

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Harvard Business Review. Przywódstwo w okresie zmian

Autor: Harvard Business School Press

Tłumaczenie: Agnieszka Sobolewska

ISBN: 978-83-246-0911-6

Tytuł oryginału: [Harvard Business Review
on Leading Through Change](#)

Format: A5, stron: 184
oprawa twarda



Kiedy prognoza gospodarcza jest głównie wiatrem zmian

Ciągle nowe przepisy. Konkurencja pojawiająca się jak grzyby po deszczu. Odkrycia techniczne i technologiczne. Kapryśność gustów konsumentów. Problemy z zatrudnieniem. To wszystko nieodłączne atrybuty aktualnej sytuacji rynkowej. Jak radzić sobie ze zmienną koniunkturą, gdy w tle ciągle majaczy jeszcze transformacja systemowa? Kiedy modyfikacja procesów zarządzania jest najefektywniejsza? Jak zarazić zespół entuzjazmem podczas wprowadzania ulepszeń? Te oraz wiele innych dylematów najlepiej rozwieją najwięksi specjaliści w dziedzinie zarządzania, wybitni teoretycy oraz odnoszący sukcesy praktycy. Nie musisz zapisywać się na czasochłonne szkolenia ani szukać odpowiedniego kierunku studiów na prestiżowej uczelni. John Kotter, David Garvin, Eric Abrahamson i inni uznani eksperci są gotowi, by podzielić się z Tobą swoją wiedzą. Masz szansę oddać stery własnej firmy w ręce najwprawniejszych rynkowych żeglarzy.

- Poprawa konkurencyjności firmy – modyfikacje i ulepszenia
- Programy naprawcze – ucieczka przed niepowodzeniem
- Zmiany kulturowe – niezdecydowanie gwoździem do trumny przedsiębiorstwa
- Menedżer czasu transformacji – zarządzanie zmianą według formuły DICE

„Harvard Business Review. Przywództwo w okresie zmian” to zbiór artykułów, które w wersji oryginalnej ukazały się w Harvard Business Review – cenionym przez menedżerów, naukowców i przedsiębiorców czasopiśmie, wydawanym przez jeden z najbardziej prestiżowych uniwersytetów na świecie. Niniejszy zbiór zawiera przełomowe koncepcje, wiodące myśli i studia przypadków autorstwa doświadczonych ekspertów w dziedzinie zarządzania.

Spis treści

Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń	7
JOHN P. KOTTER	
Przywództwo, które prowadzi do przełomu	29
W. CHAN KIM I RENÉE MAUBORGNE	
Dlaczego pracownicy nie chcą zmian?	55
PAUL STREBEL	
Pokonywanie kultury niezdecydowania	73
RAM CHARAN	
Zmiana poprzez perswazję	95
DAVID A. GARVIN I MICHAEL A. ROBERTO	
Momenty świetności	115
ROBERT E. QUINN	
Bezbolesne zarządzanie zmianą	139
ERIC ABRAHAMSON	
Twarde aspekty zarządzania zmianami	153
HAROLD L. SIRKIN, PERRY KEENAN I ALAN JACKSON	
O autorach	181

Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń

JOHN P. KOTTER

CO JAKIŚ CZAS menedżerowie próbują radykalnie poprawić konkurencyjność swoich firm. Robią to często pod presją akcjonariuszy, domagających się poprawy wyników w krótkim czasie. John Kotter, autor klasycznego artykułu z 1995 roku, przestrzega jednak przed pójściem na skróty. Z jego analizy ponad 100 firm wynika, że nawet najzdolniejsi menedżerowie popełniają wówczas co najmniej jeden katastrofalny błąd.

W CIĄGU OSTATNIEJ DEKADY śledziłem rozwój wydarzeń w ponad stu firmach, które próbowały radykalnie poprawić swoją konkurencyjność. Były wśród nich podmioty duże (Ford) i małe (Landmark Communications), firmy amerykańskie (General Motors) i europejskie (British Airways), firmy pod kreską (Eastern Airlines) i na dużym plusie (Bristol-Myers Squibb). Transformacja przebiegała w tych firmach pod różnymi szyldami: programu TQM (*Total Quality Management*), przebudowy,

odchudzania, restrukturyzacji, zmiany kulturowej lub programu naprawczego. Niemniej podstawowy cel tych działań był prawie we wszystkich przypadkach identyczny: dokonać fundamentalnych zmian w sposobie funkcjonowania firmy, tak aby mogła ona sprostać nowym, trudniejszym warunkom rynkowym.

Kilka z tych przedsięwzięć przyniosło wspaniałe rezultaty, niektóre zakończyły się całkowitym fiaskiem, natomiast większość znalazła się gdzieś pomiędzy tymi biegunami, aczkolwiek zdecydowanie bliżej dolnego końca skali. Wnioski, które płyną z tych obserwacji, są interesujące i prawdopodobnie dadzą się odnieść do znacznie większej liczby firm, którym przyjdzie funkcjonować w jeszcze bardziej konkurencyjnym środowisku rynkowym nadchodzącej dekady.

Najogólniejszy wniosek dotyczący tych bardziej pozytywnych przykładów jest taki, że zmian należy dokonywać etapami i że w sumie zajmują one dość dużo czasu. Opuszczenie któregoś etapu tylko pozornie przyspiesza cały proces i nigdy nie przynosi dobrych rezultatów. Drugi wniosek sprowadza się do tego, że kardynalne błędy popełnione na dowolnym etapie mogą mieć katastrofalne skutki; mogą spowolnić tempo procesu i zniweczyć ciężko wypracowane korzyści. Być może z powodu naszego braku doświadczenia w dziedzinie odnowy firm nawet bardzo zdolni menedżerowie popełniają podczas procesów restrukturyzacyjnych przynajmniej jeden poważny błąd.

