



OD ZRYWÓW DO KULTURY CIĄGLYCH ZMIAN W ORGANIZACJI

Joseph Paris, prezydent XONITEK Group of Companies

Partyzanci transformacji

Każdy z nas należy do wspólnoty lub do jakiejś sieci kontaktów, która jest zdefiniowana przez określony element spajający je w całość. Te spoiwa mogą być fizyczne, ideologiczne, geograficzne, genetyczne, religijne, lub może je charakteryzować zbiór pewnych stałych cech.

Na przykład każdy z nas należy do wspólnoty rodzinnej, określonej przez członków rodziny, geograficznej, wyznaczonej przez miejsce, w którym żyje, politycznej, zdefiniowanej przez „przynależność partyjną”. Członkowie wspólnoty mają wspólny cel i są powiązani z całością danej sieci, dlatego ich zachowania będą przewidywalne, ponieważ żaden z członków nic nie zyska zmieniając swój sposób zachowania. Ten przewidywalny układ bardzo rzadko może być w rzeczywistości zakłócony.

Teoria gier i równowagi Nasha

Zasada równowagi Nasha nazwana tak od nazwiska Johna Forbesa Nasha, który ją zdefiniował, mówi o tym, że każdy członek wspólnoty lub sieci powiązań powinien znać naturalne cele tej społeczności i żaden z jej członków nic nie zyska, jeśli samodzielnie wyłamie się z ogólnie przyjętych zasad. Jeśli wszyscy członkowie wspólnoty podzielają te same przekonania i żaden z jej członków nie może uzyskać przewagi poprzez zmianę swojego zachowania w sytuacji gdy inni trwają w przyjętym układzie, to taki stan zostanie utrzymany.

Wraz z rozwojem organizacji szacunek

i oddanie dla jej lidera wzrasta i przekonania podzielane przez jej członków stają się omal nie do podważenia – aż stają się warunkiem koniecznym członkostwa w organizacji. Właśnie te przekonania tworzą wspólny system wartości i określają kulturę organizacji.

Pomimo rozwoju organizacji równowaga Nasha nadal zostaje utrzymana, ponieważ jej członkowie nie widzą korzyści wynikających ze zmiany swoich przekonań lub postępowania. Motywacja do wprowadzenia zmian po prostu nie istnieje wśród członków takiej wspólnoty.

Jednak w miarę wzrostu wspólnoty lub organizacji w sposób naturalny zaczynają pojawiać się w niej frakcje lub podgrupy. Te frakcje dzielą główne przekonania całości wspólnoty, tak aby zachować ogólną równowagę, ale jednocześnie dopuszczają wprowadzanie nowych celów i przekonań po to, aby zwiększyć siłę wszystkich członków wspólnoty bez zagrożenia jej dalszego trwania w danym układzie równowagi. Takie zjawiska możemy obserwować wyraźnie w różnych religiach lub w polityce. Różnić się można funkcjonując obok siebie w ramach współistnienia i współpracy, ale w sytuacji zagrożenia

A corporate culture – usually born of the company's founder and largely perpetuated with minor changes over time – will be pervasive and remain unimpeachable. The Nash Equilibrium will ensure that the status-quo is maintained as there is no real motivation to change. That is, unless an external threat disrupts the equilibrium.

zewnętrznego wspólnota lub organizacja mówi jednym głosem. Warto w tym miejscu przytoczyć bezprecedensową jedność polityczną, która wystąpiła w Stanach Zjednoczonych po 11. września. Gdy jednak zagrożenie minęło, każda frakcja powróciła do poprzedniego stanu. W ten sposób równowaga Nasha została zachowana. Podobnie jest też w biznesie. Kultura korporacyjna – zazwyczaj wywodząca się od założyciela firmy i zwykle powielana w czasie, z niewielkimi zmianami, jest silnie utrwalona w organizacji i bardzo trudno ulega zmianom. Równowaga Nasha powoduje, że status quo zostaje utrzymywany, jeśli nie ma prawdziwej motywacji do zmian, chyba że jakieś zewnętrzne zagrożenie zakłóci tę równowagę.

