



PARADOKS

szybkich triumfów

Nowi liderzy muszą szybko dowieść swojej wartości, a tymczasem pogoń za błyskawicznymi wynikami jest ze swej natury niebezpieczna. Gdzie czają się pułapki i jak menedżerowie mogą ich uniknąć?

Mark E. Van Buren, Todd Safferstone

Jaka jest recepta na sukces, którą można przekazać świeżo upieczonemu szefowi? Kilka lat temu grupa menedżerów odpowiedzialnych za rozwój utalentowanych liderów, głównie w dużych korporacjach - skupiona w zespole Learning and Development Roundtable działającym w ramach organizacji badawczej Corporate Executive Board - poprowadziła projekt naukowy, który miał przynieść odpowiadającą na to pytanie. Nasza grupa dziesięciu badaczy, we współpracy z dwudziestoma dwiema organizacjami reprezentowanymi w Learning and Development

Roundtable, przeprowadziła ankietę z udziałem 5400 przywódców wchodzących w nowe role oraz ich przełożonych, by przekonać się, na czym koncentrują się ci liderzy, jakie zachowania prezentują i jak sobie radzą w pierwszych miesiącach pracy na nowych stanowiskach. Zachęciliśmy także przywódców, by ocenili pracę podległych sobie zespołów, zaś przełożonych poprosiliśmy o ocenę początkujących liderów w skali od 1 do 10. Następnie zaczęliśmy szukać prawidłowości odróżniających sprawnych (tj. odnajdujących się z powodzeniem w nowej roli) liderów od tych, którzy borykają się z trudnościami.

Wśród wyjątkowo skutecznych świeżo upieczonych liderów naszą uwagę przykuł jeden atrybut: silna orientacja na wyniki. W rzeczy samej, większości z nich udało się osiągnąć „szybkie zwycięstwo” (*quick win*) - niepodważalny udział w sukcesie firmy krótko po objęciu stanowiska. Menedżerowie mający na koncie szybkie zwycięstwo otrzymywali średnio o 20% lepsze oceny niż ci, którym się to nie udało. To był ważny, acz niespecjalnie zaskakujący wniosek; eksperci w dziedzinie zarządzania często radzą świeżo awansowanym menedżerom, by starali się możliwie szybko „zdobyć punkty”. Szybki triumf jest niezwykle skutecznym sposobem na utwierdzenie przełożonych w przekonaniu, że podjęli słuszną decyzję o awansie. Podwładnych skłania do tego, by zaufali nowemu szefowi, a kolegom na równorzędnych stanowiskach pokazuje, że w ich szeregach pojawił się godny szacunku zawodnik.

Nasze wnioski stały się bardziej interesujące, gdy wzięliśmy pod lupę liderów doświadczających trudności. W tej grupie menedżerów dostrzegliśmy pięć typów niekorzystnych zachowań, a były to: zbyt duża koncentracja na szczegółach, negatywne reakcje na krytykę, onieśmianie innych, wyciąganie pochopnych wniosków i mikrozarządzanie. Patrząc na tę listę, uświadomiliśmy sobie, że są to dokładnie takie pułapki, w jakie łatwo wpaść, gdy z determinacją dąży się do szybkiego zwycięstwa.

Nietrudno zauważyć, że mamy do czynienia ze swego rodzaju paradoksem. Zaciekle pogoń za szybkim triumfem może w ostatecznym rozrachunku sprawić, że menedżer wcale go nie osiągnie. Nowi przywódcy - świadomi tego, że muszą szybko dowieść swojej wartości - w pogoni za błyskawicznymi wynikami często popełniają błędy. Czasem udaje im się osiągnąć pożądany efekt, z reguły w ograniczonym zakresie, ale ponieważ używają nieetycznych metod, atmosferę zaczynają zatruwać intrygi, co negatywnie odbija się na ich zdolności przewodzenia.

Gdy odkryliśmy ten paradoks, jeszcze większy podziw wzbudziły w nas dokonania wyjątkowo skutecznych liderów. Analizując szczegółowo cechy charakterystyczne dla tej grupy menedżerów, doszliśmy do wniosku, że szybkie zwycięstwa łatwiej przychodzą tym przywódcom, którzy posiadają jeden ważny atut: doskonałą umiejętność zarządzania zmianami. Jako świeżo mianowani liderzy z pewnością mogli odczuwać pokusę „zaprowadzenia nowych porządków”, mieli jednak świadomość, że ich awans

Pułapki na ścieżce do szybkiego triumfu

Wcielanie się w nową rolę przywódczą jest nie lada wyzwaniem, i to nie tylko dla menedżerów najniższego szczebla. Wszyscy menedżerowie na tym etapie swojej kariery zawodowej - niezależnie od poziomu zarządzania, na którym się znajdują - mogą wpaść w pułapki wynikające z niewłaściwych zachowań, jeśli chcą jak najszybciej osiągnąć dobre wyniki. Tabela po prawej stronie pokazuje, jaki odsetek ankietowanych przez nas świeżo mianowanych liderów prezentuje pięć typów zachowań silnie skorelowanych z porażką.

Wartości w %	MENEDŻEROWIE PIERWSZEJ LINII	MENEDŻEROWIE ŚREDNIEGO SZCZEBLA	MENEDŻEROWIE WYŻSZEGO SZCZEBLA
PRZESADNA KONCENTRACJA NA SZCZEGÓŁACH	19	17	15
NEGATYWNE REAKCJE NA KRYTYKĘ	11	10	13
ONIEŚMIANIE INNYCH	9	12	12
WYCIĄGANIE POCHOPNYCH WNOSKÓW	11	10	10
MIKROZARZĄDZANIE BEZPOŚREDNIMI PODWŁADNYMI	10	9	11

W skrócie

W momencie obejmowania nowych stanowisk wielu liderów próbuje udowodnić, że ten awans im się słusznie należy. Chcąc się wykazać, dążą do osiągnięcia „szybkich zwycięstw”. Ale goniąc za tymi wczesnymi osiągnięciami, często popełniają błędy, które zaprzeczają możliwości załatyścięcia.

Aby odnieść sukces w nowej roli, przywódcy muszą zdać sobie sprawę, że podległe im zespoły również doświadczają znaczących zmian. Zamiast

koncentrować się na indywidualnych osiągnięciach, powinni ściśle współpracować z członkami zespołów nad zbiorowymi szybkimi zwycięstwami.

W wyniku badania przeprowadzonego w grupie 4500 przywódców obejmujących nowe role, autorzy odkryli pięć zachowań odróżniających liderów, którzy potrafią spełnić stawiane im oczekiwania, od tych, którzy sobie z nimi nie radzą.

Liderzy, którzy umieli sprostać oczekiwaniom wiążącym się z nowym

stanowiskiem, wykazywali nie tylko silną orientację na wyniki – w tym wczesne sukcesy – ale również doskonale opanowali umiejętności zarządzania zmianą. Jasno formułowali wizję, budowali konstruktywne relacje, przyczyniali się do rozwijania zdolności swojego zespołu. Zdawali sobie sprawę, że gwarancją sukcesu w długim okresie będzie ich zdolność zarządzania zespołem w okresie przejściowym.

Szybkie zwycięstwa łatwiej przychodzą tym przywódcom, którzy posiadają jeden ważny atut: doskonałą umiejętność zarządzania zmianami.

dla wszystkich podwładnych oznacza jakąś zmianę i od wszystkich wymaga przystosowania się do nowych realiów. Rozwiązanie, które proponujemy w tym artykule, to coś więcej niż zbiór dobrych rad dla pnących się w górę liderów, ponieważ mówi także o tym, w jaki sposób firmy powinny inwestować w rozwój przywództwa. Ale zanim je zaprezentujemy, przyjrzyjmy się błędom popełnianym przez niejednego przywódcę.

Pięć pułapek na drodze do szybkiego triumfu

Zwykle firmy dokonują selekcji liderów z ogromną starannością i mają wobec nich wysokie oczekiwania, a jednak – jak wynika z naszego badania – w ciągu dwóch lat okazuje się, że dwóch na pięciu wchodzących w nową rolę przywódców nie jest w stanie ich spełnić. Ta niemożność osiągnięcia oczekiwanych wyników ma wpływ nie tylko na nowych liderów, lecz także na całe otoczenie. Osłabia wszystkich wokół, łącznie z bezpośrednimi podwładnymi, których wyniki są o 15% gorsze niż ich kolegów pracujących na analogicznych pozycjach pod innym kierownictwem. Ponad 60% przywódców, którzy nie potrafili spełnić stawianych przed nimi oczekiwań, wpadło w przynajmniej jedną z pięciu opisanych przez nas pułapek. Wszyscy obserwujemy tego typu tendencje u naszych kolegów, a bywa też, że sami popełniamy podobne błędy. Odkryliśmy, że te niekorzystne zachowania występują jednakowo często wśród menedżerów pierwszej linii oraz średniego i wyższego szczebla. (Zobacz ramkę *Pułapki*

na ścieżce do szybkiego triumfu). Wynika z tego, że umiejętność obrony przed paradoksem szybkich zwycięstw nie przychodzi automatycznie wraz z doświadczeniem.

PUŁAPKA 1. Przesadna koncentracja na szczegółach. Wśród odkrytych przez nas zachowań prowadzących do porażki w nowej roli przywódczej najbardziej powszechnym było przesadne skupianie się na drobiazgach. W pogoni za szybkimi sukcesami wchodzący w nową rolę lider bierze na celownik jakiś wybrany element swojej nowej misji. Tak mocno koncentruje się na tym jednym, narzuconym sobie celu, że traci z oczu szerszy zakres swoich obowiązków.

Oto Loretta, menedżer restauracji w sieci lokali *fast food*, która po trzech i pół roku awansowała na kierownika całego nowo utworzonego rejonu. W obawie, że niektórzy spośród kolegów mogą wątpić w jej przygotowanie do prowadzenia dwudziestu restauracji, usilnie starała się potwierdzić swoje kompetencje. (Loretta, a także kolejne opisane przez nas osoby, jest fikcyjną postacią, zlepkiem cech obserwowanych przez nas menedżerów).

Na stanowisku menedżera lokalu Loretta, dzięki swoim pomysłom na reklamę i wystrój wnętrza, doprowadziła do zwiększenia sprzedaży. Postanowiła więc skopiować ten sukces w skali rejonu. Gdy odkryła, że nie ma nawet dwóch restauracji w podległym jej obszarze zbudowanych według tego samego projektu, poświęciła całą swoją energię na zgłębianie kolorystyki każdego lokalu, obliczanie ilości wolnego miejsca przy kasach i dostępnej na

Wybierz właściwy szybki triumf

Przy pomocy przynajmniej jednego cieszącego się powszechnym uznaniem członka swojego nowego zespołu zastanów się, jakie szybkie zwycięstwa moglibyście wspólnie osiągnąć. Chodzi o inicjatywy przyczyniające się do powodzenia firmy, realizowane nie tylko przez ciebie jako lidera, ale przez cały zespół.

Następnie oceń każdą z wytonionych możliwości, używając zaprezentowanego narzędzia do diagnozowania szybkich zwycięstw (Quick Win Diagnostic). Pozwoli ci to ocenić, jak każda propozycja wypada na tle innych, a tym samym ułatwi wybór właściwej inicjatywy.

DIAGNOZA SZYBKICH ZWYCIĘSTW	TAK	NIE
<p>WARTOŚĆ</p> <p>Czy ten szybki triumf jest powiązany z rychnym, znaczącym rezultatem biznesowym, który spowoduje wzrost przychodów bądź redukcję kosztów?</p> <p>Jeżeli uda się doprowadzić do tego zwycięstwa, to czy zwróci ono uwagę liderów znajdujących się dwa szczeble nade mną?</p>		
<p>KOSZTY I WYKONALNOŚĆ</p> <p>Czy jesteśmy w stanie osiągnąć powodzenie bez konieczności zbyt dużego odciążenia członków zespołu od codziennych obowiązków?</p> <p>Czy uda nam się odnieść sukces bez angażowania dodatkowych zasobów?</p>		
<p>ZESPOŁOWOŚĆ</p> <p>Czy wszyscy kluczowi członkowie zespołu są w stanie dostrzec ślad swoich dokonań?</p> <p>Czy wszyscy będą z dumą mówić o swoim udziale w tym przedsięwzięciu?</p>		
<p>MOŻLIWOŚĆ NAUKI</p> <p>Czy to przedsięwzięcie pozwoli mi poznać atuty, słabości, pobudki i aspiracje poszczególnych członków mojego zespołu?</p> <p>Czy to przedsięwzięcie pozwoli mi zorientować się, jak ewoluują relacje w zespole?</p>		
<p>MOŻLIWOŚĆ KONTAKTU Z ZESPOŁEM</p> <p>Czy ta inicjatywa będzie dla mnie szansą na wysłuchanie opinii i sugestii bezpośrednich podwładnych, a także – na nauczenie się czegoś od nich?</p> <p>Czy ta inicjatywa będzie dla mnie szansą na wysłuchanie opinii i sugestii bezpośredniego przełożonego i kolegów na równorzędnych stanowiskach, a także – na nauczenie się czegoś od nich?</p>		
<p>SUMA PUNKTÓW</p>		

Za każde „tak” otrzymujesz jeden punkt. Oceń szanse na każde potencjalne zwycięstwo, sumując zgromadzone odpowiedzi twierdzące.