Błąd 1. Niedostateczne uświadomienie pracownikom konieczności dokonania zmian

Najbardziej udane programy zmian rozpoczynają się od tego, że pewne osoby lub grupy osób zaczynają bacznie śledzić poziom konkurencyjności firmy, jej pozycję rynkową, jej wyniki finansowe

oraz najnowsze trendy technologiczne. Ich zainteresowanie koncentruje się na groźbie redukcji przychodów z chwilą wygaśnięcia ochrony patentowej, pięcioletnim trendzie spadku rentowności podstawowej dziedziny działalności firmy lub na wschodzącym rynku, którego znaczenie jest powszechnie ignorowane. Następnie takie osoby znajdują sposób, by szeroko nagłośnić swoje spostrzeżenia, podkreślając ich dramatyczny wydźwięk. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji kryzysowych, poważnych zagrożeń lub wielkich szans rynkowych, które są bardzo na czasie. Ten pierwszy etap ma fundamentalne znaczenie, ponieważ aby program naprawczy ruszył z miejsca, potrzeba intensywnej współpracy ze strony wielu ludzi. A jeśli ludzie nie będą mieli żadnej motywacji, to zachowają się biernie i wtedy cały wysiłek spełnie na niczym.

W porównaniu z pozostałymi fazami procesu zmian etap pierwszy może wydawać się łatwy do przejścia. W rzeczywistości wcale tak nie jest. Grubo ponad połowa firm, które były przedmiotem moich obserwacji, poniosła na pierwszym etapie porażkę. Przyczyny takiego stanu rzeczy są różne. Czasami osoby odpowiedzialne za losy firm nie doceniają trudności, jakie może sprawić pozbawienie pracowników poczucia bezpieczeństwa, a czasami znacznie przeceniają swoją dotychczasową skuteczność w uświadamianiu pracownikom konieczności zmian. Innym razem przyczyną może być zniecierpliwienie liderów: „Dość już tych przedbiegów; weźmy się wreszcie do prawdziwej roboty”. W wielu wypadkach menedżerów ogarnia paraliż związany z potencjalnym fiaskiem przedsięwzięcia. Zaczynają martwić się o to, że starsi pracownicy będą stawiać opór, że wyraźnie spadnie morale załogi, że proces wymknie się spod kontroli, że zmiany wpłyną negatywnie na krótkookresowe wyniki firmy, że spadną ceny jej akcji i że zostaną obarczeni winą za pogrążenie przedsiębiorstwa w kryzysie.

Paraliż na najwyższych szczeblach zarządzania często bierze się stąd, że firma cierpi na nadmiar menedżerów i niedostatek liderów. Zadaniem kadry kierowniczej jest minimalizować ryzyko i zapewnić

sprawne funkcjonowanie istniejącego systemu. Zmiana — ze swej definicji — wymaga stworzenia nowego systemu, a to z kolei zawsze wymaga przywództwa. Pierwszy etap procesu odnowy najczęściej zmierza donikąd, dopóki wyższych stanowisk kierowniczych nie obejmie wystarczająco liczna grupa — nowo zatrudnionych lub awansowanych — liderów z prawdziwego zdarzenia.

W licznych wypadkach procesy transformacji zostają uruchomione — i to na dobre — dopiero wtedy, gdy stery firmy przejmuje nowy szef, który jest utalentowanym liderem i który dostrzega potrzebę zasadniczych zmian. Jeżeli proces ma na celu przekształcenie całej firmy, kluczową postacią staje się jej prezes zarządu (CEO), a jeśli zmiana dotyczy konkretnego działu, najwięcej zależy od szefa tej jednostki. Jeżeli osoby te nie są liderami z prawdziwego zdarzenia ani „specami od zmian”, pierwszy etap procesu może nastroić ogromnych kłopotów.

Złe wyniki osiągnięte przez firmę podczas pierwszego etapu są z jednej strony błogosławieństwem, ale z drugiej jednak strony są przekleństwem. Strata pieniędzy wymusza wzrost zainteresowania problemami firmy, ale jednocześnie ogranicza pole manewru. Dobre wyniki prowadzą zaś do odwrotnej sytuacji: o wiele trudniej jest przekonać ludzi o potrzebie zmian, natomiast znacznym ułatwieniem dla realizacji procesu staje się większa pula dostępnych środków finansowych.

Niezależnie jednak od tego, czy pierwszy etap poprawił, czy w znacznym stopniu pogorszył wyniki, wszystkie w miarę udane procesy transformacyjne posiadają wspólny punkt programu zmian. Jest nim — zainicjowana przez szefa lub grupę pracowników — szczerą dyskusja nad potencjalnymi problemami firmy, takimi jak pojawienie się nowego konkurenta, spadek rentowności, kurczenie się udziału w rynku, stagnacja dochodów, zerowy wzrost. Z powodu niemal powszechnego negatywnego nastawienia do osób zwiastujących złe wieści (dotyczyć to może zwłaszcza przypadków, w których szef firmy nie jest specjalistą w zakresie zmian)

rozsądni menedżerowie często polegają na zewnętrznych źródłach niepomysłnych informacji. W tej materii mogą przysłużyć się

***Jeden z szefów,
aby zwiększyć poczucie
pilności zmian, rozmyślnie
„wykreował” największą
w historii firmy stratę
księgową.***

firmie chociażby analitycy z Wall Street, konsumenci lub konsultanci. W całej tej operacji chodzi głównie o to, by — mówiąc słowami byłego szefa jednego z dużych europejskich przedsiębiorstw — „przedstawić istniejący

stan rzeczy jako większe zagrożenie dla firmy niż wypłynięcie na nieznaną wodę”.

