

PROJEKTOWANIE IDEAŁU

Dedykacje

Russell L. Ackoff

Ku pamięci Arona Katsenlinboigena

Jason Magidson

*Moim rodzicom,
którzy zawsze zachęcali mnie i inspirowali*

Herbert J. Addison

Gerry, mojej żonie i towarzysze życia

Wharton School Publishing

jest serią książek wydawanych wspólnie przez słynną **The Wharton School** (Szkoła Biznesu Uniwersytetu Pensylwania w Filadelfii) oraz **Pearson Education**. W publikowanych w USA rankingach najlepszych uczelni biznesowych Wharton od lat konkuruje o pierwsze miejsce z Harvard Business School, a Pearson to największy na świecie wydawca akademicki.

Te dwie renomowane instytucje edukacyjne połączyły siły w celu stworzenia serii książek poświęconych najważniejszym problemom współczesnego biznesu, działającego w warunkach eksplozji innowacji i informacji oraz głębokich i gwałtownych zmian spowodowanych rozwojem technicznym i globalizacją.

Najlepsi pracownicy naukowcy i praktycy z dziedziny organizacji i zarządzania proponują tematy i autorów, a każdy tytuł ukazujący się w serii Wharton School Publishing musi uzyskać akceptację Rady Wydawniczej serii.

Pearson Education wydaje poszczególne tytuły w serii i zajmuje się ich sprzedażą na całym świecie.

Więcej informacji o publikacjach dostępnych w serii Wharton School Publishing znajduje się na stronie

www.whartonsp.com

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego oraz **Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne** wspólnie przygotowały wydanie w języku polskim wybranych tytułów z tej znakomitej i prestiżowej serii. ***Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*** jest pierwszym tytułem w serii **Wharton School Publishing – Koźmiński Przedsiębiorczość i Zarządzanie.**

Następną książką w tej serii będzie najnowsza publikacja prof. Philipa Kotlera ***Marketing w sektorze publicznym.*** Więcej informacji o tych dwóch książkach i kolejnych tytułach znajduje się na stronach internetowych

www.wspiz.edu.pl

www.waip.com.pl

 Wharton School Publishing

RUSSELL L. ACKOFF
JASON MAGIDSON
HERBERT J. ADDISON

PROJEKTOWANIE IDEAŁU

Kształtowanie przyszłości organizacji

Przełożył Andrzej Ehrlich

Przedsiębiorczość i Zarządzanie



KOŹMIŃSKI

Authorized translation from the English language edition, entitled: IDEALIZED DESIGN: CREATING AN ORGANIZATION'S FUTURE, First Edition, ISBN 0131963635, by Russell L. Ackoff, Jason Magidson and Herbert J. Addison, published by Pearson Education, Inc. publishing as Wharton School Publishing Copyright © 2006 Russell L. Ackoff, Jason Magidson, Herbert J. Addison

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Polish language edition published by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Copyright © 2007

Autoryzowane tłumaczenie z języka angielskiego książki zatytułowanej PROJEKTOWANIE IDEAŁU: KSZTAŁTOWANIE PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI, wydanie pierwsze, ISBN 0131963635, autorzy Russell L. Ackoff, Jason Magidson i Herbert J. Addison, wydanej przez Pearson Education, Inc. w serii Wharton School Publishing Copyright © 2006 Russell L. Ackoff, Jason Magidson, Herbert J. Addison

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym bez zgody Pearson Education, Inc. powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wydanie w języku polskim nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych, Copyright © 2007.

Copyright © by Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne
Copyright © by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego

Wydawca: *Bożena Kućmierowska*
Redaktor merytoryczny: *Iwona Witt*
Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne: *Jacek Staszewski*

ISBN 978-83-60501-73-3
ISBN 978-83-89437-72-3

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.
00-696 Warszawa ul. J. Pankiewicza 3
www.waip.com.pl

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
03-301 Warszawa, ul Jagiellońska 59
www.kozminski.edu.pl

Wydanie I, Warszawa 2007
Arkuszy drukarskich: 16,5
Skład i łamanie: ILLUSTRIS-FOTOSERWIS
Druk i oprawa: Zakłady Graficzne w Poznaniu

Spis treści

Podziękowania	XI
Przedmowa	XIII
Przedmowa do wydania polskiego	XVII
O autorach	XXI
Wstęp	XXIII
O autorach i słowo od autorów	XXIV
Wprowadzenie: narodziny koncepcji	XXV
Układ książki	XXXII
Nieoczekiwany element	XXXIV
Sposób korzystania z niniejszej książki	XXXIV
CZĘŚĆ I	
Projektowanie ideału – podstawy	1
ROZDZIAŁ 1	
Etapy projektowania ideału	2
Ewolucja projektowania ideału	2
Proces projektowania ideału	3
Idealizacja	4
1. Określanie zamętu	4
2. Planowanie celów	5
Realizacja	5
3. Planowanie środków	5
4. Planowanie zasobów	5
5. Projektowanie wdrożenia	5
6. Projektowanie instrumentów kontrolnych	6
Ograniczenia i jedno wymaganie	6

VI

Przewidywanie przyszłości	7
Skutki projektowania ideału	8
Lepsze rozumienie	8
Przekształcanie koncepcji realności u projektantów	9
Uproszczenie procesu planowania	10
Zwiększanie kreatywności	10
Ułatwianie wdrożenia	12
Projektowanie ideału w General Motors	12
Idealizacja	14
1. Określanie zamętu	14
2. Planowanie celów	15
Realizacja	16
3. Planowanie środków	16
4. Planowanie zasobów	18
5. Projektowanie wdrożenia	18
6. Projektowanie mechanizmów kontrolnych	18
Wynik	19
Podsumowanie	20

ROZDZIAŁ 2

Organizowanie procesu projektowania ideału	21
Kto powinien zajmować się projektowaniem ideału	21
Częstotliwość i czas trwania sesji projektowania	24
Moderatorzy	25
Protokołowanie sesji	25
Reguły proceduralne	26
1. System ubiegłej nocy uległ zniszczeniu	26
2. Równy udział wszystkich uczestników	27
3. Jedynie pozytywne sugestie	28
Projekty ograniczone i nieograniczone	28
Konsensus w projektowaniu	29
Pomieszczenia i urządzenia konferencyjne	31
Podsumowanie	32

ROZDZIAŁ 3

Przygotowania do procesu projektowania ideału	35
Określanie zamętu	35
Zespół określający zamęt	39
Prezentacja zamętu	39
Określenie misji firmy	41
Specyfikowanie pożądanych właściwości projektu	44
Podsumowanie	46

CZĘŚĆ II

Projektowanie ideału: aplikacje – proces w działaniu..... 49

ROZDZIAŁ 4

Przedsiębiorstwa	50
Wspólne treści projektów	51
Powtarzające się cechy projektów	51
Wewnętrzna polityka firmy	52
Gospodarka wewnętrzna	56
Struktura organizacyjna	58
Uczenie się i dostosowanie organizacyjne	60
Sieć supermarketów na rozdrożu	67
Wyniki projektu Super Fresh	70
Podsumowanie	70

ROZDZIAŁ 5

Organizacje niekomercyjne oraz instytucje państwowe	71
Szkoła operowa odnawia się	71
Przyciąganie najlepszych studentów	72
Powiększanie i ulepszenie siedziby Akademii	73
Zwiększenie liczby i podwyższenie jakości przedstawień	74
Pozyskiwanie funduszy	74
Pielęgniarki środowiskowe stają wobec kryzysu finansowego	75
Reorganizacja komunikacji w Białym Domu	78
Podsumowanie	83

ROZDZIAŁ 6

Ulepszanie procesów	84
Rynki wewnętrzne przekształcają monopole wewnętrzne	85
Udostępnianie konkurentom usług obliczeniowych firmy	85
Rozwiązywanie odwiecznego problemu cen transferowych	86
Transformacja procesu zaopatrzenia	88
Ułatwianie wspólnego przedsięwzięcia	92
Podsumowanie	95

ROZDZIAŁ 7

Zapobieganie problemom	96
Cztery sposoby traktowania problemów	96
Położenie kresu agresji występującej między pracownikami	98
Zwiększanie wydajności w firmie Coated Papers	100
Utrzymanie organizacji zajmującej się ochroną życia	103

VIII

Wydawanie zezwoleń w stolicy Meksyku	104
Podsumowanie	105

ROZDZIAŁ 8

Projektowanie pomieszczeń i urzędzeń	106
Zwiększanie sprzedaży dzięki udoskonaleniu wnętrza sklepu	106
Ulepszanie jakości podróży samolotem	108
Cele ogólne	109
Wejście do samolotu	109
Zajmowanie miejsca	109
W powietrzu	110
Bar	111
Podsumowanie	111

ROZDZIAŁ 9

Skocz na głęboką wodę	112
Przewyciężanie kryzysu bieżącej chwili	113
Ulepszanie dobrej firmy	113
Sprawianie, by praca przynosiła większą satysfakcję	114
Przewyciężanie przeszkód w projektowaniu ideału	114
Przeszkody psychologiczne	114
Przeszkody proceduralne	115
Przewyciężanie przeszkód psychologicznych	115
Przewyciężanie przeszkód proceduralnych	116
Podsumowanie	118

CZEŚĆ III

Projektowanie ideału bez ograniczeń – zastosowania w odniesieniu do wyzwań stojących przed światem	119
---	-----

ROZDZIAŁ 10

Wyzwanie miejskie	120
Samochód miejski	120
Przeprojektowanie Paryża i jego otoczenia	125

ROZDZIAŁ 11

Wyzwanie dotyczące opieki zdrowotnej	129
Narodowy system opieki zdrowotnej	129
Projekt	131
Wyniki projektu	133
Zastosowanie	134
Galeria opieki zdrowotnej	134

ROZDZIAŁ 12

Wyzwania stojące przed rządami państw	138
Ogólnokrajowy system wyborczy	138
Głosowanie	139
Obowiązek głosowania	140
Partie polityczne	140
Platformy wyborcze	140
Kampanie wyborcze	140
Kadencje	141
Nowa Organizacja Narodów Zjednoczonych	141
Krótki zarys historii ONZ	141
Pożądane właściwości nowej Organizacji Narodów Zjednoczonych . . .	143
Rządzenie Unią	143
Wstąpienie do Unii	144
Usunięcie i wystąpienie z Unii	145
Warunki zachowania członkostwa	146
Usługi świadczone przez Unię	146
Prawa krajów członkowskich	147
Odpowiedź na terroryzm	147
Zasoby	149
Rozwój	149
Demokracja	150
Korupcja	150
Monitorowanie	150
Współpraca na rzecz rozwoju ogranicza terroryzm	151

CZĘŚĆ IV

Pełne projekty idealne	153
-------------------------------------	-----

ROZDZIAŁ 13

Energetics (przedsiębiorstwo)	154
Wprowadzenie	154
Gospodarka wewnętrzna	157
Struktura organizacyjna	160
Uczenie się i dostosowanie organizacyjne	164
Doskonalenie zasobów ludzkich	171
Oczekiwania	172
Informacje zwrotne o efektywności	172
Wynagrodzenia i świadczenia	173
Rekrutacja i zatrudnianie pracowników	173
Ogłoszenia o wolnych miejscach pracy	174

X

Zakończenie stosunku pracy, rezygnacja z pracy i przejście na emeryturę	174
Audyt polityki personalnej	175
Komunikacja	175
Relacje z miejscowymi społecznościami	176
Obiekty i urzędnicy	176

ROZDZIAŁ 14

Academy of Vocal Arts (organizacja niekomercyjna)	177
Wprowadzenie	177
Omawiana organizacja	178
Proces planowania	178
Aplikacja	181
Podjęte działania	185
Wyniki	185
Ocena skutków	186
Podsumowanie	188

ROZDZIAŁ 15

White House Communications Agency (agencja rządowa) ..	190
Wprowadzenie	190
Poznaj WHCA	191
Przygotowanie sceny	193
Pojawia się agent zmiany	194
Zrozumienie specyficznego środowiska WHCA	196
Główne czynniki kulturowe wpływające na pracę w WHCA	199
Początek prac	200
Zmianie systemu	201
Przeprojektowanie organizacji	202
Struktura rad oraz ich skład	206
Wyniki	206
Inne zmiany	209
Panowanie nad lękiem	210
Rola przywódcy	212
Utrzymanie uzyskanych korzyści	212
Tematy do dalszych badań	214
Projekt organizacyjny	214
Psychologia organizacyjna	215
Bibliografia z komentarzem	217
Indeks	225

Podziękowania

Autorzy dziękują organizacjom i ich menedżerom, którzy zajęli się projektowaniem ideału. Bez ich wiary w to, że osiągną swoje cele, koncepcja projektowania ideału pozostałaby jedynie samą koncepcją, niesprawdzoną w rzeczywistym świecie.

Przedmowa

Russell L. Ackoff, niewątpliwie jeden z największych innowatorów zarządzania naszych czasów, był jedną z osób, które wywarły największy wpływ na sposób rozumienia przez mnie teorii i praktyki zarządzania, chociaż poznałem go dopiero w późnym okresie mojej kariery zawodowej. Sposób, w jaki zastosował myślenie systemowe, jego wnikliwa wiedza na temat zachowań ludzkich i organizacyjnych wzbogaciły moje koncepcje o tym, w jaki sposób radykalnie ulepszyć procesy zarządzania i wyniki biznesowe. Żadne z jego licznych osiągnięć w myśli o zarządzaniu nie jest ważniejsze od przedmiotu tej książki, a mianowicie projektowania ideału i planowania interaktywnego.

Projektowanie ideału przynosi największe korzyści, kiedy organizacja lub jej część znajdzie się na rozdrożu, na którym przyrostowe usprawnianie poprzednich modeli i praktyk biznesowych już nie zapewni przyszłych sukcesów, a może wywołać nawet kryzys. Historycznie biorąc, tempo zmian w biznesie było takie, że odkryta kiedyś recepta na sukces dzięki przyrostowym udoskonaleniom wystarczyłaby na lata, jeżeli nie na dziesięciolecia. Dzisiaj w wielu sektorach zakłócenia rodzą się w takim tempie, że siła bezwładności sukcesu w biznesie jest niewielka. Jak powiedział Andy Grove, dawny dyrektor naczelny Intela, „przeżyć mogą jedynie paranoicy”. W środowisku tak radykalnych zmian, w którym sposobem na życie są nieustanne innowacje i przełomy, niezbędne jest nowe podejście do planowania. Przekonałem się, że projektowanie ideału jest najlepszym sposobem radzenia sobie z potencjalnym, jeżeli nie już istniejącym kryzysem, i reagowania na radykalną zmianę. Ale metodę tę można stosować także w mniej dramatycznych sytuacjach do bardziej konkretnych wyzwań, takich jak przeprojektowanie systemu wynagrodzeń, usprawnienie procesu planowania w przedsiębiorstwie czy doprowadzenie do odwrócenia sytuacji w zakładzie, który popadł w kłopoty.

W mojej firmie, Analog Devices, pod koniec lat 80. XX wieku, po dwóch dziesięcioleciach rentownego wzrostu, wynoszącego przeciętnie

XIV

25% rocznie, natrafiłiśmy na przeszkodę nie do pokonania. Tempo naszego wzrostu zmalało do jednej cyfry, a zyski gwałtownie spadły. Nie mieliśmy żadnego systematycznego sposobu na zdiagnozowanie, dlatego nasza recepta na sukces uległa załamaniu, ani na to, jak pokierować radykalną zmianą, która byłaby nam potrzebna. Jako kompleksowa firma, obracająca miliardami dolarów, błędzieliśmy po omacku przez więcej lat niż powinniśmy, żeby odkryć przyczyny zagrażającego nam kryzysu. Wtedy dowiedziałem się o Russie Ackoffie i o jego zasadach myślenia systemowego.

Do tamtego czasu wierzyłem w teorię KISS („Keep It Simple, Stupid”; „nie komplikuj, głupcze”) w zarządzaniu. Naszą receptą na sukces było zatrudnianie najlepszych i najbystrzejszych inżynierów, skupianie się na innowacjach technicznych, żeby uzyskać przewagę konkurencyjną, dzielenie firmy na małe zakłady według technologii, pozostawianie im maksimum samodzielności i wymaganie od nich, żeby same dbały o swoją rentowność. Zakłady te, poza wspólną organizacją sprzedaży, funkcjonowały niemal jak niezależne przedsiębiorstwa, stosując własne sposoby produkcji i prowadzenia interesów. Uważaliśmy, że rywalizacja między zakładami w poszukiwaniu najlepszych sposobów projektowania i produkcji podobnej klasy funkcjonalnej obwodów scalonych jest bodźcem do innowacyjności. Recepta ta funkcjonowała znakomicie w odniesieniu do klientów na rynkach militarnych, przemysłowych i naukowych o niskim wolumenie zakupów, którzy mogli sobie pozwolić na płacenie wysokich cen za najwyższą efektywność. Jednak kiedy zaczęliśmy sprzedawać nasze produkty klientom na rynku konsumpcyjnym, komunikacyjnym i samochodowym, kupującym duże wolumeny, gdzie większe znaczenie miała cena i jakość, podejście to okazało się nieskuteczne. Kiedy myśleliśmy o wprowadzaniu zmian, na przeszkodzie stawały nasze przekonania. Po pierwsze sądziliśmy, że jeżeli każda część naszej organizacji będzie osiągać optymalne wyniki, to optymalna będzie efektywność całej korporacji. Uważaliśmy, że w biznesie zależnym od technologii nie można odpowiadać za zyski i straty, jeżeli się samemu nie prowadzi produkcji. Uważaliśmy, że nie da się kierować inżynierami, jeżeli nie znajdują się w pobliżu twojego biurka. Te przekonania poważnie ograniczyły naszą elastyczność przy rozpatrywaniu innych możliwości.

Pierwszą rzeczą, jakiej się nauczyłem od Russa, było to, że efektywność organizacji w większym stopniu zależy od tego, jak poszczególne części współpracują ze sobą, niż od tego, jak pracuje każda z nich z osobna; a zatem, jeżeli optymalizuje się efektywność części, systematycznie następuje suboptymalizacja efektywności całości. Dowiedziałem się, że współpraca jest potężniejszą siłą niż wewnętrzna rywalizacja i że zadaniem szefów jest zarządzanie interakcjami części, a nie ich działaniami. Dowiedziałem się, że kiedy potrzeba radykalnej transformacji, to nieskuteczne okazuje się kolejne rozwiązywanie problemów jednego po drugim.

Wyzwaniem było znalezienie sposobu zapobieżenia zamętowi – to znaczy systemowi współzależnych problemów, prowadzących do kryzysu.

Kierując się zasadami myślenia systemowego i procesem projektowania ideału, w gruncie rzeczy wysadziliśmy organizację w powietrze (prze-czytaj rozdział 1, a będziesz wiedział, o co mi tutaj chodzi) i od nowa złożyliśmy części i procesy biznesowe, żeby skuteczniej konkurować na rynkach zupełnie innych od tych, na których oparliśmy nasze początko-we powodzenie.

Zmiany, które wprowadziliśmy, były tak dramatyczne i dalekosięż-ne, że mówiliśmy o tym procesie jako o „tworzeniu nowego Analogu”. Zcentralizowaliśmy produkcję i wprowadziliśmy standardowe procedu-ry biznesowe w całej organizacji. Zintegrowaliśmy rywalizujące grupy zajmujące się produktami w zespoły produkcyjne o zasięgu światowym, skoncentrowane strategicznie, a rozproszone geograficznie. Zajęło nam wiele lat usunięcie usterek, oduczenie się naszych przekonań z prze-szłości, nauczenie się nowych umiejętności, postaw i zachowań. Krok po kroku przywróciliśmy jednak świetność Analog Devices i stworzyliśmy nowe, fascynujące okazje do odnoszenia sukcesów w przyszłości. Uniknę-liśmy kryzysu, który mógł zniszczyć firmę.

Myślenie systemowe, osadzone w projektowaniu ideału, odgrywa po-ważną rolę w uwolnieniu potencjalnego synergizmu i zbiorowej energii, skrupowanych przez sposób, w jaki byliśmy zorganizowani, i przez spo-sób naszego myślenia o tworzeniu wartości. Najważniejszą dla nas nauką wpływającą z projektowania ideału było nauczenie się skupiania uwagi kluczowych graczy na zamierzeniach i misji firmy jako całości, zamiast na grupach produktów i na dyscyplinach funkcjonalnych, a następnie wy-zwolenie ich i zachęcenie do kolektywnego, twórczego myślenia o najlep-szym sposobie ukształtowania struktury interakcji poszczególnych czę-ści do osiągnięcia wspólnych celów. To wymaga nowego sposobu myślenia o rolach w organizacji. Wdrożenie planowania interaktywnego i projek-towania ideału z pewnością nie oznacza odrzucenia podstaw księgowości, marketingu, inżynierii i innych dyscyplin; nie oznacza też zaniedbania przeprowadzania zwyczajnych finansowych ocen ryzyka i przewidywa-nych wyników finansowych poszczególnych zamierzeń i inicjatyw, wyni-kających z planowania interaktywnego. Oznacza natomiast podporząd-kowanie tych dyscyplin dążeniu do ogólniejszych celów organizacyjnych, mających znaczenie w kategoriach systemowych i zgodnych z organiza-cyjnymi kompetencjami oraz możliwymi do wykorzystania okazjami. To nie dzieje się łatwo ani samo z siebie, ze względu na to, że ukryte interesy, doświadczenia, przekonania, obawy, przesady oraz ograniczone zrozumie-nie i docenianie tego, jak organizacja funkcjonuje poza sferą wpływów da-nej jednostki, przeszkadzają w otwartym, obiektywnym dialogu o nowych sposobach współdziałania grup produktów i organizacji funkcjonalnych.

Potrzeba więc tu popychania, ułatwiania, cierpliwości, a niekiedy użycia odrobiny siły, żeby doprowadzić do wzajemnego dostosowania. Łatwiej dochodzi się do uzgodnień w wyniku świadomości kryzysu – występującego albo przewidywanego – uzyskanej dzięki procesowi określania zamętu w planowaniu interaktywnym, opisanym w tej książce.

Kiedy się zastanawiam nad swoimi doświadczeniami, to gdybym miał to robić jeszcze raz, trzymałbym się ściślej scenariusza projektowania ideału. Na każdym kroku przy tworzeniu „nowego Analogu” kierowałem się w swoim myśleniu i działaniu konstrukcją i zasadami projektowania ideału. Jednakże w niedostatecznym stopniu sformalizowałem zasady projektowania ideału w zastosowanym w firmie procesie planowania od góry do dołu. Gdybym to zrobił, większa liczba osób w firmie wprawiłaby się w myśleniu o przedsiębiorstwie jako o systemie, bardziej skupiałaby się na zapobieganiu zamętowi niż na rozwiązywaniu problemów, śmieiej pozbywałaby się więzów i ograniczeń tego, co istnieje i wyobrażałaby sobie bardziej idealną przyszłość, nawet wówczas, kiedy nie zagraża kryzys, będący motywacją zachowań. Uruchomienie procesu projektowania ideału na dużą skalę, aby zając się poważnym wyzwaniem zagrażającym podstawom całej korporacji, to jedno. Czymś zupełnie innym jest doprowadzenie do tego, aby planowanie interaktywne stało się trwałym sposobem życia w każdym aspekcie planowania biznesowego, dużym czy małym. Wymaga to doskonalenia wiedzy specjalistycznej pracowników do ułatwienia prowadzonych prac nad projektami idealnymi; wymaga też idealnego przeprojektowania samego procesu planowania biznesowego.

Ta książka, dzięki wielu przedstawionym zastosowaniom, zawiera liczne dowody skuteczności projektowania ideału, a także wskazówki, jak wdrożyć ten proces. Przedstawione w niej studia przypadków i opisy krok po kroku tego, w jaki sposób ten proces przebiega, umożliwią czytelnikowi wprowadzenie procesu planowania interaktywnego, nawet bez pomocy doświadczonego moderatora. Przykłady te pokazują też, jak bardzo uniwersalna jest to metoda przy stawianiu czoła szerokiej gamie wyzwań. Jak to omówiono w rozdziale 10, projektowanie ideału wskazuje na możliwe rozwiązania nawet najbardziej przytłaczających i wprawiających w zakłopotanie zamętów, z jakimi świat ma dzisiaj do czynienia, takimi jak edukacja, opieka zdrowotna i ubóstwo, oraz na sposoby zapobiegania im. Trwałą korzyścią wyniesioną z lektury tej książki jest to, że umożliwia ona czytelnikom lepiej zrozumieć i poprawiać świat, w którym żyjemy i pracujemy, dzięki spojrzeniu na niego przez pryzmat myślenia systemowego i dzięki praktycznemu, pożytecznemu podejściu, ucieleśnionemu w procesie projektowania ideału.

*Ray Stata, przewodniczący Analog Devices,
przewodniczący Center for Quality of Management*

Przedmowa do wydania polskiego

Projektowanie ideału powstało w środowisku jednej z najznakomitszych amerykańskich szkół biznesu, z inspiracji i z udziałem wielkiego Mistrza analizy systemowej i projektowania systemowego Russella L. Ackoffa. Traktujemy tę publikację jako inaugurację serii wybitnych, najnowszych prac z dziedziny zarządzania zalecanych przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Nasze podejście do zarządzania opiera się na paradygmacie jedności nauki i praktyki. Dlatego książkę tę adresujemy do wszystkich, którzy zarządzaniem się zajmują: menedżerów, polityków, samorządowców, badaczy, ekspertów, nauczycieli akademickich, doktorantów i studentów. Można ich dzisiaj spotkać niemal w każdej dziedzinie życia społecznego: w biznesie, w polityce, w organizacjach samorządowych, w służbie zdrowia, w edukacji, w kulturze i wszędzie tam, gdzie w sposób świadomy i zorganizowany ludzie próbują realizować projekty dotyczące przyszłości. Książka Ackoffa i współautorów dotyczy samej istoty tego właśnie problemu i proponuje swoisty sposób jego rozwiązywania w praktyce.

Metodologia projektowania, którą Ackoff stosuje i doskonalili od niemal pół wieku określana bywa mianem „podejścia systemowego”. Opiera się ona na wizji organizacji jako systemu, czyli takiej całości, która funkcjonuje lepiej lub gorzej w swoim otoczeniu w zależności od tego jak układają się związki współpracy i współdziałania pomiędzy elementami, z których owa całość się składa. Istota projektowania polega na określeniu tych związków i ukształtowaniu ich w harmonijną całość, służącą realizacji zamierzonych celów i funkcji. Metodologia, którą proponuje Ackoff polega na wyznaczeniu idealnego, z punktu widzenia projektanta, modelu systemu, na zdiagnozowaniu jego stanu aktualnego i na określeniu „ścieżki dojścia”, od stanu obecnego do stanu idealnego, tak blisko, jak to tylko możliwe.

XVIII

Russell Ackoff jest klasykiem i weteranem podejścia systemowego. Ma na swoim koncie nie tylko dziesiątki książek (z których dwie ukazały się w polskim tłumaczeniu w latach 60. i 70. XX w.) i setki powszechnie cytowanych artykułów, ale także dziesiątki praktycznych zastosowań projektowania systemowego, z których kilka zyskało światowy rozgłos dzięki olbrzymiej skali i kontrowersyjności projektów. Najbardziej znane z nich to „Projekt Paryż” zmierzający do zasadniczej przebudowy całego wielkiego systemu miejskiego, z myślą o pełniejszej realizacji jego funkcji oraz doradztwo dla rządu Meksyku związane z próbą przebudowy systemu społeczno-gospodarczego przy wykorzystaniu dochodów z ropy naftowej.

Ponieważ należałem do tych, którzy na przełomie lat 60. i 70. rozwijali podejście systemowe w polskiej nauce zarządzania, mam do tej właśnie metodologii analizy i projektowania organizacji stosunek osobisty, nacechowany pewną nostalgią. Ewoluował on pod wpływem lektur, doświadczeń lub praktyki i dydaktyki akademickiej. Szczególny wpływ na moje pojmowanie organizacji jako systemu miało moje zetknięcie z Herbertem Simonem w latach 1971–1972 w Carnegie-Mellon University w Pittsburgu. Simon zwrócił uwagę na „ludzki wymiar” organizacji jako „systemów sztucznych”, czyli tworzonych przez człowieka, oraz opisał rolę człowieka jako decydenta kierującego się „zasadą ograniczonej racjonalności”, której sformułowanie przyniosło Simonowi Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii jako jednemu do tej pory przedstawicielowi nauk zarządzania.

Właśnie ze względu na ten ludzki wymiar systemów społeczno-ekonomicznych, podejście systemowe spotykało się z zarzutami technokratyzmu, nadmiernej formalizacji i zbyt dosłownego traktowania mechanistycznych analogii, służebności wobec biurokratycznych elit i swoistej utopijności. W odniesieniu do dorobku podejścia systemowego z lat 60. i 70. były to zarzuty w niemałej mierze uzasadnione.

W ostatnich latach obserwujemy renesans podejścia systemowego do zarządzania i systemowej metodologii projektowania. Wynika to, po pierwsze, z narastającego tempa zmian i poziomu niepewności w funkcjonowaniu organizacji. Analiza systemowa pozwala lepiej panować nad tą różnorodnością, zmiennością i niepewnością, ponieważ dzięki mapowaniu systemów jest możliwe opisanie najważniejszych (z punktu widzenia dynamiki zmian) zależności i związków pomiędzy ich elementami. Po drugie, ponowna popularność podejścia systemowego wynika także i z tego, że metodologia projektowania stosująca to podejście została udoskonalona i ogromnie się rozwinęła w ostatnich latach, zarówno w odprawiedzi na krytykę, jak i na wyzwania praktyki.

Książka, którą oddajemy Czytelnikom (opublikowana po raz pierwszy w Stanach Zjednoczonych w 2006 roku) może być z powodzeniem uznana za „ostatnie słowo” w zakresie systemowego podejścia do projektowania. Zaproponowana w niej metodologia szeroko uwzględnia społeczne uwarunkowania i społeczną dynamikę procesów oraz prezentuje praktyczne podejście ilustrowane dużą liczbą cennych przykładów zaczerpniętych z przebogatej praktyki doradczej.

*prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński
Rektor Wyższej Szkoły
Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. Leona Koźmińskiego*

Warszawa, maj 2007

O autorach

Russell L. Ackoff jest emerytowanym profesorem nauk o zarządzaniu Wharton School Uniwersytetu Pensylwanii. Był też w latach 1989–1995 profesorem wizytującym marketingu John M. Olin School of Business Uniwersytetu Waszyngtona w Saint Louis w stanie Missouri. Uzyskał licencjat z architektury (1941) i doktorat z filozofii nauki (1947) na Uniwersytecie Pensylwanii. Był członkiem i przewodniczącym Wydziału Nauk Systemów Społecznych i Busch Center, specjalizującym się w planowaniu, badaniu i projektowaniu systemów (obydwa znajdują się w Wharton School). Dr Ackoff jest autorem lub współautorem 22 książek, w tym *Redesigning the Future*, *The Art of Problem Solving*, *Creating the Corporate Future*, *Revitalizing Western Economies*, *Management in Small Doses*, *Ackoff's Fables*, *The Democratic Corporation*, *Ackoff's Best*, *Redesigning Society* oraz *Beating the System* (ostatnie dwie napisał wspólnie z Sheldonem Rovinem). Opublikował także ponad 200 artykułów w książkach i czasopismach. Jest członkiem-założycielem i byłym prezesem Operations Research Society of America (Amerykańskiego Towarzystwa Badań Operacyjnych) oraz członkiem-założycielem i poprzednim wiceprezesem Institute of Management Sciences (Instytutu Nauk Zarządzania). Otrzymał srebrny medal British Operational Research Society (Brytyjskiego Towarzystwa Badań Operacyjnych) i medal im. George'a E. Kimballa, przyznany mu przez Operations Research Society of America. Jest byłym prezesem Society for General Systems Research (Towarzystwa Badań nad Systemami Ogólnymi). Otrzymał doktoraty honoris causa nauk ścisłych następujących uczelni: University of Lancaster (Wielka Brytania), Uniwersytetu Waszyngtona (Missouri, USA), University of New Haven (Connecticut, USA), Pontificia Universidad Catholica del Peru (Lima, Peru) i University of Lincolnshire and Humberside (Wielka Brytania). Został wybrany na członka Akademii Nauk Przyrodniczych Federacji Rosyjskiej. Ostatnio na jego cześć na Uniwersytecie Pensylwanii utworzono Ackoff Center for Advanced Systems Practices (Centrum

im. Ackoffa Zaawansowanych Praktyk Systemowych). Jego prace badawcze, konsultacyjne i edukacyjne wiązały się z ponad 350 korporacjami i 75 agencjami rządowymi w USA i zagranicznymi.

Dr Ackoff odegrał kluczową rolę na Uniwersytecie Pensylwanii zarówno w początkowej historii grupy badań operacyjnych, jak i w utworzeniu grupy podyplomowej nauk systemów społecznych. Po jego przejściu na emeryturę uhonorowano go, tworząc Russell L. Ackoff Endowment (Fundację im. Russella L. Ackoffa) w Wharton School i Ackoff Center for the Advancement of Systems Approaches (Centrum im. Ackoffa rozwoju podejścia systemowego) w Engineering School, dzięki którym jego myśl jest wciąż żywa.

Jason Magidson jest obecnie dyrektorem do spraw procesów innowacyjnych w GlaxoSmithKline, gdzie włączył pracowników, dostawców i klientów do prac nad innowacjami, nową wiedzą i dochodzeniem do przełomów w szerokiej gamie procesów. W pełnieniu funkcji zaopatrzeniowej wraz ze swoim zespołem zastosował projektowanie ideału, aby umożliwić firmie zaoszczędzenie setek milionów dolarów. W ciągu przeszło 20 lat Jason włączał użytkowników finalnych (będących źródłem większości innowacji) do projektowania wyrobów, usług, systemów i organizacji. Stosował metody wprowadzania innowacji wspólnie z licznymi firmami z wykazu 1000 najlepszych według magazynu „Fortune” i z organizacjami niekomercyjnymi. Pisał też do czasopism, w tym do „Harvard Business Review” i do „Journal of Product Innovation Management”. Uzyskał licencjat z zarządzania przedsiębiorstwami w Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii, a doktorat filozofii w Union Institute & University.

Herbert J. Addison poświęcił się wydawaniu książek. Przez ostatnie 20 lat był redaktorem Oxford University Press, specjalizującym się głównie w książkach na temat biznesu i zarządzania, przeznaczonych dla menedżerów – praktyków, studentów i naukowców zarządzania. W 2000 roku przeszedł na emeryturę, nadal jednak współpracuje jako redaktor doradczający i pisze książki z dziedziny biznesu. Napisał krótką historię biznesu, która ukazała się w *The New York Times Guide to Essential Knowledge*. Opracowanie to, wraz ze słownikiem wyrazów biznesowych, także jego autorstwa, stanowi całość tekstu zamieszczonego na ten temat. Addison jest członkiem Academy of Management (Akademii Zarządzania) i członkiem komitetu doradczego Ackoff Center for Advancement of Systems Approaches na Uniwersytecie Pensylwanii.

Wstęp

Żadna koncepcja nie wywarła tak dużego wpływu na życie zawodowe i osobiste pierwszych dwóch autorów tej książki, jak projektowanie ideału. Miało ono wpływ na wszystko, co każdy z nas robi w swoim życiu zawodowym – jako profesora (obecnie emerytowanego) i jako szefa jednostki sztabowej w GlaxoSmithKline.

Czym jest projektowanie ideału? Odpowiedź na to pytanie została zawarta we wprowadzeniu, w którym nie tylko wyjaśniamy to pojęcie, ale opisujemy też jego niezwykle początki jako potężnego narzędzia zarządzania.

