

ZMIEN KULTURĘ, ZMIEN ZASADY GRY

Przełomowa strategia zmian w organizacji

ROGER CONNORS, TOM SMITH

ISBN: 978-83-7746-067-2
format 158/233, oprawa twarda
liczba stron: 240
cena: 59,90 zł



Rozwijając przełomowe idee przedstawione w książce *Zasada Oz*, Roger Connors i Tom Smith, uznani eksperci tworzenia środowiska odpowiedzialności za rezultaty, prezentują strategię, której celem jest pomoc liderom w przyspieszaniu zmiany kultury organizacyjnej.

W tym znakomitym przewodniku po transformacji kulturowej autorzy proponują model Piramidy rezultatów, prostą i łatwą do zapamiętania metodologię wpływania na sposób myślenia i działania ludzi tak, by osiągnięte zostały pożądane rezultaty. Doskonalenie umiejętności przyspieszania zmiany kulturowej jest kompetencją niezbędną każdemu liderowi, który chce, by jego organizacja była coraz bardziej konkurencyjna. W książce *Zmień kulturę, zmień zasady gry* czytelnik znajdzie dokładną metodologię rozwoju tej umiejętności – metodologię, która jest wykorzystywana przez najbardziej poważane firmy na świecie.

Narzędzia prezentowane przez Connorsa i Smitha to mapa drogowa, która przeprowadzi organizację przez zmianę niezbędną, by osiągnąć pożądane rezultaty. Z naszego doświadczenia wynika, że proponowana przez nich metodologia rzeczywiście przyspiesza transformację kulturową.

– Joanne Bauer, prezes Health Care Kimberly – Clark Corporation

O AUTORACH

Roger Connors i **Tom Smith** są współzałożycielami Partners In Leadership, Inc., firmy uważanej za wiodącą na świecie, jeśli chodzi o usługi doradczo - szkoleniowe Accountability Training®. Klienci wykorzystują ich system Three Tracks to Creating Greater Accountability®, by osiągnąć kluczowe dla organizacji rezultaty. Connors i Smith są współautorami takich bestsellerów „New York Timesa”, „Wall Street Journal” i „USA Today” jak *Zasada Oz: osiągnięcie rezultatów poprzez indywidualną i organizacyjną odpowiedzialność*.

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

CZĘŚĆ PIERWSZA

Wdrażanie elementów Piramidy rezultatów, by zmienić kulturę organizacji	17
--	----

Rozdział 1. Kreowanie kultury odpowiedzialności	19
Piramida rezultatów	23
Podstawowe założenia	28
Liderzy muszą kształtować kulturę	29
Kultura jest źródłem rezultatów	31
Najbardziej efektywna jest kultura odpowiedzialności	33
Wykorzystanie Piramidy rezultatów do przyspieszenia procesu zmian kulturowych w organizacji	37
Wykorzystanie całej Piramidy	39
Budowanie kultury odpowiedzialności	41

Rozdział 2. Definiowanie rezultatów, które będą podstawą zmian	43
Ujednocianie poglądów na temat kluczowych rezultatów R ²	44
Definiowanie rezultatów w sposób pomagający w ich realizacji	47
Kiedy osiągnięcie nowych rezultatów wymaga znaczącej zmiany kultury?	49

Przyspieszanie zmian kulturowych w organizacji: rozpocznij od określenia rezultatów	53
Proces określania zakresu odpowiedzialności za osiągnięcie rezultatów R ²	58
R ² w działaniu	59
Wdrażanie zmiany kulturowej	62
Rozdział 3. Podejmowanie działań przynoszących rezultaty	65
Trzy poziomy zmiany	69
Każde działanie jest nagradzane, nawet działanie DZ ¹	71
Gra pozorów	73
Zaprzestanie, rozpoczęcie, kontynuacja	74
Słowo ostrzeżenia	78
Przejsięcie od Dz ¹ do Dz ²	80
Budowanie Piramidy	83
Rozdział 4. Identyfikowanie przekonań motywujących do oczekiwanych działań	85
Nie wszystkie przekonania są sobie równe	90
Przekonania kulturowe: mapa drogowa do zmiany	93
Identyfikacja przekonań P ²	94
Przekonania kulturowe: studium przypadku	97
Kreowanie deklaracji przekonań kulturowych	101
Siła wypluwajca z pracy nad przekonaniami	103
Budowanie Piramidy	106
Rozdział 5. Kreowanie dowiadczeń będących zrdłem pożądanych przekonań	107
Wlsliwe dowiadczenia kreuj pożądane przekonania	108
Rodzaje dowiadczeń	111
Jakie dowiadczenia powinieneś wykreować?	119
Cztery kroki, by wykreować dowiadczenia DO ²	120
Zespoły menedzerw musz zacać od siebie	125
Budowanie Piramidy	128

