
Zarządzanie zmianą w administracji państwowej

Szefowie instytucji państwowych muszą się liczyć z ograniczeniami, których w sektorze prywatnym prawie się nie spotyka. Jednak najlepsi z nich przyjmują i adaptują idee oraz metody, które sprawdziły się w biznesie, i w ten sposób poprawiają efektywność swoich organizacji.

Frank Ostroff





Gdy latem 2005 roku huragan Katrina przeszedł nad Nowym Orleanem, patrząc na zabitych, rannych i zrujnowany dobytek, mogliśmy uświadomić sobie z całą jaskrawością, jakie koszty ponosimy, gdy władze wszystkich szczebli - federalne, stanowe i lokalne - nie stają na wysokości zadania. Rok wcześniej komisja analizująca zdarzenia z 11 września 2001 roku (9/11 Commission) stwierdziła, że niezdolność instytucji publicznych do przewidywania ataków terrorystycznych i reagowania na nie była „przejawem ogólnej niezdolności władz

państwowych do odnalezienia skutecznych metod radzenia sobie z nowymi wyzwaniami, jakie pojawiły się w XXI wieku". Choć wielu funkcjonariuszy państwowych zachowało się wówczas po bohatersku, te straszne zdarzenia i ich następstwa uwydatniają w dramatyczny sposób potrzebę wysokiej skuteczności organów państwowych zarówno w reagowaniu na sytuacje zagrażające życiu wielu ludzi, jak i w zapobieganiu im.

Łatwo zapominamy o tej potrzebie w dzisiejszych czasach, kiedy sektor prywatny w imponujący sposób zwiększa swoją produktywność i odkrywa rynkowe rozwiązania dla ogromnych problemów społecznych. Tymczasem sprawnie funkcjonujące instytucje państwowe tak naprawdę przypominają dobrze zarządzane przedsiębiorstwa. Tak jak one kierują się szczytnymi ideami, posiadają dobrze i racjonalnie skonstruowane procesy, mają też ściśle określone zakresy odpowiedzialności oraz skutecznych liderów. Jednak głębokie różnice dzielące oba typy podmiotów – jeśli chodzi o cele działalności, kultury organizacyjne i konteksty, w których funkcjonują – powodują, że mają do pokonania całkiem inne bariery. W sferze publicznej największą trudność na drodze do wprowadzania udanych zmian i osiągnięcia znaczącej, trwałej poprawy efektywności nie polega na znalezieniu – przeważnie prostych – rozwiązań, tylko na obejściu czterech specyficznych przeszkód.

Po pierwsze, szefowie instytucji państwowych z reguły nie są powoływani na to stanowisko dlatego, że są oddani sprawie reform, ani dlatego, że mają doświadczenie w kierowaniu zakrojonymi na dużą skalę procesami zmian. Pochodzą oni raczej z rozdania politycznego, nierzadko o nominacji przesądza doświadczenie proceduralne kandydata, a czasem w grę wchodzi po prostu koneksje.

Po drugie, po powołaniu na szefa instytucji państwowej dana osoba ma zwykle ograniczoną ilość czasu na to, by dopilnować procesu zmian. Procedura jej nominacji może ciągnąć się przez pierwszych dziewięć miesięcy czteroletniej kadencji prezydenta Stanów Zjednoczonych albo i dłużej, a w ostatnim roku tej kadencji szef agencji rządowej może już być zajęty szukaniem nowej pracy. W rezultacie polityczni nominaci pełnią efektywnie swój urząd przez okres od 18 do 24 miesięcy, co skłania członków władz agencji do skupiania się na tych reformach, które można szybko wprowadzić w życie, a nie na czasochłonnych przekształceniach organizacyjnych, których rezultatów mogą nie doczekać.

Po trzecie, wskutek reguł rządzących takimi dziedzinami, jak zaopatrzenie, polityka kadrowa i budżetowanie – które to zasady przyjęto niegdyś po to, by zapobiec nadużyciom w sektorze publicznym – państwowe placówki są o wiele mniej elastyczne od tych z sektora prywatnego. A doktryny prawne, których celem jest utrzymać działalność organów państwowych w ryzach uprawnień nadanych im przez Kongres, mogą tłumić inicjatywę. Poza tym menedżerowie sektora publicznego wiedzą, że w ich przypadku kary za zaniedbania są niemal zawsze o wiele większe niż nagrody za wyjątkowe dokonania.

Wreszcie, w ustroju demokratycznym prawie każdy ma usankcjonowany przez prawo udział w funkcjonowaniu agencji rządowej. Wazni „mocodawcy” tych agencji to nie tylko prezydent Stanów Zjednoczonych, członkowie jego gabinetu, członkowie Kongresu i organy kontroli w rodzaju Biura Gospodarki Budżetowej (Office of Management and Budget), ale również grupy nadzoru interesu publicznego (watchdog groups) i media. Działania każdej agencji rządowej są prowadzone najczęściej przy otwartej kurtynie, a jej inicjatywy niemal zawsze spotykają się z czyjąś dezaprobatą.

Te elementy życia publicznego prawdopodobnie nigdy nie znikną. Są jednak szefowie instytucji państwowych, którzy nauczyli się: zabiegać o wsparcie kluczowych interesariuszy; przywracać pracownikom poczucie prawdziwej misji przyświecającej pracy agencji; przeprowadzać reformy w tak kompleksowy sposób, by odporne grupy nie były w stanie ich obalić, oraz kłaść grunt pod kolejne inicjatywy w tak jasny i systematyczny sposób, że zmiany na lepsze nie kończą się z chwilą, gdy przywództwo agencji przechodzi w inne ręce.

Opisana poniżej transformacja trzech organów federalnych pokazuje, że agencje rządowe stać na bardzo głębokie zmiany i że mogą one osiągnąć znaczącą poprawę efektywności. Urząd ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (Occupational Safety and Health Administration - OSHA), który nadzoruje warunki pracy, głównie w sektorze prywatnym, przeformułował swoją misję i swoje cele oraz wypracował nowe sposoby ich osiągnięcia. Biuro Odpowiedzialności Budżetowej (Government Accountability Office - GAO), które kontroluje funkcjonowanie innych organów federalnych i publikuje raporty na ten temat, przyjęło wiele praktyk z zakresu zarządzania talentami zaczerpniętych z sektora prywatnego. A struktura o nazwie Siły Specjalne (Special Operations Forces - SOF) przeobraziła się z powoływanego

W skrócie

Niedawne wydarzenia pokroju ataku terrorystycznego na World Trade Center i dramatycznego przejścia huraganu Katrina nad Nowym Orleanem dowiodły, jak istotne jest właściwe funkcjonowanie agencji rządowych. Niestety, niewiele instytucji sektora publicznego ma doświadczenia w zakresie zarządzania zmianami, a wiele czynników utrudnia wdrożenie rzeczywistych przeobrażeń.

Konsultant Frank Ostroff przeanalizował procesy zachodzenia zmian w trzech

instytucjach: Urzędzie ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (Occupational Safety and Health Administration – OSHA), Biurze Odpowiedzialności Budżetowej (Government Accountability Office – GAO), strukturze o nazwie Siły Specjalne (Special Operations Forces – SOF), która przeobraziła się z powoływane go doraźnie skrzydła wojskowego w elitarny, stały korpus. Na podstawie tej analizy sformułował pięć zasad, które przyczyniają się do powodzenia inicjatyw zmian.