Przedstawione tu przykłady są jedynie małą próbą przypadków, w których mieliśmy okazję dokonać projektowania ideału. Próbowaliśmy wyszukać możliwie różnorodną grupę zastosowań, żeby pokazać, jak szerokie są możliwości wdrożenia tego procesu. Nigdy nie zetknęliśmy się z problemem lub okazją, do których nie dałoby się go zastosować.

W pewnym sensie projektowanie ideału było dla nas czymś więcej niż jedynie sposobem wykonywania naszej pracy – było sposobem na życie. Na większość spraw, którymi zajmowaliśmy się, duży wpływ miało projektowanie ideału.

W licznych książkach opisywano projektowanie ideału; nigdzie jednak nie zrobiono tego tak szczegółowo, podając tak wiele przykładów, jak tutaj. Mamy nadzieję, że nasze doświadczenia skłonią czytelników do wypróbowania tego procesu na własną rękę.

Udział w nim jest bowiem przeżyciem wyzwalającym, będącym przy tym świetną zabawą. Stwarza nam możliwość odzyskania kreatywności, jaką mieliśmy jako dzieci, ale którą zatraciliśmy jako dorośli ludzie. Jest koncepcją elastyczną, dopasowującą się odpowiednio do konkretnych sytuacji. Nie jest procesem skostniałym. Wiąże się przynajmniej w takim samym stopniu ze sztuką, jak z naukami ścisłymi.

O autorach i słowo od autorów

Książka ta ma trzech autorów. Każdy z nich wniósł do niej inny wkład.

Russell L. Ackoff jest centralną postacią w opracowaniu projektowania ideału. Nie tylko był pierwszym, który dostrzegł potencjał tego procesu do zrewolucjonizowania sposobu, w jaki organizacje mogą się zmieniać dzisiaj, żeby lepiej ukształtować przyszłość, ale był także czołowym kreatorem sposobu wdrażania tego procesu w realnym świecie organizacji.

Jason Magidson, zanim podjął pracę w jednej z wielkich firm farmaceutycznych, był uczniem i współpracownikiem Ackoffa i brał udział w wielu pracach nad projektowaniem ideału. Na obecnie zajmowanym stanowisku nadal w rozmaity sposób stosuje ten proces. Wniósł do tej książki przykłady projektowania ideału, a także pomógł nadać kształt naszym radom udzielanym menedżerom, jak rozpocząć i jak wdrożyć ten proces.

Herbert J. Addison całą swoją karierę poświęcił wydawaniu książek. W ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci zajmował się głównie wydawaniem książek na temat biznesu i zarządzania, przeznaczonych dla praktykujących menedżerów, naukowców biznesu i studentów zarządzania. Jego wkład polegał na pomocy w ostatecznym ukształtowaniu tej książki, odpowiednio do potrzeb jej docelowych czytelników, czyli praktykujących menedżerów.

Tak się dzieje, że w książce, która ma więcej niż jednego autora, zatarciu ulega to, co często nazywa się głosem autora. Niniejsza książka jest połączeniem wszystkich trzech głosów – żaden się nie wybija. Wyjątkiem jest rozdział 1, w którym Ackoff występuje samodzielnie i swoim charakterystycznym stylem opisuje, kiedy pierwszy raz miał do czynienia z projektowaniem ideału, jakie popełnił błędy i jaki był zdumiewający wynik tego doświadczenia. Jego współautorzy zalecają, żebyś przeczytał jedną lub więcej książek Ackoffa wymienionych w bibliografii z komentarzami, żeby w pełni usłyszeć autentyczny głos Ackoffa.

*Russell L. Ackoff
Jason Magidson
Herbert J. Addison*

3 stycznia 2006

Wprowadzenie: narodziny koncepcji

Panowie, system telefoniczny w Stanach Zjednoczonych ostatniej nocy uległ zniszczeniu

– dyrektor naczelny Bell Laboratories

Projektowanie ideału jest takim sposobem myślenia o zmianie, który można przedstawić w sposób złudnie prosty: w rozwiązywaniu problemów, praktycznie dowolnego rodzaju, można uzyskać najlepsze wyniki dzięki wyobrażeniu sobie idealnego rozwiązania, a następnie cofnięciu się aż do miejsca, w którym znajdujesz się w chwili obecnej. Dzięki temu unikniesz urojonych przez siebie przeszkód, zanim jeszcze w ogóle pojmiesz, jaki ma być ideał.

Potęę tej koncepcji najlepiej ilustruje doświadczenie sprzed wielu lat jednego z autorów tej książki, Russella L. Ackoffa. Doświadczenie to było dla niego pouczające, a zarazem pokazało mu, że koncepcja ta może ułatwić wprowadzanie głębokich zmian w wielkiej korporacji. Oto, co mówi autor:

„W życiu każdego człowieka pojawiają się doniosłe doświadczenia, mające wpływ na wiele dalszych wydarzeń. To, które było przyczyną powstania niniejszej książki, miało miejsce w 1951 roku. Byłem wówczas nauczycielem akademickim Case Institute of Technology w Cleveland w stanie Ohio (było to przed fuzją tej uczelni z Western Reserve University). W trakcie podróży do Nowego Jorku w charakterze konsultanta wstąpiłem do Bell Laboratories w Murray Hill w stanie New Jersey, żeby odwiedzić Petera Meyersa. Był to menedżer tej firmy, którego poznałem w Case Institute, dokąd przyjechał, żeby zwerbować obiecujących studentów kursu magisterskiego do pracy w tych laboratoriach”.

Tak się złożyło, że w dniu mojej wizyty Meyers i inni menedżerowie zostali wezwani przez wiceprezesa na ważną, zwołaną w ostatniej chwili, konferencję. Po chwili wahania Peter Meyers zapytał: „Może pójdziesz tam ze mną?”. Zwróciłem mu uwagę, że ma to być narada szefów działów, a ja przecież nie byłem pracownikiem Bell Laboratories. Odpowiedział, że nikt tego nie zauważy.

Poszliśmy do typowej sali wykładowej z miejscami dla około czterdziestu osób. Była niemal pełna. Wiceprezesa jeszcze nie było. Nie pojawił się też punktualnie, co było bardzo osobliwe.

Wiceprezes był wielkim, rozmownym mężczyzną, ekstrawertykiem. Nie potrafił zbliżyć się do innej osoby bez uderzania jej, szczypania, popychania, ściskania albo poklepywania po plecach.

Jakieś dziesięć minut po ustalonej godzinie drzwi do sali zaskrzypiały. Wszystkie oczy zwróciły się w tamtą stronę, by zobaczyć właśnie jego. Widoczne było, że jest ogromnie wzburzony. Twarz mu zszarzała. Przygarbiony, powoli włókł się przez przejście, nie mówiąc do nikogo ani słowa. Wszedł na podwyższenie, stanął za mównicą, oparł się na niej łokciami i ujął głowę w obie ręce, patrząc w dół.

W sali zapanowała głucha cisza. Wreszcie podniósł głowę i nietypowo łagodnym głosem powiedział: „Panowie, system telefoniczny w Stanach Zjednoczonych ostatniej nocy uległ zniszczeniu”. Potem znowu spojrzął w dół.

W sali rozległ się gwar prowadzonych szeptem rozmów, w których wątpiono, że to, co powiedział, było prawdą. Wiele osób znajdujących się w sali tego ranka korzystało przecież z telefonu. Wiceprezes podniósł wzrok i powiedział: „Nie wierzycie, że system ostatniej nocy uległ zniszczeniu? Zapewne niektórzy z was korzystali dziś rano z telefonu?”. Niemal wszyscy obecni potakująco skinęli głowami. Wiceprezes zaczął się trząść z wściekłości. Wykrzyczał: „System telefoniczny uległ zniszczeniu ubiegłej nocy. Lepiej w to uwierzcie. Jeżeli nie uwierzycie w to do południa, wyrzucę was z pracy”.

Znowu popatrzył w dół. Wszyscy zaczęli wzajemnie zadawać sobie pytanie: „Co się stało wiceprezesowi?”. Jednak ze względu na to, że gdy chodzi o szefa, to ostrożność jest warta więcej niż odwaga, szeptu ucichły. Wszyscy czekali na jego dalsze słowa i na wyjaśnienie tego nieodpowiedzialnego zachowania.

Wiceprezes podniósł głowę i gniewnie popatrzył na grupę. Następnie się wyprostował. Jego twarz przybrała zwykły kolor. Wybuchnął głośnym śmiechem. Wszyscy obecni w sali także zaczęli się śmiać. Nie wiedzieli, dlaczego się śmieją, ale dzięki temu napięcie, spowodowane jego niezwykłym zachowaniem, uległo rozładowaniu. Wszyscy zaczęliśmy zdawać sobie sprawę, że jego zachowanie było sztuczką.

Kiedy śmiechy ucichły, swoim zwyczajnym głosem i zachowując się w zwykły sposób, powiedział: „O co w tym wszystkim chodziło? Otóż

w ostatnim numerze »Scientific American« ukazał się artykuł, w którym stwierdzono, że nasze laboratoria są najlepszymi przemysłowymi laboratoriami badawczo-rozwojowymi na całym świecie. Zgadza się z tym, ale skłoniło mnie to do pewnych rozważań”.

Sięgnął ręką do kieszeni, wyciągając z niej kartkę papieru. Powiedział: „Zrobiłem wykaz tych osiągnięć w rozwoju telefonii, dzięki którym, jak sądzę, zdobyliśmy taką opinię. Zanim się jednak podzielę z wami tym wykazem, chciałbym wysłuchać, co sądzicie na ten temat. Jaki, waszym zdaniem, był nasz najważniejszy wkład w rozwój tego sektora?”

Niemal każdy z obecnych w sali podniósł rękę. Wiceprezes wywołał jednego z nich. Ten powiedział: „**Tarcza telefonu**”. „Słusznie”, odparł wiceprezes. „To z pewnością jedno z najważniejszych osiągnięć. Czy ktoś z was wie, kiedy wprowadziliśmy tarczę telefonu?” Ktoś wymienił datę z lat trzydziestych XX wieku. Wiceprezes przyznał mu rację. Następnie zapytał: „A kiedy ją opracowano?”. Nikt nie wiedział. Powiedział, że on sam też nie wiedział, ale sprawdził to przed zebraniem. „Było to przed rokiem 1900.” Byliśmy co najmniej zaskoczeni. Zapytał o kolejną propozycję. Następną było **multipleksowanie**, czyli sposób jednoczesnego przekazywania wielu połączeń przez jeden przewód. Doprowadziło to do ogromnego zwiększenia pojemności sieci AT&T. „Słusznie”, powtórzył wiceprezes. Znowu zapytał, kiedy to wprowadzono. Ktoś wiedział, że stało się to między pierwszą a drugą wojną światową. Wiceprezes potwierdził i zapytał: „A kiedy je wynaleziono?”. Nikt nie wiedział. Wiceprezes znowu ujawnił, że stało się to przed 1900 rokiem.

Poprosił o jeszcze jedną propozycję. Osoba, którą wywołał, powiedziała: „**kabel współosiowy** łączący Stany Zjednoczone z Wielką Brytanią”. Wiceprezes przyznał mu rację i zapytał, kiedy go zbudowano. Ktoś z obecnych wiedział: w 1882 roku.

„Czy nie wydaje się wam dziwne”, mówił dalej, „że trzy największe osiągnięcia tego laboratorium na rzecz telefonii zostały opracowane, zanim którykolwiek z was się urodził?” Zapytał: „Czym się zajmowaliście? Powiem wam. Ulepszaliście poszczególne części systemu z osobna, ale nie udoskonaliście w istotny sposób systemu jako całości. To nie był wasz błąd, ale mój. Stosowaliśmy błędną strategię badań i rozwoju. Skupialiśmy się na doskonaleniu części systemu, zamiast skoncentrować się na systemie jako całości. W efekcie poprawialiśmy części, ale nie całość. Musimy zacząć od początku, skupiając się na zaprojektowaniu całości, a następnie zaprojektować dostosowane do niej części, zamiast odwrotnie. A zatem, panowie, zaczniemy od zaprojektowania systemu, który wprowadzilibyśmy zamiast istniejącego, gdybyśmy mogli go zastąpić dowolnym, jaki tylko byśmy chcieli w tej chwili, przy jedynie dwóch niezbyt wielkich ograniczeniach”.

„Po pierwsze”, ciągnął, „wyjaśnię, dlaczego skupimy się na tym, czego chcemy w tej chwili, a nie na tym, czego byśmy chcieli za pięć do dziesięć-

XXVIII

ciu lat. Dlaczego? Bo wiemy, że jeżeli powiemy dzisiaj, gdzie chcielibyśmy się znaleźć za pięć do dziesięciu lat, to kiedy tam już dotrzemy, wcale nie będziemy chcieli tam być. Między teraźniejszością a przyszłością wydarzą się rzeczy, które wpłyną na nasze cele i zamierzenia. Dzięki skupieniu się na tym, gdzie chcemy być właśnie teraz, możemy wyeliminować potencjalne źródło błędów”.

„Po drugie, dlaczego usuwamy niemal wszystkie ograniczenia? Bo jeżeli nie będziemy wiedzieli, co robilibyśmy dzisiaj, gdybyśmy mogli zrobić wszystko, co chcemy, to skąd moglibyśmy wiedzieć, co robić, kiedy nie możemy zrobić wszystkiego tego, czego chcemy? Jeżeli będziemy wiedzieć, co robilibyśmy przy praktycznie biorąc braku jakichkolwiek ograniczeń, moglibyśmy to w miarę potrzeby modyfikować, żeby się stało realne i żeby to dostosować do zmieniających się z upływem czasu warunków wewnętrznych i zewnętrznych”.

„A oto te dwa ograniczenia. Po pierwsze **wykonalność techniczna**. To znaczy, że możemy stosować jedynie obecnie dostępną wiedzę. Żadnej fantastyki naukowej. Nie możemy zastąpić telefonu telepatią umysłową. A drugim ograniczeniem jest to, że system, który zaprojektujemy, musi być **realny z operacyjnego punktu widzenia**. Co to znaczy? Ze względu na to, że nie zmieniamy otoczenia, system musi mieć zdolność funkcjonowania i przetrwania w obecnie istniejącym środowisku. Na przykład, będzie musiał odpowiadać obecnie obowiązującym prawom i przepisom”.

Następnie wiceprezes powiedział: „Ta grupa jest zbyt duża, żeby mogła funkcjonować jako jeden zespół. Podzielę was zatem na sześć podgrup składających się przeciętnie z sześciu osób, przy czym każda z tych podgrup będzie odpowiedzialna za jeden podsystem. Każda z podgrup wybierze swojego przedstawiciela, który będzie się spotykać z przedstawicielami pozostałych podgrup przynajmniej raz w tygodniu, żeby omawiać interakcje. Pozwólcie, że to wyjaśnię.

Każda grupa będzie mogła zaprojektować wszystko, co zechce, pod warunkiem, że nie będzie to miało wpływu na projekt jakiegokolwiek innej grupy. Jeżeli to, co dana grupa zechce zrobić, będzie miało wpływ na projekty jednej lub więcej innych grup, musi uzyskać od nich zgodę, zanim to zostanie uwzględnione w ich projektach”. Dodał: „Mogę wam z góry powiedzieć, że grupy zrobią bardzo niewiele rzeczy pozostających bez wpływu na inne grupy. Na koniec roku chcę zobaczyć jeden w pełni zintegrowany projekt systemu, a nie sześć projektów podsystemów. Nie chcę nawet wiedzieć, do czego dojdą poszczególne podzespoły. Czy to jasne?”.

Stworzył zespół zajmujący się tzw. dalekim zasięgiem (komunikacją międzymiastową), zespół zajmujący się tzw. bliskim zasięgiem (komunikacją miejscową), zespół zajmujący się centralami przełączającymi, jesz-

cze dwa inne zespoły, i wreszcie zespół zajmujący się aparatami telefonicznymi, w którym znalazłem się wraz z moim przyjacielem Peterem Meyersem.

Po zakończeniu zebrania zespoły natychmiast się spotkały, żeby ich członkowie mogli się wzajemnie poznać. Kiedy Peter przedstawił mnie pozostałym członkom naszego zespołu, uznali za bardzo zabawne to, że „obcemu” udało się wtargnąć na zebranie. Jednak wiceprezes nie wykluczył możliwości korzystania przez nich z pomocy ludzi spoza firmy. Zaprosili mnie zatem do udziału w swoich pracach. W efekcie w ciągu następnego roku spędziłem z tym zespołem wiele czasu. Było to doświadczenie niezwykle pouczające!

Pierwsze posiedzenie odbyło się po lunchu tego samego dnia. Nasza siódemka (sześciu z laboratoriów i ja) spotkała się w małym pokoju wypoczynkowym. Po wymianie grzeczności przedyskutowaliśmy, od czego powinniśmy zacząć. Postanowiliśmy zrobić wykaz właściwości, jakie chcielibyśmy mieć w aparacie telefonicznym. Zapisywaliśmy propozycje na pliku arkuszy wywieszonych na stojaku. Pierwsze były następujące:

- Każdy odbierany przeze mnie telefon jest do mnie – żadnych pomyłek.
- Chcę wiedzieć, kto dzwoni, zanim odbiorę telefon, tak abym nie musiał odpowiadać, jeżeli nie chcę z tym kimś rozmawiać.
- Mogę się posługiwać telefonem bez używania rąk.
- Telefon może mi towarzyszyć wszędzie, żebym nie musiał podchodzić do niego w określonym miejscu.

Przez kilka tygodni uzupełnialiśmy ten wykaz, uzyskując w końcu ponad dziewięćdziesiąt właściwości, które powinien mieć nasz telefon. Końcowe właściwości stawały się coraz bardziej skomplikowane. Na przykład, chcieliśmy móc rozmawiać jednocześnie z grupą ludzi znajdujących się w rozmaitych miejscach, widzieć ich wszystkich i móc natychmiast przekazywać im dokumenty albo wykresy.

W końcu nasza pomysłowość się wyczerpała. Zdaliśmy sobie jednak sprawę z tego, że jeszcze niczego nie zaprojektowaliśmy, a więc postanowiliśmy wreszcie spróbować. Zdecydowaliśmy się wybrać pierwszą pozycję z naszego wykazu – czyli żadnych pomyłek – i sprawdzić, czy potrafimy zaprojektować telefon, który spełniałby to wymaganie.

W tym momencie o mały włos nie zniszczyłem swojej wiarygodności w grupie, przez wskazanie, że są dwa rodzaje błędnie wybranych numerów. Pierwszy polegał na tym, że pamięta się właściwy numer, ale błędnie go wykręca, drugi zaś polegał na prawidłowym wykręceniu błędnie zapamiętanego numeru. Jeden z członków grupy natychmiast wytknął mi, że jeżeli zapamiętało się błędny numer i błędnie go wykręci, można natrafić na właściwy numer. Na szczęście grupa uznała, że zdarzenie takie przytrafiałoby się zbyt rzadko, żeby trzeba się nim było zajmować, i że

XXX

przedmiotem naszej troski powinna być częstotliwość błędnych połączeń obydwu wymienionych przeze mnie rodzajów.

Tu mogłem w części uratować swoją reputację, bo znałem szefa działu psychologii laboratoriów. Zadzwoiłem do niego, korzystając z telefonu w pokoju, w którym odbywało się nasze spotkanie. Po wymianie grzeczności zapytałem go, czy kiedykolwiek pracował nad błędnymi numerami. Na drugim końcu linii nastąpiła eksplozja słów. Dopiero po kilku minutach udało mi się zrozumieć, o co mu chodziło. Okazało się, że od lat pracował nad błędnymi numerami, a ja byłem pierwszą osobą, która go o to zapytała. Chciał mi przekazać wszystkie wyniki swojej pracy. Musiałem mu to wyperswadować. Kiedy już się uspokoił, dowiedziałem się, że cztery z pięciu błędnych połączeń były skutkiem nieprawidłowego wykręcenia poprawnie zapamiętanego numeru. Postanowiliśmy się tym zająć.

I zdarzyła się zdumiewająca rzecz: po niecałej godzinie wymyśliliśmy sposób ograniczenia, jeżeli nie wyeliminowania, takich błędów. Zastąpiliśmy tarczę małym ręcznym kalkulatorem (jeszcze wówczas nieistniejącym). Było dziesięć klawiszy – po jednym dla każdej cyfry, wyświetlacz oraz czerwony przycisk w dolnym prawym rogu. Z telefonu miało się korzystać w następujący sposób: przy słuchawce pozostawionej w pozycji „odłożonej” wprowadzało się do telefonu numer, który chciało się wywołać, przyciskając odpowiednie klawisze. Numery te pokazywałyby się na wyświetlaczu. Gdyby po sprawdzeniu okazało się, że numer jest poprawny, połączenie nastąpiłoby natychmiast przez podniesienie słuchawki. Gdyby na wyświetlaczu ukazał się błędny numer, naciśniętyby się czerwony przycisk w rogu. To kasowałoby numer na wyświetlaczu i można by zaczynać wszystko od początku.

Byliśmy bardzo zadowoleni z siebie, niemniej jednak zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że nie wiemy, czy istnienie takiego telefonu byłoby możliwe z technicznego punktu widzenia (ręczne kalkulatory wówczas nie były jeszcze dostępne). Zadzwoiliśmy zatem do działu laboratoriów zajmującego się miniaturyzacją i poprosiliśmy o pomoc techniczną. Przyśleli na nasze zebranie dwóch młodych ludzi. Wydawało się, że dopiero co ukończyli studia i że intelektualnie wciąż jeszcze pozostają w pieluszkach. Kiedy opisywaliśmy, co usiłujemy zrobić, zaczęli szeptać między sobą i wkrótce byli bardziej zaabsorbowani swoją prywatną rozmową niż tym, co mówiliśmy my. To nas zaniepokoiło, ale takie zachowania nie były czymś całkiem nieoczekiwanym w laboratorium badawczo-rozwojowym. Nagle jednak wstali i bez jakiegokolwiek wyjaśnienia pospiesznie wyszli z pokoju. Byliśmy wściekli, ale postanowiliśmy to chwilowo tolerować. Przeszliśmy do innej właściwości telefonu.

Kilka tygodni później ci dwaj młodzi ludzie pojawili się na jednym z naszych posiedzeń z zażenowanym i przepraszającym wyrazem twarzy. Powiedzieli: „Zapewne zastanawialiście się, dlaczego wybiegliśmy od was, kiedy tu byliśmy ostatnim razem”. Odparliśmy, że jest to bardzo łagodnie powiedziane. Wyjaśnili: „Bardzo zaintrygowało nas to, co robicie, ale nie z tych powodów, które was interesowały. Nie chcieliśmy tracić czasu na wyjaśnienia. Sprawa błędnych numerów nie była dla nas tak interesująca jak klawisze”.

Kontynuowali: „Poszliśmy do siebie, zbudowaliśmy telefon z przyciskami i wypróbowaliśmy go na dużej liczbie osób. Okazało się, że wprowadzenie siedmiu cyfr za pomocą klawiszy trwa około 12 sekund krócej niż wykręcenie ich za pomocą tarczy, a dodatkowo oszczędza się pewien czas dzięki temu, że nie zajmuje się linii przed wprowadzeniem numeru i podniesieniem słuchawki. Suma oszczędności czasu byłaby warta miliony dolarów dla AT&T, a więc rozpoczęliśmy prace nad zaprojektowaniem tego aparatu. Nadaliśmy mu kryptonim, który na razie pozostaje tajemnicą”. Rozejrzeli się po pokoju, żeby się upewnić, czy nikt nie podsłuchuje, a następnie powiedzieli nam: „Touch tone”¹.

Zanim minął rok, grupy sprawdziły techniczną realność każdej z wielu wymyślonych przez nas właściwości projektu. Zespoły projektowe nadal kontynuowały prace, kiedy już przestałem w nich uczestniczyć; przewidziały wszystkie zmiany, które pojawiły się od tamtego czasu w systemie telefonicznym, oprócz dwóch. Do przewidzianych przez nich zmian zaliczały się: telefony z klawiaturą, telefony będące własnością konsumentów, sygnał rozmowy oczekującej, przełączanie rozmów, poczta głosowa, identyfikacja rozmówcy, telekonferencje, telefony głośno mówiące, szybkie wybieranie numerów w pamięci i telefony bezprzewodowe. Nie przewidziały jedynie fotografowania za pomocą telefonów ani połączeń internetowych.

Wpływ opracowanego przez nas projektu był większy niż wpływ jakichkolwiek innych prac nad wprowadzeniem zmian w systemie, które miałem możliwość obserwować. W efekcie zacząłem adaptować i modyfikować tę procedurę, żeby ją dostosować do innych aplikacji, które omawiamy w tej książce. Jak czytelnik się przekona, znalazła ona wszechstronne zastosowania, a wciąż pojawiają się nowe.

Doświadczenie to jest przekonującym przykładem, w jaki sposób **projektowanie ideału** może poruszyć góry zmian. Jednakże wdrożenie tego procesu wiąże się nie tylko z odrzuceniem starego nastawienia, przeszkadzającego w twórczym myśleniu, lecz także z poznaniem kroków, które jak się przekonaliśmy, są najskuteczniejsze w jego stosowaniu. Naszym

¹ Jest to obecnie w USA pospolita nazwa telefonu z klawiaturą (uwaga tłum.).

zamiarem, towarzyszącym tej książce, było poprowadzenie czytelnika przez ten proces, pokazując mu liczne przykłady rozmaitych organizacji, działających w różnych sektorach.

Układ książki

Książka ta została uporządkowana w taki sposób, aby czytelnik miał mapę drogową do wyszukania najcenniejszych dla siebie działów, odpowiadających jego szczególnym zainteresowaniom i potrzebom. W części pierwszej *Projektowanie ideału – podstawy* opisaliśmy podstawowe koncepcje projektowania ideału i kroki, które menedżerowie powinni podjąć, aby je wdrożyć. W rozdziale 1 *Etapy projektowania ideału*, wyjaśniamy podstawowe etapy projektowania ideału, aż do jego pełnego wdrożenia. W rozdziale 2 *Organizowanie procesu projektowania ideału*, opisujemy, jak zorganizować skuteczne projektowanie. *Przygotowania do procesu projektowania ideału* to rozdział 3, w którym przedstawiamy argumenty na rzecz starannego przygotowania tego procesu oraz istotne wskazówki, jak się przygotować. Te trzy rozdziały mają zapewnić czytelnikowi wszechstronną wiedzę o procesie projektowania, żebyśmy w dalszych rozdziałach mogli skupić się na ważnych aspektach poszczególnych tematów, bez potrzeby powtarzania wszystkich kroków, które doprowadziły do danego wyniku.

W części drugiej *Projektowanie ideału: aplikacje – proces w działaniu* opisujemy projektowanie ideału w praktyce i jego zastosowanie w rozmaitych organizacjach i procesach. W rozdziale 4, zatytułowanym *Przedsiębiorstwa*, przyglądamy się firmom, które muszą reagować na warunki rynkowe – muszą się albo zmienić, albo przegrać na rzecz konkurentów.

Organizacje niekomercyjne oraz instytucje państwowe udowadniają, że projektowanie ideału jest narzędziem równie potężnym dla organizacji niekomercyjnych i dla instytucji rządowych, jak i dla przedsiębiorstw.

W rozdziale 6 – *Ulepszanie procesów* – omawiamy procesy i pokazujemy, jak można zastosować projektowanie ideału do ulepszania procesów w najrozmaitszych organizacjach.

Kolejny rozdział – *Zapobieganie problemom* – to opis czterech sposobów podchodzenia do rozwiązywania problemów. Pokazujemy tu, że najskuteczniejszym z nich jest zapobieganie problemom. Aby zapobiec problemowi, trzeba zaprojektować ideał. W ten sposób problem znika na zawsze.

W rozdziale 8 *Projektowanie pomieszczeń i urządzeń*, zajmujemy się obiektami i pomieszczeniami; łączymy czynniki funkcji i przestrzeni, które należy wzajemnie dostosować, aby doprowadzić do optymalnego rozmieszczenia elementów.

Nasze doświadczenia zebrane w pracach nad projektowaniem ideału, a także praktyczne rady dotyczące skutecznego projektowania, zawarliśmy w rozdziale 9 *Skocz na głęboką wodę*.

Projektowanie ideału bez ograniczeń – zastosowania w odniesieniu do wyzwań stojących przed światem to tytuł trzeciej części, w której szerzej mówimy, co można osiągnąć dzięki zastosowaniu planowania ideału do niektórych wielkich wyzwań, przed jakimi stoi dzisiaj świat. W rozdziale 10 – *Wyzwanie miejskie* – zajmujemy się wyzwaniami związanymi z miejskim stylem życia i opisujemy mały samochód, idealnie dostosowany do funkcjonowania w miastach. Następnie opisujemy, w jaki sposób zastosowano projektowanie ideału do przeprojektowania Paryża – i systemu ogólnokrajowego, którego Paryż jest częścią – w przedsięwzięciu, które wciąż jeszcze wywiera wpływ na Francję.

Wyzwanie dotyczące opieki zdrowotnej to tytuł kolejnego rozdziału. Rozpatrujemy tu, w jaki sposób projektowanie ideału może pomóc w rozwiązaniu pozornie niemożliwego do przezwyciężenia problemu systemu opieki zdrowotnej. Najpierw skupiamy się na systemie ogólnokrajowym, który w sprawiedliwy sposób zapewniłby taką opiekę wszystkim obywatelom Stanów Zjednoczonych, następnie zastanowimy się, w jaki sposób placówki opieki zdrowotnej mogłyby zapewnić humanitarną i zarazem skuteczną opiekę.

W rozdziale 12 – *Wyzwanie stojące przed rządami państw* – rozważamy wyzwania, przed jakim stoją władze państwowe i opisujemy, w jaki sposób można zastosować projektowanie ideału do problemów krajowych i międzynarodowych. Najpierw rozpatrujemy państwowy system wyborczy, w ramach szerszego przeprojektowania systemu władzy państwowej, który zwiększyłby procent uprawnionych do głosowania w uczestniczeniu w wyborach, a jednocześnie poprawił „jakość” kandydatów ubiegających się o urzędy publiczne. Dalej opisujemy organizację międzynarodową, która mogłaby zastąpić Organizację Narodów Zjednoczonych, albo zaistnieć równoległe z nią, a która rozwiązałaby wiele problemów, konfliktów i wojen międzynarodowych, czego nie potrafiła dokonać ONZ.

Na koniec mówimy o – być może – największym dzisiaj zagrożeniu dla narodów: terroryzmie. Proponujemy, jak zastosować projektowanie ideału do jednej ze źródłowych przyczyn terroryzmu, i wyjaśniamy, dlaczego zmalałaby liczba terrorystów oraz zamachów terrorystycznych, gdyby wyeliminowano te przyczyny.

Pełne projekty idealne (część czwarta) to trzy autentyczne projekty, zaczerpnięte z przykładów zastosowań omówionych w części drugiej. Tu przedrukowujemy pewne fragmenty ich ostatecznych projektów idealnych. Czytelnicy zapewne uznają szczegóły tych projektów za przydatne, jeżeli zechcą się zająć projektowaniem ideału podobnego do tych, które opisujemy w poszczególnych rozdziałach.

Nieoczekiwany element

Chociaż nasz dotychczasowy opis projektowania ideału może sprawiać wrażenie mechanicznego i suchego, to jednak nasze doświadczenia były dokładnym tego przeciwieństwem. Bardzo ważnym, a zazwyczaj nieomawianym, aspektem projektowania ideału jest to, że uczestnictwo w opracowaniu takiego projektu to świetna zabawa.

Pozbycie się ograniczeń, które umożliwia swobodną grę wyobraźni, jest doświadczeniem wyzwalającym i ekscytującym. Zajęcie się nim to odgrywanie w ograniczonym wszechświecie roli wszechmocnego i doznawanie kreatywnego doświadczenia, niezbędnego dla każdego twórcy. W każdym procesie projektowania pojawia się punkt, zazwyczaj w stosunkowo wczesnej fazie, kiedy doznanie w rodzaju „aha!” przeprowadza grupę projektową przez próg oddzielający istniejący system od królestwa tego, co staje się nową możliwością. Przyjemność ta staje się jeszcze większa dzięki temu, że w grupach projektowych tytuł zajmowanego stanowiska nie ma znaczenia; nie istnieje żadna hierarchia. Eliminuje to lęk przed represjami za to, co podwładni mówią w trakcie posiedzeń. Przyczynia się za to do tego, że podejmowane wysiłki nie są skierowane na krytykę istniejącego systemu czy na poszukiwanie winnych za występujące w nim niedociągnięcia, lecz na konceptualizację takiego, który będzie lepszy.

Ze względu na to, że uczestniczenie w projektowaniu ideału jest świetną zabawą i wyzwalającym przeżyciem, zazwyczaj łatwo można do niego doprowadzić i utrzymać je. A ze względu na to, że wszyscy, którzy są w nie zaangażowani – bezpośrednio lub pośrednio – są współwłaścicielami osiągniętego wyniku, ogromnie ułatwia to jego wdrożenie. Plany realizacji projektu lub zbliżenia się do niego nie są traktowane jako odrębny rodzaj działalności, lecz jako integralna część procesu projektowania. To, że niektóre aspekty projektu są uznawane za możliwe do wdrożenia na długo przed zakończeniem całego projektu, potwierdza zasadność uznania wdrożenia jako części procesu projektowania.

Sposób korzystania z niniejszej książki

Zachęcamy czytelników do przeczytania naszej książki od początku do końca. Wiemy jednak z własnego doświadczenia – i z rozmów z innymi – że wiele osób, a być może większość, czyta książki jedynie w części, poszukując fragmentów najbardziej interesujących albo tych, które odnoszą się bezpośrednio do ich zainteresowań.

A więc pragniemy pomóc tym, którzy chcą opuścić niektóre rozdziały, proponując lekturę całej części pierwszej, żeby dobrze poznać proces projektowania ideału. Następnie mogliby przeskoczyć do tych rozdziałów o aplikacjach w części drugiej, które są przedmiotem ich szczególnego zainteresowania lub mają dla nich największe znaczenie. Gorąco zalecamy także lekturę rozdziałów części trzeciej. Pozwolą czytelnikom otworzyć się na możliwości zastosowania projektowania ideału do stawienia czoła głównym wyzwaniom dzisiejszego świata. Uważamy, że nie istnieją granice tego, co można osiągnąć na świecie dzięki zastosowaniu projektowania ideału.

W części pierwszej przeprowadzamy czytelnika przez proces wdrażania projektu idealnego. Nacisk położono na ogólne zastosowanie procesu, a nie na konkretne aplikacje. Te są przedmiotem części drugiej.

Witamy Cię na początku podróży, którą właśnie rozpoczynasz.



CZEŚĆ PIERWSZA

PROJEKTOWANIE IDEAŁU

– podstawy



1

Etapy projektowania ideału

Trudno prognozować, zwłaszcza na temat przyszłości

– Yogi Berra¹

Mieliśmy już okazję zobaczyć, w jaki sposób zaskakująca wiadomość szefa Bell Laboratories o tym, że „system telefoniczny Stanów Zjednoczonych ostatniej nocy uległ zniszczeniu”, wyzwoliła w ogromnej korporacji twórcze myślenie. Oczywiście, stwierdzenie to było nieprawdziwe. Jednak sama koncepcja, że planowanie powinno rozpoczynać się od przyjęcia założenia, że obecnie nic nie istnieje, uwalnia umysł, umożliwiając szukanie takiego wyniku, który byłby możliwie najlepszy, zamiast odwracania uwagi przez wyszukiwanie przyczyn, dlaczego „tego się nie da zrobić”.

