

Przebuduj firmę, zanim będzie za późno

Uważaj na krzywe S

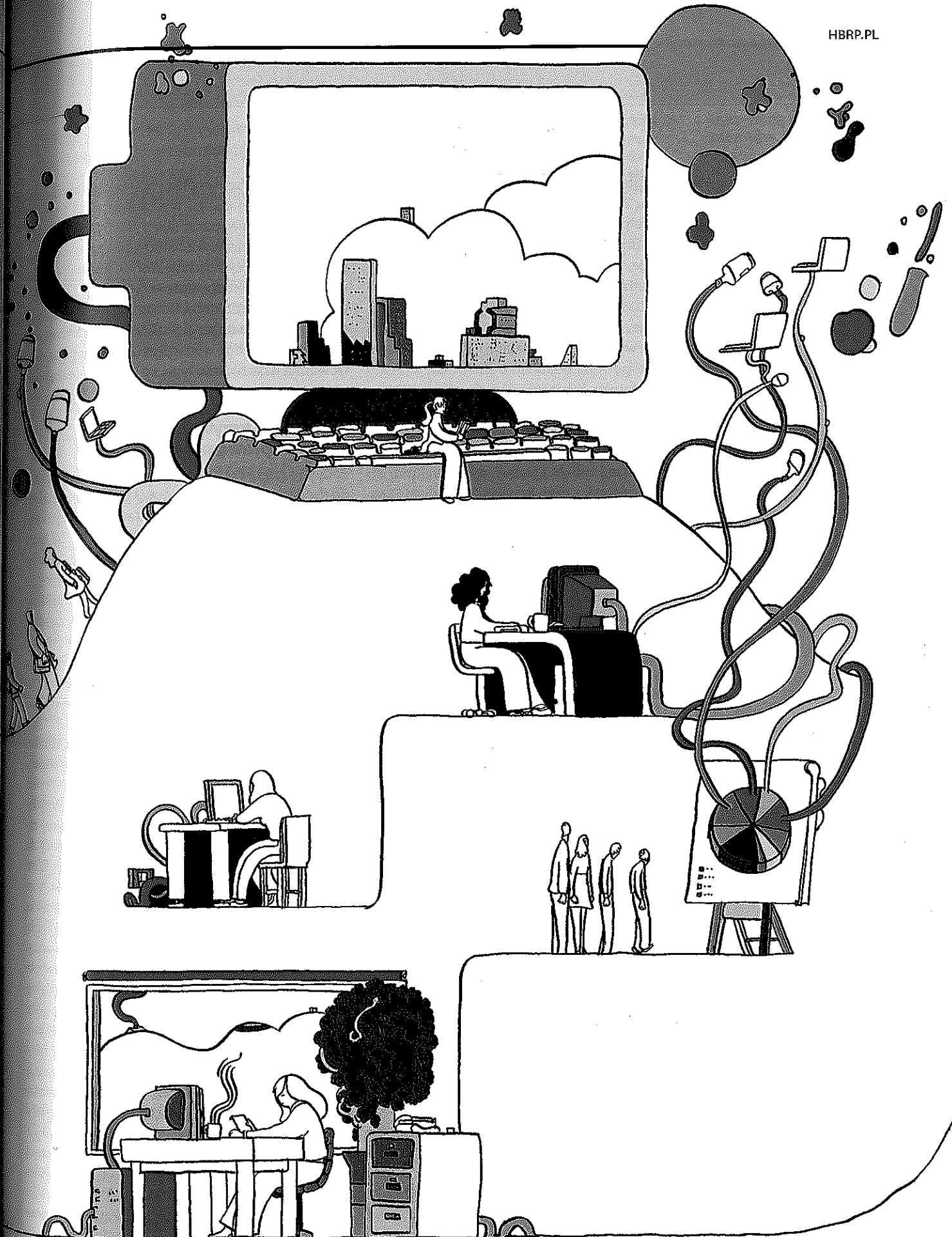
Paul Nunes, Tim Breene

Wcześniej czy później wszystkim firmom - nawet tym, które najlepiej prosperują - kończą się możliwości wzrostu. Ta niemiła prawidłowość zmusza je do tego, by co pewien czas przestawiać się na nowe tory (*reinvent*). Zdolność do wykonania tego trudnego zadania - przeskoczenia z fazy dojrzałości jednej linii działalności do fazy rozwoju następnej - jest tym, co odróżnia wysoce efektywne przedsiębiorstwa od tych, które święcą jedynie krótkotrwałe triumfy.

Każdej organizacji, która nie zdoła dokonać fundamentalnych zmian na czas, grożą fatalne konsekwencje. Jak dowodzą autorzy książki *Stall Points*

Matthew, S. Olson i Derek van Bever, firma, która popadnie w głębszy zastój i przestanie się rozwijać, ma mniej niż 10% szans na to, by kiedykolwiek w pełni zregenerować swoje siły. Taka statystyka jest z pewnością deprimująca i tłumaczy w dużym stopniu, dlaczego 2/3 firm, które dotknęła stagnacja (*stalled companies*), czeka tak niepomysłna przyszłość: zostają później przejęte, wycofane z obrotu publicznego lub zmuszone do upadłości.

Powodów, dla których firmy przestają się rozwijać, jest - zdaniem ekspertów - bez liku: od nietrzymania się podstawowej działalności (lub trzymania się jej zbyt długo) po problemy z realizacją strategii, błędne odczytanie upodobań konsumentów lub



nierozsądne koncentrowanie się wyłącznie na skali działania. Tym, co łączy wszystkie te teorie, jest pogląd, że popadnięcie w zastój wynika z niezdolności do naprawienia tego, co w firmie wyraźnie szwankuje.

Jako ludzie, którzy poświęcili ponad połowę dekady na badanie podstaw wysokiej efektywności w biznesie, zdaliśmy sobie sprawę, że we wszystkich tych wyjaśnieniach brakuje czegoś istotnego. Firmy nie potrafią dokonać transformacji niekoniecznie dlatego, że nie udaje im się naprawić tego, co funkcjonuje źle, tylko dlatego, że zwlekają zbyt długo z rekonstrukcją swoich niszczących „wałów ochronnych”. Innymi słowy, wkładają za dużo energii w zarządzanie dostosowane do trajektorii istniejących operacji – czyli krzywej finansowej S, na której sprzedaż udanego produktu lub pożytecznej usługi na początku rośnie powoli, potem idzie raptownie w górę, a na końcu wyhamowuje – a zdecydowanie za mało w tworzenie podwalin pod nową, udaną linię działalności. Z tego powodu, gdy podstawowe rynki firmy zaczynają ogarniać stagnacja, pozostaje jej tylko szamotać się w tej sieci.

W trakcie naszych badań odkryliśmy, że firmy, które z powodzeniem przestawiają się na nowe tory,

mają jedną cechę wspólną. Najczęściej poszerzają obszar swojej uwagi, wychodząc poza krzywą finansową S, i nie spuszczają z oka trzech, o wiele krótszych, ale niezwykle istotnych, ukrytych krzywych przyjmujących kształt litery S: krzywej śledzenia podstaw konkurencyjnej w swojej branży, nabywania nowych zdolności i dbania o ciągły dopływ talentów. W istocie rzeczy takie firmy stawiają na głowie powszechnie wyobrażenia i uczą się koncentrować na naprawianiu tego, co nie wydaje się jeszcze popsute.

Porzucenie krzywej nie jest sprawą prostą

Podjęcie zdecydowanych działań zmierzających do fundamentalnej przebudowy przedsiębiorstwa, zanim potrzeba takiego kroku stanie się rażąco konieczna, nie przychodzi w sposób naturalny. Na krótko przed pogorszeniem się wyników firmy jej kondycja często sięga zenitu: przychody z istniejącego modelu biznesowego gwałtownie rosną; zyski są bardziej niż zadowolające, a ceny akcji firmy znacząco rosną. Jest to jednak właśnie ten moment, w którym menedżerowie muszą przystąpić do działania.

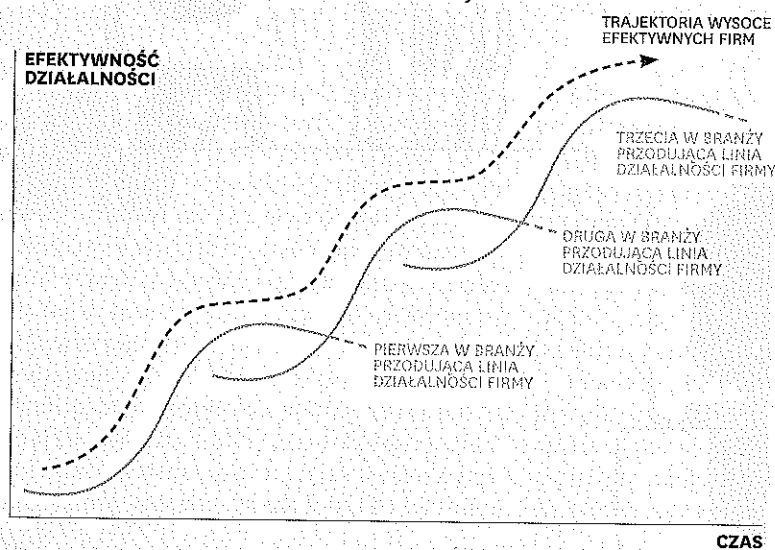
Aby przyjąć pozycję umożliwiającą przeskoczenie na następną krzywą S, trzeba skoncentrować swoją uwagę na następujących kwestiach.

Ukryta krzywa konkurencji. Podstawa konkurencyjnej firmy, na której opiera się działalność dobrze prosperującej firmy, dezaktualizuje się na długo przed kulminacją jej przychodów. Na przykład w branży telefonii komórkowej podstawa konkurencyjnej – zarówno dla producentów aparatów telefonicznych, jak i dla dostawców usług – zmieniała się wielokrotnie. Najpierw była nią cena sprzętu i usługi, potem zasięg sieci, wartość usług, a ostatnio wzornictwo, branding i aplikacje. Pierwsza ukryta krzywa S obrazuje, jak zmienia się konkurencja w danej branży. Wysoce efektywne firmy dostrzegają zmiany w obszarze potrzeb klientów i tworzą nową podstawę konkurencyjnej w swojej branży nawet wówczas, gdy nadal eksploatują istniejące linie działalności, które nie osiągnęły jeszcze swojej kulminacyjnej fazy.

Na przykład firma Netflix radykalnie odmieniła podstawę konkurencyjnej w branży wypożyczania filmów DVD, wprowadzając model biznesowy oparty na dostarczaniu filmów pocztą. Jednak niemal zaraz potem firma zabrała się do przestawiania swojej działalności na nowe tory dzięki pozyskaniu technologii przekazu wideo wysokiej jakości za pośrednictwem internetu, która w przypadku części klientów

Przeskakiwanie na następną krzywą

Wysoce efektywne firmy mają taką zasadę: gdy zahamowanie wzrostu dotyka ich dotychczasowych linii działalności, są już przygotowane, by zapewnić sukces nowej linii.



W skrócie

Wysoce efektywne firmy zmieniają swoje strategie i przebudowują swoje modele operacyjne, zanim ich działalność wpadnie w demotywujący zastój.

Aby przeskoczyć ze starej krzywej finansowej S na nową, firmy te postępują odmiennie niż gorzej prosperujące organizacje z tej samej branży w trzech aspektach swojej działalności.

Koncentrują się na obrzeżach. Wysoce efektywne firmy skupiają uwagę na swoich obrzeżach i na obrzeżach rynku, by nie popaść w krótkowzroczność spowodowaną długotrwałym sukcesem.

Przebudowują zespoły kierownicze. Firmy te zmieniają skład swoich zespołów wyższego szczebla wcześniej i gruntowniej niż konkurenci.

Utrzymują nadwyżkę talentów. Gdy inne firmy tną zatrudnienie w ramach redukcji kosztów, wysoce efektywne firmy podążają w odwrotnym kierunku: wychowują talenty z prawdziwego zdarzenia, które potrafią rozwijać nowe przedsięwzięcia.

Wysoce efektywne firmy szukają ambitnych i utalentowanych osób, które potrafią rozwinąć nowe przedsięwzięcia, a nie tylko pokierować już istniejącymi.

zastąpiła udostępnianie kopii filmów drogą pocztową. Dzisiaj Netflix jest największym dostawcą filmów DVD za pośrednictwem zwykłej poczty i liczącym się graczem na rynku internetowego przekazu strumieniowego (*online streaming*). Inną strategię przyjęła firma Blockbuster, która wyeksploatowała do maksimum swój udany model „superwypożyczalni”, dokonując w nim poprawek (zrezygnowała z kar za przetrzymanie filmów), ale nie potrafiła wystarczająco szybko zareagować na zmiany w podstawie konkurowania.