Są to:

1. zadбай o to, by twoja instytucja lepiej wypełniała swoją misję;
2. zjednaj sobie interesariuszy;
3. stwórz mapę drogową;
4. przyjmij podejście kompleksowe;
5. bądź liderem, a nie biurokratą.

Programy skonstruowane zgodnie z tymi zasadami mają większe szanse na to, że będą kontynuowane, mimo zmian na stanowiskach przywódczych.

doraźnie skrzydła wojskowego w elitarny, stały korpus, który składa się z mężczyzn i kobiet służących wcześniej w kilku rodzajach sił zbrojnych. Nowa struktura może pochwalić się również pierwszym dowództwem, któremu podlegają wszystkie jednostki wojskowe przeznaczone do realizacji zadań specjalnych.

Przez ostatnie 40 lat dosłownie każdy rząd – w tym administracje Busha i Clintona – podejmował inicjatywy służące poprawie funkcjonowania instytucji państwowych. Wykorzystując swoje doświadczenie jako konsultanta doradzającego zarówno organizacjom państwowym, jak i prywatnym, określiłem pięć zasad, których przestrzeganie zapewnia sukces projektom zmian w sektorze publicznym i gwarantuje osiągnięcie pożądanych rezultatów.

ZASADA 1.

Zadбай o to, by twoja instytucja lepiej wypełniała swoją misję

Organizacji sektora publicznego nie tworzy się po to, by maksymalizowały wartość dla akcjonariuszy. Ich zadaniem jest działanie na rzecz konkretnych aspektów dobrostanu społeczeństwa. Efektywne i sprawne wypełnianie przez nie swoich misji jest tym, na co łożą podatnicy. Jest również tym, co motywuje personel tych instytucji. Powodem, dla którego większość pracowników OSHA budzi się rano i idzie do pracy, jest chęć ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracujących Amerykanów. Misja agencji rządowej może jednak zatrzeć się lub ulotnić, gdyż priorytety polityczne podlegają zmianom, a szefowie agencji przychodzą i odchodzą. Nawet w najkorzystniejszych warunkach misja bywa interpretowana w różny sposób.

Gdy Joseph Dear został w 1993 roku zastępcą sekretarza pracy (i szefem OSHA), agencja mierzyła swój sukces głównie liczbą przeprowadzonych inspekcji i nałożonych kar. O ile w pewnych sytuacjach

kontrola i kary były właściwą drogą postępowania, o tyle nie zawsze były one jedynym – albo najskuteczniejszym – sposobem wypełniania misji tej instytucji. Agencja OSHA stała się ewidentnie niewolnikiem mierników, które – w założeniu – miały zwiększać bezpieczeństwo pracy, ale z czasem stały się celem samym w sobie.

Jak dochodzi do takiej zmiany kursu? I dlaczego, gdy już tak się stanie, szefowie urzędów państwowych nie korygują go? W przypadku agencji OSHA wieloletnie obcowanie z możliwymi do uniknięcia przypadkami uszkodzeń ciała i śmierci w miejscu pracy wywołało u niektórych pracowników chęć wzięcia na firmach odwetu. Nacisk, jaki OSHA kładła na inspekcje i kary, wzmacniał to nastawienie, toteż wielu pracowników tego urzędu nie uświadamiało sobie, że mogą istnieć lepsze, alternatywne sposoby postępowania. Ze zrozumiałych względów stosowane przez agencję OSHA środki dyscyplinujące zraziły do niej wielu pracodawców, którzy często nie doceniali skutków zagrożeń istniejących w miejscu pracy. Wśród tych pracodawców pojawiło się nastawienie: „im mniej aktywna jest OSHA, tym lepiej”. Oba stronom wykonywanie zaleceń wydawało się grą o sumie zerowej.

Wielu pracowników instytucji państwowych nie staje jednak po żadnej stronie. Po prostu strategia tych instytucji i misja przestają ich obchodzić. Tacy pracownicy nie widzą, by ich indywidualne wysiłki miały bezpośredni wpływ na pracę organizacji i dlatego zaczynają koncentrować się na osiągnięciu łatwego mierzalnych rezultatów, nie dążą natomiast do efektów, do których nie stosuje się miar używanych w sektorze prywatnym – takich jak zwrot z zainwestowanego kapitału (ROIC). Gdy pracownicy tracą z pola widzenia misję organizacji, mogą z czasem zacząć troszczyć się wyłącznie o sprawy, nad którymi mają bezpośrednią kontrolę – takie jak ochrona własnego poletka.

Cele takie jak „scentralizować system IT” lub „zredukować szczeble zarządzania” same z siebie nie wyzwolą w pracownikach takiej ilości energii, jaka jest niezbędna do zmiany sposobu funkcjonowania instytucji państwowej.

Dlatego właśnie proces transformacji agencji OSHA rozpoczął się od tego, że pracownicy ponownie zobowiązali się do wypełniania jej misji. Agencja pomogła im dostrzec na nowo cel, do realizacji którego została powołana - a było nim ograniczenie liczby uszkodzeń ciała, chorób i zgonów związanych z wykonywaniem pracy - a następnie wyszła poza tę misję, wzywając personel do wyeliminowania w ciągu dziesięciu lat wszelkich możliwych do uniknięcia nieszczęść zdarzających się w miejscu pracy. Choć tak ambitny cel - traktowany dosłownie - był nieosiągalny, to miał on w założeniu pobudzić innowacyjność pracowników. Sprawił również, że nie można było wątpić w reorientację działalności agencji.

Gdy misja zostanie już wyartykułowana, szef instytucji państwowej musi określić kierunek działań i podstawowym celem procesu transformacji swojej organizacji ustanowić lepsze wypełnianie tej misji. Krok ten polega na precyzyjnym określeniu etapów poprawy realizowania misji i na zaplanowaniu konkretnych inicjatyw. W trakcie wykonywania tego kroku wyjdą na jaw luki dotyczące albo funkcjonowania organizacji, albo umiejętności pracowników. Gdy w 1998 roku David Walker został audytorem generalnym (*comptroller general*) Stanów Zjednoczonych (i szefem GAO), zdolność tej instytucji do wypełniania swojej misji była poważnie nadszarpnięta przez wcześniejszą redukcję personelu. Wkrótce po objęciu nowego stanowiska Walker nadał priorytet kwestii zniwelowania braków kadrowych i luk w zakresie umiejętności zawodowych pracowników. W przypadku Sił Specjalnych zestrojenie pracy tej służby i jej misji oznaczało dostosowanie się do nowych realiów, czyli „asymetrycznych działań wojennych”, w których

uosobieniem wroga nie był rosyjski czołg z załogą, tylko terroryści w pasażerskim samolocie, wypełnionym ludźmi i paliwem.

