć uznać należy, iż przywódca lub lider pełni funkcje kreatora zmian, a kierownicy to zazwyczaj menedżerowie średniego szczebla, którzy są niejako wykonawcami przekazanej przez liderów wizji firmy poprzez określenie działań, które mają zostać podjęte [Kotter, 1990, s. 111].

P. Drucker, uważany za jednego z najwybitniejszych teoretyków zarządzania XX wieku powiedział, że najlepszą metodą przewidywania przyszłości jest jej tworzenie. Istota zmiany jest niejako chęcią wyjścia naprzeciw oczekiwaniom zmieniającego się świata i obszaru rynku, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo [Paszkowski, 2016, s.137]. Twierdzenie P. Druckera, nawet w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie kryzysu zdaje się nie tracić na wartości. Uwolnienie się od klasycznych form prowadzenia biznesu jest możliwe dzięki podjęciu przez wybitnych przywódców ryzyka polegającego na podjęciu stojących przed nimi wyzwań. Szukając odpowiedzi na pytanie jak powinny przebiegać przyszłe zmiany organizacyjne, za pomocą wysiłków praktyków oraz dyskursu przywódców i środowiska naukowego możliwe jest stworzenie nowego paradygmatu przywództwa transformacyjnego. Jest to istotne również, z punktu widzenia budowania schematów wychodzenia z obecnego kryzysu.

W wielu ośrodkach naukowych przeprowadzono badania w zakresie ustalenia optymalnych reakcji organizacji na kryzys związany z pandemią. W badaniu McKinsey & Company zapytano menedżerów wyższego szczebla o najważniejsze

wyzwania operacyjne, przed którymi stanęły zarządy w początkowej fazie koronakryzysu. Respondenci wskazali na brak osobistych interakcji i trudności z dostosowaniem narzędzi do pracy zdalnej, brak procesów zarządzania kryzysowego oraz niedostateczne kompetencje kadry wyższego szczebla, ograniczające możliwość dostosowania działań zarządu do zapewnienia sprawnego funkcjonowania w warunkach kryzysu [McKinsey & Company, 2021].

Znaczącą rolę menedżera oraz komunikacji przedstawiają również wyniki badań przeprowadzonych przez J.P. Kottera, we współpracy z ośrodkiem badawczym Entromy w 2020 roku [Kotter, Entromy, 2020]. Wnioski z badań wskazują na zrozumienie wśród zespołów kierowniczych potrzeby pracowników (w chwilach poważnych zakłóceń), jaką jest otwarta i przejrzysta komunikacja. Jednocześnie wskazują na przeszacowanie skuteczności obecnie podejmowanych wysiłków, co powoduje podziały wewnątrz organizacji. W przypadku zaniechania rozwiązania problemu może dojść do kryzysu zaufania przywództwa, a w efekcie wpłynąć negatywnie na szybkość ożywienia organizacji po ustaniu pandemii. Twórcy badania zalecają wypracowanie przez zespoły kierownicze wspólnego, rutynowego podejścia, starając się lepiej zrozumieć wpływ komunikacji na swoich pracowników oraz, w razie konieczności, modyfikować strategię komunikacji, aby zapewnić większe poczucie przynależności i empatii.

Jednocześnie badania skupiające swoją uwagę na perspektywie pracownika pokazują, że spada poziom zaangażowania w pracę. Według badań przeprowadzonych przez ADP Research Institute (ADPRI) w 2020 roku tylko 16% badanych pracowników określiło, że jest w pełni zaangażowanych w pracę. Z kolei według tych samych badań, większość pracowników z krajów Europy (71% w roku 2020 oraz 78% w roku 2021) optymistycznie podchodzi do zmian, jakie wywołała pandemia oraz jej skutków w perspektywie następnych pięciu lat, wskazując jednocześnie obszary zmian, na które pandemia miała największy wpływ: elastyczność pracy, sposób wykonywania zadań oraz rozwój nowych kompetencji pracowniczych [ADP Research Institute, 2020]. Niewykorzystany potencjał osobisty oraz gospodarczy stanowi zagrożenie skuteczności funkcjonowania organizacji. Przywódcy stoją przed wyzwaniem stworzenia środowiska, sprzyjającego odbudowie organizacji. Jedną z najważniejszych ról lidera jest pomaganie ludziom na wszystkich poziomach organizacji w tworzeniu związku między tym, co ich napędza, a celem firmy [Harvard Business Review, 2021].