Ukryta krzywa zdolności. Wysoce efektywne firmy nieodmiennie wypracowują zdolności, dzięki którym wyróżniają się na rynku i mogą wytwarzać produkty oraz usługi umożliwiające im wspinanie się po krzywej-finansowej S. Znanych przykładów tego procesu dostarczają: firma Dell ze swoim modelem bezpośredniej sprzedaży komputerów osobistych, firma Wal-Mart z unikalnymi zdolnościami w zakresie funkcjonowania łańcucha dostaw czy firma Toyota - nie tylko ze względu na swoje metody produkcji, ale również ze względu na umiejętności inżynierów, dzięki którym powstały luksusowe modele marki Lexus i model Prius. Wyróżniające zdolności - podobnie jak zupełnie nowa podstawa konkurowania - nie są jednak zdobyczą trwałą, dlatego też menedżerowie muszą inwestować w wypracowywanie ciągle nowych zdolności,

by przeskoczyć na następną krzywą zdolności S. Tymczasem fakt, że dotychczasowa krzywa zdolności wyczerpała się, menedżerowie zauważają na ogół dopiero wtedy, gdy czas na wypracowanie nowych zdolności już minął.

Doskonałym przykładem jest branża muzyczna, w której główni gracze koncentrowali się na doskonaleniu swojej dotychczasowej działalności operacyjnej. Dopiero producent komputerów osobistych wypracował zdolności, dzięki którym miliony konsumentów mogły pobierać cyfrowe pliki muzyczne po przystępnej cenie. Wysoce efektywne firmy ciągle szukają sposobów na to, by przestawić na nowo tory swoją działalność i swoje rynki. Koncern Procter & Gamble już dawno dostrzegł niezagospodarowany przez nikogo rynek pieluch jednorazowych. Poświęcił 5 lat na doskonalenie swoich zdolności, dzięki czemu mógł skalkulować cenę pampersów na poziomie zbliżonym do ówczesnej ceny usługi prania i dowozu pieluch tetrowych. Prezes Amazon.com, Jeff Bezos, twierdzi, że potrzeba od 5 do 7 lat, by inicjatywy „zasiane” przez jego firmę - na przykład wyjście poza sprzedaż produktów związanych z mediami, współpraca z innymi sprzedawcami czy rozwinięcie działalności na skalę międzynarodową - urosły do rozmiarów, które będą miały istotny wpływ na ekonomikę działalności spółki; taki proces wymaga zdolności przewidywania, wczesnego

zaangażowania się i niezłomnej wiary w moc działalności badawczo-rozwojowej.

Ukryta krzywa talentów. Firmy często tracą zapał do idei kształtowania i zatrzymywania wystarczającej liczby pracowników, nazywanych „talentami z prawdziwego zdarzenia” (*serious talent*), czyli ludzi, którzy mają zarówno odpowiednie zdolności, jak i ambicję nadawania rozpędu nowym przedsięwzięciom. Zdarza się to najczęściej wtedy, gdy operacje firmy mają duży impet, ale nie osiągnęły jeszcze fazy kulminacyjnej. Wówczas menedżerowie czują presję, by zwiększyć zyski, i dlatego próbują „odchudzić” swoją firmę (jako że do tego czasu posunęli się naprzód na krzywej edukacyjnej) oraz wprowadzić wiele innych oszczędności. Ograniczają zarówno zatrudnienie, jak i inwestycje w talenty, co ma ten przewrotny skutek, że odstrasza tych samych ludzi, od których firmy mogłyby oczekiwać pomocy przy przedstawianiu swojej działalności na nowe tory.

Najbardziej efektywne z badanych przez nas firm są stale zaangażowane w kreowanie talentów. Firma Schlumberger, która świadczy usługi związane z wydobyciem ropy naftowej, nieustannie szuka talentów z prawdziwego zdarzenia i rozwija je,

przydzielając swoich „ambasadorów” do najlepszych politechnik na świecie. Są nimi menedżerowie wyższego szczebla, którzy dysponują dużymi budżetami i mogą zdecydować o wsparciu uczelni darowiznami sprzętu i funduszami na badania. Bliskie związki z uczelniami pomagają firmie uzyskać preferencyjne warunki w trakcie rekrutacji absolwentów. Schlumberger nie tylko zapewnia sobie ciągły dopływ talentów, jest również liderem pod względem inwestowania w pracowników. W rzeczywistości dostarcza swojej branży więcej talentów, niż ich „zużywa”, co charakteryzuje wszystkie wysoce efektywne firmy.

Nie spuszczając z oka ukrytych krzywych – a także, co trzeba podkreślić, koncentrując się na krzywej wzrostu przychodów S – najbardziej efektywne z badanych przez nas firm z reguły rozpoczynają proces transformacji na długo przedtem, zanim ich dotychczasowe linie działalności zaczęły wyhamowywać swój impet. Jakie więc praktyki zarządcze przygotowują wysoce efektywne firmy do tego procesu? Przyjrzyjmy się najpierw, jak reagują one na ukrytą krzywą konkurencji.

Strategia skupiona na obrzeżach (*edge-centric strategy*)

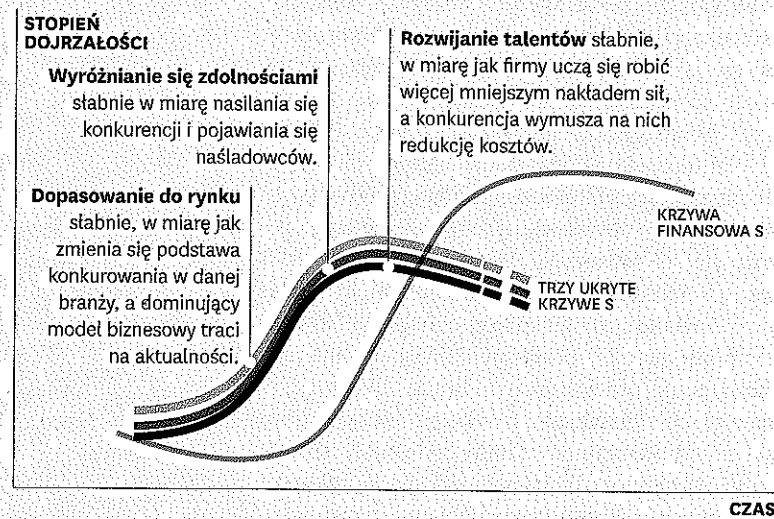
Tradycyjne metody planowania strategicznego są przydatne, jeśli zależy nam na rozciągnięciu krzywej przychodów S z dotychczasowej linii działalności, ale nie zdadzą się na nic, gdy chcemy wydedukować, jak zmieni się podstawa konkurowania na rynku.

Aby przestawić działalność na nowe tory, firmy muszą wzbogacić tradycyjne metody planowania o przeprowadzany równoległe proces strategiczny, skoncentrowany na obrzeżach rynku i obrzeżach organizacji. W ramach tego podejścia tworzenie strategii staje się obowiązkową czynnością mimo braku stałych struktur lub rutynowych procesów.

Skupienie zainteresowania na obrzeżach rynku. Strategia skupiona na obrzeżach pozwala firmom na ciągłe przeszukiwanie peryferii rynku w celu znalezienia niezaspokojonych potrzeb klientów lub nierozwiązanych problemów. Przyjrzyjmy się, jak firma farmaceutyczna Novo Nordisk dociera do obrzeży rynku, by na bieżąco wykrywać zmiany w podstawie konkurowania. Na przykład dzięki jednej bardzo ważnej inicjatywie ten gigant farmaceutyczny zrozumiał, że jego przyszłe linie działalności muszą zostać nakierowane na rozwiązywanie problemów spoza obszaru zdrowia fizycznego. Inicjatywa dotycząca cukrzycy i nazywana DAWN (Diabetes

Ukryte krzywe wysokiej efektywności

Trzy aspekty działalności firmy dojrzejają – i zaczynają słabnąć – o wiele szybciej niż wyniki finansowe. Dlatego musisz przestawić te aspekty na nowe tory, by móc rozwinąć nową linię działalności.



o badaniu

Attitudes, Wishes, and Needs) grupuje tysiące lekarzy pierwszego kontaktu, pielęgniarek, lekarzy specjalistów, pacjentów i przedstawiciele najważniejszych organizacji w rodzaju WHO, którzy chcą, by leczenie cukrzycy koncentrowało się na chorych, a nie tylko na chorobie.

Badania przeprowadzone w ramach inicjatywy DAWN uświadomiły firmie Novo Nordisk psychologiczne i społeczne aspekty tej choroby. I tak, firma zaobserwowała, że ponad 40% diabetyków boryka się z problemami psychologicznymi, a około 15% cierpi na depresję. Dzięki tym odkryciom zaczęła wcześniej modyfikować swoją działalność. Obecnie kładzie mniejszy nacisk na opracowywanie i produkcję leków, a większy na prewencję i terapie, zakładając, że jej przyszłość leży w koncentrowaniu się zarówno na pacjencie, jak i na chorobie.

Skupienie zainteresowania na obrzeżach firmy. Pracownicy pierwszej linii, rozproszone zespoły badawcze, menedżerowie liniowi - wszystkie te osoby mają do odegrania istotną rolę w wykrywaniu zmian, jakie zachodzą na rynku. Wysoce efektywne firmy znają sposoby na to, by uwzględnić głosy tych ludzi w procesie tworzenia strategii. Firma Best Buy wysłuchuje uwag kierowników sklepów położonych daleko od centrali firmy, o czym świadczy przykład menedżera z Nowego Jorku, który stworzył placówkę przyciągającą Portugalczyków schodzących na ląd podczas rejsów wycieczkowych. Firma Renkitt Benckiser zawdzięcza jeden z najbardziej udanych własnych konceptów produktowych - automatyczny odświeżacz powietrza Air Wick Freshmatic - swojemu menedżerowi ds. marki z Korei. Początkowo firma przyjęła ten pomysł bardzo sceptycznie, ponieważ wymagał od niej, by po raz pierwszy zastosowała w swoich produktach elementy elektroniczne, ale prezes Reckitt Benckisera, Bart Becht, wyżej ceni sobie pasję niż konsensus.

Jeśli formułowanie strategii ma objąć obrzeża organizacji, nie może ulec sformalizowaniu. Odkryliśmy, że o ile firmy o niskiej lub przeciętnej efektywności najczęściej opracowują strategię z kalendarzem w rękę, o tyle wysoce efektywne organizacje używają do tego celu wielu metod i tworzą dynamiczny harmonogram, by uniknąć przewidywalności i zapobiec manipulowaniu systemem.

O ile podstawa konkurencyjności zmienia się w branży szybko, o tyle wyróżnianie się zdolnościami może stracić ważność jeszcze szybciej. Zanim linia działalności zacznie funkcjonować pełną parą, naśladowcy będą mieli czas, by zaplanować i podjąć

Program badawczy High Performance Business jest realizowany przez firmę Accenture od 2003 roku. Wychodząc z założenia, że efektywność w każdym obszarze jest rzeczą względną, przedmiotem naszego badania uczyniliśmy grupy firm reprezentujących te same branże. We wcześniejszych badaniach nad wysoką efektywnością porównywano ze sobą bezpośrednio firmy z różnych branż, ale takie podejście nie uwzględniało różnic istniejących pomiędzy branżami, a dotyczących średniej zyskowności, dojrzałości i ryzyka. W efekcie w takich badaniach konkurowały ze sobą branże, a nie firmy.

Do początkowego badania wybraliśmy 31 grup firm o tych samych profilach branżowych. Grupy te liczyły ogółem ponad 800 przedsiębiorstw i stanowiły ponad 80% kapitalizacji rynkowej przedsiębiorstw, które wówczas wchodziły w skład indeksu Russell 3000. Nasza analiza efektywności opierała się na 13 miernikach finansowych,

pozwalających ocenić pod kątem przyszłych wyzwań: rozwój, zyskowność, spójność wizerunkową, długość życia i pozycjonowanie firm. W większości przypadków nasze pomiary efektywności dotyczyły okresu 10 lat.

Wszystkie firmy, które osiągały wyjątkowo wysoką efektywność w długim okresie, regularnie przenosiły się z rynków dojrzewających na nowe, prężne rynki. Aby ustalić, co sprawiało, że organizacje te potrafiły utrzymać wysoki poziom efektywności, przeprowadziliśmy wieloletnie badania uzupełniające, tworząc w tym celu specjalne zespoły. Dysponujących fachową wiedzą i doświadczeniem członków zespołów wspomagali niezależni badacze oraz uczeni.

