

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

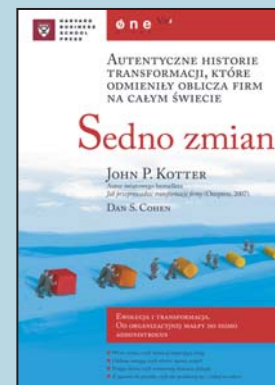
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie

Autor: John P. Kotter, Dan S. Cohen  
Tłumaczenie: Barbara Profaska, Aleksandra Podsiadlik  
ISBN: 978-83-246-0553-8

Tytuł oryginału: [The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations](#)

Format: A5, stron: 224  
oprawa twarda



### Ewolucja i transformacja. Od organizacyjnej mały do homo administro

- Wiatr zmian, czyli wykreuj inspirującą wizję
- Oddane zastępy, czyli stwórz zgrany zespół
- Potęga słowa, czyli rozmawiaj, tłumacz, deleguj
- Z uporem do przodu, czyli nie poddawaj się i czekaj na sukces

Nasza gospodarka przeszła transformację systemową. Nie wszystkie firmy uporały się jeszcze z tym istotnym przeobrażeniem społeczno-ekonomicznym. Niejednostajne trendy, kapryśne gusty konsumentów, rosnąca w siłę konkurencja, nowe standardy zarządzania – to wszystko składa się na menedżerską codzienność. Bez względu jednak na to, czy zarządzasz kolosem jedną nogą stojącym jeszcze w dawnym ustroju, czy jesteś kierownikiem rzutkiego zespołu młodych zapaleńców – pewnym elementem Twojej pracy zawsze będzie widmo zmiany.

Książka „Sedno zmian...” jest innowacyjna, podobnie jak nasza rzeczywistość rynkowa. John P. Kotter i Dan S. Cohen zgłębiają istotę zmiany, starając się dotrzeć do samego serca procesu transformacji. Książka, oparta o wywiady przeprowadzone w ponad stu organizacjach będących w trakcie procesu transformacji, proponuje prostą, lecz prowokującą odpowiedź na pytanie: „W jaki sposób skutecznie i z sukcesem zmodyfikować naszą organizację”. Radykalnie odbiega ona od tradycyjnego podejścia do zmiany – podczas gdy znakomita większość firm sądzi, że powodzenie transformacji zależy od zmiany sposobu myślenia pracowników, autorzy wierzą, że kluczem do sukcesu jest wykorzystanie ich emocji.

- Pokonywanie integralnych problemów długofalowej zmiany – lęku, oporu, niezadowolenia
- Przykłady i doświadczenia zawodowe najlepszych menedżerów transformacji na świecie
- Słynne 8 kroków przeprowadzania zmian wprost z książki: „Jak przeprowadzić transformację firmy” Johna P. Kottera wraz z wyjaśnieniem
- Szkolenie z zasad umiejętnego wywierania wpływu na innych i przekonywania ich do swoich racji

**Nic nie jest bardziej pewne i stałe niż zmiana**

## SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	9
PODZIĘKOWANIA	13
WPROWADZENIE	
Sedno zmian	15
KROK 1	
Uświadamianie pilności wprowadzania zmian	33
KROK 2	
Tworzenie zespołu kierującego zmianami	61
KROK 3	
Ustalanie odpowiedniej wizji	93
KROK 4	
Rzetelna komunikacja jako warunek zaangażowania zespołu	121
KROK 5	
Upewnocnienie działania	143



## KROK 1

# *Uświadamianie pilności wprowadzania zmian*

**P**IERWSZYM KROKIEM NA DRODZE DO przeprowadzenia skutecznej zmiany jest upewnienie się, że odpowiedni ludzie zaczną działać odpowiednio szybko — chodzi o to, by trwali w nieustannej gotowości, przez cały czas wypatrując szans i zagrożeń, a tym samym mobilizując swoich kolegów do działania i stwarzając „bojową” atmosferę. Jeżeli wprowadzanie zakrojonych na szeroką skalę zmian nie będzie realizowane wystarczająco szybko, całe przedsięwzięcie zacznie przypominać wtaczanie ogromnego głazu na szczyt wysokiej góry.

## **NIE NAJLEPSZY POCZĄTEK**

Być może ktoś miał już okazję spotkać się z taką sytuacją?

## Jak zdobyć akceptację szefa?

Od Teda Watsona

Ogólna koncepcja — raczej mało oryginalna zresztą — zakładała konsekwentne prowadzenie takich samych działań w odniesieniu do wszystkich jednostek operacyjnych firmy. Wszelkie działania podejmowane były dokładnie w ten sam sposób, niezależnie od tego, czy chodziło o menedżerów z Birmingham, czy z Buffalo. Dokonując zakupu długopisu, generatora czy młotka, stosowaliśmy dokładnie takie same podstawowe procedury. Chodziło o to, by stosować najnowsze technologie i dzięki temu osiągać korzyści skali.

Pewnego miesiąca odbyło się zebranie najwyższego kierownictwa naszej firmy. Mieliśmy na nim omówić zmiany w funkcjonowaniu systemu pakowania, których wprowadzenie uznaliśmy za niezbędne. Przed spotkaniem do wszystkich jego uczestników zostały rozesłane materiały opisujące mocne i słabe strony obecnego systemu. Niewielki zespół ludzi skoncentrował się na analizie ekonomicznej zagadnienia, w której szczególnie nacisk położono na wykorzystywane przez nas oprogramowanie. Podczas zebrania zespół przedstawił wyniki swoich prac. „Oto na czym polega problem. Technologia to dla nas niepowtarzalna szansa...”. Wszystkie argumenty znajdowały poparcie w danych przedstawionych w formie tabel i wykresów. Przedstawiciele kierownictwa uważnie przysłuchiwali się prezentacji.

Następnie rozpoczęło się zadawanie pytań: „Ile czasu to zajmie?”, „Czy inne firmy korzystały już z tego oprogramowania?”, „Czy w ich przypadku się ono sprawdziło?”. Kontrowersji nie było jednak zbyt wiele, dlatego dyskusja została szybko zakończona. Wydawało się, że osiągnęliśmy konsensus — mogły o tym świadczyć liczne nieformalne rozmowy przeprowadzone przed spotkaniem,

wsparcie dla tej idei ze strony dyrektora generalnego oraz atmosfera panująca na samym zebraniu.

Zaczęliśmy więc wprowadzać zmiany. W ciągu kilku kolejnych miesięcy zauważyłem gwałtowny wzrost liczby telefonów od ludzi pracujących w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, którzy pytali: „Ile to jeszcze potrwa? *My* nie możemy sobie pozwolić na...”, „Bilans związanych ze zmianami korzyści i kosztów nie wypada *w naszym przypadku* korzystnie. Dlaczego musimy...”, „Związane z tym zamieszanie jest *dla nas* nie do zaakceptowania, a wywołują je właśnie wasi ludzie z zespołu wdrożeniowego”. Za każdym razem starałem się wyjaśniać, jaki jest biznesowy cel wprowadzania zmian. W ten sposób mogłem jednak spędzić „na telefonie” kilka kolejnych dni.

