

ANALIZUJ SWOJĄ GOTOWOŚĆ NA ZMIANY

Jak otwarci są Twoi pracownicy na poprawę sposobu wykonywania codziennych zadań? Czy zmiana spotyka się z oporem, czy też jest akceptowana jako naturalna część warunków, w jakich oczekuje się od wszystkich pracowników? Odpowiedzi na te pytania wiele mówią o gotowości Twojej firmy na zmiany. Doprowadzenie do zmiany w firmie zawsze wymusza modyfikację zachowań pracowników. W konsekwencji każda analiza gotowości musi zakładać, że ludzkie zachowanie zwiększy złożoność zmiany. Na przykład rozważanie zmian technicznych i procesowych bez przewidywania reakcji ludzi na te zmiany zwykle powoduje większy opór. W niektórych środowiskach, wysoce techniczne zmiany będą akceptowane na podstawie dobrze zbadanych badań technologicznych. Inne zmiany mogą wywołać niezadowolenie z wdrożenia, jeśli kierownicy techniczni nie zaplanują akceptacji pracowników. Pracownicy mają uczucia i postawy wobec zmian, które często są potęgowane przez nieporozumienia. Obejmuje to badanie kwestii konkurencyjnych, takich jak ewolucja produktów, badania i rozwój, zdolność do zaspokojenia potrzeb przyszłych klientów oraz gotowość kierownictwa do uczynienia zmiany osobistym dążeniem. Zrównoważona ocena Twojej obecnej pozycji i reszty branży może Ci powiedzieć, jaki jest Twój obecny stan. Nie możesz rozpocząć zmiany, dopóki nie określisz punktu początkowego. Jednak obecny stan firmy ma znaczenie tylko wtedy, gdy kierownictwo wie, dokąd chce zmierzać. Mówiąc prościej, potrzebujesz początku i zakończenia, zanim będziesz mógł opracować plan połączenia tych dwóch. Na przykład, jeśli Twoim celem jest wyprzedzenie konkurencji o jedno pokolenie produktów, zmiana oznacza szybszy rozwój produktu w celu zaspokojenia przyszłych potrzeb klientów. Jeśli Twoja firma jest pogrążona w kulturze reaktywnej, zawsze czekając, aż klienci zakomunikują swoje potrzeby, potrzebną zmianą jest przeniesienie firmy na kulturę przewidywania. Ale skąd przywódcy wiedzą, że zmiana została pomyślnie zakończona? Stopniowe wydarzenia zmian często powodują mutacje w pierwotnych planach – miejsce docelowe zmienia się, gdy zbliżasz się do niego. Nie ma problemu. Odnoszący sukcesy liderzy po prostu dostosowują swoje podejście i kontynuują. Ale ciągłe dostrajanie może sprawić, że zmiany wydają się skończone bardziej jak ciągłe doskonalenie. A to sprawia, że trudno jest stwierdzić, kiedy zmiana została w końcu osiągnięta. Jeśli firma należy do branży, która zmienia się szybciej niż inne, proces staje się niekończącą się pętlą. Spójrzmy na studium przypadku.

Baker Chemical Company to mały producent chemii do trawników i ogrodów, którego sprzedaż wynosi 6,5 miliona dolarów i zatrudnia 35 pracowników. Właścicielem i zarządcą jest Jerry Baker, który siedem lat temu rozpoczął działalność w swoim garażu na dwa samochody. Jego żona Linda jest sekretarką firmy i odpowiada za rejestry klientów i miesięczne rachunki. Wraz ze wzrostem wielkości działalności Linda stopniowo zwiększała liczbę pracowników, którzy przygotowywali faktury i przetwarzali zobowiązania oraz miesięczne zestawienia klientów. Kiedy zaczęło jej być coraz trudniej przygotowywać informacje na czas, o alternatywne metody dopytywała się podczas spotkania z zewnętrznym księgowym Samem Shaferem. Był zaniepokojony jej brakiem szybkości ściągania należności, więc zasugerował skomputeryzowany proces rozliczeniowy, aby zintegrować zobowiązania i miesięczne sprawozdania finansowe. Uważał, że wiele pakietów oprogramowania może pomóc Baker Chemical w poprawie jej sytuacji finansowej. Linda była entuzjastycznie nastawiona i kiedy przekazała swoje plany, była rozczarowana brakiem entuzjazmu ze strony personelu. Jej pięciu pracowników administracyjnych zasugerowało wszystkie możliwe przyczyny, dla których komputery nie działały. Napięcie między Lindą a pracownikami wzrosło w ciągu kilku tygodni po jej ogłoszeniu i stała się bardzo sfrustrowana. Kiedy ręczne przygotowywanie danych finansowych stało się wolniejsze i bardziej niedokładne, Linda umówiła się na kolejną wizytę z Samem Shaferem. Po przekazaniu tej historii Samowi, zaproponował, że przedstawi ją swojemu partnerowi, który specjalizował się w zarządzaniu zmianą. Linda zgodziła się spotkać z partnerem tego popołudnia.