W kilku najbardziej udanych przedsięwzięciach liderzy celowo doprowadzili do sytuacji kryzysowych. Jeden z szefów, aby zwiększyć poczucie pilności zmian, rozmyślnie „wykreował” największą w historii firmy stratę księgową. To sprawiło, że w trakcie całego procesu transformacji inwestorzy giełdowi wywierali na nią ogromną presję.

Inny lider — szef działu — zlecił bezprecedensowe badanie poziomu zadowolenia klientów, mając pełną świadomość, że jego wyniki będą dla firmy druzgoczące. Nie zapomniał o upublicznieniu wyników ankiety. Na pierwszy rzut oka takie zabiegi mogą kojarzyć się z ryzykiem. Ryzykowna jest także sytuacja, w której firma nadmiernie dba o swoje bezpieczeństwo. Jeśli świadomość konieczności zmian nie będzie w firmie powszechna, wówczas proces transformacji z pewnością zakończy się porażką, a wtedy dalsza przyszłość firmy stanie pod dużym znakiem zapytania.

Jak duża grupa menedżerów musi akceptować konieczność wprowadzenia zmian? Z moich obserwacji wynika, że co najmniej 75% członków kadry kierowniczej musi szczerze wierzyć w to, że kontynuowanie działalności w dotychczasowej formie jest absolutnie niemożliwe. W przeciwnym razie powstaną poważne problemy, które dadzą o sobie znać na dalszych etapach procesu.

Błąd 2. Stworzenie niedostatecznie silnej koalicji liderów

W wielu firmach inicjatywa programu odnowy firmy wychodzi od jednej, najwyżej dwóch osób. W udanych przedsięwzięciach tego typu do inicjatorów przyłączają się z czasem kolejni liderzy. Koalicja liderów musi jednak osiągnąć minimalną wielkość już w pierwszej fazie procesu; inaczej wszelkie wysiłki spełzną na niczym.

Często słyszy się opinię, że nie uda się wprowadzić istotnych zmian w sytuacji, gdy szef firmy nie jest ich aktywnym zwolennikiem. W rzeczywistości chodzi jednak o znacznie szerszą kwestię. W firmach, które pomyślnie przeszły okres transformacji, zobowiązanie do przeprowadzenia procesu odnowy podejmowało, oprócz dyrektora wykonawczego, prezesa lub szefa działu, kolejnych 5, 15 lub 50 osób. Z moich licznych doświadczeń wynika, że w skład tej koalicji nigdy nie wchodziłi wszyscy członkowie kierownictwa firmy. Niektórzy ludzie nie popierali zmian, a przynajmniej nie popierali ich od razu. W udanych przedsięwzięciach koalicja liderów była jednak najczęściej całkiem silna — pod względem stanowisk, dostępu do informacji i fachowej wiedzy, a także uznania, jakim cieszyli się wszyscy jej członkowie, oraz ich kontaktów.

Zarówno w małych, jak i dużych przedsiębiorstwach skuteczna koalicja liderów może się składać na początek z zaledwie 3 – 5 osób. Jednak w dużych firmach ich liczba musi szybko wzrosnąć do 20 – 50 osób, ponieważ tylko w ten sposób można pomyślnie przejść dalsze etapy procesu. Trzon koalicji stanowią menedżerowie, którzy piastują najwyższe stanowiska. Jednak czasami w jej składzie można znaleźć członka rady nadzorczej, przedstawiciela najważniejszego klienta, a nawet wpływowego przywódcę związkowego.

W związku z tym, że w skład koalicji liderów wchodzić ludzie spoza ścisłego kierownictwa firmy, reguły funkcjonowania tego gremium często wykraczają poza ramy hierarchii służbowej. Taka sytuacja może być niezręczna, ale jest w pełni uzasadniona. Gdyby

oficjalna struktura zarządzania działała bez zarzutu, nie byłoby potrzeby wprowadzania istotnych zmian. Skoro jednak istniejący system nie zdaje egzaminu, reforma wymaga działań wykraczających poza formalne ramy, oczekiwania i procedury.

Silne poczucie konieczności zmian ułatwia kierownictwu firmy budowę zespołu liderów. Zwykle potrzebne są jednak pewne dodatkowe działania. Ktoś musi zebrać tych wszystkich ludzi w jednym miejscu, pomóc im wypracować wspólne stanowisko w kwestii problemów i perspektyw firmy oraz sprawić, że koalicja osiągnie niezbędny poziom wzajemnego zaufania i porozumienia. Jednym z popularnych sposobów, które pomagają zrealizować ten cel, są dwu- lub trzydniowe wyjazdy integracyjne. Spotkałem się z wieloma przypadkami, w których grupy liczące od 5 do 35 osób uczestniczyły w serii wyjazdów rozłożonych na kilka miesięcy.

Fiasko poniesione na drugim etapie z reguły wynika ze zlekceważenia trudności związanych z wprowadzaniem zmian, co najczęściej dotyczy również zlekceważenia potrzeby stworzenia silnej koalicji liderów. Niektóre firmy nie mają żadnych doświadczeń w pracy zespołowej na szczycie hierarchii służbowej i w związku z tym nie doceniają możliwości działania takiej grupy. Są również i takie firmy, które wolą, by szefem grupy był ktoś z kierownictwa działu kadr, jakości lub planowania strategicznego, a nie menedżer średniego szczebla (*line manager*). Bez względu na to, jak utalentowany i oddany swojej funkcji będzie szef wyłoniony z grona menedżerów wysokiego szczebla, koalicja pozbawiona silnego przywództwa tak zwanych menedżerów liniowych nigdy nie osiągnie wystarczająco dużego wpływu.