W niniejszym rozdziale rozpatrujemy etapy projektowania ideału, bo do osiągnięcia sukcesu należy do tego procesu podchodzić w sposób systematyczny. Zaczynamy od krótkiego wyjaśnienia, jak w ogóle proces ten wyewoluował z planowania organizacyjnego, a kończymy opisem, w jaki sposób został niedawno zastosowany do rozwiązania problemów z systemem OnStar w General Motors.

Zarówno w tym, jak i następnym dwóch rozdziałach, staramy się we wszechstronny sposób przedstawić działanie projektowania ideału w organizacji lub instytucji dowolnego rodzaju. W dalszych rozdziałach opisujemy konkretne zastosowania, uwzględniając mniej szczegółów – skupiając się na najważniejszych elementach, przy założeniu, że czytelnik już rozumie cały proces na podstawie lektury tych trzech rozdziałów.

Ewolucja projektowania ideału

Zanim opracowano koncepcję projektowania ideału, do planowania organizacyjnego podchodzono na trzy sposoby, jako:

¹ Słynny baseballista amerykański, znany z zabawnych powiedzonek (uwaga tłum.).

- **Reagowanie.** Aktywni planiści poszukują takich rozwiązań problemów organizacyjnych, które okazały się skuteczne w przeszłości. Często nostalgicznie odnoszą się do stanu, w którym ich organizacje znajdowały się w przeszłości, określając to jako dobre dawne czasy.
- **Bezczynność.** Bezczynni albo konserwatywni planiści są zadowoleni z istniejącego stanu rzeczy lub są pełni nadziei, że problemy, z którymi mają obecnie do czynienia, po prostu znikną same, nawet gdy nic nie będą robić. Niektórzy obserwatorzy porównują to do sposobu myślenia jednej z postaci przedstawionych przez François Voltaire'a w *Kandydzie*, profesora Panglossa, który uważał, że „nasz świat jest najlepszy ze wszystkich możliwych światów”.
- **Działanie na rzecz przyszłości.** Planiści myślący o przyszłości nie szukają rozwiązań swoich problemów w przeszłości czy w teraźniejszości; sądzą, że przyszłość może być lepsza niż teraźniejszość. Przyszłość dla nich jest okazją do ulepszeń, którą należy wykorzystać. Słabą stroną tego podejścia jest przewidywanie, jaka będzie przyszłość. Każda prognoza przyszłości gwarantuje kiepski wynik. Jak mądrze zauważył Yogi Berra, „trudno prognozować, zwłaszcza na temat przyszłości”.

Takie podejścia tylko czasami okazywały się skuteczne. Były mało przydatne zwłaszcza wówczas, gdy organizacja musiała dostosować się do gwałtownych zmian w swoim środowisku – na rynku, w technologii, w stosunku do konkurentów, czy w innych czynnikach wywierających na nią wpływ. Planiści-wizjonerzy zaczęli opracowywać czwarte podejście, które doprowadziło do procesu projektowania ideału, będącego tematem tej książki: **podejście interaktywne**. Interaktywni planiści odrzucają podejścia stosowane przez trzy poprzednie grupy planistów. Planują „do tyłu” – od miejsca, w którym chcą się znaleźć, do miejsca, w którym obecnie się znajdują. Nie planują na rzecz przyszłości, ale na rzecz tego, gdzie chcieliby, aby ich firma znajdowała się obecnie. Działając w taki sposób jednak, interaktywni menedżerowie przygotowują swoje firmy do osiągnięcia sukcesów w niepoznawalnej przeszłości.

Proces projektowania ideału

Proces planowania interaktywnego, nazywany **projektowaniem ideału**, składa się z dwóch części:

- **idealizacji**, na którą składa się:
 - określanie zamętu
 - planowanie celów
- **realizacji**, na którą składa się:
 - planowanie środków
 - planowanie zasobów

- projektowanie wdrożenia
 - projektowanie instrumentów kontrolnych.
- Oto, w jaki sposób to działa.

Idealizacja

1. Określanie zamętu

Każda organizacja lub instytucja ma do czynienia ze zbiorem wzajemnie oddziałujących na siebie zagrożeń i okazji. Składają się one na to, co nazywamy **zamiętem**. Celem sformułowania zamętu jest ustalenie, w jaki sposób organizacja z czasem doprowadziłaby do samozniszczenia, gdyby nadal robiła to, co robi obecnie, czyli gdyby zaniedbała dostosowanie się do zmieniającego się środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, chociażby nawet potrafiła w doskonały sposób przewidzieć przebieg tej zmiany. Widząc załączki samozniszczenia organizacji, mamy możliwość skupienia uwagi w dalszym toku planowania na tym, czego organizacja lub instytucja musi unikać za wszelką cenę.

Zdarzają się sytuacje, w których organizacja lub instytucja ma do czynienia z kryzysem tu i teraz – a nie kiedyś w przyszłości. Trzeba zrozumieć (nazwać) aktualną słabość, zanim będzie można przystąpić do projektowania ideału, aby zapobiec ewentualnemu zniszczeniu organizacji. W obydwu wypadkach proces formułowania słabych punktów jest w istocie taki sam.

Określenie istoty zamętu obejmuje cztery kroki:

Przeprowadź analizę systemu – szczegółowy opis tego, w jaki sposób organizacja czy instytucja funkcjonuje obecnie. Zazwyczaj najlepiej można to przedstawić za pomocą serii wykresów przepływów materiałowych, przedstawiających, w jaki sposób w organizacji pozyskuje się i przetwarza materiały. Przydatny może też się okazać podobny wykres przepływu pieniędzy i informacji.

Przeprowadź analizę przeszkód – rozpoznaj te cechy lub właściwości organizacji czy instytucji, które utrudniają osiąganie postępu lub przeciwstawiają się zmianom (na przykład konflikty i nawyki).

Dokonaj prognozy na temat przyszłości organizacji – opisz, jaka byłaby przyszłość organizacji przy założeniu, że nie nastąpią żadne zmiany ani w jej obecnych planach, polityce, programach i praktykach, ani w jej oczekiwaniach w odniesieniu do otoczenia. Pokaże to, w jaki sposób i dlaczego organizacja czy instytucja ulegnie samozniszczeniu, jeżeli nie wprowadzi istotnych zmian. To oczywiście nie jest jasnowidzenie, lecz przewidywanie, w jaki sposób organizacja mogłaby zniszczyć samą siebie. Taka projekcja powinna ujawnić, w jaki sposób przeszkody opisane w kroku wcześniejszym uniemożliwiają organizacji wprowadzenie zmian dostosowujących ją do zmieniających się warunków.

Dokonaj prezentacji zamętu – połącz obecny stan organizacji i jej projekcje referencyjne w scenariusz możliwej przyszłości organizacji – przyszłości, z jaką miałyby do czynienia, gdyby nie wprowadziła żadnych zmian do swojej obecnej strategii postępowania, a środowisko pracy zmieniało się jedynie na przewidywane sposoby.

2. Planowanie celów

Ten etap planowania stanowi jądro projektowania ideału. Wiąże się z określeniem przez planistów, czym organizacja czy instytucja miałyby się stać zgodnie z życzeniem planistów, gdyby mogła być taka, jakiej by chcieli. Następnie określa się lukę między tym projektem idealnym a obecnym stanem organizacji, dzięki czemu ujawnia się luki, które należy wypełnić w pozostałych częściach procesu planistycznego. Kluczowe znaczenie ma tu zwrócenie uwagi, że projekt w sposób możliwy do wykazania musi zapobiegać samozniszczeniu, ujawnionemu w formułowaniu zamętu.

Realizacja

3. Planowanie środków

W tej fazie planiści powinni określić, co należy zrobić, żeby w maksymalnym stopniu zbliżyć się do ideału, unikając przez to samozniszczenia. Planiści muszą wymyślić i wybrać kierunki działania, określić zamierzenia i zasady strategii, które powinny zostać wdrożone.

4. Planowanie zasobów

Do wdrożenia projektu idealnego planiści powinni rozpoznać i zebrać zasoby potrzebne do przeprowadzenia planowanych zmian, a w tym:

- określić, ile potrzeba zasobów każdego rodzaju – pracowników, pieniędzy, materiałów i usług, obiektów i urządzeń, a także informacji, wiedzy oraz zrozumienia; należy też ustalić, kiedy i gdzie należy rozmieścić wybrane zasoby
- określić, ile zasobów każdego rodzaju będzie do dyspozycji w pożądanym czasie i miejscu, oraz ustalić różnicę między tym, co będzie dostępne przy każdym wydarzeniu, a tym, co będzie potrzebne
- zdecydować, co należy zrobić w sprawie niedoborów lub nadmiarów określonych w kroku 2.

5. Projektowanie wdrożenia

Ustal: kto, co, kiedy i gdzie ma zrobić. Opracuj harmonogram i przydziel zasoby na zadania, które trzeba wykonać.

6. Projektowanie instrumentów kontrolnych

Ustal: 1) jak monitorować te zadania i harmonogramy, 2) jak wprowadzać korekty na wypadek niepowodzeń, aby dotrzymać terminów lub je wyprzedzić i 3) w jaki sposób monitorować decyzje planistyczne, aby ustalić, czy doprowadzają one do oczekiwanych wyników (a jeżeli nie, ustalić, co stało się przyczyną błędów, i poprawić je).

Te sześć faz planowania interaktywnego nie musi się trzymać przedstawionego tu porządku, chociaż zazwyczaj właśnie taka jest ich kolejność. Ze względu na to, że są one w znacznym stopniu wzajemnie od siebie zależne, zazwyczaj zachodzą jednocześnie i w postaci interakcji. Planowanie interaktywne ma charakter ciągły; nigdy nie dochodzi do zakończenia którejkolwiek z faz – to znaczy wszystkie części planu są poddawane kolejnym rewizjom. W najlepszym wypadku plany traktuje się jak poszczególne klatki filmu.

Ograniczenia i jedno wymaganie

Na projekty idealne nakłada się dwa ograniczenia i stawia im się jedno ważne wymaganie. Po pierwsze projekt musi być realny do wykonania z technicznego punktu widzenia – żadnej fantastyki naukowej. Ograniczenie to nie wyklucza innowacji, ale sprowadza ją do tego, o czym wiemy, że obecnie jest możliwe do opracowania, nawet jeżeli tego jeszcze nie mamy. Na przykład byłoby niewłaściwe opracowanie systemu komunikacyjnego wykorzystującego telepatię do zastąpienia telefonu lub poczty elektronicznej. Jednak moglibyśmy oczywiście zwiększyć funkcjonalność telefonu przenośnego przez wykorzystanie go do zdalnego otwierania zamków samochodowych, włączania świateł samochodu i włączania ogrzewania lub klimatyzacji w domu, do czego się zbliżamy.

Takie ograniczenia dotyczące technicznej realności zapewniają, że wdrożenie projektu będzie możliwe, ale nie mówi nam niczego o jego prawdopodobieństwie. Projekt idealny, nawet gdyby był realny technicznie, może nie nadawać się do wdrożenia ze względów ekonomicznych, społecznych albo politycznych. Na przykład, gdyby wszystkie transakcje pieniężne przeprowadzono elektronicznie, system podatkowy oparty na konsumpcji – zamiast na dochodach – byłby możliwy, ale bardzo mało prawdopodobny z powodów politycznych.

Drugie ograniczenie polega na tym, że gdyby projekt wdrożono, musiałby mieć szansę na przetrwanie w istniejącej obecnie rzeczywistości. Nie mógłby zatem naruszać prawa i musiałby być zgodny z wszelkimi obowiązującymi przepisami i regułami. Nie oznacza to, że projekt musi być gotowy do natychmiastowego wdrożenia. Oznacza jednak, że gdyby projekt wdrożono w tej chwili, musiałby mieć zdolność przetrwania

w istniejącym dziś otoczeniu. Na przykład wdrożenie wyłącznie elektronicznego głosowania w wyborach byłoby możliwe, ale nie wytrzymałoby działania hakerów komputerowych – wyborcy nie mieliby żadnej pewności, że ich głosy są prawidłowo liczone. Jednak w przyszłości, kiedy głosujący będą mogli zaufać rzetelności systemu, zapewne takie głosowanie zostanie wdrożone.

Na koniec pojawia się ważne wymaganie, aby można było wciąż ulepszać projektowany proces. Jeżeli przedmiotem projektowania jest organizacja lub instytucja, musi ona mieć zdolność uczenia się i dostosowywania do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Powinno się ją zaprojektować w taki sposób, aby była gotowa, chętna i zdolna do zmieniania się lub ulegania zmianom. A zatem produkt projektowania ideału nie jest doskonały, idealny ani utopijny – właśnie dlatego, że można go ulepszać. Jest jednak najlepszym systemem zmierzającym do ideału, jaki projektanci potrafią sobie w tej chwili wyobrazić.

Przewidywanie przyszłości

Zwróciliśmy już uwagę, jak trudno jest prognozować przyszłość. W projektowaniu ideału podkreśla się wymaganie stawiane planistom, żeby zajmowali się tym, czego chcą teraz, a nie w jakimś momencie w przyszłości. Nie eliminuje to jednak potrzeby wzięcia pod uwagę przyszłości; zmienia sposób, w jaki należy to robić. W planowaniu konwencjonalnym specjaliści prognozują przyszłość, w której ma istnieć to, co projektują. Niestety, wobec coraz szybszego tempa zmian na świecie i coraz większej jego złożoności, trafne prognozowanie staje się coraz trudniejsze i coraz mniej prawdopodobne. Jak zauważyliśmy, kiepskie prognozy (albo przewidywania) prowadzą do kiepskich wyników. W jaki zatem sposób należy brać pod uwagę przyszłość?

W projektowaniu dokonuje się tego za pomocą założeń, jakie planiści przyjmują na temat przyszłości. Wbrew temu, co twierdzą niektórzy progności, założenia dotyczące przyszłości jakościowo różnią się od prognoz. Prognozy dotyczą prawdopodobnych przyszłości; założenia zaś – możliwych przyszłości. Wozimy zapasowe koło w naszym samochodzie, nie dlatego że prognozujemy przebicie opony w trakcie następnej jazdy, ale ponieważ zakładamy, że jest to możliwe, choćby było bardzo mało prawdopodobne.

Możemy zajmować się zakładaną przyszłością na dwa odmienne sposoby. Po pierwsze stosujemy planowanie awaryjne. Kiedy mamy do czynienia ze stosunkowo małą liczbą możliwych i dających się wyraźnie opisać przyszłych stanów, planiści mogą przygotować się na każdą z tych możliwości. Nosi to nazwę planowania sytuacyjnego (ang. *contingency*

planning). Kiedy będziemy znali prawdę o przyszłości, można posłużyć się odpowiednim planem. Na przykład koncern naftowy może opracować plany poszukiwań przy założeniu wzrostu cen ropy, pozostawania tych cen na niezmiennym poziomie lub ich spadku. Kiedy staje się jasne, w jakim kierunku następują zmiany cen, koncern może szybko wykorzystać już opracowany plan.

Sposobem zajmowania się większą liczbą sytuacji, niż da się zaplanować z osobna, jest uwzględnienie w projekcie organizacji czy instytucji dostatecznej elastyczności i zdolności do reagowania, żeby mogła szybko i skutecznie zmieniać się odpowiednio do wszystkiego, na co natrafi. Producenci samochodów nie są w stanie precyzyjnie przewidzieć popytu na wszystkie możliwe modele, kolory i pakiety akcesoriów. Jednak najlepsi producenci rozwiązali ten problem dzięki zaprojektowaniu linii produkcyjnych w sposób umożliwiający im budowanie na tej samej linii rozmaitych modeli samochodów o różnych kolorach, odpowiednio do popytu klientów. Niektórzy producenci w rozmaitych branżach przemysłu stworzyli tak elastyczne zakłady produkcyjne, że mogą indywidualizować każdy wyrób z osobna, odpowiednio do właśnie otrzymanego zamówienia. Przykładami są samoloty Boeinga i komputery Della. Oczywiście jest, że dodatkową korzyścią wynikającą z takiego systemu jest szybka rotacja zapasów i minimalny poziom nieproduktywnego kapitału.

Skutki projektowania ideału

Dotychczas opisywaliśmy, w jaki sposób wprowadza się do praktyki projektowanie ideału. Planiści powinni sobie jednak zdawać sprawę z jeszcze jednego wymiaru tego procesu. Ma on wiele pozytywnych skutków dla tych, którzy się nim zajmują i dla ich organizacji. Do tych skutków zaliczają się:

- lepsze zrozumienie tego, co się projektuje
- przekształcenie świadomości projektantów dotyczących tego, co jest realnie możliwe
- uproszczenie procesu projektowania
- zwiększenie kreatywności
- ułatwienie wdrożeń.

Przyjrzyjmy się im kolejno.

Lepsze zrozumienie

Nie ma lepszego sposobu na zrozumienie czegoś niż jego zaprojektowanie. Projektowanie czegoś, nawet tak prostego jak klamka drzwi samochodowych, wymaga od projektanta zdawania sobie sprawy, w jaki

sposób dłoń ludzka chwyta klamkę i jak nią obraca (albo ją ciągnie), aby efektem projektowania była klamka wygodna i funkcjonalna.

Poza tym w procesie projektowania musi się także rozważyć same założenia, na których projekt został oparty. Rozważania takie często ujawniają irracjonalność niektórych cech istniejącego przedmiotu i umożliwiają ich zastąpienie. Na przykład w niemal wszystkich sklepach z odzieżą męską towary są rozmieszczone według rodzaju: w jednym dziale znajdują się garnitury, w innym płaszcze, w jeszcze innym koszule i tak dalej. Kiedy grupa mężczyzn – planistów zajęła się idealnym przeprojektowaniem takiego sklepu, stało się dla nich oczywiste, że taki układ został przyjęty dla wygody tych, którzy prowadzą sklep, a nie dla wygody klientów. Doszli do wniosku, że znacznie lepszym układem byłoby rozmieszczenie odzieży według rozmiarów, a nie według rodzaju, ze zlokalizowaniem wszystkich garniturów, płaszczy, koszul i tak dalej w jednym miejscu, żeby każdy kupujący – niski, średni lub wysoki – w jednym miejscu mógł znaleźć wszystko, co chciałby kupić. Księgarze od zawsze wiedzieli o tym, dlatego w księgarniach książki rozmieszczane są według przedmiotu (bo większość przeglądających książki wie, co ich interesuje, chociaż nie musi wiedzieć, jakie tytuły są dostępne).

Przekształcanie koncepcji rzeczywistości u projektantów

Główną przeszkodą na drodze osiągnięcia tego, czego najbardziej chcemy, jesteśmy my sami. Jeden z najpopularniejszych bohaterów amerykańskich komiksów – Pogo – dał temu wyraz w swojej słynnej uwadze: „napotkaliśmy nieprzyjaciela; jesteśmy nim my”. Kiedy jednak stoimy akurat tu, gdzie jesteśmy, i patrzymy w kierunku tego, czego chcemy, mamy skłonność do dostrzegania wszelkiego rodzaju przeszkód narzucających nam z zewnątrz. Kiedy zmieniamy nasz punkt widzenia i patrzymy do tyłu – z miejsca, w którym chcemy się znaleźć, na to, w którym się znajdujemy – w wielu wypadkach przeszkody znikają.

Dobry tego przykład znajdujemy w bankowości. Przed laty banki zatrudniały wielu kasjerów, którzy załatwiali transakcje z klientami. Przyjmowali depozyty i wypisywali pokwitowania, realizowali czeki i zapisywali oprocentowanie w książeczkach oszczędnościowych. W miarę wzrostu działalności banków, bankowcy zatrudniali całe legiony kasjerów. Kilku bankowców-wizjonerów zadało sobie jednak pytanie, jak wyglądałby idealny bank. Doszli do wniosku, że byłoby niewielu kasjerów, a może nawet nie byłoby żadnych, natomiast bank i tak realizowałby te same transakcje. Ta wizja doprowadziła ich do stworzenia bankomatów, które umożliwiły wykonywanie pracy przez samych klientów, zamiast przez kasjerów. To z kolei doprowadziło do bankowości online, gdzie klienci nie muszą nawet iść do banku, żeby przeprowadzać operacje na swoich kontach.

Przeszkoda, z którą bankowcy według swojego zdania mieli do czynienia – jak wyszukać wszystkich tych kasjerów i płacić im – zniknęły, kiedy zdali sobie sprawę z tego, że banki mogą funkcjonować równie dobrze przy malejącej liczbie kasjerów. Chociaż niektórzy klienci narzekali na tę zmianę, znacznie więcej z nich było zadowolonych z tego, że nie muszą już stać w kolejkach, czekając na to, aby obsłużył ich żywy człowiek.

Uproszczenie procesu planowania

Planowanie do tyłu – od miejsca, w którym chcemy się znaleźć – redukuje liczbę możliwości, które trzeba uwzględnić przy wyborze drogi, jak tam dotrzeć. W poważnym stopniu upraszcza to proces planowania.

Organizacyjny przykład uproszczenia – który wymagałby przedstawienia szczegółów planowania do tyłu i do przodu – byłby zbyt obszerny, jak na nasze potrzeby. Zamiast tego przedstawiamy przykład zaczerpnięty z turnieju tenisowego, który w świetny sposób demonstruje, jak planowanie wstecz ogromnie upraszcza idealne rozwiązanie. Jeżeli w turnieju tenisowym uczestniczy 64 zawodników, ile trzeba rozegrać meczów, żeby wyłonić zwycięzcę? Nietrudno to ustalić. W pierwszej rundzie odbędą się 32 mecze, a następnie kolejno 16, 8, 4, 2 i 1. Sumując, uzyskamy 63 mecze. Jeżeli jednak zaczniemy od końca i zapytamy: „Ilu będzie musiało być przegrywających?”, odpowiedź oczywiście brzmi „63” i nie trzeba będzie dokonywać żadnych działań arytmetycznych. Korzyści wynikające z planowania wstecz stają się jeszcze bardziej oczywiste, kiedy mamy do czynienia z liczbą zawodników, niebędącą potęgą liczby 2. Przypuśćmy, że będzie to 57. Rachunek staje się teraz bardziej skomplikowany, bo musimy zwolnić niektórych zawodników z udziału w pierwszej rundzie, aby liczba zawodników nadal uczestniczących w turnieju po tej rundzie stanowiła potęgę liczby 2. Jeżeli jednak będziemy planować do tyłu, staje się oczywiste, że musi być 56 przegrywających; taka zatem musi być liczba meczów.

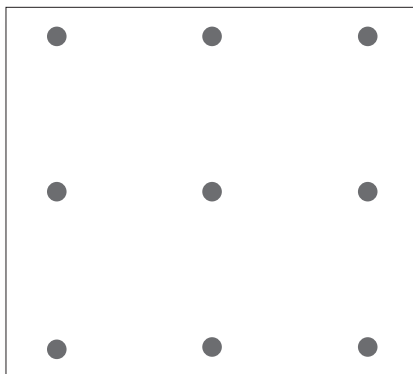
Zwiększanie kreatywności

Kreatywność ludzka jest równie stara jak sama ludzkość, jednak dopiero niedawno zaczęliśmy rozumieć jej istotę. Uważamy, że jest to proces obejmujący trzy etapy. Najpierw trzeba rozpoznać ograniczenie, które sami sobie narzucamy, czyli świadomie lub nieświadomie przyjmowane założenie, które ogranicza liczbę rozpatrywanych przez nas możliwości. Po drugie, musimy odrzucić albo wyeliminować to założenie jako zbyt ograniczające. Po trzecie, musimy rozpatrzyć konsekwencje tego odrzucenia.

Te kroki stają się oczywiste przy rozwiązywaniu łamigłówek (bo łamigłówka to problem, którego nie możemy rozwiązać, jeżeli przyjmiemy błędne założenie). Kiedy pokażą nam rozwiązanie łamigłówek, z którą nie

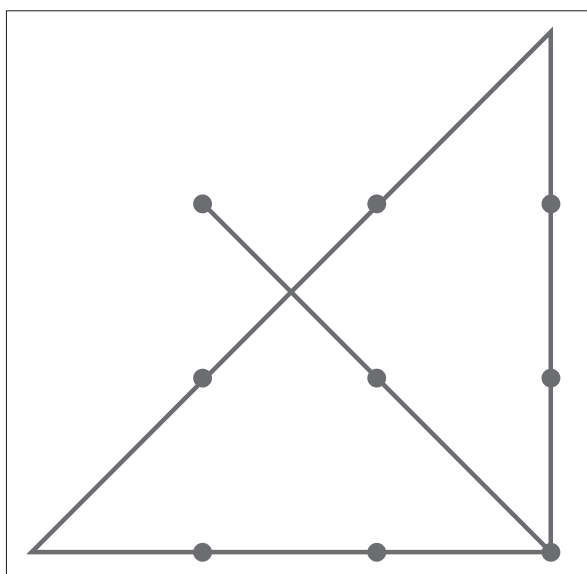
potrafilismy sobie poradzić, mamy ochotę kopnąć samych siebie w kostkę, bo zdajemy sobie sprawę z tego, że to właśnie my byliśmy przeszkodą stojącą na drodze między łamigłówką a jej rozwiązaniem.

Zastanówmy się na przykład nad łamigłówką, z którą większość z nas się zetknęła, kiedy byliśmy dziećmi (zob. rys. 1.1).



Rysunek 1.1

Masz przytknąć ołówek lub pióro do jednej z tych kropek i nie odrywając ołówka czy pisaka od papieru, narysować cztery proste linie, przechodzące przez wszystkie dziewięć kropek. Nie da się tego zrobić bez odrzucenia założenia, z którego wielu czytelników może nie zdawać sobie sprawy: że nie wolno wyjść poza granice kwadratu wyznaczonego przez tych dziewięć kropek. Jeżeli jednak nie powiedziano ci, że nie wolno wyjść poza te granice, powinieneś przyjąć, że możesz to zrobić. A kiedy wyeliminujesz to założenie, rozwiązanie jest dość proste (zob. rys. 1.2).



Rysunek 1.2

Istnieją ponadto inne możliwe rozwiązania, gdy odrzuci się wszystkie założenia. Jeżeli w pewien sposób złoży się ten kawałek papieru, można połączyć wszystkie kropki jedną linią przy wykorzystaniu mazaka. Ósmiolatek, który patrzył, jak dorośli usiłują rozwiązać tę łamigłówkę, zapytał: „Dlaczego nie weźmiecie pisaka grubego na wszystkie kropki i po prostu nim nie mażnicie?”. Nie było żadnych ograniczeń dotyczących grubości pióra.

Wynikiem tego procesu jest kreatywność.

Ułatwianie wdrożenia

Jedną z głównych przyczyn niewdrażania w pełni większości planów jest to, że ludzie odpowiedzialni za ich wdrożenie nie mają w stosunku do nich żadnego poczucia własności. To prowadzi do niechęci i do sabotażu w trakcie wdrażania. Natomiast projektowanie ideału wymaga uczestnictwa ze strony wszystkich osób, na które wywrze ono wpływ. A zatem własność wynikowego planu jest rozdzielona pomiędzy tych, którzy muszą ten plan wdrażać. To zapobiega oporom i sabotażowi. Wdrażanie projektu i opartego na nim planu jest zazwyczaj entuzjastycznie realizowane przez tych, którzy brali udział w jego opracowaniu.

Projektowanie ideału w General Motors

We wprowadzeniu przedstawiliśmy, jak można wykorzystać projektowanie ideału do stworzenia od nowa wielkiej korporacji – AT&T, a jednocześnie do stworzenia od nowa sektora, w którym ta korporacja działa. Jednak projektowanie ideału znajdzie zastosowanie zapewne części w przedsięwzięciach podejmowanych na mniejszą skalę. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku General Motors stanął wobec wyzwania dotyczącego jednego z jego nowych produktów – systemu bezpieczeństwa OnStar. Podjęte tam działania są przykładem tego, jak w ogromnej korporacji lokalnie zastosowano projektowanie ideału w wyniku determinacji kilku zwolenników tej metody.

Jest to także dowód na to, że i firma przeżywająca kryzys polegający na spadku udziału w rynku i malejących zyskach może skutecznie przekształcić część swojej działalności. Przykład ten został przedstawiony autorom przez Nicka Pudara, dyrektora grupy inicjatyw strategicznych GM, który współpracował z Ackoffem nad rozwiązywaniem problemów w tej korporacji.

General Motors w 1996 roku wprowadził system OnStar do swoich modeli Cadillaca, jako wyróżniającą je właściwość. Konsumenti mogli

zakupić OnStar i zażądać jego zamontowania w chwili zakupu pojazdu. Podstawą OnStar było urządzenie elektroniczne instalowane w samochodzie, umożliwiające dwukierunkową łączność komórkową z doradcą w centrum telefonicznej obsługi klientów. System umożliwiał klientowi korzystanie z rozmaitych usług: automatycznej dwukierunkowej komunikacji z centrum w razie wypadku, powodującego wystrzelenie poduszek powietrznych (jednocześnie doradca w ośrodku dzięki systemowi GPS otrzymywał informację, gdzie samochód się znajduje, żeby w razie potrzeby móc wysłać na miejsce wypadku pomoc techniczną); jeżeli właściciel zatrzasnął z zewnątrz drzwi bez możliwości dostępu do samochodu, doradca mógł wysłać sygnał otwierający zamek drzwi; jeżeli właściciel nie mógł odszukać samochodu na zatłoczonym parkingu, doradca wysyłał do samochodu sygnał powodujący błyskanie światłami i włączenie sygnału dźwiękowego; jeżeli na tablicy rozdzielczej pojawił się sygnał „sprawdź silnik”, właściciel mógł poprosić doradcę o zdalne sprawdzenie stanu samochodu, żeby zbadać, na ile problem jest poważny, i co należy z tym zrobić. Te i inne usługi świadczone w systemie OnStar oczywiście mają sporą wartość dla właścicieli samochodów.

System OnStar był jednak kosztowny do zainstalowania i do użytkowania. Nabywcy Cadillaców mogli sobie pozwolić na zakup samochodu za cenę, obejmującą OnStar. Natomiast w tańszych modelach GM dodatkowy koszt był poważniejszym problemem. Nie można było włączyć systemu do podstawowej ceny samochodu bez jej podwyższenia do poziomu przekraczającego sumę, którą nabywcy skłonni byliby zapłacić. Instalacji zatem musieli dokonywać dilerzy, którzy sprzedawali system jako „opcjonalne akcesorium” tym nabywcom, którzy byli skłonni za niego zapłacić. Kosztowało to nabywcę blisko 1000 USD, nie licząc kosztów instalacji i marży dilerów. Użytkownicy systemu musieli ponadto co miesiąc wносить opłatę za usługi telefonii komórkowej i stawkę za usługi świadczone przez doradców OnStar. W efekcie w 1998 roku GM miał nieco powyżej 30 tys. abonentów systemu OnStar, czyli zdecydowanie zbyt mało, aby system uznać za sukces.

Dla ludzi bezpośrednio zajmujących się OnStarem oczywiste się stało, że muszą ponownie przemyśleć swoją strategię, jeżeli system miał zyskać powszechne uznanie u właścicieli samochodów i przynosić zyski. Kierownictwo OnStara powołało mały zespół do przebadania problemu, który postanowił zastosować tu projektowanie ideału. Przedstawiamy więc, co robili na każdym etapie procesu, bez wchodzenia we wszystkie szczegóły tych etapów, opisane wcześniej w tym rozdziale. Chodzi nam o przedstawienie zastosowania typowego projektowania ideału w rzeczywistości.

Idealizacja

1. Określanie zamętu

General Motors rzeczywiście miał problem z rozszerzeniem liczby nabywców skłonnych do płacenia za OnStar. Wysokie koszty instalacji urządzenia i poważne łączne opłaty miesięczne za OnStar i usługi telefonii komórkowej przemawiały do zbyt małej liczby klientów w porównaniu z taką, która byłaby opłacalna dla GM.

Zespół określił zamęt. Po pierwsze urządzenie albo podwyższało cenę samochodów, co wywierało wpływ na rozmiary sprzedaży, albo przy ofercie poniżej kosztów ujemnie wpływało na opłacalność programu. Po drugie zespół niepokoił się tym, że instalowanie urządzenia przez dilerów mogło potencjalnie zwiększać koszty związane z jakością i naprawami gwarancyjnymi, dlatego że aby zainstalować urządzenie OnStar, trzeba było częściowo rozebrać pojazd. Po trzecie instalowanie OnStar odbywało się z pominięciem stosowanej przez GM strategii długiego testowania w celu sprawdzenia każdego nowego produktu, co wzbudzało wątpliwości co do jakości tego systemu.

Zespół niepokoił się wysokim stopniem skomplikowania systemu. Zapewnienie każdemu dilerowi dostępu do odpowiedniego wyposażenia montażowego było zadaniem przytłaczającym. Do każdego z rozmaitych pojazdów GM potrzebna była inna instalacja. Także nauczanie dilerów, jak powinien przebiegać proces instalacji, nie było zadaniem prostym.

Dilerzy mieli własne zmartwienia. Chociaż osiągalni rozsądny zysk na każdym sprzedanym i zainstalowanym urządzeniu OnStara, żaden z nich nie sprzedawał dostatecznej liczby jednostek, żeby warto było poświęcać czas na ich instalowanie. Dilerzy uważali także, że sprzedawanie OnStara ich klientom może prowadzić do zamieszania i przeszkadzać w sprzedawaniu samych samochodów.

Kiedy zespół opracował model obecnie prowadzonych działań, doszedł do wniosku, że takie same problemy będą występować niezależnie od tego, jak agresywnie będzie się te działania prowadzić w przyszłości. Nie było możliwości przekształcenia ekonomiki i logistyki instalacji realizowanej przez dilerów w atrakcyjny i trwały aspekt ich biznesu. Zespół doszedł zatem do wniosku, że nie da się utrzymać zasady instalowania OnStara przez dilerów. Jednak fabryczna instalacja stwarzała własne problemy. Jeżeli instalowałoby się urządzenie OnStar w fabryce bez ponoszenia przez nabywcę jakiegokolwiek kosztu, nie było żadnej gwarancji, że klient zostanie abonentem systemu (i umożliwi odzyskanie kosztu urządzenia w opłacie eksploatacyjnej). W świetle ówczesnych kosztów urządzenia, nie wydawało się, że instalacja fabryczna kiedykolwiek stanie się dla firmy rozwiązaniem realnym.

2. Planowanie celów

Zespół przeszedł następnie do jądra planowania ideału, zadając pytanie: „Gdybyś mógł dzisiaj mieć wszystko, czego chcesz, co by to było?”. W idealnym wariantcie OnStara odpowiedź zespołu była prosta: GM fabrycznie instalowałaby OnStara we wszystkich modelach na rok 2000 (projektowanie ideału przeprowadzono jesienią 1998 roku, a do produkcji modeli na 2000 rok miano przystąpić latem następnego roku [1999]).

Projekt ten spełniał warunki określone w pierwotnym sformułowaniu zamętu. Gdyby OnStar był standardowym wyposażeniem każdego samochodu, wszyscy potencjalni nabywcy uważaliby to za właściwość wyróżniającą i pożądaną; fabryczna instalacja spowodowałaby, że dilerzy nie musieliby namawiać klientów do zakupu urządzenia. Zamiast tego stałoby się ono dodatkowym argumentem przy finalizowaniu sprzedaży pojazdu. Fabryczna instalacja zapewniłaby właściwą kontrolę jakości przy instalowaniu i obniżyłaby jego koszt. Ostatecznym wynikiem byłby bardziej estetyczny pakiet sprzętowy.