Wydarzenia w Baker Chemical nie są niczym niezwykłym w firmach, które nie są gotowe na zmiany. Kiedy liderzy są entuzjastycznie nastawieni do korzyści płynących ze zmiany, ale nieczuli na postrzeganie pracowników, pojawia się opór. Pracownicy Lindy stawiali opór, ponieważ komputeryzacja była postrzegana jako zagrożenie dla ich stanowisk. Zatrudniono ich ze względu na umiejętności manualnego prowadzenia ewidencji. Komputery z pewnością by je zastąpiły. Pojawiła się panika. Strach objawiał się wyobcowaniem od Lindy i gorszą wydajnością pracy. Jak więc Linda powinna poradzić sobie z zarządzaniem zmianą? Gdyby zatrzymała się, by przeanalizować gotowość Bakera do zmian, zadałaby sobie szereg pytań:

- * Jaka jest aktualna szybkość i jakość informacji przygotowywanych przez pracowników administracyjnych?
- * Jakie są najbardziej opłacalne i dokładne systemy komputerowe dostępne obecnie dla Baker Chemical?
- * Którą technologię należy nabyć, aby zainstalować najbardziej odpowiedni system?
- * Jakie umiejętności administracyjne są wymagane do zmiany?
- * Jakie szkolenie jest dostępne?
- * Jakich wrażliwości na tę zmianę należy się spodziewać? Jak powinienem przekazać mój pomysł, aby zapewnić akceptację pracownika?

Gdyby Linda rozważyła te pytania przed ogłoszeniem zmiany, byłaby bardziej ostrożna. Zanim powiedziałaaby swoim pracownikom, oceniłaby obecny stan firmy, zdecydowała, co chce osiągnąć, i określiła, w jaki sposób może wnieść technologię i umiejętności do procesu zmian. Rozważając te pytania, uświadomiłaby sobie wrażliwość pracowników na skomputeryzowaną księgowość. Drugi przykład pochodzi z American Pen Company

American Pen Company produkuje długopisy pod kierownictwem prezesa Gino Lazaro. W ubiegłym roku sprzedaż zbliżyła się do 143 mln USD, kiedy firma z powodzeniem została jedynym dostawcą sieci drogerii. Gino, stale poszukując wydajności, zatrudnił firmę konsultingową do przeglądu działalności zakładu. Działy pakowania, projektowania, produkcji i wysyłki miały zostać przeanalizowane w poszukiwaniu wyższej wydajności. Wczesne raporty konsultantów opisywały aktualny stan wydajności w każdym dziale, podkreślając powielanie dokumentów, personel księgowy, a wiele zapasów liczy się jako kosztowne dla American Pen, podczas gdy niewiele dodając do kontroli księgowych lub jakości. Analiza wykazała, że pięć osób zostało zatrudnionych do zadań bez wartości dodanej. Gino zaakceptował ustalenia i zamierzał wprowadzić zmiany w ciągu trzech miesięcy. Doradcy ostrzegali go, że wdrożenie będzie delikatną sprawą. Gdyby zmiany zostały ogłoszone wcześniej, pracownicy prawdopodobnie poczuli się zagrożeni i nieufni do niego. Doradcy zalecili mu zaangażowanie każdego działu w projektowanie planów wdrożeniowych. Gino spotkał się z każdym działem osobno, wskazując na chęć znalezienia przez firmę nowych, bardziej efektywnych sposobów realizacji funkcji działów. Kto lepiej zaangażować się w poszukiwanie rozwiązań niż ci, których one dotyczą? Zaproponował wszystkim pracownikom premię w wysokości 10 procent trwałych oszczędności uzyskanych w wyniku proponowanych przez nich zmian. Nie odwołując się do raportu konsultanta, delikatnie poprowadził kierowników działów w kierunku wyeliminowania powielania zadań jako źródła ich premii. Gino był zarówno zaskoczony, jak i zachwycony podobieństwami w ustaleniach między pracownikami a konsultantem. Tak samo zidentyfikowano duplikaty!

