

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

DIAGNOZA ORGANIZACJI. PIERWSZY KROK DO UZDROWIENIA FIRMY

Autor: Przemysław Hensel
ISBN: 978-83-246-2948-0
Format: 158 × 235, stron: 240



- Zmiana organizacyjna
- Perspektywy i modele diagnostyczne
- Tworzenie mierników i standardów
- Metody zbierania danych
- Analiza i interpretacja wyników

Właściwe rozpoznanie przed skuteczną terapią

Przedsiębiorstwo jest jak żywy organizm, stanowiący zespół komórek, narządów i układów, ściśle połączonych i zależnych od siebie nawzajem. Kiedy jeden z organów zaczyna niedomagać, szybko znajduje to przełożenie na funkcjonowanie całego systemu. Podobnie jak w przypadku interwencji medycznej, ulepszenie Twojego przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniej diagnozy – zebrania danych, ich oceny i wyciągnięcia wniosków. Prawidłowego rozpoznania może dokonać specjalista. Albo menedżer uzbrojony w wiedzę dotyczącą procesów wdrażania zmiany organizacyjnej.

Zapewne znane Ci jest powiedzenie, że lepiej zapobiegać, niż leczyć. O reformowaniu organizacji napisano grube tomy. Przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez trudny i nieunikniony proces zmian jest wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć kierujący większością firm. Przed zmianą organizacyjną nie można uciec – burzliwe otoczenie biznesowe zmusza menedżerów do nieustannego usprawniania organizacji, którymi kierują.

Dlatego warto odpowiednio przygotować się do reformowania organizacji. Z tym podręcznikiem zdecydowanie łatwiej poradzisz sobie z przeprowadzeniem rzetelnej diagnozy organizacyjnej. Zdobędziesz także pewność, że nie zabierasz się za odnawianie przedsiębiorstwa, którego w gruncie rzeczy nie znasz i nie rozumiesz.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Przemysław Hensel



Diagnoza organizacji

**Pierwszy krok
do uzdrowienia
firmy**

- Zmiana organizacyjna
- Perspektywy i modele diagnostyczne
- Tworzenie mierników i standardów
- Metody zbierania danych
- Analiza i interpretacja wyników

Spis treści

Rozdział 1. Wstęp — diagnoza i zmiana organizacyjna	5
1.1. Zmiana organizacyjna	6
1.1.1. Założenia zmiany i jej rezultaty	11
1.1.2. Bariery zmiany organizacyjnej	12
1.2. Rola konsultantów w procesie diagnozy i zmiany organizacyjnej	16
1.2.1. Dlaczego konsultanci zewnętrzni mogą być przydatni	17
1.2.2. Obawy zlecniodawcy i strategie nacisku stosowane przez konsultantów	18
1.2.3. Diagnoza a relacje władzy w organizacji	24
Rozdział 2. Perspektywy diagnostyczne	29
2.1. Perspektywa mechanistyczna	30
2.2. Perspektywa systemowa	32
2.3. Perspektywa kulturowa	36
2.4. Perspektywa polityczna	39
2.5. Podsumowanie	43
2.5.1. Przykład — diagnoza procesu tworzenia budżetu	44
2.5.2. Przykład — diagnoza przyczyn problemów firmy Toyota	47
Rozdział 3. Modele organizujące diagnozę	51
3.1. Podejście zasobowe	52
3.2. Łańcuch wartości	54
3.3. Model 7S	56
3.4. Model dopasowania (The Congruence Model)	59
3.5. Model wartości konkurujących (The Competing Values Framework)	62
3.6. Pajęczyna kulturowa (The Cultural Web)	66
3.7. Macierz pomiaru efektywności (The Performance Measurement Matrix)	70
3.8. Piramida SMART (The Strategic Measurement and Reporting Technique)	71
3.9. Model IPOO (The Input-Process-Output-Outcome Model)	71
3.10. Model Doskonałości w Biznesie EFQM (European Foundation for Quality Management Business Excellence Model)	73
3.11. Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard)	75
3.12. Podsumowanie	78

Rozdział 4. Tworzenie mierników i standardów	81
4.1. Rodzaje mierników	81
4.2. Sposoby tworzenia standardów dla mierników	87
4.3. Typowe problemy związane z pomiarem	90
4.4. Reguły wyboru mierników	94
Rozdział 5. Narzędzia diagnostyczne — metody zbierania danych	97
5.1. Analiza danych wtórnych	98
5.1.1. Analiza dokumentacji organizacyjnej	98
5.1.2. Analiza danych statystycznych generowanych w przedsiębiorstwie	104
5.2. Wywiad	109
5.2.1. Rodzaje wywiadów	109
5.2.2. Zasady prowadzenia wywiadów	111
5.3. Obserwacja	117
5.3.1. Zasady prowadzenia obserwacji	117
5.3.2. Obserwacja zachowań niesprzyjających wydajnej pracy	119
5.4. Badanie ankietowe	120
5.4.1. Procedura prowadzenia badania ankietowego	121
5.4.2. Typy pytań ankietowych i ich wykorzystanie w diagnozie organizacji	126
5.4.3. Typowe błędy w pytaniach ankietowych	152
5.4.4. Kolejność pytań w ankiecie	157
5.4.5. Budowa narzędzia ankietowego — przykład	159
Rozdział 6. Analiza i interpretacja wyników diagnozy	181
6.1. Typowe schematy analizy danych	181
6.2. Systemowa interpretacja wyników diagnozy	187
6.2.1. Sprzężenia zwrotne	188
6.2.2. Diagnozowanie organizacji za pomocą archetypów systemowych	197
6.2.3. Typy interwencji w systemie	214
6.2.4. Techniki myślenia systemowego	216
6.3. Jak uniknąć błędów w analizowaniu wyników diagnozy	221
6.3.1. Błędne przekonania o zależnościach przyczynowo-skutkowych	221
6.3.2. Kłopoty z prawdopodobieństwem warunkowym	223
6.3.3. Błędne modele mentalne	225
Bibliografia	231

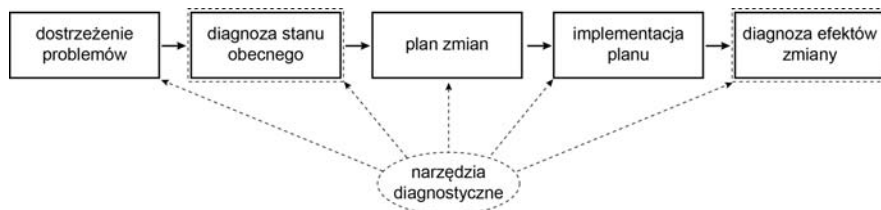
Rozdział 1.

Wstęp — diagnoza i zmiana organizacyjna

O reformowaniu organizacji napisano grube tomy. Przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez trudny — i nieunikniony — okres zmian jest wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć menedżerowie większości przedsiębiorstw. Skala trudności związanych z tego rodzaju przedsięwzięciami jest najlepiej widoczna, gdy zwrócimy uwagę na fakt, że — zdaniem niektórych badaczy — ponad 70% wszystkich projektów zmian kończy się porażką (Beer i Nohria, 2000; Miller, 2002). Niemniej przed zmianą organizacyjną nie można uciec — burzliwe otoczenie biznesowe zmusza menedżerów do nieustannego usprawniania organizacji, którymi kierują.

Dlatego do reformowania organizacji warto się odpowiednio przygotować. Pierwszym krokiem jest przeprowadzenie rzetelnej diagnozy organizacji. Zmniejszy ona ryzyko tego, że kierownictwo zabierze się za odmienianie przedsiębiorstwa, którego w gruncie rzeczy nie zna i nie rozumie. Jeśli zmiana organizacyjna zostanie zaplanowana na podstawie wyobrażeń i złudzeń dotyczących danej firmy, a nie na podstawie jej rzeczywistych silnych stron i słabości, to efekt takiego przedsięwzięcia będzie łatwy do przewidzenia.

Narzędzia diagnozy organizacyjnej wykorzystywane są na każdym etapie zmiany (patrz rysunek 1.1). Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa dostrzegło konieczność podjęcia działań naprawczych, to znaczy, że wcześniej sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa został przez kierownictwo wstępnie zdiagnozowany — na ogół diagnoza taka sprowadza się do przeczucia czy intuicji, że coś w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje tak, jak powinno. Również na etapie przygotowywania planu zmiany nie sposób zrezygnować z działań diagnostycznych. W idealnie przygotowanej zmianie organizacyjnej wszystkie informacje niezbędne do jej przeprowadzenia zostają zebrane przed rozpoczęciem procesu planowania. Jednak w rzeczywistości taka sytuacja praktycznie nigdy nie ma miejsca. Rozważanie różnych scenariuszy zmiany wymaga pozyskiwania dodatkowych informacji lub przynajmniej ponownego analizowania informacji zebranych wcześniej.