W świecie biznesu w ustalaniu priorytetów i w ocenie inicjatyw pomagają firmom takie elementy jak poziom ROIC. W organizacjach sektora publicznego tę samą rolę pełni lepsze wypełnianie misji. Agencja OSHA użyła tego kryterium do ustalenia, którym inicjatywom należy dać zielone światło. I tak, jej oddział Atlanta East uzyskał zobowiązanie od lokalnej stalowni, że wyposaży ona wszystkich robotników w sprzęt chroniący przed skutkami upadków z dużej wysokości. W ciągu pierwszych sześciu miesięcy obowiązywania tej umowy z wysokości 18 metrów lub większej spadło trzech robotników. Gdyby nie sprzęt, który mieli na sobie, wszyscy trzej ponieśliby śmierć. W tym samym czasie wartość roszczeń pracowników o odszkodowania zmalała w tym zakładzie pracy z ponad miliona do 13 200 dolarów, a w ciągu pierwszych trzech miesięcy trwania umowy koszty wypadków w przeliczeniu na jedną osobogodzinę spadły o 96%.

ZASADA 2.

Zjednaj sobie interesariuszy

Wprawdzie prezesi firm też muszą zadowolić pewne grupy „mocodawców”, takich jak pożyczkodawcy, analitycy rynku kapitałowego i udziałowcy, to jednak lista interesariuszy, o których muszą dbać instytucje państwowe, jest jeszcze dłuższa. Ogólnie rzecz biorąc, dzielą się oni na dwie grupy - interesariuszy zewnętrznych i interesariuszy wewnętrznych.

Interesariusze zewnętrzni. Siły Specjalne brały udział w wojnie wietnamskiej, działając na tyłach wroga lub we współpracy z oddziałami złożonymi z ludności tubylczej, ale po zakończeniu tej wojny uległy niemal całkowitej likwidacji. Armia ograniczyła ich liczebność z siedmiu czynnych oddziałów do trzech, marynarka wojenna zredukowała o połowę liczbę oddziałów SEAL, a lotnictwo wycofało z użycia wszystkie uczestniczące w operacjach specjalnych śmigłowce bojowe.

W rezultacie Stany Zjednoczone utraciły w dużej mierze zdolność do inicjowania i prowadzenia trudnych, tajnych operacji, wspierających działania amerykańskich konwencjonalnych sił zbrojnych. Ta niekorzystna zmiana była najbardziej widoczna podczas przeprowadzonej w 1980 roku nieudanej próby uwolnienia zakładników amerykańskich w Iranie. Grupę złożoną z żołnierzy, przedstawicieli Departamentu Obrony oraz kongresmenów i członków

ich personelu bardzo zaniepokoiło nieprzygotowanie Stanów Zjednoczonych do stawienia czoła terroryzmowi, rebeliom w obcych krajach i innym niekonwencjonalnym zagrożeniom bezpieczeństwa narodowego. Z tego też powodu zainicjowała ona kampanię na rzecz reorganizacji Sił Specjalnych. Kampania doprowadziła do tego, że w 1987 roku Kongres przyjął poprawkę Nunna i Cohena do uchwalonej rok wcześniej ustawy Goldwatera i Nicholasa o reorganizacji Departamentu Obrony. Na mocy poprawki utworzono pierwsze dowództwo, któremu podlegały wszystkie jednostki wojskowe przeznaczone do zadań specjalnych. W skład przywróconych do życia Sił, którym dowodzi czterogwiazdkowy generał, wchodzi obecnie oddziały Army Rangers, Air Force Special Operations i oddziały zarówno SEAL, jak i Marine Special Operations Command.

Nawet po utworzeniu wspólnego dowództwa kierownictwo SOF musiało przekonywać swoich interesariuszy o wszechstronności i wartości potencjału tych sił. Służyło temu, między innymi, zaproszenie wysokich rangą dowódców wojskowych i polityków do Fort Bragg, by przyjrzeć się szkoleniu, jakie przechodzą żołnierze SOF. Według relacji generała Wayne'a Downinga, trzeciego z kolei dowódcy SOF, żołnierzy zachęcono do tego, by zaprezentowali swoje bogate doświadczenie i fachową wiedzę, w tym znajomość obcych języków i kultur. Przy jednej z okazji kobieta żołnierz opowiedziała o pomocy medycznej i edukacyjnej, jakiej udzielała plemionom zamieszkującym wyżynne tereny Omanu.

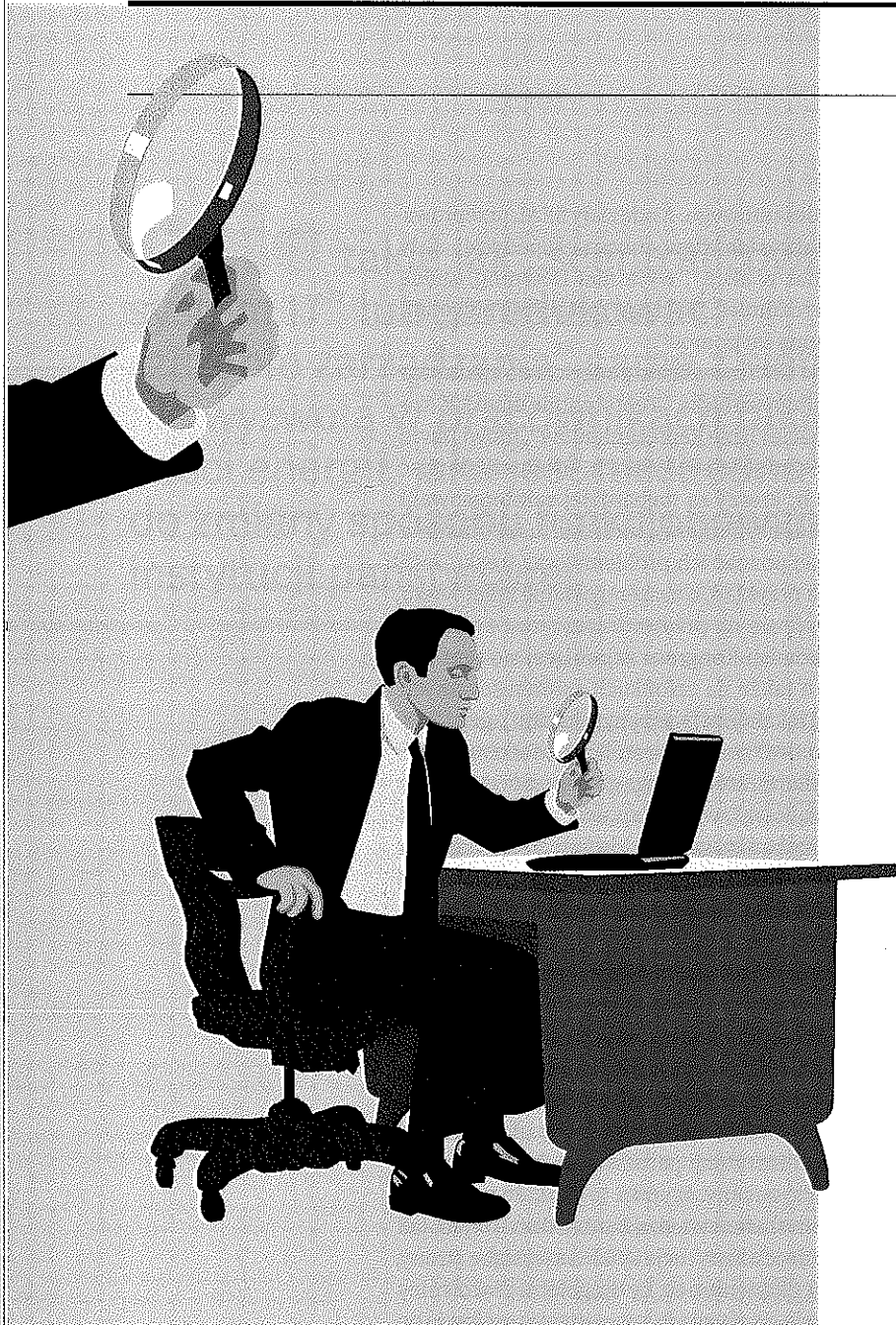
Kierownictwo SOF chciało, by również amerykańscy dyplomaci przekonali się, w jaki sposób mogą im się przydać formacje do zadań specjalnych. Zaprosili więc nowo mianowanych ambasadorów, by przylecieli do Fort Bragg w trakcie sześciotygodniowego szkolenia. Na pokładzie samolotu ambasadorzy zastali pluton SEAL w bojowym rynsztunku. Żołnierze udzielili im podstawowych informacji na temat swojej służby, a następnie założyli spadochrony. Generał Downing opisuje pokaz sprawności żołnierzy w następujący sposób: „Opuszczamy tylną klapę i żołnierze wyskakują z samolotu. Gdy po lądowaniu ambasadorzy wysiadają z maszyny, żołnierze już na nich czekają. To działa na wyobraźnię dyplomatów. Pokazujemy im również nasze działania psychologiczne, strzelanie i sytuacje polegające na uwalnianiu zakładników”. Kilku ambasadorów wcieliło się nawet w rolę odbijanych zakładników. Ambasadorzy uczestniczyli również w zorganizowanym na strzelnicy pokazie sprawności bojowej