W przeciwieństwie do Lindy, Gino rozważał wpływ zmian na morale i produktywność. Dzięki zaangażowaniu pracowników w ten proces, zmiana Gino stała się ich zmianą – z premią jako nagrodą.

UPEWNIJ SIĘ, ŻE KAŻDA INICJATYWA MA PRZEDSTAWICIELA

Linda Baker stała się agentem zmian dla Baker Chemical nie tylko dlatego, że zgłaszali się do niej pracownicy administracyjni. Miała entuzjazm i determinację, aby przenieść firmę na skomputeryzowaną księgowość. Każdy, kto chce być agentem zmian, musi mieć te cechy, aby odnieść sukces. Co ważniejsze, agent musi być szanowany przez tych, od których oczekuje się akceptacji zmiany. Agent zmiany, któremu brakuje entuzjazmu lub osobistej wiarygodności, poniesie porażkę. Biedni agenci powodują, że sama zmiana traci wiarygodność. Zmiana będzie wymagać więcej wysiłku i nakładów, nawet jeśli najbardziej szanowany lider zostanie wprowadzony jako zastępczy agent zmiany. Jeśli zmiana jest wystarczająco ważna, aby ją wdrożyć, wystarczająco ważne jest, aby mieć odpowiedniego agenta. Poświęć trochę czasu na dokonanie właściwego wyboru agenta. Będzie to najlepsza inwestycja, jaką dokonasz w procesie zmian. Analitycy zmian określają gotowość firmy do zmian. Dlatego konsultant Lindy Baker dostarczył jej przykładowy kwestionariusz analityczny do wypełnienia przed wdrożeniem. Oprócz agenta każda zmiana firmy potrzebuje sponsora. To osoba lub grupa promująca zmianę w firmie, podczas gdy agent jest odpowiedzialny za skuteczne przeprowadzenie zmiany. Linda była w rzeczywistości zarówno sponsorem, jak i agentem zmiany. Podobnie Gino Lazaro z American Pen Company. W wielu przypadkach obowiązki będą spoczywać na różnych ludziach. Osoby dotknięte zmianą to ludzie, którzy muszą coś zmienić w swojej wiedzy, umiejętnościach, zachowaniu lub postawie, aby zmiana się powiodła. Osoby dotknięte chorobą Bakera to pięciu pracowników administracyjnych Lindy. Odpowiedzi Lindy na pytania dotyczące zmian pozwoliły jej zrozumieć wagę planowanego wdrożenia. Kwestionariusz zmusił ją do rozważenia szczegółów przejścia z ręcznej księgowości na system komputerowy oraz wymaganego szkolenia personelu. Obawa o bezpieczeństwo pracy sprawiła, że jej pracownicy opierali się tej zmianie. Aby złagodzić ich obawy, Linda musiała zmienić trening w funkcję sprzedaży, aby przełamać ich opór. Ostatecznie zarządzanie zmianą było o wiele trudniejsze, niż początkowo myślała Linda.

WYZNACZ LIDER ZMIAN

Sponsorzy zmian identyfikują potrzebę zmian. Mogą pochodzić z dowolnego miejsca w organizacji. Urzędnicy pocztowi, na przykład, mogą określić lepsze sposoby sortowania i dostarczania korespondencji i sugerować tę zmianę kierownictwu. Jeśli zmiana zostanie zaakceptowana, pomagają zaplanować wdrożenie. Liderzy zmian ułatwiają proces wdrażania. Wspierają plany zmian i współpracują z agentami zmiany i sponsorami. Z kolei agenci zmiany zwracają się do lidera, który kieruje wykonaniem każdego planu. Liderzy zmian są podobni do liderów kluczowych kompetencji i są tak samo niezbędni dla długoterminowej kondycji firmy. Większe firmy zwykle zatrudniają pełnoetatowych liderów zmian; mniejsze firmy mają skromniejsze zobowiązania. Im mniejsza firma, tym większe prawdopodobieństwo, że liderem zmian będzie prezes lub właściciel. Znaczenie roli pozostaje jednak takie samo, bez względu na wielkość firmy. W sprawie Baker Chemical Linda była sponsorem, agentem zmian i, tak naprawdę, korporacyjnym liderem zmian. Gdyby Baker Chemical była firmą o wartości 100 milionów dolarów i zatrudniającą 700 pracowników, Linda prawdopodobnie miałaby pełnoetatowego lidera zmian. To dobry moment na zapoznanie się z przypadkiem Blue Sea Foods Inc.