W każdej jednostce organizacyjnej znaleźć można było wiele osób, które chciały pracować dokładnie tak samo jak do tej pory. Były gotowe zaakceptować nowe oprogramowanie tylko pod warunkiem, że poza obniżeniem kosztów zmiana nie będzie miała dla nich poważniejszych konsekwencji. Oczekiwali, że ich sprawozdawczość finansowa będzie wyglądać tak jak wcześniej. Chcieli planować działania konserwacyjne po swojemu, a nie w sposób, jaki im proponowano. Ich zdaniem procedury obsługi nagłych wezwań wymagały jedynie drobnego usprawnienia. Stwierdzali też, że akceptacja jakiegoś zamówienia od zawsze wymagała pięciu podpisów i nie zamierzają z tej procedury zrezygnować, ponieważ ich zdaniem od tego zależy poprawne funkcjonowanie firmy. Tego rodzaju uwagi mnożyły się w nieskończoność. Byłem zmuszony całą swoją energię skupiać na walce z lawiną telefonów od ludzi zgłaszających różne obawy i zastrzeżenia.

Krótko mówiąc, natrafiliśmy na mur. Musieliśmy zatem cofnąć się i zacząć wszystko od początku. To była naprawdę ciężka praca.

Największą przeszkodą we wprowadzeniu niezbędnych zmian zazwyczaj stają się cztery podstawowe rodzaje postaw i zachowań. Pierwszym z nich jest samozadowolenie, które nierzadko idzie w parze z bezpodstawną dumą lub arogancją. Drugim zachowaniem jest bierność bądź postawa asekuracyjna — mowa tu o powodowanej strachem lub paniką chęci pozostawania poza głównym nurtem wydarzeń. Kolejną postawę można by nazwać do-niczego-mnie-nie-zmusisz — osoby przyjmujące ją zwykle odczuwają gniew. Ostatni rodzaj zachowań to wykazywanie skrajnie pesymistycznego podejścia do wszystkich inicjatyw, które skutkuje nieustannym wahaniem. Niezależnie jednak od przyczyn skutki pozostają dokładnie takie same. Ludzie nie przyglądają się sprawie uważnie, nie przybierają aktywnej postawy i nie zaczynają działać. Zamiast cokolwiek robić, przyjmują postawę pasywną i narzekają, gdy działania podejmuje ktoś inny. W takiej sytuacji niezbędny proces zmian w ogóle się nie rozpoczyna lub od samego początku przebiega nie tak, jak powinien.

Z przytoczonej powyżej analizy przypadku wynika jednoznacznie, że pewne założenia zostały przyjęte bez należytego zastanowienia. Założono mianowicie, że opisane wyżej zachowania nie występują lub przestaną występować w momencie, w którym idea wdrożenia zmian zostanie zaakceptowana przez kierownictwo wyższego szczebla. To naprawdę istotne i, jak wykazała analiza przypadku, niewłaściwe założenie. W wielu jednostkach tworzących tę organizację panowała powszechna atmosfera samozadowolenia: „Mamy przecież tak wiele wyzwań. Unifikacja procesów biznesowych naprawdę nie jest najważniejsza”. Widoczny był również strach: „Czy zrealizuję ten projekt i jednocześnie poradzę sobie z codzienną działalnością?”. Nie obyło się też bez gniewu: „Dlaczego na siłę wciskają mi ten »unifikacyjny« bezsens?”. Można się było również spotkać z pesymizmem: „Zmarnujemy fortunę na nowe oprogramowanie, które i tak nie będzie dobrze działać”. Nieobcy różnym osobom był cynizm: „Jestem ciekaw, jaką prowizję zainkasował koleś, który sprzedał nam ten nowy system”. Nie ulegało wątpliwości, że osoby zajmujące się wdrażaniem idei natrafiają na gruby i wysoki mur.

## DOBRY POCZĄTEK

A oto inna historia. Pokazuje, że można zastosować zupełnie inne podejście i oprzeć swoje decyzje na odmiennych założeniach.

### Nagrywanie wściekłego klienta

Od Tima Wallace'a

Pewnego wieczoru jadłem kolację z jednym z naszych najważniejszych klientów. Spotkanie miało być wyrazem naszej wdzięczności za zlecenia, jakie otrzymywaliśmy od niego. Rozmawialiśmy o jednym z naszych najważniejszych produktów, a klient opowiedział mi o zmianach, jakie musiał w nim wprowadzać po otrzymaniu dostawy. Wydawało się to całkowicie pozbawione sensu, ponieważ wspomniany produkt wytwarzaliśmy na jego specjalne zamówienie. Wprowadzanie zmian było przecież czasochłonne i wiązało się z kosztami. Co oczywiste, konieczność wprowadzania tych zmian wcale go nie cieszyła.

Powiedziałem, że jest mi bardzo przykro z tego powodu i że stworzymy zespół, który zajmie się rozwiązaniem problemu. Z wyrazu jego twarzy wnioskowałem, że moje słowa nie robiły na nim większego wrażenia. A przecież wydawało mi się, że szczerść moich intencji nie powinna budzić wątpliwości. „Przecież już wielokrotnie mówiłem o tym waszym ludziom — odpowiedział. — Oni po prostu nie słuchają”. Wyjaśnił też, że po zgłoszeniu potrzeby wprowadzenia pewnych zmian w produkcie lub sposobie jego wytwarzania, przez jakiś czas wszystko było robione tak, jak trzeba. Jednak po kilku tygodniach pojawiały się dokładnie te same problemy. „Prosimy znowu i znowu o wprowadzenie konkretnych zmian, a wasz

pracownik tylko potakuje głową i sprawia wrażenie, jakby w ogóle nie słuchał”.

Pomyślałem, że prawdopodobnie bardzo niewielu pracowników naszej firmy miało kiedykolwiek okazję bezpośrednio rozmawiać z tym człowiekiem. A jeśli nawet rozmawiali, to mogli nie dostrzec jego frustracji, która była tak doskonale widoczna podczas naszej wspólnej kolacji. Zapytałem go wówczas, czy mogę jutro przysłać jednego z moich pracowników, by ten nagrał jego uwagi na kasetę wideo. Z początku był chyba bardzo zaskoczony, wyjaśniłem mu jednak, że mówię całkowicie poważnie i że moim zdaniem może to pomóc nam obu. Rozmawialiśmy jeszcze przez chwilę i po krótkich namowach mój rozmówca wyraził zgodę.

Następnego dnia kilku moich pracowników wybrało się do niego z kamerą wideo. Poprosili go o całkowitą szczerość i nieukrywanie emocji. I tak właśnie było. Moi ludzie nakręcili trzydziestominutowy materiał, z którego po drobnych zabiegach montażowych zrobiliśmy piętnastominutowy film.

Po ich powrocie zgromadziliśmy w sali posiedzeń około pięćdziesięciu osób. Ktoś włączył telewizor i na ekranie pojawił się nasz wściekły klient.

Reakcja zebranych była bardzo interesująca. Większość z nich wydawała się być szczerze zdziwiona. Większość z nich nie miała zbyt często styczności z klientami i prawdopodobnie nigdy nie widzieli tak silnej, negatywnej reakcji. Podejrzywałem, że parę osób zapewne zastanawia się nad tym, czy na pewno nie jest to odosobniony przypadek. Uczestnicy spotkania nie odrywali wzroku od ekranu. Kilka osób siedziało z otwartymi ustami. Oczywiście były też osoby, które uważały, że nasz klient nie ma racji. „On nie rozumie”. „Trzeba mu uświadomić pewne rzeczy”. „Powodem, dla którego...”. Osoby te były jednak w zdecydowanej mniejszości.