oddziału desantowego. A oddziały SEAL przeprowadziły w trakcie ich wizyty nocną ekspedycję. „Gdy zobaczą nas w akcji”, wyjaśniał Downing, „będą w stanie zrozumieć, do czego zostaliśmy powołani i jak możemy im pomóc”.

Agencja GAO ma własne podejście do zjednywania sobie interesariuszy. „Teoretycznie mam 535 szefów w Senacie i Izbie Reprezentantów”, mówi David Walker. „Szanuję ich wszystkich, ale muszę skupiać się na tych, którzy są najbardziej zainteresowani kwestią. Identyfikujemy interesariuszy i usilnie staramy się poznać ich problemy oraz troski. Jeśli chodzi, na przykład, o zaszerogowanie stanowiska, koncentruję się na przewodniczącym i zwykłym członku komisji Kongresu zajmującej się tym problemem, a także na członkach zainteresowanych sprawami lokalnymi [waszyngtońskimi], gdyż 75% personelu GAO pracuje w stolicy”. Walkera interesują nie tylko ci, którzy mogą go poprzeć. „Jesteśmy agencją rządową”, wyjaśnia, „więc nasi potencjalni przeciwnicy bardzo szybko dowiadują się o naszych zamierzeniach. Dlatego tak ważne jest, by wyprzedzić oponentów, by zawnocześnie wyłuskać problemy i wyjść im na przeciw”.

Interesariusze wewnętrzni. Personel organizacji sektora publicznego często pracuje w nich długo, o wiele dłużej niż szefowie tych organów. I wielu z tych pracowników było świadkami licznych – oraz mało owocnych – prób zmian. Jednak długi staż pracy personelu może w istocie rzeczy ułatwić zadanie szefowi instytucji państwowej, który stara się wprowadzić zmiany. Wynika to stąd, że pracownicy z długim stażem wiedzą bardzo dużo o tym, jak funkcjonuje ich instytucja i jakie są jej słabe strony. Zabiegając aktywnie o to, by długoletni pracownicy podzielili się swoją wiedzą operacyjną, szefowie organizacji nie tylko tworzą intelektualne podwaliny procesu zmian, ale również przyczyniają się do zdobycia poparcia ze strony personelu, które jest warunkiem powodzenia tego rodzaju przedsięwzięć.

Z moich doświadczeń wynika, że w każdej instytucji państwowej około ¼ pracowników opowiada się początkowo za zmianami (niekiedy wskutek frustracji wywołanej dotychczasowym sposobem funkcjonowania tego podmiotu), ¼ opiera się zmianom, a reszta, czyli połowa personelu, nie zajmuje określonego stanowiska. Podatności tej pierwszej grupy na zmiany nie można jednak traktować jako rzeczy oczywistej ani stałej. Aby nie stracić jej poparcia, należy dopilnować, by cele inicjatyw służącej zmianom były zgodne z wyznawanymi



przez nią wartościami, które są przecież prawdziwym motywem zatrudnienia się w tej instytucji. Sformułowanie ambitnego celu - takiego jak ten, który postawiła sobie agencja OSHA: „Wylimnować w ciągu dziesięciu lat wszelkie możliwe do uniknięcia nieszczęścia zdarzające się w miejscu pracy” - pomaga unaocznic pracownikom, nawet niedowiarkom, że zaangażowanie nowego kierownictwa na rzecz zmian jest szczere. Cele takie jak „scentralizować system IT” lub „zredukować szczeble zarządzania” same z siebie nie wyzwolą w pracownikach takiej ilości energii, jaka jest niezbędna

do zmiany sposobu funkcjonowania instytucji państwowej i jej samooceny.

O tym, kto w organizacji jest otwarty na zmiany, można przekonać się na podstawie kwestionariuszy, wywiadów i obserwacji. Brak gotowości do zaakceptowania zmian wynika zazwyczaj z braku umiejętności i woli. Niektórzy pracownicy wątpią w to, że w nowej organizacji zdołają utrzymać się na swoich stanowiskach. Myślą tak: „Dobrze wykonywałem swoją pracę przez 20 lat, ale obawiam się, że brak mi umiejętności, by sprawdzić się w organizacji, jaka ma powstać”. Innym pracownikom brakuje woli zaangażowania się w jeszcze jeden proces zmian. Myślą: „Nie wierzę w to, że dzięki proponowanym zmianom będziemy pracować wydajniej”. Albo: „Proponowane zmiany zagrażają mojemu poltku”. A nawet: „Po prostu nie mam motywacji, by stawić czoła tak wielu zmianom”.

Obawy dotyczące braku umiejętności znikają często za sprawą dobrze zaprojektowanych programów szkoleniowych. Mają one zarówno psychologiczną, jak i praktyczną wartość. Gdy pracownicy zyskują pewność siebie, stają się bardziej otwarci na zmiany w swojej pracy lub otoczeniu. Inne taktyki odnoszą się do braku woli. Na przykład agencja OSHA powołała, oparty na idei „poprzecznego cięcia”, zespół ds. zmian, złożony z przedstawicieli wszystkich pionów funkcyjnych i szczebli zarządzania, a także z członków kadry kierowniczej i organizacji związkowych. Celem zespołu było uświadomienie pracownikom wyzwań związanych z efektywnym funkcjonowaniem tej instytucji i zdobycie ich poparcia dla proponowanych zmian. Zespół złożył wizyty w sprawnie funkcjonujących agencjach rządowych i firmach, by skorzystać z ich doświadczeń w zakresie unikania nieszczęść (odbijających się na zdrowiu pracowników) zdarzających się w miejscu pracy. Zespołowi towarzyszyło kilka osób, które początkowo sprzeciwiały się procesowi zmian. Agencja zaprosiła je do odbycia tych wizyt w nadziei, że to, co zobaczą w innych organizacjach, zmieńczy ich opór - i tak się faktycznie stało. Zespół odkrył, między innymi, że Wydział Ochrony Środowiska (Environmental Protection Division) urzędu stanowego w Georgii rozdziela swoje ograniczone środki na wypunktowane, dokładnie sprecyzowane, pilne potrzeby lokalne z dziedziny ekologii. Z kolei firma ubezpieczeniowa Argonaut ujawniła, jak wylicza firmom koszty wypadków w miejscu pracy i jak pomaga im wdrożyć system bezpieczeństwa i system rozdziału odpowiedzialności. Dzięki

tego rodzaju spotkaniom członkowie zespołu zdobyli głębokie rozeznanie na temat najlepszych praktyk i, co nie mniej ważne, na nowo uwierzyli w sens ich stosowania.