Hank Xyler otworzył pierwszą restaurację Blue Sea z owocami morza w 1961 r. i zdołał otwierać jeden nowy sklep każdego roku przez następne 10 lat. W ciągu następnych 20 lat indywidualni właściciele francyz zbudowali i prowadzili 700 francyz w Ameryce Północnej, Europie i na Pacyfiku. Hank nadal był właścicielem i operatorem 11 sklepów. Duże franczyzy restauracyjne stają przed wyzwaniem utrzymania spójności jakości jedzenia i obsługi wśród wielu właścicieli. Hank poczuł, że zadanie było to niemożliwe, ponieważ zawsze było 10-15 procent restauracji, które utrzymywały renegackie procesy żywieniowe lub złe standardy obsługi. Raporty o źle ugotowanych rybach i niegrzecznych pracownikach

docierały co tydzień do centrali, zmuszając prawników wewnętrznych do pisania listów do przestępców franczyzobiorców. Coroczna selekcja wykazała, że Hank był na najniższym poziomie w historii, jeśli chodzi o odporność jego franczyzobiorców na standardy jakości. Odmówił zamknięcia aresztu planistycznego, dopóki menedżerowie i doradcy nie rozwiążą problemu. Wiceprezes ds. działalności franczyzowej zaproponował firmie zatrudnienie lidera zmian na pełen etat. Hank i inni menedżerowie wyższego szczebla argumentowali, że nowa osoba powinna zająć się kontrolą jakości, a nie zarządzać zmianami. Wiceprezydent bezlitośnie bronił swojej definicji stanowiska. Utrzymanie standardów jakości jest symptomem większego problemu. Oznacza to, że firma po prostu nie jest wystarczająco silna we wdrażaniu zmian. Każda zmiana dokonana w menu lub podejściu do obsługi musi być jednolicie wdrożona we wszystkich 700 restauracjach. Kontrola jakości staje się problemem w przypadku braku zgodności z normami. W biznesie restauracyjnym różnorodność i ciągłe zmiany są niezbędne do utrzymania lojalności klientów. Hank był przekonany. Aby zwiększyć przychody i udział w rynku, niezbędna była jednolitość zmian. Restauracje z renegackimi przepisami i procedurami nadal będą odwracać uwagę od zmian franczyzowych. Zgodził się zatrudnić lidera zmian.

Hank faktycznie przekazał liderowi większą odpowiedzialność, niż pierwotnie proponował. Liderem było nie tylko opracowanie i wdrożenie zmian franczyzowych; sprawdzał zmiany anonimowo, bez uprzedzenia. Franczyzobiorcy, którzy nie wprowadzą zmian zgodnie z zaleceniami, ryzykują utratę swoich praw do franczyzy. Prawo do odwołania franczyzy zapewniło liderowi zmian uwagę i szacunek operatorów restauracji. W zeszłym roku sklepy renegatów Hanka wynosiły 4 procent, w porównaniu z 10 procentami. Ludwig Inc., nasza sprawa corocznej selekcji i planowania, oferuje inne podejście do zmiany przywództwa, głównie ze względu na jego wielkość. Ponieważ technologia komputerowa zmieniała się tak szybko, Ludwig mianował Lee Wilsona pełnoetatowym wiceprezesem ds. zmian, aby zachęcić sponsorów i agentów zmian. Sprawdźmy, co znalazł.

Segregacja Lee, przeprowadzona przed planowaniem aresztu, zidentyfikowała wiele słabości w zarządzaniu Ludwigem i wdrażaniu zmian. Kierownictwo średniego i wyższego szczebla nie posiadało umiejętności diagnozowania potrzeby zmian. Wymagali szkolenia, aby:

- * zdiagnozować potrzebę i gotowość Ludwiga do zmian;
- * skutecznie projektować i komunikować plany zmian;
- * identyfikować i odnosić się do emocjonalnych reakcji na zmianę;
- * ograniczać i zarządzać negatywnymi reakcjami na zmiany

Głównym celem Lee było przeszkolenie 60 wyższej kadry kierowniczej w zarządzaniu zmianą do końca roku podatkowego. Plan działania sugerowany w celu osiągnięcia tego celu polegał na zaangażowaniu 60 liderów w 15-osobowych zespołach na jednodniowe szkolenie rozpoczynające się 15 marca, 15 czerwca, 15 września lub 15 grudnia bieżącego roku podatkowego.