Rysunek 1.1. Proces zmiany — rola diagnozy

Źródło: opracowanie własne

To wszystko oznacza, że również etap planowania nie może obyć się bez diagnozy. Podobnie jest w przypadku kolejnej fazy zmiany, tj. implementacji planu. Nawet najlepiej przygotowany plan przeważnie musi być modyfikowany już na etapie wprowadzania go w życie. Jest to zjawisko naturalne — przewidzenie wszystkich możliwych skutków ubocznych i problemów związanych z realizacją planu jest zadaniem ponad ludzkie siły. Tak więc również podczas wdrażania reformy musimy wykorzystywać narzędzia diagnozy do zbierania informacji o tym, jak proces przebiega.

Z powyższego nie wynika, że diagnoza jest najważniejszym elementem procesu zmiany organizacyjnej, lecz oznacza to, że odgrywa ona istotną rolę na wszystkich etapach reformowania przedsiębiorstwa.

Przedstawiony wyżej model zmiany organizacyjnej był pomocny do wyjaśnienia roli, którą odgrywa diagnoza w procesie zmiany, jednak niewiele się z niego dowiemy o samym procesie zmian. W literaturze przedmiotu (zarówno naukowej, jak i tej sporządzonej przez firmy doradcze) zostało opisanych wiele modeli wyjaśniających przebieg zmian organizacyjnych. Żaden z nich nie jest doskonały. Poniżej omówiono najważniejsze koncepcje zmiany organizacyjnej — pozwolą one lepiej zrozumieć, jak wygląda kontekst, w którym prowadzona jest diagnoza.

1.1. Zmiana organizacyjna

Zacznijmy od przybliżenia pojęcia „zmiana organizacyjna”. Choć jest intuicyjnie zrozumiałe dla każdego, to dokładne opisanie wszystkich możliwych wariantów tego procesu jest niemożliwe, ponieważ zmiana może przyjmować wiele postaci.

Zmiana zmianie nierówna — w niektórych organizacjach będziemy mieli do czynienia jedynie ze stosunkowo niewielkimi, stopniowymi dostosowaniami do nowych warunków działania, podczas gdy w innych zmiana będzie miała charakter rewolucyjny i obejmie całą organizację.

Procesy zmian można podzielić na cztery kategorie, w zależności od zasięgu (dopasowanie lub transformacja) oraz rodzaju zmiany (zmiana stopniowa lub jednorazowa); tabela 1.1.

Tabela 1.1. Rodzaje zmian organizacyjnych

		Zasięg zmiany	
		Dopasowanie	Transformacja
Rodzaj zmiany	Stopniowa (inkrementalna)	Adaptacja	Ewolucja
	Jednorazowa	Rekonstrukcja	Rewolucja

Źródło: Johnson, Scholes i Whittington, 2005

Scenariusz *adaptacji* polega na podejmowaniu stosunkowo niewielkich, za to częstych zmian, które mają prowadzić do lepszego dopasowania organizacji do potrzeb wynikających ze zmiany sytuacji rynkowej, dostępnych technologii itd.

Rekonstrukcja oznacza podjęcie zmiany jednorazowej, równającej się istotnemu odnienieniu sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak utrzymany zostaje dotychczasowy model biznesowy. Typowym przykładem zmiany takiego rodzaju może być inicjatywa radykalnej obniżki kosztów funkcjonowania, przy zachowaniu dotychczasowego asortymentu produkcji, jakości i grupy docelowych odbiorców.

Ewolucja prowadzi do radykalnego przeformułowania modelu biznesowego, jednak zmiana organizacyjna zachodzi powoli, niewielkimi krokami.

Rewolucja ma miejsce w organizacjach, które przez dłuższy czas się nie zmieniły. Dzięki stosowaniu rozwiązań tymczasowych lub dzięki wykorzystaniu relacji z aktorami w otoczeniu (np. z organami administracji publicznej) udawało się przez lata utrzymywać przedsiębiorstwo w tej samej postaci, pomimo tego, że konkurencja coraz bardziej się oddalała. Wreszcie następuje moment, w którym konieczna jest zmiana podstawowej logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa i zarazem zmiana ta musi odbyć się w krótkim czasie — sytuacja przedsiębiorstwa jest zbyt poważna, by można było czekać.

Przedstawienie jednorodnego modelu zmiany organizacyjnej jest niemożliwe chociażby z tego względu, że zmiany w organizacjach mogą przyjmować różną postać i mogą być wywoływane przez różnorodne zdarzenia i czynniki. W tabeli 1.2 przedstawiono niektóre przyczyny wywołujące konieczność wprowadzenia zmian. Jak widać, mogą być one niezwykle zróżnicowane.

Tabela 1.2. Niektóre przyczyny zmian organizacyjnych i ich konsekwencje dla organizacji i pracowników

Przyczyna zmiany	Konsekwencje dla organizacji	Konsekwencje dla jednostek (pracowników)
Zmiana relacji władzy w kierownictwie przedsiębiorstwa.	Sformułowanie nowej wizji organizacji.	Konieczność dopasowania się do nowych zasad.
Wybór nowego prezesa, dyrektora zarządzającego.	Nowy plan strategiczny.	Konieczność odbudowania/zbudowania od zera relacji personalnych z nowymi członkami kierownictwa.
Zmiana właściciela, struktury właścicielskiej (np. prywatyzacja, wejście na giełdę, sprzedaż pakietu kontrolnego nowemu właścicielowi).	Zaburzenie dotychczasowej równowagi między działami przedsiębiorstwa.	Konieczność wykazania się przed nowymi przełożonymi.
	Możliwe konflikty kulturowe.	
Fuzja przedsiębiorstw, przejęcie jednego przedsiębiorstwa przez inne.	Konieczność dopasowania dwóch systemów organizacyjnych.	Podjęcie działań dostosowawczych, których celem jest utrzymanie dotychczasowej pozycji w strukturze lub jej poprawienie.
	Decyzje o wyeliminowaniu dublujących się zasobów organizacji (komórek organizacyjnych i pracowników).	Niepewność dotycząca przyszłości.
Wprowadzenie nowej technologii produkcji, przetwarzania danych.	Podniesienie efektywności funkcjonowania.	Konieczność nabycia nowych umiejętności.
	Możliwość wprowadzenia nowych produktów i usług.	Po stronie pracowników działających w ramach starej technologii — ryzyko utraty pracy.
	Konieczność przeszkolenia pracowników.	Po stronie pracowników wdrażających nową technologię — możliwość awansu.
	Możliwe konflikty między jednostkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za stosowanie starej technologii a działem wprowadzającym nową technologię.	

Tabela 1.2. Niektóre przyczyny zmian organizacyjnych i ich konsekwencje dla organizacji i pracowników (*ciąg dalszy*)

Przyczyna zmiany	Konsekwencje dla organizacji	Konsekwencje dla jednostek (pracowników)
Zmiana na podstawowym rynku (pojawienie się nowego konkurenta, produktu, technologii). Utrata ważnego klienta/klientów.	Konieczność szybkiej reakcji, dostosowania do nowych warunków funkcjonowania.	Wzmożony nacisk na wydajność i innowacyjność. Obawy przed utratą pracy.
Szybki wzrost organizacji.	Konflikty związane z przejściem od mechanizmów koordynacji charakterystycznych dla niewielkich przedsiębiorstw do mechanizmów opartych na standaryzacji procesu pracy i standaryzacji wyników. Konieczność szybkiego przeszkolenia i inkulturacji nowych pracowników. Często: chaos, konflikty kompetencyjne.	Konieczność odnalezienia się w szybko zmieniającym się środowisku. Konieczność przystosowania się do nowej kultury organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Thomas, 2003, s. 192 – 193

Warto zwrócić uwagę, że opisywane w literaturze menedżerskiej modele zmiany częściej mają za zadanie pokazać, jak zmiana powinna zachodzić, a nie jak rzeczywiście ten proces wygląda. Przykładowo, zdaniem Kottera (1995), proces zmian powinien przebiegać według następującego scenariusza:

- 1. Dostrzeżenie konieczności zmiany.** Przeprowadzenie daleko idących zmian jest możliwe tylko wtedy, gdy ważni aktorzy w organizacji są przekonani, że dalsze utrzymywanie status quo doprowadzi do poważnych kłopotów. Wprowadzenie zmian zawsze oznacza dodatkowy wysiłek — wobec tego zmiany nie zostaną podjęte, jeśli nie przemawiają za nimi ważne argumenty.
- 2. Zbudowanie silnej koalicji.** Samo przekonanie o tym, że trzeba coś zmienić — nawet jeśli jest poparte racjonalnymi przesłankami — to zbyt mało, by zainicjować proces zmian. Konieczne jest zbudowanie koalicji,

w której skład wejdą najważniejsi aktorzy. Muszą to być ludzie, którzy z jednej strony rozumieją potrzebę zmian, a z drugiej — dysponują odpowiednim zakresem władzy, aby te zmiany wymusić.