Wysiłki, którymi kieruje grupa liderów o zbyt małej sile przebicia, mogą przynosić widoczne efekty tylko przez chwilę. Prędzej czy później osoby przeciwne zmianom zjednoczą swoje siły i zastopują proces transformacji.

Błąd 3. Brak wizji

Wszystkie udane transformacje, jakich byłem świadkiem, charakteryzowały się tym, że koalicja liderów potrafiła przedstawić wizję, która była stosunkowo łatwa do zaprezentowania i która spodobała się klientom, udziałowcom i pracownikom firmy. Każda wizja wykracza poza matematyczne prognozy, na których koncentrują się zwykle pięcioletnie plany działalności. Jednocześnie wizja zawiera coś, co pozwala wyraźnie dostrzec kierunek, w jakim musi podążać firma. Początkowy kształt wizji jest najczęściej dziełem jednej osoby i jest to obraz nieco zamglony. Jednak po 3 lub 5, a nawet 12 miesiącach rozważań analitycznych wzbogaconych o pewną dawkę marzeń koalicja liderów jest w stanie zaproponować znacznie lepszą wizję. Z czasem pojawia się także strategia służąca realizacji tej wizji.

W jednym ze średnich europejskich przedsiębiorstw wizja wypracowana przy pierwszym podejściu zawierała większość podstawowych idei, które znalazły się w jej ostatecznym kształcie.

***Wizja zawiera coś,
co pozwala wyraźnie
dostrzec kierunek, w jakim
musi podążać firma.***

Jedną z idei, która od samego początku współtworzyła nową koncepcję, była globalizacja zasięgu działania. To samo dotyczyło dążenia do osiągnięcia czołowej

pozycji w niektórych obszarach działalności. Jednak właśnie idea, która ostatecznie stała się filarem końcowej wizji, czyli rezygnacja z działalności o niskiej wartości dodanej, wykluła się dopiero w wyniku licznych, trwających wiele miesięcy, dyskusji.

Bez sensownej wizji proces transformacji może ulec rozbięciu na ciąg niezrozumiałych i nieprzystających do siebie przedsięwzięć, które mogą zaprowadzić firmę w niewłaściwe rejony albo po prostu donikąd. Bez sugestywnej wizji reforma działu księgowości, nowe zasady oceny efektywności pracowników, program

podniesienia jakości i zmiana kultury sprzedaży nie stworzą razem przełomowej całości.

Wiele nieudanych transformacji obfituje w plany i programy, ale nie posiada żadnej wizji. Jedna z firm opisała proponowane zmiany w grubych na kilkanaście centymetrów zeszytach, które rozdawano pracownikom. Instrukcje zawierały monotonne, szczegółowe opisy wszelkich procedur, celów, metod i terminów. Nigdzie nie było natomiast klarownych i przekonujących wyjaśnień dotyczących prawdziwego sensu tych wszystkich kroków. Nic więc dziwnego, że pracownicy, z którymi rozmawiałem, czuli się zagubieni albo wyobcowani. Obszerne instrukcje wcale nie zachęciły ich do zbiorowego wysiłku ani nie przekonały do zmian. Można sądzić, że w rzeczywistości ich wpływ był raczej odwrotny.

W kilku mniej udanych przedsięwzięciach, którym mogłem przyjrzeć się z bliska, kierownictwo firmy miało obraz przyszłych losów firmy, ale był on zbyt zagmatwany lub zbyt niewyraźny,

Wiele nieudanych transformacji obfituje w plany i programy, ale nie posiada żadnej przekonującej wizji.

by mógł służyć za drogowskaz. Niedawno poprosiłem jednego z menedżerów zatrudnionych w średniej wielkości firmie, by nakreślił mi swoją wizję i w odpowiedzi usłyszałem półgo-

dzinny wykład, z którego niewiele zrozumiałem. Były w nim podstawowe elementy klarownej wizji, ale tak głęboko ukryte, że ich wychwycenie było nie lada problemem.

Warto pamiętać o następującej praktycznej wskazówce: jeśli nie uda Ci się w ciągu najwyżej pięciu minut nakreślić swojej wizji słuchaczowi tak, by ją zrozumiał i uznał za interesującą, to znaczy, że ten etap transformacji nie jest jeszcze zakończony.

Błąd 4. Nieadekwatna komunikacja wizji

Z moich obserwacji wynika, że komunikacja z pracownikami w ramach procesu transformacji przebiega według trzech utartych schematów. Pierwszy z nich polega na tym, że grupa liderów opracowuje rzeczywiście ciekawą wizję przekształceń, a następnie przystępuje do przekazania jej pracownikom podczas jednego zebrania lub za pomocą poczty elektronicznej. Mimo że stosując te metody, liderzy wyczerpują roczny potencjał komunikacji w firmie zaledwie w 0,0001%, są zdumieni, jak niewielu pracowników zrozumiało nowe podejście. Zgodnie z drugim schematem szef firmy poświęca ogromną ilość czasu na przekazanie odpowiednich informacji podczas spotkań z grupami pracowników, ale nadal większość z nich nie pojmuje sensu zmian. W ramach trzeciego schematu informacja na temat zmian dociera do pracowników za pośrednictwem znacznie większej liczby biuletynów i przemówień, ale niektórzy znani wszystkim menedżerowie wysokiego szczebla zachowują się nadal w sposób będący zaprzeczeniem proponowanej wizji. Ostateczny rezultat jest taki, że wśród pracowników rośnie zwątpienie, a zaufanie do przekazywanych informacji spada.