Kiedy zespół przedstawił to rozwiązanie jako idealne, spotkał się w firmie z jego odrzuceniem ze wszystkich stron. Ideał uznano za śmiesznie nierealny i całkowicie oderwany od praktyki wszechstronnego i wydłużonego w czasie procesu opracowania nowych pojazdów. W tamtym okresie na typowe programy opracowania wyrobów potrzeba było pięciu lat. Procedury sprawdzania i testowania uniemożliwiały wprowadzanie dodatkowych właściwości w późnych fazach tego procesu. Gdyby miało fabrycznie instalować nowe urządzenie, takie jak OnStar, musiałyby się je wprowadzić do programu nowych wyrobów i zaczynać wszystko od początku. Wynikało z tego, że fabryczne instalowanie OnStara w samochodach GM mogłoby się rozpocząć najwcześniej w modelach na 2005 rok, i to początkowo tylko w jednym asortymencie. Musiałoby to się okazać opłacalne dla korporacji, a następnie inne platformy pojazdów musiałyby stwierdzić, czy uzasadnia to wprowadzenie OnStara do ich programów.

Jednak zespół podtrzymał swoje stanowisko i nadal opisywał oraz rozpowszechniał zalety rozwiązania polegającego na fabrycznej instalacji OnStara w całym asortymencie samochodów GM. Przedstawiał symulację biznesową i model finansowy, z których wynikało, że koszty będą systematycznie spadać dzięki efektowi uczenia się, a także dzięki zwiększeniu skali i zakresu produkcji.

Z czasem kierownictwo korporacji przekonało się do wartości fabrycznej instalacji, ale nadal nie wierzyło w możliwość zrealizowania tego w modelach na 2000 rok. Zespół stanął wobec wyzwania znalezienia sposobu na wypełnienie luki między ideałem a istniejącą rzeczywistością.

Realizacja

3. Planowanie środków

Podczas gdy zespół przekonywał naczelne kierownictwo do wartości instalacji fabrycznej, zwrócił też uwagę na wyszukanie sposobów przyspieszenia rozszerzenia fabrycznej instalacji OnStara na wszystkie modele samochodów – zmierzając do jej rozpoczęcia w modelach na 2000 rok. Poszczególne etapy planowania ideału nie zawsze następują w ściśle określonej kolejności, lecz często nakładają się na siebie, jak to się działo w GM.

Zespół wyróżnił pięć elementów opracowania skutecznego modelu biznesowego, na podstawie modelu przedstawionego przez Adriana Slywotzky'ego. Pierwszym z nich było: kim są klienci, których należy obsługiwać? Mieli nimi być wszyscy nowi właściciele samochodów GM. Wywiązała się ożywiona dyskusja, czy do usług OnStara należy włączyć usługi telefonii komórkowej. Niektórzy argumentowali, że takie usługi nie mieszczą się w portfolio produktów GM, ale inni wskazywali, że ich uwzględnienie generowałoby przychody w miarę występowania przez GM w roli odsprzedawcy tych usług. Zespół zdecydował się na wykorzystanie okazji do uzyskania przychodów z usług telefonii komórkowej.

Drugim elementem modelu biznesowego było opracowanie **oferty wartości** (tzn. co takiego, mającego dla klienta wartość, będzie się mu dostarczać). OnStar oferował szeroki wachlarz usług dotyczących bezpieczeństwa i usług informacyjnych w sposób odpowiedni do rozmaitych sytuacji, z jakimi właściciele pojazdów mieliby do czynienia.

Trzecim elementem był **sposób świadczenia usług**. Zespół postanowił, że usługa byłaby na życzenie, a świadczyłby ją bezpośrednio doradca, kiedy zajdzie taka potrzeba albo kiedy będzie sobie tego życzyć właściciel samochodu. Istniałby też „doradca wirtualny”, gdyby klient wolał usługę takiego rodzaju. Na koniec, usługa byłaby też świadczona i rozszerzana przez internet w osobistej witrynie tego użytkownika. Ustawienie systemu następowałoby poza samochodem, a następnie, kiedy klient znajdowałby się w samochodzie, stosowano by technologię rozpoznawania głosu do surfowania po informacjach.

Czwarty element okazał się jednym z najbardziej kontrowersyjnych zagadnień, z jakimi zespół miał do czynienia. Elementem tym był zakres **strategicznej kontroli** sprawowanej nad systemem. Czy projekt tej usługi miał pozostać chronioną własnością GM, stosowaną wyłącznie przez tę korporację w sposób, wyróżniający jej pojazdy w oczach klientów? Czy też powinien być koncepcją otwartą, dostępną dla całego przemysłu samochodowego? Zespół doszedł do wniosku, że projekt idealny będzie obejmował wariant zarówno otwarty, jak i zamknięty.

Przeływ informacji od i do samochodu odbywałby się według projektu otwartej koncepcji ze standardowymi protokołami. To zachęciłoby niezależnych deweloperów do opracowania aplikacji usługowych, które mogłyby być wykorzystane za pomocą urządzeń OnStar. Zespół uważał, że kreatywność i energia zewnętrznych firm doprowadziłaby do szybszego powstania oprogramowania użytkowego, które z czasem zdominowałyby rynki, niż gdyby GM chciał wszystko opracowywać u siebie. Jednak wymieniane dane i informacje podlegałyby kontrolowanemu dostępowi za pomocą szyfrowania i kluczy weryfikujących tożsamość. Dane miałyby oznaczenia czerwone, żółte i zielone. Dane zielone byłyby szyfrowane i miałyby klucze weryfikujące bez opłat licencyjnych, a dostęp do nich byłby w pełni swobodny z samochodu i spoza samochodu. Do oznaczenia zielonego nadawałyby się sprawy, takie jak sterowanie radioodbiornikiem, sterowanie pamięcią, ustawienia siedzeń, ogrzewanie i wentylacja. Do zagadnień oznaczonych kolorem czerwonym nie byłoby żadnego dostępu. Takie rzeczy, jak systemy antypoślizgowe, hamulce, poduszki powietrzne, układ kierowniczy i inne systemy o kluczowym znaczeniu dla bezpieczeństwa, byłyby niedostępne dla jakichkolwiek aplikacji opracowanych poza GM. Jednak były też inne dziedziny, mające pewną wartość ekonomiczną, takie jak diagnostyczne dane konserwacyjno-remontowe, które byłyby oznaczane jako żółte i do których dostęp byłby możliwy na podstawie umów licencyjnych.

Wszystkie dane przechodziłyby przez jeden punkt kontrolny, nazywany bramą pojazdu. Zespół traktował tę bramę jako ważny wspólny interfejs OnStara do łączenia się z szeroką gamą pojazdów. Gdyby to idealne rozwiązanie obejmowało też pojazdy innych producentów, byłoby rzeczą ważną, by wszystkie miały podobną bramę, funkcjonującą w taki sam sposób, co umożliwiałoby łatwą i standardową komunikację z systemem OnStar. Zespół zalecał utworzenie konsorcjum przemysłu samochodowego, zmierzającego do opracowania wspólnego rozwiązania wymiany danych z pojazdów i do ustalenia odpowiednich standardów.

General Motors zapoczątkował dyskusję z innymi producentami samochodów; do zajęcia się tymi właśnie zagadnieniami utworzono AMIC (Automotive Multimedia Interface Consortium, Konsorcjum Multimedialnych Interfejsów Samochodowych).

Na koniec zespół zajął się piątym elementem idealnego projektu modelu biznesowego – **przechwytywaniem wartości**. OnStar powinien zarabiać na rozmaitych rodzajach transakcji, w tym – ale nie tylko – na abonamentach, opłatach za jednorazowe korzystanie, prowizjach od dostawców, opłatach za dostęp, opłatach za korzystanie z automatów wrzutowych, dzieleniu się przychodami, odsprzedaży i tak dalej.

4. Planowanie zasobów

Zespół rozdzielił planowanie zasobów między pewną liczbę grup, aby ustalić, ile będzie potrzeba poszczególnych rodzajów zasobów – personelu, pieniędzy, obiektów i urządzeń, informacji i wiedzy – do dotrzymania terminu produkcji modeli na rok 2000. Grupy te określiły, kiedy będą potrzebne poszczególne zasoby i komu zostaną przydzielone. Zaplanowały też, w jaki sposób należy zapewnić dostępność zasobów, gdy będą one potrzebne. Szczególną uwagę poświęcono: zaprojektowaniu uproszczonego sprzętu o niskich kosztach, opracowaniu procesu instalacji w fabryce, zaprojektowaniu i wynegocjowaniu dostępu do systemu telefonicznych numerów bezprzewodowych, nieopartego na podziale geograficznym, przeprojektowaniu roli dilerów w procesie marketingowym, zmianie podejścia w marketingu ze skupiania się na **zakupie przez klienta** (zakup ten następowałby w sposób automatyczny, gdyby fabrycznie instalowano OnStara we wszystkich pojazdach) na skupianie się na **zachowaniu klienta** (abonowaniu przez klienta usług OnStara po upływie okresu próbnego), zwiększeniu personelu centrów telefonicznych do obsługi przewidywanego ogromnego wzrostu liczby połączeń, poważnemu przeprojektowaniu pokrewnych aplikacji techniki informacyjnej, potrzebnych w związku ze wzrostem działalności, renegotjowaniu wielu kontraktów z dostawcami z zewnątrz, żeby uzyskać korzyści wynikające z ekonomii skali, oraz przygotowaniu zespołu handlowców, którzy prowadziliby marketing OnStara w odniesieniu do innych producentów samochodowych. Trzeba było rozpoznać i opracować wiele dalszych szczegółów, aby rozszerzyć skalę działalności w trakcie przygotowań do zwiększenia wolumenu instalacji fabrycznych.

5. Projektowanie wdrożenia

Zespół opracował harmonogram z uwzględnieniem osób odpowiedzialnych za terminową realizację każdej fazy wdrożenia. Określono w nim także zasoby, które należało przydzielić do każdej fazy, żeby zamierzenie przebiegało zgodnie z planem. Każda z wcześniej opisanych czynności miała własny termin realizacji, uwzględniany w harmonogramie całości. Organizacja była na tyle mała i na tyle zwarta, żeby możliwe okazały się regularne spotkania szefów poszczególnych działów w celu śledzenia postępów i szybkiego reagowania na odchylenia od planu.

6. Projektowanie mechanizmów kontrolnych

Na koniec zespół zaprojektował mechanizmy kontrolne do monitorowania postępów zamierzenia. Warunkiem powodzenia było terminowe wprowadzenie wszystkich części systemu, aby dotrzymać terminu produkcji modelu na rok 2000. Gdyby planowana realizacja którejkolwiek części projektu nie nastąpiła na czas, zagrożony zostałby ostateczny ter-

min. Uzyskanie w odpowiednim czasie wiadomości o opóźnieniach w harmonogramie umożliwiłoby menedżerom projektu podjęcie działań korygujących, które doprowadziłyby do dotrzymania ostatecznego terminu albo do minimalizacji ewentualnych opóźnień.

Wynik

Ten przykład projektowania idealnego został zaczerpnięty ze świata praktyki, a w świecie praktyki trudno o doskonałość. Według projektu idealnego, OnStar miał być instalowany fabrycznie we wszystkich modelach GM na rok 2000. Zespołowi nie udało się pełne wdrożenie, jednak osiągnął on sukces wystarczający do wykazania, że koncepcja projektu była możliwa do realizacji i że doprowadziłaby do znacznego wzrostu sprzedaży OnStara i uzyskiwanych z tego przychodów.

Dzięki ciężkiej pracy i determinacji, zespół zdołał znaleźć rozwiązania umożliwiające wylansowanie OnStara jako wyposażenia instalowanego fabrycznie w połowie portfela 54 modeli pojazdów GM na 2000 rok. Nie wszystkie modele samochodów były od razu wyposażone w OnStara. W niektórych OnStar był częścią pakietu opcji, w innych był odrębną opcją. W kilku był standardowym wyposażeniem każdego samochodu. Inna ważna decyzja polegała na tym, że pionierzy marketingowe GM w ramach strategii zróżnicowania zapewniały nabywcom bezpłatne ko-

Tabela 1.1 Interakcje z abonentami w 2005 roku

Przybliżona liczba wezwań w miesiącu	
900 automatycznych zawiadomień o poduszkach powietrznych	20 tys. wezwań o pomoc drogową
400 wniosków o lokalizację skradzionych pojazdów	35 tys. przypadków zdalnego otwierania drzwi
13 tys. naciśnień przycisku awaryjnego	293 tys. próśb o pomoc w wyszukaniu trasy
23 tys. zdalnych diagnoz stanu technicznego w systemie GM Goodwrench	7 mln telefonów OPC (OnStar Personal Calling, rozmów osobistych z doradcą OnStara)
4,5 tys. telefonów z wezwaniem o pomoc dla innych użytkowników dróg	19 mln minut rozmów z OPC
90 złożonych zawiadomień automatycznych o wypadkach	32 tys. zapytań do wirtualnego doradcy o informacje w sprawach natężenia ruchu
62 tys. zapytań do wirtualnego doradcy o informacje pogodowe	

rzystanie z usług OnStara przez rok. Zespół przewidywał, że nabywcy, którzy przekonają się o wartości OnStara, nadal pozostaną abonentami tej usługi. Te decyzje szybko doprowadziły do wzrostu liczby abonentów OnStara z 30 tys. w 1998 roku do ponad 3 mln w 2005 roku. W tabeli 1.1 przedstawiamy przeciętne miesięczne liczby wezwań o pomoc ze strony właścicieli.

General Motors oznajmił ponadto w 2005 roku, że będzie agresywnie rozszerzać instalowanie systemu OnStar, żeby do 2007 roku stał się on standardowym wyposażeniem wszystkich pojazdów sprzedawanych w handlu detalicznym. General Motors planuje do tego czasu dostarczać standardowego OnStara w ponad 4 mln nowych pojazdach w USA i Kanadzie. Zgodnie z ważną decyzją strategiczną o udzielaniu innym producentom samochodów licencji na OnStar, w 2005 roku świadczone usługi na rzecz Lexusa, Audi, Acury, Volkswagena, Hondy, Subaru i Isuzu. Niektórzy z tych producentów instalowali urządzenie w swoich fabrykach przed wyeksportowaniem pojazdów do USA, a inni instalowali je w porcie na granicy USA. Żaden z nich nie wymagał instalowania ich przez dilerów. Pozostali dwaj producenci – Ford i Daimler-Chrysler – zaliczający się do wielkiej trójki, nie zakupili licencji na OnStara.

Wiele osób pracowało niezwykle ciężko, by zapewnić sukces OnStara, choć na początku przyszłość systemu była niepewna. Konstrukcja projektowania ideału pomogła ludziom w skupieniu uwagi na tym, w jaki sposób biznes OnStara powinien zaistnieć „teraz”, zamiast koncentrowania się na istniejących wówczas problemach i ograniczeniach. Można z całą pewnością powiedzieć, że bez projektowania ideału częściowe wdrożenie OnStara w modelach na 2000 rok byłoby niemożliwe, a pełne wdrożenie w modelach na 2007 rok nie weszłoby do podstawowego planu GM.

Podsumowanie

Opisaliśmy zasadnicze etapy skutecznego projektowania ideału, a także zobrazowaliśmy go na przykładzie zaczerpniętym z praktyki. W realnym świecie można wypełnić niektóre luki między rozwiązaniem idealnym a bieżącym; innych wypełnić się nie da. Jednak bez projektowania ideału większość z tych, które dzisiaj wydają się niemożliwe, nie zostanie zrealizowana „jutro”.

W następnym rozdziale wyjaśniamy, w jaki sposób dzięki organizowaniu procesu projektowania można zwiększyć możliwości osiągnięcia powodzenia na każdym z etapów projektowania ideału.



Organizowanie procesu projektowania ideału

Przy dokonywaniu wyboru pragnienie tego, co się chce osiągnąć, ma dominować nad tym, co już istnieje

– autorzy

W rozdziale 1 wyjaśniliśmy etapy skutecznego projektowania ideału. Jednak do tego, aby proces ten był skuteczny, potrzeba czegoś więcej niż tylko przeprowadzenia go w określonych etapach. Doświadczenia, jakie uzyskaliśmy, pomagając menedżerom we wdrażaniu rozwiązań idealnych, nauczyły nas, że do uzyskania optymalnego wyniku ważny jest sposób zorganizowania tego procesu.

W tym rozdziale skupiamy się nad tym, kto powinien brać udział w projektowaniu, na częstotliwości i czasie trwania sesji projektowych, moderatorach tych sesji, rejestrowaniu sesji, regułach proceduralnych, projektach z ograniczeniami i bez ograniczeń, doprowadzaniu do konsensusu w projektowaniu oraz na pomieszczeniach i sprzęcie konferencyjnym.

Kto powinien zajmować się projektowaniem ideału

Byłoby najlepiej, gdyby w procesie projektowania uczestniczyły wszystkie osoby, na które plan oparty na rozwiązaniu idealnym będzie wywierać wpływ. Powinno to dać im poczucie uczestnictwa w przedsięwzięciu. Dotyczy to także tych, którzy z czasem będą musieli podjąć decyzję, czy wdrożyć ten plan. Kiedy liczba zainteresowanych jest bardzo duża – na przykład przy przeprojektowaniu całego przedsiębiorstwa – można włączyć przynajmniej część spośród tych osób, które nie uczestniczą bezpośrednio w opracowaniu projektu. Planiści mogą rozpowszechniać wstępne projekty w miarę ich tworzenia i prosić interesariuszy nieuczestniczących bezpośrednio w pracach projektowych o propozycje ulepszeń. Ważne jest wymienianie autorów propozycji, które zostaną wykorzystane

w kolejnych wersjach projektu. Należy wyjaśnić osobom, które złożyły pozostałe propozycje, dlaczego nie zostały one wykorzystane. Niekiedy wszystko to można przeprowadzić korzystając z sieci wewnętrznej firmy, jej biuletynów i innych mediów komunikacji wewnętrznej.

Im większa będzie liczba interesariuszy, czujących się w pewnym stopniu współwłaścicielami idealnego rozwiązania i pragnących jego wdrożenia, tym mniej napotka się oporów i tym większe jest prawdopodobieństwo, że projekt zostanie wdrożony zgodnie z zamierzeniami. Uczestnictwo w procesie projektowania często wywołuje pewien entuzjazm, a nawet fascynację, która przenosi się na wdrożenie. Poza tym ci, którzy uczestniczyli w projektowaniu, nawet w sposób pośredni, zazwyczaj stają się rzecznikami projektu i bronią go wraz z planem jego wdrożenia przed innymi, którzy nie brali udziału w jego przygotowaniu.

Planiści powinni zapewnić uczestników, że nie muszą mieć żadnej wiedzy eksperckiej, aby móc się przyczynić do opracowania projektu ideału. Ze względu na to, że chodzi w nim o to, co powinno być, a nie o to, co jest lub co może być, żadna wiedza ekspercka nie ma tu znaczenia. Równie cenne są opinie wszystkich tych osób, na które projekt i plan jego wdrożenia z czasem będzie miał wpływ. Eksperci mogą odegrać kluczową rolę w planowaniu realizacji po opracowaniu i zatwierdzeniu projektu. Dopiero na tym późniejszym etapie istotne staje się to, co można zrobić.

Na podstawie naszego doświadczenia proponujemy, żeby zespoły projektowe składały się z nie więcej niż dziesięciu osób. Większe grupy można podzielić na mniejsze, pracujące równolegle albo sekwencyjnie nad tym samym projektem. Kiedy w grę wchodzi więcej niż jeden zespół projektowy, pożądane są częste wspólne spotkania grup (aby umożliwić planistom rozpatrzenie możliwie szerokiej gamy opcji projektowych). Należy ponadto zachęcać do zapożyczania pomysłów od innych. To umożliwi doprowadzenie do zbieżnego projektu na podstawie projektów opracowanych przez różne grupy. Jeżeli nad projektem idealnym, dotyczącym jednego systemu lub problemu, pracuje więcej niż jeden zespół, powinni między nimi krążyć moderatorzy (o których mówimy niżej), by przyspieszyć dochodzenie do konsensusu.

Kiedy więcej niż jeden zespół projektowy pracuje nad tym samym systemem lub problemem, powinno się obarczyć tzw. zespół wykonawczy odpowiedzialnością za przygotowanie wstępnej syntezy ostatecznych projektów opracowanych przez różne zespoły. Zespół wykonawczy to grupa, która zazwyczaj we współpracy z sekretarzem opracowuje pisemne sprawozdania z poszczególnych sesji, rozdaje je, a także zbiera propozycje uzupełnień i wprowadza je do zrewidowanych wersji opracowanych przez siebie sprawozdań. Obserwowaliśmy nawet osiem grup pracujących równocześnie i pięć grup pracujących sekwencyjnie – nie było żadnych trudności. Nigdy w trakcie syntezy projektów opracowanych przez

różne grupy nie natrafiłszy na problemy nie do rozwiązania, niemniej jednak może to być trudne zadanie.

W przypadkach, w których z konieczności grupy projektowe składają się z więcej niż dziesięciu osób, niektórzy z obecnych mogą zachować milczenie i nie wnieść aktywnego wkładu do procesu projektowania. Moderator czy przewodniczący może przezwyciężyć taką niechęć do wypowiedzenia się przez pytanie osób zachowujących milczenie o ich pomysły i opinie. Niekiedy moderator lub przewodniczący musi taktownie poprosić zbyt aktywnego uczestnika o nieco skromniejsze uczestnictwo. Nigdy nie powinno się pozwolić dominującej podgrupie zapanować nad sesją projektowania.

Kiedy tylko jest to możliwe, w skład każdej grupy projektowej powinni wchodzić przedstawiciele interesariuszy wszystkich rodzajów. Na przykład przy tworzeniu dwóch grup projektowych pracujących jednocześnie nad przeprojektowaniem systemu gospodarowania lekami w John Hophins Medical Center w obydwu grupach znaleźli się: lekarze, pielęgniarki, administratorzy, pracownicy biurowi, farmakolodzy, farmaceuci i dawni pacjenci. W koncepcji przeprojektowania pokrycia dachowego domów mieszkalnych w Certainteed Corporation planiści zorganizowali odrębne grupy składające się z architektów, generalnych wykonawców, podwykonawców dachów, dostawców materiałów i indywidualnych osób, dla których budowano domy. Do opracowania syntezy wynikowego planu utworzono komitet wykonawczy składający się z menedżerów firmy oraz personelu sztabowego, wraz z pracownikami doświadczonej grupy doradczej.

Szczególnie ważną sprawą jest włączenie do procesu projektowania odpowiednich konsumentów. W wielu wypadkach jest też ważne uwzględnienie różnicy między klientami a konsumentami. Klienci to ci, którzy płacą za dany produkt, konsumenci natomiast to ci, którzy z niego korzystają. Chociaż do procesu powinno się także włączać klientów, ważniejsze jest, aby w projektowaniu brali udział konsumenci, bo jeżeli nie będą chcieli tego, co się wytwarza, to żadne wysiłki ponoszone na marketing lub dystrybucję produktu nie zapewnią jego komercyjnego powodzenia. Istnieją wyroby i usługi, których prawie nikt nie kupuje dla siebie, ale które często są otrzymywane w prezencie (dotyczy to na przykład zegarków Rolex czy wiecznych piór Montblanc). Odnosi się to nie tylko do prezentów, ale także do zakupów, dokonywanych przez panią domu, ale użytkowanych przez innych członków rodziny.

Ankiety rynkowe mogą być przydatne dla zespołu projektowego, ale w stopniu znacznie mniejszym niż uczestnictwo konsumentów i klientów w procesie projektowania. Ankiety, które mają służyć ustaleniu, czego chcą konsumenci czy klienci, rzadko okazują się przydatne, bo klienci i konsumenci często sami nie wiedzą, czego chcą. Jednak nie przeszkadza

dza im to w udzielaniu na zadawane im pytania odpowiedzi mimowolnie wprowadzających w błąd. Kiedy klienci i konsumenci uczestniczą w procesie projektowania, mają okazję do odkrycia, czego chcą, a takie odkrycia często mogą zaskakiwać nawet ich samych.

Projektanci idealnego sklepu z odzieżą męską, o których wspomnieliśmy w rozdziale 1, byli zaskoczeni odkryciem, że klienci woleliby, żeby działy sklepu były zorganizowane raczej według rozmiarów niż według rodzajów odzieży. To odkrycie zafascynowało ich niemal w takim samym stopniu jak właściciele sieci sklepów, którzy zlecieli te badania. We wspomnianym projektowaniu idealnych dachów domów mieszkalnych, prowadzonym przez pewną liczbę grup, zaskoczyło je to, że w każdej z nich domagano się większych kontrastów w odcieniach i kolorach dachów od tych, które były dostępne.

Szczególnie duże znaczenie dla zespołu projektowego ma włączenie do niego osób, które ostatecznie będą decydować o tym, czy wdrożyć plan oparty na projekcie. Wynik pracy zespołu projektowego nie powinien być propozycją przedkładaną innym osobom, które nie uczestniczyły w jej opracowaniu. Wiele takich propozycji odrzuca się właśnie z tego powodu, że podejmujący decyzję nie brali udziału w projektowaniu i planowaniu. Są więc zazwyczaj w mniejszym stopniu zaangażowani w jego wynik niż ci, którzy go opracowali.

W każdym zespole wreszcie powinien być **moderator**, którym może być albo jeden z członków zespołu, albo konsultant z zewnątrz. Należy ponadto wyznaczyć sekretarza, rejestrującego postępy w pracy. Szerzej omawiamy te funkcje w dalszej części rozdziału.

Częstotliwość i czas trwania sesji projektowania

Częstotliwość i czas trwania sesji projektowania zależy od złożoności przedmiotu projektu i czasu, jaki uczestnicy mają do dyspozycji. Jeżeli projektuje się prosty wyrób lub proces, może wystarczyć zaledwie trzygodzinna sesja. Przy przeprojektowaniu korporacji może być potrzebnych nawet 5–6 pełnych dni. Stwierdziliśmy, że trudno oderwać menedżerów wysokiego szczebla od ich codziennych zajęć na aż tyle dni. Na ogół wolą oni kilka krótszych sesji (na przykład trzy dwudniowe sesje w miesięcznych mniej więcej odstępach).

Kiedy do opracowania planu potrzeba więcej niż jednej sesji, należy powierzyć wybranym członkom zespołu opracowanie sprawozdania z każdej sesji. Autorzy projektu sprawozdania powinni go rozdać możliwie wielu zainteresowanym i prosić ich o uwagi i propozycje. Następnie autorzy powinni zebrać uzyskane uwagi i propozycje oraz opracować skorygowaną wersję projektu sprawozdania, w której wymienia się uzyskane uwagi

i propozycje. Skorygowaną wersję należy następnie przed kolejnym posiedzeniem rozdać wszystkim członkom zespołu projektowego.

Po opracowaniu projektu i planu jego wdrożenia zespół projektowy powinien spotykać się co kwartał na co najmniej kilka godzin, żeby monitorować postępy. Powinien też wprowadzać do projektu lub planu wdrożenia wszelkie korekty, które wydają się potrzebne. Zespół powinien też spotykać się po zakończeniu wdrożenia, żeby ustalić, czy pod każdym względem uzyskano oczekiwane wyniki.

Moderatorzy

Skuteczność zespołu projektowego znacznie wzrasta dzięki pomocy doświadczonego moderatora. Moderator powinien dokładnie znać proces projektowania ideału i dynamikę grup. Powinien przeprowadzić wstępną sesję wprowadzającą, w której trakcie opisuje się proces projektowania i określa zakres prac projektowych. Powinien ponadto ustanowić reguły postępowania, a następnie dopilnować ich przestrzegania. Reguły te omawiamy w dalszej części tego rozdziału. Moderator powinien też odgrywać rolę mentora w razie pojawiania się różnicy zdań (o tym także niżej).

Autorzy mają nadzieję, że nawet początkujący moderator znajdzie w tej książce wskazówki umożliwiające mu pokierowanie zespołem projektowym aż do produktywnego wykonania zadania. Jeżeli jednak zamęt jest tak duży i tak złożony, że zdaniem organizacji potrzebna jest pomoc doświadczonej osoby, to może skorzystać z pomocy konsultanta z zewnątrz, który będzie pracował z zespołem projektowym. Niezależnie od tego, kto odgrywa rolę moderatora, zasadnicze znaczenie ma, by został on zaakceptowany przez cały zespół i by cieszył się jego szacunkiem. Dzięki temu moderator będzie mógł sprawować kontrolę nad przebiegiem dyskusji w zespole.

Protokołowanie sesji

Należy wyznaczyć kogoś do protokołowania przebiegu każdej sesji, ze skupieniem uwagi na postępach osiągniętych w jej trakcie. Może to być albo jeden z członków zespołu, albo ktoś z zewnątrz, obecny jedynie przy wykonywaniu tej funkcji (na przykład sekretarka jednego z menedżerów albo asystent administracyjny). Chociaż zespoły przeważnie pracują za pomocą wywieszanych arkuszy papieru (ang. *flip chart*), zazwyczaj przerabia się je tak często, że mogą one służyć jedynie jako przypomnienie tego, co omawiano, a nie jako zapis danej dyskusji. Przydatne okazuje się zapisywanie uzgodnień, nawet warunkowych, i różnic zdań występu-

jących w trakcie sesji. Osoba protokołująca przebieg sesji najłatwiej może to robić przy użyciu laptopa. Wówczas staje się możliwe wydrukowanie na koniec sesji dość ścisłego zapisu tego, co się działo w jej trakcie.

Taki wydruk powinien być przedmiotem pracy niewielkiej grupy wykonawczej, przygotowującej sprawozdanie z sesji, które zostanie rozdane z prośbą o uwagi i propozycje. W każdym sprawozdaniu powinna się znaleźć część wstępna, w której opisuje się istotę projektowania ideału dla czytelników, którzy nie uczestniczyli w tym procesie. Do tego celu można wykorzystać rozdział 1 tej książki.

Reguły proceduralne

W trakcie wstępnej sesji należy opisać reguły proceduralne, które będą obowiązywać w trakcie wszystkich sesji. W miarę potrzeby należy je przypominać w trakcie poszczególnych sesji projektowych. Zazwyczaj powtarzanie tych reguł jest potrzebne ze względu na to, że niedoświadczeni członkowie zespołu miewają trudności z ich przestrzeganiem, a dyskusja łatwo może zbiec na jałowe tematy. Moderator odpowiada za narzucenie obowiązku przestrzegania tych reguł. Istnieją trzy reguły proceduralne.

1. System ubiegłej nocy uległ zniszczeniu

Początkowo członkowie zespołu projektowego mają trudności z całkowitym pominięciem tego, co istnieje obecnie. Są skłonni do oceniania propozycji projektowych w kategoriach realiów obecnego systemu. Czują się też zobowiązani do przenoszenia w przyszłość znacznej części istniejącego systemu, bo nie widzą żadnego sposobu na to, żeby go zmienić. Tymczasem nie musi się dostrzegać sposobu zmiany istniejącego systemu, by zaakceptować daną propozycję. Poszczególni członkowie mogą też reagować na propozycję z punktu widzenia tego, jak zmieniłaby ona ich obecne stanowisko i pozycję, a także mogą próbować utrzymać swoje obecne miejsce pracy. Wszystkie takie tendencje należy odrzucać. Jest to częścią zadania moderatora.

Można wprowadzić do projektu ideału niektóre cechy obecnego systemu, ale jedynie w wyniku decyzji zespołu, że są one pożądane w projekcie, a nie ze względu na to, że obecnie istnieją. **Przy wyborze pragnienie tego, co się chce osiągnąć, ma dominować nad tym, co już istnieje.** Na przykład firma może zechcieć utrzymać swoją obecną lokalizację i nadal produkować obecne wyroby, chociaż chce też znacznie zwiększyć produkcję. Jeżeli natomiast zespół chce zmienić lokalizację, związane z tym trudności nie są uzasadnionym argumentem na rzecz wykluczenia z projektu tej zmiany.

Niekiedy trzeba nieustannie powtarzać, że możliwość wdrożenia nie jest odpowiednim kryterium akceptacji propozycji projektowej. Ostateczny projekt niekoniecznie musi być możliwy do wdrożenia. Jednak taką możliwość muszą mieć projekty zbliżone do ideału.

2. Równy udział wszystkich uczestników

W niektórych zespołach jedna osoba lub kilka może wykazywać się skłonnością do monopolizowania dyskusji. Obowiązkiem moderatora jest niedopuszczanie do tego. Powinien on zachęcać milczących członków zespołu do przedstawiania swojego zdania, wciągając ich w ten sposób do dyskusji. Często rozmowa na osobności z tymi, którzy mówią zbyt wiele, pomaga w zachowaniu nad nimi kontroli. Niekiedy jednak trzeba podjąć bardziej drastyczne środki, jak to się zdarzyło w przedstawionym przykładzie.

Naczelne kierownictwo Clark Equipment Corporation przeprowadziło ćwiczenie w projektowaniu ideału, którego celem było przeprojektowanie całej firmy. Ze względu na skalę zamierzenia brał w nim udział ówczesny dyrektor naczelny firmy, James Rinehart. Był to człowiek błyskotliwy. W rezultacie większość jego podwładnych wstrzymywała się z wyrażeniem swojego zdania na temat każdego poruszonego zagadnienia do czasu wysłuchania jego opinii. Ich zdanie rzadko odbiegało w istotny sposób od opinii Rineharta. Moderator poprosił więc Rineharta, żeby się powstrzymał z wypowiedzianiem własnego zdania do czasu przedstawienia swoich opinii przez innych członków zespołu. Rinehart przeprosił i obiecał, że się podporządkuje.

Jednak słowa nie dotrzymał. Kiedy zapadała cisza, w której trakcie inni zastanawiali się nad poruszonym zagadnieniem, Rinehart nie potrafił zachować milczenia. Gwałtownie wygłaszał swoje poglądy. Moderator wtedy poprosił go, żeby wyszedł z pokoju, wyjaśniając, że grupa nie funkcjonuje jako zespół, ale jako klaka. Moderator powiedział też, że jeżeli Rinehart nie opuści pomieszczenia, to on sam to zrobi. Zszokowało to Rineharta, ale niechętnie wyszedł jednak z pokoju. Posiedzenie przebiegało dalej już tak jak powinno.

Po upływie mniej więcej pół godziny Rinehart wsunął głowę przez uchylone drzwi i zapytał, czy może powrócić. Moderator zgodził się, jeżeli Rinehart usiądzie w kącie i będzie milczał. Dyrektor naczelny tak zrobił. Po chwili podniósł rękę i zapytał, czy może powrócić do stołu. Moderator zezwolił pod warunkiem, że nie zabierze głosu. Rinehart ponownie się temu podporządkował. Po krótkiej chwili zapytał, czy może wyrazić swoje zdanie. Moderator powiedział, że tak, ale dopiero po wypowiedzeniu się pozostałych członków zespołu. Rinehart znowu się podporządkował. Stał się ważnym członkiem zespołu, a po pewnym czasie przejął jego przewodnictwo, znakomicie wywiązując się z tej roli.

3. Jedynie pozytywne sugestie

Niektórzy członkowie zespołu mają skłonność do wyszukiwania wad w każdej zgłoszonej propozycji. Powinno przestrzegać się reguły, że jeżeli ktoś uważa zaproponowaną cechę projektu za niepożądaną, musi zamiast niej przedstawić taką, która mu odpowiada. Innymi słowy – napraw, zamiast niszczyć. Reguła ta prowadzi do uzyskania skumulowanego efektu wielu propozycji i pomysłów. Ciągłe negatywne uwagi prowadzą do unikania zgłaszania sugestii, zwłaszcza tych zwariowanych i kreatywnych.