Obecnie nasz program obejmuje regionalne i globalne badania nad wysoką efektywnością, gdyż w ten sposób możemy uwzględnić błyskawiczne sukcesy wielu firm z rynków wschodzących.

ofensywę, a inni gracze, których zwabi sukces rynku, z pewnością pójdą w ich ślady. W jaki więc sposób firmy mogą wypracować zdolności niezbędne do tego, by przeskoczyć na następną krzywą finansową S?

Zmiany na szczycie organizacji

Niektórzy menedżerowie celują w kierowaniu firmą - rozkręcaniu produkcji, ekspansji na nowe rynki geograficzne lub wydłużaniu linii produktowych. Inni mają naturę przedsiębiorczą - ich siła polega na kreowaniu nowych rynków. Jedni nie są z natury lepsi od drugich; naprawdę ważne jest to, by zdolności zespołu kierowniczego odpowiadały potrzebom organizacyjnym firmy w konkretnym punkcie przebiegu krzywej zdolności S. Firmy brną w kłopoty, gdy ich zespoły kierownicze funkcjonują w stałym składzie, koncentrując się na zarządzaniu krzywą finansową S, zamiast ewoluować w celu wypracowania nowego wachlarza zdolności wyróżniających ich organizację.

Omijanie tej pułapki nie leży, rzecz jasna, w naturze ludzkiej. Który członek zespołu kierowniczego chce odejść, gdy firmie dobrze się powodzi? Wysoce efektywne firmy rozumieją, że kluczem do

wypracowania zdolności niezbędnych do przeskoków na następną krzywą finansową. Są to wczesny zastrzyk nowej krwi przywódczej i ciągła przebudowa zespołu kierowniczego.

Wczesna przebudowa zespołu kierowniczego. Spójrzmy, jak zmieniało się ściśle kierownictwo firmy Intel, producenta układów scalonych. W całej swojej dotychczasowej historii firma miała za prezesów pięciu ludzi: Roberta Noyce'a, Gordona Moore'a, Andy'ego Grove'a, Craiga Barretta i - obecnie - Paula Otelliniego. Ani razu firma nie musiała szukać tego rodzaju talentów na zewnątrz, a przekazywanie władzy zazwyczaj odbywało się bez zakłóceń i było dobrze zorganizowane. „Omawiamy zmiany w łonie kierownictwa z dziesięcioletnim wyprzedzeniem, by stwierdzić, jakie możemy mieć luki”, wyjaśnia David Yoffie, który zasiada w radzie nadzorczej firmy od 1989 roku. Jednak celem zmian u steru firmy Intel nie jest zwykła ciągłość władzy; jest nim ewolucja działalności. Na przykład gdy Grove ustępował z funkcji prezesa w 1998 roku, był wciąż bardzo skutecznym liderem. Gdyby Intel troszczył się przede wszystkim o ciągłość władzy, Grove mógłby piastować swoje stanowisko jeszcze przez 3 lata, do czasu obowiązkowego przejścia na emeryturę w wieku 65 lat. Zamiast tego przekazał pałeczkę Barrettwi, który wdrożył strategię rozwoju działalności firmy opartą na wydłużeniu linii produktowych.

To fakt, że każdy prezes tej firmy wyciska na niej swoje menedżerskie piętno w inny sposób. Grove podjął śmiałą decyzję, by odciągnąć firmę od produkcji układów pamięciowych (*memory chips*) w celu skupienia się na mikroprocesorach, który to zwrot sprawił, że Intel stał się globalnym liderem w branży zaawansowanych technologii. Otellini, odkąd objął stery firmy w 2005 roku, koncentruje się na przenośnym układzie scalonym Atom, który - gdy już zostanie urynkowany - znajdzie zastosowanie w niemal każdym urządzeniu zapewniającym łączność z internetem - na przykład w telefonach komórkowych, systemach nawigacji, a nawet maszynach do szycia (do ściągania wzorów).

Dzięki praktykowanemu w firmie planowaniu sukcesji Intel ma pewność, że wybierze na stanowisko prezesa kogoś, kto podoba czekającym go wyzwaniom, a nie po prostu następną osobę z kolejki. A dokonując zmiany prezesa dość wcześnie, daje swojemu nowemu zespołowi przywódczemu czas na niezbędne przedstawienie działalności na nowe tory na długo przedtem, zanim topniejące

przychody i kurczące się opcje przyczynią się do wywołania wewnętrznego kryzysu.

Znalezienie równowagi pomiędzy myśleniem na krótką i na długą metę. Innym ogromnie ważnym zadaniem w procesie wypracowywania nowej krzywej zdolności jest troska o to, by w zespole kierowniczym istniała równowaga pomiędzy myśleniem o sprawach bieżących a myśleniem o przyszłości. Gdy firma Adobe przejęła w 2005 roku firmę Macromedia, ówczesny prezes Adobe, Bruce Chizen, przyjrzał się bacznie swoim menedżerom wyższego szczebla, aby ustalić, którzy z nich będą w stanie zwiększyć przychody firmy do 10 miliardów dolarów rocznie. Okazało się, że wielu menedżerów Adobe nie posiadało umiejętności albo motywacji, by stanąć na wysokości tego zadania. W efekcie Chizen na kluczowych stanowiskach w nowej organizacji obsadził więcej menedżerów z Macromedia niż z Adobe. Jego nominacje wynikały z przyszłych potrzeb firmy, a nie z tego, którzy menedżerowie posiadali największe zdolności w tamtym właśnie momencie.

Chizen nie był surowy wyłącznie dla innych. W stosunkowo młodym wieku 52 lat - i mając za sobą dopiero 7 lat udanych rządów w Adobe - przekazał stery Shantanu Narayenowi, swojemu długoletniemu zastępcy. Moment przekazania władzy mógł się wydawać dziwny, ale dla Adobe był odpowiedni - szykując się do bezpośredniego starcia z większymi rywalami, takimi jak Microsoft, firma stanęła przed nowymi wyzwaniami i koniecznością wypracowania nowych zdolności.

W innych przypadkach zespół kierowniczy może być zmuszony do szukania przeciwwagi dla utartych schematów zarządzania, sięgając po świeże pomysły własnych podwładnych. Zanim w 1991 roku Ratan Tata stanął na czele indyjskiej Tata Group, jej menedżerowie wygodnie zarządzili swoimi rewirami przez całe wieki i rzadko przechodzili na emeryturę. Nowy prezes zaczął jednak zmuszać do rezygnacji tych zadowolonych z siebie menedżerów (nie dziwi fakt, że dla części z nich były to gorzkie rozstania) i wprowadził obowiązkowy wiek przejścia na emeryturę, który miał przyczynić się do zapobieżenia przyszłej stagnacji w łonie zespołu kierowniczego. Ta radykalna zmiana otworzyła drogę do awansu kilkudziesięciu wschodzącym talentom z firmy Tata, które pomogły jej stać się największą niepubliczną spółką indyjską.

Efektywny podział obowiązków. Wreszcie, wysoco efektywne firmy tak organizują pracę swojego zespołu kierowniczego, że odpowiedzialność

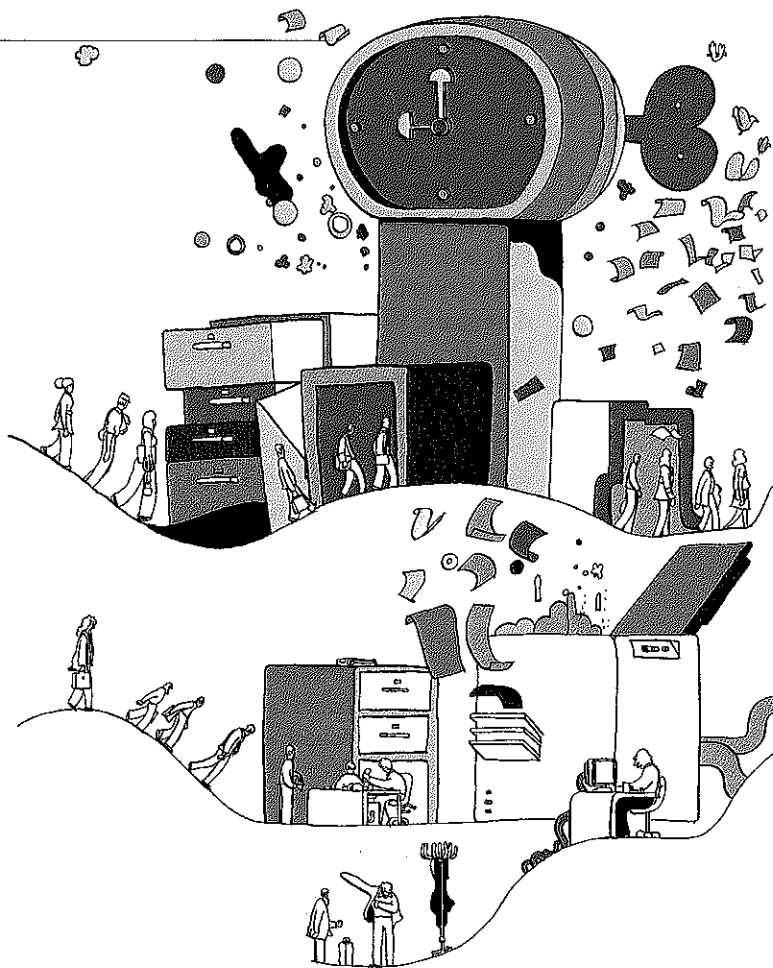
lepiej rozkłada się na poszczególnych członków i łatwiej jest przezwyciężać wszystkie trudności. Do trzech najważniejszych zadań menedżerów wyższego szczebla należą: dzielenie się informacjami, konsultowanie istotnych decyzji i podejmowanie tych decyzji. Wprawdzie w wielu firmach cała grupa menedżerów wyższego szczebla wykonuje wszystkie trzy zadania, ale taki stan rzeczy może łatwo stać się dla organizacji bolączką.

Alternatywne podejście, zaobserwowane w wielu wysoce efektywnych przedsiębiorstwach, polega na podziale tych obowiązków, co w konsekwencji oznacza utworzenie osobnych zespołów w łonie kierownictwa. Na ich czele stoi grupa najważniejszych decydentów licząca, powiedzmy, od 3 do 7 osób. Tej grupie doradzają pozostałe zespoły, dzięki czemu setki ludzi mogą mieć swój udział w rządzeniu firmą.

Nadwyżka talentów

Przestawienie działalności na nowe tory wymaga nie tylko sprawnego zespołu wyższego szczebla, ale także dużej liczby ludzi gotowych do podjęcia trudnego wyzwania, jakim jest uruchomienie nowych linii działalności i doprowadzenie do ich rozkwitu. Wysoce efektywne firmy stosują w tym zakresie podejście, które jest równie trudne w realizacji jak wymiana zespołu przywódczego wyższego szczebla zanim firma zdyskontuje potencjał głównej linii działalności. Polega ono na kreowaniu większej liczby talentów, niż wymaga tego skuteczne kierowanie bieżącą działalnością - zwłaszcza takich ambitnych i utalentowanych osób, które są w stanie uruchomić i rozwinąć przedsięwzięcie, a nie tylko nim zarządzać. W pomyślnym dla firmy okresie takie podejście może wydawać się działaniem na wyrost, co prawdopodobnie tłumaczy, dlaczego tak wiele firm go unika.

Jedną z oznak nadwyżki talentów jest to, że ludzie mają w pracy czas na myślenie. W wielu najbardziej efektywnych firmach, jakie zbadaliśmy, czas na twórcze poszukiwania jest stałym elementem tygodnia pracy personelu. (Dobrym przykładem są firmy Google i 3M). Innym wyznacznikiem jest tak zwana długa ławka - dzięki której obiecujący menedżerowie mogą podejmować zadania związane z rozwojem firmy, a nie tylko uczestniczyć w zaspokajaniu jej najpilniejszych potrzeb. Wysoce efektywne firmy konsekwentnie wyszukują odpowiednich kandydatów, a potem doskonalią ich umiejętności pod kątem przyszłych wyzwań.



Jedną z oznak odpowiedniej skali inwestycji w talenty jest to, że ludzie mają w pracy czas na myślenie.

Zatrudnianie pod kątem kulturowego dopasowania. Wysoce efektywne firmy wychodzą z założenia, że zatrudniają ludzi na długi okres - która to perspektywa gruntownie zmienia charakter procesu rekrutacji i praktyk służących rozwojowi pracowników. Firmy te nie szukają po prostu najlepszych ludzi na aktualne wakaty; zdają sobie sprawę z tego, że tym elementem, który daje większą gwarancję wyjątkowo dobrych wyników w pracy przez długi czas, jest kulturowe dopasowanie pracownika do organizacji.