Po obejrzeniu materiału rozpoczęliśmy dyskusję nad rozwiązaniem problemów i zapewnieniem pożądanego stanu rzeczy — mie-

liśmy zamiar zadbać, by nasz klient był zadowolony. Zaczęły się pojawiać kolejne pomysły. Jak to zwykle bywa, część z nich nie była zbyt praktyczna, nie ulega jednak wątpliwości, że odbyła się naprawdę istotna dyskusja.

Nakręcony materiał pokazaliśmy w sumie czterystu pracownikom naszej firmy. Znowu pojedyncze osoby przybrały postawę obronną. Równie wielu jak za pierwszy raz stwierdzało jednak, że musimy coś z tym zrobić. Sądzę, że nawet ci najbardziej oporni pracownicy po tym doświadczeniu byli bardziej skłonni słuchać tego, co klienci mają im do powiedzenia.

Nakręciliśmy kolejne materiały wideo. Koszty tej akcji były naprawdę niewielkie. Oczywiście nie był to sposób na rozwiązanie wszystkich naszych problemów, jednak udało nam się pokonać jedną z istotnych przeszkód na drodze do wprowadzania zmian. Zakład, o którym opowiadam, trafił w nasze ręce w momencie przejęcia firmy, która była jego właścicielem. Firma ta przez długi czas zajmowała wiodącą pozycję w swojej branży, jej pracownicy myśleli zapewne, że o swojej pracy wiedzą już wszystko. W końcu byli ekspertami, prawdziwymi fachowcami. Niestety zajmowali się wszystkim, tylko nie realizacją oczekiwań klientów. Ich podejście można by streścić w następujący sposób: „Aha, jasne, a teraz zejdz mi z drogi i pozwól robić swoje. Na mojej robocie znam się ja, a nie ty. Ja jestem zawodowcem, a ty mi przeszkadzasz”. Z takim nastawieniem trudno jest zabrać się do pracy i podnieść stopień zadowolenia klienta.

Zabieranie się do pracy to główne wyzwanie związane z realizacją pierwszego kroku procesu zmian.

Historie przytoczone powyżej mają wiele wspólnych elementów. Obie firmy odniosły w ostatnich latach znaczące sukcesy. Dla obydwu coraz większym problemem stawała się presja ze strony konkurentów

oraz poziom generowanych kosztów. Musiały dokonać zmian, by stać czoła wyzwaniom, jakie niesie XXI wiek. Jednak pod pewnymi względami przytoczone powyżej historie bardzo się od siebie różnią.

W pierwszej z nich największy nacisk położony został na uzyskanie zgody najwyższego kierownictwa firmy i metodzie polegającej na przedstawieniu analiz, które mają zmienić sposób myślenia o danej kwestii. W firmie opisywanej w drugiej historii koncentrowano się na braku poczucia pilności wprowadzenia zmian charakteryzującej pracowników fabryki (a prawdopodobnie także niektórych członków kadry zarządzającej). Metodą rozwiązania tego problemu było pokazanie nagrania wideo, które miało odwoływać się do ich emocji. Materiał wideo oferował:

- konkretną informację przedstawioną w formie wizualnej (zamiast nienamacalnych danych liczbowych, jak na przykład „7,2 procent naszych klientów...”),
- dramatyczną scenerię (zamiast nudnej przemowy na temat koncentrowania się na klientach),
- autentyczny problem przedstawiony z punktu widzenia klienta (zamiast „opinii” menedżera),
- informację przemawiającą do uczuć i emocji („Co?”, „Wow!”),
- emocje okazywane przez większą grupę ludzi (zamiast emocji okazywanych jedynie przez szefów),
- okazję do zwalczania odczuć fałszywej dumy bez konieczności interwencji ze strony wściekłego lub rzucającego groźbami menedżera (zamiast: „Jesteście kretnami!”).

W rezultacie u większości pracowników nie podniósł się poziom pesymizmu, obaw czy też złości, natomiast zdecydowanie poprawiła się ich motywacja — wdrażanie zmian miało zatem większe szanse powodzenia. Kluczem do sukcesu był materiał wideo — prawdopodobnie nagranie miało nie najlepszą jakość i było wykonane za pomocą niedrogiego sprzętu, nie na tym polegała zatem jego przewaga. Jego siłą była wiarygodność wypowiedzi nagranych klienta i jego

## Nagrywanie wściekłego klienta

### Zobaczenie

Pracownicy oglądają nagranie, w którym występuje wściekły, ale niezmiernie ważny klient firmy. Osoba prezentująca nagranie zyskuje w ten sposób wiarygodność. Nie pokazuje też nagrania w sposób ukazujący złość (żadnych: „Tylko sobie na to popatrzcie!”).

### Odczucie

Większość pracowników jest zaskoczona. Niektórzy zaczynają się bać, inni są źli. U wielu w miejscu dotychczasowego samozadowolenia pojawia się poczucie pilnej potrzeby zmian — „Musimy coś z tym zrobić”.

### Zmiana

Niektórzy przyjmują postawę defensywną, najchętniej zachowaliby dotychczasowy *status quo*. Większa grupa zaczyna jednak (choć niepewnie) wychodzić problemom naprzeciw, słuchać klientów oraz przedstawicieli kierownictwa, gdy ci mówią o konieczności wprowadzania zmian. W organizacji złożonej z fachowców, uważających się za ekspertów, którzy najlepiej wiedzą, co należy robić, jest to bardzo duży postęp.

szczerze opinie. „Dane o kliencie” można było przecież przedstawić w formie dwustronicowej notatki. Materiał wideo okazał się skuteczny, ponieważ miał zdecydowanie większą wartość emocjonalną. Nagrania wideo o wiele lepiej przemawiają do naszej świadomości, która na skutek tysięcy lat ewolucji szczególnie dobrze przystosowała się do absorpcji tego, co widzimy oraz tego, co słyszymy i czego możemy dotknąć. W każdej sekundzie oczy pozyskują dla nas mnóstwo informacji. Jeśli ktoś w to wątpi, niech porówna rozmiar jednominutowego pliku filmowego przechowywanego na dysku komputera z rozmiarem pliku tekstowego, którego przeczytanie zabrałoby jedną minutę. Poza tym informacje wizualne nie są przetwarzane w naszym mózgu przez pierwsze z brzegu ośrodki — trafiają one zdecydowanie głębiej.

Omawiany tu materiał wideo został zaprezentowany w bezpiecznej atmosferze. Nikt nie krzyczał: „Jeśli nic z tym nie zrobimy, firma pójdzie z torbami!”, „Kto jest odpowiedzialny za cały ten bałagan?” czy też: „Oto co trzeba zrobić, i zaczniecie to robić, poczynając od jutra!”. Nie nastąpiła zatem eskalacja obaw ani gniewu.

W pierwszej historii wykorzystano podejście polegające na przekonywaniu kierownictwa do proponowanych zmian. Najprawdopodobniej spowodowało to wzrost poziomu gniewu, ponieważ menedżerowie poszczególnych jednostek odnieśli wrażenie, że nowe rozwiązania są im po prostu narzucane z góry. U ludzi, którzy nie mieli pojęcia o skutkach stosowania kompleksowych rozwiązań nowej technologii, prawdopodobnie rósł też strach. Z pewnością nie robiono wiele, aby zapobiegać powstawaniu tych odczuć, a przecież umacniały postawę samozadowolenia. Nie była to zatem sytuacja, która sprzyjałaby wzrostowi poczucia pilności wprowadzania zmian.