- 9 – 10** Dobra prognoza na zespołowe szybkie zwycięstwo.
- 7 – 8** Pomysł obiecujący, lecz ryzykowny. Przeformułuj go tak, aby zebrał przynajmniej 9 punktów. W przeciwnym razie to przedsięwzięcie może nie dać szybkich i wspólnie osiągniętych wyników.
- 6 lub mniej** Nie da rady. Poszukaj innych szans.

cele reklamowe powierzchni okien. Nietrudno sobie wyobrazić, że Loretta ugrzęzła na długo w tych wszystkich szczegółach, a konsekwencje były wysoce szkodliwe. Ponieważ osobiście zajmowała się owymi drobiazgami, reszta zespołu nie miała poczucia, że jest zaangażowana w te wysiłki. Loretta nie nakreśliła ponadto wspólnej i zrozumiałej dla wszystkich wizji, która ułatwiłaby ekipom z poszczególnych restauracji wdrażanie jej pomysłów na wystrój wnętrz i reklamę. A już najbardziej szkodziła podwładnym swoim lekceważeniem problemów związanych z efektywnością, które – według pracowników – były znacznie ważniejsze niż wystrój lokali. W ciągu dziewięciu miesięcy to, co miało zapewnić Lorecie błyskawiczny triumf, przyniosło szybką porażkę. Chociaż w kilku restauracjach zwiększyła się liczba klientów, sprzedaż w ujęciu rok do roku w większości lokali spadła. W końcu Loretta została przeniesiona na stanowisko niekierownicze w obszarze marketingu.

PUŁAPKA 2. Negatywne reakcje na krytykę.

Drugim co do częstości występowania zachowaniem cechującym mało skutecznych liderów, z którymi zetknęliśmy się podczas programu badawczego, była tendencja do negatywnych reakcji na krytykę. Mając w pamięci sukces na poprzednim stanowisku, nowo mianowany menedżer może czuć, że zna receptę na zwycięstwo. Może także żywić przypuszczenie, że nie wszyscy pochwalają proponowane przez niego zmiany. W rezultacie istnieje ryzyko, że każdy krytyczny głos będzie odbierał jako agresję, a nawet uciekać się do odwetu. Efektem nieumiejętnego radzenia sobie z krytyką jest przynajmniej spowolnienie reform w obszarach, które ich wymagają, lub całkowita niezdolność do wzmocnienia relatywnie słabych stron.

Jeżeli wchodzący w nową rolę przywódca wykazuje taką skłonność, dążenie do szybkich sukcesów może ją uwydatnić. Wybrana przez niego inicjatywa będzie prawdopodobnie obejmowała obszar, który ów lider we własnym mniemaniu zna i rozumie, a ponieważ to jego pierwszy „atak” na dotychczasowy porządek rzeczy, będzie uważnie wypatrywać ewentualnych przejawów dezaprobaty. Tak było w przypadku Denise, która rozpoczęła swoją karierę w nowo założonej firmie w Dolinie Krzemowej jako członek, a potem lider zespołu ds. sprzedaży. W ciągu siedmiu lat od momentu założenia firma urosła do organizacji zatrudniającej ponad 5000 pracowników, zaś Denise awansowała z lidera zespołu ds. sprzedaży na dyrektora pionu sprzedaży



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

Centrum Coachingu ALK zaprasza na:

III MIĘDZYNARODOWĄ NAUKOWĄ KONFERENCJĘ COACHINGU

„Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatu w zarządzaniu”

5 - 7 LUTEGO 2012

Tematami przewodnimi będą najnowsze światowe trendy w coachingu:

PRZYWÓDZTWO PRZYSZŁOŚCI
DUCHOWY WYMIAR BIZNES-COACHINGU
SYSTEMOWA ZMIANA ORGANIZACJI

Ekspertki zagraniczni:

dr Simon Western

„Coaching liderów dla zmieniającego się świata”

Kåre Landfald

„Zen Coaching”

dr Richard Bolstad

„Koło zmiany”

Ponad 20 polskich ekspertów m.in.:

prof. Halina Grzymała-Moszczyńska, prof. Włodzimierz Włodarski, dr hab. Mirosława Huflejt-Łukasik,
Maciej Bennewicz EMCC, Bartosz Berendt ACC, Joanna Flanagan PCC, dr Lidia D. Czarkowska,
dr Katarzyna Ramirez-Cyzio, dr Paweł Smółka, dr Anna Syrek-Kosowska, dr Urszula Tokarska, Renata Gut, Wioletta Małota,
Beata Marciniak, Tomasz Misiak-Niedźwiadek, Edyta Ponarad, Maciej Stępnia, Bożena Wujec, Klaudia Żaczek

Zapisy i szczegółowe informacje: coaching@kozminski.edu.pl

Partnerzy merytoryczni:



Partnerzy:



Patroni medialni:



www.coaching.kozminski.edu.pl

bezpośredniej do średniego segmentu rynku. Ponieważ pod jej przywództwem pion rósł szybciej niż inne, Denise znowu dostała awans, tym razem na stanowisko globalnego dyrektora ds. sprzedaży i marketingu. Opracowała dla siebie nową misję: zwiększyć tempo wzrostu wszystkich pionów o 30% w ciągu sześciu miesięcy. Zarząd zatwierdził jej dynamiczny plan, a ona natychmiast rozpoczęła jego realizację.

Gdy po trzech miesiącach funkcjonowania w nowej roli otrzymała swoją pierwszą ocenę, nie były to same pochwały. Nowy zespół krytykował ją za forsowanie produktów, które odbiegają od preferencji klientów biznesowych, i za lekceważenie uzasadnionych obiekcji. Zamiast zastanowić się, czy nie płynie z tego jakaś cenna nauka, Denise wzięła tę opinię za przejaw mściwego uporu zespołu niechętnego wobec zmian. Zbesztiała podwładnych za brak

Wspólne błyskawiczne sukcesy osiąga się razem z zespołem, a nie wbrew niemu.

standaryzacji strategii sprzedaży i dalej realizowała swój plan. Nim minęło sześć miesięcy, dwóch z pięciu podlegających jej dyrektorów odeszło, a w czterech z pięciu zarządzanych przez nią pionów sprzedaż drastycznie spadła. Widząc, że nie uda jej się osiągnąć wyznaczonych celów, Denise także opuściła firmę.

PUŁAPKA 3. Onieśmianie innych. Gdy przywódcy obejmują nowe role w przekonaniu o własnej błyskotliwości i o nieuchronności dalszych awansów, mogą mieć paraliżujący wpływ na otaczających ich ludzi. Pewni powodzenia swoich planów mogą pomylić często posłuszeństwo podwładnych ze zrozumieniem i wsparciem.

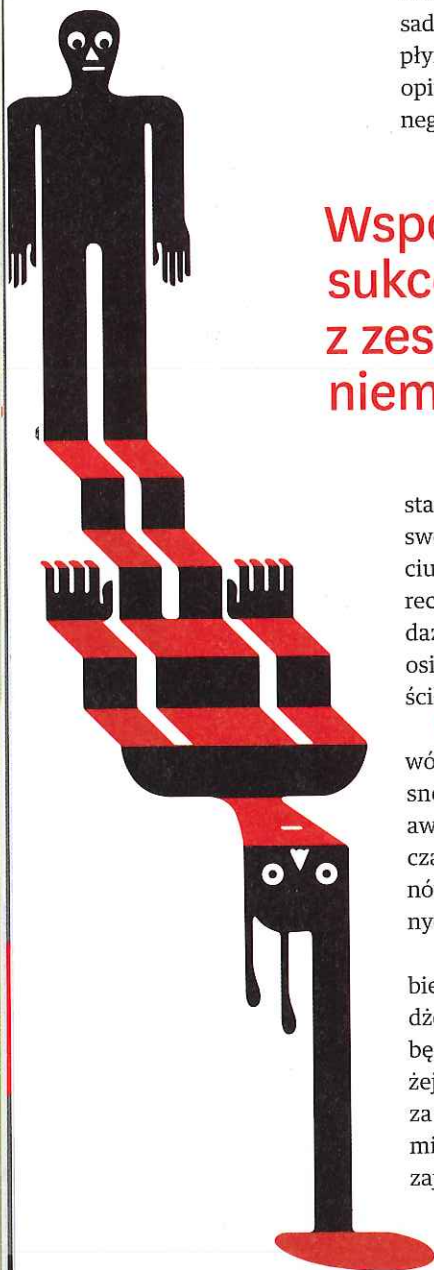
Yun Lin jest przykładem niezwykle pewnego siebie, pnącego się w górę w zawrotnym tempie menedżera. Już jako nastolatek wyobrażał sobie, że kiedyś będzie świetnie opłacanym prezesem u steru dużej międzynarodowej firmy. Powszechnie uważany za człowieka o wielkim potencjale Yun Lin zawsze miał jakąś misję do wypełnienia. Przez osiem lat zajmował stanowisko wiceprezesa pionu kredytów

komercyjnych na obszar Azji i Pacyfiku w firmie z sektora usług finansowych, a w tym czasie zyski zarządzanej przez niego jednostki zostały podwojone. Następnie awansował na dyrektora generalnego i otrzymał zadanie poprawy rentowności, szczególnie w europejskim obszarze działania firmy. Yun Lin miał poczucie, że już raz dowiódł swojej wartości i bardzo ekscytowała go myśl, że kierownictwo firmy będzie przyglądać się jego kolejnemu triumfowi. Od stanowiska w zarządzie dzielił go tylko krok. Po jednej rundzie spotkań z nowymi podwładnymi był pewien, że wie wystarczająco dużo, by pokonać wszystkie możliwe przeszkody na drodze do celu. Po dwóch miesiącach od objęcia nowej roli przedłożył plan transformacji, który miał umożliwić dyrektorom regionalnym osiągnięcie zakładanych na koniec roku celów. Był prawie pewny, że to będzie jego szybki triumf.

Niestety, swoim zadufaniem i ambicją sparaliżował cały zespół. Bezpośrednich podwładnych traktował władczo i z góry. W rezultacie nie mógł liczyć na ich wsparcie, gdy okazało się, że europejski rynek nieruchomości komercyjnych pograżył się w kryzysie, a podlegający mu zespół osiągnął wyniki o 20% niższe od planowanych. Yun Lin opracował strategię transformacji, ale jego ludzie nie mieli w sobie entuzjazmu. Kariera tak dobrze zapowiadającego się menedżera utknęła w martwym punkcie. Po dziewięciu jałowych miesiącach, bez żadnych widoków na kolejne awanse, Yun Lin opuścił firmę.

PUŁAPKA 4. Wyciąganie pochopnych wniosków. Niektórzy liderzy w nadziei na szybkie zwycięstwo niezwłocznie przechodzą do realizacji swojego planu. W ludziach wokół rodzi się wówczas poczucie, że nowy przywódca obejmuje swoją rolę z gotowym rozwiązaniem i nie włącza innych w jego tworzenie. Takie zarzuty usłyszał Dan, lider zespołu w firmie dostarczającej produkty dla sektora obronnego. Przed awansem był inżynierem w zespole realizującym projekt dla ważnego klienta. Po wielu sukcesach osiągniętych do spółki z kolegami Dan objął rolę kierownika innego zespołu, który miał za zadanie opracować zmodyfikowane pod potrzeby trzech innych klientów wersje poprzedniego projektu.

Termin ukończenia tych wersji był bliski i Dan obawiał się, że wdrożenie się do optymalnego tempa pracy zajmie jego nowemu zespołowi zbyt dużo czasu. Samodzielnie przeprowadził szybką analizę potrzeb klientów, lecz zamiast zebrać nowe informacje, skorzystał z danych z poprzedniego projektu. Na podstawie tej analizy doszedł do wygodnego



Potęga szybkich triumfów w wydaniu zespołowym

dla siebie wniosku, że oryginalny projekt produktu wymagać będzie jedynie drobnych zmian i że trzy zmodyfikowane wersje da się ukończyć w czasie o połowę krótszym od zakładanego. Następnie Dan sam zabrał się do sporządzenia nowych projektów inżynierskich, a reszcie zespołu kazał zająć się dokumentacją techniczną, kontraktami z dostawcami i zarządzaniem relacjami z klientami.

Rezultat był szybki, ale bynajmniej nie triumfalny. Dan zdecydował się na jedno rozwiązanie bez dogłębnego zrozumienia potrzeb odbiorców, przez co dwóch z trzech klientów odrzuciło efekt pracy całego zespołu. Sam Dan został przeniesiony na inne stanowisko.

PUŁAPKA 5. Mikrozarządzanie. Przywódcy rozpoczynający pracę na nowym stanowisku często popełniają błąd polegający na wtrącaniu się w realizację zadań, które powinni powierzyć innym. Jeśli szkoda im czasu na przekazanie bezpośrednim podwładnym ogólnej wizji lub nadrzędnego celu, a zarazem obawiają się, że ich decyzje i działania będą niezgodne z tymi ważnymi wytycznymi - zaczynają kwestionować i nadmiernie kontrolować poczynania pracowników.