3. **Stworzenie wizji.** Członkowie koalicji lub zespołu powołanego do życia przez członków koalicji muszą stworzyć wizję zmian i procesu, który poprowadzi z punktu wyjścia do punktu docelowego.
4. **Zakomunikowanie wizji załodze.** Komunikacja musi być spójna, dobrze przemyślana i zdecydowanie nadmiarowa. Należy liczyć się z tym, że proces komunikacji jest z natury niedoskonały i do odbiorców dociera zawsze mniej informacji, niż wychodzi od nadawcy lub informacje docierają w zniekształconej postaci. Dlatego należy korzystać z różnych kanałów komunikacji.
5. **Umożliwienie pracownikom działania zgodnego z wizją.** Chodzi przede wszystkim o usunięcie starych struktur i ograniczeń, które mogłyby utrudnić realizację nowych założeń.
6. **Planowanie i realizacja krótkookresowych sukcesów.** W procesie zmiany kluczową rolę odgrywa zaangażowanie pracowników. Dlatego warto szukać okazji do tego, by osiągnąć szybkie, choćby niewielkie sukcesy i odpowiednio zaprezentować je załodze.
7. **Nagradzanie pracowników przyczyniających się do wprowadzenia zmiany.** Tego rodzaju ludzie powinni służyć przykładem dla innych, dlatego należy ich również przykładowo wynagrodzić i promować.
8. **Instytucjonalizacja nowych sposobów działania.** Nowe techniki pracy muszą stać się drugą naturą pracowników, tak by nie doszło do ich porzucenia, gdy proces zmian zostanie uznany za zakończony.

Model Kottera może być dobrym punktem wyjścia do reformowania organizacji, ponieważ uwzględnia dynamikę wewnętrznych konfliktów oraz nakazuje przywiązywać odpowiednią wagę do działań symbolicznych, takich jak komunikowanie wizji załodze. Pozwala nam dostrzec, że w istocie zmiana odbywa się na trzech płaszczyznach:

1. **Argumentacji racjonalnej** — zmiana zostanie wprowadzona, jeśli jej autorom uda się sformułować racjonalną argumentację, za pomocą której autorzy zmian przekonają do swojego zdania pozostałych członków organizacji.

2. **Zmiany wartości** — trwałą zmianę organizacji można osiągnąć jedynie poprzez rozwój pracowników, zmianę perspektywy, z której postrzegają organizację, i wpojenie im nowych norm, wartości, praktyk postępowania.
3. **Politycznej** — zmiana będzie możliwa tylko wtedy, gdy uda się skonstruować na tyle silną koalicję interesów, że będzie ona w stanie przeprowadzić swoją wolę, nawet wbrew oporowi innych koalicji.

Planując proces zmian, warto uwzględnić wszystkie trzy płaszczyzny. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnych problemów, które mogą pojawić się, gdy przyjmimy uproszczoną wizję zmiany, opartą tylko na jednym z wymienionych wyżej podejść.

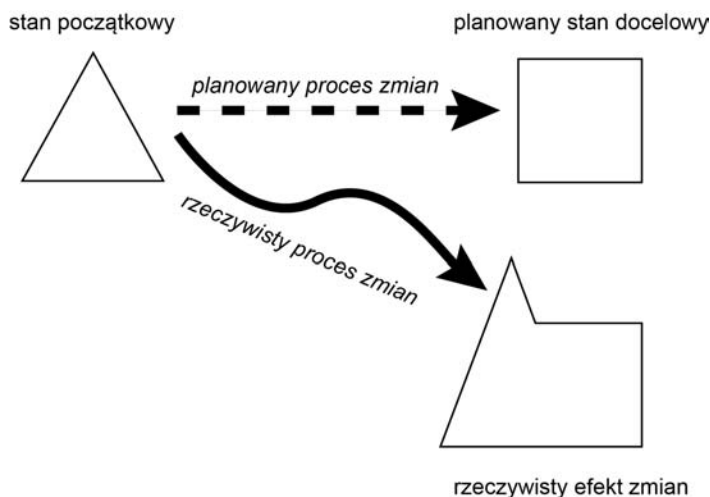
1.1.1. Założenia zmiany i jej rezultaty

Nawet jeśli przyjmemy, iż zmiana organizacyjna jest w sposób świadomy inicjowana przez kierownictwo przedsiębiorstwa, to nie oznacza, że wprowadzenie reformy będzie całkowicie uporządkowanym, zaplanowanym procesem, który wiedzie organizację od punktu wyjścia do punktu docelowego. W rzeczywistości jest inaczej. Można bezpiecznie przyjąć założenie, że niemal każda reforma jest niedoskonała. Rzadko kiedy udaje się dokładnie określić punkt docelowy, który chcemy osiągnąć, a następnie zamierzenia te wprowadzić w życie. Najczęściej już na etapie wprowadzania zmian dochodzi do renegocjacji, przedefiniowania celów, które autorzy zmian chcą osiągać. Zjawisko to ma przede wszystkim dwie przyczyny. Pierwsza z nich związana jest z ograniczoną zdolnością wyobrażenia sobie na etapie projektowania reformy, jak będzie wyglądała organizacja po jej wprowadzeniu. Niektóre ograniczenia zmian ujawnią się dopiero podczas ich implementacji. Przykładowo okaże się, że pomimo szczerych chęci, pracownicy nie są w stanie sprostać nałożonym na nich obowiązkom i część zadań trzeba będzie przenieść do innej komórki organizacyjnej. Możliwe, że przeprojektowany system informatyczny jednak nie będzie zapewniał tych korzyści, które planowano. W takich warunkach konieczne będzie dopasowanie wdrażanej zmiany do realnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Drugi czynnik odpowiedzialny za pojawienie się różnicy między planem zmian a efektami jego realizacji związany jest z rozgrywkami politycznymi, które toczą się wokół projektu zmiany. Można by sądzić, że w momencie, w którym plan zmian zostanie zatwierdzony, rozgrywki pomiędzy grupami interesów kończą się, a wszyscy pracownicy zgodnie maszerują w kierunku wyznaczonym przez autorów

zmian. Tak jednak nie jest. Przetargi między liczącymi się aktorami organizacyjnymi będą trwały aż do momentu wprowadzenia reformy; niewykluczone, że będą kontynuowane nawet po jej zakończeniu.

Oba wymienione czynniki powodują, że w rzeczywistości efekt reformy niemal zawsze będzie odbiegał od planów (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Plan i realizacja

Źródło: opracowanie własne

Uświadomienie sobie, że każda reforma jest niedoskonała i odbiega od początkowych założeń pozwala lepiej przygotować się do wprowadzania zmian organizacyjnych i zarazem pomaga uniknąć niepotrzebnych rozczarowań jej efektami.

1.1.2. Bariery zmiany organizacyjnej

Wprowadzanie zmian w systemach społecznych nie jest działaniem prostym. Jak zauważono we wstępie, zdaniem niektórych badaczy aż 70% wszystkich projektów zmian kończy się porażką (Beer i Nohria, 2000; Miller, 2002). Przyczyną tych problemów jest przede wszystkim społeczny charakter organizacji. O ile stosunkowo łatwo można przewidzieć i zaplanować zachowanie maszyn, urządzeń i systemów informatycznych, o tyle odmienianie systemów społecznych jest znacznie trudniejsze. Autorzy zmian muszą zmierzyć się z kilkoma istotnymi barierami, które pojawiają się podczas reformowania organizacji. Do najważniejszych barier tego typu zaliczyć należy:

1. Przyzwyczajenie do dotychczasowych sposobów działania.

Wykonywanie obowiązków służbowych wiąże się z koniecznością poznania i opanowania niezbędnych sposobów i technik pracy. Reforma oznacza dla pracowników, że będą musieli porzucić swoje przyzwyczajenia, poznać nowe regulacje, wypracować nowe sposoby wykonywania zadań, na nowo ustalić nieformalne zasady współpracy z innymi zatrudnionymi w przedsiębiorstwie. Innymi słowy, będą zmuszeni do podjęcia pewnego dodatkowego wysiłku. W organizacjach, w których wynagrodzenia pracowników są ściśle powiązane z uzyskiwanymi przez nich wynikami (system akordowy), konieczność poznania nowych sposobów pracy może spowodować czasowy spadek wydajności, a w konsekwencji — również czasowy spadek wynagrodzeń.