Nie oznacza to, że prezentacja wad i zalet konkretnego rozwiązania, a następnie próba uzyskania dla niego aprobaty najwyższego kierownictwa jest sama w sobie zła. Tego rodzaju podejście prowadzi do skutecznej implementacji zmian tylko wówczas, gdy jest częścią szerszej zakrojonych działań, które mają na celu ograniczenie występowania uczuć niesprzyjających budowaniu w pracownikach poczucia pilności wprowadzania zmian. Nie oznacza to, że wszelkiego

rodzaju dane czy odwoływanie się do logicznych argumentów są bezcelowe. Jeśli jednak mają prowadzić do skutecznego wdrożenia zakrojonych na szeroką skalę zmian, muszą być elementem dobrze przemyślanej metody — takiej, która może pomóc pracownikom dostrzec prawdę, znaleźć w sobie odpowiednie uczucia oraz odnaleźć motywację do działania.

## **OPRACOWYWANIE NA POCZĄTKU „WIZJI” ZMIAN**

Jednym z powodów, dla którego wdrażanie zmian zaczyna się od opracowania i przedstawienia rekomendacji, jest dążenie do uzyskania jasności co do kierunku zmian. Jak można cokolwiek zacząć, nie wiedząc, dokąd się zmierza? Jeśli na początku wyznaczy się zaledwie zarys kierunku zmian (lub nie zrobi się tego wcale), czyż nie istnieje ryzyko, że zmiany podążą w złym kierunku?

Podobny sposób myślenia skłania niektórych do rozpoczynania procesu wdrażania zmian od opracowania wizji. Wizję trzeba nakreślić, aby móc ją potem zamienić w rzeczywistość. Nietrudno jest znaleźć przykłady skutecznie wprowadzonych zmian, w przypadku których pierwszym krokiem było wyłonienie lidera z wizją lub też lidera, który wspólnie z innymi pracuje nad opracowaniem takiej wizji.

Poniżej przedstawiam przykład sytuacji, w której proces zmian rozpoczyna się od stworzenia wizji. Realia tej historii dotyczą krótkookresowego kryzysu, jednak podstawowe wnioski są takie same w każdej sytuacji, niezależnie od kontekstu.

## **Kiedy wszystko się wali**

**Od Nicka Pearce'a**

Zamierzaliśmy odgrywać w przyszłości dosyć istotną rolę, dlatego musieliśmy radykalnie zmienić naszą organizację. Stwierdziłem, że nie ma potrzeby pokazywania pracownikom istoty naszych problemów — chodziło przecież o doskonale widoczne sytuacje kryzysowe. Pierwsze dwa lub trzy miesiące poświęciłem zatem na wywołanie dyskusji na ten temat wśród członków najwyższego kierownictwa firmy. Toczące się rozmowy dotyczyły spraw bardzo ogólnych. Jakie są najważniejsze trudności związane z transformacją? Jak mogłaby wyglądać dobra wizja zmian? Naprawdę ciężko nad tym pracowałem.

Gromadzenie wszystkich członków dyirekcji na wspólnych posiedzeniach nie było rzeczą łatwą. Wielokrotnie musiałem dosłownie gonić poszczególne osoby, aby upewnić się, że przyjdą na spotkanie. I nie miało znaczenia, że wcześniej dzwoniłem do nich w celu „potwierdzenia”, że spotkanie jest nadal aktualne. Gdy dowadywałem się, że ktoś nie może stawić się na zebraniu, natychmiast zaczynałem sprawdzać, czy da się jeszcze jakoś zmienić wcześniejsze ustalenia. Gdy już udało mi się „zagonić” wszystkich do sali posiedzeń, zawsze ktoś wygłaszał zdanie w stylu: „Przykro mi, ale za godzinę mam ważne zebranie, więc będę się musiał wcześniej urwać”. Sprawy z pewnością nie ułatwiał fakt, że nie byłem ich szefem.

Ostateczne rezultaty nie były najlepsze, do czego walenie przyczynił się brak entuzjazmu i słaba frekwencja podczas spotkań. Udało nam się co prawda sformułować na papierze coś w rodzaju wizji, był to jednak jedynie kolejny dokument. Uwaga naszego kierownictwa skupiona była na czymś innym. Oceniając własną osobę

w kategorii „włożony wysiłek”, przyznałbym sobie 10 na 10 punktów, natomiast w kategorii „rezultaty” — 0 na 10.

W tamtym okresie nie zdawałem sobie sprawy, jak brzemiennie w skutki były nasze krótkoterminowe problemy. Czekaly nowe kontrakty, których warunki trzeba było przemyśleć i wynegocjować. Czekaly plany operacyjne i plany obsługi technicznej, które należało opracować z uwzględnieniem nowych dostawców i procedur budżetowych. Czekaly nowe procedury, które należało wdrożyć — w przeciwnym razie nie dalibyśmy rady skutecznie zaplanować świadczonych przez nas usług. W pewnym momencie doszło do tego, że planowaliśmy je z jedynie trzytygodniowym wyprzedzeniem. Zazwyczaj okres ten wynosił kilka miesięcy. Po zsumowaniu wszystkich tych czynników powstawał przerażający obraz całości. Jestem pewien, że osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary funkcjonowania firmy odnosiły wrażenie, że grunt pali im się pod nogami.

Postanowiłem zatem zupełnie zmienić taktykę. Zamiast proponować: „Poświęćmy piątek na pracę nad wizją zmian”, zacząłem operować stwierdzeniami w rodzaju: „Nasz program obsługi technicznej rozpada się na kawałki, musimy coś z tym zrobić”. To spowodowała, że przedstawiciele najwyższego kierownictwa zwrócili uwagę na najważniejsze problemy i wreszcie zaczęło się coś dziać. Pracując nad rozwiązaniem poszczególnych bieżących problemów, jednocześnie zastanawialiśmy się, co powinniśmy zrobić w przyszłości, by uniknąć ponownego występowania tych samych problemów. W związku z powyższym pracując nad wydatkowaniem pieniędzy na rozwiązywanie *bieżących* problemów, rozmawialiśmy również o kształcie przyszłych programów inwestycyjnych. W ten sposób udało się zbudować podstawę dla inicjatywy kontynuacji tych prac i podjęcia naprawę istotnych kwestii. Udało nam się wzbudzić

zainteresowanie najpoważniejszymi problemami związanymi z transformacją, wzrosło poczucie pilności wdrażania zmian. Od tego rodzaju działań należało zacząć od razu.

Dziś jestem zdania, że nikt nie może (a nawet nie wolno mu) zajmować się opracowywaniem wizji i długookresowych planów transformacji w sytuacji, gdy grunt pali mu się pod nogami. Osoba zaangażowana w pomoc swoim szefom w przebudowie organizacji obserwuje zachodzące wokół niej zmiany, dzięki czemu dostrzega, jak wielka transformacja musi jeszcze nastąpić. W ten sposób odkrywa w sobie motywację do przyłączenia się do tych wysiłków. Nawet po określeniu rozmiarów nagłego kryzysu ma się ochotę zwrócić uwagę innych na ten problem, aby następnie przejść do opracowywania wizji zmian. W naszym przypadku tego rodzaju podejście nie sprawdziło się — ludzie nie odczuli potrzeby pracy nad najbardziej istotnymi problemami. Ani trochę.