Projekty ograniczone i nieograniczone

Zespół powinien najpierw dojść do ograniczonego rozwiązania idealnego. Projekt ograniczony to taki, który nie wykracza poza jednostkę, nad którą zespół sprawuje kontrolę albo do której ma dostęp. Jeżeli więc zespół został powołany przez szefa danego pionu lub działu, projekt powinien ograniczać się do tego pionu lub działu. Kiedy projekt taki zostanie w pełni opracowany i przygotuje się plan wdrożenia, zespół powinien sformułować projekt nieograniczony. W planowaniu nieograniczonym zespół przenosi swoją uwagę na jeden szczebel organizacyjny wyżej niż w projekcie ograniczonym. Na przykład po ograniczonym projekcie działu powinien powstać nieograniczony projekt pionu, do którego ten dział należy.

W projekcie nieograniczonym powinno uwzględnić się zmiany w szerszym systemie (lub jednostce organizacyjnej), w którego skład wchodzi jednostka będąca przedmiotem projektu ograniczonego – w systemie, na który zespół wywiera pewien wpływ, ale nad którym nie sprawuje żadnej kontroli. Zmiany te powinny modyfikować szerszy system, ale jedynie w sposób przynoszący korzyści projektowi podsystemu, który wchodzi w jego skład. A zatem nieograniczony projekt pionu powinien wspomagać ograniczony projekt działu. Zespół powinien następnie dostarczyć nieograniczony projekt tym, którzy sprawują kontrolę nad szerszym systemem, w nadziei, że wywoła to działania nad idealnym projektem na większą skalę. Często tak się dzieje.

Na przykład w firmie Kodak istniały trzy ośrodki obliczeniowe, z których najmniejszy mieścił się w centrali firmy. Dwa większe były zlokalizowane w pionie błon i w pionie aparatów fotograficznych. Szef ośrodka mieszczącego się w centrali firmy, Henry Pfendt, był inicjatorem projektu ideału podlegającej mu jednostki i brał udział w jego opracowaniu. Kiedy projekt ten został wdrożony, efektywność ośrodka wzrosła w sposób oczywisty i znaczący. Było to widoczne nawet dla szefów dwóch pozostałych ośrodków obliczeniowych. Zespół projektowy przyjął wówczas założenie, że można by połączyć wszystkie trzy ośrodki obliczeniowe i opracował

odpowiedni projekt. Projekt ten został następnie rozpowszechniony w pozostałych dwóch ośrodkach obliczeniowych.

W efekcie utworzono zespół projektowania ideału, w którego skład wchodził członkowie wszystkich trzech ośrodków obliczeniowych ze swoimi szefami łącznie. Zespół ten otrzymał zadanie opracowania projektu zintegrowanego ośrodka i ustalenia, czy byłoby to pożądane. Zaproponował, aby centrala korporacji wdrożyła opracowany projekt. Tak się też stało. Utworzona dzięki temu połączona jednostka dostarczała więcej przydatnych informacji po niższym koszcie niż trzy jednostki, które istniały poprzednio.

Podobnie funkcje telekomunikacyjne u Kodaka były rozdzielone między trzy jednostki. Dostrzegając pozytywne wyniki projektu dotyczącego ośrodków obliczeniowych, jednostka obsługująca centralę korporacji zainicjowała przeprojektowanie samej siebie. Opracowała także projekt nieograniczony, obejmujący pozostałe dwie jednostki telekomunikacyjne. Z kolei utworzono połączony zespół projektowy, który zaproponował centrali korporacji utworzenie zintegrowanej jednostki telekomunikacyjnej. Projekt ten został zatwierdzony oraz wdrożony i w ten sposób także tutaj uzyskano poprawę jakości przy niższych kosztach.

Następnie scentralizowany ośrodek obliczeniowy i scentralizowane ośrodki telekomunikacyjne utworzyły wspólny zespół projektowy i opracowały projekt ośrodka technologicznego korporacji, pełniącego obie te funkcje. Projekt przedstawiono centrali korporacji, która go zatwierdziła i wdrożyła. Na tym jednak historia się nie kończy. Podjęto kilka wspólnych przedsięwzięć z odpowiednimi firmami, w których wykorzystano projektowanie ideału do skoordynowania działalności obu stron. Na koniec naczelne kierownictwo zorganizowało projektowanie ideału do przebadania ewentualnego wspólnego przedsięwzięcia (joint venture) ze sprzedawcą z zewnątrz do świadczenia tych usług po jeszcze niższym koszcie i przy wyższej jakości. Także i to wdrożono, a wspólne przedsięwzięcie z IBM doprowadziło do powstania organizacji, w której specjaliści mieli do dyspozycji ścieżki kariery niedostępne u Kodaka. Przykład ten pokazuje, że projektowanie ideału bez ograniczeń może prowadzić do znacznych zmian i ulepszeń w kolejnych, coraz większych systemach, obejmujących te, które przeprojektowano poprzednio.

Konsensus w projektowaniu

Projekt całości niekoniecznie musi być uznany przez wszystkich członków zespołu projektowego za najlepszy. Muszą oni jednak zgadzać się co do tego, że projekt ten jest lepszy od stanu dotychczasowego. Członkowie niekoniecznie muszą się zgadzać co do tego, że każdy element projektu

jest najlepszy; muszą się jednak zgadzać, że całość jest lepsza od tego, co jest obecnie dostępne. Im jednak bardziej zespół w trakcie prac zbliża się do konsensusu, tym większe jest prawdopodobieństwo, że na koniec do niego dojdzie.

W pewnym momencie u Jima Rineharta, dyrektora naczelnego Clark Equipment Corporation, osiem grup menedżerów jednocześnie pracowało nad idealnym przeprojektowaniem struktury korporacji. Kiedy każdy z zespołów opracował swój projekt, zorganizowano ich wspólne spotkanie, żeby przedstawiły te projekty wszystkim uczestnikom prac. Każda z grup przedstawiła swój projekt na luźnych arkuszach papieru. Arkusze te rozwieszono na frontowej ścianie sali. Po prezentacji dokonanej przez każdy zespół, Rinehart zapytał zebranych, ilu z nich uważa pierwszy projekt za najlepszy. Mniej więcej jedna ósma spośród obecnych osób podniosła rękę. To samo stało się po kolejnych dwóch prezentacjach. Wówczas Rinehart zwrócił się do konsultanta, który pomagał firmie w procesie projektowania, i oświadczył, że nie może doprowadzić do uzyskania większości, nie mówiąc już o pełnej zgodności opinii. Konsultant powiedział mu, że zadawał błędne pytania. Wówczas Rinehart poprosił, żeby sam je zadał. Konsultant wstał i powiedział zebrany: „Macie następującą alternatywę. Albo w losowy sposób wybiorę jeden z tych projektów, albo zachowamy obecną strukturę korporacji. Ilu z was jest za tym, żebym dokonał takiego wyboru?”. Wszyscy podnieśli rękę.

To uświadomiło grupie, że wolą którykolwiek z tych projektów od tego, z czym mieli do czynienia dotychczas. Powrócili do tego zadania i opracowali syntezę projektu, co do której osiągnięto konsensus.

Zgodnie z naszymi doświadczeniami do konsensusu można dojść nawet w sprawie większości elementów projektu. W stosunkowo nielicznych wypadkach, w których początkowo do konsensusu się nie dochodzi, istnieją sposoby, żeby do niego doprowadzić. Po pierwsze większość pozornych różnic zdań wynika z odmiennego postrzegania faktów leżących u ich podstaw. W takich sytuacjach różnice można rozstrzygnąć dzięki ustaleniu w sposób, na który różniące się strony wyrażą zgodę, jakie te fakty są w rzeczywistości. Muszą one też zgodzić się na to, że podporządkują się ostatecznemu wynikowi.

W innym przypadku firma miała 12 obiektów produkcyjnych. Szefowie pionów i członkowie naczelnego kierownictwa firmy nie mogli dojść do porozumienia w sprawie tego, czy szef służby konserwacyjno-remontowej w każdej wytwórni ma podlegać dyrektorowi tej wytwórni czy też wiceprezesowi do spraw technicznych korporacji. Wszyscy zainteresowani menedżerowie zgodzili się na przeprowadzenie próby, w której 12 wytwórni losowo podzielono na dwie grupy po sześć. W jednej grupie sze-

fowie służb konserwacyjno-remontowej podlegali dyrektorom wytwórni, w drugiej podlegali wiceprezesowi. Próba wykazała, że żadne z tych rozwiązań nie było wyraźnie lepsze od drugiego, a poszczególne wytwórnie miały różne wyniki. W konsekwencji wszyscy zgodzili się na to, żeby pozostawić decyzję w tej sprawie poszczególnym wytwórniom.

Niekiedy nie da się zaprojektować ankiety, która miałaby ujawnić to, czego zespół chciałby się dowiedzieć, albo nie da się jej przeprowadzić w czasie pozostającym do dyspozycji. Tu potrzeba rozwiązania zastępczego. Dyrektor naczelny pewnej firmy, która wcześniej zaczęła stosować projektowanie ideału, znalazł sposób na rozwiązanie tej sprawy. Kiedy stało się oczywiste, że nie ma widocznego sposobu na rozstrzygnięcie różnicy stanowisk, dyrektor ten zobowiązał każdego z uczestników do podsumowania w ciągu paru minut swojego stanowiska. To wyraźnie ukazało różnice w poglądach członków. Przewodniczący powiedział wówczas, że jeżeli nie dojdzie do porozumienia między członkami zespołu, to on sam podejmie decyzję. Następnie obszedł pokój, żądając od każdego uczestnika ponownego sformułowania swojego stanowiska lub skorygowanego stanowiska. Jeżeli wówczas dwaj uczestnicy nadal nie zgadzali się ze sobą, to w praktyce zgadzali się z przewodniczącym, bo obowiązywałby jego pogląd. W tym wypadku uczestnicy zmienili swoje stanowiska w stopniu wystarczającym do uzyskania konsensusu w sprawie projektu, który uzyskał przewagę nad projektem, którym „groził” przewodniczący. Według naszych doświadczeń w innych wypadkach, w których nie doszło do konsensusu, uczestnicy musieli pogodzić się z projektem przewodniczącego. Niezależnie od wyniku, za każdym razem, kiedy zastosowano tę procedurę, członkowie zespołu z reguły uważali, że jest to słuszny sposób rozstrzygania różnic, które wymagały rozwiązania.

Pomieszczenia i urządzenia konferencyjne

Sesje projektowania powinny się odbywać w pomieszczeniu dostatecznie, ale nie zanieczyszczonym. Jeżeli sala jest zbyt wielka, członkowie zespołu często chodzą po niej w trakcie dyskusji. Uczestnicy powinni siedzieć w taki sposób, żeby każdy mógł widzieć każdego z pozostałych. Długie, wąskie stoły nie są zbyt przydatne. Odpowiedniejsze są stoły okrągłe lub ustawione w kształcie litery U. Każdy uczestnik powinien dysponować odpowiednią powierzchnią, na której może rozłożyć papiery. Nie powinno być za oknem widoku odwracającego uwagę uczestników ani zbyt jasnego światła słonecznego. Należy korzystać z zasłon, żeby uniknąć ich oślepiania.

Każdy z uczestników powinien mieć w zasięgu ręki wodę. Na stole w bocznej lub tylnej części sali powinny być do dyspozycji przekąski, kawa i inne napoje.

Powinno się ustawić przynajmniej dwa stojaki z blokami arkuszy papieru i różnymi pisakami, umieszczone w taki sposób, aby wszyscy mogli je widzieć. Na ścianach powinno być dostatecznie dużo miejsca, na którym będzie można przylepić arkusze po ich wypełnieniu. To uwiadcznia zespołowi, jakie kwestie zostały już rozpatrzone. Jeżeli nie dysponuje się blokami arkuszy, przydatny może być rzutnik do przezroczy, wraz z ekranem, czystymi arkuszami acetylocelulozowymi i odpowiednimi pisakami. Trzecią możliwością jest projektor ciekłokrystaliczny i komputery połączone w sieć, aby uczestnicy mogli wspólnie pracować nad poszczególnymi elementami projektu. Takie rozwiązanie umożliwia członkom zespołu współpracę, mimo że nie znajdują się w jednym pomieszczeniu – jak to się dzieje w niektórych firmach.

Ważna jest też możliwość zamykania pokoju (czy pokojów) na klucz, żeby w czasie, kiedy się z niego nie korzysta, można było w nim pozostawić osobiste przedmioty. Niedopuszczalne jest korzystanie z telefonów podczas sesji. Nie powinno się też pozwalać na wzywianie uczestników do telefonu na zewnątrz. Powinno istnieć pomieszczenie, w którym można zostawić wiadomości dla uczestników, kiedy grupa nie obraduje. Pomieszczenia sanitarne powinny być łatwo dostępne.

Jeżeli sesje odbywają się poza miejscem pracy, powinno się zapewnić pomieszczenia, w których uczestnicy mogą w wolnym czasie zbierać się w niewielkich grupkach, by prowadzić nieformalne dyskusje. W trakcie takich dyskusji moderator (lub moderatorzy) powinien pozostawać do ich dyspozycji.

Obowiązywać powinien swobodny strój.

Podsumowanie

Wszyscy zainteresowani projektem powinni brać udział w jego opracowaniu. Liczba zainteresowanych, którym stworzyłoby się możliwość wniesienia czegoś do procesu, jest nieograniczona. Im większa część każdej grupy interesariuszy uczestniczy w projektowaniu, tym większa jest szansa na skuteczne wdrożenie planu opracowanego na podstawie projektu.

Można znacznie ułatwić sesje projektowe dzięki włączeniu do nich kogoś, kto zdobywał doświadczenie w trakcie wielu takich sesji projektowych. Powinna to być osoba uznawana przez członków zespołu projektowego za autorytet w procesie projektowania. Kluczowe znaczenie ma to, czy moderator jest uznawany za autorytet przez osobę (lub osoby), która będzie podejmować decyzję o wdrożeniu bądź niewdrożeniu projektu.

Należy szeroko rozpowszechniać sprawozdania z przebiegu sesji i omawiać je, by zachęcać do możliwie szerokiego uczestnictwa w opracowaniu projektu. Początkowo taki projekt powinien ograniczać się do

działu, nad którym kontrolę sprawują członkowie zespołu (albo – co jest mniej pożądane – nad którym kontrolę sprawuje sponsor zespołu). Po opracowaniu tego projektu i częściowym wdrożeniu opartego na nim planu, zespół powinien przeprojektować idealny system kolejnego wyższego szczebla, w którego skład wchodzi system będący przedmiotem projektu. Uwaga powinna tu być skupiona na zmianach w szerszym systemie, które ulepszyłyby projekt systemu wchodzącego w jego skład.

Akceptacja ostatecznego planu powinna następować w wyniku konsensusu. Zgodność niekoniecznie musi dotyczyć tego, czy projekt jest najlepszy z możliwych, ale tego, czy jest lepszy od systemu, który ma zastąpić. Konsensus w sprawach poszczególnych elementów systemu nie jest konieczny, chociaż jest pożądany.

Pomieszczenia, w których odbywają się sesje, powinny być możliwie nieoficjalne. Uczestnicy powinni się w nich czuć swobodnie i u siebie. Powinna istnieć możliwość prowadzenia nieformalnych dyskusji przez podgrupy zespołu projektowego, a także korzystania z pomocy mediatora w ich trakcie.

Podczas wszystkich sesji należy przestrzegać następujących reguł proceduralnych i często je podkreślać:

- **Wciąż pamiętajcie, że dotychczasowy system (przedmiot albo proces) ubiegłej nocy uległ zniszczeniu.** Założenie to ma kluczowe znaczenie, bo odnoszenie się do istniejącej rzeczywistości przeszkadza projektantom w myśleniu o tym, czego naprawdę chcą. Ich umysły wpadają w pułapkę ograniczeń nieodłącznie związanych z istniejącą obecnie jednostką i jej środowiskiem.
- **Skupiajcie uwagę na tym, czego pragnęlibyście, gdybyście mogli uzyskać wszystko to, czego chcecie w idealnym wypadku, a nie na tym, czego nie chcecie.** Chodzi tu o to, by uczestnicy bez powstrzymywania się, sięgali do gwiazd. Moderator może im powiedzieć, że zawsze zdążą powrócić do rzeczywistości, kiedy projekt będzie już gotowy.
- **Nie martwcie się o to, czy istnieją zasoby potrzebne do wdrożenia tego, czego chcecie, ani nawet o to, czy w ogóle da się to wdrożyć.** Jest to ważne, bo sceptycyzm co do tego, czy projekt zostanie wdrożony, albo czy w ogóle da się go wdrożyć, przeszkadza ludziom w swobodnych wzlotach ich wyobraźni. Przełomowe myślenie często powoduje ponadto, że pojawiają się zasoby, których poprzednio brakowało. Istnieje niewiele fascynujących pomysłów, które nie potrafią przyciągnąć potrzebnych nakładów inwestycyjnych.
- **Jeżeli nie zgadzasz się z cudzym pomysłem, nie poddawaj go krytyce; ulepsz go.** Doprowadza to do dwóch rzeczy: powoduje, że dyskusja nabiera charakteru kumulacyjnego oraz zapobiega nadmiernemu występowaniu w dyskusji przywiązania do własnego zdania.

Reguła ta, zapewne w stopniu większym niż którakolwiek z pozostałych, wymaga ciągłego podkreślania jej w trakcie sesji.

- **W trakcie początkowego projektowania nie zmieniajcie większego systemu, obejmującego dany system.** Zmieniajcie go w wersji nieograniczonej, jednak tylko w sposób ulepszający początkowy projekt. System ogólniejszy obejmuje dany system, konteksty, procesy, warunki i tak dalej, w których normalnie mieści się jednostka będąca przedmiotem projektowania. Założenie to umożliwia uczestnikom skupianie uwagi na celach projektowania obydwu rodzajów.

Proces projektowania ideału nade wszystko powinien być zabawą. Jeżeli nią nie jest, pojawił się jakiś poważny błąd. Zamiast kontynuować, przetrwajcie prace i przeprojektujcie proces. Potem zacznijcie od nowa.

Skuteczność procesu projektowania ideału zależy od czegoś więcej niż tylko od tego, czy planiści znają etapy procesu (rozdział 1) i czy wiedzą, jak go należy organizować (obecny rozdział). Do osiągnięcia pozytywnego wyniku niezbędne jest staranne przygotowanie początkowych etapów. Zajmujemy się tym w następnym rozdziale.

Przygotowania do procesu projektowania ideału

Hrabstwo Blount ma utracić zakład Alcoa i 2 300 miejsc pracy
– nagłówek w symulowanym numerze miejscowej gazety

Wobec wysokich stawek wchodzących w grę przy każdym *idealnym rozwiązaniu*, zasadnicze znaczenie ma staranne przygotowanie i poprawne rozpoczęcie realizacji początkowych etapów. W tym rozdziale opisujemy kroki, jakie należy podjąć w trakcie przygotowań do zaprojektowania *idealnej firmy* lub instytucji. Za pomocą etapów opisanych w rozdziale 1, organizowania procesu opisanego w rozdziale 2 oraz przygotowania omawianego w tym rozdziale, umożliwiamy czytelnikom uzyskanie wszechstronnego poglądu na to, jak skutecznie projektować ideał w dowolnej firmie lub instytucji.

Przygotowanie się do opracowania projektu idealnego organizacji lub instytucji wymaga wykonania następujących trzech kroków:

- określenia zamętu
- opracowania celów do osiągnięcia
- określenia pożądanych właściwości projektu.

Chociaż można wykonać projekt idealny bez podjęcia któregoś z tych kroków, z naszych doświadczeń wynika, że dzięki nim na ogół uzyskuje się znacznie lepszy wynik.

Określanie zamętu

W rozdziale 1 wyjaśniliśmy proces określenia zamętu. Tu rozpatrujemy ten proces bardziej szczegółowo. Czytelnik zapewne pamięta, że zamęt należy utożsamiać z przyszłością, z jaką dana firma czy instytucja miałyby do czynienia, gdyby nadal robiła to, co robi obecnie, a jej środowisko było dokładnie takie, jak przewidzieli planiści.

Oczywiście, założenia niezmiennych zachowań i doskonałego prognozowania są fałszywe, ale pełnią tutaj ważną funkcję. Żadna firma ani

instytucja nie zadawałaby sobie trudu planowania, gdyby nie przewidywała zmian swoich zachowań w przyszłości. Żadna firma nie uważa też swoich prognoz dotyczących przyszłości za bezbłędne. A zatem byłoby błędem zakładać, że projekcja jej przyszłości oparta na tych dwóch założeniach będzie precyzyjną prognozą tej przyszłości. Nie taki jest jednak cel tej projekcji. Ma ona służyć wykrywaniu załączków samozniszczenia w obecnych zachowaniach i oczekiwaniach organizacji. Organizacja, która nie dostosowuje się do zmian w swoim otoczeniu, nawet tych, które są oczekiwane, jeżeli nawet nie ulegnie samozniszczeniu, to z pewnością ucierpi. Tyle wiemy z góry. Nie wiemy jednak, w jaki sposób ucierpi ona albo ulegnie samozniszczeniu w założonych warunkach. Ujawnienie tego jest równoznaczne z ujawnieniem słabego punktu systemu.

Przykład niemożliwej przyszłości podano, kiedy czwarty oddział Banku Rezerwy Federalnej w Cleveland określił zamęt, z jakim miał do czynienia na początku lat siedemdziesiątych XX wieku. Bank ten doszedł do wniosku, że jeżeli liczba czeków podlegających rocznie clearingowi będzie wzrastała w tempie takim, jak w poprzednich 20 latach, to potrzeba będzie więcej urzędników do przeprowadzania tej operacji niż ich będzie do dyspozycji w USA, nawet gdyby miał się tym zajmować każdy dorosły obywatel USA. Krytyczne pytanie wynikające z tych obliczeń było następujące: czy da się uniknąć takiej sytuacji dzięki działaniom w **odniesieniu do banku** albo **samego banku**? Bank wprowadził projektowanie ideału, mające na celu ustalenie, co mógłby zrobić, aby uniknąć takiej przyszłości. Zespół projektowy opracował projekt systemu elektronicznego transferu funduszy, obecnie powszechnie stosowany w bankowości.

Inny przykład dotyczy cieszącej się powodzeniem firmy ubezpieczeniowej, wystawiającej jedynie polisy ubezpieczenia na życie na duże kwoty, a zatem tylko na rzecz zamożnych ludzi, na ogół wyrobionych pod względem finansowym. Większość polis obowiązywała od wielu lat i umożliwiała ubezpieczonym zaciąganie pożyczek pod ich zastaw przy oprocentowaniu ustalonym w chwili wystawienia polisy. Kiedy firma zdała sobie sprawę z tego, że prawdopodobnie ponosi straty na tych pożyczkach, sformułowała problem, dzięki czemu określono, ile właściwie traci pieniędzy i dlaczego. Coraz większa liczba ubezpieczonych pożyczkała pieniądze od tej firmy i inwestowała je, osiągając zyski wyższe od ich oprocentowania. To zmuszało firmę ubezpieczeniową do pożyczania pieniędzy przy znacznie wyższej stopie oprocentowania niż oprocentowanie kredytów, których udzielała posiadaczom polis. Skutkiem był ujemny przepływ pieniężny. Aby pozbyć się tego problemu, firma opracowała projekt idealny, w którym polisy ze stałą stopą oprocentowania pożyczek zaciąganych pod ich zastaw przekształcono w polisy ze zmienną stopą oprocentowania pożyczek. W zamian firma podwyższyła wartość tych polis. Obecnie ubezpieczeni nie mogli zaciągać w firmie pożyczek ze sto-

pą oprocentowania niższą od możliwych do osiągnięcia zysków w wyniku ich zainwestowania, ale za to należące do nich polisy miały wyższą wartość nominalną. To doprowadziło do utrzymania rentowności firmy przy ustabilizowaniu jej przepływów pieniężnych.

Oto przykład określenia zamętu w firmie prawniczej. W 1970 roku LL&D¹ był firmą z 53 prawnikami, mieszczącą się w jednym biurze, mającą roczne przychody w wysokości 3,5 mln USD. W 1980 roku dochody LL&D wynosiły 20 mln USD. W skład firmy wchodziło już 54 partnerów, 74 współpracowników i ponad 200 pracowników personelu pomocniczego. Miała ona biura w trzech miastach. Przekształcenie to, ogólnie biorąc, wydawało się skuteczne. Wielu firmom prawniczym, które przeżyły podobny okres ekspansji, nie wiodło się równie dobrze. Kilka z nich zakończyło działalność albo rozpadło się na mniejsze. Inne stały się zbiurokratyzowanymi instytucjami, w których prawnicy nie odczuwali już satysfakcji z praktykowania prawa.

Partnerzy zarządzający LL&D zdali sobie sprawę, że przekształcenie firmy, pomimo widocznych sukcesów, stworzyło nowe problemy i wyzwania, które gdyby się nimi nie zajęto, mogły spowodować, że czekałby ją taki sam los, jaki spotkał jej mniej fortunnych konkurentów. Z opracowanych przez nich wyliczeń wynikało, że gdyby nadal trwały występujące w tym czasie trendy, przeciętny udział partnerów zmniejszyłby się o połowę w ciągu dziesięciu lat, a do 2001 roku zmalałby do zera.

Siła firmy w owym czasie wynikała ze znakomitego profesjonalnego poziomu jej członków oraz z wysokiego morale i koleżeństwa wśród partnerów. A zatem, pomimo wspomnianych przewidywań, firma nie miała do czynienia z kryzysem ani z zagrożeniem w najbliższym czasie. Większość tego, co dostrzegano, miała charakter długofalowy. Gdyby nie zajęto się bieżącymi problemami, to mogłyby one doprowadzić do kryzysu w ciągu 10 do 15 lat. W 1983 roku partnerzy postanowili więc zająć się opracowaniem projektu idealnego, by zapobiec pojawiającemu się na horyzoncie kryzysowi.

W planowaniu projektu idealnego zespół sformułował problem, dzieląc go na wiele elementów. Żaden z nich rozpatrywany odrębnie nie stwarzał poważniejszych trudności. Natomiast ich wzajemne, coraz mocniejsze oddziaływanie na siebie w dalszej przyszłości mogło nabrać większego znaczenia. Zespół musiał się zmierzyć z następującymi zagwostkami:

- Partnerzy w coraz większym stopniu odnosili wrażenie, że firma za nadto staje się „przedsiębiorstwem”. Obawiano się utraty koleżeńności i spójności. Niektórzy partnerzy utrzymywali, że sprawy wydajności, sprawowania kontroli nad kosztami i planowania strategicznego

¹ Skrót nazwy jednej z firm adwokackich w Filadelfii.

nie są zagadnieniami, w których prawnicy zostali wyszkoleni ani którymi powinni się zajmować. Inni argumentowali, że w obecnych czasach jest to złem koniecznym i że firma nie ma innej możliwości, jeżeli ma przetrwać lata osiemdziesiąte. To dychotomiczne sformułowanie opcji doprowadziło do podziału firmy na frakcje i zmuszenia jej do dokonania wyboru między niezadowalającymi możliwościami. Jest to dylemat klasyczny, z którym ma do czynienia wiele firm grupujących ludzi wolnych zawodów. Idealne rozwiązanie polega na stworzeniu organizacji zdolnej do przetrwania w realiach rynkowych, przy jednoczesnym utrzymaniu zasadniczych cech grupy profesjonalistów.

- Spółka partnerska nie wyszukała optymalnego mechanizmu podejmowania decyzji. Firma potrzebuje sprawnego i zdecydowanego przywództwa, ale jednocześnie z samej istoty partnerstwa wynika to, że nie można w nim tolerować dyktatury. Brak autokratycznego przywództwa pozbawia wielu partnerów luksusu przypisywania winy za niedociągnięcia firmy jednemu podmiotowi. Partnerzy chcą brać udział w procesie podejmowania decyzji i uczestniczyć w kształtowaniu przyszłości firmy, ale nie chcą marnować czasu na uczestniczenie w dziesiątkach komisji. Czas poświęcany na zarządzanie uważa się za bezproduktywny.
- Załamuje się komunikacja między głównymi dziedzinami działalności firmy. Partnerzy mają odmienne wizje kierunków, w które firma powinna zmierzać w przyszłości, a niewielu z nich zdaje sobie sprawę z działalności firmy w dziedzinach innych niż te, którymi zajmuje się ich własna grupa. W efekcie narasta wśród partnerów poczucie, że funkcjonują raczej jako zbiorowisko działów i poszczególnych osób niż jako części synergicznego systemu, stanowiącego całość. To pozostaje w sprzeczności z podstawową logiką zakładania spółek partnerskich.
- Warunki te prowadzą do zwiększonej rotacji zatrudnienia, do niskiej wydajności i do wysokich kosztów operacyjnych, co dodatkowo zaostrza główny ekonomiczny problem firmy: szybszy wzrost wydatków niż dochodów.
- Malejące udziały partnerów prowadzą do powstania atmosfery słabnącej aktywności, co może prowadzić jedynie do nasilania się tych problemów. Z czasem morale osłabnie, a firma utraci swoją zdolność przyciągania profesjonalistów wysokiej klasy. LL&D utraci zatem swoje najcenniejsze aktywa. Zniknięcie firmy pozostanie jedynie kwestią czasu.

Odpowiednie rozpoznanie zamętu, w rodzaju przedstawionego wyżej, przekonuje zespół projektowania ideału, że nastąpi kryzys, jeżeli nie wprowadzi się pewnych radykalnych zmian. Zespół powinien potraktować ten problem poważnie i upewnić się, że jego projekt zapobiegnie przyszłości przewidywanej w tym sformułowaniu.

Zespół określający zamęt

Zalecamy, żeby zespół określający zamęt różnił się od zespołu projektowania ideału. Optymalnie powinien składać się z trzech do pięciu młodych profesjonalistów, którzy pracują w firmie lub instytucji przez okres krótszy niż pięć lat i których uważa się za aktywnych, o dużym potencjale. Powodem wykorzystania do tego profesjonalistów stosunkowo krótko pracujących w danej firmie jest to, że będą oni bardziej krytycznie patrzeć na firmę i zdawać sobie sprawę z jej niedociągnięć niż ludzie od dawna w niej pracujący.

Z naszych doświadczeń wynika, że zazwyczaj oczekuje się od członków takiego zespołu, że mniej więcej połowę swojego czasu będą poświęcać na to zadanie, a w pozostałym czasie będą wykonywać swoje zwykłe prace. Nie powinni odczuwać, że ich bezpieczeństwo jest w jakikolwiek sposób zagrożone. W gruncie rzeczy, czują się raczej uprzywilejowani niż zagrożeni. Zespół ma dostęp do wszelkich potrzebnych danych i informacji.

Zespół do spraw określania zamętu zazwyczaj podejmuje działalność przed zespołem projektowym i przedstawia mu wyniki swojej pracy. Zanim uzna się projekt idealny za zakończony, zespół projektowy musi go sprawdzić pod kątem sformułowanego problemu, aby upewnić się, czy ten projekt mu rzeczywiście zaradzi. Zazwyczaj robi się to na wspólnym posiedzeniu obu zespołów. Kiedy obydwie zespoły upewnią się, że projekt może zapobiec katastrofie, zazwyczaj zespół do spraw określenia zamętu przeprowadza krytyczną analizę projektu idealnego i wnosi swoje propozycje do rozważań zespołu projektowego.

Prezentacja zamętu

Dalsze losy projektu idealnego – jego powodzenie lub niepowodzenie – może zależeć od sposobu, w jaki zamęt zostanie przedstawiony naczelnemu kierownictwu, którego zgoda zapewne będzie niezbędna do kontynuowania prac nad całym zamierzeniem. Zespoły do spraw określania zamętu często wyszukują ciekawe pomysły zaprezentowania wyników swoich prac. Na przykład w Metropolitan Life zespół przygotował magnetowidową symulację wieczornych wiadomości jednej z dużych sieci telewizyjnych. Była ona datowana na kilka lat później i zawierała informację o bankructwie firmy. Prezenter przedstawił, w jaki sposób firma znalazła się w tej sytuacji, wykorzystując do tego wnioski zespołu. Nagranie to wyświetlono menedżerom wysokiego szczebla i członkom naczelnego kierownictwa. Byli zaszokowani jego realizmem. Jak się można było spodziewać, opracowany następnie projekt idealny zapobiegł historii opisaney w nagraniu.

W 1979 roku zespół do spraw określania zamętu w zakładzie Alcoa² w Tennessee zastosował podobną strategię. Doprowadził do wydania specjalnego numeru miejscowej gazety – z datą 1 kwietnia 1984 roku – w którym poinformowano o zamknięciu zakładu. Egzemplarze gazety były przeznaczone jedynie dla członków zespołu pracującego nad rozwiązaniem idealnym, ale jeden egzemplarz wydostał się na zewnątrz. Był tak realistyczny, że grupa pracowników nie zwróciła uwagi na datę i zorganizowała protest przeciw zamknięciu zakładu. Oto fragmenty tekstu artykułu w symulowanym numerze „Maryville Times”:

Hrabstwo Blount ma utracić zakład Alcoa i 2 300 miejsc pracy

Wczoraj obszarem miejskim Maryville wstrząsnęła katastrofa gospodarcza.

Największa miejscowość w hrabstwie Blount utraciła 2 300 miejsc pracy i znaczną część swoich przychodów z podatków, kiedy Alcoa zapowiedział zamknięcie swojego zakładu produkcyjnego w październiku 1984 roku.

Pełne skutki zamknięcia zakładu będą widoczne dopiero po kilku miesiącach, ale już wczoraj okazało się, jak będą poważne.

Płacone przez Alcoa podatki majątkowe w wysokości 1,3 mln USD stanowią 60% podatków pobieranych przez miasto. Alcoa wydaje w Tennessee 400 mln USD. (...)

Rzecznik firmy zaprzeczył temu, że zamknięcie zakładu jest związane z obecnie trwającym strajkiem, który od sześciu tygodni spowodował przerwę w pracy zakładu w Tennessee. (...)

Rzecznik powiedział, że do decyzji o zamknięciu przyczyniły się koszty energii oraz niedobory metalu. „Koszty energii zużywanej do wytapiania aluminium wzrosły o 200% w ciągu ostatnich czterech lat; większość bloków metali wykorzystuje się następnie do produkcji wysoko opłacalnych wyrobów w innych zakładach Alcoa.”

Większość operacji odlewniczych i przetwórczych Alcoa jest wykonywana poza granicami USA, gdzie koszty energii i robocizny są znacznie niższe. (...)

Zamknięcie zakładu pozbawi pracy 600 pracowników personelu kierowniczego i 1700 robotników produkcyjnych, obok tych, którzy już zostali zwolnieni. (...)

Alcoa Tennessee obliczył straty na 10 mln USD w ostatnim kwartale roku finansowego. Przypisywano je głównie przedłużającemu się strajkowi.

² Aluminum Company of America, największy koncern aluminiowy w USA (uwaga tłum.).

Według anonimowego źródła zbliżonego do Alcoa, zakład w Tennessee od długiego czasu miał kłopoty. Według tego źródła kierownictwo i związki zawodowe nie potrafiły współpracować w sprawach wydajności i konkurencyjności, ze względu na wysoki poziom wzajemnej nieufności. W rezultacie centrala korporacji zainwestowała w Tennessee niewiele kapitału.

W czasie, kiedy określono zamęt, przewidziano zakończenie operacji w Tennessee za pięć lat, w grudniu 1984 roku. W rozwiązaniu idealnym, opracowanym po sformułowaniu zamętu, przewidywano wprowadzenie pewnej liczby zmian w operacjach i w sposobach zarządzania nimi. Związek zawodowy zdał sobie sprawę z tego, że jego przetrwanie w zakładzie zależy od wyszukania sposobów współdziałania z kierownictwem, aby zwiększyć sprawność i obniżyć koszty zakładu. Projekt umożliwił Alcoa Tennessee ponowne osiągnięcie rentowności. W rezultacie centrala korporacji cofnęła swoją decyzję zamknięcia zakładu i przeznaczyła duże nakłady inwestycyjne na modernizację zakładu i jego urządzeń. W ten sposób stał się on jednym z najbardziej wydajnych producentów blachy aluminiowej na świecie. Twórcze przedstawienie problemu w fikcyjnym numerze miejscowej gazety stało się katalizatorem tej transformacji, do której doszło dzięki projektowaniu ideału.