Dobrym przykładem takiego postępowania jest Jane. Po półtora roku pracy w dziale obsługi klienta została awansowana na stanowisko szefa call center. Pomyślała, że jeżeli uda jej się zrealizować ambitne zadanie, to tym samym udowodni, że nadała się do nowej, trudnej roli. Jane wyznaczyła sobie za cel podniesienie o co najmniej 10% miesięcznego wskaźnika spraw załatwionych przez konsultantów przy pierwszym telefonie od klienta. Zdeterminowana w dążeniu do swego celu zaczęła drobiazgowo analizować dzienną wydajność każdego ze swoich bezpośrednich podwładnych i poprosiła ich, by przychodzili do niej z każdym zgłaszanym przez klienta problemem.

Wkrótce bezpośredni podwładni Jane zaczęli narzekać na brak swobody w podejmowaniu jakichkolwiek decyzji związanych z obsługą klientów. Czuli się niedoceniani, a co gorsza - wyznaczony przez Jane cel wcale nie motywował ich do wyjątkowej pracy. W ciągu pięciu miesięcy wskaźnik spraw załatwionych podczas pierwszego kontaktu z call center spadł o 15%. Obsługa każdego zgłoszenia trwała dłużej, konsultanci coraz bardziej tracili motywację do sprawnego rozwiązywania trudniejszych problemów. W końcu, zamiast cieszyć się wizerunkiem wschodzącej gwiazdy, Jane otrzymała polecenie wdrożenia planu naprawczego.

Jeżeli jesteś menedżerem wchodzącym w nową rolę przywódcy, szybkie triumfy, do jakich będziesz dążyć, nie powinny koncentrować się na twojej własnej reputacji ani na projektach, które spodobają się przełożonym, choć biznesowe uzasadnienie ich realizacji może budzić wątpliwości (*pet projects*), tylko na zarządzaniu grupą ludzi. To dzięki wypracowaniu szybkich sukcesów wspólnym wysiłkiem zwyciężysz także i ty jako lider. Szybkie zwycięstwo zespołowe najlepiej zapewnią ci poniższe działania:

➤ **Spraw, by ludzie zaangażowali się w bój o sukces, a nie tylko biernie się przyglądali.** Jeżeli triumf ma mieć charakter grupowy, oczywiście jest, że twoje powodzenie wymaga wsparcia ze strony zespołu. Twój bezpośredni podwładni - zamiast obserwować wszystko z boku (po cichu licząc na zwycięstwo lub porażkę) - muszą być w pełni zaangażowani, muszą ponadto mieć poczucie, że ich los zależy od powodzenia tego projektu. Aby mogli się tak poczuć, realizowane przez nich zadania muszą być znaczące, tj. muszą mieć wymierny wpływ na poprawę wyników biznesowych - to sprawi, że będą mogli z dumą mówić o swoim udziale w przedsięwzięciu. Z punktu widzenia zespołu korzyści, jakie jego wspólna praca może przynieść tobie, są jedynie produktem ubocznym.

➤ **Nie lekceważ niepewności.** Nietrudno o niedoceniecie (lub całkowite zlekceważenie) niepokoju, jaki twój awans wywołuje w nowych podwładnych. Jeżeli skoncentrujesz się tylko i wyłącznie na własnym przystosowaniu do nowej sytuacji, nie dostrzeżesz, że twój zespół też przechodzi trudny okres. Jak najwcześniejsze akcentowanie kolektywnego wysiłku łagodzi obawy zespołu. Dla wszystkich staje się jasne, że w twoim rozumieniu nie ma sukcesu bez współpracy.

➤ **Okaz pokorę.** Zbyt wielu liderów wchodzi w nowe role z poczuciem, że niczego nie muszą się już uczyć. Gdy jednak położysz nacisk na szybkie sukcesy zespołowe, to zaczniesz wstuchiwać się w głos załogi, bo podwładni razem z tobą będą planować i realizować te inicjatywy. Ten drobny, acz nietatwy akt pokory daje ci wiarygodność. Zwracając się do podwładnych o radę, okazujesz szacunek wobec ich zdolności i zarazem demonstrujesz własną gotowość do nauki.

➤ **Poznaj swój zespół.** Ani bardzo częste rozmowy w cztery oczy, ani grupowe spotkania „zapoznawcze” nie zastąpią tego, czego możesz się dowiedzieć o swoim zespole podczas codziennej pracy. Dążenie do osiągnięcia wspólnego celu daje ci niezwykłą szansę poznawania atutów, słabości i pobudek grupy w całej jej dynamice i zmienności.

W każdym z przedstawionych przykładów koncentrujemy się na jednej pułapce, jednak czytelników nie powinien zaskakiwać fakt, iż wielu borykających się z trudnościami przywódców popełnia więcej niż jeden z opisanych błędów. Zaobserwowaliśmy, na przykład, że liderzy ze skłonnością do nadmiernej koncentracji na szczegółach wykazują wzmoczoną tendencję do wyciągania pochopnych wniosków i do mikrozarządzania. Jak nietrudno się domyślić, wielu z nich nie ma pewności, czy poradzają sobie w nowej roli - dlatego wyodrębniliśmy typ lidera, który „musi wiele udowodnić”. Zauważyliśmy także, że przywódców negatywnie reagujących

Zaprogramuj swoich liderów na sukces

Wiele organizacji oferuje programy szkoleniowe mające wspierać liderów na początkowym etapie pracy w nowej roli, jednak niewiele spośród tych programów kładzie nacisk na umiejętność zarządzania zmianami. Naszym zdaniem, organizacje powinny przygotować przywódców zarówno do objęcia nowych stanowisk, jak i do radzenia sobie z trudnościami okresu przejściowego, które dotyczą na równi przywódców i ich podwładnych. Oto jak firmy mogą pomóc menedżerom wcielić się w role przywódcze:

➤ **Obniż ciśnienie.** Doskonale opanowanie złożonych ról przywódczych nie przychodzi z dnia na dzień. Rozliczaj nowych liderów z wczesnych zespołowych rezultatów, ale zarazem dawaj

im do zrozumienia, że natychmiastowy triumf to mit, a nauka nowej roli musi trochę potrwać.

➤ **Zorganizuj sieć wsparcia.** Firmy mogą pomóc swoim utalentowanym menedżerom w osiągnięciu sukcesu, osadzając ich w mocnych sieciach wsparcia, do których należą: szef, były szef, koledzy na równorzędnych stanowiskach i bezpośredni podwładni. Na przykład pewne duże towarzystwo ubezpieczeniowe otworzyło komunikację wszem i wobec, że sukces przywódcy uzależniony jest od pomocy innych, więc każdy członek sieci wsparcia otrzymuje konkretne zadania mające wspomóc wcielającego się w nową rolę lidera.

➤ **Udoskonalaj zdolność radzenia sobie ze zmianami, a nie tylko kompetencje merytoryczne.** Zbyt

wiele programów rozwoju przywództwa koncentruje się wyłącznie na przygotowaniu liderów do objęcia konkretnych stanowisk (umiejętności merytoryczne) poprzez takie szkolenia jak „Niezbędne umiejętności menedżera pierwszej linii”. Jednak ważne jest rozwijanie także umiejętności zarządzania zmianami. Najlepsze programy kształcenia liderów najpierw kładą nacisk na te drugie, umiejętnościami związanymi z konkretnym stanowiskiem zajmują się dopiero później, gdy te zaczynają odgrywać większą rolę w codziennej pracy przywódcy.

na krytykę cechuje większa skłonność do onieśmiania innych. Ten typ określamy mianem lidera, który „nie potrzebuje się uczyć niczego nowego”.

Przełam paradoks

Jak wcielający się w nowe role liderzy mogą uniknąć paradoksu szybkich triumfów? Rezygnacja z ich poszukiwania na pewno nie jest dobrym rozwiązaniem. Z naszej analizy wynika, że wszyscy przywódcy, którzy najlepiej sobie radzą z wejściem w nową rolę, uparcie dążą do szybkich zwycięstw. Ale kroki, jakie stawiają, są różne. Zamiast starać się zdominować innych, by udowodnić *własną* siłę, dążą do „zespołowych szybkich zwycięstw”, czyli do osiągnięć poprawiających wizerunek i reputację całego zespołu. (Zobacz ramkę *Potęga szybkich triumfów w wydaniu zespołowym*).

Te wspólne błyskawiczne sukcesy osiąga się *razem* z zespołem, a nie *wbrew* niemu. I nie chodzi jedynie o to, by budować atmosferę współpracy. Jak każdy inny szybki triumf te działania muszą mieć wymierny i znaczący udział w sukcesie firmy. Jeżeli takie szybkie zwycięstwo całego zespołu nie przekłada się na obniżenie kosztów, wzrost przychodów czy inny wymierny rezultat biznesowy, to się nie liczy. Ponadto błyskawiczny triumf nie może być uznany za zespołowy, jeżeli na sukces nie złożyły się zasługi członków zespołu znajdujących się pod wodzą nowego lidera. Nie liczą się też symboliczne czyny dokonywane w imieniu podwładnych, nawet te bardzo spektakularne. Zespół musi naprawdę i w bezpośredni sposób przyłożyć się do zwycięstwa. Papierkiem lakmusowym mogą być dwa

proste pytania: Czy patrząc na rezultat końcowy, kluczowi członkowie zespołu są w stanie dostrzec ślad swoich dokonań? Czy o swoim udziale w tym przedsięwzięciu będą mówić z dumą? Jeżeli odpowiedź na którekolwiek z tych pytań jest przecząca - triumf nie jest wspólny.

By pomóc przywódcom wchodzącym w nowe role w wykrywaniu inicjatyw, które mogą zaowocować zespołowymi szybkimi zwycięstwami, opracowaliśmy pewne narzędzie diagnostyczne. (Zobacz ramkę *Wybierz właściwy szybki triumf*). Jednak przywódca nie może korzystać z tego narzędzia w pojedynkę, powinien zaangażować do pomocy cieszącego się powszechnym uznaniem członka swojego zespołu (choćby dlatego, że ta osoba może być bardziej wiarygodna w oczach grupy, więc jej wcześnie wsparcie może szybko rozwiązać ewentualny sceptycyzm reszty podwładnych wobec nowego szefa). Wszystkie wyłowione szanse powinny następnie zostać poddane rzetelnej analizie pod kątem wartości, kosztów, ryzyka i wykonalności. Propozycje zespołowych szybkich zwycięstw trzeba zbadać tak samo rygorystycznie, jak bada się każdą inną rodzącą się inicjatywę biznesową.

Liderzy, którzy najlepiej radzą sobie w okresie przejściowym, postrzegają zarządzanie zespołowymi szybkimi triumfami jako wyzwanie z obszaru przywództwa, a nie z obszaru zarządzania projektem. Oczywiście, ci menedżerowie doskonale wiedzą, jak kontrolować przebieg projektu, ale są także świadomi, że najlepszą gwarancją sukcesu przedsięwzięcia będzie skuteczne zarządzanie zespołem. Doświadczeni przywódcy wiedzą, że ich zapał do

osiągnięcia szybkich zwycięstw może być osłabiony obawami nowych podwładnych i że powodzenie będzie zależać od aktywnego zaangażowania wszystkich członków zespołu, nie jedynie od ich posłuszeństwa.

Jeżeli brzmi to jak fragment z podręcznika na temat zarządzania zmianami, to nie przypadek. Kampanie obliczone na zdobycie szybkich zwycięstw i - bardziej ogólnie rzecz biorąc - okres przystosowywania się nowego lidera do świeżo objętej roli przypominają pod wieloma względami inicjatywę wprowadzenia zmian w organizacji. W obu przypadkach przywódca musi budować zespół i wspierać rozwój podwładnych. Obie sytuacje wymagają sformułowania jasnych celów, które zjednoczą podejmowane wysiłki, a także upewnienia się, że każdy wie, co może zyskać, gdy inicjatywa zakończy się sukcesem. W rzeczy samej, uczestniczący w naszym badaniu przywódcy, którzy uzyskali korzyści z szybkiego zwycięstwa, posługiwali się podstawowymi regułami zarządzania zmianami: zakomunikowali podwładnym jasną wizję, stworzyli konstruktywne relacje w zespole, wykazywali się empatią, w praktyczny sposób wspomagali rozwój zespołu i stymulowali współpracę. To wszystko zawodziło powodzeniem ich „szybkich” projektów.

Fakt, że pisząc o okresie wchodzenia lidera w nową rolę, przywołujemy umiejętności konieczne do przeprowadzania zmian, nie musi nikogo zaskakiwać. Zaskakujące, a nawet niepokojące jest dopiero to, jak mało miejsca w programach rozwoju przywództwa poświęca się tematowi zarządzania zmianami. Większość firm, awansując kogoś na lidera, bez wahania wspiera go w rozwoju wiedzy i umiejętności merytorycznych (*technical skills*). Jednak ci menedżerowie, którzy najlepiej wiedzą, jak doskonalić utalentowanych liderów, zdają sobie sprawę z tego, że przywódcom należy wpajać nie tylko przydatne w nowej roli kompetencje merytoryczne (*„position” capabilities*), lecz także niezbędne w okresie przejściowym zdolności radzenia sobie ze zmianami (*„transition” capabilities*).