Kiedy wszystko się wali, musisz znaleźć tego przyczynę i uporać się z nią. Przynajmniej w pewnym stopniu należy zająć się zażegnaniem sytuacji kryzysowych. Należy się skoncentrować na ugaszczeniu największych pożarów oraz na wszystkich czynnikach, które mogą doprowadzić do ich szybkiego ponownego wybuchnięcia. W przeciwnym wypadku nigdy nie uda się wygenerować energii niezbędnej do przeprowadzenia większej transformacji i, co gorsza, nigdy nie powiodą się próby zbudowania silnej organizacji.

Pewien dyrektor generalny (nie mój) przejął kiedyś kierownictwo w pewnej kulejącej firmie, po czym stwierdził: „Ostatnią rzeczą, jakiej teraz potrzebujemy, jest wizja”. W tamtym czasie nie potrafiłem zrozumieć jego podejścia. Dziś już potrafię.

Tym dyrektorem generalnym był najprawdopodobniej Lou Gerstner, który objął kierownictwo w firmie IBM. W tamtym czasie bardzo wiele osób nie potrafiło zrozumieć jego koncepcji. Firmie IBM

były natomiast potrzebne podobne rozwiązania, jakie zastosowano w opisywanym powyższej przypadku. Najpierw należało zatrzymać krwotok, a dopiero potem zadbać o podniesienie motywacji do poziomu wymaganego dla realizacji większych zadań. Tworzenie wizji nie było w tym momencie (podobnie zresztą jak w najbliższej przyszłości) rozwiązaniem. Być może Gerstner miał opracowane jakieś elementy wizji, jednak zdawał sobie sprawę, że to nie wizja była wtedy najważniejszym wyzwaniem stojącym przed IBM. Dlatego też zajął się czymś o wiele ważniejszym niż opracowywanie wizji zmian.

Przeskakiwanie od razu do kroku trzeciego, czyli do opracowywania wizji, jest dość powszechnie występującym zjawiskiem. Zdarza się to właściwie bez przerwy. Decyzje takie są podejmowane zarówno w przypadku krótkoterminowych kryzysów (tak jak to było w opisywanym wyżej przypadku), jak i w sytuacji, w której nie ma żadnego kryzysu. Przeskakiwanie bezpośrednio do wizji, a częściej jeszcze do strategii, jest niezmiernie kuszące, ponieważ wydaje się być zupełnie logicznym rozwiązaniem. Nie ulega przecież wątpliwości, że nie można dokonać sensownych zmian, nie dysponując sensownymi wskazówkami. Należy zatem rozpocząć od wyznaczania tych wskazówek. Następnie cały proces „zarządzania zmianą” realizuje się zgodnie z planem, uwzględniając konieczne poprawki.

Największą wadą takiego podejścia jest fakt, że naprawdę dobrą wizję czy strategię zmian coraz trudniej jest stworzyć. Świat jest coraz bardziej skomplikowany, panuje na nim coraz większe zamieszanie. Dużym wyzwaniem mogą stać się nawet problemy mniejszych firm lub oddziałów większych organizacji. Etos samotnego bohatera, który na własną rękę rozwiązuje wszystkie problemy, coraz częściej staje się zwykłym mitem. Potrzebny jest zespół złożony z odpowiednich ludzi, odpowiednio zaangażowanych w wykonanie zadania oraz posiadających umiejętność podjęcia skutecznej współpracy. Tworzenie zespołu (krok drugi) powinno zostać zakończone, zanim rozpoczęte zostaną prace nad wizją zmian (krok trzeci). W odnajdywaniu odpowiednich ludzi i angażowaniu ich w realizację zadania bardzo pomocne okazuje się poczucie pilności dokonania zmian (krok pierwszy).

Istnieje jednak jeden wyjątek. Jeśli w firmie ludzie dostrzegają pilną potrzebę zmian i istnieje już odpowiedni zespół, wówczas opracowywanie wizji staje się jakby pierwszym krokiem na drodze do wprowadzania zmian. Niestety, zbyt często się zdarza, że inicjatorzy zmian błędnie oceniają poziom motywacji potrzebnej do dokonania zakrojonej na szeroką skalę transformacji. „Nasi ludzie wiedzą, że potrzebne są nam znaczące zmiany i są gotowi do ich wdrożenia” – często słyszymy to od inicjatorów zmian. „Faktycznie, może nie wszyscy, ale to na pewno wystarczy”. Po przeprowadzeniu rozmów z pracownikami takich firm (włączając tych, którzy są odpowiedzialni za opracowanie wizji) okazuje się, że ich zdaniem zmiany wprowadzone do tej pory są już i tak zbyt daleko idące. Okazuje się również, że zdaniem niektórych wystarczy kilka drobnych usprawnień, inni są zbyt zajęci, by podejmować kolejne wyzwania, a jeszcze inni są zdania, że ich praca sprawdza się doskonale. Ponadto osoby postulujące rozpoczęcie wprowadzania zmian od opracowywania wizji często niewłaściwie oceniają kompetencje istniejącego już zespołu, który ma się zająć implementacją zmian. Nie potrafią dostrzec, że grupa ta doskonale sprawdziła się w przeszłości i w związku z tym nie ma najlepszych predyspozycji do radzenia sobie z wyzwaniami przyszłości. Czasem nie potrafią dostrzec, że poszczególni członkowie zespołu nie współpracują ze sobą na tyle dobrze, by móc skutecznie przeprowadzić zakrojone na szeroką skalę zmiany.

Chcemy zatem jeszcze raz podkreślić – jeśli ktoś dysponuje dobrym zespołem, a jednocześnie wśród pracowników firmy panuje poczucie pilności wprowadzania zmian, opracowywanie wizji staje się niejako krokiem pierwszym. Nie wydaje się jednak, by często można było spotkać się z taką sytuacją.

## **SYTUACJE KRYZYSOWE, STRACH, GRUNT PALĄCY SIĘ POD NOGAMI**

Powyższa historia pozwala nam wyciągnąć jeszcze inne, równie istotne wnioski dotyczące sytuacji kryzysowych oraz strachu.

Przesunięcie góry, jaką jest organizacja, może się okazać bardzo trudne. Dlatego usprawiedliwione byłoby wyciągnięcie wniosku, że sytuacji kryzysowych (wywoływanych zarówno przez czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne) po prostu nie da się uniknąć. Po co ich unikać czy łagodzić, lepiej je podsycać, prawda?

W takim stwierdzeniu można się doszukać ziarnka prawdy. Można przecież twierdzić, że w historii opowiadającej o nagraniu wideo jej główny bohater stworzył właśnie coś w rodzaju minikryzysu. Częściej jednak mówiąc o kryzysach, mamy na myśli sytuacje, w których komuś pali się grunt pod nogami i jest zmuszony do opuszczenia wygodnie uwitego gniazdka. Czasami wydaje nam się, że strach pozytywnie wpływa na ludzi, ponieważ w sytuacji zagrożenia gotowi są podejmować bardziej aktywne działania. Można się z tym zgodzić. Jednak w przypadku większych zmian strach, który nie został w krótkim czasie zamieniony na pozytywną motywację, może się okazać nie zaletą, lecz poważną przeszkodą. Niektórzy ludzie, odczuwając zbyt duży lęk, koncentrują się wyłącznie na bezpośrednim źródle swojego strachu (tak właśnie było w historii zatytułowanej „Kiedy wszystko się wali”). Znajdą się tacy, którzy sięgną po gaśnicę, ugaszą pożar, po czym spokojnie powrócą do swoich ciepłych gniazdek. Inni będą marznąć, chować głowę w piasek i przybierać bardzo defensywną postawę. Wśród takich ludzi mogą pojawić się myśli typu: „Kogo obchodzi firma? Ja nie chcę jeszcze umierać”.