Aby zachęcić personel GAO do oswojenia się z nowymi procedurami, David Walker skupił się na bodźcach. Agencja GAO była instytucją, w której niemal wszyscy pracownicy otrzymywali podwyżki na podstawie stażu pracy oraz kategorii lub rangi zajmowanego stanowiska. Wydajność pracy nie miała znaczenia. Obecnie strukturę wynagrodzeń tworzą przedziały płacowe ustalone na podstawie danych rynkowych, a pracowników nagradza się za fachową wiedzę, zdolności przywódcze, zwiększone poczucie odpowiedzialności i inne zasługi dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

ZASADA 3.

Stwórz mapę drogową

W połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku absolwenci studiów MBA zdawali się traktować proces produkcyjny niczym czarną skrzynkę: z jednej strony coś się w nią wkłada, a z drugiej wyskakuje gotowy produkt. Podobnie postrzega proces transformacji wielu reformatorów instytucji państwowych, którzy z tego powodu nie zwracają bacznej uwagi na kroki niezbędne do przejścia z punktu A (bieżącego stanu instytucji) do punktu B (wyższej efektywności tej instytucji).

Na mapę drogową procesu przemian składają się trzy elementy: określanie celów efektywnościowych, wyznaczanie priorytetów i dokonywanie wdrożenia programu zmian.

Określ cele efektywnościowe. Każdy proces zmian należy rozpocząć na szczycie organizacji, a następnie działać szybko, by zapewnić sobie uczestnictwo i poparcie szerokiej grupy pracowników wszystkich działów organizacyjnych. Określenie misji przedsięwzięcia stanowi prerogatywę szefa i menedżerów wyższego szczebla. I tak, David Walker zaczął od rozmów z członkami Kongresu i dwiema kluczowymi grupami pracowników GAO – dyrektorami zarządzającymi i 25 przedstawicielami personelu, zasiadającymi w Pracowniczej Radzie Konsultacyjnej (Employees' Advisory Council). „Dyskutujemy o tym, co trzeba zrobić. Omawiam z nimi te kwestie na żywo, by mogli wniesić coś od siebie i zadać pytania”, powiedział Walker.

Następnie szef instytucji może powołać zespół ds. zmian złożony z osób, które cieszą się dużą estymą wśród swoich kolegów z pracy, mocno popierają idee

zmian i reprezentują różne działy agencji, które bezpośrednio odczuwają przeobrażenia. Taki zespół określa, które obszary funkcjonowania organizacji najpilniej wymagają uwagi, i wypukła przeszkody na drodze do wprowadzenia zmian.

Zespół ds. zmian może zabrać się do wykonywania tego zadania, przeprowadzając na przykład wywiady z menedżerami wyższego szczebla, pracownikami centrali agencji, pracownikami jej oddziałów terenowych i ekspertami zewnętrznymi w celu ustalenia faktów. Zespół może również zapoznać się z wewnętrznymi raportami, dokumentami sporządzonymi przez kongresowe organa nadzoru oraz artykułami i książkami napisanymi przez ekspertów, którzy badali funkcjonowanie instytucji. Poza tym powinien dokonać analizy wcześniejszych procesów zmian, by ustalić, które z nich przyniosły pozytywne skutki, a które przeszły bez echa i dla czego.

Potem zespół ds. zmian może przeprowadzić warsztaty transformacyjne (*redesign workshops*), by sformułować zalecenia dotyczące poprawy funkcjonowania organizacji. Agencja OSHA przeprowadziła warsztaty związane z przebudową strategii, struktury organizacyjnej i procesów. Celem tych warsztatów było wypracowanie modelu nowego, sprawniej działającego, terenowego biura egzekwowania prawa. Jeden z warsztatów był poświęcony rozpatrywaniu skarg nieformalnych, czyli przekazywanych ustnie. W sali, w której odbywał się warsztat, umieszczono schemat ówczesnego procesu rozpatrywania skarg. Prowadzący pokrótce omówił ówczesny proces i opisał jego, wzorowane na najlepszych praktykach, części składowe. Następnie zadał uczestnikom serię pytań: „Czy w procesie występują jakiegokolwiek dublujące się lub zbędne kroki?”

Na mapę drogową procesu przemian składają się trzy elementy: określanie celów efektywnościowych, wyznaczanie priorytetów i dokonywanie wdrożenia programu zmian.

„Czy istnieją w nim okresy zawieszenia działalności (*handoffs*), które powinny być wyeliminowane?“, „Czy do procesu można dodać jakieś kroki?“ i „Które kroki powinny być zautomatyzowane?“. Uczestnicy warsztatu - a wśród nich członkowie zespołu ds. zmian i pracownicy agencji OSHA, którzy rozpatrywali wcześniej nieformalne skargi lub byli zaznajomieni z tym procesem - zgłosili propozycje usprawnień wszystkich posunięć składających się na ówczesny proces. Podczas jednego popołudnia zgłoszono prawie 150 pomysłów.

Wyznacz priorytety. Gdy zgromadzisz już wszystkie sugestie, następnym krokiem jest podjęcie decyzji, które z nich wdrożyć i w jakiej kolejności.

Czy organizacja powinna skoncentrować się na obszarach, w których możliwości poprawy sytuacji są najbardziej widoczne? A może na obszarach, które mają największe znaczenie dla interesariuszy zewnętrznych, w tym opinii publicznej? Albo na obszarach, w których najszybciej można osiągnąć pożądane rezultaty i tym samym dać impuls do podjęcia dalszych kroków?

W przypadku większości programów zalecam utworzenie macierzy 2 x 2, która na jednej osi pokazuje znaczenie sugestii dla funkcjonowania firmy, a na drugiej - stopień trudności ich wdrożenia. Niemal zawsze zaleca się natychmiastowe wdrożenie tych pomysłów, które mają szanse wywrzeć

— Zbigniew Derdziuk: Orientacja na klienta w instytucji publicznej

Zmiany technologiczne i społeczne skłaniają firmy do głębokiej reorientacji w zakresie podejścia do klienta. Przed podobnymi wyzwaniami stają również instytucje publiczne. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, chcąc poprawić wizerunek w oczach 24 mln ubezpieczonych, płatników składek i świadczeniobiorców, skoncentrował się na poprawie satysfakcji z obsługi oraz tworzeniu wartości dodanej dla klientów.