Ważną przeszkodą stojącą na drodze wprowadzania zmian organizacyjnych jest skłonność zatrudnionych do powracania do starych metod pracy. W pierwszym okresie zmian kierownictwo kładzie nacisk na stosowanie nowych metod, jednak gdy tylko zapal reformatorski opadnie, pracownicy będą szukać sposobów na to, by wrócić do wypróbowanych, rutynowych praktyk. Może się zatem okazać, że zmiana organizacyjna będzie miała jedynie charakter fasadowy — dojdzie do odtworzenia starych metod pracy w nowych dekoracjach.

2. Obawy związane ze zmianami (tzw. opór wobec zmian). Jest zjawiskiem całkowicie naturalnym, że zmiany organizacyjne wywołują obawy po stronie pracowników. Obawy tego rodzaju mogą być związane z ryzykiem utraty zatrudnienia, degradacji na niższe stanowisko lub obniżki wynagrodzenia. Oczywiście oprócz tych, którzy na reformie stracą, są również ci, którzy na reformie zyskają. Jednak bardzo często w reformowanej organizacji przeważać będą osoby, które wolą utrzymać to, co mają (nawet jeśli jest to niewiele), niż zaryzykować w nadziei uzyskania lepszych warunków pracy po wprowadzeniu reformy. O losach zmiany zadecyduje to, jak poradzimy sobie z oporem milczącej większości, która woli zachować obecne przywileje, niż podjąć ryzyko osiągnięcia dodatkowych — lecz niepewnych — zysków.

3. Naruszenie interesów ważnych aktorów organizacji. W niemal każdej organizacji można wyróżnić grupy interesów, tj. ludzi wzajemnie wspierających się, by osiągnąć cele, których nie byliby w stanie osiągnąć, gdyby każdy z nich działał samodzielnie. Zmiana organizacyjna może odmienić interesy poszczególnych uczestników takich grup i spowodować

utrata wpływów przez niektórych aktorów (patrz punkt 1.2.3 o relacjach władzy). Z tego powodu grupy interesów będą często zmierzały do powstrzymania zmiany organizacyjnej jeszcze na etapie jej planowania.

4. **Barьеры kulturowe.** Niepowodzenie we wprowadzaniu zmiany organizacyjnej może mieć swoją przyczynę w nieuwzględnieniu specyfiki kulturowej reformowanej organizacji. Pracownicy przyzwyczajeni przez lata do funkcjonowania w sztywnych strukturach formalnych, charakteryzujących się niewielkim poziomem konkurencji między zatrudnionymi, będą niechętnie pracować w systemie, który przewiduje ostrą rywalizację między pracownikami. Prawdopodobnie znajdą sposoby na to, by stworzyć pozory rywalizacji, jednocześnie drogą porozumień nieformalnych wytwarzając sieć współpracy, która uchroni ich przed negatywnymi konsekwencjami konkurowania. Oczywiście możemy mieć również do czynienia z sytuacją odwrotną: pracownicy od lat konkurujący ze sobą nie będą chcieli działać w ramach modelu współpracy — pomimo zdecydowanych zachęt ze strony kierownictwa. Podane przykłady dotyczą tylko jednego wymiaru kultury organizacyjnej, który może wpływać na zachowania pracowników. W rzeczywistości możemy się spotkać z wielorakimi konfliktami między zastanymi normami i praktykami kulturowymi a projektowanymi w ramach reformy nowymi zasadami działania.

Jeśli osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie organizacji przez proces zmian nie poradzą sobie z wymienionymi wyżej barierami, to efektem może być któryś z poniższych scenariuszy porażki zmian (Harris i Ogbonna, 2002):

1. **Zmiana stanie się rytuałem.** Zbyt częste inicjowanie programów zmian może spowodować, że pracownicy będą jedynie odgrywać rytuał zmiany, nie wierząc w to, że coś rzeczywiście się zmieni.
2. **Przejęcie (porwanie) zmiany.** W organizacji podejmowany jest wysiłek reformatorski, który ma na celu jej usprawnienie, jednak w czasie procesu zmian któraś z silnych grup w organizacji przejmując kontrolę i doprowadzając do wypaczenia projektu zmiany w kierunku korzystnym dla tej grupy, lecz niekorzystnym dla całej organizacji.
3. **Erozja.** Początkowy impet zmian z biegiem czasu ulega wyhamowaniu, menedżerowie i pracownicy angażują się w podejmowanie działań pozornych, które mają stworzyć wrażenie, że projekt zmian w dalszym ciągu jest realizowany.

4. Zmiana zostaje oswojona przez dotychczasową kulturę organizacji.

Na początku projekt zmiany jest niezwykle ambitny i ma prowadzić do całkowitego odmienienia organizacji. Jednak już po podjęciu decyzji o restrukturyzacji pracownicy i menedżerowie nieformalnie renegocjują sposoby pojmowania poszczególnych aspektów zmiany. W rezultacie jedynym efektem przedsięwzięcia reformatorskiego jest nadanie nowych nazw starym procedurom i zachowaniom. Dotychczasowa kultura dominuje nad wartościami niezbędnymi do wprowadzenia nowego sposobu organizacji.

5. Zmiana z perspektywy „wieży z kości słoniowej”. Najwyższe kierownictwo w firmie nie ma kontaktu z codziennymi realiami przedsiębiorstwa. Inicjowana reforma oparta jest na przekonaniach kierownictwa o tym, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo. Te przekonania nie muszą mieć związku z rzeczywistością, wobec czego pracownicy podchodzą do zmiany sceptycznie.

6. Porażka w zarządzaniu znaczeniami. Inicjacja zmian nie jest połączona z działaniami symbolicznymi, które miałyby przekonać pracowników, że coś naprawdę się zmienia. Może być również i tak, że komunikaty wysyłane do załogi odnoszą przeciwny skutek — obniżają szanse na to, że pracownicy szczerze zaangażują się w proces zmian.

7. Brak koordynacji i kontroli procesu zmian. W organizacji wdrażane są w sposób nieskoordynowany różne inicjatywy, przy czym niektóre z nich mogą pozostawać w sprzeczności z innymi. Brak spójności powoduje brak zaangażowania pracowników.

8. Pozorne poparcie. Pracownicy i menedżerowie zachowują się tak, jakby wierzyli w sens zmian i naprawdę dostosowali swoje sposoby pracy do nowych wymogów, jednak w rzeczywistości zgoda na zmianę ma charakter powierzchowny i dotyczy jedynie zachowań.

Ryzyko urzeczywistnienia się któregoś z powyższych scenariuszy maleje, jeśli prawidłowo przeprowadzimy diagnozę organizacji. Znając punkt wyjścia (postawy i opinie pracowników, kompetencje i zasoby przedsiębiorstwa, relacje z klientami i dostawcami), będziemy w stanie skutecznie zaplanować i przeprowadzić zmianę.

1.2. Rola konsultantów w procesie diagnozy i zmiany organizacyjnej

Diagnoza organizacyjna może być prowadzona zarówno przez konsultantów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W pierwszym przypadku będziemy mieli do czynienia ze współpracą opartą na kontrakcie, podczas gdy w drugim przypadku prace diagnostyczne wykonuje pracownik zatrudniony w diagnozowanym przedsiębiorstwie.

Oba scenariusze mają swoje dobre i złe strony. Do najważniejszych zalet korzystania z konsultantów zewnętrznych należy zaliczyć możliwość pozyskania wiedzy niedostępnej w firmie oraz nowe spojrzenie na problemy organizacji. Wadą zewnętrznych konsultantów jest ich słaba znajomość problemów diagnozowanego przedsiębiorstwa, co z jednej strony spowalnia proces diagnozy, a z drugiej może prowadzić do nietrafnych wniosków. Trzeba też pamiętać, że firmy doradcze — szczególnie te należące do grona największych firm działających w tej branży — dysponują pewnym w miarę stałym repertuarem technik, które są aplikowane w wielu przedsiębiorstwach. Może to być postrzegane jako zaleta (ponieważ daje dostęp do aktualnej wiedzy menedżerskiej), lecz może również okazać się wadą (ponieważ zalecenia zewnętrznych konsultantów mogą iść w kierunku rozwiązań najlepiej przez nich rozpoznanych, a nie najbardziej pasujących do diagnozowanej organizacji) (Koźmiński, 2004).