CZĘŚĆ DRUGA

Integrowanie najlepszych praktyk K² ze strukturami organizacji w celu przyspieszenia zmiany kulturowej 129

Rozdział 6. Dostosowywanie kultury

do szybkiego rozwoju	131
Spójność elementów kultury organizacyjnej	132
Utrwalanie spójności kulturowej w organizacji	133
Procesy, które mogą zagrozić spójności	138
Powód zmiany	140
Proces budowania spójności przywództwa	142

Rozdział 7. Zastosowanie trzech narzędzi

zarządzania kulturą	151
Przesuwanie głazu	153
Ukierunkowana informacja zwrotna	155
Język używany podczas udzielania ukierunkowanej informacji zwrotnej	157
Filtrowanie informacji zwrotnej	160
Ukierunkowane opowiadanie historii	163
Język opowiadania	163
Ukierunkowane docenianie	167

Rozdział 8. Doskonalenie trzech umiejętności

przywódczych związanych z transformacją kulturową	173
Umiejętność przewodzenia zmianom	175
Umiejętność reagowania na otrzymywaną informację zwrotną ...	181
W jaki sposób działa metodologia zmiany przekonań	186
Umiejętność wspierania efektywnego obiegu informacji	189

Rozdział 9. Integrowanie zmiany kulturowej 195

Integracja oznacza integruj	197
Trzy kroki prowadzące do efektywnej integracji	199
Integracja może wymagać dodatkowego wdrożenia	211

Rozdział 10. Angażowanie całej organizacji w zmianę kulturową	215
Podsumowanie	236
O autorach	239

ROZDZIAŁ 1

Kreowanie kultury odpowiedzialności

Rozpoczniemy ten rozdział od przedstawienia naszego najważniejszego przekonania: albo ty będziesz zarządzał kulturą, albo ona będzie zarządzać tobą. Co rozumiemy przez słowo *kultura*? Mówiąc najprościej, kultura organizacyjna jest to sposób, w jaki ludzie myślą i działają. W każdej organizacji istnieje jakiś rodzaj kultury, która albo ją wzmacnia, albo osłabia, co może zadecydować o sukcesie lub porażce. Zarządzanie nią w taki sposób, by liderzy, menedżerowie, członkowie zespołów i pracownicy myśleli i postępowali w sposób niezbędny do osiągnięcia założonych rezultatów, jest teraz ważniejsze niż kiedykolwiek. W obecnych czasach nie jest to opcja, którą można wybrać, lecz konieczność. Kreowanie optymalnej kultury powinno w równym stopniu pochłaniać twoją uwagę, jak działania ukierunkowane na podwyższanie efektywności produkcji, badań i rozwoju, sprzedaży, czy innych obszarów organizacji.

Doświadczeni liderzy wiedzą, że zmiana kultury może oznaczać zmianę zasad gry – szybszy od konkurencji rozwój, efektywne funkcjonowanie w okresach, gdy gospodarka kuleje, oferowanie atrakcyjniejszych towarów i usług. Zarządzanie kulturą w taki sposób, by organizacja przynosiła zakładane efekty, jest podstawowym zadaniem i kluczową kompetencją liderów. Jeśli zaniedbujesz ten obszar, czynisz to na własne ryzyko.

Przykładem może być historia Alaris Medical Systems. Być może nie słyszałeś o tej firmie, lecz prawdopodobnie korzystałeś

z jednego z jej produktów, jeśli byłeś z wizytą u lekarza lub w szpitalu. Alaris to należąca światowej czołówki firma produkująca i sprzedająca najbardziej rozpoznawalne marki w kategorii wyposażenia medycznego.

Historia Alarisa dotyczy transformacji kultury organizacyjnej, w efekcie której zasady gry zmieniły się tak bardzo, że wpłynęło to na całą branżę. Spowodowała ona także wzrost cen akcji z 31 centów do 22,35 dolara zaledwie w trzy lata oraz wzrost dochodów o 15% w skali roku, podczas gdy u konkurentów wzrost ten wynosił zaledwie 3%. Alaris została kupiona w końcu przez Cardinal Health, firmę z listy Fortune 20, i stała się załącznikiem CareFusion, jednego z największych dostawców urządzeń medycznych na świecie. W historii Alarisa ważną rolę odgrywa dostrzegający niezwykle istotną rolę transformacji kulturowej prezes Dave Schlotterbeck. Zaliczył on tę transformację do „najtrudniejszych wyzwań”, z jakimi musiał się zmierzyć w trakcie czterdziestoletniej obfitującej w sukcesy kariery.