Jedną z firm, które doceniają znaczenie tej kwestii, jest sieć luksusowych hoteli Four Seasons Hotels and Resorts. Firma szuka tylko takich ludzi, którzy

świetnie czują się w organizacji traktującej swoich klientów jak królów - gdyż niektórzy goście mogą nimi być naprawdę. „Mogę nauczyć każdego, jak być kelnerem”, twierdzi w swojej książce *Four Seasons: The Story of a Business Philosophy* prezes firmy Isadore Sharp. „Nie da się jednak zmienić w człowieku głęboko zakorzenionego złego nastawienia. Szukamy ludzi, którzy powiedzą: Byłbym dumny z funkcji odźwiernego”.

Firma Reckitt Benckiser również stawia dopasowanie kulturowe na czele swoich priorytetów na etapie rekrutacji. Przed złożeniem podania kandydaci mogą wypełnić elektroniczną ankietę, która określi, czy będą dobrze pasować do wyjątkowo dynamicznej kultury organizacyjnej. Kandydaci muszą odpowiedzieć na pytania dotyczące tego, jak zareagowałoby na przedstawione im sytuacje biznesowe. Później, po zapoznaniu się ze swoim wynikiem oddającym stopień dopasowania kulturowego, mogą sami zdecydować, czy chcą nadal starać się o zatrudnienie w firmie.

Przygotowywanie do przyszłych wyzwań. Zapewnienie, że nowi pracownicy są przygotowani do tego, by pomyślnie przechodzić trudne etapy w długim okresie zatrudnienia, wymaga czegoś, co nazwalibyśmy „wzmacnianiem poprzez stres” (*stressing for strength*). W firmach o niskiej efektywności zdarza się, że pracownicy opuszczają ręce, gdy zetkną się z nieoczekiwanymi lub trudnymi zadaniami. Wysoce efektywne firmy tworzą środowiska - często stawiające dość duże wymagania - w których pracownicy zdobywają umiejętności i doświadczenia potrzebne do tego, by rozpocząć wspinaczkę po następnej krzywej S. Celem tych firm jest po części kreowanie tego, co w książce na ten temat nasz kolega z Accenture, Bob Thomas, nazywa „trudnymi doświadczeniami” (*crucible experiences*). Są to zdarzenia - mające miejsce w pracy lub poza nią - które odmieniają ludzkie życie i pomagają pracownikowi przeobrazić się w lidera.

Trudne doświadczenia mogą - i powinny - być kreowane rozmyślnie. Gdy Jeff Immelt miał dopiero

Dlaczego teraz?

Dlaczego spowolnienie gospodarcze wymaga od firm innowacyjności i przestawienia działalności na nowe tory? Spadek sprzedaży i zwiększone upusty cenowe z reguły spłaszczają krzywą przychodów S. Co gorsza, w miarę polepszania się warunków rynkowych krzywe S nie odzyskują dawnego kształtu. Firmy tracą grunt pod nogami w czterech newralgicznych obszarach:

WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA

Urząd patentowy nie cofnie zegara tylko dlatego, że sprzedaż firmy zmalała z powodu trudnych warunków ekonomicznych. Może to mieć druzgocący wpływ na przykład na branżę farmaceutyczną, gdyż leki generyczne stanowią ciągłe zagrożenie dla specyfików, które nie są już chronione patentami.

TECHNOLOGIA

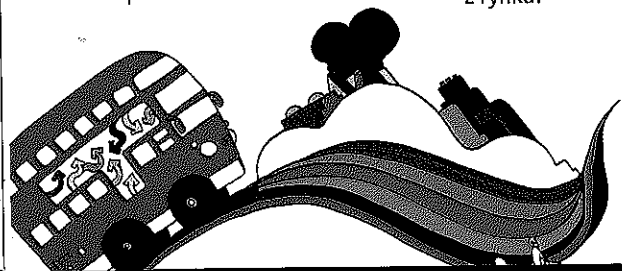
Kryzys gospodarczy może osłabić tempo wprowadzania na rynek nowych technologii, ale nie na długo. Spójrzmy, co się stało z częścią producentów telewizorów plazmowych, którzy wskutek podwójnej presji - kryzysu i ciągłego ulepszania odbiorników LCD i LED - zostali zmuszeni do wycofania się z rynku.

KONKURENCJA

Firmy, które chcą zwiększyć sprzedaż w trakcie recesji, muszą odebrać udziały w rynku konkurentom. Wykorzystując swoją przewagę, mogą znacząco przyczynić się do upadku ostabionych rywali. Przykładowo dostarcza rynek filmów wideo: firmy, które zdominowały nowe kanały dystrybucji, doprowadziły sieci wypożyczalni DVD do bankructwa.

GUSTY KONSUMENTÓW

Nowości zawsze się starzeją, niezależnie od stanu gospodarki. Konsumenty przyzwyczajeni do tego, że moda szybko przemija, nie będą zainteresowani zeszłorocznymi wzorami - nawet jeśli podczas recesji ich siła nabywcza jest mniejsza.



trzydziestu kilka lat i stosunkowo krótko pracował w firmie General Electric - a w dodatku nie znał się ani na sprzęcie AGD, ani na akcjach serwisowych - ówczesny prezes firmy Jack Welch i szef pionu zasobów ludzkich Bill Conaty uczynili go odpowiedzialnym za rozwiązanie problemu milionów wadliwych sprządek do lodówek. Immelt powiedział później, że nigdy nie zostałby prezesem, gdyby nie przeszedł tego sprawdzianu pracy w warunkach stresowych.

Zapewnianie pracownikom możliwości rozwoju. Po wyborze i przeegzaminowaniu odpowiednich pracowników trzeba im zapewnić szanse rozwoju. Aby ludzie mogli naprawdę pokazać się w firmie z jak najlepszej strony, należy bacznie przyrzeć się temu, czego dokładnie wymaga się od nich w ich codziennej pracy.

Firma UPS od dawna ma świadomość, że decydujące znaczenie dla jej sukcesu mają kierownicy ciężarówek. Doświadczeni kierownicy wiedzą, jak najszybciej dojechać na miejsce, zważywszy na porę dnia, warunki pogodowe i różne inne czynniki. Rotacja wśród kierowców UPS była jednak duża, co brało się po części stąd, że wymagano od nich ciężkiej fizycznej pracy przy załadunku paczek. Dlatego firma UPS potraktowała załadunek jako oddzielne zadanie i zleciła je niepełnoetatowym pracownikom, którzy byli tańsi i których łatwiej było znaleźć. Dzięki temu wartościowi pracownicy firmy mogli skupić się na swoich zdolnościach i wykazać w pracy pełnię swoich możliwości.

Dodatkowo odpowiednia struktura organizacyjna może zapewnić pracownikom bogate możliwości rozwoju. Globalny producent narzędzi i urządzeń przemysłowych, firma Illinois Tools Work jest podzielona na ponad 800 jednostek biznesowych. Za każdym razem, gdy jakaś jednostka rozrasta się ponad miarę (górną pułap wielkości jednostki to mniej więcej 50 milionów dolarów rocznej sprzedaży), firma dokonuje jej podziału, otwierając przed młodymi talentami możliwość objęcia kierowniczych stanowisk. W rzeczywistości nie należy do rzadkości sytuacja, w której menedżer Illinois Tools Work zaczyna kierować jednostką biznesową w wieku dwudziestu kilku lat.

Poza tym wysoce efektywne firmy nie boją się awansować utalentowanych pracowników na wyższe stanowiska niż te, które zajmują osoby z dłuższym stażem pracy. Na przykład po objęciu sterów koncernu Procter & Gamble A.G. Lafley potrzebował menedżera, który pokierowałby podopiecznym północnoamerykańskim pionem artykułów

dla niemowląt. Zamiast wybrać kogoś z grona 78 dyrektorów generalnych z większą wysługą lat pracy, Lafley sięgnął w głąb struktury organizacyjnej i wskazał na Deborę Henrette. Posunięcie Lafleya opłaciło się. Henretta wyprowadziła na prostą pion, który przez 20 ostatnich lat notował wyłącznie straty, a potem awansowała na stanowisko prezesa grupy ds. Azji, nadzorującego operacje przynoszące firmie ponad 4 miliardy dolarów w skali roku.

Złamanie w ten lub inny sposób przyjętych zasad - tak jak zrobili to liderzy UPS, Illinois Tools Work i P&G - ma decydujące znaczenie dla stworzenia nadwyżki talentów w organizacji. Nie tylko pozwala ono zatrzymać w firmie cenne osoby (lub grupy osób, tak jak w przypadku kierowców z UPS), ale także daje sygnał całej organizacji, że firma nie pójdzie na żaden kompromis w kwestii zatrudniania talentów, by osiągnąć „krótkofalowe” oszczędności.

NAWET NAJLEPSZE firmy nie uchronią się przed zahamowaniem wzrostu. Dekoniunktura może natomiast jeszcze bardziej skomplikować sytuację firmom, które zbliżają się już do końca krzywej finansowej S. (Zobacz ramkę *Dlaczego teraz?*). Nawet w najlepszych czasach przedsiębiorstwa regularnie przeżywają kryzysy - wywołane czy to przez spragnionych sukcesu nowych konkurentów, czy przez przełomową technologię, czy po prostu przez starzenie się branży lub samej organizacji. Gracze z innych branż mogą sobie świetnie radzić w tym samym czasie, w którym twoja firma (lub branża) będzie przechodzić poważny kryzys.

Biorąc pod uwagę te wszystkie wyzwania, firmy, które będą zarządzać swoją działalnością pod kątem trzech ukrytych krzywych S - krzywej konkurencji, krzywej zdolności i krzywej talentów - znajdą się o wiele lepszej sytuacji, by przestawić się na nowe tory, przeskakując stosunkowo łatwo na nową krzywą S. Pozostałe firmy najpewniej zareagują na stagnację stworzeniem pilnego i drakońskiego programu przebudowy działalności, który da im niewielkie szanse na sukces. ♣

Artykuł numer R1101D



Paul Nunes jest dyrektorem wykonawczym ds. badań w Accenture Institute for High Performance. **Tim Breene** jest prezesem Accenture Interactive, przedsiębiorstwa wyspecjalizowanego w dziedzinie marketingu elektronicznego. Nunes i Breene są autorami książki *Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There*, Harvard Business Review Press, 2011, z której pochodzi niniejszy tekst.

Wprowadzanie zmian metodą perswazji

Aby wprowadzać prawdziwe zmiany, przywódca musi mieć spójną strategię perswazji. Na przykładzie imponującej transformacji szpitala klinicznego o światowej sławie pokazujemy, jak zaplanować kampanię wprowadzania zmian i jak ją zrealizować.