W ramach projektu Sur(vir)val, objętego patronatem Rady ds. Przedsiębiorczości przy Prezydencie Rzeczypospolitej przeprowadzono badanie empiryczne, które miało na celu identyfikację tych działań (podjętych w pierwszych tygodniach kry-

zysu tj. kwietniu 2020 roku), które zdaniem respondentów, prowadziły do zachowania bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu [Chudziński i in., 2020]. Najczęstszą reakcją na bieżący kryzys było: wprowadzenie pracy zdalnej, ograniczenie poziomu inwestycji, udzielenie przymusowych urlopów lub przestoje oraz wydłużenie terminów płatności zobowiązań. Jako najważniejsze cele w czasie kryzysu, respondenci wskazali utrzymanie płynności finansowej, przychodów na tym samym poziomie oraz dotychczasowych pracowników. Charakter podejmowanych decyzji przez menedżerów polskich przedsiębiorstw wskazuje na dążenie do utrzymania dotychczasowego poziomu funkcjonowania a podjęte działania mają charakter doraźny. Biorąc pod uwagę, wspomniane wcześniej badania, wskazujące na spadek zaangażowania pracowników oraz konieczność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, działania o charakterze doraźnym i krótkoterminowym zdają się nie przynieść długotrwałych korzyści dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

W oparciu o przytoczone wyniki badań oraz przegląd literatury zebrano w formie tabeli rekomendacje do praktycznego zastosowania z obszaru komunikacji oraz kierowania zespołem pracowników i menedżerów (tab. 2.).

Tab. 2. Rekomendacje działań z zakresu przywództwa i komunikacji w czasie kryzysu

Przywództwo	Komunikacja
<ul style="list-style-type: none"> • budowanie zaufania, eliminacja nieprzewidywalnych zachowań, • dążenie do stanu świadomości sytuacyjnej, poprzez ocenę prawdopodobieństwa oraz potencjalnych konsekwencji i zagrożeń, • korzystanie z wiedzy specjalistycznej oraz narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem, • podejmowanie decyzji <i>na czas</i>, • rozważanie opcji, które niosą ryzyko, ale pojawiają się w krótkim oknie decyzji, • przyzwolenie na błędy (traktowanie ich jako coś nieuniknionego, ale również jako szansę), • przejrzyste komunikowanie decyzji, • dbanie o współtworzenie kultury nastawionej na uczenie się, • tworzenie zespołów wspierających proces zmian (odejście od jednoosobowego przywództwa na rzecz zespołu liderów), • tworzenie warunków do rozwoju kompetencji pracowników, 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie natężenia komunikacji (częściej, niż wydaje się być to konieczne), • budowa nowego stylu komunikacji opartego na szczerości, przejrzystości, zrozumienia i empatii, • powtarzanie podstawowych wiadomości, istotnych z punktu widzenia firmy, • wprowadzenie bezpiecznych kanałów do udzielania informacji zwrotnej, • otwartość na rozmowy o strachu przed zmianą, obawach i ryzykach, • tworzenie atmosfery nauki, przygotowań i eksperymentowania, • wsparcie pracowników za pomocą udzielania i przyjmowania otwartych opinii.

Przywództwo	Komunikacja
<ul style="list-style-type: none"> • zauważanie małych sukcesów i świętowanie postępów, • dostosowywanie metod do stylu i formy organizacji. 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sadri i in., 2021; Harvard Business Review, 2021].

Podsumowanie

Pandemia COVID- 19 spowodowała zmiany w wielu aspektach, związanych z realizacją zadań biznesowych. Okres pandemii stwarza wiele barier i wykracza poza kontrolę pojedynczej organizacji. Dobrze przygotowani liderzy zmian będą mogli teraz lepiej od pozostałych nawigować po nieznanym obszarze funkcjonowania organizacji. Spostrzeżenia przywódców i liderów zmian stają się wartością, dzięki której można podjąć wysiłek wydobycia porządku z chaosu. Przytoczone wyniki badań, przeprowadzone w trakcie trwania pandemii, pozwalają określić kluczowe wyzwania przed jakimi stoją obecnie zespoły kierownicze.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że w warunkach pandemii istnieje konieczność sprawnego zarządzania procesem zmian z udziałem przywódców oraz wypracowanie nowego stylu komunikacji, opartego na otwartości i empatii. Jednocześnie szanse na rozwój w tym obszarze stwarza również rozpoczęta transformacja technologiczna. Niewykorzystanie potencjału technologicznego i powrót do metod sprzed pandemii może stanowić zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw w przyszłości.

