

**K  
T  
O**

**Z  
A  
B  
I  
Ł**

# ZMIANĘ?

Stań się skutecznym Agentem Zmiany  
w twojej organizacji

**KEN BLANCHARD**

Współautor bestsellera  
NOWY JEDNOMINUTOWY MENEDŻER

John Britt ▪ Judd Hoekstra ▪ Pat Zigarmi

**mt** biznes

**K  
T  
O**

**Z  
A  
B  
I  
Ł**

# **ZMIANĘ?**

Stań się skutecznym Agentem Zmiany  
w twojej organizacji

**KEN BLANCHARD**

John Britt ▪ Judd Hoekstra ▪ Pat Zigarmi

Przekład: Michał Glatki

**mt** biznes

# SPIS TREŚCI

Miejsce zbrodni .....	9
Pierwsza podejrzana – Kultura .....	13
Drugi podejrzany – Zaangażowanie .....	18
Kilka uwag o Kulturze i Zaangażowaniu .....	22
Trzeci podejrzany – Patron .....	24
Czwarty podejrzany – Zespół Liderów Zmiany .....	27
Piąta podejrzana – Komunikacja .....	32
Kilka uwag o Patronie, Zespole Liderów Zmiany i Komunikacji .....	35
Szósta podejrzana – Pilność .....	38
Siódma podejrzana – Wizja .....	41
Kilka uwag o Pilności i Wizji .....	45
Ósmy podejrzany – Plan .....	47
Dziewiąta podejrzana – Budżet .....	54
Wizja śmierci .....	58
Dziesiąty podejrzany – Trener .....	60
Jedenasta podejrzana – Zachęta .....	63

Kilka uwag o Planie, Bogumile Budzet, Trenerze i Zachęcie .....	69
Dwunasty podejrzany – Zarządzanie Wydajnością .....	72
Trzynasty podejrzany – Odpowiedzialność .....	78
Super Gliniarze i pracownicy .....	83
Raport z sekcji zwłok .....	87
Ujawnienie mordercy – wejście wyłącznie na specjalne zaproszenie .....	90
Zmiana żyje! .....	97
Jak pomóc zmianie odnieść sukces w organizacji .....	99
O autorach .....	112

## MIEJSCE ZBRODNI

**B**urzową nocą ciemny sedan agenta Mike'a McNally'ego płynnie zatrzymał się przed głównym wejściem organizacji ACME. Pojedyncze niebieskie światło migoczące na dachu osobiwie kontrastowało z odległymi błyskawicami. McNally wyszedł z samochodu, otrzepał popiół z płaszcza i ostatni raz zaciągnął się tanim cygarem.

Był to już trzeci przypadek zabójstwa w tym miesiącu, wszystkie łączyło jedno nazwisko – Zmiana. Dochodzenie przyczyn śmierci Zmian stało się prawdziwym życiowym powołaniem McNally'ego. W ciągu kolejnych lat podłoże śmiertelnych wypadków stawało się dla niego coraz bardziej klarowne. Zmiana wprowadzana do organizacji była różnie przyjmowana. Z reguły wydawało się, że zaczyna spajać się z organizacją, lecz po jakimś czasie, mimo wcześniejszego braku niepokojących sygnałów, znajdowano ją martwą. Często nie stwierdzano żadnych widocznych ran. Dowody zawsze były ulotne, a sprawcy nigdy nie udawało się znaleźć.

Tym razem jednak agent McNally był zdeterminowany, żeby złapać zabójcę. Zgasił cygaro, wyciągnął notes z kieszeni i powoli skierował się ku drzwiom.

Prześlizgnął się pod żółtą taśmą policyjną z napisem „Wstęp wzbroniony” i wszedł do sali konferencyjnej. Wewnątrz panowała krzątanina. Fotograf robił wiele ujęć ofiary, w grupkach po dwie–trzy

osoby wymieniano poglądy na temat tego, co się stało. Ciało Zmiany było oparte na stole konferencyjnym. Tuż obok jej prawej dłoni leżała przewrócona szklanka. Na stole widoczne były mokre plamy rozlanego płynu.

Do McNally'ego podszedł nieznajomy mężczyzna i podał mu złożoną kartkę.

– Koroner prosił, żeby to panu przekazać – powiedział.