Waga wspólnych osiągnięć

Paradoks szybkich triumfów jest rzeczywisty i ma dalekosiężne konsekwencje. Ci spośród badanych przez nas liderów, którym udało się ominąć opisywane przez nas pułapki, osiągnęli wyniki o 20% do 30% lepsze niż ich mniej szczęśliwi koledzy na analogicznych stanowiskach. W przypadku przywódców o najwyższych zdolnościach w obszarach

budowania zespołu i rozwoju zasobów ludzkich różnice były jeszcze większe - odnotowywali wyniki o mniej więcej 60% lepsze. Dla firm korzyści z organizowania pomocy wchodzącym w nowe role liderom, dzięki czemu unikną oni paradoksu szybkich triumfów, są oczywiste.

Presja, jaką odczuwają nowi przywódcy, od których oczekuje się szybkich zwycięstw, nie zniknie.

Mając w pamięci sukces na poprzednim stanowisku, nowo mianowany menedżer może czuć, że zna receptę na zwycięstwo.

Zresztą wcale nie powinna zniknąć. Pożądane wcześnie osiągnięcia - te zespołowe - zwiększają wiarygodność nowych liderów. Jednak w ostatecznym rozrachunku miarą tego sukcesu nie jest ani to, jak znacząco, ani to, jak prędko poprawią się wyniki finansowe firmy. Liczy się wiedza zdobyta na drodze do tego zwycięstwa. Czy nowy lider zdołał lepiej poznać atuty, słabości, pobudki i aspiracje swoich bezpośrednich podwładnych? Czy udało mu się odkryć i dobrze wykorzystać dynamikę relacji w zespole? Czy lepiej zrozumiał wyzwania przywódcze czekające go w przyszłości? Jeżeli odpowiedzi na te pytania są twierdzące, wówczas przywódca może wprowadzić swój zespół na nowe terytoria, gdzie na zwycięstwo trzeba pracować dłużej i ciężiej.

Organizacje, które nauczą się doceniać siłę zespołowych triumfów - i dostrzegą niebezpieczeństwa wynikające z dążenia do szybkich rezultatów w oderwaniu od grupy - mogą uczynić z nich podstawę swojego programu kształcenia liderów. I zamiast obserwować, jak wyszkoleni przez nie liderzy masowo odchodzą, mogą zacząć czerpać zyski ze swojej inwestycji w mądry rozwój umiejętności przywódczych. ▢

Artykuł numer R0901D



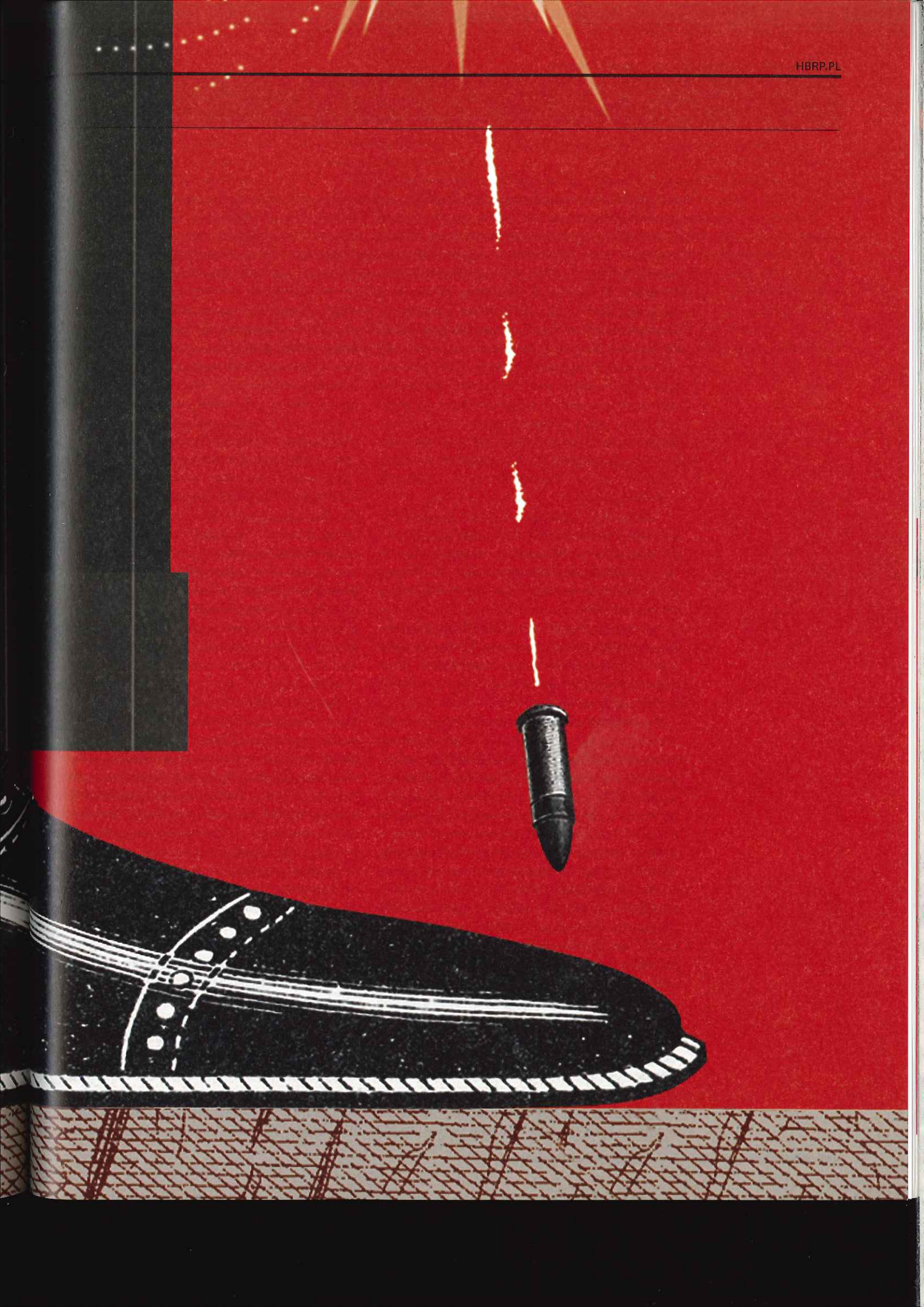
Mark E. Van Buren (vanburen@executiveboard.com) pracuje w Waszyngtonie, gdzie jest menedżerem zajmującym się tworzeniem dobrych praktyk, a **Todd Safferstone** (safferst@executiveboard.com) pracuje w Londynie i jest dyrektorem zarządzającym w Corporate Executive Board. Obydwaj pracują w dziale Human Resource Practice tej organizacji.

Klasyka HBR

Dlaczego programy transformacyjne nie wywołują postulowanych zmian

Skuteczna odnowa firmy zaczyna się na dolnych szczeblach, gdy pracownicy podejmują nieoficjalne inicjatywy, aby rozwiązywać konkretne problemy biznesowe. *Michael Beer, Russell A. Eisenstat, Bert Spector*

W połowie lat osiemdziesiątych XX wieku nowy prezes dużego międzynarodowego banku - nazwijmy go U.S. Financial - ogłosił ogólnofirmowy program wprowadzania zmian. Deregulacja sektora oznaczała poważne wyzwania konkurencyjne, a tradycyjna, hierarchiczna struktura firmy nie była w stanie na nie reagować. Jedynym rozwiązaniem wydawała się fundamentalna zmiana sposobu prowadzenia



działalności. A przemiany miały zostać zainicjowane na samym szczycie.

Prezes zorganizował sesję wyjazdową dla grupy piętnastu menedżerów wyższego szczebla, podczas której cały zespół w pocie czoła przeanalizował misję i kulturę banku. Następnie opublikował deklarację misji i zatrudnił nowego wiceprezesa ds. zasobów ludzkich pochodzącego z firmy słynącej z doskonałego zarządzania pracownikami. Aby zmiany objęły cały bank, krok po kroku wprowadzał ogólnofirmowe programy: nową strukturę organizacyjną, zmodyfikowany system oceny wyników, powiązany z wydajnością plan wynagrodzeń, programy szkoleniowe przeobrażające menedżerów w „agentów zmiany” i kwartalne sondaże opinii w celu monitorowania postępów inicjatywy transformacyjnej.

Chociaż jego działania były wręcz podręcznikowym przykładem transformacji organizacyjnej, pojawił się jeden wielki problem: w ciągu dwóch lat od rozpoczęciu programu przemian w funkcjonowaniu firmy nie zaszły praktycznie żadne zmiany. Co się nie udało?

Odpowiedź brzmi: „wszystko”. Wszystkie założenia przyjęte przez prezesa były błędne – począwszy od wyboru przywódców transformacji, przez zakres potrzebnych zmian, skończywszy na sposobie ich wprowadzania.

Perypetie banku U.S. Financial ilustrują powszechny problem. W obliczu zmian rynkowych i wzmożonej konkurencji coraz więcej firm ma kłopoty z ponownym umocnieniem swojej dominującej pozycji, odzyskaniem udziału w rynku, a czasami wręcz – z przetrwaniem. Wiele z nich uświadamia sobie, że kluczem do sukcesu jest zmiana sposobu funkcjonowania. Osłabiają znaczenie władzy menedżerskiej, rezygnują z formalnych reguł i procedur oraz zwiężają zakresy obowiązków. Tworzą zespoły, wprowadzają procesy dzielenia się informacjami, przekazują kontrolę nad zadaniami i odpowiedzialność za nie pracownikom na niższych szczeblach. W efekcie odchodzą od hierarchicznego i zbiurokratyzowanego modelu, który dominował w przedsiębiorstwach od czasu drugiej wojny światowej i tworzą struktury nazywane przez nas organizacjami podporządkowanymi zadaniami (*task-driven organizations*), gdzie to, kto z kim współpracuje, a kto kieruje, zależy od pracy, jaką trzeba wykonać.

O ile jednak menedżerowie wyższego szczebla rozumieją na ogół, że zmiany są niezbędne, by firma poradziła sobie w nowej rzeczywistości

konkurencyjnej, o tyle często nie wiedzą, co jest potrzebne, by je przeprowadzić. Zazwyczaj dzielają dwa założenia przyjęte przez prezesa U.S. Financial. Po pierwsze, wierzą, że można dokonać transformacji, podając do publicznej wiadomości ogólnofirmowe cele i programy działania, takie jak deklaracja misji czy zasady budowania „kultury korporacyjnej”, zorganizować kursy szkoleniowe oraz koła jakości i wprowadzić nowe, powiązane z wynikami systemy wynagrodzeń. Po drugie, są przekonani, że modyfikacja formalnych struktur i systemów wystarczy, by zmienić zachowania pracowników.

W trakcie czteroletnich badań dotyczących zmian organizacyjnych w sześciu dużych korporacjach (zobacz ramkę *Monitorowanie zmian korporacyjnych*; wszystkie nazwy przedsiębiorstw zostały zmienione) odkryliśmy, że jest dokładnie odwrotnie. Największą przeszkodą w rewitalizacji firmy jest przekonanie, że można ją osiągnąć, realizując ogólnofirmowe programy przemian, szczególnie te, którym patronuje grupa sztabowa (*corporate staff group*), na przykład dział kadr. Pogląd ten określamy „błędem sformalizowanego podejścia do zmian” (*fallacy of programmatic change*). Bardzo ważne jest także, by procesy odnowy przedsiębiorstwa nie były sterowane przez formalne systemy i struktury organizacyjne.

Z naszego badania wynika, że podczas gdy przez jedne firmy przetaczały się liczne fale programów, które nie przynosiły żadnych znaczących zmian na lepsze, w innych – odbywały się bardziej udane transformacje. Rodziły się one zazwyczaj na peryferiach, w kilku zakładach lub oddziałach oddalonych od firmowej centrali. A kierowali nimi dyrektorzy generalni tych jednostek, nie prezes ani ludzie z korporacyjnego sztabu.

Dyrektorzy generalni nie skupiali się na formalnych strukturach ani systemach, tworzyli po prostu doraźne układy organizacyjne, aby rozwiązywać konkretne problemy biznesowe. Dopasowywali role pracowników, ich obowiązki i relacje do potrzeb związanych z realizacją najważniejszego zadania konkurencyjnego firmy. Proces ten nazywamy „dostosowywaniem się do zadań” (*task alignment*). W ten sposób dyrektorzy koncentrowali energię podwładnych na pracy, a nie na abstrakcyjnych pojęciach takich jak „uczestnictwo” czy „kultura”. W odróżnieniu od prezesa U.S. Financial nie organizowali masowych programów szkoleniowych, nie wygłaszali mów i nie publikowali deklaracji misji. Widzieliśmy natomiast, jak rozważnie prowadzili

W skrócie

Aby przeciwdziałać zagrożeniom konkurencyjnym, prezes pewnego banku zainicjował program wprowadzania zmian. Dwa lata później zdał sobie sprawę, że jego wysiłki... nie dały żadnych efektów. To dziwne, skoro razem z zespołem menedżerów wyższego szczebla przeanalizował cele i kulturę firmy, opublikował deklarację misji i uruchomił kilka programów (wprowadził, między innymi, powiązany z wynikami system wynagrodzeń),

które miały zagwarantować transformację całego przedsiębiorstwa.