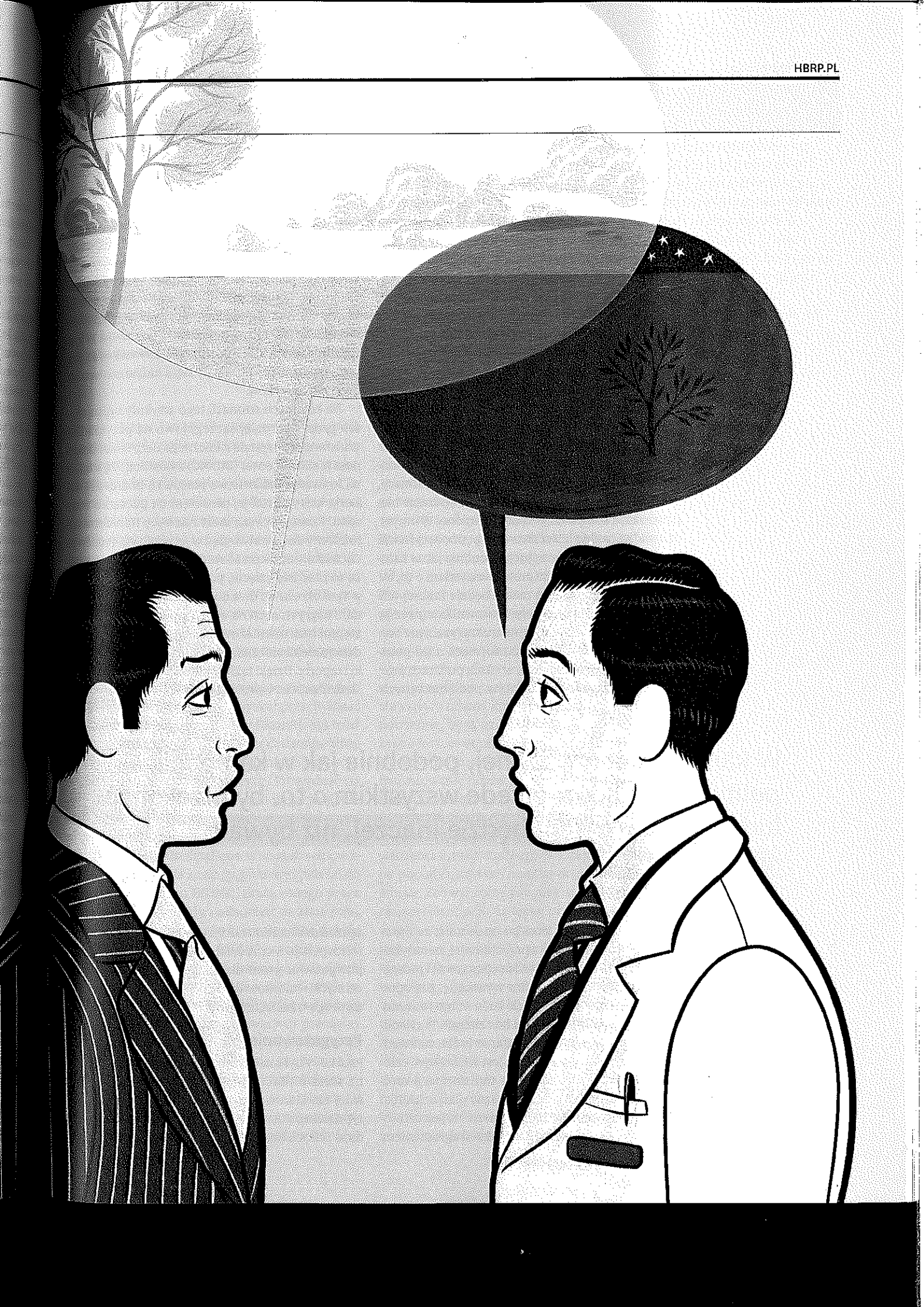
David A. Garvin, Michael A. Roberto

Kiedy radykalne zmiany stają się koniecznością, większość menedżerów reaguje w łatwy do przewidzenia sposób. Odnowiają strategię firmy, biorą pod lupę ten sam zestaw „podejranych” – pracowników, płace i procesy – a następnie tasują kadry, korygują systemy motywacyjne i eliminują przyczyny niewydolności systemu. Potem cierpliwie czekają na poprawę wyników, ale spotyka ich gorzkie rozczarowanie. Z jakiegoś powodu wszystko ciągle idzie nie tak, jak powinno.

Dlaczego zmiana jest tak trudna? Przede wszystkim dlatego, że większość ludzi nie chce rezygnować ze starych przyzwyczajeń. To, co sprawdzało się w przeszłości, jest według nich wystarczająco

dobrze. Dopóki więc nad firmą nie wisi realna groźba katastrofy, pracownicy nie dążą do zmian. A jeśli stery przedsiębiorstwa często przechodziły z rąk do rąk, opór wobec jakichkolwiek przeobrażeń jest nawet silniejszy. Na fundamencie rozczarowania i nieufności powstaje środowisko, w którym pracownicy automatycznie skazują każdego kolejnego lidera transformacji na porażkę, zakładając, że jest „taki sam jak inni”. A na apele o poświęcenie i samodyscyplinę odpowiadają cynizmem, sceptycyzmem i odruchowym oporem.

W swoich badaniach dotyczących transformacji organizacyjnych analizowaliśmy bardzo różnorodne podmioty: międzynarodowe korporacje, agencje rządowe, organizacje *non profit* i superefektywne



zespoły, takie jak ekspedycje alpinistyczne oraz brygady pożarnicze. Odkryliśmy, że aby zmiana się przyjęła, lider musi zaprojektować i przeprowadzić skuteczną kampanię perswazyjną, którą należy rozpocząć kilka tygodni lub miesięcy wcześniej, niż plan transformacyjny przybierze konkretny kształt. Menedżer musi zainwestować z góry bardzo dużo wysiłku, aby mieć pewność, że pracownicy będą naprawdę słuchać nieprzyjemnych komunikatów, kwestionować stare założenia i wypróbować nowe metody pracy. W tym celu powinien wykonać serię dobrze przemyślanych, nienachalnych posunięć, które pozwolą mu odmienić poglądy pracowników i stworzyć nowy kontekst do działania. Taki proces kształtowania nastawienia wymaga aktywnej kontroli przez kilka pierwszych miesięcy transformacji, kiedy w firmie utrzymuje się wysokie poczucie niepewności, a komplikacje są nieuniknione. W innym przypadku trudno liczyć na trwałą poprawę sytuacji.

W kampanii perswazyjnej, podobnie jak w kampanii politycznej, chodzi przede wszystkim o to, by przekonać ludzi, że tym razem będzie inaczej niż w przeszłości. Dla typowego pracownika z awersją do zmian wszystkie plany restrukturyzacyjne wyglądają jednakowo. Lider transformacji musi pokazać podwładnym dokładnie, w jakich punktach jego zamiary różnią się od inicjatyw podejmowanych

nowego kierunku działania lub zestawu wytycznych lider powinien przygotować grunt gwarantujący ich akceptację. Przekazując pracownikom informacje i komunikaty, musi tworzyć odpowiednie ramy do ich interpretacji. W miarę rozwoju wydarzeń musi kontrolować panujące w firmie nastroje, aby stany emocjonalne pracowników wspierały wysiłki wdrożeniowe i finalizację planów. A w krytycznych momentach powinien interweniować, aby pożądane zmiany utrwalały się, a ludzie nie wracali do złych nawyków.

Na kolejnych stronach tego artykułu opisujemy ten proces bardziej szczegółowo na przykładzie transformacji szpitala klinicznego Beth Israel Deaconess Medical Center (BIDMC) z Bostonu. Tę stojącą na krawędzi bankructwa placówkę uzdrowił Paul Levy, który został jej prezesem na początku 2002 roku. Przez pierwsze sześć miesięcy transformacji mieliśmy doskonały wgląd w jej przebieg. Ponieważ chcieliśmy opracować studium przypadku opisujące to przedsięwzięcie, poprosiliśmy Levy'ego, aby w tym okresie co dwa do czterech tygodni udzielał nam nagrywanych na wideo wywiadów. Levy udostępnił nam również swój kalendarz oraz korespondencję elektroniczną, wybrane wewnętrzne okólniki i raporty. Dzięki takiej obfitości danych mogliśmy śledzić proces wprowadzania zmian na żywo, bez

W kampanii perswazyjnej, podobnie jak w kampanii politycznej, chodzi przede wszystkim o to, by przekonać ludzi, że **tym razem będzie inaczej, niż bywało w przeszłości.**

przez poprzedników. Musi im unaocnić, że firma jest naprawdę w agonii - a przynajmniej, że radykalne zmiany są konieczne, jeśli ma przetrwać i prosperować. (To szczególnie trudne wyzwanie, gdy uporczywe problemy trwały wiele lat, a mimo to *status quo* utrzymywało się niemal bez zmian). Przywódca musi również zdobyć zaufanie ludzi, udowadniając im słowem i czynem, że jest właściwym człowiekiem do przeprowadzenia transformacji oraz przekonać ich, że proponuje słuszny plan działania.

Aby to wszystko osiągnąć, potrzebna jest czterostopniowa strategia komunikacji. Przed ogłoszeniem

uprzedzeń i zniekształceń towarzyszących typowej retrospekcji. A opis działań, które Levy podjął, aby przygotować grunt dla zmian, może być źródłem cennych wniosków dla każdego prezesa stojącego na progu transformacji.

Przygotowanie gruntu

Paul Levy był mało prawdopodobnym kandydatem na szefa BIDMC. Nie jest lekarzem i nigdy wcześniej nie kierował szpitalem, chociaż pełnił funkcję dziekana ds. administracyjnych w Harvard Medical School. Rozgłoszyskał przede wszystkim jako

W skrócie

Wprowadzenie głębokich zmian w organizacji jest niezwykle trudne, gdyż większość ludzi nie chce rezygnować ze starych przyzwyczajeń. To, co sprawdzało się w przeszłości, jest według nich wystarczająco dobre. Dopóki więc firma nie zbliża się do katastrofy, pracownicy nie widzą potrzeby zmian. Przekonać ich może dopiero przywódca, który zastosuje spójną strategię perswazji.

W kampanii perswazyjnej, podobnie jak w kampanii politycznej, chodzi przede

wszystkim o to, by przekonać ludzi, że tym razem będzie inaczej niż w przeszłości. Lider zmian musi przekonać pracowników, że radykalne zmiany są konieczne i jednocześnie zdobyć zaufanie ludzi, udowadniając im, że jest właściwym człowiekiem do przeprowadzenia transformacji.

Aby to osiągnąć, potrzebna jest czterostopniowa strategia komunikacji, co autorzy ilustrują przykładem udanej transformacji szpitala klinicznego

o światowej sławie. Przed ogłoszeniem nowego kierunku działania lider powinien przygotować grunt gwarantujący jego akceptację. Przekazując pracownikom informacje, musi tworzyć odpowiednie ramy do ich interpretacji. W miarę rozwoju wydarzeń musi kontrolować panującą w firmie atmosferę, a w krytycznych momentach powinien interweniować, aby pożądane zmiany utrwalały się, a ludzie nie wracali do złych nawyków.

architekt Boston Harbor Cleanup, czyli wartego kilka miliardów dolarów projektu – podjętego w celu ograniczenia ilości ścieków zrzucanych do portu bostońskiego – który prowadził kilka lat wcześniej. (To doświadczenie pozwoliło mu odkryć powszechną, mało widoczną i wyniszczającą dynamikę organizacyjną, która powoduje, że działania pełnych poświęcenia zespołów przynoszą efekty odwrotne do zamierzonych. Opisał ją w artykule „The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong”, HBR, marzec 2001). Sześć lat po zakończeniu projektu Boston Harbor Levy zaproponował radzie nadzorczej BIDMC, że podejmie się wskrzeszenia podupadającego szpitala.

Pomimo braku doświadczenia w zarządzaniu podobnymi placówkami Levy zyskał przychyłność rady nadzorczej. Boston Harbor Cleanup był trudnym projektem obejmującym wszechstronne zmiany i wymagał doskonałych umiejętności psychologiczno-społecznych i zarządczych. Prowadząc go, Levy nie ustąpił podczas twardych negocjacji, nie ugiął się pod presją gwałtownych sprzeciwów opinii publicznej i zmusił władze miasta oraz instytucje państwowe do działania w sposób odpowiedzialny. Ponadto rada знаła go, ponieważ należał do komitetu sterującego BIDMC, utworzonego przez przewodniczącego rady nadzorczej w 2001 roku.

Levy uważał, że praca, o którą się ubiegał, była formą służby publicznej. BIDMC powstał w 1996 roku jako owoc trudnej fuzji dwóch szpitali – Beth Israel i Deaconess. Każdy z nich miał doskonałą reputację, kilka oddziałów i specjalizacji o światowej renomie oraz mocno zaangażowanych pracowników. Problemy zaczęły się po fuzji. Nieprzemysłana koncentracja na praktyce klinicznej zamiast na integracji na poziomie operacyjnym i administracyjnym (*backroom integration*), nieudane próby cięcia kosztów, ciągłe problemy z realizowaniem planów i dostosowywaniem się do zmiennych warunków

na rynku usług opieki zdrowotnej – wszystkie te czynniki razem przyczyniły się do fatalnych wyników BIDMC.

Zanim rada nadzorcza uzgodniła wybór Levy'ego na prezesa, sytuacja szpitala stała się dramatyczna – przynosił on rocznie 50 milionów dolarów strat. Relacje między pracownikami administracyjnymi a personelem medycznym były napięte, tak samo jak relacje między kierownictwem a radą nadzorczą. Pracownicy czuli zniechęcenie, obserwując, jak niegdyś legendarna placówka traci reputację, a kolejni szefowie ponoszą przygnębiające klęski. Krytyczną analizę sytuacji szpitala przeprowadziła Hunter Group, czołowa firma konsultingowa specjalizująca się w dziedzinie opieki zdrowotnej. Raport przedstawiający fatalną kondycję placówki oraz zmiany potrzebne, by ją uzdrowić, był już gotowy, ale nie został jeszcze opublikowany. W tym samym czasie stanowy prokurator generalny odpowiedzialny za nadzorowanie fundacji dobroczynnych zaczął naciskać na radę nadzorczą, aby sprzedała podupadający szpital firmie komercyjnej (*for-profit institution*).