Transformacja nie ma szans powodzenia, jeśli nie poprą jej setki, a nawet tysiące pracowników, przy czym to poparcie musi oznaczać nawet gotowość do pewnych wyrzeczeń. Tymczasem pracownicy (nawet ci, którym nie odpowiada status quo) nie zdecydują się na żadne wyrzeczenia, dopóki nie uwierzą, że pożyteczne zmiany są konieczne. Tak więc bez dostarczania pracownikom wiarygodnych informacji nigdy nie uda się zawładnąć ich sercami i umysłami.

Niniejszy, czwarty etap procesu transformacji rodzi szczególnie wiele wątpliwości wtedy, gdy wyrzeczenia oznaczają także zwolnienia pracowników. Trudno jest zyskać zrozumienie i poparcie

z ich strony, jeśli jednym z elementów wizji jest redukcja zatrudnienia. Z tego powodu udane wizje zawierają w sobie szanse na dalszy wzrost i zobowiązanie do odpowiedniego traktowania każdego, kto musi odejść z firmy.

Menedżerowie, którzy potrafią porozumiewać się z otoczeniem, przekazują istotne treści w ramach swoich codziennych zajęć. W trakcie rutynowego omawiania jakiegoś problemu stwierdzają, czy proponowane rozwiązania pasują, czy nie pasują do szerszego kontekstu zmian. Podczas okresowej oceny efektywności pracy mówią o tym, czy postawa danego pracownika pomaga, czy przeszkadza realizować przyjętą wizję rozwoju. Dokonując kwartalnej oceny wyników działu, zastanawiają się, w jaki sposób kierownictwo działu wspiera proces transformacji. A na okresowym spotkaniu z załogą, odpowiadając na zadane pytania, nawiązują do celów programu odnowy przedsiębiorstwa.

W firmach, które lepiej niż inne radzą sobie z procesem transformacji, menedżerowie wykorzystują do przekazania wizji wszystkie dostępne kanały komunikacji. Dbają o to, by nudne i przez nikogo nieczytane biuletyny firmowe wypełnić ciekawie napisanymi artykułami na temat nowej perspektywy rozwoju. Dążą do tego, by sformalizowane i monotonne kwartalne narady ścisłego kierownictwa firmy nabierały charakteru żywej dyskusji nad jej transformacją. Rezygnują z większości tradycyjnych kursów na temat zarządzania, a w ich miejsce organizują szkolenia dotyczące aktualnych problemów firmy i nowej wizji. Zasada, której podporządkowane są wszystkie ich działania, jest bardzo prosta: wykorzystać do popularyzacji przekształceń wszystkie dostępne kanały komunikacji, a zwłaszcza te bezproduktywne, służące do przekazywania nieistotnych informacji.

Jednakże większe znaczenie posiada fakt, że większość menedżerów kierujących udanymi programami głębokich przekształceń nauczyła się stosować w praktyce zasadę zgodności słów i czynów. Dlatego świadomie próbują stać się żywym symbolem nowej

kultury organizacyjnej swojego przedsiębiorstwa. Sześćdziesięcioletni dyrektor zakładu, który w całej czterdziestoletniej karierze zawodowej rzadko zastanawiał się nad potrzebami odbiorców, nie zacznie z dnia na dzień kierować się w swym postępowaniu dobrem klienta. Tym niemniej na własne oczy przekonałem się, że wspomniana osoba potrafiła się zmienić – i to bardzo. W jej przypadku duże znaczenie miało silne poczucie konieczności zmian. Istotny był również fakt, że wspomniany menedżer był członkiem koalicji liderów i zespołu odpowiedzialnego za wykreowanie nowej wizji. Równie duże znaczenie miała kampania informacyjna na temat zmian (która przypominała mu o wymaganej postawie) oraz informacje zwrotne od kolegów i podwładnych (które pomogły mu uświadomić sobie, kiedy jego zachowanie odbiega od głoszonych idei).

Do komunikacji z otoczeniem służą zarówno słowa, jak i czyny, a te ostatnie mają bardzo często największe znaczenie. Z tego powodu nic tak bardzo nie podważa sensu zmian, jak sytuacje, w których zachowania ważnych osób z firmy nie pokrywają się z ich słownymi deklaracjami.

Błąd 5. Nieusunięcie przeszkód utrudniających realizację wizji

Udane transformacje mają do siebie również to, że im większy jest stopień zaawansowania procesu zmian, tym większa jest liczba ludzi, którzy w nim uczestniczą. Proces transformacji zachęca bowiem pracowników do tego, by wypróbowywali nowe podejścia, zgłaszali nowe pomysły i obejmowali przywództwo nad niektórymi działaniami. Jedynym ograniczeniem jest wymóg, by działania mieściły się w szerszych parametrach całościowej wizji. W tym przypadku rządzi zasada, że im więcej ludzi angażuje się w proces, tym lepsze są jego końcowe rezultaty.

Bez wątpienia koalicja liderów umożliwia innym podjęcie działań przez sam fakt, że sugestywnie przedstawia nowy kierunek rozwoju firmy. Komunikacja nie jest jednak nigdy środkiem w pełni wystarczającym. Proces odnowy polega również na usuwaniu przeszkód. Zbyt często zdarza się, że pracownik utożsamia się z wizją i chce pomóc w jej realizacji, ale drogę zagradza mu mur. Czasami ten mur istnieje tylko w umyśle pracownika i wystarczy przekonać takiego pracownika, że na horyzoncie nie ma żadnych obiektywnych barier. Jednak w większości przypadków ów mur ma w pełni realny wymiar.

Niekiedy taką przeszkodą jest struktura organizacyjna firmy. Wąskie zakresy obowiązków mogą poważnie osłabiać dążenia pracowników do wzrostu produktywności. Mogą nawet utrudniać samo myślenie o interesie klienta. Czasami niedoskonała struktura systemu wynagrodzeń lub ocen stawia pracowników przed koniecznością wyboru pomiędzy wizją a własnym interesem. Jednak najgorsi ze wszystkiego są szefowie, którzy nie chcą się zmienić i żądają rzeczy niezgodnych z ogólną filozofią zmian.