McNally rozłożył kartkę i przeczytał:

- prawdopodobnie zabójstwo;
- możliwa przyczyna śmierci – otrucie;
- godzina zgonu – dzisiaj między 7 a 8 rano;
- więcej szczegółów po dokładnej autopsji.

McNally poprosił wszystkich o opuszczenie pomieszczenia i zaczął badać miejsce zbrodni. Gdy po godzinie wyszedł, na zewnątrz czekała na niego kobieta.

– Nazywam się Anna – powiedziała. – Będę pana asystentką. Polecono mi spełniać wszelkie pana życzenia.

McNally domyślał się, kim są główni podejrzani. Z doświadczenia wiedział, że są nimi zawsze te same osoby. Otworzył notes i spojrzął na przygotowaną przez siebie listę.

1. **Kultura** – określa dominujące postawy, przekonania i wzorce zachowań, które charakteryzują organizację.
2. **Zaangażowanie** – buduje osobistą motywację i wewnętrzne przekonanie o celowości zaangażowania się w nowości wprowadzone przez Zmianę.
3. **Patron** – wysoko usytuowana w hierarchii firmy osoba, która ma formalną władzę dysponowania zasobami (takimi jak czas, środki finansowe czy zasoby ludzkie), by zainicjować i wdrożyć Zmianę oraz utrzymać wprowadzone przez nią rezultaty; na niego spada pełna odpowiedzialność za sukces Zmiany.

4. **Zespół Liderów Zmiany** – aktywnie wprowadza Zmianę do organizacji – jednym głosem rozwiewa związane z nią wątpliwości.
5. **Komunikacja** – umożliwia dialog między liderami zmiany i tymi, których ona dotyczy.
6. **Pilność** – wyjaśnia, dlaczego Zmiana jest potrzebna i jak szybko pracownicy muszą zmienić sposób wykonywania swoich obowiązków.
7. **Wizja** – przedstawia jasny i pociągający obraz przyszłości po wdrożonej z sukcesem Zmianie.
8. **Plan** – wyjaśnia przyczyny nadrzędności Zmiany w stosunku do innych inicjatyw i zwykłych obowiązków; współpracuje z tymi, których dotyczy Zmiana – przygotowują oni szczegółowy i realistyczny plan jej wprowadzenia, a następnie definiują oraz stwarzają niezbędne zaplecze do wspierania Zmiany.
9. **Budżet** – analizuje finansowe aspekty proponowanej Zmiany, określa, jak najlepiej ulokować ograniczone zasoby i zapewnia godziwy zwrot z inwestycji (ROI).
10. **Trener** – przeprowadza odpowiednie szkolenia, żeby ci, którzy muszą dokonać Zmiany, mieli niezbędne umiejętności do przejścia przez proces jej wdrażania i odnosili sukcesy w przyszłej zmienionej organizacji.
11. **Zachęta** – docenia i/lub nagradza właściwe osoby, żeby wzmocnić ich pożądane zachowania i zdopingować do osiągania wyników, które umożliwią Zmianę.
12. **Zarządzanie Wydajnością** – ustala cele, formułuje oczekiwania dotyczące rezultatów i odpowiednich zachowań, które umożliwiają Zmianę, monitoruje postępy realizacji celów, zapewnia informację zwrotną, szkolenia i formalnie porównuje założenia z uzyskanymi wynikami.
13. **Odpowiedzialność** – dba, aby zachowania i osiągnięte rezultaty były spójne z uzgodnionymi i zaplanowanymi celami oraz

aby liderzy organizacji popierali swoje słowa czynami; ustala konsekwencje zachowań i wyników blokujących Zmianę.