Jak wielu prezesów zatrudnionych w celu wprowadzenia firmy z trudnego położenia, Levy musiał na początek uzyskać mandat do przeprowadzenia zmian. Zdawał sobie również sprawę, że najtrudniejsze negocjacje najlepiej przeprowadzić, mając w ręku najsilniejsze argumenty, a zatem przed objęciem stanowiska CEO, a nie dopiero po przejęciu sterów. Dlatego przede wszystkim zapewnił sobie współpracę ze strony rady nadzorczej szpitala, bardzo stanowczo określając własne warunki zatrudnienia. Powiedział członkom rady, między innymi, że jeśli go wybiorą na prezesa, nie będą mogli dłużej ingerować w bieżące decyzje menedżerskie. Podczas drugiego i trzeciego spotkania z komitetem rekrutacyjnym rady Levy przedstawił swój harmonogram transformacji i swoje zamiary. Nalegał, by rada szybko podjęła decyzję o jego nominacji, dzięki czemu

zdążyłby objąć stanowisko przed opublikowaniem raportu firmy Hunter. Poinformował komitet, że zamierza wnioskować o stworzenie mniejszej, skuteczniejszej rady nadzorczej. Choć stawiane przez niego warunki były dość nietypowe, rada uwierzyła, że ma odpowiednie doświadczenie, aby przeprowadzić udaną transformację i przyjęła jego żądania. Levy objął rolę prezesa BIDMC 7 stycznia 2002 roku.

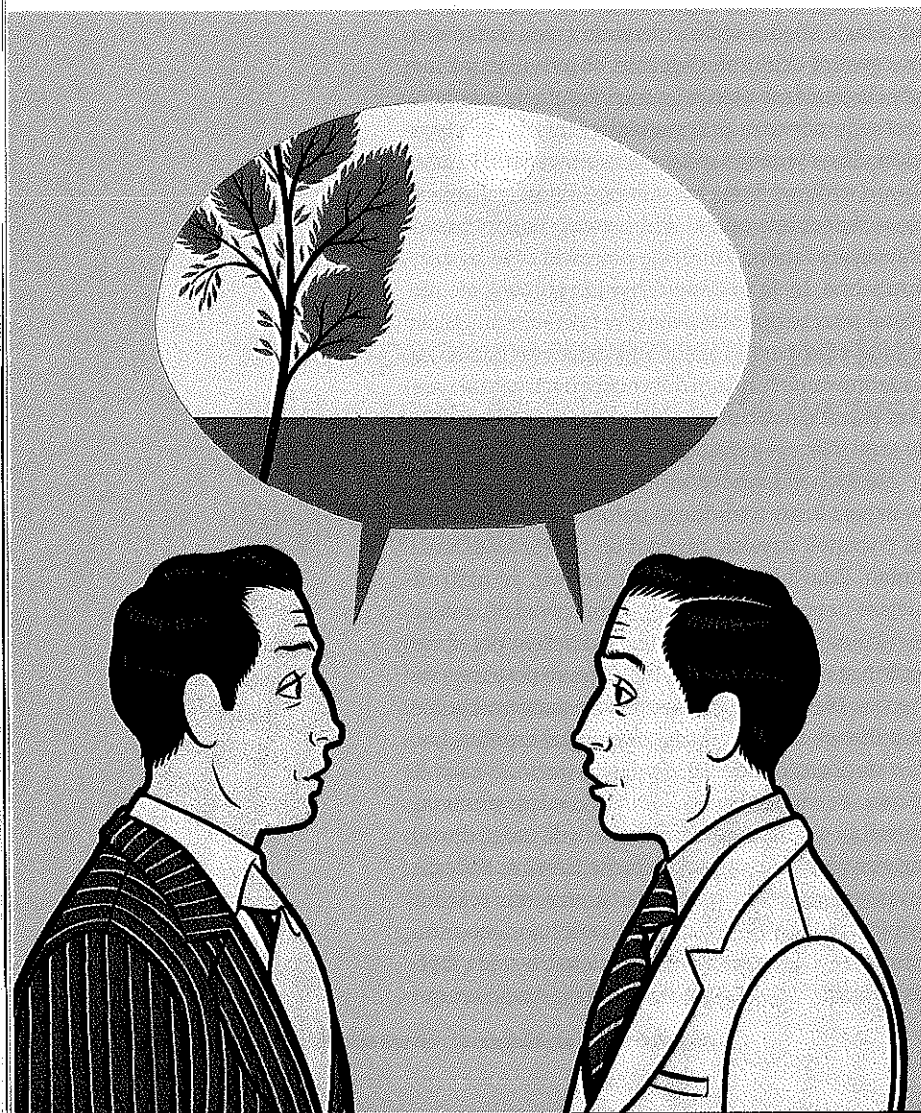
Jego następnym zadaniem polegało na przygotowaniu personelu szpitala do zmian. Levy był przekonany, że spragnieni transformacji pracownicy zrobią, co w ich mocy, aby mu pomóc, jeśli tylko przyswoi sobie i zacznie wyznawać podstawowe wartości kultury szpitala, zamiast narzucać własne. Postanowił więc zachowywać się jak dobry lekarz - to znaczy taki, który mając do czynienia z ciężko chorym pacjentem, przekazuje mu uczciwie zarówno złe wiadomości, jak i szanse na wyleczenie, daje

podstawy do realistycznej nadziei, ale nie stara się osłodzić gorzkiej prawdy.

Jak każdy lider na progu transformacji Levy wiedział też, że musi sformułować wyrazisty komunikat - w którym przedstawi pracownikom przekonujące powody, by zmienili sposób działania - a następnie nagłośnić go i w ten sposób zasygnalizować nastanie nowych porządków. Chcąc wzmocnić przekaz swojego komunikatu, powiązał go z bezpośrednim zagrożeniem. Wyciągnął wnioski z prywatnych rozmów ze stanowym prokuratorem generalnym i wprowadził przekonanie go, aby wstrzymał się jeszcze z zamknięciem szpitala, to postanowił uświadomić pracownikom, że prawdopodobieństwo sprzedaży kliniki jest całkiem realne. Choć złe wiadomości mogły przestraszyć personel i pacjentów, Levy wierzył, że poważne ostrzeżenie jest konieczne, aby pracownicy stawili czoła sytuacji.

O poranku pierwszego dnia pracy Levy przesłał do wszystkich pracowników wiadomość e-mail z apelem o pomoc. Zawarł w niej cztery główne punkty swojego przesłania. Zaczął od dobrych wiadomości, podkreślając, że szpital ma wiele powodów do dumy („To wspaniała instytucja, symbol tego, co najlepsze w medycynie akademickiej: przykładnej troski o pacjentów, wybitnych programów badawczych i świetnych metod nauczania”). Po drugie, ostrzegł, że ryzyko sprzedaży jest jak najbardziej realne („To nasza ostatnia szansa”). Po trzecie, zasygnalizował, jakich działań pracownicy mogą się spodziewać z jego strony („Czeka nas redukcja zatrudnienia”). I na koniec opisał otwarty styl zarządzania, który zamierzał wprowadzić. Nie chciał kierować szpitalem z gabinetu - chciał jadać lunch z pracownikami w stołówce, odbywać spontaniczne rozmowy na korytarzach i przy każdej okazji poznawać zmartwienia podwładnych. Planował komunikować się z nimi bezpośrednio przy użyciu poczty elektronicznej, a nie przez pośredników. Ogłosił też, że raport firmy Hunter zostanie opublikowany w szpitalnym intranecie, gdzie wszyscy pracownicy będą mogli zapoznać się z zawartymi w nim zaleceniami i zgłosić swoje uwagi do ostatecznego planu transformacji. Bezpośredni i otwarty ton tego e-mailowego okólnika pokazywał dokładnie, jak styl zarządzania Levy'ego będzie się różnił od podejścia jego poprzedników.

Po południu Levy ujawnił sytuację BIDMC w wywiadach dla dwóch największych dzienników Bostonu, *Boston Globe* i *Boston Herald*. Powiedział dziennikarzom to samo, co personelowi kliniki:



o ile placówka nie podda się transformacji, zostanie sprzedana którejś z komercyjnych sieci szpitali i straci status harwardzkiego szpitala klinicznego. Aby uniknąć sprzedaży, trzeba będzie podjąć niełatwe kroki, w tym zwolnienie od 500 do 700 pracowników. Podkreślił przy tym, że cięcia nie dotkną pielęgniarek, co wynika z podstawowych wartości szpitala, w które wpisany jest wysoki poziom opieki nad chorymi. Celem artykułów prasowych i porannego e-mailowego okólnika było szybkie uporządkowanie oczekiwań pracowników, zachęcenie ich do współpracy oraz pozyskanie ich akceptacji dla wszystkich nowych inicjatyw, jakie mogły okazać się konieczne dla ocalenia szpitala.

Dwa dni później światło dzienne ujrzał krytyczny raport firmy Hunter, który udostępniono w szpitalnym intranecie. Ponieważ został on opracowany przez obiektywną i niezależną organizację, pracownicy nie negowali zawartej w nim szczerej i niepozostawiającej złudzeń oceny aktualnych kłopotów placówki. Fakty mówiły za siebie, a ludzie nie mogli dłużej udawać, że są ich nieświadomi. W reakcji na raport Levy otrzymał drogą mailową ponad 300 propozycji poprawienia sytuacji, z których wiele zostało potem uwzględnionych w planie transformacji. Na wszystkie te e-maile odpowiedział osobiście.

Tworzenie ram

Kiedy pracownicy są już gotowi zaakceptować transformację, skuteczny lider musi im pomóc interpretować propozycje zmian. Złożone plany można rozumieć na wiele sposobów, a nie każdy z nich gwarantuje uzyskanie aprobaty i pożądaných wyników. Dlatego kompetentni przywódcy używają „ram”, aby określić kontekst i kształt propozycji zmian oraz ustawić w odpowiedniej perspektywie plany ich realizacji. Ujmując problemy w takie ramy, przywódcy pomagają ludziom dobrze zrozumieć pomysły. Ramy mogą przyjmować różną postać. Czasami jest to ogólnofirmowa prezentacja, która przygotowuje personel do nieoczekiwanej zmiany, kiedy indziej – wywiad radiowy uspokajający sytuację po stresującej fali zwolnień.

Aby pomóc pracownikom zrozumieć wstępną szkielet planu transformacji, Levy sięgnął po jedno szczególnie skuteczne narzędzie do tworzenia ram. A mianowicie rozesłał e-mailem szczegółowy okólnik towarzyszący trudnemu, kilkusetstronicowemu opisowi planu. W dokumencie tym dość skrupulatnie wytłumaczono cel planu i efekty, jakich można się było po nim spodziewać.

Pierwsza część okólnika miała usmierzyc krytykę lekarzy oraz pielęgniarek i uspokoić ich obawy. Została ona napisana w pozytywnym, optymistycznym tonie i dotyczyła misji kliniki BIDMC, jej strategii i niepodważalnych wartości, szczególnie „ciepłego, pełnego troski środowiska”. Podkreślała też, jak ważne jest, by szpital pozostał ośrodkiem klinicznym, ponadto przypominała pracownikom ich wspólne dążenia i ideały. Z drugiej części adresaci dowiedzieli się, czego mogą się spodziewać. Tu znalazły się dalsze szczegóły na temat planu transformacji. Podkreślono, że szpital musi podjąć trudne kroki i zrealizować ambitne cele, przypominając zarazem, że konkretne działania wynikają w większości z rekomendacji ujętych w znanym już pracownikom raporcie. Skierowany do nich komunikat brzmiał: „Znacie już i rozumiecie raport firmy Hunter. Nie będzie więcej niespodzianek”.

W trzeciej części znalazło się miejsce na łatwe do przewidzenia obawy pracowników i odpowiedź na nie, co zapobiegło wnoszeniu ewentualnych zastrzeżeń. Przeprowadzono w niej otwartą diagnozę wcześniejszych planów i wyjaśniono, że ich słabość wynikała głównie z tego, iż były narzucane odgórnie, a pracownicy przeważnie nie mieli na nie wpływu, nie akceptowali ich ani nie byli pytani o zdanie. Następnie Levy powiedział wprost, na czym polegały błędy przeszłości. Stwierdził, że w poprzednich planach nie doceniano skali problemów finansowych, określano nierealistyczne oczekiwania co do wzrostu przychodów i nie testowano propozycji wdrożeniowych. W tej części znalazło się również wyjaśnienie, dlaczego w szpitalu konieczne są zmiany sięgające głębiej, niż zakładał jakikolwiek program, w którym pracownicy dotychczas uczestniczyli. Podkreślono przy tym, że realizacja aktualnego planu będzie wymagać dużo intensywniejszej współpracy pracowników niż dawne pomysły, ponieważ uwzględniono w nim wiele z ich propozycji.

Ujmując plan transformacji w takie ramy, Levy osiągnął dwa cele. Po pierwsze, przekonał pracowników, że są współtwórcami planu. Po drugie, streszczony powyżej e-mail stał się fundamentem dalszej komunikacji. Levy powtarzał swoje argumenty przy każdej okazji – nie tylko w kontaktach z pracownikami, ale także na publicznych spotkaniach i w rozmowach z prasą.

Kontrolowanie nastroju

Transformacje są przygnębiające – szczególnie gdy wymagają restrukturyzacji i redukcji zatrudnienia.