Określenie misji firmy

Większość opisów misji firmy składa się z banałów, z wzniosłych słów okolicznościowych. Nie stanowią one żadnego drogowskazu dla firmy, do której mają się odnosić, ani nie są żadną inspiracją dla jej interesariuszy. Ostatnio przedstawiono grupie menedżerów rozmaitych korporacji zbiór opisów misji firmy, w tym ich własnych, usuwając uprzednio nazwy poszczególnych korporacji. Niewielu potrafiło poprawnie wybrać te, które należały do ich firm. Nie są to takie opisy misji, jakimi tutaj się zajmujemy. Z naszych doświadczeń wynika, że nawet najlepsze z istniejących wcześniej opisów misji, jaką ma spełniać firma, zazwyczaj okazują się bezużyteczne w procesie planowania ideału.

Opis misji firmy powinien podawać ideał organizacji w sposób inspirujący tych, którzy mogą uczestniczyć w dążeniu do jego osiągnięcia. Powinien on także umożliwiać ocenę postępów w dochodzeniu do tych ideałów. Bez takiej możliwości opis misji jest bezużyteczny. Misja, którą ma do spełnienia firma, powinna być odbiciem wyjątkowości tej firmy i mieć istotne znaczenie dla wszystkich interesariuszy, a nie jedynie dla tych, którzy ją sformułowali lub zatwierdzili jej opis na papierze. Powinna ponadto spełniać trzy warunki.

Po pierwsze, w opisie misji powinna być mowa o środkach, za których pomocą firma lub instytucja zamierza ją spełniać w społeczeństwie. W przypadku korporacji, której funkcją społeczną, naszym zdaniem, jest wytwarzanie i podział bogactwa, powinna ona rozpoznać dziedzinę działalności, w której chce realizować tę funkcję. Niekoniecznie musi to być dziedzina, w której firma obecnie działa. Większość dziedzin wymienionych w **skutecznych** opisach misji to, jak się okazuje, istotne rozszerzenie jej obecnego zakresu działalności. Na przykład pracowaliśmy z firmą, która produkuje wszelkiego rodzaju taśmy (audio, wideo i do opakowań), a która w swoim opisie misji oznajmiła, że chce się zajmować „biznesem sklejanym”. Było to oświadczenie o zainteresowaniu dziedziną łączenia dowolnych dwóch rzeczy. Było oczywiste, że wskazywało to na nowe możliwości rozszerzania i modyfikowania obecnego asortymentu wyrobów.

W przypadku firmy browarniczej zajmującej się też branżą rozrywki, przy sformułowaniu celów znalazło się pragnienie wytwarzania wyrobów i świadczenia usług umożliwiających ludziom spędzanie czasu w sposób przynoszący im większe zadowolenie. Ówczesne wyroby i usługi firmy były adresowane do osób dorosłych w średnim wieku. Jednak najwięcej wolnego czasu mają starsze i młodsze pokolenia ludności. Produkty firmy nie trafiały zatem do ważnych części jej docelowego rynku. Określenie misji posłużyło do skoncentrowania się na tych segmentach rynku, którymi firma dotychczas się nie zajmowała i do uwzględnienia całej gamy ewentualnych wyrobów i usług, których poprzednio nie brano pod uwagę.

Po drugie, misja firmy powinna fascynować i inspirować tych, do których się odnosi. Na przykład pewna meksykańska firma chce wykazać, że spółka publiczna powinna w istotny sposób przyczynić się do rozwoju w skali ogólnokrajowej i lokalnej. Zamierzała zlokalizować duży nowy zakład w słabiej rozwiniętej części Meksyku. Obiecała „promować ten region przez podnoszenie tam jakości życia przy zwracaniu szczególnej uwagi na aspekty twórcze i rekreacyjne, oraz robić to w sposób sprzyjający lokalnej autonomii i samowystarczalności”. To zafascynowało miejscowych mieszkańców, spośród których miano rekrutować większość pracowników.

ALAD, latynoamerykański pion korporacji hutnictwa stali Armco, mający osiem filii w poszczególnych krajach, określił swą misję w taki sposób, aby zostały postawione pracownikom wyzwania osiągnięcia wzniosłych celów: przyczynić się w istotny sposób do rozwoju Ameryki Łacińskiej i do żywotności Armco Inc. dzięki:

- wytwarzaniu i/lub wprowadzaniu na rynek produktów zapewniających najbardziej efektywne pod względem kosztów rozwiązania istniejących i pojawiających się potrzeb przemysłu Ameryki Łacińskiej

- stworzeniu dla wszystkich pracowników warunków pracy i zapewnieniu im odpowiedniej jakości życia zawodowego, aby im pomóc w zaspokajaniu aspiracji osobistych
- opracowaniu technologii odpowiednio dostosowanych do warunków społecznych, ekonomicznych i kulturalnych istniejących w krajach Ameryki Łacińskiej, umożliwiających im konkutowanie w skali światowej
- wykazaniu, że firma wielonarodowa, zakorzeniona w wielu krajach Ameryki Łacińskiej, może w znacznie większym stopniu przyczynić się do rozwoju każdego z nich, niż mogłaby to zrobić firma umiejscowiona w tylko jednym kraju.

Ten opis misji posłużył do zjednoczenia obywateli różnych państw, nawet tych, które tradycyjnie nie utrzymywały dobrych stosunków. Choć kilka z nich nie zezwalało na bezpośrednie przepływy gotówkowe między ich mieszkańcami, opracowane przez firmę idealne rozwiązanie znalazło prawny sposób obejścia tego ograniczenia, a także ograniczenia przekazywania dolarów do USA, dzięki utworzeniu firmy handlowej.

Po trzecie, opis misji powinien określać, jaką funkcję firma chce spełniać w odniesieniu do każdego rodzaju interesariuszy: pracowników, klientów i konsumentów, dostawców, inwestorów i w ogóle społeczeństwa. Na przykład duża amerykańska firma samochodowa stwierdziła, że chce zapewnić pracownikom, którzy odchodzą z własnej woli z przyczyn innych niż przejście na emeryturę, większe możliwości znalezienia pracy niż te, które mieli w chwili podjęcia pracy u niej. W ten sposób zobowiązała się do zapewnienia osobistego doskonalenia, praktycznie biorąc wszystkim pracownikom. Stwierdziła ponadto, że będzie chronić zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz zmierzać do znalezienia się w czołówce demokracji pracowniczej, aby zachęcać swych ludzi do zespołowego podejmowania decyzji i do przedsiębiorczych działań. Na koniec zamierzała stworzyć odpowiednią kulturę, aby każdy pracownik mógł zachować odpowiednią równowagę między pracą a życiem rodzinnym.

Inna firma zobowiązała się wobec swoich klientów i konsumentów do dostarczania wyrobów i świadczenia usług o jakości i niezawodności, jakiej nie przewyższy ani nie dorówna żaden z jej konkurentów. Swoim akcjonariuszom zapowiedziała, że osiągnie efektywność ekonomiczną wyższą niż podobne firmy i sprawi, że zostanie to dostrzeżone przez rynki kapitałowe, dzięki czemu zapewni im wyższy całkowity zwrot kapitału. Zobowiązała się też wobec dostawców do zapewnienia im przewidywalnego popytu na ich towary i usługi wraz z informacjami niezbędnymi im do spełnienia oczekiwań firmy oraz do umożliwienia im udziału w podejmowaniu decyzji, które mają na nich bezpośredni wpływ. Na koniec

zamierzała w pozytywny i możliwy do wykazania sposób przyczynić się do jakości i poziomu życia w każdej społeczności, w której firma prowadzi swoje operacje.

Konkretne określenie misji jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do opracowania skutecznego projektu idealnego.

Specyfikowanie pożądanych właściwości projektu

Zanim zespół przystąpi do procesu projektowania ideału, powinien opracować wstępny wykaz właściwości, które chce uwzględnić w idealnym rozwiązaniu. Będą one specyficzne dla danej firmy lub instytucji, bo nie istnieje jeden wykaz właściwości, odnoszącego się do wszystkich rodzajów organizacji. Jednak uważamy, że wyszukanie odpowiedzi na pytania zawarte w następującym wykazie, odnoszące się przede wszystkim do korporacji, powinno wskazać na te cechy, które należy uwzględniać w specyfikacjach przeznaczonych dla organizacji innych rodzajów.

- Jaką firmą lub instytucją powinna dostarczać materiały, dobra i usługi? Jak należy je dostarczać i kto to powinien robić? Jak należy określać wymagania stawiane tym materiałom, dobrom i usługom? Jak należy je przetwarzać? Czy należy zapewnić obsługę produktów firmy?
- W jaki sposób i w jakie wyroby i/albo usługi należy przetwarzać nakłady dostarczane do firmy lub instytucji? Jak należy zorganizować przetwarzanie i zarządzać nim: autokratycznie, demokratycznie czy przez jakąś tego kombinację? Jakiego rodzaju strukturę należy nadać organizacji? Jak należy prowadzić gospodarkę wewnętrzną: jako kontrolowaną centralnie czy przez rynek wewnętrzny? W jakim stopniu organizacja powinna być elastyczna? Czy należy organizować uczenie się organizacji, tworzenie wiedzy i adaptację – jeśli tak, to w jaki sposób? W jakim zakresie firma powinna się angażować w opracowanie nowych wyrobów i usług?
- W jaki sposób powinno się prowadzić dystrybucję i marketing wyrobów i usług firmy? Gdzie? Kim powinni być docelowi klienci i konsumenci?
- Co powinno się robić na rzecz zdrowia, bezpieczeństwa i morale pracowników? W jaki sposób organizacja lub instytucja powinna utrzymywać relacje ze społecznościami, na których terenie prowadzi operacje? Jaką powinna prowadzić politykę w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego?

Ten wykaz nie jest wyczerpujący. Jednak przekonaliśmy się, że rzadko kiedy występują jakiegokolwiek trudności z doprowadzeniem do określenia przez członków zespołu projektowego właściwości, które chcieliby widzieć w projekcie. Na ogół przekonują się, że jest to znacznie łatwiejsze niż opracowanie projektu uwzględniającego właściwości, które wyspecyfikowali.

Na konkretnych przykładach pokazujemy różnorodność kształtu i treści specyfikacji opracowanych w organizacjach rozmaitych rodzajów. Pierwszą z nich jest dział dużej korporacji, drugą zaś organizacja zajmująca się zapewnieniem opieki zdrowotnej nad zwierzętami domowymi (czyli towarzyszami człowieka). Mamy nadzieję, że przykłady te zachęcą czytelnika do stworzenia podobnych rozwiązań dla własnej firmy czy instytucji, jaka by ona nie była.

Przy projektowaniu idealnego zespołu ekspertów (ang. *think tank*) w General Motors w 1998 roku określono taki zbiór rozwiązań. Chodziło o dział strategii korporacji i rozwijania wiedzy (Corporate Strategy and Knowledge Development Department). Dział ten od wczesnych lat dziewięćdziesiątych podjął szereg inicjatyw strategicznych, które pomogły GM zapobiec zagrażającemu korporacji w owym czasie kryzysowi finansowemu. Przykład ten zawdzięczamy Vincentowi P. Barabbie, dyrektorowi tego działu. Dział odnosił duże sukcesy, ale jego członkowie zdali sobie sprawę z tego, że mogliby osiągnąć jeszcze więcej, gdyby zastosowano projektowanie ideału. Oto niektóre zagadnienia wymienione przez zespół projektowy.

Jakie należy dostarczać wyroby i usługi?

Rozpoznać okazje i zagrożenia strategiczne oraz powiadomić o nich odpowiednich decydentów. Jeżeli nie podejmuje się działań, ustalić tego przyczyny i zająć się nimi jako podstawą badań i działania.

Zebrać wygenerowane wewnątrz i na zewnątrz firmy dane, informacje, wiedzę, zrozumienie i mądrości istotne dla GM (które nie są poza tym zbierane w GM) i doprowadzić do ich udostępniania w odpowiednim czasie, do łatwego dostępu do nich oraz do ich przedstawiania w postaci pożądanej przez tych ludzi w GM, którzy mogą odnieść korzyści dzięki wykorzystaniu tych danych, opracować i ułatwiać ciągłe doskonalenie procesów podejmowania decyzji i ich wdrażania w GM, zachęcać do kreatywności i innowacji oraz ułatwiać je w GM.

Kogo należy obsługiwać?

W skali globalnej wszystkich decydentów w firmie, analityków, którzy ich wspomagają, projektantów produktów i procesów.

Zupełnie inny wykaz został opracowany przez Companion Animal and Family Health Council (Rada do spraw Zdrowia Rodziny i Zwierząt Domowych), kiedy na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku podjęła badania nad systemem opieki zdrowotnej nad zwierzętami domowymi. Jej celem było rozpatrzenie sposobu zapewnienia opieki zdrowotnej tym zwierzętom i opracowania projektu idealnego tego systemu. Na jednym z wczesnych etapów prac zespół projektowy opracował wyczerpujący wykaz pożądanych właściwości ostatecznego projektu. Między innymi wymieniono:

- Kluczową siłą napędową wszystkich działań profesjonalnych (praktyki, kształcenia, badań) powinna być troska o dobre samopoczucie zwierzęcia i jego właściciela oraz o ich relacje wzajemne. W opiece zdrowotnej nad zwierzęciem powinno się położyć nacisk na dobry stan zdrowia i na zapobieganie chorobom, obok leczenia chorób i zajmowania się niesprawnością.
- Idealny system medycyny zwierząt domowych obejmowałby zintegrowany system osób i ośrodków świadczących opiekę zdrowotną pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia. Osoby i ośrodki świadczące usługi drugiego i trzeciego stopnia odgrywałyby rolę wspomagającą tych, którzy świadczą usługi pierwszego stopnia, będących centralnym punktem wejścia konsumenta usług weterynaryjnych do systemu.
- Przez 24 godziny na dobę powinien być możliwy dostęp do obsługi ratunkowej zwierząt. System powinien w odpowiedni sposób wykorzystywać profesjonalistów, paraprofesjonalistów i personel pomocniczy.
- Grupa zawodowa weterynarzy powinna wziąć pod uwagę dwa palące problemy: stworzenie siatki ochronnej dla ubogich właścicieli zwierząt i zapewnienie przystępnej opieki zdrowotnej dla zwierząt.
- Opieka medyczna powinna być oparta na bieżącej wiedzy naukowej. Badania są potrzebne, żeby nieustannie aktualizować tę wiedzę.
- Wynagrodzenie osób świadczących opiekę zdrowotną dla zwierząt powinno być współmierne z poziomem potrzebnego wykształcenia i zaangażowania. Ośrodki pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia powinny być rentowne.

Podsumowanie

Na przygotowanie projektu idealnego rozwiązania korzystnie wpływają trzy sprawy.

Po pierwsze tam, gdzie projekt ma dotyczyć firmy lub instytucji, należy określić zamęt, z jakim ma ona do czynienia. Przez zamęt rozumie się przyszłość, jaka czeka tę organizację, jeżeli nadal będzie robić to, co robi obecnie, pomimo przewidywanych zmian w jej branży. Oznacza to, że jest to przyszłość, która nastąpi, jeżeli organizacja nie wykorzysta możliwości dostosowania się do przewidywanych zmian – będą to załączki samozniszczenia firmy. Projekt musi zapobiegać zniszczeniu przedstawionym w sformułowaniu zamętu.

Po drugie, zespół projektowy powinien określić misję, chyba że już to nastąpiło. Należy opisać tu funkcję spełnianą przez firmę lub instytucję w szerszym, obejmującym ją systemie, oraz środki, za których pośrednictwem zamierza pełnić tę funkcję. Misja powinna inspirować, wskazując

na wyjątkowość danej firmy czy instytucji. Na koniec powinno się wymienić zobowiązania organizacji wobec każdego rodzaju jej interesariuszy.

Po trzecie, zespół projektowy powinien wyspecyfikować właściwości, które należy uwzględnić w projekcie idealnym firmy czy instytucji. Powinno to poprzedzać etap projektowania, żeby zapewnić ujęcie w projekcie wszystkich wymaganych właściwości.

Na tym kończy się część pierwszej książki. W trzech rozdziałach tej części przedstawiliśmy wszechstronny przewodnik po procesie projektowania ideału, który można zastosować do wielu rozmaitych rodzajów organizacji. W części drugiej opisujemy projektowanie ideału, które zastosowano do różnych celów w rozmaitych organizacjach. W zależności od zainteresowań lub warunków organizacyjnych być może zechcesz przejść do rozdziałów, odpowiadających twoim bezpośrednim potrzebom. Mamy jednak nadzieję, że przeczytasz też trzy rozdziały części trzeciej. W tych rozdziałach podpowiadamy, w jaki sposób można zastosować projektowanie ideału do niektórych ważnych wyzwań dzisiejszego świata.



CZEŚĆ DRUGA

PROJEKTOWANIE IDEAŁU

aplikacje
– proces w działaniu



4 Przedsiębiorstwa

Zarządzanie to działanie w należyty sposób, przywództwo zaś to robienie tego, co należy

– Peter F. Drucker

Projektowanie ideału można stosować w bardzo różnych organizacjach i w każdym z nich będzie ono wyglądało inaczej. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na konkurencyjnych rynkach i potrzebujące strumienia zysków do utrzymania swojej żywotności stawiają zespołom projektowym szczególne wyzwania. W tym rozdziale opisujemy zastosowanie procesu projektowania ideału w dwóch firmach działających w różnych sektorach, aby wskazać na niektóre wspólne elementy tego procesu.

Zanim jednak przejdziemy dalej, chcemy wprowadzić pewne ważne zastrzeżenie. Nie jest to jedyny rozdział dotyczący przedsiębiorstw. Tutaj mamy do czynienia z projektowaniem ideału na dużą skalę. Jednak proces ten jest równie skuteczny przy opracowaniu nowych produktów i innowacji w procesach, w rozwiązywaniu problemów biznesowych oraz przy ustalaniu lokalizacji obiektów i urzędzeń, o czym będzie mowa w dalszych rozdziałach.

Istnieją dwa rodzaje sytuacji, w których korporacje i inne przedsiębiorstwa mogłyby zająć się projektowaniem ideału na wielką skalę. Jedną z nich dotyczy firmy, odnoszącej obecnie sukcesy, której lider zafascynowany tym procesem, chce go wypróbować, bo uważa, że przyniesie to firmie znaczną przewagę konkurencyjną. Może on też zastanawiać się, czy jakaś zmiana w jego branży nie przyniosłaby zagrożenia w dłuższym okresie. Nasz przykład dotyczy firmy energetycznej, której obecnie dobrze się powodzi, ale która niepokoi się, że ewentualne zmiany na rynku mogłyby w przyszłości stanowić dla niej zagrożenie.

Druga to sytuacja, w której firma ma tu i teraz do czynienia z kryzysem zagrażającym jej dalszemu istnieniu. Nierzadko menedżerowie takiej firmy próbowali już zastosować rozmaite środki, które okazywały się jednak nieskuteczne. Dlatego często byli zdesperowani i skłonni spróbo-

wać wszystkiego, chociażby prawdopodobieństwo powodzenia było nikłe. Traktują projektowanie ideału niemal jak ostatnią deskę ratunku. Według naszych doświadczeń, dzięki podjęciu takich wysiłków na ogół udawało się zapobiec załamaniu się przedsiębiorstwa. Przykładem takiej sytuacji jest przypadek ogólnokrajowej sieci supermarketów chylącej się ku upadkowi, w której zastosowano projektowanie ideału w jednym z regionów i doprowadzono tam do odwrócenia sytuacji. Przykład ten wskazuje też, że projektowanie ideału można zastosować – i że robiono to w praktyce – do **części** przedsiębiorstwa, a nie od razu do całości (na przykład do filii, pionów, działów, a nawet do stosunkowo niewielkich jednostek organizacyjnych korporacji). Kiedy już opracowano projekt odnoszący się do części, zazwyczaj podejmowano następnie działania zmierzające do wywarcia wpływu na większą organizację czy większy system, w którego skład dana część wchodziła. Tak było w przedstawionym przez nas przykładzie.

Najpierw spojrzymy na wspólne cechy występujące w projektach dotyczących przedsiębiorstw.

Wspólne treści projektów

Doświadczenie mówi, że w wielu zastosowaniach projektowania ideału w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk pewne zagadnienia wciąż się powtarzają. Treść projektów opracowanych w procesie planowania w dużym stopniu jest zbliżona.

Zazwyczaj w projektach idealnych firm i korporacji brano pod uwagę następujące elementy:

- wyroby i usługi, które firma ma dostarczać
- styl zarządzania: wewnętrzna polityka firmy
- gospodarkę wewnętrzną
- uczenie się przez organizację i dostosowanie organizacyjne
- doskonalenie zasobów ludzkich
- komunikację wewnętrzną i zewnętrzną
- relacje zewnętrzne
- wyposażenie i obiekty.

Wykaz ten ma jedynie charakter ogólnej wskazówki. Może się różnić – i rzeczywiście się różni, w przedsiębiorstwach odmiennych rodzajów.

Powtarzające się cechy projektów

Przyjrzymy się bliżej kilku najważniejszym cechom, które naszym zdaniem mają podstawowe znaczenie dla powodzenia procesu projektowania ideału. Są to: **wewnętrzna polityka firmy**, organizacja jej **gospodar-**

ki wewnętrznej, charakter jej **organizacji i struktury** oraz sposób, w jaki zamierza wprowadzić **proces uczenia się i dostosowania** do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Wewnętrzna polityka firmy

Wewnętrzna polityka ma związek z tym, w jaki sposób następuje podział władzy w organizacji. W większości przedsiębiorstw istnieje autokratyczny wewnętrzny system polityczny. Jednak z wielu przyczyn coraz mocniej dąży się ku demokratyzacji. Na przykład poziom wykształcenia pracowników jest coraz wyższy. Coraz większy ich odsetek potrafi wykonywać swoje zadania lepiej niż ich szefowie. W tych warunkach zarządzanie na podstawie autorytetu formalnego dzięki sprawowaniu władzy nad podwładnymi staje się coraz mniej skuteczne. Menedżerowie, którzy chcą zwiększać wydajność, muszą w tym celu wywierać odpowiedni wpływ na wykształconych i zdolnych podwładnych, zamiast powoływać się w kontaktach z nimi na autorytet formalny. Kiedy to się stało oczywiście w autokratycznie rządzonym Związku Radzieckim, konieczny stał się ruch w kierunku demokratyzacji – głośność (niestety, jak się wydaje, obecnie występuje tam trend powrotu do autokracji).

Organizacja jest demokratyczna w takim zakresie, w jakim 1) każdy, na kogo dana decyzja wywiera wpływ, może bezpośrednio albo pośrednio (przez wybranych przez siebie przedstawicieli) uczestniczyć w jej podejmowaniu; 2) każdy, kto zajmuje stanowisko związane z pełnieniem w sposób indywidualny władzy nad innymi, podlega władzy tych innych, kiedy działają kolektywnie – to znaczy, że władza płynie z dołu do góry, a nie z góry do dołu; 3) ludzie mogą robić to, co chcą, pod warunkiem, że nie ma to wpływu na innych – jeżeli ma wpływ na innych, to wymaga ich zgody (dzieci, przyszłe pokolenia, chorzy umysłowo, osoby niedołążne i więźniowie wymagają specjalnego traktowania).

Aby spełnić warunki demokracji, zaprojektowano tzw. organizację kołową, zwaną też hierarchią demokratyczną. W tym projekcie każdemu menedżerowi przydziela się radę, w skład której wchodzi co najmniej: on sam, jego bezpośredni przełożony oraz jego bezpośredni podwładni. W skład rady mogą też wchodzić inne osoby pod określonymi warunkami. Rada pełni sześć funkcji:

- opracowuje plany i zasady polityki tej jednostki, której jest radą
- koordynuje plany i zasady funkcjonowania tworzone na niższym szczeblu
- integruje swoje plany i zasady funkcjonowania z tymi, które są tworzone na wyższym i na niższym szczeblu
- podejmuje decyzje w sprawach jakości życia zawodowego, dotyczące członków rady

- wskazuje sposoby zwiększenia efektywności menedżera i jego podwładnych
- sprawuje kontrolę nad obsadą stanowisk kierowniczych.

Aby zrozumieć, w jaki sposób rady funkcjonują, spojrzymy, jak je potraktowano w projekcie idealnym Energetics, firmy wytwarzającej i dostarczającej gaz ziemny oraz prowadzącej jego marketing.¹ W kwietniu 1999 roku całkowita wartość tej firmy wynosiła 39 mln USD; pod koniec 2003 roku już 210 mln USD. Jej kapitalizacja giełdowa w 1999 roku (po uwzględnieniu podziału akcji) liczyła 17 mln USD, a na koniec 2003 roku 165 mln USD. W 2004 roku Energetics został zakupiony przez inną firmę energetyczną, z dużym zyskiem dla jego właścicieli. Znaczna poprawa sytuacji firmy była w części skutkiem jej działań planistycznych, w tym zwłaszcza projektowania ideału.

Następujące fragmenty planu idealnego firmy pokazują, w jaki sposób pojmowano w niej i akceptowano funkcjonowanie demokracji w przedsiębiorstwie.

„Nic nie stwarza dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji równie dużych możliwości uczenia się i doskonalenia, jak uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą, tak samo jak nic w równie dużym stopniu nie podwyższa ich morale ani nie zwiększa stopnia poświęcania się pracy. Konwencjonalne rozwiązania organizacyjne, stwarzające takie okazje, zazwyczaj powodują zerwanie relacji hierarchicznych, będących zasadniczym warunkiem skutecznego zarządzania. Przedstawiony niżej projekt zachowuje niezbędną hierarchię, dając jednocześnie pracownikom na wszystkich szczeblach możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji o kluczowym znaczeniu. Jednostki, które zastosują u siebie typ hierarchii demokratycznej będą mogły ją modyfikować odpowiednio do własnych potrzeb i pragnień. Na przykład nie muszą powierzać radom wszystkich wymienionych niżej funkcji, lecz mogą ograniczyć się jedynie do pewnego ich podzbioru. Mogą później uwzględnić początkowo pominięte funkcje. Każda jednostka określi częstotliwość posiedzeń swojej rady, czas ich trwania i reguły postępowania.

Firma zmierza do zapewnienia swoim użytkownikom najnowocześniejszych i efektywnych pod względem kosztów wyrobów i usług. W tym celu musi w coraz większym stopniu przyciągać oraz zatrzymać pracowników o najnowszej wiedzy i znajomości istotnych zagadnień. Staje się coraz bardziej oczywiste to, że im jest wyższy poziom wykształcenia i umiejętności pracowników, tym mniej skuteczny staje

¹ R.L. Ackoff, *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Press, New York 1999.

się system zarządzania za pomocą rozkazów i kontroli. Demokracja uczestnicząca jest konieczna (choć niewystarczająca) do przyciągnięcia i zatrzymania większości tych, którzy są biegli w najnowszej technologii. (...)

Każdy z menedżerów i kierowników będzie dysponował radą, w skład której wejdą co najmniej: on sam (jako przewodniczący), jego bezpośredni przełożony oraz wszyscy jego bezpośredni podwładni. Każda rada będzie mogła według własnego uznania uzupełnić swój skład o dalszych członków, pełnoprawnych lub o ograniczonych prawach, głosujących albo niegłosujących i tak dalej. (...) Podwładni powinni stanowić większość w każdej radzie.

Oznacza to, że każdy menedżer i kierownik, z wyjątkiem dyrektora naczelnego i tych kierowników na najniższym szczeblu, będzie członkiem rad na trzech poziomach: własnym, swojego szefa i każdego ze swoich bezpośrednich podwładnych. A zatem większość kierowników będzie wchodzić w interakcje na pięciu poziomach kierownictwa: dwóch powyżej nich, swoim własnym i dwóch poniżej nich.

Rady zazwyczaj będą się zbierać raz lub dwa razy w miesiącu na posiedzeniach trwających od dwóch do trzech godzin. Jeżeli członkowie rady znajdują się w oddalonych od siebie miejscowościach, posiedzenia rad należy organizować w taki sposób, aby się zbiegały z innymi spotkaniami organizowanymi w normalnym trybie.

Posiedzenia rady powinny spowodować, że zmniejszy się liczba i częstotliwość innych zebrań, umożliwiając zaoszczędzenie więcej czasu niż trwają one same [podkreślenie autorów].

Każda z rad może pełnić następujące funkcje:

Formułowanie zasad działania. Każda rada będzie formułować zasady działania (reguły decyzyjne) obowiązujące w podlegających jej jednostkach. Jednak nie będzie naruszać żadnych zasad ustalanych przez radę wyższego szczebla. (...)

Planowanie. Każda rada będzie opracowywać plany strategiczne, taktyczne i operacyjne swojej jednostki. Jej plany muszą być zgodne z planami wyższych szczebli, ale może składać do odpowiedniej rady wyższego szczebla wnioski o ich zmianę. Każda rada i jej jednostka, jeżeli dysponuje odpowiednimi zasobami, będzie mogła wdrożyć dowolną część swojego projektu, która nie wywiera wpływu na jakąkolwiek jednostkę poza tymi, które jej podlegają. W innych przypadkach będzie musiała uzyskać konieczną zgodę i/lub zasoby od jednostek lub rad wyższych szczebli.

Koordynacja oraz integracja zasad działania i planów. Każda rada podejmie działania zapewniające koordynację zasad działalności i planów jednostek niższego szczebla, za które odpowiada oraz zapo-

biegające naruszeniu przez nią samą albo przez jednostki niższego szczebla planów lub zasad działania wyższego szczebla.

Jakość życia zawodowego. Każda rada będzie miała swobodę w podejmowaniu decyzji wpływających na jakość życia zawodowego jej członków, pod warunkiem, że decyzje te będą wywierać wpływ jedynie na członków rady. Jeżeli dotyczą innych osób, potrzebna jest zgoda tych osób.

Zwiększanie efektywności. Każdego roku podwładni członkowie każdej rady będą zbierać się w celu ustalenia, co ich bezpośredni przełożony może zrobić, aby ułatwić im lepsze wykonywanie zadań. Ustalą priorytety swoich propozycji i przedstawiają je w bezpośredniej rozmowie swojemu szefowi. Szef będzie miał do wyboru trzy opcje: (a) wyrazić zgodę, (b) nie wyrazić zgody, z podaniem przyczyn odmowy, albo (c) poprosić o więcej czasu (nie więcej niż miesiąc) na rozważenie sprawy. Kierownik ponadto może też sformułować własne propozycje wobec podwładnych na temat tego, co mogliby zrobić, żeby zwiększyć jego efektywność. Podwładni mogą odpowiedzieć na te propozycje w podobny sposób, jak kierownik na ich propozycje.

Usuwanie kierownika. Każda rada może usunąć swojego kierownika z jego stanowiska. Nie może go zwolnić z pracy – to może zrobić jedynie jego przełożony. To znaczy, że żaden kierownik nie może zachować swojego stanowiska bez akceptacji ze strony swojego bezpośredniego przełożonego i swoich bezpośrednich podwładnych.

Każda rada sformułuje własne reguły postępowania, ale może działać jedynie na podstawie konsensusu. (...)

Na koniec, do zakresu obowiązków każdego kierownika będą należały następujące sprawy:

- umożliwianie podwładnym skuteczniejszego wykonywania obowiązków w przyszłości niż mogą je wykonywać obecnie
- dopilnowanie ich ciągłego doskonalenia przez zachęcanie ich i umożliwianie im ustawicznego kształcenia się i szkolenia
- sterowanie interakcjami: (a) między jego bezpośrednimi podwładnymi, (b) między jego jednostką a innymi jednostkami firmy i (c) między jego jednostką a odpowiednimi jednostkami na zewnątrz firmy
- przewożenie podwładnym w realizowaniu misji firmy.”

Chociaż na pierwszy rzut oka system ten może się wydawać skomplikowany, firma zredukowała liczbę zebrań, doprowadziła do większej ich efektywności i uprościła zarządzanie. Organizacja kolistą w Energetics funkcjonowała gładko i skutecznie oraz przyczyniła się do przyspieszonego rozwoju firmy.

Gospodarka wewnętrzna

Na przedsiębiorstwo można spojrzeć jako na całość organizacyjną, koncentrując się na gospodarce wewnętrznej. Procedura księgowości kosztów, w których firma rozlicza koszty materiałowe, osobowe i inne nakłady w porównaniu z przychodami, tworzy systemy kupna–sprzedaży między pionami i działami, zachowujące się w sposób podobny do gospodarki narodowej. A podobnie jak w gospodarce narodowej, przy rosnących rozmiarach i coraz większej złożoności firmy, coraz trudniej jest skutecznie zarządzać jej gospodarką wewnętrzną z centralnego stanowiska.

Jedną z trudności, z jaką menedżerowie często mają do czynienia, jest wyznaczenie cen transferowych. Są to ceny, jakimi obciąża się jednostki wewnętrzne za korzystanie z produktów innych jednostek wewnętrznych. Wyznaczanie takich cen niemal zawsze wywołuje konflikty między wchodzącymi w grę jednostkami wewnętrznymi. Jednostka dostarczająca produkty uważa zazwyczaj, że mogłaby bardziej opłacalnie sprzedawać je na zewnątrz, jednostka odbierająca produkty uważa zaś, że mogłaby je taniej kupić od dostawcy zewnętrznego. W pewnym sensie nie ma czegoś takiego, jak słuszną cenę transferową, czyli taką, która wykluczałaby konflikty między zainteresowanymi jednostkami. Ze względu na to, że konflikt w sprawach wyznaczania cen transferowych występuje powszechnie w centralnie zarządzanej gospodarce wewnętrznej, do uniknięcia jego skutków potrzeba gospodarki innego rodzaju.

Wewnętrznie wykorzystywane usługi i towary w konwencjonalnej organizacji często są dostarczane przez wewnętrzne monopole niemające jakichkolwiek konkurentów, ani wewnętrznych, ani zewnętrznych. Jeżeli monopol taki jest wspierany, jak to się często zdarza, przez odgórne subsydia w postaci budżetów ukrywających ich rzeczywiste koszty, to mają one skłonność do przekształcania się w biurokrację, mniej wrażliwą na potrzeby swoich klientów, czyli wewnętrznych jednostek, które obsługują. W efekcie towary i usługi wykorzystywane wewnątrz firmy i dostarczane przez wewnętrzne monopole biurokratyczne często kosztują więcej niż towary i usługi, które można zakupić z zewnątrz.

W wewnętrznej gospodarce rynkowej każda jednostka organizacyjna, obsługująca więcej niż jedną inną jednostkę wewnętrzną albo obsługująca jedną lub więcej jednostek zewnętrznych, działa jako ośrodek zysku. Ma swobodę w sprzedawaniu swoich towarów i usług po dowolnej cenie oraz w zakupie potrzebnych jej towarów i usług z dowolnego źródła wewnętrznego lub zewnętrznego. Jednak decyzje te mogą zostać uchylone przez menedżera, któremu dana jednostka podlega. Menedżer uchylający taką decyzję musi wyrównać jednostce utracony przez nią zysk albo ponoszony wyższy koszt. To oznacza, że żadna jednostka wewnętrzna nie będzie musiała zapłacić więcej za to, co kupuje, albo uzyskać mniej

za to, co sprzedaje, niż gdyby funkcjonowała w całkowicie wolnej gospodarce rynkowej.