Lee zwiększył świadomość specyficznych potrzeb Ludwiga w zakresie zarządzania zmianami. Jeśli uda mu się osiągnąć swoje cele, stworzy organizację bardziej podatną na zmiany. Liderzy zmian przez swoje istnienie wykazują zaangażowanie organizacji w zmiany. Pracownicy akceptują to jako ciągły proces przywództwa i z czasem opór przed samą zmianą zanika.

PRZYGOTOWANIE PLANU ZASOBÓW W CELU WPROWADZENIA ZMIAN

Posiadanie lidera zmian jest ważne, ale nie wystarczy, aby zapewnić pomyślne wdrożenie zmian. Plan zasobów jest również krytyczny. Stworzony i monitorowany przez liderów zmian, plan zasobów wprowadza plany działania do planów biznesowych na bieżący rok. Daje to cztery wyraźne korzyści:

* Wdrażanie zmian jest wprowadzane jako etap ogólnego planowania biznesowego.

* Planowanie zmian staje się przyjętą praktyką. Im bardziej normalne staje się planowanie zmian, tym bardziej są one oczekiwane przez dotknięte nią osoby, co z czasem prowadzi do mniejszego oporu.

* Uwzględnienie celów zmian i planów działania podczas corocznej selekcji wymusza spójne podejście do wyznaczania celów.

* Roczne planowanie biznesowe z datami kamieni milowych do monitorowania postępów zapewnia naturalny klimat do śledzenia wdrażania zmian.

To doskonały czas na powrót do Baker Chemical Company i śledzenie postępów Lindy we wdrażaniu proponowanych przez nią zmian administracyjnych.

Kiedy Linda zakończyła zaproponowaną analizę zmian administracyjnych, wróciła do konsultanta ds. zmian, aby przestudiować plany wdrożenia. Linda czuła się teraz na tyle kompetentna, by opracować swój plan wdrożenia zmian.

Plan Lindy uwzględnia kluczowe kryteria sukcesu niezbędne do zmiany, planowania zarówno w zakresie zasobów technologicznych, jak i ludzkich. Łagodzi obawy związane z zakończeniem pracy, sprzedając zmianę jako okazję do szkolenia personelu, a nie rozwiązanie. Szczególnie zaproszenie personelu do zgłaszania pomysłów na wdrożenie. Ten krok pomógł Baker Chemical wydobyć się z biednych początków zmian. Aby docenić korzyści płynące z planowania wdrożenia od samego początku, nie ma lepszego przykładu niż firma Blue Sea Foods Inc. firmy Hank Xyler.

Liderem zmian Hanka został Jim Thames. Jego pierwszym zadaniem było uczestniczenie w dyskusjach liderów dotyczących zmian w światowym menu obiadowym. Pierwszą inicjatywą Hanka dotyczącą menu obiadowych było włączenie sałatki obiadowej z owocami morza. Ogólnoświatowa troska o kondycję i zdrowie skłoniła badaczy żywności do podkreślenia sałatek jako okazji do sprzedaży. Ankiety przeprowadzone wśród klientów pozwoliły zidentyfikować pożądane kombinacje i ilości owoców morza, sałaty i dodatków. Do ustalenia były jeszcze specjalne składniki sosu. Podczas spotkania przydzielono uczestnikom działania, a Jim podjął wyzwanie przygotowania wstępnych planów wdrożeniowych dla 700 restauracji. Kiedy komisja planistyczna ponownie się zebrała, przedstawił proponowany plan wdrożenia w postaci harmonogramu. Składniki receptury musiały być najpierw sfinalizowane – i nie później niż w połowie maja, jeśli cele sprzedażowe miały zostać osiągnięte w tym roku. Będą dwa miesiące testów w restauracjach należących do firmy, aby poprawić jakość i konsystencję samej sałatki oraz ustalić rekordy sprzedaży, które zostaną przekazane franczyzobiorcom. Szczegółowe instrukcje dotyczące przepisów zostaną dostarczone do wszystkich franczyzobiorców przed zakończeniem dwumiesięcznych testów, co pozwoli każdej restauracji na przetestowanie sałatki i rozwiązanie wszelkich problemów. W lipcu centrala miała podawać wyniki sprzedaży i danych testowych, a jeśli są pozytywne, zachęcać do natychmiastowego przyjęcia zmian w menu. Jim zaproponował, aby wstępne kontrole wdrożenia były przeprowadzane przez kontrolę jakości przez cały sierpień. Dla osób mających trudności można wdrożyć plany działań naprawczych. Aby upewnić się, że sałatka jest spójna we wszystkich franczyzach, przepis na sałatkę zostanie dodany do kontroli audytowych na nadchodzący rok: od września ktoś z kontroli jakości będzie jadł sałatkę w każdej franczyzie. Chociaż spotkanie planistyczne przyniosło drobne poprawki do planu Jima Thamesesa, zostało ono przyjęte „w zasadzie”. Włączając testy i kontrole audytu, odpowiedział na obawy Hanka dotyczące spójności receptury. Zwiększona sprzedaż podczas testów zmniejszyła odporność franczyzobiorców na zmiany. Hank był również zachwycony, widząc, jak jego pracownicy kontroli jakości pomagają franczyzobiorcom we wdrażaniu zmiany. W przeszłości zawsze istniały napięcia między kontrolą jakości