Zakłócenia zewnętrzne

Dla uświadomienia mechanizmu wystarczy wziąć przykład International Business Machines (IBM). Firma założona przez Thomasa Watsona, człowieka o wielkiej charyzmie, który stworzył i rozwinął ją według własnej wizji i zaszczylił kulturę praktycznie nie do podważenia. Sprawdzało się to tak długo, dopóki kadra wykształconych wewnętrz-

Fot. Fotolia



nie liderów nie stanęła w obliczu zagrożeń zewnętrznych, do których nie była odpowiednio przygotowana i przeskolona. Zagrożenia te na początku lat dziewięćdziesiątych doprowadziły nieomal do upadku przedsiębiorstwa. Wtedy to z pomocą przyszedł Lou Gerstner, człowiek z zewnątrz i dyrektor generalny RJR Nabisco i odwrócił losy IBM. Restrukturyzacja i reformy wprowadzane przez Gerstnera były możliwe tylko dlatego, że nie był on w przeszłości pracownikiem IBM – a fakt, że miał doświadczenie w produkcji herbatników Oreo i nie był związany z branżą technologiczną, był jego silną stroną. Dzięki temu był w stanie ocenić wiele problemów w IBM obiektywnie, pragmatycznie i bez emocji. Nie mając obciążenia w postaci przynależności do struktury, mógł ponownie zdefiniować, a następnie zrestrukturyzować całą firmę.

Tsunami a zmiana

Każda wspólnota lub organizacja posiada swoje zagrożenia, z którymi musi sobie poradzić. Najczęściej nie są to istotne zagrożenia, które zakłócają równowagę Nasha. Ale niektóre z nich są na tyle silne, że mogą prowadzić do potencjalnie katastrofalnych skutków dla wspólnoty lub organizacji, jeśli nie zostaną w porę rozpoznane i uwzględnione.

Podobnie jak tsunami na dnie oceanu, zagrożenia te trudno jest dostrzec. W 2004 r. tsunami spowodowane zostało trzęsieniem ziemi u wybrzeży Sumatry w Indonezji. Osoba siedząca w łodzi na środku Oceanu Indyjskiego nie zauważyłaby, jak fala i jej niszcząca energia przechodzą poniżej. Jednak destrukcyjna moc tamtej fali ukazała się w pełni, gdy fale zderzyły się z lądem i ich energia została zwielokrotniona. W tym momencie za późno było już, aby cokolwiek zrobić, z wyjątkiem walki o przetrwanie, a następnie odbudowanie zniszczeń. Podobnie jest w biznesie, gdy zagrożenia są znane i odległe, energia i wysiłek potrzebne do tego, aby się na nie przygotować, zareagować i przeprowadzić działania naprawcze, jest niewielka w porównaniu do tego, gdy czeka się zbyt długo. Dlaczego więc ludzie zbyt długo zwlekają z wprowadzaniem



W DYSTRYBUCJI INTERESUJE MNIE 100% SKUTECZNOŚCI DOSTAW

W branży towarów szybkorotujących,
dobry partner logistyczny to połowa sukcesu.
Sprawna dystrybucja to zadowolenie moich odbiorców.
Ich opinia jest dla mnie najważniejsza.

Na szczęście w ROHLIG SUUS Logistics
wiedzą jak to robić. Proces idzie gładko,
a tygodniowy raport KPI to zwykła formalność.

Ja mam dobre zrobioną robotę.
I klienci są zadowoleni.

ROHLIG SUUS Logistics SA
+48 (22) 737 75 75
sprzedaz@suus.com
www.suus.com

SUUS»
DISTRIBUTION

zmian? W jaki sposób można by zaaranżować i wprowadzić zakłócenia od wewnątrz w celu przeprowadzenia zmian w organizacji?

Zakłócenia wewnętrzne

Organizacja i jej kultura nie zmienia się bez wprowadzenia czynnika zakłócającego. Zewnętrzne czynniki są z reguły traumatyczne. Ale co by się stało, jeśli taki „agent zmiany” zostałby przygotowany i wprowadzony od wewnątrz? Z zasady równowagi Nasha wynika, że

taki przypadek nigdy nie będzie miał miejsca. Oznacza to, że w celu wywołania zakłócenia wewnętrznego musi nastąpić jakieś wydarzenie zewnętrzne. Takimi wydarzeniami mogą być: zatrudnienie nowego członka zarządu, połączenie dwóch firm, wprowadzenie nowych partnerów finansowych, zatrudnienie konsultantów lub innych ekspertów z danej dziedziny spoza firmy, itp. Przypadek IBM w latach dziewięćdziesiątych, a także niedawne doświadczenie banków i przemysłu motoryzacyjnego pokazują, jak szybko firma jest w stanie rozpocząć (a nawet zakończyć) proces transformacji po wprowadzeniu katalizatora zewnętrznego.