Niestety, rewitalizacji nie da się narzucić odgórnie. Proces ten musi się zacząć na peryferiach struktur organizacyjnych pod przewodnictwem menedżerów jednostek, którzy stworzą doraźne układy w celu rozwiązywania konkretnych problemów. Przez dostosowywanie się do zadań – czyli takie organizowanie obowiązków pracowników i relacji między nimi, aby umożliwić im realizowanie głównego,

z punktu widzenia gry konkurencyjnej, zadania firmy – menedżerowie ci koncentrują energię podwładnych na pracy, a nie na abstrakcyjnych hasłach, takich jak „upoważnienie do działania” czy „kultura”.

Jaką rolę w tym procesie mają odgrywać menedżerowie wyższego szczebla? Powinni określić ogólny kierunek działania firmy, nie dyktując przy tym konkretnych rozwiązań. A potem muszą upowszechnić w całym przedsiębiorstwie wnioski płynące z sukcesów odnowionych jednostek.

Zmiany inicjowane oddolnie stawiają menedżerów wyższego szczebla w obliczu paradoksu, jakim jest konieczność sterowania „niesterowalnym” procesem przemian.

proces zmian, podejmując kolejno sześć menedżerskich działań interwencyjnych.

Kiedy dyrektor generalny rozumie logikę dyktującą kolejność tych działań, nie musi czekać, aż menedżerowie wyższego szczebla rozpoczną proces rewitalizacji firmy. Może zrobić naprawdę dużo bez wsparcia z góry. Oczywiście, prezes lub inny menedżer wyższego szczebla, któremu zależy na zmianach, może bardzo ułatwić mu zadanie – a gdy chodzi o transformację całej organizacji, taka pomoc jest nieodzowna. Ale rola kadry zarządzającej wyższego szczebla w procesie wprowadzania zmian bardzo różni się od tej, jaką przyjął prezes U.S. Financial.

Zmiany inicjowane oddolnie stawiają menedżerów wyższego szczebla w obliczu paradoksu, jakim jest konieczność sterowania „niesterowalnym” procesem przemian. Najskuteczniejsi menedżerowie wyższego szczebla, których spotkaliśmy podczas prowadzenia badań, zdawali sobie sprawę, że mają ograniczoną władzę do narzucania odnowy z góry. Dlatego starali się raczej tworzyć klimat sprzyjający zmianom, a następnie upowszechniać wnioski wynikające z sukcesów i porażek, jakie odnotowali na swoim koncie uczestnicy tego procesu. Innymi słowami – wskazywali ogólny kierunek, w którym firma powinna podążać, ale nie upierali się przy wyborze konkretnych rozwiązań.

We wczesnych fazach ogólnofirmowego programu przemian rolę tę może odgrywać każdy menedżer wyższego szczebla. Kiedy jednak oddolna inicjatywa osiągnie masę krytyczną, prezes musi

być gotowy także na transformację własnego organu zarządczego – zespołu menedżerów wyższego szczebla, w skład którego wchodzi dyrektorzy najważniejszych jednostek biznesowych i członkowie sztabu korporacyjnego. W tym momencie należy dostosować strukturę i systemy firmy do nowych praktyk zarządczych, opracowanych na jej peryferiach. W innym przypadku napięcie między dynamicznymi jednostkami a statycznym kierownictwem wyższego szczebla spowoduje załamanie procesu wprowadzania zmian.

Naszym zdaniem, transformacja przeprowadzana metodą dostosowywania się do zadań – rozpoczęta na peryferiach korporacji i zbliżająca się stopniowo do jej jądra – jest najskuteczniejszym sposobem na osiągnięcie trwałych reform organizacyjnych. Nie chcemy przez to powiedzieć, że zmiana nie może być nigdy inicjowana odgórnie, ale jest to wariant rzadki i zbyt ryzykowny, by wybrać go z rozmysłem. Wprowadzanie zmian wymaga wiedzy. Rzadko kiedy prezes orientuje się w najdrobniejszych szczegółach, jakie przemiany organizacyjne są konieczne w wielu zróżnicowanych jednostkach dużego przedsiębiorstwa, którym zarządza. W dodatku osoby piastujące dziś stanowiska menedżerskie wyższego szczebla zdobywały na ogół doświadczenie w czasach, gdy kształtowanie firm i kierowanie nimi pozostawało w gestii zhierarchizowanych struktur przyzwyczajonych do zarządzania odgórnego. Ludzie ci muszą się uczyć nowatorskich metod od młodszych menedżerów jednostek, którzy znajdują się bliżej „miejsca akcji”.

Monitorowanie zmian korporacyjnych

Które strategie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach sprawdzają się, a które nie? W poszukiwaniu odpowiedzi na to pytanie przeprowadziliśmy wszechstronną analizę dwunastu dużych firm, w których kadra zarządzająca wyższego szczebla podejmowała próby rewitalizacji. Na podstawie wstępnego badania do szczegółowej analizy wybraliśmy sześć z nich: pięć firm produkcyjnych i jeden duży międzynarodowy bank. Wszystkie osiągały przychody na poziomie 4 - 10 miliardów dolarów. Przyjrzelśmy się 26 zakładom i oddziałom tych firm i przeprowadziliśmy setki rozmów z szefami kadr, menedżerami liniowymi zaangażowanymi w procesy transformacyjne w zakładach, filiach i jednostkach biznesowych, z pracownikami i szefami związków zawodowych, a na koniec - z menedżerami wyższego szczebla.

Na podstawie tych materiałów stworzyliśmy ranking owych sześciu firm według sukcesów, jakie odniosły w zarządzaniu inicjatywami transformacyjnymi. Braliśmy pod uwagę, czy udało się im znacząco poprawić koordynację działań pionów funkcyjnych, procesy decyzyjne i organizację pracy oraz czy zwiększyła się troska o pracowników. Badanie pokazało,

że w długim okresie na wydajność przedsiębiorstwa wpływają właśnie te cztery czynniki. Nie definiowaliśmy sukcesu w kategoriach lepszych wyników finansowych, ponieważ krótkoterminowo wpływa na nie wiele czynników sytuacyjnych, niezwiązanych z procesem przemian.

Aby potwierdzić trafność naszego rankingu, w każdym przedsiębiorstwie przeprowadziliśmy również standardową ankietę, która pozwoliła nam zrozumieć, jak pracownicy postrzegali proces zmian. Respondenci oceniali swoje firmy w skali od 1 do 5. Trzy punkty oznaczały, że nie zaszła żadna zmiana; niższy wynik - że w ocenie pracowników struktury organizacyjne zmieniły się na gorsze. Jak pokazujemy w tabeli, spostrzeżenia pracowników na temat zmian były identyczne z naszymi wnioskami - z jednym wyjątkiem dotyczącym firmy, którą nazwaliśmy Livingston Electronics. W jej przypadku jednak dość wysokie odchylenie standardowe (pokazujące, w jakim stopniu pracownicy są zgodni w swojej ocenie wyników inicjatywy transformacyjnej) świadczy o tym, że opinie personelu na temat powodzenia zabiegów rewitalizacyjnych były mocno podzielone.

NAUKOWCY I PRACOWNICY - PODOBNE WNIOSKI

FIRMA	W OCENIE BADACZY	W OCENIE PRACOWNIKÓW	
		ŚREDNIA	ODCHYLENIE STANDARDOWE
General Products	1	4,04	0,35
Fairweather	2	3,58	0,45
Livingston Electronics	3	3,61	0,76
Scranton Steel	4	3,30	0,65
Continental Glass	5	2,96	0,83
U.S. Financial	6	2,78	1,07

Błąd sformalizowanego podejścia do zmian

Większość programów wprowadzania zmian nie sprawdza się, ponieważ opierają się na zupełnie błędnej teorii przemian. Według obiegowych opinii, najpierw trzeba zmienić wiedzę i nastawienie pojedynczych ludzi. Zgodnie z tą teorią zmiana mentalności osoby powoduje, że zmienia się jej zachowanie. A gdy taką przemianę przejdzie wielu pracowników, następuje transformacja organizacji. W tym modelu zmiana przypomina nawrót. Kiedy ludzie „przyjmą wiarę”, zmiany w ich postępowaniu są nieuniknione.

Niestety, teoria ta tłumaczy proces wprowadzania zmian całkiem na opak. Tak naprawdę zachowanie jednostek jest w ogromnej mierze kształtowane przez ich role organizacyjne. Aby więc jak najsukuteczniej zmieniać to zachowanie, należy umieścić ludzi w nowym kontekście organizacyjnym, który narzuca im odmienne role, obowiązki i relacje. Tak powstaje sytuacja, która w pewnym sensie „wymusza” na pracownikach nowe podejście i zmienia ich zachowania (zobacz ramkę *Sprzeczne wyobrażenia na temat zmian*).

Problem ten można analizować w rozbiciu na trzy współzależne czynniki konieczne do rewitalizacji firmy. *Koordynacja* - inaczej mówiąc, praca zespołowa - jest szczególnie ważna, jeśli przedsiębiorstwo chce wyszukiwać i wykorzystywać możliwości obniżenia kosztów, poprawy jakości i rozwijania produktów. Aby produkować i sprzedawać innowacyjne produkty (lub usługi) wysokiej jakości, obciążone ponadto niskimi kosztami, konieczna jest ścisła koordynacja poczynań działów marketingu, projektowania wyrobów i produkcji oraz dodatkowo koordynacja pracy robotników i kierownictwa. Wysoki poziom *zaangażowania* jest niezbędny, aby ludzie chcieli ofiarować pracę i kooperować oraz wykazywali się inicjatywą, bez czego nie da się prowadzić skoordynowanych działań. A nowe *kwalifikacje* - takie jak doskonała znajomość całej branży, umiejętności analityczne i interpersonalne - są nieodzowne, jeżeli pracownicy mają dostrzegać i rozwiązywać problemy, działając zespołowo. Brak któregokolwiek z tych elementów powoduje załamanie procesu przemian.

Kłopot z większością ogólnofirmowych programów transformacyjnych polega na tym, że uwzględniają wyłącznie jeden, a w najlepszym przypadku dwa z tych czynników. Tymczasem opublikowanie

przez firmę filozoficznej deklaracji na temat pracy zespołowej nie oznacza, że pracownicy na pewno wiedzą, jakie zespoły powoływać ani jak funkcjonować w ich obrębie, aby poprawić koordynację pracy. Reorganizacja przedsiębiorstwa może doprowadzić do zmiany ramek na formalnym wykresie organizacyjnym, ale nie zmieni mentalności pracowników i nie wyposaży ich w umiejętności konieczne, aby nowa struktura działała. Wprowadzenie systemu wynagrodzeń zależnego od wyników może zmusić menedżerów do różnicowania pracowników na osiągających lepsze i słabsze wyniki, ale nie pomoże im przyswoić sobie nowych standardów oceny pracy podwładnych. Ani nie nauczy ich, jak skutecznie motywować załogę, by pracowała naprawdę wydajnie. Programy takie nie szerzą nowej kultury pracy poprzez popularyzowanie wzorów do naśladowania, co jest ludziom bardzo potrzebne, aby mogli rozwijać nowe kompetencje, dlatego ostatecznie nie prowadzą do przemian w funkcjonowaniu firmy.

Podobnie programy szkoleniowe mogą podnosić kwalifikacje pracowników, ale rzadko kiedy zmieniają firmowe wzorce koordynowania pracy. Prawdę mówiąc, radość wynikająca z udziału w dobrym programie szkoleniowym zmienia się często w jeszcze większą frustrację, gdy ludzie wracają na swoje stanowiska i odkrywają, że nie mogą wykorzystywać nowych umiejętności, ponieważ w firmie nic więcej się nie zmieniło. W końcu zaczynają postrzegać szkolenia jako stratę czasu, co mocno osłabia entuzjazm, jaki mógł w nich początkowo wzbudzić program szkoleniowy.

Kiedy jeden program nie wypali, menedżerowie wyższego szczebla, podobnie do prezesa U.S. Financial, często rozpoczynają kolejny projekt, inicjując w ten sposób serię następujących po sobie inicjatyw. Ale to tylko pogłębia impas. Ponieważ kolejne programy są przeznaczone dla wszystkich i poświęcone wszystkiemu, w efekcie nikomu nie przynoszą konkretnych korzyści w żadnym zakresie. Są tak ogólne i standardowe, że nie przystają do codziennych realiów poszczególnych jednostek biznesowych. Modne slogany typu: „jakość”, „uczestnictwo”, „doskonałość”, „upoważnienie do działania” i „przywództwo” stają się substytutem głębokiego zrozumienia biznesu.

W dodatku wszystkie te programy wprowadzania zmian podważają zasadność wysiłków na rzecz transformacji. Nawet jeśli menedżer jest zdania, że konkretny program może być korzystny także dla innych jednostek - na przykład wierzy, że koła jakości

są dobrym sposobem na rozwiązywanie problemów produkcyjnych - dla niego samego większe znaczenie mogą mieć inne pilne kwestie, takie jak wprowadzanie na rynek nowych produktów. „Uniwersalny” program przeprowadzania zmian *pozbawia* ludzi energii potrzebnej, by rozwiązywać najważniejsze problemy biznesowe - co tłumaczy, dlaczego tak wielu dyrektorów generalnych nie popiera inicjatyw tego typu, nawet jeśli przyznają, że w zasadzie ich założenia są słuszne.