Istotnym problemem będzie również sformułowanie oczekiwań wobec działań konsultantów. Ten etap jest kluczowy dla wyników całego procesu diagnozy — niejasne określenie wymagań może spowodować, że klient będzie niezadowolony z wyników. Przykładowo mógł oczekiwać propozycji konkretnych rozwiązań, a konsultanci przedstawili jedynie swoją wizję przyczyn problemów. Warto na etapie formułowania oczekiwań oraz podpisywania umowy upewnić się, że obie strony rozumieją zapisy kontraktu w ten sam sposób. Ważne jest również rozpoznanie interesów poszczególnych ważnych aktorów organizacji (patrz punkt 1.2.3).

W przypadku diagnozy prowadzonej przez pracownika diagnozowanej organizacji możemy wyróżnić dwa warianty: w pierwszym pracownik podejmuje wysiłki diagnostyczne, ponieważ chce się czegoś dowiedzieć o komórce organizacyjnej, którą zarządza. W drugim — wykonuje jedynie polecenia swoich przełożonych. To może sprawić, że interesy i obawy pracownika wpłyną na rzetelność procesu diagnostycznego.

Zaletą diagnozy prowadzonej przez pracowników organizacji jest przede wszystkim lepsza znajomość zarówno badanego przedsiębiorstwa, jak i branży, w której ono funkcjonuje, oraz niższy koszt.

1.2.1. Dlaczego konsultanci zewnętrzni mogą być przydatni

Na czym polega przydatność zewnętrznych konsultantów? Czy menedżerowie nie mogliby diagnozować i rozwiązywać problemów organizacyjnych samodzielnie? Na te pytania padają różne odpowiedzi. Wielu guru zarządzania twierdzi, że zewnętrzni doradcy raczej przeszkadzają przedsiębiorstwom w odniesieniu sukcesu, niż im pomagają. Istnieje wiele przykładów na potwierdzenie tej tezy. Jednak konsultanci mogą również odegrać pozytywną rolę, znajdują się bowiem poza organizacją, a co za tym idzie — mogą dostrzec błędy, które są niemożliwe do zauważenia przez osoby bezpośrednio zaangażowane w ich powstawanie. Co ważne, konsultanci pozwalają także zredukować niepewność towarzyszącą funkcjonowaniu każdej organizacji. Nadając sens działaniom przedsiębiorstwa, ułatwiają kierownictwu zrozumienie zachodzących zdarzeń, co sprzyja stabilizacji działań firmy (Kostera, 2010).

W organizacjach można często zaobserwować sekwencję zdarzeń, rozpoczynającą się od tego, że menedżerowie podejmują działania, które po pewnym czasie wywołują negatywne konsekwencje. Racjonalnym zachowaniem — z punktu widzenia interesów organizacji — byłoby przyznanie się do pomyłki. Jednak sprawcy problemu pragną uniknąć kłopotów, dlatego będą skłonni nie dostrzegać popełnionych przez siebie błędów. W tym celu uruchamiają mechanizmy obronne polegające na unikaniu dokładnego badania skutków swoich działań. Nie będą kwestionować zasadności przyjętych przez siebie założeń dotyczących funkcjonowania organizacji i jej otoczenia (Argyris, 2000). Jeśli przymkniemy oko na błędy, możemy dojść do przekonania, że nigdy one nie wystąpiły. To zaś prowadzi menedżerów do wniosku, że wykorzystywane dotychczas sposoby działania są skuteczne, a więc należy je stosować również w przyszłości. W konsekwencji błędy nie zostają dostrzeżone, ulegają spotęgowaniu, a organizacja działa coraz gorzej.

Z punktu widzenia osoby diagnozującej organizację najważniejszy element opisanego mechanizmu to uruchamianie mechanizmów obronnych, które mają zapobiec dostrzeżeniu błędów. Wśród nich należy wymienić: niedopuszczanie do dyskusji, która mogłaby doprowadzić do odkrycia niedoskonałości organizacji,

autocenzurę oraz zamienianie ocen w niegroźne rytuały. **Niedopuszczanie do dyskusji** sprowadza się do eliminowania niebezpiecznych tematów zarówno z planowanych porządków dyskusji, jak i nieformalnych zebrań organizacyjnych. Temu zjawisku towarzyszy **autocenzura** — i pracownicy, i menedżerowie szybko uczą się, o jakich tematach lepiej nie wspominać w obecności kierownictwa organizacji, jeśli chce się być dobrze postrzeganym i odnieść sukces. Warto zauważyć, że autocenzura spowodowana eliminowaniem niebezpiecznych tematów może doprowadzić kierownictwo organizacji do przekonania, iż w przedsiębiorstwie nie występują żadne problemy. Szefowie nie mogą przecież wiedzieć, że brak rozmów o problemach wynika z autocenzury, a nie z braku problemów. To mechanizm podobny do syndromu grupowego myślenia — zjawiska polegającego na tym, że lider prestiżowej grupy jasno wyraża swoje preferencje, a pozostali uczestnicy nie sprzeciwiają się, ponieważ nie chcą zostać z tej grupy wyeliminowani (Janis, 1972).

Trzeci z mechanizmów polega na zbudowaniu takiego **systemu oceny, by można było z łatwością ukryć niepożądane skutki działania organizacji**. Przykładowo może temu służyć niejasne sformułowanie kryteriów oceny, co powoduje, że trudno będzie jednoznacznie stwierdzić, czy dana jednostka funkcjonuje raczej dobrze, czy raczej źle (patrz podpunkt 5.1.2.1). Ponadto system oceny może funkcjonować w decyzyjnej próżni, tzn. informacje o efektywności poszczególnych komórek organizacyjnych i jednostek są zbierane, jednak żadna instrukcja nie reguluje, jakie decyzje mają być podejmowane w przypadku uzyskania niezadowalających wyników.

W takiej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera rola, którą mają do odegrania zewnętrzni konsultanci. Ich zatrudnienie może stać się szansą na przerwanie opisanego wyżej błędnego koła i zdiagnozowanie problemów przedsiębiorstwa. Nie można oczywiście wykluczyć, że efekty diagnozy padną ofiarą wspomnianych mechanizmów obronnych, tak jak wszystkie inne negatywne informacje pojawiające się w organizacji.

1.2.2. Obawy zlecającego i strategie nacisku stosowane przez konsultantów

Jak zauważono wcześniej, diagnostyk może być albo pracownikiem organizacji, w której prowadzony będzie projekt diagnostyczny, albo pracownikiem zewnętrznego przedsiębiorstwa (firmy doradczej). W drugim przypadku w relacji między

diagnozującym a kierownictwem diagnozowanego przedsiębiorstwa może pojawić się nieufność. Mamy tu bowiem do czynienia z następującym paradoksem — zwrócenie się ze zleceniem diagnostycznym do zewnętrznego doradcy oznacza często (choć nie zawsze), że pracownicy zatrudnieni w diagnozowanej organizacji nie mają wystarczających kompetencji, by samemu przeprowadzić diagnozę. Jeśli jednak nie posiadają takich kompetencji, to w jaki sposób będą mogli ocenić, czy diagnoza została przeprowadzona poprawnie i czy jej wyniki są wiarygodne? Sytuacja jest podobna do tej, w której znajduje się klient mechanika samochodowego — gdyby potrafił sam zdiagnozować awarię i ją naprawić, nie musiałby płacić mechanikowi. Jeśli mu płaci, to znaczy, że jest zdany na jego osąd sytuacji i sposoby rozwiązania problemu, które proponuje. Jednak nigdy nie może być pewien, które zalecenia dotyczące wymiany części wynikają z rzeczywistego stanu technicznego samochodu, a które z chęci zysku. W diagnozie organizacji problem jest podobny, jednak jego skala i konsekwencje wynikające z błędnej oceny wiarygodności konsultanta są oczywiście znacznie większe.

Skoro biznes doradztwa organizacyjnego jest oparty na zaufaniu do doradcy, to zawsze będzie istniało niebezpieczeństwo, że przynajmniej niektórzy doradcy będą starali się wykorzystać okazane im zaufanie w sposób niewłaściwy. Warto poznać techniki stosowane przez doradców organizacyjnych w celu maksymalizacji sprzedaży (Craig, 2005, s. 79 – 87). Niezależnie od tego, czy Czytelnik tej książki będzie występował w roli nabywcy tego rodzaju usług, czy też ich sprzedawcy, znajomość wspomnianych technik pozwala lepiej ocenić sytuację i podjąć lepsze decyzje dotyczące działań diagnostycznych.