Kluczem do zmiany jest więc celowe zaplanowanie i wprowadzenie zewnętrz-

Kluczem do zmiany jest więc celowe zaplanowanie i wprowadzenie zewnętrznego katalizatora tak, aby proces zmian transformacyjnych mógł się rozpocząć od małej liczby uczestników (partyzantów)

Gdy zagrożenia są znane i odległe, energia i wysiłek potrzebne do tego, aby się na nie przygotować, zareagować i przeprowadzić działania naprawcze, jest niewielka w porównaniu do tego, gdy czeka się zbyt długo

nego katalizatora tak, aby proces zmian transformacyjnych mógł się rozpocząć od małej liczby uczestników (partyzantów) i powoli, metodycznie, w sposób ciągły zyskiwał dodatkowych zwolenników zmian, by w efekcie stopniowo zniechęcić ich do starej kultury organizacji i zaszczerpić w nich nową. Przy czym ważne jest, aby kierować „agentem zmiany” tak, by był jak najskuteczniejszy i sterować prędkością, przy której występuje zakłócenie, tak aby cały proces nie wyszedł spod kontroli lub żeby nie zabrakło możliwości jego wspierania.

Własna sieć kontaktów



Dla zilustrowania procesu zaprezentuję własną sieć kontaktów osobistych oraz pokażę, jak i gdzie można by w niej wprowadzić „agenta zmiany”. W tej społeczności najbardziej powiązani ze sobą członkowie są reprezentowani na szczycie koła (można obserwować liczbę linii reprezentujących poszczególne połączenia), a najmniej ze sobą powiązani członkowie sieci znajdują się na dole koła. W rzeczywistości niektórzy z nich nie są połączeni z żadnymi innymi osobami w kole. Na podstawie mojego doświadczenia mogę potwierdzić, że wszyscy uczestnicy zachowują się w sposób zgodny z zasadą równowagi Nasha. Jeśli przyrzeć się wszystkim tym osobom i ich działaniom – niezależnie od różnych środowisk, wyznań i przekonań – można przewidzieć z dużą dozą pewności, jak każdy zareaguje na przedstawione okoliczności; czy to odpowiadając na nowe wiadomości, wyrażając opinię w dyskusji lub komentując zdjęcie. W tym układzie nikt nie ma motywacji do zmieniania lub ulegania zmianie. Gdybym więc chciał dokonać prawdziwych zmian transformacyjnych w mojej sieci, przy ograniczonych zasobach (jak to ma często miejsce w sytuacji przedsiębiorstw), musiałbym wprowadzić agenta zmiany w taki sposób, żeby był przyczyną jak największej liczby konwersji ze starego na nowy, pożądany stan rzeczy. Zatem nie wydatkowałbym swoich zasobów próbując przekonać