Nie chcemy przez to powiedzieć, że szkolenia, zmiany w systemach wynagrodzeń czy w strukturach organizacyjnych lub nowe filozofie korporacyjne są zawsze niewłaściwe. Wszystkie te inicjatywy mogą odgrywać ważną rolę we wspieraniu zintegrowanych wysiłków transformacyjnych. Problemy pojawiają się, gdy inicjatywa tego typu kończy się na tych programach i mają one - jak „magiczne pociski” - doprowadzić do szybkiego upowszechnienia zmian organizacyjnych w całym przedsiębiorstwie. W najlepszym przypadku programy tego rodzaju nic nie zmieniają. W najgorszym - hamują zmiany. Sformalizowane podejście do zmian wywołuje bowiem sceptycyzm i cynizm, przez co uodparnia firmę na prawdziwą przemianę.

Sześć kroków wiodących do skutecznej przemiany

Aby uniknąć pułapki sformalizowanego podejścia do zmian, firma powinna położyć nacisk na „dostosowywanie się do zadań” - czyli reorganizację ról i obowiązków pracowników oraz panujących między nimi relacji pod kątem konkretnych problemów biznesowych. Dostosowywanie się do zadań jest najprostsze w małych podmiotach - takich jak fabryka, dział lub jednostka biznesowa - gdzie cele i zadania są wyraźnie określone. A zatem główny problem transformacyjny polega na promowaniu zmian wynikających z dostosowywania się do zadań w wielu różnych jednostkach.

Zauważyliśmy, że dyrektorzy generalni na poziomie jednostki biznesowej lub zakładu dostosowują swoje organizacje do zadań, wykonując kolejno sześć nakładających się na siebie, ale niezależnych kroków, które nazywamy *ścieżką krytyczną*. Podążając nią, można stworzyć samonapędzający się cykl wzrostu zaangażowania, poprawy koordynacji i podnoszenia kwalifikacji. Kolejność kroków na ścieżce jest ważna, ponieważ działania właściwe w określonym momencie często przynoszą efekty odmienne od zamierzonych, jeśli zostaną podjęte

zbyt wcześnie. Wycucie czasu ma kolosalne znaczenie w zarządzaniu zmianą.

1. Zachęć ludzi do zmian, wspólnie z nimi diagnozując problemy biznesowe. Jak sugeruje termin „dostosowywanie się do zadań”, punktem wyjścia każdej skutecznej inicjatywy transformacyjnej jest

Punktem wyjścia każdej skutecznej inicjatywy transformacyjnej jest wyraźnie określony problem biznesowy.

jasno określony problem biznesowy. Pomagając ludziom sformułować wspólną diagnozę firmowych kłopotów oraz tropiąc obszary, które można i trzeba udoskonalić, dyrektor generalny wzbudza w nich zaangażowanie potrzebne do rozpoczęcia procesu przemian.

Przyjrzyjmy się firmie, którą nazwiemy Navigation Devices. Była to zatrudniająca około 600 osób jednostka biznesowa założona przez dużą korporację w celu komercjalizacji produktu stworzonego początkowo na potrzeby wojska. W chwili gdy stery Navigation Devices obejmował nowy dyrektor generalny, jednostka istniała już od kilku lat i ani razu nie przyniosła zysków. Nie udało jej się nigdy zaprojektować ani wyprodukować konkurencyjnego cenowo produktu wysokiej jakości. Wynikało to w dużej mierze ze struktury organizacyjnej, w której decyzje podejmowano na szczycie, nie dbając o właściwe zaangażowanie podwładnych ani o koordynację prac różnych pionów funkcyjnych.

Nowy dyrektor zaczął od zainicjowania zakrojonej na szeroką skalę analizy branży. O ile poprzedni szef Navigation Devices określał strategię z pomocą dyrektora ds. marketingu, o tyle nowy dyrektor zaangażował w proces cały zespół menedżerski. Sprowadził również zewnętrznych konsultantów, aby pomogli jemu i pozostałym menedżerom nauczyć się wydajniejszej pracy zespołowej.

Następnie powołał 20-osobowy zespół specjalny (*task force*) reprezentujący wszystkie firmowe grupy interesów - menedżerów, inżynierów, robotników z działu produkcji i związkowców. Grupa ta odwiedziła kilka odnoszących sukcesy zakładów produkcyjnych, próbując odkryć, co można zrobić, aby

poprawić efektywność struktur organizacyjnych Navigation Devices. Szczególne wrażenie wywarła na członkach grupy pewna wysoko wydajna fabryka należąca do tej samej spółki macierzystej. Nie tylko pomogła im dostrzec problemy nękające Navigation Devices, ale też stała się wzorem odmiennego modelu organizacyjnego opartego na zespołach, który zawiądnął wyobraźnią grupy. Poznanie innego sposobu pracy wzmocniło zaangażowanie grupy na rzecz zmian.

Wspólna diagnoza nie doprowadziła zespołu specjalnego do odkrycia żadnych nowych faktów; wszyscy już wcześniej wiedzieli, że jednostka traciła pieniądze. Dostrzeżono natomiast wyraźnie organizacyjne źródła jej niezdolności do rywalizowania i co jeszcze ważniejsze, uzgodniono wspólną interpretację źródeł kryzysu. Grupa wskazała również potencjalne rozwiązania organizacyjne. Nowy system pracy, polegający na tworzeniu doraźnych zespołów, miał umożliwić firmie integrację wokół zadań zapewniających przewagę konkurencyjną.

2. Wypracuj wspólne wyobrażenie na temat struktur organizacyjnych oraz metod zarządzania sprzyjających konkurencyjności. Kiedy grupa najważniejszych osób jest zgodna co do przyczyn problemów, dyrektor generalny może przekonać pracowników do wizji firmy dostosowującej się do zadań oraz przydzielić im nowe role i obowiązki. Nowo mianowane osoby koordynują przepływ informacji i pracy między niezależnymi pionami funkcyjnymi na wszystkich poziomach organizacji. Ponieważ jednak nie zmieniają formalnych układów i systemów, takich jak nazwy stanowisk i wynagrodzenia, napotykały słabszy sprzeciw.

W Navigation Devices instrumentem do realizacji tego drugiego kroku stał się 20-osobowy zespół specjalny. Grupa opracowała model organizacyjny, w którym całą pracę - szczególnie tworzenie nowych produktów - miały wykonywać zespoły międzyfunkcyjne. Zespół zarządzający (*business-management team*), złożony z dyrektora generalnego i jego sztabu, miał wskazać jednostce strategiczny kierunek działania oraz kontrolować pracę zespołów niższego szczebla. Zespoły ds. obszarów biznesowych (*business area teams*) zostały obarczone zadaniem opracowania planów działania na poszczególnych rynkach. Zespoły ds. opracowywania produktów (*product-development teams*) zajęły się zarządzaniem nowymi produktami od fazy projektu aż do etapu produkcji. Zespoły ds. procesów produkcyjnych (*production-process teams*), składające

się z inżynierów i pracowników działu produkcji, miały się zająć analizowaniem i rozwiązywaniem problemów jakości i kosztów wytwarzania. I wreszcie zespoły ds. procesów inżynierskich (*engineering-process teams*) odpowiadały za kwestie czysto techniczne oraz za sprzęt (wyposażenie). Koncepcja zespołów była odpowiednim rozwiązaniem, biorąc pod uwagę źródła problemów jednostki, jakimi były funkcjonalne i hierarchiczne bariery utrudniające dzielenie się informacjami oraz usuwanie trudności.

Aby nowa wizja zyskała powszechną aprobatę, dyrektor generalny powołał jeszcze większy zespół specjalny, składający się z około 90 pracowników reprezentujących różne szczeble hierarchii i pionów funkcyjne, w tym związki zawodowe oraz kierownictwo, i zlecił mu dopracowanie koncepcji oraz zaangażowanie w tę pracę wszystkich zatrudnionych. Podczas spotkania wyjazdowego grupa dopracowała szczegóły nowego modelu organizacyjnego i stworzyła szkic firmowej deklaracji wartości, którą następnie przedstawiła całemu personelowi Navigation Devices. Ponieważ deklaracja wizji i wartości narodziła się w efekcie analizy prawdziwych problemów biznesowych przeprowadzonej przez samych pracowników, ludzie widzieli w niej sens, którego często brakuje wielu firmowym manifestom misji. Poza tym deklaracja ta została zbudowana na podstawie takiego modelu rozwiązywania problemów, w którego skuteczność uwierzyli najważniejsi interesariusze przedsiębiorstwa.

3. Umacniaj konsensus wokół nowej wizji, troszcz się o kwalifikacje niezbędne do jej realizowania i buduj jedność potrzebną, by udało się ją upowszechnić. Umożliwienie pracownikom współdziałania w tworzeniu nowej wizji nie wystarczy jeszcze, aby pokonać opór wobec zmian ani aby rozwijać umiejętności potrzebne do skutecznego działania nowych struktur organizacyjnych. Nie każdy potrafi pomóc w projektowaniu zmian, a nawet uczestniczące w tym procesie osoby często nie są do końca świadome, jakie będą konsekwencje odnowy firmy, dopóki nowa struktura faktycznie nie powstanie. W tym momencie ogromne znaczenie odgrywa silne przywództwo dyrektora generalnego. Zaangażowanie na rzecz zmian jest zawsze nierównomierne. Niektórzy menedżerowie podchodzą do sprawy z entuzjazmem; inni mają stosunek neutralny lub wręcz wrogi. Dyrektor generalny Navigation Devices podchodził do restrukturyzacji - jak mówili jego podwładni - „w ak samitnych rękawiczkach”. Wyraźnie sygnalizował, że jednostka oczekuje od pracowników większego

zaangażowania i podejścia zespołowego. Oferował wsparcie menedżerom, którzy chcieli z nim współpracować. Pozostałym proponował pomoc w szukaniu nowego zatrudnienia i poradnictwo zawodowe.

Kiedy firma określi nowe role i obowiązki, ludzie muszą rozwijać kompetencje potrzebne, aby nowy układ zaczął działać. Właściwie już samo powstanie zespołów z nowymi celami i zakresami obowiązków zmusza pracowników, by zaczęli się uczyć. Zmiany ról, zadań i relacji międzyludzkich sprzyjają wykształcaniu się nowych umiejętności i postaw. Odmiennie wzorce koordynowania pracy także zwiększają zaangażowanie pracowników, ich chęć współpracy i skłonność do dzielenia się informacjami.

Ale kierownictwo musi również dbać o zapewnienie personelowi odpowiedniego wsparcia. W Navigation Devices w pracy nad projektem przemian uczestniczyło sześciu specjalistów kadrowych - trzech z własnego działu HR jednostki i trzech z centrali firmy. Każdemu zespołowi przydzielono jednego konsultanta wewnętrznego, który uczestniczył we wszystkich spotkaniach, aby pomagać członkom w skutecznej pracy zespołowej. Kiedy pracownicy zaczynali sobie zdawać sprawę z tego, jakich nowych umiejętności potrzebują, prosili o formalne programy szkoleniowe, aby je dalej rozwijać. Ponieważ kursy te organizowano w odpowiedzi na zapotrzebowanie pracowników, były dużo bardziej specjalistyczne i przydatne niż tradycyjne programy szkoleniowe.

Sprzeczne wyobrażenia na temat zmian

SFORMALIZOWANE PODEJŚCIE DO WPROWADZANIA ZMIAN

Zachowania pracowników są uzależnione od ich wiedzy, mentalności i poglądów.

Najpierw trzeba zmienić nastawienie ludzi i ich ideały; faktycznymi zachowaniami należy się zająć w drugiej kolejności.

Zachowania można wyizolować i zmieniać w sposób niepowiązany z innymi aspektami działania firmy.

Wysiłki rewitalizacyjne powinny dotyczyć jednostek ludzkich.

DOSTOSOWYWANIE SIĘ DO ZADAŃ

Wiedzę, mentalność i poglądy jednostek kształtują powtarzające się wzorce interakcji behawioralnych.

Najpierw trzeba zmienić zachowanie ludzi; nastawieniem i ideałami należy się zająć w drugiej kolejności.

Zachowania pracowników są uzależnione od powszechnie przyjętych wzorców, ale wpływ systemu organizacyjnego na jednostkę jest większy niż oddziaływanie jednostki na system.

Wysiłki rewitalizacyjne powinny dotyczyć ról, obowiązków i relacji między pracownikami.

Naturalnie, niektórzy ludzie po prostu nie mogą lub nie chcą się zmienić pomimo wszystkich udzielanych im wskazówek i form pomocy. Jeśli tak jest rzeczywiście, to znaczy, że przyszedł czas na to, by zrobić krok trzeci i pożegnać tych menedżerów, którzy nie potrafią funkcjonować w nowej strukturze organizacyjnej, chociaż mieli szansę, by się wykazać. Takie decyzje rzadko kiedy są łatwe, a czasami osoby niezdolne do pracy w firmie o kulturze partycypacyjnej (*participatory organization*) dysponują niezwykle cennymi umiejętnościami specjalistycznymi. Pozbycie się ich na początku procesu wprowadzania zmian, zanim spróbowały sprawdzić się w nowych strukturach, byłoby nieuczciwe wobec nich, ale też potencjalnie demoralizujące dla całej firmy i mogłoby zakłócić proces transformacji. Świadomość tego, jakich menedżerów i pracowników potrzeba w nowych strukturach, kształtuje się powoli i wymaga obserwowania, kto odnosi sukcesy, a kto ponosi porażki.