Dochodzi do zerwania więzi, przyjaciele odchodzą, a stanowiska pracy znikają. W takich okolicznościach kontrolowanie nastroju organizacji staje się jedną z najważniejszych umiejętności przywódczych. Lider musi zwracać baczniejszą uwagę na uczucia pracowników - analizować, co poprawia, a co pogarsza ich stan emocjonalny oraz samopoczucie - i zabiegać o utrzymanie klimatu akceptacji dla zmian. Często wymaga to trudnej umiejętności przedstawiania złych i dobrych wiadomości w odpowiednio wyważonych proporcjach. Pracownicy muszą czuć, że nie poświęcają się na marne, a ich osiągnięcia są dostrzegane i nagradzane. Równocześnie trzeba im przypominać, że nie mogą spocząć na laurach. Komunikacja w takich warunkach jest zadaniem niewdzięcznym. Trzeba uderzać w odpowiednie struny optymizmu i realizmu oraz odpowiednio dobierać czas, ton i sposób przekazania każdego komunikatu.

Paul Levy miał przed sobą potrójne wyzwanie: musiał dać pracownikom, którzy zachowali stanowiska pracy, czas na uporanie się z bólem po stracie kolegów oraz na ochłonięcie po zwolnieniach i innych trudnych zmianach; sprawić, by czuli jego troskę i wsparcie; a przy tym zadbać o szybkie tempo transformacji. Postępy procesu były uzależnione od wzajemnego zaufania pracowników i ich woli sukcesu. „Musiałem odpowiednio dozować gratulacje i naciski, ale też zdałem się na wewnętrzny system wartości pracowników i ich poczucie misji”, powiedział Levy. „Były to bardzo zmotywowane i oddane naszej misji osoby, które lojalnie wspierały szpital przez pięć lat piekła. Chciały pomóc”.

Przed wszystkim należało przyznać, że pracownicy mieli prawo do przygnębienia, a jednocześnie pomóc im skoncentrować się na przyszłości. Tuż po pierwszej turze zwolnień ludzie czuli się apatyczni i przybici; Levy wiedział, że ujawnienie ostatecznej wersji planu transformacji zbyt szybko po zwolnieniach zostanie odebrane jako dowód oschłości. W e-mailu, który wysłał do wszystkich pracowników kilka dni później, dał wyraz swojej empatii wobec personelu („To był smutny tydzień... tym z nas, którzy pozostali, jest trudno... w biurach jest bardziej pusto niż zazwyczaj”). Następnie poprosił adresatów, aby myśleli o przyszłości i zakończył w bardzo optymistycznym tonie („...naszym celem jest coś więcej niż przetrwanie: chcemy prosperować i dawać przykład, czym jest dla regionu taki wyjątkowy ośrodek akademicki jak nasz szpital”). Jego pozytywne przesłanie wzmocnił niespodziewany sukces odniesiony w następny weekend przez drużynę futbolową New

England Patriot, która - ku powszechnemu zdziwieniu - zdobyła po raz pierwszy finał Super Bowl, wygrywając rozgrywki w dramatycznym pojedynku w czasie ostatnich 90 sekund meczu. Kiedy w poniedziałek Levy przyszedł do pracy, ludzie mówili: „Skoro Patriotci wygrali, to nam też się uda”.

Następne zadanie polegało na utrzymaniu koncentracji pracowników na ciężkiej pracy, która ich czekała. 12 kwietnia, dwa miesiące po rozpoczęciu procesu restrukturyzacji, Levy rozesłał e-mail zatytułowany „Często zadawane pytania”. Zawierał on ogólnie pozytywną ocenę dotychczasowych postępów. Równocześnie jednak mówił wprost o konieczności kontrolowania kosztów i przypominał, że podwyżka premii za wyniki (*merit pay increase*) zostanie odłożona w czasie. Niestety, nie był to pogodny obrazek, na jaki liczyła większość personelu. Ale Levy uważał, że minęło już dość czasu, aby mógł komunikować się z pracownikami, używając bardziej realistycznego i twardszego tonu.

Miesiąc później wszystko się zmieniło. Usprawnienia, które wdrożono w pierwszej fazie transformacji, zaczęły przynosić efekty. Wyniki finansowe - najlepsze, jakie szpital osiągnął od czasu fuzji - zdecydowanie przekraczały założenia budżetowe. W kolejnym e-mailu Levy wylewnie chwalił podwładnych. Zwołał też serię otwartych debat typu „dzisiaj pytanie, dzisiaj odpowiedź”, podczas których pracownicy uzyskali bardziej szczegółowe informacje na temat wymiernych postępów szpitala i wyrazy uznania za swoje osiągnięcia.

Utrwalanie dobrych nawyków

Bez wątpienia największym wyzwaniem stojącym przed liderem w czasie transformacji jest zapobieganie powrotowi do szkodliwych nawyków - negatywnych zachowań, które w przeszłości weszły w nałóg jednostkom lub grupom i mogą być inicjowane automatycznie i nieświadomie pod wpływem znajomych okoliczności lub bodźców (więcej informacji na temat działania takich destrukcyjnych wzorców znajduje się w ramce *Szkodliwe nawyki: sześć sposobów na zahamowanie przemian*). Pracownicy potrzebują pomocy w utrwalaniu nowych zachowań, szczególnie jeśli stare metody pracy są mocno zakorzenione i szkodliwe. Skuteczni w zaprowadzaniu zmian przywódcy stwarzają podwładnym liczne okazje do ćwiczenia pożądanego zachowań, a przy tym osobiście dają wzór nowej postawy zawodowej, pełnią rolę coachów i udzielają ludziom wsparcia.

Szkodliwe nawyki SZEŚĆ SPOSOBÓW NA ZAHAMOWANIE PRZEMIAN

O ile człowiek funkcjonuje dzięki przyzwyczajeniom, to firmy – dzięki działaniom rutynowym. Na przykład gdy wyniki są słabsze, niż planowano, zespoły menedżerskie mają zwyczaj obcinać budżety. Zachowania rutynowe – czyli przewidywalne i właściwie automatyczne – są podejmowane bez zbędnych słów, nie wymagają utrwalania i niezwykle trudno je modyfikować. Ponieważ ich efektem jest wyższa niezawodność naszych procesów poznawczych, zazwyczaj są zjawiskiem przydatnym i wysoce pożądanym.

Niestety, szkodliwe nawyki utrudniają działanie i wprowadzanie zmian. Należą do nich przestarzałe procesy, które niegdyś były właściwe, ale dziś stały się bezużyteczne. Mogą się również przejawiać w postaci odruchów bezwarunkowych, bierności, bezproduktywnej obstrukcji, a czasami – czynnego oporu.

Eliminowanie szkodliwych nawyków jest trudne, ale możliwe. Jedną z najpotężniejszych sił umożliwiających ich wypieranie jest innowacyjność rozumiana jako świadomość, że obecne okoliczności są naprawdę inne niż w przeszłości. Aby rugować szkodliwe przyzwyczajenia, przywódcy muszą wyraźnie sygnalizować, że sytuacja się zmienia. Powinni też we współpracy z podwładnymi wyszukiwać i publicznie omawiać te nawyki, a na ich miejsce wprowadzać zachowania pożądane.

KULTURA NEGACJI

W organizacjach zdominowanych przez cyników i krytyków zawsze znajdzie się dobry powód, by czegoś nie robić. Krytykanctwo pozwala ludziom w łatwy sposób unikać ryzyka i otaczać się fałszywym poczuciem wyższości. Nazwę tego nawyku (*culture of „no”*) wymyślił Lou Gerstner, który odkrył go, gdy zaczął pracę w IBM, ale jest on powszechny w wielu innych organizacjach. Pewna pani prezes porównała sposób reagowania swojego zespołu na nowe inicjatywy do strzelania do rzutków*: „Ktoś wołał: daj! Rozlegał się ogłuszający huk i z pomysłu zostawały tylko strzępy”. Ten nawyk ma dwa źródła; są nimi kultura przeceniająca krytycyzm i analizę oraz skomplikowane procesy decyzyjne wymagające aprobaty wielu osób, z których każda może powiedzieć „nie”, ale żadna nie może powiedzieć „tak”. Kultura negacji występuje szczególnie często w organizacjach podzielonych na duże podjednostki lub segmenty, prowadzone przez lokalnych liderów posiadających mocną pozycję i często przepętionych niechęcią wobec instrukcji z góry.

NIEKOŃCZĄCE SIĘ PREZENTACJE

Niektóre firmy przywiązują tak dużą wagę do procedur, że myślą im się cele i środki, forma i treść. Sposób przedstawiania propozycji staje się ważniejszy

od ich zawartości. Menedżerowie starannie konstruują prezentacje i poświęcają wiele czasu, by zyskać dla nich akceptację. Efektem tego zwyczaju jest unicestwienie pomysłów, a narzędziem zbrodni staje się PowerPoint. Pozornie firma robi postępy, w praktyce jednak są one nieznaczące.

SŁABOŚĆ DO NOWOŚCI

Chcąc uniknąć zmagania z wyzwaniem w podstawowym obszarze działalności, niektórzy menedżerowie wciąż szukają nowych produktów, nowych usług i nowych kierunków działania. Czasami taka dywersyfikacja jest zdrowa. Często jednak wysiłki tego typu są podejmowane tylko po to, by nie zajmować się trudnymi problemami.

KOŃCIE SPOTKANIA, POCZĄTEK DYSKUSJI

Ten nawyk często trudno zauważyć, ponieważ większość związanych z nim zachowań odbywa się „za kulisami”. Spotkania odbywają się w serdecznej atmosferze i sprawiają wrażenie owocnych, ale wkrótce pojawia się opór. Czasami oponenci są niewidoczni; często całkowicie pomijają przyjęte w firmie formy prowadzenia debaty i kontaktują się bezpośrednio z najwyższymi przełożonymi. Co z tego wynika? Rozgrywki wewnętrzne stają się ważniejsze

niż dyskusje merytoryczne, zebrania kierownictwa zmieniają się w puste rytuały, a intrzygi stają się powszechną normą.

NIEUSTANNA POGOŃ ZA KRÓLICZKIEM

Tutaj problemem jest niezdolność firmy do uzgodnienia konkretnego trybu działania. Członkowie kierownictwa tworzą ciągły strumień propozycji i raportów; menedżerowie raz po raz je poprawiają, bez końca udoskonalając ewentualne opcje i nigdy nie podejmując ostatecznej decyzji. To zjawisko – często nazywane „paraliżem analitycznym” – jest powszechne w kulturach zdominowanych przez perfekcjonistów, gdzie błąd może zwichnąć człowiekowi karierę, a kto wprowadza zamieszanie – podpisuje na siebie wyrok.

TO TYLKO CHWILOWE

Jeśli kolejni liderzy firmy co chwila ogłaszają kryzys, a następnie nie wprowadzają istotnych zmian, pracowników ogarnia znużenie. W takiej sytuacji uczą się pilnować własnych spraw, rozwijają w sobie kompleks obłożonej twierdzy i niechęć do wykonywania poleceń kierownictwa. Większość uważa, że najlepszą reakcją na nowe inicjatywy jest ich ignorowanie, unikanie zaangażowania i przeczekiwanie.

* Strzelanie do rzutków to dyscyplina strzelecka polegająca na strzelaniu do glinianych lub gipsowych dysków zwanych rzutkami; obecnie rzutki są wyrzucane na komendę strzelca (daj!) przez specjalną maszynę wyrzutową.

Badając udane transformacje, odkryliśmy, że najlepsi przywódcy stale i otwarcie wzmacniają firmowe systemy wartości, popierając swoje słowa czynami. Chodzi bowiem o to, by zmieniać nie tylko sposób myślenia ludzi, ale też ich zachowanie. Lider może mówić na spotkaniach i pisać w e-mailach o takich wartościach, jak: otwartość, tolerancja, uprzejmość, praca zespołowa, przekazywanie uprawnień podwładnym i bezpośrednia komunikacja. Ale jego przesłanie trafi do ludzi tylko wtedy, gdy będzie równocześnie sygnalizował całkowitą dezaprobatę wobec zachowań destrukcyjnych i stwarzających

Celem zaprowadzenia regulaminu było wprowadzenie nowych standardów w kontaktach interpersonalnych, a przy okazji wyrugowanie kilku dysfunkcyjnych przyzwyczajęń.

Około półtora miesiąca po objęciu przez Levy'ego stanowiska prezesa jego zdolność utrwalania nowych norm została wystawiona na próbę. Po spotkaniu kierownictwa z udziałem szefów wszystkich oddziałów jeden ordynator - który milczał w czasie dyskusji - wysłał do Levy'ego e-mail z krytyką decyzji podjętej podczas zebrania. Nadawca przesłał kopię listu do pozostałych ordynatorów oraz

Największym wyzwaniem stojącym przed liderem w czasie transformacji jest **zapobieganie powrotowi do szkodliwych nawyków.**

podziękować oraz krytykować je bezwzględnie - a jeśli to konieczne, także publicznie.