Pewna firma rozpoczęła proces transformacji od nadania przedsięwzięciu szerokiego rozgłosu i odniosła rzeczywiste sukcesy w początkowej fazie przemian. Kłopoty zaczęły się na czwar-

***Zbyt często zdarza się,
że pracownik utożsamia się
z wizją i chce pomóc
w jej realizacji, ale coś
staje mu na drodze.***

tym etapie. Cały proces praktycznie stanął w miejscu z winy szefa największego działu firmy, który — niepowstrzymywany przez nikogo — sabotował większość nowych inicjatyw. Wprawdzie

w rozmowach wyrażał poparcie dla zmian, ale nie zmienił swojego dotychczasowego nastawienia i nie zachęcał do tego kroku swoich menedżerów. Nie nagradzał również pracowników, którzy inspirowani przez nową wizję rozwoju zgłaszali oryginalne pomysły.

Ponadto nie pozwolił na jakąkolwiek zmianę polityki kadrowej firmy, mimo że wyraźnie nie pasowała ona do nowych koncepcji. Sadzę, że motywy, które kierowały jego postępowaniem, były wielo-

Jednak najgorsi ze wszystkiego są szefowie, którzy nie chcą się zmienić i wymagają działań niezgodnych z ogólną filozofią zmian.

rakie. Jednym z nich był brak pewności, czy wprowadzane w firmie zmiany są konieczne. Drugim było poczucie, że zmiany mogą zagrozić jego pozycji w firmie. Trzecim

motywem była obawa o to, że nie podoła nowym zadaniom i nie osiągnie zakładanego zysku operacyjnego. Inni menedżerowie, co prawda, sami wspierali transformację, ale nie zrobili dosłownie nic, by powstrzymać „sabotażystę”. Ich zachowanie również miało skomplikowane podłoże. Niektórzy z nich bali się swojego szefa, a dyrektor wykonawczy firmy obawiał się, że może stracić utalentowanego menedżera. Skutki tej sytuacji były dla firmy katastrofalne. Menedżerowie niższego szczebla uznali, że deklaracje ścisłego kierownictwa na temat swojego zaangażowania na rzecz zmian były kłamliwe, i zaczęli odnosić się do całego przedsięwzięcia z cynizmem. W rezultacie proces transformacji zakończył się fiaskiem.

W pierwszej połowie procesu transformacji firmom brakuje impetu, siły lub czasu, by pokonać wszystkie przeszkody. Największe z nich trzeba jednak w końcu wziąć na cel i usunąć. Jeśli drogę reform blokuje jakaś osoba, bardzo ważne jest, by potraktować ją sprawiedliwie i w sposób zgodny z nową wizją. Jakieś działania są jednak niezbędne — zarówno po to, by umożliwić innym wykorzystanie swojego potencjału, jak i po to, by podtrzymać wiarygodność całego procesu.

Błąd 6. Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów

Prawdziwa transformacja jest procesem długotrwałym. Z tego powodu powinna obejmować także krótkoterminowe cele, których osiągnięcie jest bardzo dobrą okazją do spotkania się i uczczenia sukcesu. Brak takich celów stwarza ryzyko, że cały proces straci swój impet. Większość ludzi nie zdobędzie się na długotrwały wysiłek, jeśli w ciągu roku, a najwyżej dwóch lat nie pojawią się przekonujące dowody na to, że ich starania przynoszą spodziewane rezultaty. Bez stosunkowo szybkich sukcesów ludzie masowo rezygnują z dalszych starań lub zasilają szeregi tych, którzy aktywnie sprzeciwiają się zmianom.

Po 12 – 24 miesiącach efektywnych prac nad transformacją daje się zauważyć stopniowa poprawa wskaźników jakościowych lub wyhamowanie spadkowego trendu w sferze dochodów firmy. Wyraźnie widać, że niektóre nowe produkty zdobywają mocną pozycję rynkową albo że firma powiększa swój udział w rynku. Można dostrzec imponującą poprawę wydajności albo statystyczny wzrost poziomu zadowolenia klientów. Niezależnie jednak od tego, jakie są konkretne oznaki poprawy sytuacji, ich pozytywny wydźwięk jest jednoznaczny. I nie ma on nic wspólnego z subiektywną opinią, którą mogliby podważyć przeciwnicy zmian.

Pomiędzy kreowaniem doraźnych sukcesów a czekaniem na takie sukcesy istnieje zasadnicza różnica. Pierwszą postawę cechuje aktywność, a drugą bierność. W ramach udanych procesów transformacji menedżerowie aktywnie szukają sposobów na to, by uzyskać wyraźną poprawę wyników, określić cele w ramach rocznego systemu planowania, zrealizować zamierzenia i nagrodzić ludzi uczestniczących w transformacji — drogą oficjalnych podziękowań, awansu, a nawet premii pieniężnej. Dla przykładu — w jednej z amerykańskich firm przemysłowych koalicji liderów

udało się doprowadzić do bardzo spektakularnego i udanego debiutu rynkowego nowego produktu po około 20 miesiącach od rozpoczęcia procesu odnowy firmy. Wybór nowego produktu nastąpił po 6 miesiącach od rozpoczęcia procesu zmian i był obwarowany kilkoma warunkami. Produkt miał być zaprojektowany i urynkowany w stosunkowo szybkim czasie, a jego opracowaniem miał się zająć mały zespół ludzi przekonanych o słuszności nowej wizji. Ponadto produkt miał posiadać potencjał wzrostowy, a zespół odpowiedzialny za jego opracowanie miał swobodnie funkcjonować poza ustalonymi podziałami organizacyjnymi. Przy takim podejściu niewiele było miejsca na przypadek, a sukces nowego produktu wyraźnie zwiększył wiarygodność całego procesu transformacji.