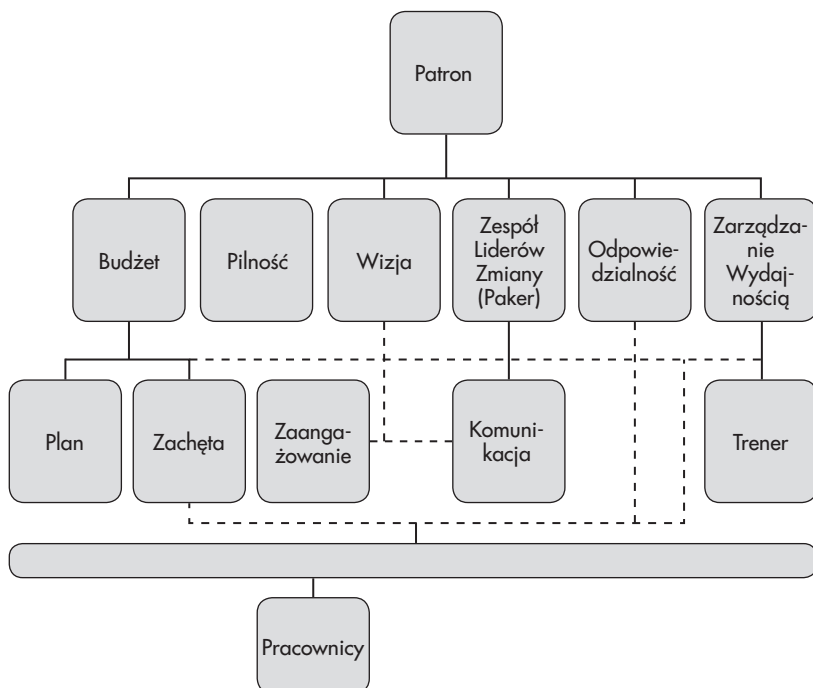
McNally wyrwał kartkę z notesu i wręczył ją Annie.

– Muszę jak najszybciej porozmawiać z tymi osobami – powiedział. – Każda z nich będzie musiała poświęcić mi od pół godziny do czterdziestu pięciu minut. Czy może się pani tym zająć?

– Już się robi.

– Dobrze by było, gdyby mogła pani również dostarczyć mi kopię schematu struktury organizacyjnej firmy. Chciałbym się przekonać, kto z kim pracuje – dodał McNally.

Asystentka przewidziała taką prośbę i wręczyła mu przygotowaną wcześniej kartkę z narysowanym schematem. Po chwili już jej nie było.





# PIERWSZA PODEJRZANA

## – KULTURA

O dziesiątej następnego ranka agent McNally siedział w sali konferencyjnej, w której została uśmiercona Zmiana, i przeglądał swoje notatki. Podniósł oczy, gdy do pokoju weszła Karolina Kultura. Wiedział, że będzie pierwszą przesłuchiwaną – gdyby nie to, nigdy by jej nie rozpoznał. Kultura była drobna i niepozorna, nie była ani pociągająca, ani nieatrakcyjna. Nie miała w sobie nic szczególnego i McNally pomyślał, że gdyby spotkał ją na ulicy, pewnie nie zwróciłby na nią uwagi.

– Dzień dobry – powiedział McNally, starając się ukryć swoje zaskoczenie. – Jak się pani dzisiaj miewa?

– Bardzo dobrze – odpowiedziała Kultura. – A pan? – jej głos był głęboki i przyjemny.

– W porządku, w porządku. Dziękuję bardzo.

„Dlaczego zapytałem ją, jak się miewa? Zwykle tego nie robię. Z reguły zadaję pytania dotyczące popełnionej zbrodni” – pomyślał McNally.

– Czy ma pan do mnie jakieś pytania? – jej głos wyrwał go z zamyślenia.

– Tak, oczywiście. Gdzie pani była wczoraj rano? – zapytał.

– Byłam tutaj. Jestem tutaj cały czas.

McNally nie zinterpretował jej słów jako przejawu uzalania się nad sobą albo narzekania. Było to po prostu stwierdzenie faktu.

– Czy odwiedzała pani jakiś konkretny wydział? – zapytał.

– O tak. Robiłam zwykłą rundkę. Jestem w każdym wydziale prawie każdego dnia.

– Czy ktoś wczoraj panią tutaj widział?

– Interesujące pytanie – odpowiedziała Kultura. – Wszyscy są bardzo zapracowani. Spójrzmy prawdzie w oczy: rzadko kto dostrzega moją rolę. Nie mogę więc odpowiedzieć na pana pytanie. Będzie pan musiał zapytać innych.

McNally musiał mocno nadstawić uszu, żeby ją usłyszeć.

– Jak opisałyby pani wasze relacje ze Zmianą?

– Jako dyskretne – Kultura nie zastanawiała się ani chwili nad odpowiedzią.

– Czy mogłaby pani powiedzieć coś więcej? – naciskał McNally.

– Zmiana powinna być dobrze rozpoznawalna – odpowiedziała.

– Konsultowała się ze mną parę razy, ale nasze kontakty nazwałabym poufnymi.

– Konsultowała się z panią? Czy była pani w stanie jej pomóc?