Jeśli chodzi o wprowadzanie zmian behawioralnych, szczególne wyzwanie dla Levy'ego stanowili ordynatorzy chirurgii, ortopedii i innych dużych oddziałów Beth Israel Deaconess Medical Center - głównie dlatego że on sam nie był lekarzem. Każdy ordynator był zasadniczo „minidziekanem”, szefem niemal samowystarczalnego oddziału z własną kadrą akademicką, personelem kierowniczym i zasobami. Jako badacze akademicy ordynatorzy byli nagradzani przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia. Mieli natomiast niewielkie doświadczenie w zakresie rozwiązywania problemów biznesowych i zarządczych.

Aby uporządkować relacje z ordynatorami, Levy wybrał podejście polegające na zaprowadzeniu ścisłej dyscypliny i na jej natychmiastowym publicznym egzekwowaniu. Opracował wytyczne dotyczące zachowania, których mieli przestrzegać wszyscy pracownicy szpitala. Na jednym z pierwszych spotkań z ordynatorami przedstawił prosty „regulamin zebrania”, obejmujący takie truizmy jak „głośno mów o swoich zastrzeżeniach” i „zachowuj się uprzejmie, nawet kiedy się z czymś nie zgadzasz”. Następnie przeprowadził dyskusję na ich temat, prowadząc spotkanie tak, aby własnym przykładem demonstrować pożądane formy zachowania.

do przewodniczącego rady nadzorczej. Wielu prezesów zganiłoby go za takie zachowanie bez świadków. Tymczasem Levy odpowiedział w e-mailu skierowanym do tej samej listy odbiorców, jawnie potępiając ordynatora za ton jego wypowiedzi, brak uprzejmości i wstrzymanie się od głosu w trakcie dyskusji poprzedzającej podjęcie decyzji, czyli za zachowania sprzeczne z nowym regulaminem zebrania. Była to niemal publiczna egzekucja. Kilku ordynatorów poparło Levy'ego w rozmowach w cztery oczy; oni także poczuli się obrażeni arogancją kolegi. Natomiast w szerszym wymiarze ta otwarta nagana zdecydowanie utrwaliła nowe normy, równocześnie zniechęcając do zachowań destrukcyjnych.

Skuteczni w zaprowadzaniu zmian liderzy wiedzą, że muszą określać oczekiwania i utrzymywać je, ale też zdają sobie sprawę, że wielu pracowników po prostu nie potrafi podejmować decyzji zespołowo czy też współpracować. Przywódca może jednak stwarzać podwładnym liczne okazje do ćwiczenia nowych metod pracy, zlecając im podejmowanie ważnych decyzji i wykonywanie istotnych obowiązków; w takich przypadkach ocena pracowników powinna zależeć zarówno od merytorycznej wartości ich wyborów, jak i od tego, czy przestrzegają nowych standardów oraz procedur. Dlatego właśnie Levy postanowił, że będzie się zachowywał jak sędzia sądu apelacyjnego. Kiedy

PLAY

TOP HR MANAGER

Do udziału w IV edycji
konkursu zaprasza:

Personel *plus*



NAGRODA GŁÓWNA
Sportowa Alfa Romeo MiTo

Konkurs na **najlepszego** polskiego **HR-owca**.

Zgłoś swój udział już dziś na www.tophrmanager.pl

ORGANIZATORZY

Personel *plus*

PLAY

Wolters Kluwer
Polska

PARTNERZY

LEADERSHIP CLUSTER

Serwis
HR

BPSC

arteneo



edelivery group
Test
human resources

PAŃSTWO MEDIALNI

GazetaPraca.pl

GoldenLine

Harvard
Business
Review
POLSKA

HR|News
WWW.HRNEWS.PL



POLSKIE FORUM HR

pracownicy prosili go o interwencję w związku z jakimś problemem, tłumaczył im, że „przeanalizuje proces przeprowadzony przez ‘sąd niższej instancji’, aby sprawdzić, czy przestrzegano zasad proceduralnych. Jeśli tak, decyzja zostanie podtrzymana”. Nie badał spraw od nowa i nie zmieniał wyroków poszczególnych oddziałów ani jednostek. Nalegał, by pracownicy nie czekali, aż powie im, co mają robić, tylko by sami rozwiązywali trudne kwestie, nawet jeżeli nie mieli na to ochoty. Czasami jednak interweniował osobiście i przyjmował rolę coacha pracowników, którym brakowało podstawowych umiejętności. Kiedy dwaj członkowie kierownictwa nie mogli dojść do porozumienia w kwestii proponowanego

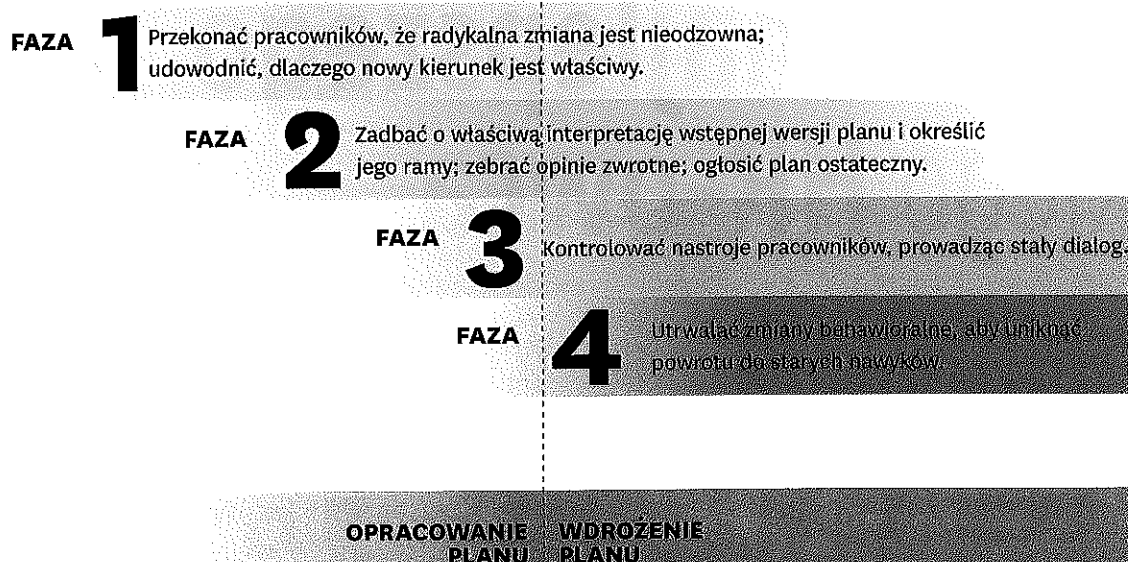
trybu działania, zainicjował otwartą, pełną emocji dyskusję, a potem odbył kularowe rozmowy z jej uczestnikami i ich szefami, aby rozstrzygnąć różnicę zdań. Podczas następnego zebrania kierownictwa pochwalił obu adwersarzy za to, że zdecydowali się na otwarty spór, co jeszcze mocniej utrwaliło przekonanie, że prowadzenie burzliwych dyskusji jest zjawiskiem zdrowym i pożądanym, a konfrontacji nie należy unikać. W ten sposób pracownicy zdobywali doświadczenie w samodzielnym rozwiązywaniu problemów.

Oczywiście, ostateczną miarą udanej transformacji są wyniki firmy. Pod tym względem szpital BIDMC radzi sobie wyjątkowo dobrze, odkąd kieruje

Cztery fazy kampanii perswazyjnej

Proces transformacyjny obejmuje zazwyczaj dwie wyraźnie określone fazy: opracowanie planu i jego wdrożenie, które może, ale nie musi, zostać dobrze przyjęte w firmie. Tymczasem – aby plan transformacji spotkał się z powszechną akceptacją i mógł zostać skutecznie wprowadzony w życie – prezes powinien przeprowadzić osobną kampanię perswazyjną, której celem jest stworzenie środowiska trwale otwartego na zmiany. Kampania ta musi się zacząć na długo przed pojawieniem się nowego prezesa w pracy, a w przypadku osób już piastujących tę funkcję – na długo przed oficjalnym rozpoczęciem prac nad planem transformacji. Powinna ona także trwać jeszcze długo po ogłoszeniu ostatecznego kształtu tego planu.

OGŁOSZENIE PLANU



Jim Levy. Pierwotny plan restrukturyzacji zakładał, że proces naprawczy zajmie trzy lata i placówka, która w 2001 roku przyniosła 58 milionów dolarów strat, w 2004 roku osiągnie próg rentowności. Tymczasem pod koniec roku podatkowego 2004 wyniki szpitala okazały się dużo lepsze, niż planowano, a jego zysk netto z działalności operacyjnej wyniósł 37,4 miliona dolarów. Przychody wzrosły, a koszty zostały radykalnie zredukowane. Procesy decyzyjne były prowadzone dużo energiczniej i elastyczniej, mimo że skład kierownictwa administracyjnego i medycznego zmienił się ledwie minimalnie. Naturalnie, poprawiło się również morale pracowników. Wystarczy spojrzeć na jeden wskaźnik, a mianowicie roczny

odpowiedzialność za własny udział w ich rozwiązaniu. Taka wspólna, oparta na faktach diagnoza jest niezbędnym warunkiem uzdrowienia sytuacji.

Na poziomie emocjonalnym osoby pracujące w otwartym środowisku identyfikują się z firmą i jej wartościami; chcą, by nadal istniała. Wierzą, że przedsiębiorstwu zależy nie tylko na zyskach, udziałem w rynku czy notowaniach giełdowych, i dlatego warto je ocalić. Co równie ważne, ufają przywódcy i są przekonane, że podzieli on ich wartości oraz że będzie walczyć, by je chronić. Kiedy pracownicy uważają, że lider ma serce po właściwej stronie, dają mu sporo swobody i pomimo wątpliwości popierają jego propozycje.

W otwartym, chłonnym środowisku pracownicy rozumieją, dlaczego zmiana jest konieczna, a ponadto angażują się emocjonalnie w jej przeprowadzenie i lojalnie realizują konieczne działania.

poziom rotacji pielęgniarek, który wynosił 15 - 16%, gdy Levy został prezesem, a do połowy 2004 roku spadł do 3%. Zadowolona z wyników szpitala rada nadzorcza przedłużyła kontrakt z Levym na kolejne trzy lata.

Rozum, serce i doświadczenie

Tajemnica udanej transformacji Beth Israel Deaconess Medical Center tkwi w zrozumieniu pozornie oczywistej prawdy, że przed zasianiem ziarna zmian trzeba koniecznie przygotować pod nie grunt, czyli stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną. W otwartym, chłonnym środowisku pracownicy rozumieją, dlaczego zmiana jest konieczna, a ponadto angażują się emocjonalnie w jej przeprowadzenie i lojalnie realizują konieczne działania.

W wymiarze intelektualnym otwarte środowisko ułatwia pracownikom uwolnienie się od fałszywych, bezpodstawnych wyobrażeń na temat charakteru i skali problemów stojących przed przedsiębiorstwem. Ludzie wyznają te same, obiektywne poglądy na temat przyczyn słabych wyników. Nie lekceważą powagi aktualnych problemów finansowych, operacyjnych i rynkowych. Biorą na siebie

Ponadto takie środowisko daje pracownikom możliwość bezpośredniego, fizycznego doświadczenia nowych form zachowania, których oczekuje od nich firma. Przyjrzeni się nadchodzącym zmianom z bliska i rozumieją transformację, w której biorą udział. Jeśli panująca w przedsiębiorstwie atmosfera pozwala ludziom samodzielnie zmagać się z podejmowaniem decyzji i ćwiczyć nieznaną metodę pracy, przywódcy jest dużo łatwiej rozwinąć irracjonalne lęki i obalać mity, jakie często towarzyszą zakrojonym na szeroką skalę zmianom.

Z powyższych rozważań płynie ważny wniosek dla przywódców. Najlepszym narzędziem do tworzenia otwartego, chłonnego środowiska jest perswazja, która promuje zrozumienie; zrozumienie prowadzi do akceptacji; akceptacja skłania do działania. Bez perswazji nawet najlepsze plany transformacyjne spełzną na niczym. ▣

Artykuł numer R0502F



David A. Garvin (dgarvin@hbs.edu) jest profesorem zarządzania w Harvard Business School w Bostonie.

Michael A. Roberto (mroberto@hbs.edu) jest adiunktem zarządzania w Harvard Business School.