Menedżerowie często narzekają, że zmusza się ich do osiągnięcia szybkich sukcesów, ale z moich obserwacji wynika, że presja może odgrywać w procesie zmian pożyteczną rolę. Kiedy ludzie uświadomią sobie, że przeprowadzenie głębokich zmian zajmuje dużo czasu, mogą stracić zapał do pracy. Nastawienie na osiągnięcie szybkich zwycięstw pomaga utrzymać wysoki stopień mobilizacji pracowników i wymusza na nich analityczny, szczegółowy tok myślenia, który pozwala dopracować lub zrewidować przyjętą wizję.

Błąd 7. Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa

Po kilku latach naprawdę ciężkiej pracy menedżerowie mogą odczuwać pokusę, by ogłosić się zwycięzcami, gdy tylko nastąpi pierwsza wyraźna poprawa wyników firmy. Radość z pojedynczego sukcesu jest rzeczą normalną, ale przekonanie, że wygrało się całą wojnę, może mieć dla firmy katastrofalne skutki. W ostatnim czasie śledziłem kilkanaście procesów przebiegających pod

hasłem przebudowy (*reengineeringu*) firm. Poza dwoma firmami, we wszystkich przypadkach odtrąbiono zwycięstwo i podziękowano za współpracę droгим konsultantom zaraz po zakończeniu pierwszego, dużego programu przekształceń (czyli po 2 lub 3 latach od rozpoczęcia transformacji). Skutek był taki, że przez następne dwa lata wszystkie dokonane przez firmy pozytywne zmiany powoli ustępowały miejsca dawnym rozwiązaniom. W dwóch przypadkach na dziesięć ciężko obecnie dostrzec jakiegokolwiek ślady przebudowy.

Z obserwacji, jakie prowadziłem w ciągu ostatnich dwudziestu lat, wynika, że to samo zjawisko dotyczy zakrojonych na szeroką skalę programów podniesienia jakości, prac nad przebudową struktury organizacyjnej, a także wielu innych rodzajów transformacji. Zazwyczaj problemy mogą pojawić się już na początku procesu: brakuje odpowiednio silnego przekonania o konieczności przeprowadzenia zmian, dostatecznie silnej koalicji liderów lub wystarczająco sugestywnej wizji. Jednak tym, co naprawdę zabija cały proces transformacji, jest przedwczesne zadowolenie z jego rezultatów. Właśnie wtedy inicjatywę przejmują siły kojarzone z obroną dawnego status quo.

Jak na ironię, przedwczesne świętowanie zwycięstwa jest bardzo często efektem kombinacji postaw inicjatorów i przeciwników zmian. Ogarnięci entuzjazmem z powodu wyraźnych sygnałów poprawy sytuacji inicjatorzy zmian idą na całość. Przyłączają się do nich przeciwnicy zmian, którzy szybko dostrzegają każdą możliwość zablokowania transformacji. Po odtrąbieniu zwycięstwa przeciwnicy zmian uporeczywie nalegają na to, by uznać batalię za wygraną i odesłać wojsko do domu. Zmęczone oddziały dają się przekonać, że wojna już jest skończona. Po powrocie do swojej zagrody żaden żołnierz nie ma już ochoty, by ponownie stawić się w punkcie zbornym. Wkrótce potem proces transformacji staje w miejscu, a do firmy wkradają się dawne przyzwyczajenia.

Zamiast ogłaszać zwycięstwo, liderzy udanych przedsięwzięć transformacyjnych wykorzystują wiarygodność, jakiej przysparzają im szybkie sukcesy, do przewycięzania jeszcze większych problemów. Zależy im na zreformowaniu tych systemów i struktur, które odbiegają od wizji przekształceń i z którymi nikt dotąd nie próbował się uporać.

Uważnie zastanawiają się nad tym, kogo awansować, kogo przyjąć do pracy i jak rozwijać umiejętności pracowników. Opracowują nowe programy zmian, które przewyższają skalą poprzednie przedsięwzięcia. Rozumieją, że przebudowa firmy zajmuje nie miesiące, a całe lata. W przypadku jednego z najbardziej udanych procesów transformacji, jakie miałem okazję obserwować, przeprowadziliśmy nawet analizy ilości zmian dokonanych każdego roku w ciągu siedmiu lat trwania przedsięwzięcia. W skali od 1 (najniższy poziom) do 10 (najwyższy poziom) pierwszy rok otrzymał 2 punkty, drugi — 4, trzeci — 3, czwarty — 7, piąty — 8, szósty — 4, a siódmy — 2 punkty. Widać więc, że kulminacja zmian przypadła na piąty rok trwania procesu, czyli po pełnych 36 miesiącach od pierwszych zauważalnych sukcesów.

Błąd 8. Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej firmy

Na zakończenie moich rozważań nad procesami transformacji muszę przytoczyć jeszcze jeden wniosek: zmiany mają charakter trwałe, jeśli pracownicy zaczynają o nich mówić jako o własnym stylu pracy. Inaczej mówiąc, zmiany muszą przeniknąć do krwioobiegu firmy. Dopóki nowe zachowania nie staną się organicznym elementem społecznych norm i wspólnych wartości, mogą ulec degradacji z chwilą, gdy osłabnie presja w kierunku zmian.