– Wydaje mi się, że tak. Choć tak naprawdę trudno powiedzieć. Zarządzanie w skali mikro nie jest moją domeną. Ponieważ nigdy nie przychodziła do mnie dwa razy z tym samym problemem, zakładałam, że radziła sobie z tymi, z którymi musiała się zmierzyć.

– Zarządzanie w skali mikro... Czy to znaczy, że Zmiana składała pani raporty?

– Ależ nie – odpowiedziała Kultura, a McNally’emu wydawało się, że lekko się uśmiechnęła. – Nikt nie składa mi żadnych raportów. Jestem tutaj dłużej, niż mógłby pan sądzić. Moją rolą zawsze było definiowanie przekonań, które stanowią podstawę naszego funkcjonowania. Można to porównać do kompasu wskazującego kierunek, ale nie do mapy, która szczegółowo pokazuje, jak dostać się z punktu A do punktu B.

– O czym dyskutowałyście ze Zmianą w czasie waszej ostatniej rozmowy? – zapytał McNally.

– O wartościach i walorach! – Kultura odpowiedziała tak głośno, że McNally wbił się mocniej w krzesło. Nie ściszyła głosu, którego natężenie było teraz zbyt duże, biorąc pod uwagę rozmiar pomieszczenia i bliskość rozmówcy. – Zmiana chciała osiągnąć zamierzone cele, wykorzystując wartości, którymi kieruje się nasza organizacja. Staralam się jej wytłumaczyć, że do tych wartości powinna dostosować swoje działania, ponieważ gdy działania są zgodne z wyznawanymi wartościami, zwiększają się szanse osiągnięcia sukcesu.

– Wspomniała pani również o walorach? – zapytał McNally spokojnym głosem, co było nieuświadomioną próbą wyciszenia rozmówczynie. Nie pomogło. Kultura zaczęła jeszcze głośniejszy monolog, który McNally mógł opisać wyłącznie jako przesadnie aktorski.

– „W” oznacza wysoką efektywność. Aby osiągnąć nasze cele biznesowe, musimy działać bardzo efektywnie. Musimy dbać o właściwą alokację naszych zasobów i kontrolować koszty.

„A” oznacza aktywne słuchanie i zrozumienie. Podstawą zrozumienia jest słuchanie. Każdy z nas ma własny punkt widzenia na bieżącą sytuację lub nadarzające się okazje. Dzięki aktywnemu słuchaniu i wysiłkowi włożonemu w zrozumienie innych poglądów podejmujemy lepsze decyzje.

„I” oznacza ludzi i pracę zespołową. Możemy osiągnąć więcej, pracując jako zespół. W ACME zgadzamy się, że „co dwie głowy, to nie jedna”.

„O” oznacza opiekę nad klientami. Mamy wielu klientów i każdemu musimy zapewnić najwyższy poziom usług.

„R” oznacza radykalną doskonałość. Nasze produkty są naszym źródłem utrzymania. Nie akceptujemy niczego poniżej najwyższego

poziomu doskonałości – Kultura niemal jednym tchem wyrecytowała opis wszystkich walorów.

Kontrast między pierwszym wrażeniem, jakie Kultura wywarła na McNallym, a energią jej wypowiedzi na temat wartości cenionych w organizacji ACME był zadziwiający. Jednak już po chwili agent doszedł do wniosku, że siła przekazu i poziom decybeli niekoniecznie są tym samym. Zwrócił uwagę, że Kulturze brakowało pasji, a głośne wypowiadanie słów było substytutem prawdziwych uczuć.

– Głośno i wyraźnie wypowiedziała się pani na temat wartości – powiedział McNally. – Jednak mogę się założyć, że to, co dzieje się w organizacji, nie odpowiada głoszonym wartościom.

Kultura nie odpowiedziała. McNally zauważył, że w trakcie całej rozmowy nawet nie mrugnęła okiem.

– Czy mogłaby pani jakoś to skomentować? – zapytał uprzejmie.

– Oczywiście, ale nie myślałam, że zadał mi pan pytanie – powiedziała już cichszym głosem. – Jak mówiłam już wcześniej, moja praca polega na budowaniu podstaw i wskazywaniu kierunku. W ogóle nie kontroluję, czy poszczególne osoby lub całe zespoły kierują się naszymi wartościami.