Przychodząc w październiku 2009 roku do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, stanąłem wobec kłopotliwego poczucia dysonansu poznawczego. Z jednej strony ZUS postrzegany był negatywnie - wg badań CBOS z tego okresu działalność ZUS akceptowało jedynie ok. 20% badanych respondentów. Z drugiej strony przegląd organizacyjny prowadzony od początku pobytu w ZUS wskazywał na duży potencjał pracującej tu kadry, technologii i ogólnej sprawności realizowanych zadań. Po takiej diagnozie jako problem zarządcy zdefiniowałem poprawę wizerunku ZUS zrealizowaną poprzez wdrożenie podejścia do działania zorientowanego na klienta.

Zwiększenie satysfakcji klientów

W 2010 r. - w oparciu o zrównoważoną kartę wyników (*Balanced Scorecard*) - opracowana została „Strategia przekształceń ZUS na lata 2010 - 2012”, której cel nadrzędny został zdefiniowany jako „zwiększenie satysfakcji klientów poprzez projektowanie procesów i organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości i efektywności

gospodarowania środkami publicznymi”. Cel ten orientuje działania na klienta, ukierunkowując optymalizację procesów i zasobów pod kątem świadczonych usług (produktów). ZUS od 2010 roku prowadzi cyklicznie ankietowe badania satysfakcji klienta, które - oprócz samej kwestii pomiaru - pozwalają na rozpoznanie głównych kanałów czy mechanizmów budowania satysfakcji klienta. A są nimi przede wszystkim ułatwienie i przyjazność kontaktów z ZUS - w tym zwłaszcza możliwość załatwiania spraw w ZUS bez wychodzenia z domu. Dlatego celem głównym w perspektywie klienta jest w strategii zwiększenie stopnia elektronizacji kontaktu klienta z ZUS, czyli tworzenie e-ZUS. Pozostałe cele to zwiększenie efektywności realizowanych procesów (perspektywa procesów wewnętrznych), zwiększenie efektywności organizacji (perspektywa rozwoju i zasobów) oraz kontrola efektywności finansowej (perspektywa finansowa).

Na czym polega zatem orientacja na klienta w realiach administracji? Z całą pewnością nie na szerszym uśmiechu, ale na koncentracji organizacji

największy wpływ na efektywność realizacji misji (jednocześnie przysporzyć instytucji najmniej trudności na etapie wdrażania).

Oczywiście, zdarzają się sytuacje, kiedy wiadomo, że inicjatywa będzie miała ogromny wpływ na funkcjonowanie instytucji i że wobec tego trudności związane z jej wdrożeniem nie powinny być brane pod uwagę. Używając podobnej macierzy do określenia, które z sugestii zgłoszonych podczas warsztatów należy wcielić w życie w pierwszej kolejności, agencja OSHA ustaliła, że przebudowa pewnych procesów będzie wymagała przeprowadzenia pięciodniowego szkolenia pracowników. W tym czasie nie mogliby oni zajmować się kontrolami ani

egzekwowaniem prawa. Mimo to programy szkoleniowe nie zostały anulowane, gdyż członkowie zespołu ds. zmian oraz członkowie kierownictwa agencji uznali wspólnie, że znaczenie tych programów dla funkcjonowania agencji będzie wystarczająco duże, by uzasadniać tego rodzaju koszty.

Dobrym rozwiązaniem jest również nastawienie się na wymierne rezultaty, które można osiągnąć w krótkim czasie - nawet jeśli nie będą one miały największego wpływu na funkcjonowanie organizacji. W każdym z około 65 oddziałów terenowych agencji OSHA „pierwszoliniowym” pracownikom odpowiedzialnym za przestrzeganie obowiązujących zasad, procedur i standardów (*compliance*

na produkcie dostarczonym klientom. Ta koncentracja prowadzi do myślenia w kategoriach procesu jako tańcucha czynności, których finalnym rezultatem jest wyraźnie zdefiniowany produkt. Aby tę produktowość działania podkreślić, postanowiliśmy postawić na konieczność mierzenia, jako punktu wyjścia dla dobrego wyspecyfikowania i sparametryzowania produktów. Od roku 2010 w ZUS funkcjonuje system oceny oddziałów, którego celem jest pomiar parametrów produktów dostarczanych przez jednostki dystrybucyjne ZUS, tj. oddziały. Przytoczę tutaj dwa najważniejsze założenia pomiaru. Po pierwsze, ocena ma charakter kompleksowy, ponieważ zbyt uproszczenie pomiaru prowadziłoby do koncentracji na zbyt małej liczbie parametrów produktów. Dlatego przyjęliśmy, że oceniane będą trzy grupy parametrów produktów: sprawność ich dostarczenia (terminowość, odsetek zrealizowanych wniosków), jakość (błędy i średni czas dostarczenia) oraz efektywność finansowa (koszt jednostkowy i wydajność). Po drugie, system oceny/pomiaru powinien w możliwie największym

stopniu reprezentować optykę kliencką. Oznacza to konieczność posługiwania się parametrami produktów odczuwalnymi przez klienta, a nie tylko parametrami produkcyjnymi. Dlatego parametry sprawności i jakości decydują w ponad 80% o pozycji oddziału w rankingu.

Tworzenie wartości dodanej

W naszym myśleniu o budowaniu satysfakcji klienta zastosowaliśmy ideę wartości dodanej dla usługi publicznej. Mając zdefiniowane parametry sprawności, jakości i efektywności finansowej, wartość dodaną określiliśmy jako różnicę między wymaganym poziomem realizacji zadania a jego rzeczywistym wykonaniem. Tworzenie takiej wartości dodanej pozwala na prowadzenie aktywnej polityki budowania satysfakcji klienta. Przykładem zastosowania tego podejścia są tzw. zaświadczenia o niezaleganiu, które muszą być przedstawiane przez przedsiębiorców biorących udział w przetargach jako dowód uregulowania zobowiązań wobec instytucji publicznych. Na wydanie takiego zaświadczenia ZUS ma 7 dni. W 2010 roku wprowadziliśmy

procedurę umożliwiającą wydawanie takiego zaświadczenia „od ręki”. Akcja spotkała się z ogromną przychylnością naszych klientów. Kontynuacją wdrażania tej koncepcji są trwające w ZUS prace nad wdrożeniem Platformy Usług Elektronicznych, która umożliwi klientom załatwianie spraw urzędowych bez konieczności wizyty w placówce.