do zmiany Ralpha Talmonta, którego znam od prawie dwóch lat i który jest połączony tylko z jedną osobą w mojej sieci – nawet gdyby był on skłonny do zmiany, ponieważ dalsze korzyści z tego tytułu są po prostu zbyt małe. Z niewłaściwym zaprojektowaniem i wprowadzeniem „agenta zmiany” wiąże się dwa ryzyka: program zmian jest przereklamowany i nijak ma się do rzeczywistości lub jest wprowadzany zbyt szybko. W przypadku pierwszego ryzyka – wszyscy slyszeliśmy o liderach, którzy ogłaszali wielkie plany i inicjatywy, ale ponosili porażkę przy wdrażaniu i kompletnie się kompromitowali. Można to często obserwować w polityce, gdzie wiele obietnic wyborczych nigdy nie jest realizowanych. W przypadku drugiego ryzyka mamy do czynienia z wprowadzaniem wielkich planów przy dźwięku fanfar, zaangażowaniu całej sieci/organizacji, ale bez możliwości zapewnienia odpowiedniego wsparcia dla tej inicjatywy, co powoduje zatrzymanie działań i utratę wiary wśród „uciekierów”, którzy stają się jeszcze bardziej oporni, niż byli wcześniej. Najlepszy sposób na przeprowadzenie zmiany to przekazanie charakteru i formy zmian transformacyjnych, które mają się dokonać w biznesie, poprzez najbardziej przychylnie osoby i znaczący punkt wyjścia. W sieci, im więcej połączeń ma dana osoba, tym większe prawdopodobieństwo, że w pełni popiera ona przekonania charakterystyczne dla danej społeczności i tym większy ma wpływ na pozostałe osoby i większą wiarygodność, co ułatwia wprowadzenie zmian. Z przykładu mojej osobistej sieci wynika, że Penny Macko i ja mamy 29 wspólnych kontaktów – i to nie przypadek, że znam ją prawie 40 lat. W związku z tym ona byłaby doskonałym punktem wyjścia do wprowadzenia zmian transformacyjnych.

Doskonalenie łańcucha dostaw

Większość „Continuous Improvement” (CI) – inicjatyw „ciągłego usprawniania” – w firmach ma charakter logistyczny. Wynika to z faktu, że logistycy mają bardzo mało środków do efektywnej realizacji swojej misji. W większości

przypadków ich inicjatywy są skazane na klęskę z powodu dużej odpowiedzialności i konsekwencji, jakie te inicjatywy mogą wywołać w organizacji. Do ich skutecznego przeprowadzenia potrzebne jest też „odpowiednie umocowanie w zarządzie”.

W związku z tym specjaliści od „ciągłego udoskonalania” zmuszeni są działać jak sprzedawcy hot-dogów i wędrują od działu do działu, starając się sprzedać ludziom swoje pomysły. Klient nie ma prawdziwej motywacji, aby kupować te „hot-dogi”, bo nie są one finansowane przez korporację i są postrzegane w większości jako koszt, a nie wartość. Możemy nawet wyobrazić sobie, jakie rozmowy przeprowadzą: „Czy chciałbyś trochę 5S na twoim Kaizen? A może trochę VSM i DMAIC w opakowaniu Pareto?”

Tymczasem „agent zmiany” musi być odpowiednio zaplanowany i nastawiony na konkretny cel, w przeciwnym wypadku korzyści będą marginalne, jeśli w ogóle wystąpią. Prawidłowo zaplanowany „agent” przemówi do potencjalnych „dezertów” i to oni podejmą decyzję o zmianie, ponieważ to będzie w ich najlepszym interesie – a nie dlatego, że jest to czyjaś koncepcja tego, co jest dla nich najlepsze.

Przy planowaniu wprowadzenia „agenta zmiany” bardzo ważne jest, aby motywacja do zmiany powstała w ludziach. Najlepszym sposobem na to jest spowodowanie, aby kluczowe czynniki oceny pracowników były odpowiednio zdefiniowane i skierowane do konkretnych osób. Aby zmienić kogoś, nie można koncentrować się na wszystkich jednocześnie, ale należy mieć na uwadze poszczególne osoby.

„Agenci zmian” nigdy nie są kochani i niełatwo jest być jednym z nich. Jeszcze trudniej jest poprawnie zaplanować, wprowadzić i zarządzać strategicznym „agentem zmiany”. Ale o wiele lepiej jest samemu wprowadzić zakłócenia w celu dokonania zmian koniecznych dla własnego biznesu, niż reagować na zmiany zewnętrzne, nad którymi nie mamy kontroli. □

Joseph F. Paris Jr.

Prezydent firmy XONITEK Consulting Group specjalizującej się od ponad 20 lat w zarządzaniu operacyjnym i doradztwie z zakresu doskonałości operacyjnej (operational excellence) dla firm produkcyjnych i usługowych (lean/Six-Sigma i przywództwo). Od 2009 roku firma obecna jest także w Polsce. Joseph Paris jest też wykładowcą w Johnson School of Management na Uniwersytecie Cornell (USA). Należy do stowarzyszeń: Association for Corporate Growth (ACG) i Turnaround Management Association (TMA).