Gdy po raz pierwszy spotkaliśmy Dave'a Schlotterbecka, zarządzał on fuzją IVAC z IMED, która była jedną z najbardziej zadłużonych firm medycznych na świecie – jej przychody wynosiły 350 milionów dolarów, a długi 525 milionów dolarów. Dave, zanim został prezesem Alarisa, przez dwadzieścia lat z sukcesem restrukturyzował firmy produkcyjne na całym świecie. Jego przeszłe dokonania udowodniły, że jest dobry w tym, co robi; udało mu się opracować „receptę” na optymalizowanie efektywności w firmie produkcyjnej. Stał się niezwykle sprawny w dostrzeganiu problemów danej organizacji dzięki zapoznawaniu się z jej danymi finansowymi. Nauczył się rozpoznawania „luk systemowych” i identyfikowania sytuacji, w których ludzie nie przykładali wystarczającej uwagi do szczegółów.

Już bardzo wcześnie Dave nauczył się następującej podstawowej zasady: by firma, która znajduje się w kłopotach, zaczęła generować gotówkę, należy zoptymalizować produkcję. Wiedział, że właśnie produkcja stanowi największą część problemu, gdy firma nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Tak było też w przypadku Alarisa.

Opierając się na zdobytym z trudem doświadczeniu, Dave rozpoczął działania zmierzające do poprawy efektywności, mające na celu zwiększenie ilości gotówki, by firma mogła sobie radzić z olbrzymim zadłużeniem. Jednak te pierwsze wysiłki przyniosły zaskakujące rezultaty. Dave opowiada o tym następująco: „Stało się coś, czego nigdy przedtem nie widziałem. Wszyscy robili to, co im poleciłem, lecz zasoby finansowe i tak topniały!”.

Wydawało się, że Alaris rzeczywiście zasłużył sobie na reputację, jaką miał na Wall Street: jest to firma mająca dobre pomysły, lecz niepotrafiąca ich zrealizować. David zaczął poświęcać zbyt wiele czasu na detale związane z działalnością operacyjną, w związku z czym brakowało mu go na zarządzanie organizacją jako całością. Mimo jego wysiłków, firma zmierzała do bankructwa. W desperacji zadawał sobie pytanie: Dlaczego wszystko zdążyło w złym kierunku? Czuł się, jakby porwała go lawina, gdyż trend spadkowy z każdą chwilą stawał się coraz groźniejszy i wydawał się nieodwracalny.

Pewnego dnia, wracając z pikniku, który odbywał się w parku niedaleko biur centrali, Dave wdał się z dyrektorem ds. marketingu w rozmowę dotyczącą trudnej sytuacji firmy. Rozmawiali o ludziach, którzy „robili swoje” mimo niskiej efektywności całej organizacji. Tak, nadal pracowało w niej sporo zaangażowanych osób. W tym właśnie momencie Dave doznał objawienia – wyobraził sobie, co by się stało, gdyby w Alarisie takich ludzi zabrakło i jak wyglądałaby sytuacja firmy, gdyby wszyscy jej pracownicy byli silnie zaangażowani w to, co robią. Zaczął się zastanawiać, czy jest możliwe wyrwanie się ze „spirali śmierci”, w którą wpadli. Dyskutując nadal z dyrektorem ds. marketingu, doszedł do wniosku: by zwiększyć efektywność, Alaris potrzebował nowej kultury, takiej, która nieustannie wyzwalalaby zaangażowanie pracowników.

Dave cały czas zawał sobie sprawę, że kultura organizacyjna była problemem, lecz dopiero w tym momencie dostrzegł, jak wielki wpływ na wyniki mają zachowania i postawy. Zrozumiał, jaką cenę firma płaci za to, że ludzie unikają brania na siebie odpowiedzialności – nie wykorzystują nawet doskonale widocznych możliwości, gdyż są niemal pewni, że zostaną kozłami ofiarnymi, jeżeli sprawy

przybiorą niekorzystny obrót! Jaki organizacja ponosiła koszt związany z tym, że pracownicy byli surowo karani za poniesienie porażki i nie czerpali z pracy przyjemności? Co tracili menedżerowie najwyższego szczebla, jeśli najbardziej wartościowi pracownicy unikali z nimi kontaktu, gdyż zawsze było to negatywne doświadczenie? Sytuacja stała się naprawdę trudna i był to fakt, który Dave dostrzegał wyraźniej, niż kiedykolwiek przedtem.