Najlepsze wyniki transformacji osiągają organizacje, które cechuje elastyczność, otwartość i swoboda komunikacji. Znaczenie działań nastawionych na budowanie przedsiębiorstw elastycznych, posiadających zdolność do płynnego dostosowywania się do turbulentnego otoczenia było podkreślane przez twórców klasycznych teorii zarządzania zmianą i pozostaje w obszarze bieżących zainteresowań. Problem współczesnych przedsiębiorstw polega często na zaniechaniu pracy nad elastycznością przedsiębiorstwa w czasach prosperity, co przyczynia się do niekorzystnych skutków w czasie kryzysu.

Przywództwo w procesach zmian zdaje się polegać w tej chwili na przewidywaniu przyszłości, stwarzaniu wizji, przewidywaniu wyzwań, które nadejdą. Etap rozkwitu po kryzysie może czekać te organizacje, które posiadają w swoich strukturach kompetentnych menedżerów, potrafiących patrzeć w przyszłość oraz trafnie określać nadchodzące wyzwania. Od znaczenia działań i postawy liderów zależeć będzie,

czy zakłócenia spowodowane koronawirusem będą postrzegane w organizacji jako zagrożenie, czy szansa na odrodzenie i ekspansję.

Chłodne, autorytarne przywództwo na dłużej metę zdaje się nie działać, nie sprzyja ono zaangażowaniu. W procesie wychodzenia z kryzysu to właśnie relacje zdają się mieć największe znaczenie i wpływ na skuteczność odbudowy funkcjonalności wielu przedsiębiorstw.

Najważniejsze wnioski dotyczące dalszych badań nad obszarem zmian w kontekście przeprowadzonego przeglądu literatury to pogłębianie analizy wpływu otoczenia zewnętrznego na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstw, badanie czynników utrudniających skuteczną komunikację w procesie zarządzania zmianą, w kontekście nowych narzędzi oraz zmian w obszarze nowego stylu pracy. Wartościowe, z praktycznego punktu widzenia, zdają się badania empiryczne, analizujące środowisko wewnętrzne organizacji oraz tworzenie na ich podstawie praktycznych rekomendacji.

W dalszym ciągu nie wiadomo, jakie skutki przyniesie kryzys, związany w pandemią COVID-19 w dłuższej perspektywie oraz jakie znaczenie będzie miała rozpoczęta transformacja technologiczna gospodarek, stąd też konieczne są pogłębione analizy z tego zakresu.

Literatura

1. ADP Research Institute (2020), *People at Work 2021: A Global Workforce View*, <https://www.adp.pl/wszystko-o-kadrach/zaangazowanie-pracownikow-zarządzanie-tal-entem/people-at-work-2021-a-global-workforce-view/>, [02.05.2021].
2. Armenakis A., Harris S. G., Feild H. S. (1999), *Making change permanent: A model for institutionalizing change intervention*,. *Research in Organizational Change and Development* 12, s. 97-128.
3. Beilstein C.M., Lehmann L., Braun E.B., Urman R.D., Luedi M.M., Stüber F. (2020), *Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic*, *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>.
4. Błaszczak E. (2020), *Zarządzanie w chaosie*, Onepress, Gliwice.
5. Bogdanienko J. (2020), *Ryzyko i kryzys w procesie rozwoju organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
6. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
7. Chomiccki M., Mierzejewska K. (2020), *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, *E-mentor* 5(87), s. 45-54

8. Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M. (2020), *Projekt Sur(vir)val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu*, E-mentor 5(87), s. 34-44.
9. Clampitt P.G., Williams M.L., DeKoch R.J. (2002), *Embracing uncertainty: The executive's challenge*, Journal of Change Management 2, pp. 212-228.
10. Cohen W.C. (2011), *Wykłady Druckera. Zapomniane nauki najlepszego na świecie wykładowcy zarządzania*, MT Biznes, Warszawa, s. 75-91.
11. Dorfman P.W., Hanges P.J., Brodbeck F.C. (2004), *Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles*, in: House R.J. (eds.), *Culture, Leadership and Organizations*, SAGE Publications, London, pp. 669-720.
12. Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
13. Frahm J., Brown K. (2007), *First steps: Linking change communication to change receptivity*, Journal of Organizational Change 20, pp. 370-387.
14. Garcia H.F. (2006), *Effective leadership response to crisis*, Strategy & Leadership 34(1), pp. 4-10.
15. Golden T.D., Eddleston K.A. (2020), *Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success*, Journal of Vocational Behavior 16, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>.
16. Harvard Business Review, <https://hbr.org/> [20.05.2021].
17. Jasińska J. (2015), *Zmiany w organizacjach. Sprawne zarządzania, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia celu*, Wydawnictwo Frel, Warszawa.
18. Kotler P., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
19. Kotter J. (1990), *A force for Change: How Leadership Differs form management*, The Free Press, New York.
20. Kotter J.P. (2007), *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
21. Kotter, Entromy (2020), *Managing covid-19 Challenges, Identifying, Opportunities. How Does Your Organization Compare?*, <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2020/06/Managing-COVID-19-Challenges-Identifying-Opportunities-1.pdf> [02.05.2021].
22. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
23. Krupa K. (2003), *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź, s. 6-17.
24. Lewin K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science*, Social Equilibria and Social Change 1(10), pp. 5-41.