Największy wpływ na utrwalenie zmian w ramach kultury organizacyjnej firmy mają dwa czynniki. Pierwszym z nich jest

rozmyślne dążenie do uświadomienia pracownikom, w jaki sposób ich nowe podejście sprzyja poprawie wyników. Jeśli pracownicy będą tylko zdani na własną ocenę tych zależności, mogą dojść do błędnych wniosków. Na przykład, gdy poprawa sytuacji nastąpi „za rządów” charyzmatycznego szefa o imieniu Harry, szeregowi pracownicy będą wiązać dobre wyniki z jego w dużej mierze indywidualistycznym stylem zarządzania, zamiast kojarzyć je z własnymi dokonaniem w dziedzinie obsługi klienta i efektywności. Do tego, by pomagać ludziom dostrzec prawdziwe związki przyczynowo-skutkowe, potrzebna jest jednak komunikacja. Jedna z firm pozostawała wierna tej prawdzie aż do bólu, ale odniosła dzięki temu ogromne korzyści. Na każdym ważniejszym spotkaniu z udziałem menedżerów omawiano w bardzo wyczerpujący sposób wszelkie przyczyny wzrostu efektywności, a firmowa gazeta raz po raz zamieszczała artykuły obrazujące wpływ wszystkich zmian na wzrost zysków.

Drugim czynnikiem jest powolne i konsekwentne skłanianie nowej ekipy menedżerskiej do tego, by naprawdę utożsamiała się z modernizacją. Jeśli firma nie zdecyduje się zmienić zasad awansu służbowego, efekty prac nad odnową firmy będą miały charakter krótkotrwały. Jedna zła decyzja dotycząca zmiany na kierowniczym stanowisku może sprawić, że dziesięć lat ciężkiej pracy pójdzie na marne. Błędy w polityce kadrowej zdarzają się wtedy, gdy rada dyrektorów nie uczestniczy bezpośrednio w procesie transformacji. Przynajmniej trzykrotnie byłem świadkiem sytuacji, w której liderem procesu zmian był odchodzący na emeryturę menedżer i choć jego następcą nie sprzeciwiał się transformacji, z pewnością nie uchodził za specę w tej dziedzinie. Członkowie rady nadzorczej nie orientowali się w szczegółach transformacji i z tego powodu nie mieli żadnych podstaw, by wątpić w słuszność swoich wyborów. W jednym przypadku przechodzący na emeryturę menedżer bezskutecznie starał się przekonać radę, by wybrała młodszego kandydata, który w większym stopniu uosabiał

proces przekształceń w firmie. W pozostałych dwóch przypadkach dyrektor naczelny firmy nie sprzeciwił się wyborowi rady, sądząc, że jego następcy nie będą w stanie zepsuć efektów transformacji. Rzeczywistość jednak okazała się zupełnie inna. Po dwóch latach od zakończenia procesu odnowy jej efekty zaczęły stopniowo zanikać.

BŁĘDÓW POPEŁNIANYCH PODCZAS transformacji jest jeszcze więcej, ale te, które omówiłem w tym artykule, są najpoważniejsze. Mam świadomość, że sugestie przedstawione w tak krótkim tekście muszą wydawać się zbyt uproszczone. Rzeczywisty przebieg nawet udanych transformacji jest skomplikowany i pełen niespodzianek. Ale tak jak stosunkowo prosta wizja stanu docelowego wystarczy, by wskazać kierunek ludziom uczestniczącym w programie zmian, tak prosta wizja procesu wprowadzania zmian może zapobiec błędnym decyzjom. Natomiast mniejsza liczba błędów często decyduje o tym, że proces kończy się sukcesem, a nie porażką.

Osiem etapów transformacji firmy

1. **Uświadomienie pracownikom konieczności i pilności dokonania zmian**

- Ocena realiów rynkowych i konkurencyjnych.
- Analiza i omówienie sytuacji kryzysowych, potencjalnych trudności i istotnych szans rynkowych.



2. **Sformowanie silnej koalicji liderów**

- Utworzenie zespołu menedżerów, którzy będą razem dysponować wystarczającą władzą, by stać się przewodnią siłą procesu transformacji.



3. **Wykreowanie wizji**

- Wykreowanie wizji, która pomoże ukierunkować proces zmian.
- Opracowanie strategii urzeczywistnienia tej wizji.



4. Zaprezentowanie wizji udziałowcom, klientom i pracownikom

- Wykorzystanie każdego dostępnego środka komunikacji do zaprezentowania nowej wizji i strategii udziałowcom, klientom i pracownikom.
- Uczenie pracowników nowych zachowań, w tym za pomocą przykładów, jakich dostarczają zachowania członków koalicji liderów.



5. Zapewnienie innym możliwości działania w zgodzie z wizją

- Wylimitowanie przeszkód stojących na drodze do jej realizacji.
- Zmiana systemów i struktur, które w istotny sposób utrudniają urzeczywistnienie wizji.
- Zachęcanie do podejmowania ryzyka oraz realizacji niekonwencjonalnych pomysłów, czynności i działań.



6. Planowanie i osiągnięcie szybkich sukcesów

- Planowanie widocznych usprawnień.
- Wdrażanie tych usprawnień.
- Przekazanie wyrazów uznania i przyznanie nagród pracownikom odpowiedzialnym za usprawnienia.



7. Konsolidacja usprawnień i wprowadzanie kolejnych zmian

- Wykorzystanie zwiększonej wiarygodności do zmian systemów, struktur i rozporządzeń, które nie pasują do wizji.
- Zatrudnianie, awansowanie i kształcenie pracowników zdolnych do urzeczywistnienia wizji.
- Ożywienie procesu poprzez zapoczątkowanie nowych przedsięwzięć, zajęcie się nowymi tematami i dokooptowanie kolejnych agentów zmian.



8. Utrwalenie nowego podejścia

- Określenie związków pomiędzy nowymi zachowaniami a poprawą wyników firmy.
- Stworzenie mechanizmów zapewniających rozwój kadr menedżerskich i ich rotację.