Na ogół nie zezwala się na prowadzenie sprzedaży na zewnątrz jednostce wewnętrznej, dostarczającej innym jednostkom wewnętrznym towary lub usługi zapewniające firmie przewagę konkurencyjną na rynku. Na przykład jednostka projektująca wyroby lub prowadząca badania mogłaby przekazywać konkurentom wiedzę stanowiącą własność intelektualną firmy, gdyby mogła ją sprzedawać na zewnątrz. Zazwyczaj więc takie jednostki tworzy się jako ośrodki kosztów, przydzielając je często do ośrodków zysku, które następnie muszą uzasadnić dodatkowe koszty ich działalności i przejmują odpowiedzialność za ich efektywność. To samo odnosi się do jednostek, które ze względów bezpieczeństwa narodowego mogą działać jedynie na rzecz danej firmy.

Oto, jak Energetics opisał własną wewnętrzną gospodarkę rynkową w swoim projekcie idealnym.

„Możliwie jak najwięcej jednostek będzie ośrodkami zysku; wszystkie pozostałe będą ośrodkami kosztów, związanymi z ośrodkami zysku. Nie oznacza to, że ośrodki zysku muszą być rentowne. Mogą być utrzymane ze względu na jakiś inny rodzaj stwarzanych przez nie korzyści (na przykład prestiż). W takim wypadku firma będzie wiedziała i powinna dowiadywać się, ile ta korzyść kosztuje.

Każda jednostka będzie mogła sprzedawać swoje wyroby albo usługi dowolnemu odbiorcy po ustalonych przez siebie cenach. Decyzje sprzedawania na zewnątrz wyrobów lub usług jednostek zaopatrujących inne jednostki wewnętrzne mogą zostać uchylone w opisany poniżej sposób.

Każda jednostka będzie mogła rozważyć, czy zakupi dowolny potrzebny jej wyrób lub usługę od dostawców wewnętrznych czy od zewnętrznych.

Kiedy jednostka wewnętrzna rozważy ofertę cenową dostawcy zewnętrznego na wyroby lub usługi, dostarczane także przez jednostkę wewnętrzną, ta ostatnia będzie miała opcję zaproponowania takiej ceny jakiej żąda dostawca zewnętrzny, zanim zostanie sfinalizowany zakup z zewnątrz. (...)

Jeżeli jednostka w sposób uprawniony chce kupić z zewnątrz wyroby lub usługi dostarczane przez jednostkę wewnętrzną, menedżer, któremu dana jednostka podlega, może jej zakazać skorzystania ze źródła zewnętrznego. Jednak menedżer podejmujący taką decyzję musi wynagrodzić jednostce kupującej wszelki wynikający z tego wzrost kosztów. (...)

Kiedy jednostka z uzasadnionych przyczyn gospodarczych nie chce sprzedać wyrobu lub usługi innej jednostce wewnętrznej po takiej ce-

nie, jaką jednostka kupująca byłaby gotowa zapłacić, menedżer najniższego szczebla, któremu podlegają obydwie jednostki, może uchylić tę decyzję, ale musi wyrównać jednostce sprzedającej różnicę ceny. Kwota wyrównania przyznana jednostce, której decyzja została uchylona przez menedżera, będzie stanowić koszt ponoszony przez tego menedżera. (...)

Centrala korporacji także będzie ośrodkiem zysku. Wydatki po opodatkowaniu tej jednostki będą odejmowane od jej dochodów. Ze względu na to, że jest ona traktowana jako właściciel ośrodków zysku, otrzymuje część ich zysków i procenty od dostarczanego im kapitału. (...)

Każdy ośrodek zysku będzie mógł gromadzić swoje zyski do określonej granicy (wyznaczonej przez radę kolejnego wyższego szczebla na maksymalnym poziomie tego, co jej zdaniem dana jednostka może zainwestować, aby uzyskać zadowalającą stopę zwrotu inwestycji). Ośrodek ten będzie mógł wykorzystać nagromadzone pieniądze za zgodą swojej rady w sposób zgodny ze strategią wyższych szczebli (...).”

Menedżerowie jednostek produkujących i konsumujących w Energetics informowali, że swoboda w poszukiwaniu najlepszej ceny – najwyższej lub najniższej – na produkty ich jednostek sprawia im duże zadowolenie i przynosi znaczne korzyści.

Struktura organizacyjna

Wiele organizacji co kilka lat przeprowadza reorganizację. Często jest to kosztowne. Potrzeba na nią wiele czasu i obniża ona morale wielu dotkniętych nią osób. Niemniej jednak takie zmiany wydają się konieczne, żeby organizacja mogła dostosować się do zmian wewnętrznych lub zewnętrznych. W takiej sytuacji planiści organizacji zastanawiali się, czy byłoby możliwe organizowanie się w sposób, który nie wymagałby później reorganizacji, by dostosować się do kolejnych zmian.

W.C. Goggin (1974), dyrektor naczelny firmy Dow-Corning², znalazł sposób na unikanie reorganizacji. Polega to na wielowymiarowym organizowaniu firmy. Konwencjonalne struktury organizacyjne są przedstawiane w postaci schematu dwuwymiarowego – w pionie (przydział autorytetu formalnego) i w poziomie (przydział zakresów odpowiedzialności). W wielowymiarowej organizacji Goggina uwzględnia się trzy wymiary. To, co przedstawiamy poniżej, w znacznym stopniu odbiega od jego pomysłu, ale podstawą tego rozwiązania jest jego istotna, oryginalna koncepcja.

Organizowanie to funkcjonalne dzielenie pracy i koordynowanie rozdzielonych prac. Niezależnie od istoty danej organizacji, istnieją jedynie

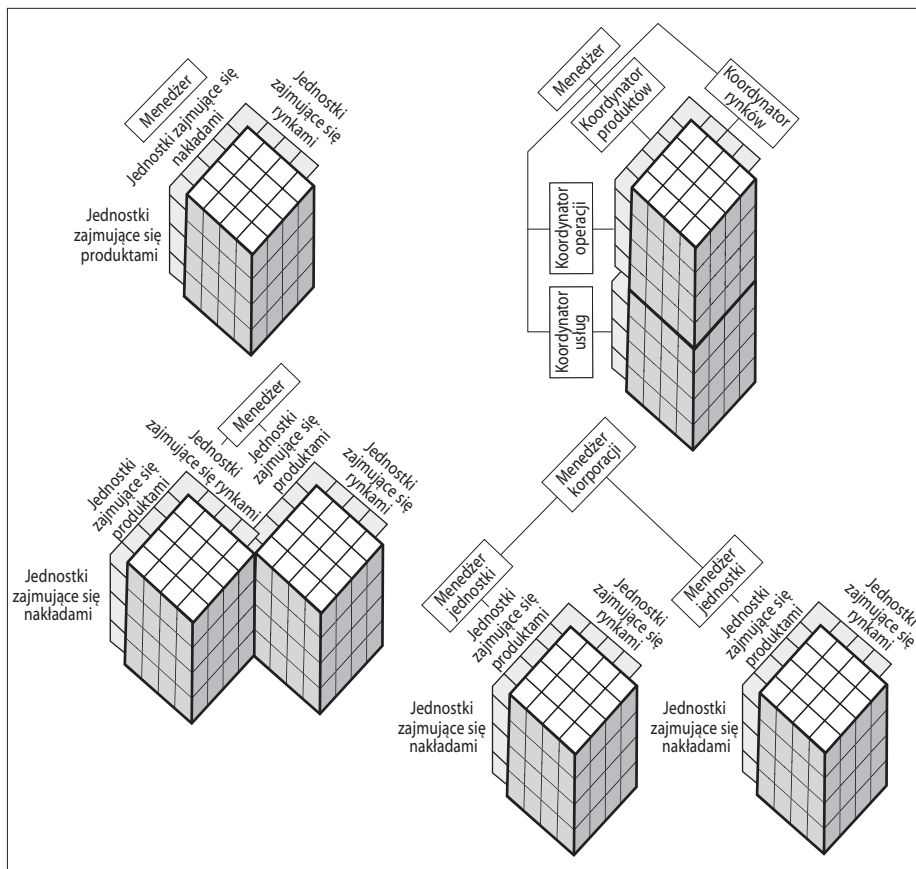
² Wielonarodowa korporacja, specjalizująca się w produkcji silikonów (uwaga tłum.).

trzy sposoby funkcjonalnego podziału pracy: według **nakładów** (funkcji), **produktów** (wytworów i/albo usług) oraz **użytkowników** (rynków).

Do jednostek dostarczających nakłady zaliczają się te, których produkty są głównie (albo wyłącznie) konsumowane w obrębie organizacji (na przykład działy księgowości, badań i rozwoju, zaopatrzenia, techniki obliczeniowej, zasobów ludzkich oraz kancelaria główna).

Do jednostek zajmujących się produktami (wytworami albo usługami) zaliczają się te, których produkty są konsumowane głównie poza organizacją (na przykład w General Motors piony Chevroleta, Pontiaka, Buicka i Cadillaka).

Jednostki zajmujące się użytkownikami są określane albo na podstawie podziału geograficznego (na przykład Ameryki Północnej, Europy, Azji), albo sposobu dotarcia do nich (na przykład dzięki sprzedaży katalogowej, internetowej, telewizyjnej, w sklepach detalicznych), albo cech demograficznych (na przykład wieku, zawodu, rasy, płci i dochodów).



Rysunek 4.1 Wielowymiarowa struktura organizacyjna

W każdej organizacji względne znaczenie tych trzech kryteriów zależy od szczebla, na którym się je stosuje. Poziom bezpośrednio podlegający dyrektorowi naczelnemu może być zorganizowany na podstawie jednego lub więcej z tych kryteriów, podobnie następny i tak dalej. Na dowolnym poziomie można stosować więcej niż jedno kryterium. Im wyższy jest szczebel, na którym stosuje się jedno lub więcej z tych kryteriów, tym dana organizacja uważa je za ważniejsze. Na przykład w firmach wytwarzających jeden produkt najważniejsze są zazwyczaj jednostki funkcjonalne, w firmach wytwarzających wiele produktów, za najważniejsze są często uważane jednostki zajmujące się produktami, w firmach wielonarodowych, zwłaszcza tych, które działają na bardzo konkurencyjnych rynkach, są to jednostki rynkowe, definiowane według krajów lub regionów.

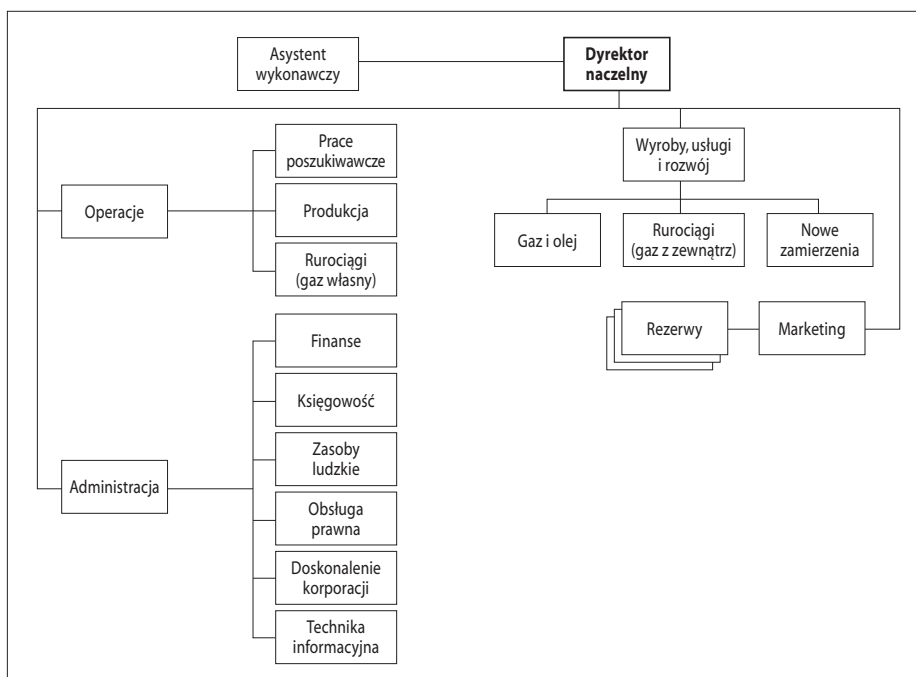
Większość reorganizacji polega na zmianie układu kryteriów stosowanych w podziale pracy, żeby się dostosować do zmieniających się warunków wewnętrznych lub zewnętrznych. Jeżeli organizacja na każdym szczeblu uwzględnia jednostki wszystkich trzech typów, to znika potrzeba restrukturyzacji, żeby dostosować się do zmian (zob. rys. 4.1). Taka organizacja dostosowuje się przez zmianę podziału zasobów między jednostki, a nie przez zmianę układu kryteriów stosowanych do podziału pracy. Innymi słowy, nie musi się z czasem zmieniać podstawowej struktury organizacyjnej na każdym szczeblu, ale menedżerowie mogą inaczej przydzielać zasoby każdej jednostce zaliczającej się do tych trzech typów i robią to w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby biznesowe.

Przykład tego znajdujemy w projekcie idealnym wielowymiarowej organizacji Energetics. Oto fragmenty:

„Energetics zostanie zorganizowany w sposób wielowymiarowy. W jego skład będą wchodzić jednostki zajmujące się nakładami (funkcjonalne), produktami (wyrobami albo usługami) i użytkownikami (rynkami). Będzie też miał on zarząd z odpowiednimi pracownikami sztabowymi (zob. rys. 4.2).

Zarząd. Oprócz dyrektora naczelnego będzie czterech innych menedżerów odpowiedzialnych za: 1) jednostki zajmujące się nakładami liniowymi (operacyjne), 2) jednostki zajmujące się nakładami osobowymi (administracyjne), 3) jednostki zajmujące się produktami (wytwarzające wyroby i usługi) oraz 4) marketing. Ci czterej menedżerowie łącznie będą stanowić radę dyrektora naczelnego.

Jednostki zajmujące się produktami. Będą trzy jednostki zajmujące się produktami: gazem i ropą, rurociągami, nowymi przedsięwzięciami. Jednostki te będą się składać z kierownictwa i niewielkiego zespołu wspomagającego, dysponującego rzadko występującą i wyjątkowo potrzebną wiedzą ekspercką, oraz z personelu obsługi. Jednost-



Rysunek 4.2 Wielowymiarowa struktura Energetics

ki te będą dysponowały środkami trwałymi i kapitałem operacyjnym. Jednostki zajmujące się produktami będą odpowiedzialne za rentowność swoich wyrobów i/albo usług. Będą organizować wszelkie działania potrzebne do dostarczenia ich wyrobów i usług na rynek oraz do odebrania za nie zapłaty.

Jednostki zajmujące się nakładami. Jednostki zajmujące się nakładami przygotowują i dostarczają personel, obiekty, urządzenia i usługi potrzebne jednostkom zajmującym się produktami. Każda jednostka zajmująca się nakładami obsługuje przynajmniej dwie jednostki zajmujące się produktami. Jednostka funkcjonalna, obsługująca tylko jedną jednostkę zajmującą się produktami, będzie wchodzić w jej skład (na przykład zakład produkcyjny wytwarzający tylko jeden rodzaj produktów może być częścią jednostki odpowiedzialnej za te produkty). (...)

Jednostki obsługujące użytkowników (rynki). Początkowo będą istniały jednostki zdefiniowane przez zasoby (rezerwy gazu), prowadzące marketing, dystrybucję i transport produktów firmy i innych firm do rozmaitych klientów na terenach, na których zasoby te się znajdują. Jednostki obsługujące użytkowników mogą sprzedawać produkty uzyskane od innych wytwórców. (...)

W latach, które nastąpiły po wdrożeniu projektu idealnego, Energetics przekonał się, że nie istnieje już potrzeba reorganizowania podstawowej struktury firmy.

Uczenie się i dostosowanie organizacyjne

Z punktu widzenia wyników projektu idealnego jest ważne, aby ująć w nim strategię kontynuowania przez firmę uczenia się i dostosowania do środowiska rynku, które z pewnością będzie ulegać zmianie. W niedawnej przeszłości ukazało się wiele książek, w których przedstawiono koncepcję tzw. uczącej się firmy i opisano, jak się nią stać. Tutaj opisujemy taki proces uczenia się i dostosowywania, jakiego my sami doświadczyliśmy w trakcie współpracy z wieloma firmami. Chociaż nie twierdzimy, że wyczerpująco przedstawiamy ten temat, uważamy jednak, że może to pomóc planistom w skupianiu uwagi na głównych zagadnieniach związanych z uczeniem się i dostosowaniem.

Zacynamy od rozróżnienia kilku kluczowych terminów stosowanych w opisywaniu procesu uczenia się firmy.

Dane są to symbole, przedstawiające właściwości przedmiotów i zdarzeń. Zanim zostaną przetworzone w informacje, mają niewielką przydatność. Mówiąc obrazowo, relacja dane–informacje jest podobna do relacji rudy żelaza i stali: niewiele można zrobić z samej rudy, zanim się jej nie przerobi na stal.

Informacja to dane, które zostały przetworzone w użyteczną postać. Informacja jest zawarta w opisach, w odpowiedziach na pytania **co**, **kto**, **gdzie**, **kiedy** i **ile**.

Wiedza jest zawarta w **instrukcjach**, w odpowiedziach na pytania **jak**.

Zrozumienie jest zawarte w **wyjaśnieniach**, w odpowiedziach na pytania **dlaczego**.

Mądrość dotyczy wartości wyników, efektywności, podczas gdy pozostałe cztery rodzaje treści umysłowych dotyczą sprawności. Sprawność wiąże się z działaniem w należyty sposób, efektywność z robieniem tego, co należy.

Tych pięć terminów definiuje kategorie treści umysłowych i składa się na hierarchię wartości, w której dane mają wartość najmniejszą, a mądrość największą. Według naszych doświadczeń, zbyt wiele organizacji, zwłaszcza edukacyjnych, przeznaczają swój czas na pięć rodzajów nauki, odwrotnie do ich wartości – poświęcając zbyt wiele czasu na dane i informacje, a zbyt mało na zrozumienie i mądrość. Proces uczenia się będzie skuteczniejszy, gdy więcej uwagi zwróci się na wyższe szczeble tej hierarchii aniżeli na niższe.

W zrozumieniu procesu uczenia się kluczowe znaczenie ma jeszcze jedna koncepcja. Wydaje się ona przy tym niezgodna z intuicją. Uważamy

mianowicie, że niewiele się uczymy, kiedy coś robimy dobrze, ale wiele możemy się nauczyć, kiedy coś robimy źle. Kiedy coś robimy dobrze, uzyskujemy jedynie potwierdzenie tego, co już wiemy. Wynika z tego wniosek, że możemy się uczyć jedynie wówczas, kiedy popełniamy błędy, a następnie rozpoznajemy je i korygujemy. Przez cały okres nauki w szkole, a następnie w pracy zawodowej w większości firm jesteśmy uczeni, że popełnianie błędów jest czymś złym. W rezultacie naszym odruchem jest zaprzeczenie temu, że popełniliśmy błędy, albo ukrywanie ich. Nadal działamy we „właściwy” sposób, chociaż skutek jest zły, bo powiedziano nam jedynie, jaki sposób jest właściwy, a jaki jest „niewłaściwy”. Nie uczymy się natomiast, że powinniśmy robić to, co jest właściwe. Peter Drucker podsumował to rozróżnienie w stwierdzeniu: „Zarządzanie to działanie w należyty sposób, przywództwo zaś to robienie tego, co należy”.

Są dwa rodzaje błędów, na których możemy się uczyć. Pierwszy to błędy w działaniu, czyli robienie czegoś, czego nie należało robić; drugi to błędy zaniechania, czyli nierobienie czegoś, co należało zrobić. Na przykład przejście innej firmy, prowadzące do powstania przedsiębiorstwa mniej rentownego niż to, jakim firma przejmująca była poprzednio, jest błędem w działaniu; nieprzejście firmy, która mogła doprowadzić do powstania przedsiębiorstwa bardziej rentownego, jest błędem zaniechania.

Zapewne firma będzie miała większe kłopoty na skutek błędów zaniechania niż na skutek błędów w działaniu. Amerykańskie firmy samochodowe, które zaniedbały produkowania samochodów niedrogich i zużywających mało paliwa, natrafiły na trudności niemal nie do pokonania po gwałtownym wzroście cen ropy naftowej na początku lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy usiłowały nadrobić to zaniedbanie. Obecnie te z nich, które nie produkują i nie sprzedają pojazdów hybrydowych – o łączonych silnikach elektrycznych i spalinowych – w miarę wzrostu popytu na takie pojazdy z pewnością będą musiały odrabiać zaległości. Trudno rozpoznać błędy zaniechania, bo w systemach księgowości rozpoznaje się jedynie błędy w działaniu. A zatem w firmach, w których traktuje się błędy jako naganne i podlegające karze, najlepszym sposobem maksymalizowania bezpieczeństwa własnego zatrudnienia jest nie robić nic. Jest to jedna z głównych przyczyn niechęci pracowników na wszystkich szczeblach do inicjowania zmian. Niestety, w coraz bardziej złożonym i nieprzewidywalnym i świecie, robienie niewiele albo nicnierobienie jest drogą nieuchronnie prowadzącą do zniszczenia organizacji.

Indywidualne osoby w przedsiębiorstwie mogą się uczyć i dostosowywać, chociaż organizacja jako całość nie uczy się i nie dostosowuje, jednak efektywność takich osób będzie odczuwana jedynie wówczas, gdy zajmują dostatecznie wysokie stanowiska, aby móc wywierać jakiś wpływ. Zaobserwowaliśmy, że im wyższa jest pozycja danej osoby, tym mniej będzie prawdopodobne dostrzeżenie przez nią błędów i uczenie się na nich.

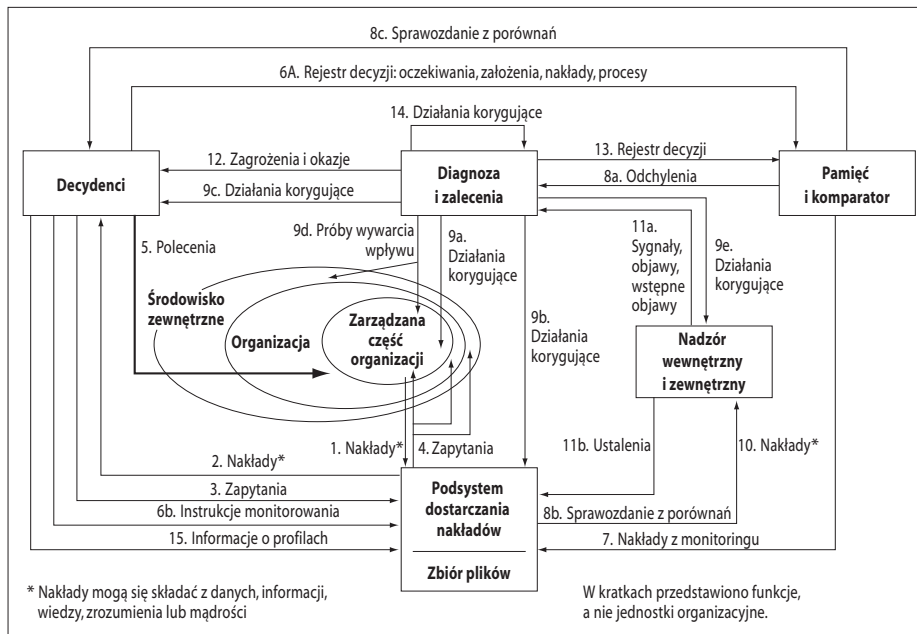
Firma jako całość uczy się jedynie wówczas, kiedy każdy w niej ma dostęp do potrzebnej mu wiedzy wszystkich innych osób, nawet jeżeli te osoby już nie wchodzą w skład firmy. To wymaga przejmowania treści, których uczą się poszczególne osoby i przechowywania tego w pamięci dostępnej dla innych, którym ta wiedza może być potrzebna.

Z tego wszystkiego wynika, że organizacyjny projekt idealny dotyczący uczenia się i dostosowania wymaga następujących rodzajów wspomaganiania:

- uwzględnienia wszystkich pięciu etapów uczenia się – od danych do mądrości
- uwzględniania obok błędów w działaniu także błędów zaniechania
- zachowania odpowiedniej wiedzy i udostępniania jej wszystkim członkom organizacji, którym jest ona potrzebna
- rozpoznawania błędów (obydwu rodzajów), ustalania ich źródeł i korygowania.

Jak mówimy o tym niżej, może to wymagać od organizacji wprowadzenia wyszukanego systemu realizowania procesu uczenia się i dostosowania. Jednak wyniki uzasadnią poświęcony na to czas i wydatki.

W systemie należy stworzyć sposób monitorowania wszystkich najważniejszych decyzji, aby można było wykrywać odchylenia od związanych z nimi oczekiwań i od założeń, na których te oczekiwania zostały oparte. Powinno to umożliwiać diagnozę ich przyczyn, a następnie przepisanie działań korekcyjnych. Ze względu na to, że działania korekcyjne również



Rysunek 4.3 System wspomaganiania uczenia się i dostosowania

wiążą się z podejmowaniem decyzji, decyzje te powinny być traktowane w taki sam sposób, jak decyzje pierwotne. Kiedy monitoruje się decyzje korekcyjne i w razie potrzeby również je koryguje, proces uczenia się przez firmę ulega pogłębieniu. Przyspiesza to naukę tego, jak się uczyć.

Zespół planowania w Energetics zaprojektował system wspomaganie procesu uczenia się i dostosowania, który spełniał opisane przez nas wymagania. Spojrzenie na wykres jego funkcjonowania pokazuje, jak skomplikowane mogą być niektóre systemy uczenia się (zob. rys. 4.3). Nie jest konieczne szczegółowe zrozumienie tego systemu, aby mieć pojęcie o tym, w jaki sposób spełnia on stawiane mu wymagania. Przedstawiamy poniżej główne cechy projektu idealnego, odnoszące się do czterech wymienionych wyżej rodzajów wspomaganie (kratki oznaczają funkcje, a nie osoby lub grupy; liczby odpowiadają pozycjom na wykresie).

Uwzględnienie wszystkich pięciu typów uczenia się

Zaczynamy od generowania nakładów (1) – danych, informacji, wiedzy i zrozumienia zachowań zarządzanej organizacji i jej OTOCZENIA (wewnętrznego i zewnętrznego). Nakłady te są odbierane przez PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW i mogą pojawiać się w rozmaitej postaci, na przykład ustnej lub pisemnej, opublikowanej lub osobistej (choć nie wymieniono terminu „mądrość”, przewidziano, że będzie ona jednym z nakładów).

Uwzględnienie zarówno błędów zaniechania, jak i błędów w działaniu

Potrzebny jest **rejestr decyzji** (6a), w którym zapisuje się wszystkie istotne decyzje, czy coś zrobić, czy tego nie robić. Każda decyzja ma służyć tylko jednemu z dwóch celów: żeby stało się coś, co w innym wypadku by się nie stało, albo żeby zapobiec wydarzeniu się czegoś, do czego w innym wypadku by doszło (to obejmuje też rejestrowanie i ocenę decyzji, by czegoś nie robić).

Zachowanie odpowiedniej wiedzy i udostępnianie jej wszystkim członkom organizacji, którym jest ona potrzebna

Wszystko to powinno zostać zarejestrowane w **rejestrze decyzji** (6a), który powinien być umieszczony i przechowywany w biernej pamięci i w KOMPATORZE.

Rozpoznawanie błędów (obydwu rodzajów), ustalanie ich źródeł i korygowanie ich

Do PODSYSTEMU DOSTARCZANIA NAKŁADÓW, odpowiedzialnego za sprawdzanie zasadności oczekiwań, założeń i nakładów wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji i w jej wdrażaniu, należy wysłać

instrukcje monitorowania (6b), będące wersją **rejestr decyzji** (6a). Po ich uzyskaniu, informacje o zasadności oczekiwanych skutków, o odpowiednich założeniach i o wykorzystanych nakładach powinny zostać wysłane do PAMIĘCI i KOMPARATORA w postaci **nakładów monitoringu** (7). Następnie przy wykorzystaniu informacji z rejestru decyzji (6a) przechowywanych w pamięci i z nakładów monitoringu (7), powinno się porównać skutki rzeczywiste z oczekiwanymi oraz z założeniami, na których oparto te oczekiwania. Odchylenia wskazują, że albo nie nastąpiło to, czego oczekiwano, albo to, co zakładano, okazało się błędne. Potrzebna jest diagnoza do ustalenia, co w danej sprawie zostało zrobione i co należy zrobić. Celem diagnozy jest ustalenie, jaka była przyczyna odchyień, oraz zalecenie działań korekcyjnych. Innymi słowy, funkcja diagnostyczna polega na wyjaśnieniu błędu; prowadzi zatem do jego zrozumienia.

Energetics ponadto wprowadził do swojego projektu sposoby rozwijania indywidualnego uczenia się, wpisane w strategię zasobów ludzkich.

- Każdemu pracownikowi stworzy się możliwość opracowania planu własnej kariery przy pomocy bezpośredniego przełożonego. Firma zapewni czas i pieniądze potrzebne na uzyskanie świadectw, akredytacji lub licencji, dotyczących umiejętności potrzebnych firmie.
- Pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji będą zachęcać do działań na rzecz innowacji, będą ją dostrzegać i nagradzać, oraz będą tolerancyjnie odnosić się do niepowodzeń w wysiłkach innowacyjnych. Niepowodzenia takie będą traktowane jako okazje do uczenia się. Nieuczenie się na błędach będzie traktowane jako poważne uchybienie.
- W ocenianiu każdego kierownika przez jego przełożonego brane będzie pod uwagę to, w jaki sposób przeprowadza ocenę efektywności swoich podwładnych i udziela im pomocy w realizowaniu planów doskonalenia osobistego.
- Firma będzie zachęcać pracowników do zdobywania i doskonalenia kluczowych umiejętności, w tym takich, które rozszerzą i zwiększą jej kapitał intelektualny.

W wyniku wdrożenia projektu idealnego rozwiązania w Energetics efektywność firmy znacznie wzrosła – w stopniu przekraczającym oczekiwania kierownictwa przed opracowaniem tego projektu.

Jeżeli uznasz za przydatne poznanie całego projektu idealnego Energetics, znajdziesz go w rozdziale 13.

Przejdźmy teraz do sytuacji firmy chylącej się ku upadkowi w skali całego kraju oraz przyjrzyjmy się sposobowi, w jaki zastosowano projektowanie ideału w skali lokalnej, żeby zapobiec ewentualnej katastrofie. Porównanie tego projektu z projektem Energetics ukazuje, pod jakimi względami projekty rozmaitych organizacji się różnią, a pod jakimi są do siebie podobne.

Sieć supermarketów na rozdrożu

Firma Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) od początków lat siedemdziesiątych XX wieku przeżywała poważne trudności. Narastające straty doprowadziły do kilku zmian w składzie zarządu i wśród właścicieli firmy, a liczbę sklepów zmniejszono z około 3,5 tys. w 1974 roku do około 1 tys. w marcu 1982 roku.

Obszar metropolitalny Filadelfii był mikrokosmosem stanowiącym odbicie problemów firmy. W ciągu dwóch lat zamknęła ona około 60 ze swoich 110 sklepów na tym obszarze, z czego około dwie trzecie na początku 1982 roku. Jako główny problem wymieniała wysokie koszty pracy. Ze względu na to, że wszyscy pracownicy A&P należeli do związków zawodowych i ze względu na postanowienia układów zbiorowych, dotyczące stażu pracy, redukcje przeprowadzano głównie wśród pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu, młodszych i otrzymujących niższe płace. To powodowało, że w pracy pozostawali pracownicy, którzy pobierali najwyższe wynagrodzenia. Do tego przeciętny staż pracy pracowników był dwukrotnie dłuższy, niż miało to miejsce w innych sieciach supermarketów na tym terenie. W efekcie koszty pracy A&P były znacznie wyższe od średnich (wynosiły 15% przychodów operacyjnych, w porównaniu z 10% w skali całej branży). Było oczywiste, że A&P z czasem zamknie większość, jeżeli nie wszystkie swoje sklepy na tym obszarze.

Na początku 1982 roku Wendell Young, przewodniczący terenowego oddziału nr 1357 związku zawodowego, który w największym stopniu na tym by ucierpiał – United Food and Commercial Workers (UFCW, Zjednoczeni Pracownicy Żywnościowi i Handlowi), zwrócił się o pomoc do Busch Center (ośrodka badawczego, zajmującego się systemami) w Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii. Chciał omówić zagrażającą likwidację dalszych sklepów A&P w rejonie Filadelfii, a także działania, jakie można by było w tej sprawie podjąć. Dyskusje te, którym przewodniczył Jamshid Gharajedaghi, dyrektor Busch Center, doprowadziły do zorganizowania przez związek akcji zakupu przez jego członków niewielkiej liczby zamykanych sklepów i prowadzenia ich. Głównym problemem, nad którym Young się zastanawiał, było to, czy związek osiągnie sukces tam, gdzie firma poniosła porażkę.

Związek złożył swoją ofertę zakupu kilku sklepów na początku marca 1982 roku, pomimo pojawiających się w A&P sprzeciwów w sprawie ich sprzedaży. Dwa tygodnie później związek oznajmił, że 600 członków zobowiązało się do wpłaty po 5 tys. USD, aby utworzyć załóżek funduszu zakupów. Firma zgodziła się na sprzedanie związkowi kilku swoich sklepów.

Kiedy dwa sklepy prowadzone przez związek zawodowy odniosły sukces, pracownicy i przedstawiciele związku przystąpili do opracowa-

nia projektu rozwiązania operacji wszystkich sklepów A&P, które stały się własnością związku. W trakcie procesu projektowania okazało się, że pracownicy mieli duże zasoby istotnej wiedzy, z której poprzedni właściciele w ogóle nie starali się skorzystać. Kiedy pracownicy zajęli się projektowaniem ideału, ich wiedza i zrozumienie doprowadziły do innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych, do zespołowego zarządzania i do pewnych nowych programów szkolenia.

Wszystko to wymagało radykalnego odejścia od tradycyjnej roli związków zawodowych, która polegała na organizowaniu pracowników, negocjowaniu układów zbiorowych, administrowaniu systemem emerytalnym i tak dalej. Zarówno wśród menedżerów, jak i wśród pracowników pojawiało się wiele wątpliwości, czy będzie to odpowiednia rola dla związku zawodowego; jednakże związek kontynuował działania nad swoim projektem.

Sklepy O&O³ prosperowały powodując, że kierownictwo A&P ponownie przemyślało zajętego przez siebie stanowisko oraz rozważyło możliwości inne niż masowe zamykanie sklepów. Wspólnie ze związkiem zawodowym i z ośrodkiem uniwersyteckim firma zainicjowała coś, co nazwano planem jakości życia w pracy. Negocjacje doprowadziły do zawarcia umowy między A&P i zainteresowanymi związkami zawodowymi, obejmującej następujące cztery elementy.

- A&P zgodził się ponownie otworzyć co najmniej 20 sklepów i umożliwić pracownikom zakup dalszych czterech. Miało to przybrać postać nowej filii A&P, noszącej nazwę Super Fresh („super świeże”). Nazwa miała stworzyć nowy wizerunek, skupiający uwagę na świeżej żywności, wstawianej do sprzedaży w każdym ze sklepów. Zmieniono także logo, ze znanego czerwonego „A&P” na nowe zielone „Super Fresh”.
- Miejscowe oddziały związków zawodowych zgodziły się na krótsze urlopy i na obniżenie płac, jednakże nie więcej niż 2 USD za godzinę.
- Pracownicy otrzymaliby 1% wartości sprzedaży brutto, jeżeli koszty pracy nie przekraczałyby 10% przychodów z działalności operacyjnej. Udział ten ulegałby zmniejszeniu, gdyby koszty pracy przekroczyły 10%, a zostałyby zwiększone, gdyby wynosiły mniej niż 9%. W rzeczywistości koszty pracy spadły poniżej 9%.
- Firma zobowiązała się do natychmiastowego wprowadzenia do nowych sklepów programów jakości życia w pracy.