Jest to bardzo istotny moment. Strach może być czynnikiem motywującym. Może być ładunkiem, który wysadzi betonowy mur. Nie da się jednak przeprowadzić wielkiej transformacji, której podstawową i *trwałą* siłą napędową byłby strach. Czynnikiem podtrzymującym zmiany jest poczucie pilności zmian. Kiedy jesteśmy sfrustrowani, a nawet źli na jakąś grupę ludzi, strach może nam się wydać doskonałym rozwiązaniem. Bazując na strachu, nie można jednak pokonać wszystkich ośmiu kroków, ponieważ ludzie w końcu przyjmą postawę defensywną i zapomną o transformacji. Kiedy głównym celem pięćdziesięciu czy pięćdziesięciu tysięcy osób jest obrona własnych pozycji, to czy możliwe jest zbudowanie skutecznego zespołu kierującego zmianami? W jaki sposób skłonić poszczególne

działy do skutecznej koordynacji swoich działań? Co zrobić, gdy bardzo ważne zadanie Tomka może powieść się tylko wówczas, gdy Ania dobrze wykonuje swoją zupełnie nieeksponowaną funkcję?

## **JA TU TYLKO SPRZĄTAM**

Często zdarza się, że choć jesteśmy w pełni świadomi powyższych wniosków na temat strachu, lęku, samozadowolenia, poczucia pilności zmian i sytuacji kryzysowych, nie robimy nic, co mogłoby doprowadzić do wdrożenia zmian, ponieważ czujemy się bezsilni. „Przecież nie jestem szefem. Zakres moich działań jest bardzo ograniczony, co mogę zatem zrobić?”. Mogą to być przemyślenia szeregowych pracowników, menedżerów średniego szczebla, a nawet wiceprezesów (to nie żart). Poczucie bezsilności może być bardzo silne, bardzo osłabiające i niesamowicie frustrujące.

W niektórych sytuacjach ograniczenia wynikające z braku kompetencji decyzyjnych mogą wydawać się przytłaczające. Nie oznacza to jednak, że nic nie można zrobić.

Poniżej prezentujemy naszą ulubioną historię dotyczącą pierwszego etapu wprowadzania zmian. Jej główni bohaterowie stoją w hierarchii organizacji znacznie niżej niż dyrektor generalny.

### **Rękawice rzucone na stół**

**Od Jona Stegnera**

**M**ieliśmy problem z naszym procesem zaopatrzenia. Byłem przekonany, że w ramach tego procesu marnuje się ogromne ilości pieniędzy i sytuacja ta nie zmieni się w przyszłości. Nie potrafiliśmy jednak określić, o jakich kwotach można w tej sytuacji mówić. Moim zdaniem nie chodziło o obniżenie kosztów naby-

wania dóbr o jakieś nieistotne 2 procent, lecz o oszczędności rzędu 1 miliarda dolarów w perspektywie pięciu lat. Zmiana zakrojona na szeroką skalę wiązała się jednak z koniecznością znacznej modyfikacji wykorzystywanych dotąd procedur. Przeprowadzenie takiej zmiany nie było w tamtym momencie możliwe, ponieważ decyzja o jej wprowadzeniu musiałaby zostać podjęta przez kierownictwo wyższego szczebla, które niestety nie dostrzegało szans z tym związanych. W związku z zaistniałą sytuacją nikt nie podejmował żadnych działań.

Chcąc zorientować się w rozmiarach naszego problemu, poprosiłem jedną ze studentek odbywających u nas letnie praktyki, aby przeprowadziła niewielkie badania. Miała stwierdzić, ile płacimy za różne rodzaje rękawic wykorzystywanych w naszych fabrykach i ile ich rodzajów kupujemy. Wybrałem jedną grupę dóbr, aby otrzymać stosunkowo proste wyniki — zależało mi na tym, by opisywały element wyposażenia, który jest wykorzystywany we wszystkich fabrykach.

Po zakończeniu prac studentka zgłosiła mi, że nasze fabryki nabywają 424 różne rodzaje rękawic! *Czteryście dwadzieścia cztery*. Każda z fabryk korzystała z usług własnego dostawcy i samodzielnie negocjowała ceny. Te same rękawiczki w jednej z fabryk kosztowały 5 dolarów, podczas gdy w innej 17 dolarów. 5 czy nawet 17 dolarów mogą nie wydawać się wysokimi kwotami, jednak nasze zakłady kupują naprawdę *dużo* rękawic, a poza tym był to tylko jeden z symptomów naszego problemu z zaopatrzeniem. Przeanalizowałem wyniki badań studentki i po prostu nie mogłem uwierzyć, jak wielka jest skala problemu, przed którym stanęliśmy.

Studentka zebrała po jednej parze rękawic każdego rodzaju (424 pary). Każdą z nich wyposażyła w metkę z ceną i nazwą fabryki, w której była wykorzystywana. Następnie posegregowała rękawice według typów i przynależności fabryk do poszczególnych działów firmy.

Pewnego dnia zebraliśmy je wszystkie i zaniesiliśmy do sali posiedzeń zarządu, do której zaprosiliśmy następnie prezesów wszystkich działów. Ich oczom ukazał się wielki i drogi stół, zazwyczaj utrzymany w idealnej czystości i zapełniony jedynie dokumentami. Tego dnia znajdowała się na nim ogromna sterta rękawic. Z ust zaproszonych dyrektorów padały podobne stwierdzenia: „Kupujemy wszystkie te rodzaje rękawic?” Cóż, tak się składa, że tak. „Naprawdę?” Naprawdę. Zaczęli chodzić wokół stołu i, jak sądzę, szukać rękawic wykorzystywanych w ich fabrykach. Mogli porównywać ceny rękawic. Spojrzeli na dwie pary, które wyglądały identycznie, a jednak jedna z nich kosztowała 3,22 dolara, a druga 10,55 dolara.

Rzadko udaje się zaskoczyć podobnych im ludzi do tego stopnia, by nie wiedzieli, co powiedzieć. Tego dnia po prostu stali w sali posiedzeń zarządu z otwartymi ustami.

Informacja o naszej demonstracji szybko się rozeszła, ponieważ rękawice stały się przedmiotem swego rodzaju objazdowego tournée. Pojawily się w każdym dziale i w każdej fabryce. Stercie rękawic przyjrzało się naprawdę wiele osób. Dzięki tym prezentacjom osoby pracujące na różnych szczeblach naszej organizacji mogły przekonać się, jak źle wygląda w rzeczywistości sprawa organizacji zaopatrzenia w naszej firmie.

Dzięki kolejnym badaniom (znów przeprowadzonym przez studentów, co pozwalało na ograniczenie ich kosztów) udało nam się ustalić sposób postępowania niektórych naszych konkurentów. Nasze objazdowe tournée zyskało nowy element — benchmarking opracowany na podstawie danych pochodzących od konkurencji. W rezultacie otrzymaliśmy zielone światło na wprowadzenie zmian. Pracownicy firmy mówili: „Musimy działać natychmiast”. I tak właśnie zrobiliśmy. Dzięki temu udało się zaoszczędzić naprawdę dużo pieniędzy, które mogły być wykorzystane w dużo bardziej rozsądny sposób.

Dziś po firmie krąży już tylko anegdota o stercie rękawic.

I trudno się temu dziwić.