Wprowadzenie orientacji na klienta poprzez nową strategię ukierunkowującą organizację na produkty i procesy oraz wprowadzenie w życie idei wartości dodanej z całą pewnością przyczyniły się do zauważalnej poprawy wizerunku ZUS. Według ostatnich badań opublikowanych przez CBOS we wrześniu 2011 roku poziom akceptacji działalności Zakładu osiągnął 35%. Zmiana jest znacząca, ale potencjał poprawy nadal jest wyzwaniem zarządczym. Ta zmiana wymaga jednak ciągłego komunikowania i tłumaczenia wśród pracowników po to, aby bariera braku akceptacji nie zatrzymała procesu modernizacji ZUS. **PK**



Zbigniew Derdziuk, prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

officers) wręczono wykaz potencjalnych zmian na lepsze i poproszono ich, by wybrali zmianę, która jest, ich zdaniem, najpilniejsza, a następnie zobowiązali się do osiągnięcia dokładnie sprecyzowanych celów efektywnościowych w ciągu ośmiu tygodni. Technika, nazwana „przełomową”, przyniosła zaskakująco dobre rezultaty. Na przykład w oddziale OSHA w Parsippany w stanie New Jersey czas reakcji na skargi pracowników dotyczące

Personel organizacji sektora publicznego często pracuje w nich dłużej, o wiele dłużej niż szefowie tych organów. I wielu z tych pracowników było świadkami licznych – oraz mało owocnych – prób zmian.

poważnych zagrożeń w miejscu pracy skrócił się o połowę w ciągu zaledwie 8 tygodni. Przełomowa inicjatywa, jaką podjęła agencja OSHA, pokazuje, że istotne zmiany nie muszą zachodzić powoli. Poza tym szybkie zwycięstwa (*quick wins*) pomagają natchnąć pracowników wiarą w powodzenie procesów zmian, które niechybnie będą się ciągnąć latami.

Dokonaj wdrożenia programu zmian na pełną skalę. Bardzo istotne znaczenie ma to, by ziarna zmian trafiały na żyzny grunt. Agencja OSHA przeprowadziła pierwsze programy pilotażowe w oddziałach Parsippany i Atlanta East, ponieważ uznała, że są one najbardziej otwarte na zmiany. Pracowników tych oddziałów powołano w skład wirtualnego zespołu ds. zmian (miał on siedzibę w Waszyngtonie), który miał sprawdzać, czy pomysły zalecane przez uczestników warsztatów nadają się do wdrożenia w terenie. Następnie wyznaczono odpowiedni kierunek działań (*orientation plan*), sporządzono plan szkoleń i ustanowiono mechanizmy kontroli ryzyka. Na początku, przez okres mniej więcej jednego miesiąca, na miejscu obecni byli członkowie

zespołu ds. zmian, którzy mieli: udzielać wskazówek; rozwiązywać problemy z chwilą, gdy się pojawią, i ustalać, co zdaje egzamin, a co nie.

Po zakończeniu fazy pilotażowej implementację rozszerzono na kolejnych pięć oddziałów, którym dano trzy miesiące na przyjęcie tych zmian, co do których istniało przekonanie, że mają największe szanse poprawić realizację misji. Aby łatwiej było zapewnić płynny przebieg wdrożenia zmian w większej liczbie oddziałów, każdy kolejny oddział gościł kilku obserwatorów z jednego z pięciu oddziałów następujących na liście. Obserwatorzy wraz z członkami zespołu ds. zmian i uczestnikami wcześniejszych inicjatyw tego rodzaju pomagali później pokierować procesem wdrożeniowym w swoich oddziałach. Realizacja programu zmian we wszystkich oddziałach OSHA zajęła trzy lata, w którym to czasie zmieniły się władze agencji. Ze względu na to, że wdrożenie zyskało szerokie poparcie pracowników, posiadało impet, a jego efekty wkrótce zaczęły być widoczne, agencja OSHA potrafiła przebrnąć przez ten zazwyczaj destrukcyjny proces i osiągnąć swoje cele.

Zarządzanie fazą projektową i fazą wdrożeniową programu zmian powinno leżeć w gestii komitetu sterującego. Zazwyczaj komitet sterujący składa się z szefa agencji i menedżerów wyższego szczebla, odpowiedzialnych za obszary, na które transformacja wywrze szczególny wpływ. Komitet zatwierdza kolejność kroków, które zostaną podjęte; wytycza kamienie milowe (zarówno dla poszczególnych faz procesu, jak i jego rzeczywistych efektów); określa wymagania dotyczące raportowania (*deliverables*); zatwierdza reformy zalecane przez zespół ds. zmian oraz określa oczekiwania co do wkładu pracy zarówno jednostek organizacyjnych, jak i pojedynczych osób. Komitet ponosi również ostateczną odpowiedzialność za kierowanie inicjatywą i, w razie konieczności, korygowanie jej przebiegu.

ZASADA 4.

Przyjmij podejście kompleksowe

Teraz powinno być już jasne, że przeprojektowanie instytucji państwowej wymaga czegoś więcej niż przedstawienia ramek na schemacie organizacyjnym. Aby organy te funkcjonowały na ponadprzeciętnym poziomie, należy połączyć ze sobą i zharmonizować bardzo wiele czynników - przywództwo, strukturę organizacyjną, procesy, infrastrukturę (w tym technologię), zasoby ludzkie i zarządzanie efektywnością. Tymczasem administracja państwowa wykazuje tendencję do chwytania się tych elementów

organizacyjnych, które osoby lub grupy osób kierujące inicjatywami na rzecz zmian znają najlepiej. Oczywiście - kosztem innych czynników.

Wysokie wymagania stawiane Siłom Specjalnym przesądziły o zastosowaniu całościowego podejścia do reformowania tej formacji. Jej transformacja objęła wszystkie rozległe obszary, które wymagały zmian. Jedną z nich była reforma systemu dowództwa. Wprowadzono nowe, zjednoczone dowództwo, złożone z generałów reprezentujących wszystkie rodzaje sił zbrojnych i podlegających generałowi, którego bezpośrednim zwierzchnikiem był sekretarz obrony. Z kolei jedna ze zmian strukturalnych polegała na przydzieleniu do nowej organizacji jednostek specjalnych z różnych rodzajów sił zbrojnych i na podporządkowaniu tych oddziałów zjednoczonemu dowództwu. Z myślą o zakupie niezbędnego sprzętu dowództwo amerykańskich Sił Specjalnych opracowało nowy, o wiele szybszy, elastyczniejszy i tańszy system zaopatrzenia. Na ich wyposażeniu znalazły się rozwiązania technologiczne najnowszej generacji i nowoczesne systemy uzbrojenia, takie jak laserowe wskaźniki celu używane do namierzania pozycji talibów w Afganistanie i zdalnie sterowane, bezzałogowe pojazdy powietrzne Predator, które wykonywały cenne loty obserwacyjne, pozwalające ustalić ruchy afgańskich rebeliantów.

Według generała Richarda Pottera, skuteczność działania tych nowoczesnych urządzeń zależy całkowicie od osobowości i umiejętności samych żołnierzy. Z tego względu SOF kładzie bezprecedensowy nacisk na standardy rekrutacji i na szkolenie rekrutów. „W przypadku wojskowych oddziałów specjalnych dokonujemy uważnego wstępnego przesiewu kandydatów, szukając w nich cech, które zadecydują o tym, czy staną się dobrymi żołnierzami SOF. Jednym z celów (późniejszego) szkolenia rekrutów jest zdarcie z nich masek i obnażenie ich prawdziwych predyspozycji. Pozbawiamy ich snu, poddajemy silnemu naciskowi psychologicznemu i wysiłkowi fizycznemu, stawiamy przed nimi trudne problemy intelektualne. Potem wysyłamy ich na indywidualne szkolenia doskonalące takie umiejętności, jak: posługiwanie się bronią, pomoc medyczna, przeprowadzanie operacji, działalność wywiadowcza, działania w polu, znajomość obcych języków i kultur oraz negocjowanie. Cały cykl szkolenia może potrwać od 1,5 roku do 2 lat”.