W Alarisie pielęgnowano kulturę przetrwania; ludzie bardziej troszczyli się o własne bezpieczeństwo, niż o osiągnięcie potrzebnych firmie rezultatów. Gdy Dave doszedł do wniosku, że potrzebna jest mu pomoc, zaczął czytać wszystkie książki, które tylko mógł zdobyć, na temat kulturowej zmiany w organizacji. W każdy weekend jego żona widziała, jak pochłania wiedzę. Potrzęsając z niedowierzaniem głową, pytała: „Co robisz, Dave?”. A on, nie podnosząc wzroku znad książki, mruzczał: „Czytam o zmianie kultury w organizacji”. Dave tak później skomentował swoje lektury: „Wszystkie te książki były do siebie podobne – opisywały, jak wyglądała sytuacja przed zmianą i po niej, a następnie charakteryzowały, jak bardzo poprawiła się efektywność. Nigdy jednak nie wyjaśniały, jak to zrobić”. Gdy zaczął czytać *Journey to Emerald City*, poprzedniczkę *Zmień kulturę, zmień zasady gry*, w końcu znalazł to, czego szukał. „Ta książka była inna niż poprzednie, gdyż pokazywała, co mam robić. Po jej przeczytaniu Dave poprosił nas, byśmy mu pomogli wdrożyć metodologię zmiany kulturowej i przeprowadzić taką transformację w Alarisie, by wszyscy pracownicy byli zaangażowani, a zespoły realizowały obraną strategię i podnosiły efektywność organizacji.

Jednocześnie podjął świadomą decyzję, by przestać się koncentrować na efektywności finansowej. Przez ostatnie trzydzieści miesięcy przedsiębiorstwo przynosiło straty i Dave wiedział, że w przewidywalnej przyszłości wyniki będą podobne. Przez poprzednie osiemnaście miesięcy próbował zmieniać tę sytuację, stosując procedury, które doskonale znał, lecz nie dawało to żadnych pozytywnych wyników. „W rzeczywistości”, powiedział, „było coraz gorzej, co doprowadzało mnie do frustracji. Pomyślałem więc, dlaczego mam się nadal denerwować?”. Doszedł do wniosku, że zamiast podejmować

bezowocne wysiłki, skoncentruje się na zmianie kultury. Było to dla niego, jako menedżera i lidera, coś nowego, coś, czego kadra zarządzająca Alarisa w ogóle nie dostrzegała.

Piramida rezultatów

Dave wraz ze swoim zespołem odniósł sukces, przeprowadzając proces zmiany kulturowej opisany na kolejnych stronach. W jego centrum znajduje się prosty model, który nazywamy Piramidą rezultatów. Podczas przeprowadzania zmian kulturowych najlepsze jest to, co proste. Tak naprawdę, to często mówimy klientom, że prostota jest drugą stroną złożoności! To, że coś jest proste, nie oznacza koniecznie, że ma to w sobie mniejszy potencjał, nie jest wszechstronne lub skuteczne. Prawdą jest coś zupełnie przeciwnego. W prostocie tego modelu znajdziesz siłę i kompleksowość, które są źródłem prawdziwej zmiany w organizacji. Piramida rezultatów pomoże ci lepiej zrozumieć i zmienić kulturę organizacji, a następnie prawidłowo nią zarządzać tak, byś mógł osiągnąć takie rezultaty, jakich się od ciebie wymaga.

Piramida rezultatów pokazuje, jak trzy najważniejsze składniki kultury organizacyjnej – doświadczenia, przekonania i działania – współdziałają w harmonijny i efektywny sposób. Doświadczenia oddziałują na przekonania, a te z kolei tak wpływają na działania, że przynoszą one oczekiwane wyniki. Doświadczenia, przekonania i działania ludzi w organizacji tworzą jej kulturę, od której, jak pokazuje Piramida rezultatów, zależą ostateczne efekty. Trzeba to powiedzieć dobitnie jeszcze raz – osiągnane rezultaty zależą od kultury organizacyjnej. Jeśli, podobnie jak Dave Schlotterbeck, chcesz, by twoje przedsiębiorstwo przynosiło inne rezultaty, rekomendujemy, byś rozważył zastosowanie procesu transformacji kulturowej opisanego na kolejnych stronach tej książki.

Zachęcamy do lektury!