Głównymi bohaterami tej historii nie są szefowie. Ważną postacią jest natomiast studentka, która odbywa w firmie letnie praktyki. Mimo braku rozległych kompetencji osobom nienależącym do najwyższego kierownictwa udaje się znacząco odmienić procedury nabywania dóbr w dużej organizacji, co pozwala zaoszczędzić miliony dolarów.

Zastosowana w tym przypadku metoda była w pewnym sensie podobna do wykorzystanej w historii z nagraniem wideo w roli głównej. W obu przypadkach trzeba było przemówić do emocji ludzi za pomocą niezbitych, wręcz namacalnych dowodów. W takich sytuacjach nie wystarczają bowiem abstrakcyjne dane, łatwo przyswajalne dla racjonalnego umysłu. Słowa i liczby muszą być wsparte dowodami. Należy stworzyć dramatyczną wizualną prezentację, której podstawą będą jedynie fakty i którą widzowie będą mogli obejrzyć zupełnie dobrowolnie. Prezentacja przemawia do emocji i właśnie to jest najważniejsze. Taki sposób postępowania nie wywołuje u odbiorców defensywnej postawy ani uczucia złości. Pojawia się natomiast poczucie pilności wprowadzenia zmian, dzięki któremu możliwe staje się wdrożenie zmian.

## TANIO I PROSTO

Z historii o rękawicach i o nagraniu wideo można wyciągnąć jeszcze inny istotny wniosek. Działania mające na celu przygotowanie dużej organizacji do wdrożenia poważnych zmian nie wymagają wielomilionowych nakładów ani sześciu miesięcy. Bardzo wiele można zdziałać w krótkim czasie i za niewielkie pieniądze.

Oto trzeci przykład wskazujący, jakie tanie i proste działania mogą okazać się skuteczne przy rozwiązywaniu problemów pojawiających się na pierwszym etapie procesu wprowadzania zmian. W prezentowanej poniżej historii główną rolę odegrały portrety.

## **Galeria portretów dyrektorów generalnych**

### **Od Rona Marshalla**

**H**ol budynku centrali naszej firmy wygląda następująco — na wprost wejścia ma swoje stanowisko recepcjonistka, a po jej lewej stronie znajduje się kilka krzeseł dla oczekujących oraz stolik do kawy z kilkoma czasopismami, które mają zapewnić gościom rozrywkę. Dokładnie naprzeciw tego miejsca na ścianie wisiało jeszcze jakiś czas temu mniej więcej dziesięć portretów byłych dyrektorów generalnych firmy — mężczyzn o surowym wyrazie twarzy. Było to coś w rodzaju małej galerii sztuki i kapliczki. Po wejściu do budynku za każdym razem przechodziło się koło tych portretów. Tę samą drogę przemierzaliśmy także, wychodząc z budynku. Portrety przedstawiały wszystkich dyrektorów generalnych, którzy zarządzali firmą od roku 1885. Były to utrzymane w tonie formalnym obrazy olejne, gloryfikujące byłych dyrektorów firmy. Ich wizerunki wisiały na tej ścianie od lat i z paternalistyczną zyczliwością patrzyły z góry na wszystkich odwiedzających ten budynek.

Celem stworzenia tej galerii miało być oddanie hołdu grupie wielkich ludzi oraz pokazanie, że nasza firma kontynuuje wieloletnie tradycje. Galeria ta była jednak również symbolem ciągłego patrzenia w przeszłość, co w dzisiejszych czasach nie jest postrzegane pozytywnie. Była symbolem niekończącego się sukcesu w czasach, w których nie wiodło nam się tak świetnie. Była hołdem dla dyrektorów i wyrazem uznania ich pracy dla firmy (a jednocześnie przywodziła czasami myśli o tym, jak nieistotni są pozostali pracownicy). Była symbolem podejścia my (dyrektorzy) kontra oni (wszyscy inni). Nie należy też zapominać, że galeria portretów naprawdę była swego rodzaju kapliczką. Coś podobnego widziałem tylko raz w ży-

ciu. Miało to miejsce w firmie Woolworth<sup>1</sup>, a wszyscy się chyba zgodzą, że Woolworth nie jest najlepszym przykładem firmy XXI wieku.

Przedstawiciele najwyższego kierownictwa pytali mnie czasami, kiedy powieszę na ścianie swój portret. Odpowiadałem im, że nie zrobię tego nigdy. Niedługo po tej rozmowie nakazałem zdjęcie wszystkich portretów. Zostały po prostu zdjęte! W tak starej firmie z tradycjami jak nasza był to dla wszystkich duży szok. Wieści o tym nieznaczącym w sumie epizodzie rozeszły się po firmie szybciej niż rozeszłaby się treść najbardziej płomiennego przemówienia, jakie mógłbym wygłosić.

Mogliśmy zostawić pustą ścianę. Mogliśmy zawiesić na niej inne dzieła sztuki lub reprodukcje najśłynniejszych eksponatów muzealnych. Mogliśmy zawiesić zdjęcia członków aktualnego zarządu firmy. Mogliśmy też zawiesić zdjęcia naszych budynków lub produktów. Każde z tych rozwiązań dałoby oczekiwany rezultat. Na żadne z nich się jednak nie zdecydowaliśmy. Postanowiliśmy zastąpić portrety byłych dyrektorów generalnych zdjęciami sklepów, które są naszymi klientami.

Nie są to zdjęcia wykonane przez znanych fotografów. To zwykłe zdjęcia przedstawiające sklepy. Także ten fakt stał się błyskawicznie tematem rozmów pracowników naszej firmy.

Na krótko po zawieszeniu na ścianie nowych zdjęć w moim biurze pojawiło się kilku przedstawicieli najwyższego kierownictwa firmy, którzy stwierdzili, że nadszedł już najwyższy czas, abyśmy zaczęli się bardziej koncentrować na naszych klientach. W kawiarni usłyszałem rozmowę, jaką prowadziło dwóch naszych partnerów. Jeden z nich stwierdził, że pomysł pozbycia się tych starych portretów naprawdę mu się podoba. „Jeśli Ron poważnie myśli o poprawie jakości obsługi klienta, powinien wprowadzić jakiś powiew

---

<sup>1</sup> Znana brytyjska sieć sprzedaży detalicznej — *przyp. tłum.*

świeżości i zapomnieć o dotychczasowych przemowach w stylu »nasza firma jest wielka«.

Jedna mała zmiana przyniosła oczekiwany skutek. Pracownicy zaczęli więcej uwagi poświęcać klientom oraz ich wymaganiom. Gdyby do tego nie doszło, gdyby ludzie nie zaczęli się koncentrować na zmieniających się potrzebach klientów i naszej niedoskonałości w dziedzinie ich zaspokajania, firma w ogóle przestałaby się rozwijać.

Nasz wspólny znajomy, pracujący na Uniwersytecie Harvarda psycholog Stephen Kosslyn, zaproponował dla rozwiązania tej sprawy interesującą alternatywę. Należy jednak podkreślić, że jego propozycja również opiera się na metodzie polegającej na odwoływaniu się do uczuć. Jego zdaniem na ścianie można by powiesić dodatkowe zdjęcia — chodzi o to, aby wizerunki składały się z trzech elementów. W lewym dolnym rogu należałoby powiesić portret dyrektora patrzącego w prawo. Nad portretem wisiałby wizerunek siedziby firmy z czasów urzędowania danego dyrektora, natomiast po prawej stronie od obydwu obrazów zawisłoby zdjęcie przedstawiające typowy sklep z danego okresu. W ten sposób najbardziej eksponowany byłby wizerunek sklepu, w który wpatrywałby się dyrektor generalny firmy. Takie rozmieszczenie zdjęć powoduje delikatną zmianę przesłania. Kiedy na zdjęcie sklepu patrzy dyrektor generalny, sugeruje to jeszcze większą koncentrację na interesach klienta. Kolejne wizerunki przedstawiałyby coraz nowocześniejsze budynki, co symbolizowałoby zdolność firmy do dostosowywania się do kolejnych zmian. Takie podejście gwarantowałoby silne wizualne przesłanie, a jednocześnie wywoływałoby mniej złości u osób czujących się emocjonalnie związanymi z byłymi dyrektorami generalnymi oraz przeszłością firmy.