McNally zastanawiał się, jak dobrze Kultura zna Odpowiedzialność. Wiedział, że kiedy Odpowiedzialność dobrze wykonuje swoją pracę, wzmacnia zachowania inicjowane przez Kulturę. McNally spotkał się z wystarczającą liczbą podobnych przypadków, by nabrać przekonania, że w organizacji zawsze występują pewne rozbieżności między głoszonymi wartościami a codziennymi działaniami pojedynczych osób. Podejrzał, że w tym przypadku dzieli je raczej głęboka przepaść niż niewielka szczelina. Założył, że Kultura nie będzie chciała wziąć odpowiedzialności za te różnice, więc zmienił taktykę.

– Czy ma pani jakieś podejrzenia, kto mógł zabić Zmianę? – zapytał.

– Nie mam najmniejszego pojęcia – odpowiedziała bez zastanowienia Kultura.

– Spędza pani tutaj długie godziny, pani wpływ na organizację jest oczywisty, więc musi pani mieć jakieś podejrzenia. Czy ktoś nie lubił Zmiany? Czy ktoś chciał się jej pozbyć? – nie ustępował McNally.

– Pan mi schlebia, agencie McNally. Tak, jestem tutaj od dłuższego czasu i każdego dnia pracuję codziennie przez wiele godzin. Chciałabym myśleć, że miałam i ciągle mam jakiś wpływ na naszą organizację. Jednak nie jestem w stanie panu powiedzieć, kto zabił Zmianę.

McNally złapał się na tym, że pochyla się w stronę Kultury zahipnotyzowany słodkim brzmieniem jej głosu.

Nastąpiła długa pauza, po czym Kultura zapytała:

– Czy mogłabym jeszcze panu w czymś pomóc?

– Dziękuję, to chyba wszystko. Gdzie panią znajdę, gdybym miał jakieś dodatkowe pytania?

– Będę kręcić się w pobliżu.

Agentowi wydawało się, że zauważył coś na kształt uśmiechu. Spojrzał w swoje notatki, żeby sprawdzić, kto jest następny na liście. Podniósł oczy i zaczął mówić:

– Dziękuję pani za...

Ale Kultury już nie było. Spojrzał za siebie, drzwi były zamknięte. Nie słyszał, by ktoś je otwierał bądź zamykał. Z pewnym zakłopotaniem odsunął krzesło i zajrzał pod stół. Nikogo tam nie było. „Dziwne – pomyślał. – Naprawdę dziwne”.

### AŻ 70 PROCENT ZMIAN W FIRMACH KOŃCZY SIĘ PORAŻKĄ

Każdego dnia organizacje na całym świecie podejmują decyzje o wprowadzeniu – bywa, że dużych i kosztownych – zmian w celu poprawienia firmowego status quo. Jednak 50 do 70 procent tych prób jest nieudanych. Niektóre zmiany giną nagle, ale wiele umiera w cierpieniu przedłużającej się agonii, rujnującej zasoby organizacji oraz morale i energię jej członków.

### KTO ZABIJA ZMIANĘ LUB CO PRZYCZYNIĄ SIĘ DO JEJ ŚMIERCI?

W tym pasjonującym kryminale znajdziesz odpowiedź na to pytanie. Głównym bohaterem jest agent Mike McNally – detektyw o stylu działania inspektora Columbo – który prowadzi śledztwo w sprawie śmierci kolejnej zmiany. Agent McNally po kolei przesłuchuje trzynastu głównych podejrzanych, między innymi krótkowzroczną menedżerkę Wiktorię Wizję, stale opieszałego kierownika Piotra Prioryteta, dyrektorkę Klarę Komunikację, której zapalenie krtani uniemożliwia porozumiewanie się, oraz kilka innych szemranych postaci. Podejrzani zapewne wydają ci się znajomi i niewątpliwie znajdziesz podobne osoby w swojej firmie. Metoda rozwiązania zagadki przez McNally'ego zainspiruje cię do stania się skutecznym Agentem Zmiany w twojej organizacji.

### NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE ZMIANĘ

W przewodniku na końcu książki znajdują się wskazania, jak krok po kroku wcielić w życie nauki płynące z tej historii. Kluczowe pytania pomogą ci ocenić jakość zmian wprowadzanych w twojej organizacji. Dowiesz się również, jakie najlepsze działania możesz podjąć, by umożliwić dokonanie pożądaney zmiany i utrzymać jej rezultaty.

ISBN: 978-83-8087-808-2



9 788380 878082

MT19039  
Cena 34,90 zł