Kompleksowe podejście może wymagać trudnej sztuki zintegrowania czynności operacyjnych nawet ponad podziałami organizacyjnymi. Generał

Downing tak wyjaśnia, dlaczego w przypadku SOF jest to niezbędne: „Przypuśćmy, że zlokalizowaliśmy obóz terrorystów, którzy zabili Amerykanów i których chcemy wziąć na cel. Oddział Navy SEAL przeprowadzi zwiad, by ustalić, kto przebywa w obozie i w jakich porach. Elitarna jednostka Army Rangers zaatakuje obóz i zabije lub schwyta terrorystów. Później oddział Air Force Special Operations, działając w ścisłym porozumieniu z dowództwem, może użyć specjalnych samolotów i przetransportować terrorystów oraz rangersów. Wszystko to wymaga ścisłej koordynacji i integracji działań tych jednostek”. Potrzeba integracji działań i ich większej skuteczności była lekcją, którą armia wzięła sobie do serca - i na którą zareagowała - po nieudanej próbie uwolnienia zakładników w Iranie. „W pierwszych dniach operacji *Enduring Freedom* w Afganistanie”, wspomina generał Doug Brown, obecny dowódca SOF, „amerykańskie Siły Specjalne przeprowadziły 23 udane operacje, które trwały dłużej, miały większy zasięg terytorialny i były bardziej złożone niż operacja *Eagle Claw* [polegająca na odbiciu amerykańskich zakładników w Iranie]”.

Czasami jednoczesna modernizacja wszystkich obszarów, które mają wpływ na efektywność funkcjonowania instytucji państwowej, może być zadaniem trudnym. Jednak nawet w trakcie zmagania się z najpilniejszymi problemami ważne jest, by nie zaniedbać całkowicie tych mniej palących.

ZASADA 5.

Bądź liderem, a nie biurokratą

Ustaliliśmy już, co musisz zrobić, by pokierować programem zmian. Sformułuj wizję. Bądź świadomy istniejących realiów. Stwórz szeroki krąg poparcia. Wytocz jasną drogę postępowania. Miej wzgląd na złożoność zadania, jakiego się podejmujesz. Stwórz mechanizmy rozliczania ludzi zarówno z efektów, jak i z zaangażowania w proces zmian.

Szefowie organizacji sektora publicznego posiadają jednak dwie cechy, które utrudniają spełnienie tych warunków. Po pierwsze, w naturze urzędników biurokratów leży respektowanie barier. Liderzy zmian nie zawsze je obalają; zamiast tego znajdują sposoby, by sięgnąć wzrokiem ponad bariery i poza bariery. David Walker ujmuje to w następujący sposób: „Przekonuję się, że człowiek na moim stanowisku może być znacznie bardziej elastyczny, niż się powszechnie uważa. Reguły, a także ograniczenia dotyczące funkcjonariuszy państwowych są w wielu przypadkach potrzebne i należy ich przestrzegać.

W naturze urzędników biurokratów leży respektowanie barier. Liderzy zmian nie zawsze je obalają; zamiast tego znajdują sposoby, by sięgnąć wzrokiem ponad bariery i poza bariery.

Jednak to, co było dozwolone lub zabronione w przeszłości, obecnie może zyskiwać inny status. Jak podała agencja GAO, za kadencji Walkera wartość oszczędności uzyskanych przez inne instytucje państwowe i wartość uwolnionych przez nie zasobów wzrosła - dzięki jego zaleceniom - dwukrotnie, z 19 do 40 miliardów dolarów rocznie.


Generał Downing podaje przykład, jak Siły Specjalne obchodzą bariery, chcąc zaopatrzyć się w potrzebny sprzęt bojowy. „Kompletując zamówienia drogą elektroniczną, często czekamy na skomplikowany sprzęt od 10 do 15 lat. Swego czasu potrzebowaliśmy nowej łodzi patrolowej. Zamiast uruchamiać tradycyjne wojskowe procedury zaopatrzenia, zastosowaliśmy nowatorskie podejście - zleciliśmy dostawcom budowę trzech różnych prototypów. W wyniku dokładnie zaplanowanego konkursu wybraliśmy najlepszy z nich. Pierwszą łódź Mark V odebraliśmy po 37 miesiącach”.

Innym problemem, przed jakim staje wielu szefów instytucji państwowych, jest opinia, że polityczny charakter nominacji na tego rodzaju stanowisko stawia pod znakiem zapytania ich zaangażowanie w dzieło poprawy realizacji misji. Tacy liderzy muszą przekonać interesariuszy o swoich szczerych zamiarach. Pracownicy instytucji państwowych najczęściej podejmują swoją pracę z wiarą w misję, która - niezależnie od konkretnych zadań tych organizacji - polega na tym, by służyć obywatelom i podatnikom. Wraz z upływem czasu personel tych instytucji widzi jednak, że programy zmian pojawiają się i znikają, nie pozostawiając po sobie żadnego śladu. W tym samym czasie interes publiczny schodzi na dalszy plan. Jeśli szef instytucji państwowej potrafi przekonać jej szeregowych pracowników, że tym razem będzie inaczej, że posiada szczerą chęć i że jest gotów poświęcić tyle swojego wolnego czasu oraz energii, ile będzie potrzeba; jeśli ponadto

zapewni niezbędne zasoby ludzkie i materialne - przywróci do życia pierwotną misję tej instytucji.

WIELE KORPORACJI ma głębokie poczucie misji wykraczającej poza zadowalanie klientów i powiększanie majątku akcjonariuszy. Na przykład dla pracowników firm farmaceutycznych motywacją jest to, że pomagają leczyć choroby. W większości instytucji państwowych takie wyższe cele są jedynymi zachętami do pracy. Gdy jednak cele te są źle rozumiane lub niejasne, działania instytucji tracą sens. Radykalne zmiany, jakie zaszły w OSHA, GAO i w Siłach Specjalnych, pokazują wyraźnie, że transformacja organizacji sektora państwowego jest możliwa. Chcąc dać dowód udanej transformacji SOF, sekretarz obrony Donald Rumsfeld stwierdził w wywiadzie udzielonym w lutym 2006 roku gazecie *Wall Street Journal*: „Zamiast... zajmować się - mówiąc ogólnie - wyłącznie wspieraniem innych, możemy mieć do czynienia z sytuacjami, kiedy to dowództwo Sił Specjalnych będzie otrzymywać wsparcie od dowódców innych jednostek na całym świecie”.

Instytucje państwowe, a zwłaszcza agencje rządowe, mogą prowadzić tajemniczą działalność. Jednak metody ich reformowania tajemnicze nie są. Należy uznać, że dokonanie zmian na lepsze jest możliwe i że dostępny jest służący temu celowi zestaw sprawdzonych technik. Te instytucje, które posiadają wizję niezbędną do zaplanowania istotnych zmian i odwagę potrzebną do ich wprowadzenia, mogą użyć opisanych pięciu zasad, by osiągnąć swój najwyższy cel. ♡ **Artykuł numer R0605J**

 **Frank Ostroff** (frank.ostroff@ostroffassociates.com) jest partnerem zarządzającym w firmie doradczej Ostroff & Associates, która świadczy usługi na rzecz sektora państwowego, sektora prywatnego i organizacji pożytku publicznego.