1. Dozowanie obaw.

Prawdopodobieństwo uzyskania kontraktu doradczego rośnie, gdy klient jest przekonany, że zrezygnowanie z usług konsultantów może doprowadzić przedsiębiorstwo do katastrofy. Jednakże jeśli na wstępnym etapie diagnozy stan przedsiębiorstwa zostanie przedstawiony jako katastrofalny, to szanse na sprzedaż usługi doradczej maleją. Pamiętajmy, że menedżerowie, którzy mają kupić usługi doradcze, są najczęściej tymi samymi, którzy doprowadzili przedsiębiorstwo do obecnego stanu. Nikt nie kupuje usług od ludzi, którzy mówią wprost — *nie potrafisz zarządzać*. Dlatego firma doradcza będzie chciała się dowiedzieć, czy w diagnozowanym przedsiębiorstwie doszło ostatnio do zmiany władz. Jeśli tak, to można stosunkowo otwarcie opisywać stan organizacji. Należy również upewnić się, na ile kompletna była zmiana władzy — w niektórych sytuacjach pozorne zmiany w strukturze kadry

menedżerskiej mają za zadanie jedynie odsunąć odpowiedzialność od dotychczasowych liderów, lecz w gruncie rzeczy w dalszym ciągu wywierają oni spory wpływ na funkcjonowanie organizacji. Z kolei jeśli postawimy się w sytuacji menedżera rozważającego możliwość zakupu usług doradczych, to musimy pamiętać o tym, że stan przedsiębiorstwa będzie czasem przedstawiany przez doradców w zdecydowanie zbyt ponurych barwach właśnie po to, by zwiększyć szanse sprzedaży usług doradczych.

2. Wykorzystywanie stałego kontaktu z klientem jako narzędzia.

Bardzo często decyzja o zakupie usługi doradczej jest poprzedzona etapem wstępnej analizy, w ramach której zespół diagnostyczny bada podstawowe problemy organizacji, co pozwoli określić zakres umowy i listę zadań do wykonania. Z punktu widzenia konsultanta błąd na tym etapie projektu jest niezwykle kosztowny, ponieważ może oznaczać, że klient zrezygnuje z zakupu dalszych usług. Dlatego często konsultanci starają się prowadzić wstępny etap diagnozy w sposób, który zminimalizuje ryzyko z tym związane. Zagrożenia można podzielić na cztery główne kategorie: (a) sformułowanie założeń projektu doradczego, które będą zupełnie niezgodne z oczekiwaniami klienta, (b) popełnienie błędu w analizie danych, który podważy profesjonalizm diagnostyka, (c) zagrożenie pozycji ważnego aktora (patrz podrozdział poświęcony władzy w organizacji) lub (d) stworzenie sytuacji, w której menedżerowie wykorzystają spotkania robocze z doradcą do zablęśnięcia przed przełożonym i kolegami (oczywiście kosztem osoby diagnozującej).

Wymienione zagrożenia można ograniczyć na dwa sposoby: po pierwsze zamiast planować jedno spotkanie na koniec etapu wstępnej analizy, trzeba starać się o organizowanie wielu częściowych spotkań roboczych. Dzięki temu unikniemy niebezpieczeństwa, że ostateczna wersja propozycji projektu doradczego będzie zupełnie niezgodna z oczekiwaniami przyszłego klienta. Spotkania cykliczne pozwalają odgadywać prawdziwe oczekiwania menedżerów (często nieprzystające do oryginalnych założeń projektu) i dostosowywać do nich propozycje dotyczące zakresu diagnozy.

Po drugie należy unikać plenarnych prezentacji częściowych wyników analizy. To właśnie podczas takich spotkań najłatwiej popełnić błąd rzeczowy, który zostanie natychmiast dostrzeżony i wykorzystany przez menedżerów danego przedsiębiorstwa. Pamiętajmy, że oni znają badaną organizację znacznie lepiej niż członkowie zespołu diagnostycznego. Zamiast

tego rodzaju spotkań trzeba nalegać na indywidualne rozmowy z każdym z członków ciała decyzyjnego, które przesądzi o zakupie usługi doradczej. Podczas takich spotkań można zweryfikować wnioski ze wstępnej analizy oraz usunąć ewentualne błędy w rozumowaniu czy analizie danych. Gdy w końcu dojdzie do prezentacji wstępnych ustaleń, członkom ciała decyzyjnego będzie trudno zakwestionować przedstawiany materiał, ponieważ wcześniej był on z każdym z nich konsultowany.

3. Chwywanie pracowników klienta w pułapkę zaangażowania.

Jednym ze sposobów pokonania nieufności potencjalnego klienta jest wykorzystanie jego pracowników do promowania sprzedaży usługi doradczej. Ten trik polega na zasugerowaniu kierownictwu organizacji, że wstępny etap diagnozy może być przeprowadzony szybciej, taniej i lepiej, jeśli do zespołu diagnostycznego dołączeni zostaną najlepsi pracownicy organizacji. Jeżeli potencjalny klient zgodzi się na taką propozycję, to istnieje spore prawdopodobieństwo, że wspomniani pracownicy zaangażują się w działania zespołu diagnostycznego, a co za tym idzie — staną się wewnętrznymi orędownikami kontynuowania działań diagnostycznych, tym razem na dużą skalę. Kierownictwu organizacji łatwiej przychodzi zaakceptowanie tego rodzaju sugestii pochodzących od własnych pracowników niż od zewnętrznego konsultanta, którego darzy ograniczonym zaufaniem.

4. Przekształcanie sytuacji sprzedażowej w sytuację partnerską.

Jedna z technik sprzedaży stosowana w dziedzinie doradztwa organizacyjnego polega na tworzeniu wrażenia, że konsultant/doradca nie jest sprzedawcą usługi, lecz partnerem, który chce wspólnie z menedżerami organizacji rozwiązać ich problem. W ten sposób sytuacja konfrontacji zostaje zamieniona w sytuację współpracy. Takie rozwiązanie pozwala pokonać opór przyszłego klienta i kieruje jego uwagę na poszukiwanie rozwiązań problemu, a nie na rozważanie sensowności zakupu usług doradczych. Ważną rolę w stosowaniu tej techniki sprzedaży odgrywa korzystanie z odpowiedniego języka. Przede wszystkim chodzi o mówienie o problemie w kategoriach *my, nasz problem*, a nie *wy, wasz problem*.

5. Wykorzystywanie podziałów w organizacji.

Konsultanci czasem czerpią korzyści z tego, że większość organizacji nie stanowi jednolitych całości, w których wszyscy dążą do osiągnięcia tego samego celu. Konflikty i podziały w organizacji bywają wykorzystywane

na dwa sposoby: po pierwsze po to, aby usprawiedliwić błędy konsultanta, po drugie, by sprzedać usługę doradczą. W pierwszym przypadku podziały można wykorzystać w sposób następujący: jeśli któryś z członków kierownictwa wskazuje na błędne informacje zawarte w raporcie doradczym, to konsultant może próbować przerzucić winę na organizację, wskazując, iż otrzymał różne dane z różnych departamentów. Liczy on na to, że nikt nie będzie w stanie sprawdzić, czy rzeczywiście tak było, ponieważ wspomniane departamenty pozostają ze sobą w konflikcie. W drugim przypadku konsultant będzie rozwijał przed jednym z członków kierownictwa mirażę przewag nad innymi menedżerami, które mogą wyniknąć dla niego ze współpracy z konsultantem.

6. Radzenie sobie z zarzutami braku wiedzy specjalistycznej.

Z oczywistych powodów pracownicy danego przedsiębiorstwa wiedzą znacznie więcej o jego podstawowej działalności niż konsultanci, którzy przychodzą z zewnątrz. W związku z tym jednym z najczęściej spotykanych zarzutów ze strony klienta jest wskazywanie, że konsultanci nie mają żadnej wiedzy ani o organizacji, ani nawet o branży, w której ona funkcjonuje. W takiej sytuacji konsultant będzie często przekonywał, że skoro w firmie pracuje tak wielu doskonałych fachowców znających tę branżę, a jej funkcjonowanie pozostawia wiele do życzenia, to problem prawdopodobnie polega nie na braku wiedzy specjalistycznej, lecz na braku profesjonalnej wiedzy o zarządzaniu.

7. Rozpoznanie i wykorzystanie podziału ról w procesie decyzyjnym.

Sprzedaż usługi doradczej wymaga często diagnozy procesu decyzyjnego po stronie klienta. Należy zidentyfikować poszczególne role w tym procesie i podejmować odpowiednie działania, które zwiększą prawdopodobieństwo zakupu. Były konsultant David Craig (2005, s. 85 – 86) przedstawia następujące role, które udało mu się wyróżnić podczas pracy w firmie doradczej.

- **Decydent wyższego szczebla** — jest to osoba upoważniona do dysponowania dużymi budżetami. Przeważnie ulokowana o jeden szczebel wyżej w hierarchii organizacyjnej niż osoba, która zainicjowała kontakt z konsultantem. Zakończenie sprzedaży sukcesem wymaga uzyskania dostępu do tej osoby na jak najwcześniejszym etapie ustalania zakresu projektu doradczego. Nawiązanie kontaktu ma służyć przede wszystkim przygotowaniu decydenta na wysokość kwoty, która zostanie zaproponowana

jako wynagrodzenie za usługę. Lepiej przygotowywać decydenta stopniowo, niż przedstawić mu propozycję kontraktu pojawiającą się — z jego punktu widzenia — znikąd.