25. McKinsey & Company (2021), *How boards have risen to the COVID-19 challenge, and what's next*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-boards-have-risen-to-the-covid-19-challenge-and-whats-next> [20.05.2021].
26. Mikołajczyk Z. (2012), *Techniki organizatorskie w rozwiązaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
27. Moczydłowska J.M., Wiącek M. (2018), *The conditioning of change management – the perspective of managerial staff*, 28th International Scientific Conference on Economic and Social Development, University of Warsaw, pp. 90-97.
28. Mrówka R. (2001), *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej*, Warszawa
29. Orechwa- Maliszewska E., Paszkowski J. (red), (2010), *Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok.
30. Otolia I. (2017), *Analiza dynamiki otoczenia w świetle wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 113, s. 327-338.
31. Paszkowski J. (2016), *Zarządzanie zmianą- rozbieżności w teorii i praktyce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 12(7), s. 137-148.
32. Peters T.J. , Waterman R. H. Jr. (1984), *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Profile Books, New York, p. 32-33
33. Quinn, R.E., Cameron K.S. (2019), *Positive Organizational Scholarship and Agents of Change*. *Research in Organizational Change and Development* 27, pp. 31-57.
34. Sadri A.M., Ukkusuri S.V., Ahmed A. (2021), *Review of social influence in crisis communications and evacuation decision-making*, *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* 9, pp. 1-12.
35. Schumpeter J.A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press, New Brunswick, London.
36. Soroka- Potrzebna H. (2019), *Zarządzanie projektami- podejście tradycyjne czy zminne?*, *ZN WSH Zarządzanie* 2019(1), s. 89-98.
37. Sztompka P. (2000), *Trauma wielkiej zmiany. Społeczne koszty transformacji*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.
38. Szydło J., Widelska U. (2018a), *Leadership values - the perspective of potential managers from Poland and Ukraine (comparative analysis)*, *Business and Management* 2018: The 10th International Scientific Conference, Vilnius, May 3-4.
39. Szydło J., Szpilko D., Rus C., Osoian C. (2020), *Management of multicultural teams. Practical lessons learned from university students*, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

40. Torppa C.B., Smith K.L. (2011), *Organizational Change Management: A Test of the Effectiveness of a Communication Plan*, *Communication Research Reports* 28(1), pp. 62-73.
41. Vos M. (2017), *Communication in Turbulent Times: Exploring Issue Arenas and Crisis Communication to Enhance Organisational Resilience*, *School of Business and Economics, Jyväskylä*, p. 21-27.
42. Waldman D.A., Siegel S. D., Mansour J. (2006), *Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility*, *Journal of Management Studies* 43(8), pp. 1703-1725.
43. Wilton R.D., Páez A. , Scott D.M. (2011), *Why do you care what other people think? A qualitative investigation of social influence and telecommuting*, *Transportation Research, Policy and Practice* 45(4), pp. 269-282.
44. Zhang T., Gerlowski D., Acs Z. (2021), *Working from home: small business performance and the COVID-19 pandemic*, *Small Business Economics*, <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00493-6> [20.05.2021].

The role of leadership in the process of change

Abstract

The aim of this article is to define the role of leadership in the change management process, taking into account the impact of the COVID-19 pandemic on the effectiveness of applying classical theories of change management in the new business reality. The basis for consideration was the analysis of the current state of knowledge and research in this area. The position of the leader of change in popular concepts of innovation management was also analyzed. The considerations are an attempt to answer the question of what is the role of leaders in the contemporary transformation of enterprises.

Key words

leadership of change, managing the process of change, coronacrisis, COVID-19 pandemic