Kiedy pracownicy zaakceptują nową wizję i rozumieją, przynajmniej częściowo, wymagania nowych struktur organizacyjnych, pogodzą się z koniecznością wymiany lub przesunięcia osób, które

nie potrafią przestawić się na nowy sposób pracy. Czasami ludzi tych można przenieść do innych części przedsiębiorstwa, gdzie potrzeba przede wszystkim wiedzy technicznej, a nie nowych kwalifikacji. Gdy nie ma innego wyjścia, bywa, że odchodzą z firmy na przykład na wcześniejszą emeryturę. Prawdę mówiąc, wymiana personelu może wzmocnić zaangażowanie przedsiębiorstwa w przemianę, ponieważ wyraźnie demonstruje, jak oddany sprawie jest dyrektor generalny.

Wśród menedżerów, których postanowiono wymienić w Navigation Devices, były również osoby zajmujące wysokie stanowiska w firmowej hierarchii; należał do nich na przykład wiceprezes ds. operacyjnych nadzorujący dział techniczno-inżynierski i produkcji. Nowy menedżer produkcji był zdecydowanie bardziej zaangażowany w przemianę i kompetentny w kierowaniu procesem wprowadzania zmian zgodnie z koncepcją ścieżki krytycznej. Efektem była szybsza transformacja całego pionu produkcyjnego.

4. Rozszerzaj transformację na wszystkie działy, nie narzucając jej odgórnie. Kiedy jednostka biznesowa ma już nową doraźną strukturę organizacyjną,

Wojciech Woziwodzki: Rośnie tempo i sprawność realizacji zmian

Efektywny proces zarządzania zmianami jest ważny, jednak sam w sobie nie decyduje o przewadze konkurencyjnej firm. Dziś coraz większe znaczenie odgrywa innowacyjność, a więc stałe poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, „jakie zmiany wprowadzać”, a nie „jak to zrobić”.

Wzrost presji na innowacyjność doprowadził do zmiany cyklu życia i sposobu prowadzenia transformacji. Nawet w tak konserwatywnej branży jak bankowość procesy te odbywają się coraz częściej. Każdego roku największe instytucje finansowe inicjują po kilka przedsięwzięć wymagających poważnych zmian w procesach wewnętrznych i strukturach organizacyjnych. Przykładem takich działań może być niedawne otwarcie internetowych oddziałów o ograniczonej ofercie przez instytucje do tej pory stawiające przede wszystkim na tradycyjne kanały dystrybucji, takie jak Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ Optima).

Presja na przyspieszenie tempa dostarczania nowych produktów i usług

oraz konieczność coraz szybszego dostosowania organizacji do zmian w otoczeniu zmusiły firmy do zmodyfikowania podejścia do transformacji. Zaczęły one być prowadzone w sposób ustawiczny i coraz trudniej zamknąć je w ramach precyzyjnie zdefiniowanego procesu o jasno określonym celu, zakresie oraz harmonogramie. Znacząco skrócił się także ich horyzont. Większość organizacji oczekuje, że wdrażane zmiany przyniosą efekty w ciągu jednego roku finansowego i rzadko angażują się w przedsięwzięcia, które mogłyby potrwać dłużej. Wszystkie te czynniki sprawiają, że organizacje próbują na różne sposoby zoptymalizować procesy zarządzania zmianą.

Po pierwsze, maksymalnie upraszczają cele i zakres procesu zmian,

nadchodzi czas, by zająć się pionami funkcyjnymi i grupami sztabowymi, które muszą z nią współpracować. Członkowie zespołów nie mogą działać skutecznie, dopóki działy, z których pochodzą, nie będą zorganizowane i zarządzane w sposób wspierający ich rolę jako pełnoprawnych uczestników zespołowych procesów decyzyjnych. Często oznacza to, że szefowie tych działów muszą przemyśleć ich rolę i uprawnienia w firmie.

W Navigation Devices proces ten widać było najwyraźniej w dziale techniczno-inżynierskim. Menedżerowie działu produkcji podchodzili do transformacji z największym entuzjazmem; menedżerowie o kompetencjach technicznych mieli więcej wątpliwości. Ich dział był zawsze najważniejszy w jednostce; inżynierowie projektowali produkty zgodnie ze specyfikacjami wojskowymi, nie dbając o to, jak dział produkcji poradzi sobie z ich konstruowaniem. Kiedy jednak ustanowiono nową strukturę opartą na zespołach, inżynierowie musieli podjąć współpracę z ludźmi z produkcji w ramach zespołów ds. opracowywania produktów. Zmusiło ich to do przemyślenia własnej roli w procesie organizowania tego działu i zarządzania nim.

W takiej sytuacji wielu dyrektorów generalnych działa impulsywnie i forsuje określone rozwiązania - na przykład ogłasza, że od tej chwili wszystkie części firmy muszą być kierowane przez zespoły. Pokusa, by narzucić całemu przedsiębiorstwu nowo odkryte wnioski, może być ogromna, szczególnie gdy potrzebna jest szybka zmiana. Byłby to jednak taki sam błąd, jaki popełniają menedżerowie wyższego szczebla, kiedy próbują zmieniać firmę za pomocą kolejnych programów (realizując sformalizowane podejście do zmian). Można w ten sposób unicestwić cały proces transformacyjny.

Lepiej pozwolić, by wszystkie działy same „odkrywały Amerykę” - czyli szukały własnej drogi do stworzenia nowych struktur organizacyjnych. W Navigation Devices każdy dział mógł dostosować ogólne koncepcje dotyczące koordynacji i pracy zespołowej do swojej konkretnej sytuacji. Dział techniczno-inżynierski potrzebował prawie roku na przemyślenie, jak wdrożyć ideę zespołów. Zanim w końcu znalazł rozwiązanie, przeprowadził dwie ankiety, zorganizował kilka spotkań wyjazdowych i zaproponował, odrzucił, a następnie przyjął macierzową strukturę zarządzania. Decyzja o jej

tak by ich efekty były łatwe do zmierzenia i osiągalne w ciągu miesięcy, a nie lat. Najważniejszym zadaniem wysiłków transformacyjnych staje się dziś uproszczenie procesów biznesowych i podniesienie poziomu obsługi, a więc działania, które nawet jeśli nigdy nie zakończą się pełnym sukcesem, to stosunkowo szybko mogą przynieść pozytywne skutki.

Po drugie, chcąc przyspieszyć proces transformacji, firmy ograniczają ich zakres do pojedynczych departamentów lub wręcz nowych spółek powołanych w obrębie struktur wewnętrznych. Ułatwia to prowadzenie całego procesu i obniża ryzyko niepowodzenia towarzyszące zmianom.

Po trzecie, organizacje przeprowadzające transformację w coraz szerszym

zakresie korzystają ze wsparcia firm zewnętrznych. Pozwala to na zminimalizowanie wpływu modyfikacji na sposób działania firmy i przeniesienie ich ciężaru na podmioty niezależne, które muszą dokonać znacznie głębszych ingerencji w struktury i procesy. Nasza firma ma na swoim koncie kilka projektów outsourcingowych, których celem było odciążenie organizacji przy wdrażaniu procesu zmian.

Po czwarte, procesy zmian w organizacjach są dziś silnie wspierane przez nowoczesne technologie. Systemy informatyczne są wykorzystywane już na etapie kreowania potrzeby zmian, a także potem - do budowania nowych kompetencji i rozwijania komunikacji pomiędzy uczestnikami

procesu. Doskonale nadają się także do zbierania pomysłów na kolejne zmiany. W Carrywater Consulting od kilku miesięcy działa intranetowy system Idea Generation, służący wyłanianiu i ocenie nowych koncepcji, które można wykorzystać do poprawy funkcjonowania firmy lub rozszerzenia oferty dla naszych klientów.

Wszystkie te działania, a także stały wzrost wiedzy pracowników na temat zarządzania zmianą, umożliwiają firmom coraz sprawniej wdrażanie kolejnych zmian. Pozwalają także skupić się na lepszym dopracowaniu koncepcji leżących u podstawy każdej transformacji. **AB**



Wojciech Woźniowski,
prezes Carrywater Consulting

wprowadzeniu nie była dla nikogo zaskoczeniem, ale ponieważ została podjęta przez sam dział, pracownicy zmienili nastawienie i zaczęli się uczyć nowych umiejętności z pełnym zaangażowaniem.

5. Usankcjonuj rewitalizację, wprowadzając formalne reguły, systemy i struktury. Nadchodzi taki moment, kiedy dyrektor generalny musi się zastanowić, jak usankcjonować przemiany, aby trwały,

Praca zespołowa wymaga od pracowników większego wysiłku, dlatego potrzebują oni więcej wsparcia ze strony kierownictwa.

nawet kiedy on sam skupi uwagę na innych obowiązkach. Jest to czas na krok piąty: nowe podejście utrwaliło się, stanowiska obsadzono właściwymi ludźmi, a struktura oparta na zespołach została uruchomiona i działa. Wszelkie wcześniejsze próby dekretowania zmian dotyczących systemów i struktur zazwyczaj przynosiły skutki odwrotne do zamierzonych. Spójrzmy chociażby na systemy informacyjne. Budowa struktury zespołowej pociąga za sobą nowe wymagania w zakresie technologii informacyjnych. Dlaczego nie zlecić, by dział ds. systemów informacyjnych wspomagających zarządzanie (*management information system* - MIS) już na początku procesu przemian stworzył nowe rozwiązania, które funkcjonują ponad tradycyjnymi granicami oddzielającymi pionowo funkcjonalne i działające? Rzecz w tym, że dopóki menedżerowie nie zrozumieją dokładnie zmiany wymagań w dziedzinie technologii informacyjnych (co najlepiej osiągnąć, umieszczając pracowników w zespołach dostosowujących się do zadań), dopóty będą prawdopodobnie wzdierać się przed używaniem nowych systemów w przekonaniu, że są im narzucane przez dział MIS. Nowo powołane zespoły często potrafią gromadzić dość informacji, aby wykonywać swoją pracę bez wymyślnych, nowych systemów. Lepiej więc wstrzymać się, dopóki wszyscy nie zrozumieją, jakich informacji potrzebuje każdy zespół.

Taką prawidłowość widać jeszcze lepiej w przypadku kolejnych formalnych struktur i systemów. Każdy taki system ma jakieś wady; żaden nie jest

doskonały. Niedoskonałości można jednak minimalizować, jeśli firma poczeka, aż ludzie popracują jakiś czas w stworzonym doraźnie układzie (opartym na zespołach) i nauczą się, jakie współzależności są niezbędne. Wówczas oni także je zaakceptują.

Dobrym przykładem służy tu ponownie firma Navigation Devices. Rewitalizacja jednostki była bardzo udana. Pracownicy zaczęli w inny sposób postrzegać swoje role i obowiązki i przekonali się, że zmiana może być naprawdę korzystna. W rezultacie odnotowano ogromny wzrost wartości dodanej przypadającej na pracownika, redukcję wyrobów wybrakowanych oraz poprawę wskaźników: jakości wyrobów, obsługi klienta, stanów magazynowych brutto na pracownika oraz zysków. A wszystko to stało się niemal bez żadnych formalnych zmian w relacjach podległości służbowej, systemach informacyjnych, systemach przeglądów wyników, zasadach wynagradzania i systemach kontroli.

Kiedy jednak nadarzała się okazja, dyrektor generalny wprowadzał pewne zmiany w formalnych strukturach. Gdy, na przykład, usunął wiceprezesa ds. organizacyjnych, całkiem zlikwidował jego stanowisko. Od tego momentu szefowie działu techniczno-inżynierskiego oraz działu produkcji podlegali mu bezpośrednio. Przeważnie jednak zmiany w funkcjonowaniu i wydajności Navigation Devices wynikały z oczekiwań określanych przez dyrektora generalnego oraz z nowych norm zachowania.

6. Monitoruj strategię i koryguj je w odpowiedzi na trudności pojawiające się w procesie rewitalizacji. Celem zmian jest stworzenie waloru, który wcześniej nie istniał - organizacji uczącej się, zdolnej dostosowywać się do zmiennego otoczenia konkurencyjnego. Firma musi wiedzieć, jak stale monitorować własne zachowanie - inaczej mówiąc, nauczyć się uczyć.

Niektórzy powiedzą, że to obowiązek dyrektora generalnego. Ale monitorowanie procesu przemian tak jak analizowanie głównych problemów biznesowych, jakim przedsiębiorstwo stawia czoła, musi być wspólnym obowiązkiem pracowników.

W Navigation Devices dyrektor generalny wprowadził kilka mechanizmów, aby umożliwić głównym interesariuszom udział w monitorowaniu rewitalizacji. Zespół nadzorujący - złożony z kilku najważniejszych menedżerów, szefa związków zawodowych, sekretarza, inżyniera i analityka z działu finansowego - sprawował ciągłą kontrolę nad procesem. Systematyczne sondáže nastawienia pracowników sprawdzały wzorce zachowań. Zespoły

ds. planowania były powoływane i przekształcane w odpowiedzi na nowe wyzwania. Dzięki wszystkim tym mechanizmom firma zyskała długoterminowy potencjał umożliwiający jej ustawiczne adaptowanie i uczenie się.