Oczywiście jedno niedrogie i proste rozwiązanie nie jest złotym środkiem na wszystkie bóleczki. W niektórych sytuacjach może się okazać, że niezbędne jest zastosowanie znacznie bardziej złożonych

środków (w szczególności dotyczy to firm, które w swojej działalności odnoszą sukcesy). Trzeba jednak zauważyć, że takie proste rozwiązania są wdrażane na co dzień. Liderzy zmian wprowadzają do firm osoby z zewnątrz — są to osoby z wysokim poczuciem konieczności wdrażania zmian. Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem, zachowania nowych pracowników szybko zwrócą uwagę innych. Liderzy zmian szukają sposobów, by ich koledzy, podwładni i szefowie odwiedzali inne, lepsze firmy. Wyraźnie lepsze praktyki same rzucają się w oczy. Liderzy zmian w taki sposób planują coroczne zebrania zarządu, aby przebiegały zupełnie inaczej niż dotychczas. Podczas takich zebrań przedstawiciele wyższego kierownictwa działają (a nie tylko mówią), mając poczucie pilności wprowadzenia zmian. Fakt ten nie pozostaje niezauważony. Liderzy zmian przyprowadzają większych klientów, którzy na zwykłych zebraniach prezentują zaskakujące przesłania. Jeśli zostają podjęte odpowiednie działania, wzrasta poczucie konieczności zmian, a tym samym rosną szansę na udaną transformację.

## Ćwiczenie, które może okazać się pomocne

(Ćwiczenie to lepiej wykonać z kilkoma przyjaciółmi, choć można je zrobić także samemu).

1. Czy w przypadku jednostki organizacyjnej, nad którą masz kontrolę (dział, oddział itp.), istnieje potrzeba na wprowadzanie zakrojonych na szeroką skalę zmian? Konkurenci rozwijają się, a Twoja firma nie? Czy występują jakieś przeskokki technologiczne, które wykorzystują konkurenci, a których Twoja firma nie wykorzystuje? Czy Twoja firma żyje przeszłością? Czy dostrzegasz fantastyczne nowe możliwości, których wykorzystanie wymaga wprowadzenia znacznych zmian? Jeśli tak, to:
  - Jakie jest wśród załogi poczucie pilności wprowadzenia zmian dotyczących tych problemów i możliwości?
  - Jakie zachowania (nie tylko słowa) pozwalają Ci wyciągać takie wnioski?
  - Co jest przyczyną takich zachowań oraz związanych z nimi odczuć? Rozważ następujące możliwości: wcześniejsze sukcesy; nie najlepsze systemy porównywania osiągnięć ze współczesnymi wskaźnikami; symbole nieprzystające do współczesnych realiów rynkowych; widoczne przykłady szastania pieniędzmi w sytuacji, gdy inne firmy odnoszą sukcesy, redukując koszty; postawa szefów dowodząca skoncentrowania jedynie na wewnętrznych problemach firmy; brak ogólnie dostępnych danych porównujących osiągnięcia firmy z osiągnięciami jej konkurentów; zbyt dużo „propagandy sukcesu” po stronie kierownictwa w sytuacji, w której sprawy tak naprawdę nie wyglądają najlepiej; niskie standardy wydajności w porównaniu do konkurentów; kultura organizacji nietolerująca złych wiadomości lub propagująca brak szczerości; cele podległych jednostek, których realizacja pozwala im zachować twarz w sytuacji, w której okręt tonie.

2. Co możesz zrobić, aby zwiększyć poczucie pilności wprowadzenia zmian? Rozwiązanie powinno być bezkompromisowe i przykuwające uwagę.

- Czy możesz pokazać innym coś, co już jest w firmie obecne, tak jak to było w historii o niezadowolonym kliencie?
- Czy potrafisz wymyślić coś nowego, co skłoni innych do zwrócenia uwagi na dany problem, tak jak to było w historii o rękawicach lub portretach?
- Czy możesz podjąć jakieś działania pośrednie, na przykład pokazać szefowi, w jakim stopniu jego podwładni wytwarzają w swoich podwładnych odczucie samozadowolenia?
- Jeśli nigdy wcześniej nie miałeś z tym do czynienia, czy możesz znaleźć współpracownika, który jest bardziej doświadczony od Ciebie?
- Wskazówka — zastanawiając się nad powyższymi pytaniami, poszukuj niedroгих i prostych rozwiązań. Pamiętaj, że do Ciebie należy pokierowanie organizacją i zapewnienie jej skuteczności. Bądź realistą, ale staraj się wykorzystywać wszystkie nadarzające się okazje.

3. Bądź czujny!

Nie zapominaj, że istotna jest także dobra prezentacja analityczna, ponieważ to ona może stać się podstawą dla proponowanych przez Ciebie rozwiązań problemów, o których była mowa w punkcie pierwszym. Tego rodzaju materiał trzeba oczywiście przekazać właściwej osobie w odpowiednim czasie. Nie przyniesie on jednak oczekiwanego skutku, jeśli nie będzie bezkompromisowy i przykuwający uwagę.

## KROK 1.

# Uświadamianie pilności wprowadzania zmian

Stwórz poczucie pilności wprowadzania zmian, aby ludzie mieli ochotę wykrzyknąć: „Do dzieła!” i aby od razu zabrali się za wdrażanie zmian.

### CO DZIAŁA

- Ukazywanie innym potrzeby zmian za pomocą przekonujących dowodów, które można zobaczyć, poczuć i dotknąć.
- Ukazywanie innym autentycznych i dramatycznych dowodów pochodzących spoza organizacji, które jednoznacznie wskazują na konieczność przeprowadzenia zmian.
- Nieustanne poszukiwanie niedrogich i prostych sposobów na zmniejszenie poziomu samozadowolenia.
- Unikanie niedoszacowania poziomu samozadowolenia, złości i lęku (takie niedoszacowanie zdarza się także w dobrych organizacjach).

### CO NIE DZIAŁA

- Koncentracja wyłącznie na opracowywaniu „racjonalnych” argumentów dla projektów biznesowych, uzyskiwanie akceptacji kierownictwa oraz wprowadzanie zmian w sytuacji, w której ignoruje się występowanie uczuć blokujących zmiany.
- Lekceważenie braku poczucia pilności wprowadzania zmian i przeskakiwanie do etapu tworzenia wizji i strategii zmian.
- Przekonanie, że bez sytuacji kryzysowej nic nie uda się osiągnąć.
- Przekonanie, że nie będąc szefem, niewiele można zrobić.

### HISTORIE, KTÓRE NALEŻY ZAPAMIĘTAĆ

- Jak zdobyć akceptację szefa
- Nagranie wściekłego klienta
- Kiedy wszystko się wali
- Rękawice rzucone na stół
- Galeria portretów dyrektorów generalnych