a franczyzobiorcami. Kiedy kontrola jakości zaczęła pomagać franczyzobiorcom w osiągnięciu większych sukcesów, napięcia osłabły.

UPEWNIJ SIĘ .ŻĘ PODMIOTY ZMIAN PRZYCZYNIAJĄ SIĘ DO WDROŻENIA

Inicjatywy dotyczące zmian zawodzą, gdy cele i działania firmy nie są zgodne z celami i działaniami pracowników. Pracownicy z aspiracjami zawodowymi koncentrują się na polityce organizacyjnej, podczas gdy organizacje kierują się ekonomią swojego rynku. Znajdź sposób na połączenie tych dwóch osób, a pracownicy chętnie przyczynią się do zmian organizacyjnych. Jeśli nie uda Ci się połączyć tych dwóch rzeczy, nie uda Ci się osiągnąć optymalnej realizacji. Fundament wspierający te filary ma wiele poziomów. Zaczyna się od zrozumienia osobistych planów zawodowych każdego pracownika. Dzięki tej wiedzy liderzy dopasowują cele segregacji firmowej do celów pracownika. Jest to próba dostosowania celów pracowników do celów organizacji. Liderzy uzyskują zaangażowanie pracowników w osiąganie celów podczas corocznych przeglądów wyników. Kiedy pracownicy osiągają te cele, są nagradzani w sposób odpowiadający ich osobistym celom zawodowym. Jeśli celem pracownika jest zarobienie większej ilości pieniędzy, osiągnięcie jego celów oznacza więcej pieniędzy. Jeśli awans jest ważnym celem osobistym, to jest to nagroda. Roczny przegląd wyników staje się wtedy przeglądem sukcesów i porażek pracownika w działaniach osobistych, które wspierają działania korporacyjne. Nagrody wzmacniają zachowanie i kulturę pożądaną przez firmę. Komunikacja przywództwa ma fundamentalne znaczenie dla tego dostosowania. Wizja, misja, strategie, cele i działania firmy muszą być jasno zakomunikowane, następnie ponownie zakomunikowane, a następnie wzmocnione. Każdy pracownik powinien zrozumieć, jak firma chce wyglądać za pięć lat i co musi zmienić w swojej codziennej działalności, aby przybliżyć firmę do realizacji jej wizji. Odnoszący sukcesy liderzy komunikują się za pośrednictwem notatek, prezentacji, spotkań, urzędów miejskich i indywidualnych zachęt. Stosowanie jednego lub dwóch z tych podejść nie jest wystarczającym wzmocnieniem. Liderzy muszą stosować je konsekwentnie – i wielokrotnie – dopóki działania wszystkich nie będą odzwierciedlać wizji firmy. Tylko wtedy masz kulturę, która wspiera pomysłyne wdrażanie zmian. Większość twoich pracowników jest znacznie mądrzejsza, niż pozwalają im na to ich obowiązki. Mają kreatywność i energię, którą często maskują ukryte i polityczne plany. Mogą myśleć, że mówienie o nieefektywności i problemach przysporzy więcej kłopotów niż jest to warte lub nie zadowolili przywódców. Powiedz jasno, że tak nie jest. Niech więc pomyślą. Zachęć ich do myślenia. Od tego zależy Twój sukces! American Pen Company pokazała, jak ważne jest zaangażowanie pracowników w przygotowanie planów wdrożeniowych. Alternatywą jest atmosfera strachu, jakiej doświadczyła Linda Baker, kiedy po raz pierwszy ogłosiła swój plan. Engineering Software Inc. przedstawia kolejny przypadek ilustrujący, czego nie należy robić.