- **Decydent** — przeważnie osoba, która zainicjowała kontakt z doradcą; to ona zadecyduje, czy skorzystać z usługi konsultacyjnej, jednak ta decyzja będzie musiała być potwierdzona przez wymienionego wyżej przełożonego.
- **Doradca techniczny** — najczęściej menedżer zajmujący się właśnie tym obszarem funkcjonowania organizacji, którego ma dotyczyć diagnoza. Decydent będzie z nim konsultował ostateczną decyzję, ponieważ sam nie ma wystarczającej wiedzy, by ocenić sensowność propozycji złożonej przez konsultanta.
- **Zaufani decydenta** — ludzie, z którymi decydent pracuje od lat, ma do nich zaufanie, i dlatego ich zdanie się dla niego liczy, nawet jeśli nie mają oni wiedzy akurat w tej dziedzinie, której ma dotyczyć diagnoza.
- **Źródło informacji** — ten człowiek nie bierze udziału w procesie decyzyjnym, ale może pomóc nam zrozumieć, jak ten proces wygląda w badanej organizacji. Czy decyzje podejmowane są przez jedną osobę, czy kolegialnie, kto bierze udział w procesie decyzyjnym i w jakiej kolejności?
- **Strażnik** — człowiek, który może odmówić nam dostępu do ważnych danych i/lub ludzi (np. sekretarka lub menedżer odpowiedzialny za daną dziedzinę funkcjonowania organizacji).

Po określeniu ról w procesie decyzyjnym należy zdiagnozować stosunek każdego z uczestników do naszego projektu (pozytywny, neutralny, negatywny) i oczywiście postarać się o to, by jak największa część uczestników projektu miała nastawienie pozytywne. W tym celu warto przeanalizować:

- pochodzenie, wykształcenie i aspiracje zawodowe aktora pełniącego daną funkcję,
- korzyści, które może uzyskać w wyniku przeprowadzenia projektu doradczego,
- punkty oporu, kwestie wrażliwe, których poruszenia dany aktor się obawia.

Zdaniem Craiga, rozpoznanie powyższych uwarunkowań ma pozwolić skonstruować strategię, które zmienią nastawienie aktorów, lub — w ekstremalnych przypadkach — doprowadzą do dyskredytacji ludzi, którzy nie chcą zmienić zdania i przejść na stronę zwolenników konsultantów.

1.2.3. Diagnoza a relacje władzy w organizacji

Każda zmiana organizacyjna wywołuje uzasadniony niepokój po stronie pracowników. Również działania przygotowujące taką zmianę — w tym proces diagnozy — powodują wystąpienie podobnych emocji. Dlatego przed podjęciem działań diagnostycznych warto zastanowić się, jaki wpływ będą one miały na relacje władzy w organizacji (Harrison i Shirom, 1999).

Przed wszystkim musimy mieć świadomość, że poprawnie przeprowadzona diagnoza może **ujawnić słabość niektórych komórek organizacyjnych**. Jeśli przyjmimy model analizy polegający na porównywaniu wyników poszczególnych komórek ze średnią dla całego przedsiębiorstwa (patrz podrozdział 6.1), to siłą rzeczy niektóre z komórek uzyskają wyniki poniżej średniej. Wykazanie niskiego poziomu sprawności może zaś pogorszyć wizerunek menedżera odpowiedzialnego za tę komórkę, może również wpłynąć na jego dalszą karierę zawodową.

Ten problem ma jednak również drugie oblicze. Niektóre komórki organizacyjne wypadną w diagnozie lepiej niż inne, co z kolei może przełożyć się na pewne korzyści dla menedżerów i pracowników zatrudnionych w tych komórkach organizacyjnych.

Realizacja projektu diagnostycznego jest trudna, jeśli nie niemożliwa, bez wsparcia z wewnątrz organizacji. Przeważnie jedna (lub więcej) osoba zostaje wyznaczona do organizowania kontaktów między doradcami a przedsiębiorstwem, umawiania spotkań, pozyskiwania niezbędnej dokumentacji organizacyjnej itd. Proces wymiany informacji i wiedzy między zespołem diagnostycznym a osobą odpowiedzialną za kontakty z doradcami jest dwukierunkowy. Oznacza to, że z jednej strony pracownik oddelegowany do obsługi konsultantów dostarcza im informacji, ale z drugiej — sam pozyskuje od konsultantów pewną wiedzę, zarówno o planowanych kolejnych etapach działań diagnostycznych, jak i o metodologii badania i podstawowych sugestiach dotyczących planowanej zmiany organizacyjnej. Konsekwencją diagnozy będzie zatem również **wzmocnienie pozycji osoby odpowiedzialnej za kontakty z zespołem diagnostycznym**.

W związku z tym, że diagnoza może mieć istotny wpływ na relacje władzy w przedsiębiorstwie, niektórzy aktorzy będą zainteresowani tym, by ograniczyć zakres i intensywność diagnozy, podczas gdy inni będą mieli dokładnie przeciwne interesy. Zatem przed podjęciem działań diagnostycznych warto byłoby naszkicować mapę relacji władzy w organizacji z uwzględnieniem stanowiska każdego z aktorów względem planowanych działań diagnostycznych. W tym

celu należy przeanalizować podstawy władzy, którymi mogą dysponować potencjalni zwolennicy i przeciwnicy zmian.

Pierwsza podstawa władzy, która przychodzi nam do głowy, gdy zastanawiamy się nad możliwościami wywierania wpływu przez poszczególnych aktorów organizacyjnych, to **pozycja w hierarchii formalnej**. Władza wynikająca z tej podstawy ma charakter wielowymiarowy. Po pierwsze regulamin organizacyjny nakazuje pracownikom zatrudnionym na niższych szczeblach hierarchii wykonywanie poleceń wydawanych przez przełożonych. Wynika to wprost z przepisów określających relacje w strukturze organizacyjnej. Jednak na tym wpływ aktorów zajmujących wyższe pozycje w hierarchii się nie kończy. Pozycja w hierarchii daje również możliwość kontrolowania innych źródeł władzy, przede wszystkim rzadkich zasobów i udziału w procesach decyzyjnych.

Kontrola rzadkich zasobów to jedno z najsilniejszych źródeł władzy w organizacji. Przypomnijmy, że rzadki zasób to takie dobro, które wszyscy chcieliby mieć, lecz nie dla wszystkich go starczy. Dlatego aktorzy, którzy kontrolują podział rzadkich zasobów, mogą wywierać rzeczywisty wpływ na działania podejmowane przez innych aktorów. Logika wywierania wpływu jest następująca: jeśli będziesz postępował zgodnie z moją wolą, to pozwolę Ci skorzystać z zasobów, którymi dysponuję; jeśli postąpisz inaczej, zostaniesz odcięty od tych zasobów.

Jednym z najważniejszych rzadkich zasobów są oczywiście środki finansowe. Ich podział (znajdujący swój formalny wyraz przede wszystkim w podziale budżetu przedsiębiorstwa) determinuje w dużym stopniu to, jakie zadania będą mogli zrealizować poszczególni aktorzy. Warto jednak pamiętać, że środki finansowe tylko w niektórych przypadkach są jedynym rzadkim zasobem liczącym się w przedsiębiorstwie. Dlatego w przypadku każdej z diagnozowanych organizacji powinniśmy odnaleźć specyficzne dla niej rzadkie zasoby, np.: sprzęt i wyposażenie, wiedza i umiejętności, wykwalifikowani pracownicy, budynki, dostęp do projektów i zleceń. Niezależnie od rodzaju zasobu podstawowa logika wpływu pozostaje zawsze taka sama: aktor, który dokonuje podziału zasobu, ma do powiedzenia więcej niż inni. Mówiąc inaczej, mamy tu do czynienia z tzw. złotą regułą — kto ma złoto, ten ustala reguły.

W przedsiębiorstwach kontrola rzadkich zasobów na ogół nie polega na ich posiadaniu. **Posiadanie** to sposób kontroli zasobów zarezerwowany dla właścicieli przedsiębiorstwa i ekspertów. Pierwsi z nich mają tytuł prawny, z którego wynika ich władza, podczas gdy drudzy posiadają pewną wiedzę, którą mogą podzielić się z innymi pracownikami organizacji. Jednak najczęściej kon-

trola rzadkich zasobów polega na **dysponowaniu zasobami, które należą do kogoś innego**. Takim przypadkiem jest właśnie władza menedżera rozporządzającego budżetem swojej komórki organizacyjnej, choć przecież nie jest jego właścicielem.