Ten składający się z sześciu kroków proces to sposób na wywoływanie przemian bez ich narzucania. Kiedy interesariusze uwierzą w wizję, będą w stanie zaakceptować nowy, oparty na doraźnie tworzonych zespołach, model zarządzania, który wymaga od nich zmiany zachowań. Gdy pracownicy odkryją, że nowe podejście jest skuteczniejsze (co stanie się pod warunkiem, że wizja jest dopasowana do podstawowego zadania przedsiębiorstwa), poddadzą się osobistym i organizacyjnym zmianom, które w innym przypadku wzbudziłyby ich opór. I wreszcie, kiedy lepsza koordynacja zacznie ułatwiać rozwiązywanie istotnych problemów, wzmocni w ludziach nastawienie prozespołowe i wzbudzi chęć do uczenia się nowych umiejętności. Ich nabywanie jeszcze bardziej poprawi skuteczność działania zespołów i zaowocuje jeszcze silniejszym poparciem dla zmian. Ten napędzający się wzajemnie cykl wzrostu zaangażowania, poprawy koordynacji i podnoszenia kwalifikacji zapewni ludziom rosnące poczucie skuteczności. I może trwać tak długo, jak długo firma pozwoli, by struktura oparta na doraźnie formowanych zespołach odgrywała coraz ważniejszą rolę w prowadzeniu działalności.

Rola menedżerów wyższego szczebla

Aby zmienić całe przedsiębiorstwo, opisany proces transformacyjny należy przeprowadzać ciągle od nowa w kolejnych zakładach, filiach, działach i oddziałach. Sterowanie tym ogólnofirmowym procesem przemian jest najważniejszym obowiązkiem kadry zarządzającej wyższego szczebla. Aby się z niego wywiązać z powodzeniem, potrzeba dobrego wyczucia. Jeśli menedżerowie wyższego szczebla nie będą otwarcie promować wprowadzania zmian w poszczególnych jednostkach i tworzyć dla nich sprzyjających warunków, próby ich wdrożenia zostaną podjęte tylko w kilku zakładach lub działach, stanowiących tym samym odosobnione wyspy. Najlepsi przywódcy wyższego szczebla, których działania analizowaliśmy, obarczali swoich podwładnych odpowiedzialnością za inicjowanie zmian, nie określając przy tym konkretnego podejścia, jakie powinni zastosować.

Stwórz rynek dla zmian. Najskuteczniejsza metoda polega na określaniu wysokich standardów dla wszystkich podmiotów operacyjnych, a następnie rozliczaniu menedżerów z ich dotrzymywania. W analizowanej przez nas firmie stosującej najlepsze praktyki - nazwijmy ją General Products - menedżerowie wyższego szczebla opracowali ambitne standardy dotyczące produktów i działalności operacyjnej. Dyrektorzy generalni, którzy nie zdołali ich osiągnąć w określonym terminie, musieli wybrakować swoje produkty, co odbiło się bardzo negatywnie na ich wynikach finansowych. Jeżeli menedżerowie zrozumieją, że wysokie standardy



nie są przejawem arbitralnego działania zwierzchników, tylko reakcją na działania sił konkurencyjnych, to normy te mogą być niezwykle silnym źródłem motywacji do osiągania lepszych wyników, co stanowi główny czynnik mobilizujący energię do wprowadzania zmian.

Jednak samo zwiększanie wymagań nie wystarczy. Znajdując się pod presją, większość menedżerów nie zaczyna reorganizować pracy podwładnych. Starają się oni raczej poprawiać wyniki biznesowe starą, sprawdzoną metodą - przykręcając śrubę podwładnym. Dlatego gdy menedżerowie wyższego szczebla podnoszą poprzeczkę, powinni również wymagać od dyrektorów fundamentalnych zmian w sposobie wykorzystywania załogi firmy.

Gdy, na przykład, menedżerowie pewnego zakładu należącego do General Products skarżyli się, że nie mogą wprowadzić nowych standardów biznesowych, menedżerowie wyższego szczebla skierowali ich do korporacyjnego działu ds. doskonalenia struktur organizacyjnych w dziale kadr, podkreślając przy tym, że zostaną rozliczeni z postępów transformacji. W ten sposób stworzyli popyt na pomoc we wprowadzaniu nowego systemu zarządzania, a personel działu kadr mógł wesprzeć szefów zakładu w przeprowadzaniu zmian i uniknąć wrażenia, że narzuca im program rewitalizacji.

Traktuj pomyślnie zreorganizowane jednostki jako wzorce dla całej firmy. Kolejna ważna strategia polega na koncentrowaniu uwagi przedsiębiorstwa na zakładach i oddziałach, które już zaczęły eksperymentować z innowacjami w obszarze zarządzania. Jednostki te stają się rozwojowymi laboratoriami dla kolejnych innowacji.

Przy szukaniu takich wzorców obowiązują dwie podstawowe zasady. Po pierwsze, innowacyjne jednostki potrzebują wsparcia. Muszą nimi kierować najlepsi menedżerowie i należy im zapewniać odpowiednie zasoby - na przykład wykwalifikowanych specjalistów kadrowych i zewnętrznych konsultantów. W najlepszych z badanych przez nas firm menedżerowie wyższego szczebla uważali za swój obowiązek dbać o zasoby dla najbardziej nowatorskich jednostek. Nie zrzucali tego zadania na dział kadr.

Po drugie, jako że zasoby są zawsze ograniczone, a koszty porażki wysokie, trzeba wyszukiwać te jednostki, które mają największe szanse na sukces. Udana innowacja w dziedzinie zarządzania może z pozoru wyglądać jak klęska, gdy wyniki finansowe jednostki spadną drastycznie na skutek czynników środowiskowych, nad którymi nie ma ona

kontroli. Najlepszych wzorców warto szukać na zdrowych rynkach.

Oczywiście, organizacyjne wzorce mogą służyć jako katalizatory przemian tylko wtedy, gdy inne jednostki wiedzą o ich istnieniu i gdy są zachęcane, by się od nich uczyć. Wiele z badanych przez nas przedsiębiorstw stosujących najgorsze praktyki miało zakłady i oddziały, które wprowadzały istotne zmiany. Rzecz w tym, że nikt o nich nie wiedział. Kierownictwo nie zadawało sobie trudu, aby stawiać je za przykład innym. Natomiast w najsukceszniejszych firmach organizowano wizyty, konferencje i programy edukacyjne, które ułatwiały menedżerom uczenie się od modelowych jednostek.

Stwórz ścieżki kariery, które zachęcają do rozwijania umiejętności przywódczych. Bez silnych liderów nie ma mowy o wprowadzaniu koniecznych zmian organizacyjnych, a tymczasem przywództwo jest najbardziej deficytowym z zasobów potrzebnych do rewitalizacji przedsiębiorstwa. Warunkiem odnowy firmy jest bowiem w takim samym stopniu wykształcenie skutecznych liderów wprowadzających zmiany, jak i budowanie efektywnych struktur organizacyjnych. Ale zdobywanie wiedzy potrzebnej do rozwijania umiejętności przywódczych (*leadership development*) nie może odbywać się w szkolnej sali. Podobnie zresztą jak weryfikowanie tych umiejętności przez menedżerów wyższego szczebla. Oba te procesy powinny przebiegać w strukturach firmy, w której wspomniane wcześniej warunki - praca w zespołach, wysokie zaangażowanie i nowe kwalifikacje - stanowią już normę.

Jedynym sposobem na przygotowanie liderów, jakich potrzebuje ewoluująca firma, jest traktowanie umiejętności przywódczych jako istotnego kryterium awansu, a następnie kierowanie karierą pracowników w taki sposób, by doskonalili te umiejętności. W najlepszych z analizowanych przez nas przedsiębiorstw menedżerowie byli przenoszani z jednego stanowiska na drugie i z jednego podmiotu do innego zależnie od tego, jakie mieli potrzeby edukacyjne, a nie według swojej pozycji w hierarchii. Liderzy odnoszący sukcesy byli przydzielani do jednostek wyznaczonych do transformacji. Ludziom, którzy mieli poprawić własne umiejętności przywódcze, oferowano stanowiska w jednostkach wzorcowych, które wymagały tych kwalifikacji, a zatem zmuszały ich do szybkiego uczenia się. W efekcie kadra zarządzająca wyższego szczebla traktowała najlepsze swoje podmioty jak cieplarnie, w których rozwijali się liderzy rewitalizacji.

A co z zespołem menedżerów wyższego szczebla? Jak ważne jest, by prezes i jego bezpośredni podwładni postępowali zgodnie z wymaganiami obowiązującymi innych? Jak można przewidzieć, w pierwszych latach korporacyjnej transformacji działania i deklaracje menedżerów wyższego szczebla są często niespójne. Początkowo ta niespójność nie stanowi poważnej bariery dla zmian korporacyjnych, chociaż na pewno warto ją wyeliminować. Menedżerowie wyższego szczebla mogą tworzyć klimat sprzyjający oddolnej transformacji, nie zwracając przy tym dużej uwagi na własny styl działania i zarządzania. A menedżerowie jednostek będą tę niespójność tolerować, dopóki na własnym terenie mogą swobodnie wprowadzać zmiany umożliwiające im skuteczniejszą rywalizację rynkową.

Jednak w pewnym momencie rozwiązanie problemu niespójności stanie się konieczne. W miarę upowszechniania się przemian dyrektorzy generalni coraz większej grupy zrewitalizowanych jednostek zażądają w końcu transformacji grup sztabowych i kierownictwa wyższego szczebla. Kiedy bowiem odkryją, że mogą inaczej zarządzać swoimi jednostkami, zderzą się z murem ograniczeń wynikających z zasad i praktyk utworzonych przez sztab korporacyjny i menedżerów wyższego szczebla. Zaczną też dostrzegać okazje do lepszej koordynacji pracy swoich jednostek z tymi częściami firmy, które nie podlegają ich kontroli. W tym momencie struktura organizacyjna firmy musi zostać dostosowana do strategii korporacyjnej, a koordynacja powiązanych, ale - jak dotąd - niezależnych, podmiotów powinna zostać dopracowana dla dobra całego przedsiębiorstwa.

Żadna z badanych przez nas firm nie dotarła do tej „chwili prawdy”. Nawet jeśli liderzy korporacji mają intelektualną świadomość kierunku zmian, to dopiero zaczynają się zastanawiać, jak muszą zmienić samych siebie i przedsiębiorstwo jako całość, aby osiągnąć całkowitą korporacyjną rewitalizację.

Prawdopodobnie ten ostatni krok jest najważniejszym elementem procesu odnowy. Jeśli prezes i jego zespół zarządzający nie zastosują się do reguł, jakie ustanowili dla dyrektorów generalnych, cały proces może zostać zaprzeczony. Czas, aby uporać się z tym trudnym problemem transformacji ogólnofirmowych systemów i struktur, nadchodzi pod koniec procesu wprowadzania zmian.

W takim momencie menedżerowie wyższego szczebla muszą podjąć wysiłek, aby przyswoić sobie zespołowe zachowania, postawy i umiejętności,

których wymagali od innych na wcześniejszych etapach transformacji. Ich zmagania ze zmianami zachowań pomogą wzmocnić odnowę przedsiębiorstwa na trzy sposoby. Będą promować mentalność i zachowania potrzebne firmie do koordynowania różnorodnych działań; uwiarygodnią powtarzane

Pokusa, by narzucić całemu przedsiębiorstwu nowo odkryte wnioski, jest ogromna, ale może unicestwić cały proces transformacyjny.

systematycznie deklaracje zaangażowania w transformację; a także pomogą prezesowi znaleźć następcę zdolnego uczyć się nowych form zachowania i rozpocząć pracę nad jego rozwojem. To ważne, ponieważ tylko taki menedżer zdoła poprowadzić przedsiębiorstwo, które może się ciągle odnawiać, odpowiadając na zmiany zachodzące w układzie sił konkurencyjnych.

Firmy do zarządzania zmianami potrzebują ludzi o określonej mentalności: takich, którzy kładą większy nacisk na proces niż na konkretną treść; postrzegają zmiany organizacyjne jako zachodzący w kolejnych jednostkach proces uczenia się, a nie jako serię narzuconych programów; a ponadto mają świadomość, że konsekwentne i długotrwałe działania dają większe korzyści niż rozwiązania prowizoryczne. Ludzi myślących w ten sposób trudno znaleźć w środowisku, które koncentruje się na podnoszeniu zysków kwartalnych. Mimo to wierzymy, że ich rozwijanie stanowi jedyne skuteczne podejście do przeprowadzania udanych transformacji. ▽

Artykuł numer 90601



Michael Beer jest emerytowanym profesorem zarządzania Harvard Business School i współzałożycielem firmy doradczej TruePoint. **Russell A. Eisenstat**, były wykładowca na tej samej uczelni, obecnie jest partnerem w TruePoint. **Bert Spector** wykladał zachowania organizacyjne i zarządzanie zasobami ludzkimi, a obecnie jest profesorem nadzwyczajnym zarządzania międzynarodowego i strategii w College of Business Administration przy Northeastern University. Ich wspólna książka *The Critical Path to Corporate Renewal* ukazała się w 1990 roku nakładem wydawnictwa Harvard Business School Press.