Engineering Software Inc. zatrudniało 325 osób przy projektowaniu, tworzeniu i produkcji oprogramowania inżynierskiego dla klientów na całym świecie. Sprzedaż w wysokości 863 mln USD stale rosła przy średniej ważonej z pięciu lat wynoszącej 16,5 procent. Jednego roku dyrektor operacyjny Simon Bates stanął przed wyzwaniem spadku zysku do 21 milionów dolarów z 35 milionów dolarów dwa lata wcześniej. Sfrustrowany niezdolnością swoich menedżerów do rozwiązania problemów związanych z eskalacją wydatków, Simon w końcu nakazał im natychmiastową redukcję personelu o 15 osób. W obliczu krótkiego terminu wprowadzenia zmiany, menedżerowie wybrali 15 pracowników, którzy byli najmniej zajęci w tamtym czasie. Szacunkowe oszczędności z tytułu obniżonych wynagrodzeń i świadczeń wyniosły 1,2 mln USD. Trzy tygodnie po zwolnieniu pracowników Simon odebrał telefony od ważnych klientów, skarżących się, że oprogramowanie nie jest realizowane zgodnie z umowami. Kiedy przeprowadził dochodzenie, dowiedział się, że 3 z 15 zwolnionych osób były kluczem do realizacji niektórych umów z klientami. Po raz kolejny wpadł we wściekłość na swoich menedżerów.

Interesującą lekcją z przypadku Simona jest to, że Engineering Software zareagowało na krótkoterminową presję na zysk, likwidując 15 osób, które nie były obecnie zajęte. Nie przeprowadzono żadnej analizy, aby ustalić, które 15 osób w organizacji miało słabe wyniki. Nie istniał żaden plan, aby określić obecny stan firmy i określić, gdzie zmiana powinna go doprowadzić w przyszłości. Menedżerowie Simona bez zastanowienia reagowali na rozkazy. W końcu nigdy nie proszono ich o myślenie. Dyktatorski styl zarządzania Simona uczynił wykonywanie rozkazów drogą najmniejszego oporu: ponieważ nie były one częścią planowania zmian, jego menedżerowie nie mogli być pociągnięci do odpowiedzialności za jej wdrożenie. Simon mógłby osiągnąć lepszy wynik, gdyby poprosił swoich menedżerów o zidentyfikowanie 15 pracowników, którzy nie dodali żadnej wartości do trwałego sukcesu firmy. Kiedy Linda zakończyła planowanie zmian Baker Chemical, pracownicy administracyjni utworzyli zespół przejściowy. Byli otwarci na nowy komputerowy system księgowy. Uczestnictwo w kursach komputerowych na koszt firmy było przedstawiane jako inwestycja w personel Baker, a nie jako działanie zaradcze dla słabych pracowników. W najgorszym przypadku lepsze szkolenie sprawiłoby, że byłiby bardziej zdolni do zatrudnienia, jeśli zdecydują się odejść w przyszłości. Gotowość Lindy do płacenia za szkolenie wyeliminowała obawy jej pracowników przed zastąpieniem. Chociaż podczas przejścia z rachunkowości ręcznej na skomputeryzowaną wystąpiły problemy techniczne, zmiana została zakończona w ciągu sześciu miesięcy. Linda przekształciła rewolucję pracowniczą w ewolucję lepszych procesów biznesowych. Jim Thames osiągnął ten sam wynik z personelem kontroli jakości Blue Sea. Kiedy wysłał ich w dziedzinie franczyzobiorców, był w stanie zdobyć pomysły od tych franczyzobiorców. Opublikował dobre pomysły z tej dziedziny w swoim comiesięcznym biuletynie franczyzowym. Poprawiły się relacje z franczyzobiorcami. Bariery do zmian spadły. Rezultatem była organizacja bardziej podatna na pozytywne zmiany.