Możemy mieć również do czynienia z innym sposobem kontroli, polegającym na **formułowaniu zasad określających, kto i kiedy może skorzystać z rzadkiego zasobu**. O ile w sytuacji opisanej powyżej menedżer imiennie określa, komu przydziela zasoby, o tyle we władzy wynikającej z formułowania zasad definiuje się warunki, które musi spełnić aktor, by mógł uzyskać dostęp do zasobu. Przykładowo premię kwartalną (lub stypendium za wyniki w nauce) otrzymują pracownicy (studenci), którzy osiągnęli w poprzednim kwartale (semestrze) odpowiednio wysokie wyniki sprzedażowe (wysoką średnią ocen).

Udział w procesie decyzyjnym to kolejne źródło władzy. Często bywa utożsamiane z pozycją w hierarchii organizacyjnej, lecz jest to błąd. Oczywiście im wyżej w hierarchii, tym większe uprawnienia decyzyjne, jednak trzeba zauważyć, że bardzo często aktorzy znajdujący się wysoko w strukturze w rzeczywistości jedynie formalnie zatwierdzają decyzje podjęte przez kogoś innego. Wyobraźmy sobie sytuację, w której kierownictwo przedsiębiorstwa ma podjąć decyzję dotyczącą zakupu nowego systemu informatycznego. Jeśli wśród członków zarządu nie ma ekspertów w dziedzinie IT, to przygotowanie takiej decyzji zostanie zlecone szefowi działu informatyki. Zostanie on poproszony o przedstawienie kilku możliwych wariantów wyboru. Teoretycznie można by powiedzieć, że to zarząd podejmuje ostateczną decyzję o wyborze systemu informatycznego, jednak w rzeczywistości wybór ten będzie bardzo mocno uzależniony od sposobu, w jaki szef informatyków przedstawi poszczególne warianty decyzyjne. Jeśli zatem chcemy dowiedzieć się, kto posiada władzę wynikającą z udziału w procesie decyzyjnym, powinniśmy prześledzić sposób dokonywania najważniejszych wyborów w danym przedsiębiorstwie i zidentyfikować aktorów, którzy mieli na tego rodzaju procesy największy wpływ.

Władza może również wynikać z podziału pracy w organizacji i **udziału w krytycznych procesach organizacyjnych**. Wszystkie działania organizacji można przedstawić w kategorii procesów, które zaczynają się na wejściu organizacji, przechodzą przez poszczególne komórki organizacyjne i w pewnym miejscu się kończą. Procesy zachodzące w organizacji można podzielić na krytyczne i pomocnicze. Procesy krytyczne to te, bez których organizacja nie mogłaby przetrwać i rozwijać się. Aktor wykonujący ważne zadania w takim procesie ma

stosunkowo większy wpływ na działania organizacji niż inni aktorzy. Może bowiem żądać dla siebie i swojej komórki organizacyjnej dodatkowych zasobów, argumentując, że są one niezbędne do prawidłowej realizacji krytycznego procesu. Jego zdanie będzie również brane pod uwagę podczas analizy ewentualnych propozycji zmian organizacyjnych — szczególnie wtedy, gdy będzie on twierdził, że planowana zmiana może negatywnie wpłynąć na realizację tych procesów. Władza wynikająca z udziału w krytycznych procesach jest wprost związana z problemem **pryncypała – agenta** (Bowie i Freeman, 1992). W każdej strukturze możemy wyróżnić ludzi, którzy wydają polecenia (pryncypał), i ludzi, którzy te polecenia realizują (agent). Natura działań zorganizowanych powoduje, że w większości przypadków agent ma większą wiedzę na temat wykonywanej przez siebie pracy niż pryncypał. Dlatego agent dysponuje przeważnie możliwością wprowadzania pryncypała w błąd, jeśli chodzi o środki i czas potrzebne do realizacji zadania. To powoduje, że aktorzy znajdujący się stosunkowo nisko w strukturze organizacyjnej, lecz wypełniający ważne zadania w krytycznych procesach dysponują możliwościami wywierania wpływu wykraczającymi poza władzę wynikającą z formalnych regulacji zawartych w regulaminie organizacyjnym.

Władza w organizacji może także wynikać z **umiejętności redukowania niepewności na rzecz innych uczestników organizacji**. Zarządzanie organizacją oznacza konieczność nieustannego podejmowania decyzji. Wiele z nich wydawanych jest w warunkach niepewności, tj. decydent nie ma pełnej wiedzy o tym, jakie konsekwencje przyniesienie, i nie potrafi nawet określić prawdopodobieństwa, z jakim zmaterializują się przewidywane konsekwencje. Dlatego każdy, kto może zniwelować poziom niepewności, zyskuje na znaczeniu w organizacyjnej grze o władzę. Redukcja niepewności może przyjmować trzy podstawowe formy. Pierwsza z nich polega na **informowaniu** o prawdopodobnych zmianach w warunkach funkcjonowania organizacji. Przykładowo pracownik, dzięki swoim nieformalnym kontaktom w jednym z ministerstw, może wcześniej niż inni dowiedzieć się o planowanych zmianach ustawodawstwa regulującego branżę, w której działa przedsiębiorstwo. Taka informacja zmniejsza poziom niepewności przy podejmowaniu decyzji, ponieważ aktorzy zyskują czas potrzebny na przygotowanie się do planowanych zmian. Druga forma redukowania niepewności to **zapobieganie**. Przyjmijmy, że wspomniany pracownik nie tylko wie, że szykują się zmiany w ustawie, lecz również jest im w stanie przeciwdziałać, wywierając wpływ na urzędników zatrudnionych w ministerstwie lub na posłów, którzy planowaną ustawę będą musieli przegłosować

w parlamencie. Trzecia forma redukowania niepewności to **absorpcja**. Załóżmy, że do pewnej zmiany w otoczeniu już doszło. Mogłaby ona spowodować negatywne konsekwencje dla organizacji, jednak aktor lub komórka organizacyjna, którą kieruje, potrafi wziąć cały ciężar radzenia sobie z problemem na siebie i tym samym spowodować, że pozostałe części organizacji mogą funkcjonować tak, jakby żadna zmiana nie miała miejsca.

Przygotowując się do przeprowadzenia diagnozy organizacji, powinniśmy zastanowić się, kto i w jakim zakresie będzie mógł wywierać wpływ na kierunek i zakres diagnozy, oraz nad tym, czy będzie to wpływ mający na celu wsparcie tych działań, czy ich ograniczenie.



Właściwe rozpoznanie przed skuteczną terapią

Przedsiębiorstwo jest jak żywy organizm, stanowiący zespół komórek, narządów i układów, ściśle połączonych i zależnych od siebie nawzajem. Kiedy jeden z organów zaczyna niedomagać, szybko znajduje to przełożenie na funkcjonowanie całego systemu.

Podobnie jak w przypadku interwencji medycznej, ulepszenie Twojego przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniej diagnozy — zebrania danych, ich oceny i wyciągnięcia wniosków. Prawidłowego rozpoznania może dokonać specjalista. Albo menedżer uzbrojony w wiedzę dotyczącą procesów wdrażania **zmiany organizacyjnej**.

Zapewne znane Ci jest powiedzenie, że **lepiej zapobiegać, niż leczyć**. O reformowaniu organizacji napisano grube tomy. Przeprowadzenie przedsiębiorstwa przez trudny i nieunikniony proces zmian jest wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć kierujący większością firm. Przed zmianą organizacyjną nie można uciec — burzliwe otoczenie biznesowe zmusza menedżerów do nieustannego usprawniania organizacji, którymi kierują.

Dlatego warto odpowiednio przygotować się do reformowania organizacji. Z tym podręcznikiem zdecydowanie łatwiej poradzisz sobie z przeprowadzeniem rzetelnej diagnozy organizacyjnej. Zdobędziesz także pewność, że **nie zabierasz się za odmienianie przedsiębiorstwa, którego w gruncie rzeczy nie znasz i nie rozumiesz**.



Przemysław Hensel — doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania. Uczestniczył w licznych projektach diagnostycznych i doradczych. Od dziesięciu lat prowadzi zajęcia z diagnozy organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, którego jest etatowym pracownikiem. Wykładał między innymi w Korei Południowej i Finlandii. Prowadzi szkolenia, nie tylko dla ludzi biznesu, lecz również dla pracowników sektora publicznego. Przez pięć lat był menedżerem w jednej z największych spółek mediowych w Polsce.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 5760



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



Raiffeisen
BANK

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-2948-0



Cena: 49,00 zł