Na skutek zwiększenia liczby sklepów, związki zawodowe i pracownicy doszli do wniosku, że trzeba będzie rozszerzyć planowanie, aby zapewnić powodzenie większej firmy. Do połowy czerwca utworzono trzy zespoły, w których skład weszli przedstawiciele nowej organizacji wszystkich szczebli od góry do dołu – od prezesa Super Fresh, pracowników na

³ Owned and Operated – będące własnością i prowadzone.

niższych szczeblach, aż do kasjerów pracujących w niepełnym wymiarze czasu. Każdy zespół opracował projekt idealny całej korporacji. Przedstawiciele zespołów projektowych opracowali syntezę tych projektów w postaci jednej wersji, która z nielicznymi modyfikacjami została zatwierdzona przez całą grupę. W połowie września otwarto pierwsze nowe sklepy. Poniżej przedstawiamy niektóre istotne elementy ich projektu.

Super Fresh zostanie zorganizowany jako struktura dwu- i trzyszczeblowa. Pierwszym szczeblem będzie korporacja, obejmująca pięć różnych działów.

Jednostki odpowiedzialne za wyniki. Za osiągnięcie organizacyjnych celów i zamierzeń ponoszą odpowiedzialność sklepy (jednostki odpowiedzialne za wyniki). Pozostałe jednostki są tworzone w celu ułatwienia operacji sklepów. Sklepy będą samowystarczalne i autonomiczne w stopniu nienaruszającym integralności całego systemu.

Jednostki zajmujące się nakładami. Nakładami są usługi potrzebne do wspomaganie jednostek odpowiedzialnych za wyniki. Ze względu na skalę, technologię i rozproszenie geograficzne, nakłady najlepiej da się realizować na szczeblu całej korporacji. Jednostki te będą również w połowie autonomiczne.

Jednostki zajmujące się otoczeniem. Dwoma głównymi komórkami tych jednostek są marketing oraz public relations, które zajmują się przyciąganiem klientów, nawiązywaniem kontaktów z interesariuszami zewnętrznymi oraz reprezentowaniem ich punktu widzenia wewnątrz firmy.

Komitety planowania. Planowanie jest procesem, zapewniającym nadrzędną koordynację i integrację jednostek odpowiedzialnych za wyniki, jednostek zajmujących się nakładami i jednostek zajmujących się otoczeniem. Komitety planowania są głównym organem kształtującym politykę firmy i na wszystkich szczeblach w Super Fresh służą jako narzędzie zespołowego stylu zarządzania. Dzięki temu informacje, poglądy i troski pracowników mają wpływ na decyzje, które ich dotyczą. Jedną z kluczowych funkcji komitetów planowania jest ciągła ocena postępów w osiągnięciu celów przez korporację, sklep lub dział (poprzez informacje zwrotne z systemu wspomaganie kierownictwa) i w razie potrzeby wytyczanie nowych celów. Planowanie na poziomie sklepu dotyczy spraw wywierających wpływ na ten sklep. Planowanie dotyczące więcej niż jednego sklepu odbywa się na poziomie korporacji. W każdym sklepie będą istniały komitety planowania i każdy pracownik będzie członkiem jednego z nich.

Drugim poziomem będzie wewnętrzna struktura sklepu, który zostanie zorganizowany według takiej samej koncepcji jak korporacja, z takimi samymi pięcioma działami jak większy system.

W miarę zwiększania liczby sklepów Super Fresh powstanie struktura trzypoziomowa, grupująca sklepy w jednostkach regionalnych.

Wyniki projektu Super Fresh

W artykule zamieszczonym w niedzielę 3 kwietnia 1983 roku w „Philadelphia Inquirer” Jan Shaffer napisał:

„Kiedy osiem i pół miesięcy temu otwarto pierwszy market z żywnością Super Fresh, uznano go za przełom w uczestniczeniu pracowników w zarządzaniu. W gruncie rzeczy to nowe wcielenie sieci sklepów z żywnością jako filia A&P wydaje się tak obiecujące, że A&P wnikliwie rozpatruje możliwość rozszerzenia go na cały kraj. (...)

Format Super Fresh, zastosowany początkowo do ponownego otwarcia zamkniętych sklepów, jest obecnie wykorzystywany do przekształcania istniejących sklepów A&P w markety Super Fresh” (s. 1D–2D).

Super Fresh ma w USA ponad 128 sklepów. Z doliny Delaware przeszedł do innych części Pensylwanii oraz do New Jersey, Delaware, Maryland, Wirginii i do Dystryktu Kolumbii. Otworzył też kilka sklepów w Kanadzie.

Podsumowanie

Przykłady idealnych rozwiązań, przedstawione w tym rozdziale, pokazują, jakie ich części są podobne w różnych organizacjach, a jakie są odmienne. Najczęściej wspólnymi ich cechami są: demokratyczna organizacja, wewnętrzna gospodarka rynkowa, rozbudowana struktura oraz system wspomagania uczenia się i dostosowania. Nawet te części, które są dla nich wspólne, zazwyczaj różnią się w szczegółach, co odzwierciedla unikatowy charakter poszczególnych firm.

Nie wszystkie organizacje uwzględniają w swoich projektach wszelkie czy choćby niektóre z wymienionych przez nas powtarzających elementów. Organizacje, które ich nie uwzględniły, powinny rozpatrzyć problemy, którymi się zajęto w przedstawionych przez nas projektach i upewnić się, że zostały w wystarczający sposób uwzględnione w ich własnych projektach.

Do właściwości przewidzianych do uwzględnienia w projekcie idealnym należy też włączyć takie, które odróżniają daną organizację od innych tego samego rodzaju. Lista ta powinna być dynamiczna; powinna się zmieniać w miarę opracowywania projektu i powinno się ją sprawdzać w praktyce po wdrożeniu projektu. Projektowanie ideału organizacji jest procesem ciągłym, który powinien być zarazem rewolucyjny i ewolucyjny.

W następnym rozdziale przedstawiamy, w jaki sposób można z pożytkiem zastosować projektowanie ideału w organizacjach innych niż przedsiębiorstwa. Chociaż organizacje takie napotykają pewne podobne wyzwania jak te, z jakimi mają do czynienia firmy nastawione na zysk, muszą też jednak zajmować się szczególnymi zagadnieniami występującymi w tych branżach, w których działają.



Organizacje niekomercyjne oraz instytucje państwowe

Proces projektowania ideału stał się podstawą wszystkiego. Wszyscy interesariusze stali się »współwłaścicielami« tego, o czym w trakcie sesji mówiliśmy, że chcemy robić

– dyrektor wykonawczy szkoły operowej

Projekty idealne organizacji niekomercyjnych oraz instytucji rządowych różnią się od przeznaczonych dla przedsiębiorstw tym, że odnoszą się do jednostek bardzo różnych pod względem zarówno struktur, jak i funkcji. Nie jest zatem możliwe wyspecyfikowanie treści, jaką ich projekty powinny obejmować. W treści takich projektów należy brać pod uwagę szczególne wymagania funkcjonalne danej organizacji. Niemniej jednak do wielu z nich można z uzasadnieniem włączyć podstawowe cechy, które wynikają z projektów korporacji: demokratyczne hierarchie, wewnętrzną gospodarkę rynkową, złożone struktury oraz systemy wspomagające uczenie się i dostosowanie.

W tym rozdziale opisujemy dwie organizacje niekomercyjne i jedną instytucję państwową. Przykłady pokazują, jak różne są organizacje, które mogą odnosić korzyści dzięki procesowi projektowania ideału. Zajmiemy się najpierw instytucją kulturalną, która uznała, że potrzebuje śmiałego podejścia do planowania swojej przyszłości.

Szkoła operowa odnawia się

Pracownicy Academy of Vocal Arts (AVA) w Filadelfii, małej, ale znakomitej szkoły operowej, uważali, że ich placówka zalicza się do elity takich szkół. Zdawali sobie przy tym sprawę z tego, że światek opery niekoniecznie podziela ten pogląd. W 1997 roku szkoła ta była uzależniona od pomocy małej liczby dobroczyńców. Znani wywodzący się stąd absolwenci nie wspierali jej ani nie utrzymywali z nią bliskich związków. Dyrekcja Akademii i grono pedagogiczne zawsze zachowywali się powściągliwie, nie

reklamowali uczelni, w efekcie czego rzadko przyciągała ona uwagę mediów. Nie starano się agresywnie o pozyskanie najlepszych studentów, ale przyjmowano tych dobrych kandydatów, którzy sami się do niej zgłaszali.

Wiele osób związanych z Akademią zgadzało się, że aby zdobyć prestiż i rangę klasy światowej, musiano by przekonać najlepszych potencjalnych studentów, że nauka w filadelfijskiej uczelni znakomicie wpłynie na ich karierę. Do tego należało ułatwić światu zewnętrznemu poznanie jej wyjątkowych programów i wszystkiego, co ma do zaoferowania.

Członkowie zarządu i rady nadzorczej Akademii przedyskutowali rozmaite inicjatywy i zgodzili się z tym, że należy zwiększyć liczbę członków rady, którzy byliby aktywnie związani z uczelnią. Chcieli też zwiększyć zaangażowanie personelu nauczającego w sprawy zarządzania Akademią i jego aktywność w tych sprawach. Niektórzy chcieli do kształtowania polityki szkoły włączyć studentów, którzy uważali, że nie mają żadnej możliwości wywierania wpływu na to, by Akademia lepiej zaspokajała ich potrzeby. Studenci i inni interesariusze nie mieli żadnej wspólnej wizji tego, czym szkoła powinna być. Było oczywiste, że nie nastąpi żaden przełom, jeżeli nie podejdziesz się w nowy sposób do planowania jej przyszłości.

Członkowie zarządu i rady nadzorczej Akademii dowiedzieli się o koncepcji projektowania ideału od pracowników Institute for Interactive Management (INTERACT, Instytut Zarządzania Interaktywnego) i postanowili włączyć całą uczelnię do jej przeprojektowania. Rozpoczęło się to od całodziennej sesji, w której uczestniczyło niemal pięćdziesięciu interesariuszy, w tym studentów, nauczycieli, pracowników administracyjnych, absolwentów, członków rady nadzorczej, sponsorów finansowych i członków zarządu. Podzielono uczestników na cztery grupy, którym postawiono zadanie opracowania wstępnego projektu idealnego rozwiązania. W skład każdej z grup wchodził interesariusze każdego rodzaju.

W połowie całodziennej sesji wszyscy członkowie grup spotkali się i przedstawili sobie wzajemnie projekty. Następnie powrócili do pracy grupowej, by uwzględnić w swoich projektach te aspekty projektów innych grup, które im się spodobały. Z kolei strategiczny zespół planistyczny, składający się z około 10 osób i obejmujący interesariuszy każdego rodzaju, przygotował jeden syntetyczny projekt. W ciągu następnych miesięcy zespół ten opracował szczegóły projektu i przeanalizował go wspólnie z całą placówką. W opracowanym w ten sposób projekcie zajęto się głównymi celami, które zarząd i rada nadzorcza chciały osiągnąć.

Przyciąganie najlepszych studentów

Projekt przewidywał pomoc finansową dla najlepszych studentów i spowodowanie, by nauka w Academy of Vocal Arts była dla nich bardzo atrakcyjna. Zamiast czekać aż studenci sami będą dowiadywać

się o uczelnię, sformułowano śmiały plan wykorzystania mediów do przekazu wiadomości o uczelni większej liczbie potencjalnych studentów i szerokiej publiczności. Menedżerowie szkoły zaczęli odwiedzać rozmaite festiwale i przedstawienia operowe, poszukując najbardziej utalentowanych ludzi. Personel nauczający i pracownicy uczelni zaczęli aktywnie rekrutować kandydatów, a współdziałali w tym procesie obecni studenci.

Akademia organizowała też spotkania potencjalnych studentów z wybitnymi absolwentami i innymi utalentowanymi artystami, którzy opisywali życie w świecie opery i w jaki sposób można się do niego dostać.

Planiści zdali sobie sprawę z tego, że pokazywanie się w mediach i uczestnictwo absolwentów nie wystarczy do przyciągnięcia najlepszych studentów. Na przykład nowojorska Metropolitan Opera, bardzo silnie rywalizująca o ewentualnych studentów, płaciła uczestnikom swojego „programu dla terminujących”. W wyniku projektowania ideału, kierownictwo Akademii doszło do wniosku, że także ich uczelnia będzie musiała co najmniej pokrywać całość kosztów nauczania oraz przyznawać studentom stypendia na pokrycie kosztów utrzymania. Poza tym musiała przekonać potencjalnych studentów, że nauka w filadelfijskiej uczelni będzie atrakcyjniejsza niż w Metropolitan. Jednym ze sposobów było częstsze oferowanie im głównych ról w przedstawieniach szkolnych i w spektaklach profesjonalnych zespołów operowych, stowarzyszonych z Akademią. Innowacyjność polegała na tym, że szkoła będzie wspomagać kształcenie się studentów, a jednocześnie przygotowywać ich do roli gwiazd i umożliwiać im zdobywanie uznania szybciej, niż byłoby to dla nich możliwe dzięki uczestniczeniu w programach dla terminujących.

Powiększenie i ulepszenie siedziby Akademii

Planiści wzięli pod uwagę stworzenie nowoczesnego obiektu, który sprzyjałby doskonaleniu szkolenia i ćwiczeń. Został zaprojektowany, tak aby zapewnić pokoje do nauki indywidualnej, dźwiękoszczelne pomieszczenia do ćwiczeń i dużą powierzchnię do budowania scenerii. Pod koniec pierwszej sesji projektowej, wszystkie 50 osób biorących w niej udział jednogłośnie się zgodziło, że do realizacji ich projektu Akademia będzie musiała zakupić sąsiedni budynek (Akademia mieści się w jednym z szeregowych domów z piaskowca w centrum Filadelfii). To podwoiłoby obecne rozmiary jej pomieszczeń. Utworzono trzyosobowy zespół, w którego skład wchodził prawnik specjalizujący się w obrocie nieruchomościami, który miał podjąć rozmowę z sąsiadem. Po serii negocjacji sąsiad zgodził się sprzedać budynek i wynająć z powrotem jego część na określony czas. Teraz wyzwaniem było zdobycie pieniędzy potrzebnych na zakup budynku. Kierownictwo, uzbrojone w szczegółowy, śmiały projekt jak wykorzystać nowy obiekt,

przekonało się, że zdobycie potrzebnych funduszy będzie łatwiejsze, niż przewidywano. Tylko z jednego źródła Akademia otrzymała ponad 2,5 mln USD na to przedsięwzięcie.

Zwiększenie liczby i podwyższanie jakości przedstawień

Projektanci wiedzieli, że dzięki wystawianiu przedstawień operowych oglądanych przez liczną widownię, Akademia zdoła przyciągnąć uwagę mediów i publiczności. W projekcie przewidziano zwiększenie liczby spektakli i wzięcie pod uwagę więcej miejscowości, w których będą wystawiane podczas tournée. Dzięki temu Akademia zdobyłaby większe uznanie wśród publiczności i przyciągnęłaby do opery więcej widzów.

Aby zaistnieć w mediach, Akademia zapraszała do udziału w jej przedstawieniach sławnych śpiewaków. Zapraszała też swoich wybitnych absolwentów. Ich udział przyciągał uwagę czasopism i rozgłośni radiowych, zarówno lokalnych, jak i ogólnokrajowych. Jedną z rozgłośni radiowych w Filadelfii zaczęła transmitować przedstawienia Akademii. W 2004 roku Academy of Vocal Arts zdobyła rozgłos na skalę ogólnokrajową, kiedy National Public Radio przedstawiło sylwetkę jednego z jej studentów, który niedawno zadebiutował w Metropolitan Opera w Nowym Jorku.

Pozyskiwanie funduszy

W projekcie idealnym szkoły przewidziano większą obecność w mediach nie tylko po to, by przyciągać lepszych studentów, ale także po to, by uzyskać dodatkowe fundusze potrzebne na zwiększenie liczby publicznych przedstawień i na stypendia dla niemal połowy studentów. Ta strategia okazała się skuteczna.

Ze względu na swój udział w procesie projektowania ideału, rozmaici interesariusze – w tym członkowie rady, profesorowie i pracownicy – poczuli się współwłaścicielami projektu i stali się gorącymi stronnikami jego wdrożenia. Członkowie rady byli całkowicie przekonani o fascynujących możliwościach stwarzanych przez projekt, a ich energia została dostrzeżona przez fundacje i przez inne potencjalne źródła funduszy. Szkoła nie tylko zwiększyła liczbę sponsorowanych programów, ale zdołała także podwoić swoje środki finansowe. Cytując dyrektora wykonawczego Academy, Kevina McDowella, „proces projektowania ideału stał się podstawą wszystkiego. Wszyscy interesariusze stali się »współwłaścicielami« tego, o czym w trakcie sesji mówiliśmy, że chcemy robić. Wszyscy się do tego przyłączyli”.

Pięć lat po wdrożeniu przeważającej części projektu idealnego, szkoła znów przeprowadziła proces projektowania ideału, aktualizując swój wcześniejszy projekt o to, czego się nauczyła w trakcie jego wdrażania.

Dzisiaj Academy of Vocal Arts stała się instytucją, w której kandydaci ostro konkurują o przyjęcie na jej czteroletni tok studiów. Chwali się tym, że jest jedyną uczelnią kształcąca głosy, która nie pobiera czesnego. Jej najnowsza inicjatywa dotyczy wdrożenia innej części projektu, zmierzającej do silniejszej obecności uczelni w skali międzynarodowej. Zamierza brać udział w jeszcze większej liczbie festiwali i przedstawień, co spowoduje, że zetknie się z nią więcej potencjalnych studentów, a jej obecnym studentom umożliwi zaistnienie na skalę międzynarodową.¹

Teraz z kolei przyjrzymy się organizacji opieki zdrowotnej, która opracowała projekt idealny, żeby poradzić sobie z pogarszającą się sytuacją finansową.

Pielęgniarki środowiskowe stają wobec kryzysu finansowego

Poważnym problemem w skali ogólnokrajowej jest sprawa opieki zdrowotnej dla tych, którzy nie są ubezpieczeni i których nie stać na jej opłacanie z własnych środków. Na szczęście istnieje kilka instytucji charytatywnych i szpitali, które w części nadrabiają to niedociągnięcie. Zaliczają się do nich stowarzyszenia pielęgniarek środowiskowych. Niestety, organizacje te mają coraz większe trudności w wyszukiwaniu środków finansowych na swoją działalność.

Według stanu z 1981 roku, Community Home Health Services of Philadelphia (CHHSP, Domowe Usługi Zdrowotne Społeczności Filadelfijskiej), organizacja niekomercyjna, od ponad 90 lat świadczyła w domach usługi pielęgniarskie. W tym roku jej deficyt wyniósł 520 tys. USD. W ostatnich latach zmniejszała się liczba wizyt składanych przez pielęgniarki, jaką organizacja mogła zapewnić, a zadłużenie spowodowane niewypłacalnością niektórych pacjentów w ostatnim roku zwiększyło się ponad dwukrotnie.

W miarę coraz mniejszych możliwości należytego pełnienia swojej funkcji przez CHHSP, dyrektor do spraw usług dla pacjentów w rozpaczy złożył rezygnację ze swojego stanowiska. Samorządny komitet nadzorujący wezwał radę powierniczą do oprostowania istniejących w organizacji warunków. W odpowiedzi na to kierownictwo wprowadziło sztywne procedury operacyjne, co spowodowało spadek morale wśród pracowników. W reakcji na te naciski we wrześniu 1981 roku personel CHHSP stał

¹ Jeżeli uznasz za przydatne poznanie całego planu idealnego rozwiązania Academy of Vocal Arts, znajdziesz go w rozdziale 14.

się pierwszą profesjonalną grupą w Filadelfii, która na swojego przedstawiciela w negocjacjach dotyczących układu zbiorowego wybrała National Union of Hospital and Health Care Employees (Ogólnokrajowy Związek Zawodowy Pracowników Szpitali i Służby Zdrowia). Przynależność pracowników do związku zawodowego wiązała się z groźbą wzrostu wydatków organizacji w okresie, kiedy najmniej było ją na to stać.

CHHSP finansowo był zależny od refundacji kosztów przez Medicare² i od dobroczynności. W przeszłości nie miał żadnych konkurentów, jednak zniesienie wymagań dotyczących licencjonowania opieki zdrowotnej w Pensylwanii otworzyło drzwi dla konkurencji. Konkurenci świadczyli usługi głównie tym pacjentom, którzy mogli za nie płacić – zmniejszając liczbę wypłacalnych pacjentów obsługiwanych przez CHHSP, który przyjmował pacjentów niezależnie od ich zdolności płatniczej. Pod koniec 1981 roku CHHSP znalazł się na krawędzi katastrofy finansowej.

Zespół kierowniczy znaczną część swoich kłopotów przypisywał systemowi informowania kierownictwa, który jego zdaniem nie dostarczał odpowiednich informacji, potrzebnych do prawidłowego podejmowania decyzji. Na początku 1982 roku dyrektor wykonawczy poprosił o pomoc Busch Center w Wharton School of Business, wyjaśniając, że CHHSP chce opracować bardziej skuteczny system informowania kierownictwa. Po przeprowadzeniu wstępnej analizy Busch Center zaproponował, aby zamiast zajęcia się systemem informowania kierownictwa, przystąpiono do idealnego przeprojektowania organizacji jako całości. Niektórzy ludzie w CHHSP początkowo sprzeciwiali się tej propozycji, ale w końcu wyrazili na nią zgodę. Utworzono zespół, składający się z pracowników CHHSP i Busch Center pod przewodnictwem Johna Pourdehnada z tego centrum. Zespół, aby zapanować nad zamętem, zapoczątkował proces planowania interaktywnego, w którym poważną rolę odegrało projektowanie ideału.

W CHHSP pracowało ponad 400 osób, co uniemożliwiło włączenie ich wszystkich do prac nad projektowaniem. Utworzono zatem trzy zespoły projektowe, liczące łącznie ponad 50 ochotników (z różnych grup interesariuszy). Choć zaproszono do udziału związek zawodowy, nie zdecydował się on na uczestnictwo w tych pracach ze względu na toczące się negocjacje w sprawie układu zbiorowego.

W określeniu zamętu zespoły rozpoznały problemy związane z kulturą organizacyjną CHHSP. Z biegiem lat doszło do tego, że w CHHSP zapanowała biurokracja, autorytaryzm z hierarchicznym stylem zarządzania, przez co stał się on instytucją oderwaną od personelu pracującego w terenie i w istocie zajmującą się przerzucaniem papierków i stosowaniem sztywnych przepisów. To doprowadziło do braku ducha współpracy

² System społecznych ubezpieczeń zdrowotnych w USA dla osób w starszym wieku (uwaga tłum.).

i wspólnej wizji przyszłości, co z kolei uniemożliwiło skierowanie energii pracowników na osiągnięcie oficjalnie ustalonych celów CHHSP.

W marcu 1982 roku, po określeniu zamętu, trzy zespoły przystąpiły niezależnie od siebie do prac nad projektowaniem ideału. W ciągu trzech tygodni wszystkie trzy zespoły opracowały projekty wstępne. Na wspólnych zebraniach dokonały syntezy swoich projektów, a następnie określiły swą misję. Najważniejszą częścią tego stwierdzenia było zobowiązanie CHHSP do osiągnięcia niezależności finansowej, zwłaszcza dzięki agresywnemu marketingowi usług świadczonych płacącym pacjentom.

Następnie zespoły skupiły uwagę na ulepszeniu struktury i funkcjonowaniu organizacji, w tym jej biurokratycznego charakteru. Zespoły zaproponowały wprowadzenie serii zmian w organizacji biur dzielnicowych, realizujących w praktyce usługi agencji. Centralnym elementem tych zmian miało być utworzenie w każdym z tych biur na wespół autonomicznych zespołów opieki zdrowotnej, składających się z pięciu do siedmiu osób odpowiedzialnych za sprawowanie opieki nad pacjentami, prowadzenie poszczególnych przypadków i koordynację odpowiednich dziedzin funkcjonalnych. Każdy zespół opieki zdrowotnej wybierałby własnego szefa, ale zakładano, że z czasem zespoły będą samokierujące i nie będą potrzebowały wyznaczonego szefa. Opracowano program motywowania, sprzyjający współpracy wewnątrz zespołów i między nimi.

Każde z biur dzielnicowych otrzymałoby własny personel wspomagający, zajmujący się między innymi zasobami ludzkimi, finansami, systemami informacyjnymi i marketingiem. Takie same funkcje byłyby wykonywane w centrali, a każde dzielnicowe biuro byłoby miniaturą CHHSP. Przewidziano motywowanie poszczególnych osób do pełnienia wielu różnych funkcji i ułatwianie im tego przez odpowiednie programy szkoleniowe. Dzięki zwiększeniu elastyczności w przydzielaniu zadań pracownikom podniosłaby się sprawność biur dzielnicowych. Skutkiem byłaby radykalna zmiana kultury organizacyjnej, z przekazaniem centralnie sprawowanej kontroli do biur dzielnicowych.

Po dokończeniu prac nad projektem, zespoły dostrzegły rozbieżności między systemem rzeczywistym a idealnym. Dzięki kolejnym przybliżeniom do projektu idealnego ustalili, że ostateczny projekt powinien doprowadzić do osiągnięcia w ciągu najbliższych pięciu lat czterech głównych celów: wzmocnienia siły organizacyjnej; dywersyfikacji źródeł kierujących pacjentów do opieki i wzmocnienia istniejących obecnie relacji; dywersyfikacji usług; oraz utworzenia sieci współpracy z innymi organizacjami opieki zdrowotnej w domach, sprawowanej przez wolontariuszy. Łącznie te cele powinny doprowadzić do zwrotu w sytuacji finansowej CHHSP.

Zespoły do spraw projektowania ideału utworzyły grupę składającą się z 16 ochotników, podzieloną na 4 podgrupy skupiające reprezentan-

tów wszystkich interesariuszy, aby zaprojektować sposoby osiągania każdego z tych celów. Ustalono terminy i harmonogramy oraz opracowano procedurę monitorowania wraz ze sposobem korygowania odchyłeń od oczekiwań i założeń.

Po zakończeniu wstępnej idealizacji i w trakcie procesu realizacji (zob. rozdział 1) wprowadzono następujące zasadnicze zmiany:

- Przeprowadzono restrukturyzację CHHSP dzięki utworzeniu firmy macierzystej – Philadelphia Home Health Care z filiami nastawionymi na zysk.
- CHHSP zmienił strategię przyjmowania pacjentów i obecnie wymagał od każdego źródła kierującego pacjentów, siedmiu płacących pacjentów na każdego wytypowanego przez nie pacjenta ubogiego.
- Oprócz znacznej dywersyfikacji rodzajów świadczonych usług, rozszerzono czas świadczenia usług z dotychczasowych ośmiu godzin od 9.00 do 17.00 od poniedziałku do piątku, do 24 godzin dziennie przez 7 dni w tygodniu.
- Utworzono wspólne przedsięwzięcie z jednym z dużych dostawców sprzętu medycznego i powołano komitet doradczy konsumentów, w którego skład wchodził między innymi dawni oraz obecni pacjenci.
- Wynegocjowano nowy układ zbiorowy ze związkiem zawodowym, uznany za korzystny przez wszystkich interesariuszy.

Sytuacja finansowa uległa całkowitej zmianie dzięki nowej strategii przyjmowania pacjentów, według której na każdego bezpłatnego pacjenta przypadało siedmiu płacących.

W roku finansowym 1984–1985 przychody podwoiły się, osiągając w przybliżeniu 8 mln USD. Przepływy pieniężne CHHSP z ujemnych stały się dodatnie. Znacznie wzrosły finansowe środki przeznaczone zarówno na bieżące operacje, jak i na zakup sprzętu. Wzrosły pensje i świadczenia pracowników. Wzrosła wydajność pracy, a koszty ogólne zmalały. Znacznie zmniejszyły się wskaźniki wykruszania się pracowników i nieobecności w pracy.

Ostatnim przykładem jest agencja rządowa, istniejąca w Białym Domu, która na żądania większej skuteczności odpowiedziała zaprojektowaniem demokratycznej struktury.

Reorganizacja komunikacji w Białym Domu

White House Communications Agency (WHCA, Agencja Komunikacji Białego Domu) odpowiada za całość komunikacji docierającej do Białego Domu i wychodzącej z niego. Stanowi część organizacji wojskowej Białego Domu, a jej dyrektora mianuje prezydent USA.

Większość członków tej agencji rządowej jest powoływana spośród poszczególnych rodzajów sił zbrojnych (armii lądowej, marynarki wojennej, sił lotniczych, piechoty morskiej i straży wybrzeża). Większość z nich jest powoływana do agencji na okres 4 lat, po czym powracają do swojej macierzystej służby. A zatem, poza nieliczną grupą urzędników zaliczających się do służby cywilnej, żaden z członków agencji nie traktuje jej jako miejsca, w którym będzie robić karierę. Nie są z nią trwale związani. Kiedy kierownictwo agencji postanowiło zająć się projektem idealnym, ten brak zaangażowania utrudnił mobilizowanie członków agencji do prac nad jej przeprojektowaniem. Historia tego przeprojektowania i jego ostateczny wynik rzuca światło na możliwości i na przeszkody, z jakimi planiści muszą się zmagać w przeprojektowaniu instytucji państwowej. Podstawą naszego opisu są nieco zmodyfikowane fragmenty opublikowanego artykułu na temat tych działań. Nie stosujemy wielokropków, aby zwiększyć przejrzystość tekstu.

„White House Communications Agency jest jednostką władz federalnych, odpowiedzialną za zaspokajanie potrzeb komunikacyjnych prezydenta USA i jego sztabu. Od względnie prozaicznych, niezabezpieczonych rozmów telefonicznych i powszechnie odbieranych wystąpień publicznych do szczególnych wiadomości szyfrowanych, agencja wspomaga urząd prezydenta przez natychmiastowe zaspokajanie wszelkich jego potrzeb komunikacyjnych.

W najważniejszym znaczeniu klientami agencji są: prezydent, wiceprezydent i pierwsza dama USA. Agencja obsługuje jednak także szefa sztabu, Biuro Administracyjne, Radę Bezpieczeństwa Narodowego, Agencję Systemów Informacyjnych Obrony, służbę ochrony prezydenta, pracowników biura prezydenta i inne wskazane osoby. W najszerszym znaczeniu klientami agencji są obywatele USA i wolnego świata.

Działania transformacyjne, zainicjowane w WHCA, miały służyć przekształceniu agencji z jednostki zarządzanej autokratycznie w zorganizowaną demokratycznie. WHCA najpierw rozpatrzyła ciągle doskonalenie zaproponowane przez [W. Edwardsa] Deminga, zatrudniając kilku jego wybitnych współpracowników jako konsultantów i szkoleniowców, a [następnie] zapoznała się z podejściem [Russella L.] Ackoffa do projektowania organizacji, zatrudniając jego współpracowników i samego Ackoffa jako konsultanta i mentora.

Początkowo WHCA nie myślała o całkowitym przeprojektowaniu organizacji. Podobnie jak na wiele innych urzędów federalnych na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, na agencję wywierano naciski, żeby ulepszyła stosowane przez siebie procesy. Przed zatrudnieniem dr. J. Geralda Suàreza [w 1992 roku na stanowisku dyrektora Biura Ulepszania Procesów], WHCA korzystała z usług konsultantów zew-

nętrznych, żeby zapoczątkować proces doskonalenia procesów, ale charakter tej placówki powodował, że potencjalna skuteczność konsultantów z zewnątrz była ograniczona. Tu i tam fragmentarycznie usprawniano niektóre procesy administracyjne czy niektóre procedury personalne, ale brakowało znaczącej poprawy systemowej. Do 1994 roku projekty ulepszenia procesów w agencji nadal nie przynosiły pożądaných skutków.

Jesienią 1994 roku republikanie przejęli kontrolę nad Kongresem USA. Istniejąca w Kongresie tendencja do obcinania wydatków budżetowych nasiliła presję wywieraną na WHCA, żeby zmieniono jej strukturę. W reakcji na to zdecydowała się ona na zastosowanie koncepcji planowania interaktywnego i projektowania ideału, sformułowanej przez Russella Ackoffa. Suárez z Biurem Ulepszania Procesów kierował działaniami nad przeprojektowaniem; Ackoff i jego współpracownicy, w tym John Pourdehnad i Jamshid Gharajedaghi, pełnili wobec agencji rolę mentorów i udzielali jej rad strategicznych. Jednak to ludzie wewnątrz agencji stworzyli nową strukturę.

Komendant agencji, płk Joseph J. Simmons, we współpracy z biurem prezydenta przeprojektował strukturę WHCA [za pomocą projektowania ideału]. Agencja została podzielona na osiem dyrektoriatów, z których każdy miał własną misję, wspomagającą nadrzędną misję agencji jako całości. Dyrektoriaty podzielono na zajmujące się nakładami (umiejętności/funkcje), wynikami (produkty/usługi) i rynkami (klienci/użytkownicy). Jednostki zajmujące się nakładami świadczą usługi wspomagania misji (usługi wykorzystywane wewnątrz agencji). Jednostki zajmujące się wynikami świadczą usługi, będące realizacją misji (usługi wykorzystywane na zewnątrz). Jednostki zajmujące się rynkami to jednostki wspomagające klientów.

Koncepcja zarządzania zespołowego nie jest zgodna z tradycyjnym stylem zarządzania wojskowego, który nadal stanowi kluczową cechę kultury WHCA. To, że agencja w 1997 roku mogła mówić o stosowaniu uczestniczącego stylu zarządzania, wskazuje na długą drogę, jaką przeszła od 1992 roku. Niemniej jednak bez organizacyjnego mechanizmu wspomagającego zarządzanie zespołowe agencja nie osiągnęłaby być może żadnych postępów na tej drodze, sprzecznych z zakorzenioną kulturą organizacyjną rozkazów i kontroli. Aby zapewnić taki mechanizm w procesie przeprojektowania, agencja wprowadziła rady zarządzające, przewidziane w przedstawionej przez Ackoffa koncepcji organizacji kołowej, będącej hierarchią demokratyczną.

Każda osoba pełniąca stanowisko związane ze sprawowaniem władzy ma swoją radę [skład i funkcje tych rad były podobne do tego, co opisano w projekcie Energetics; zob. rozdział 4]. Początkowo ludzie sądzili, że powołanie tych rad spowoduje nieskończoną liczbę narad,

w których trzeba będzie uczestniczyć. W praktyce jednak struktura komitetów ograniczyła liczbę posiedzeń, a także liczbę notatek, e-maili i błędów w komunikacji. Suárez powiada: »Umiejętności zespołowe są konieczne, ale niewystarczające do kierowania interakcjami. Rady to sposób kierowania interakcjami przez agencję«.

W ramach przeprojektowania stworzono Dyrektoriat Wspomagania Klientów, aby zapewnić dwukierunkową łączność między klientami agencji a personelem WHCA. Utworzenie tego dyrektoriatu umożliwiło aktywne, scentralizowane podejście do zrozumienia wymagań klientów i do ich zaspokajania.

Agencja wykorzystuje swoją strukturę rad, zarówno w górę, jak i w dół do oceny efektywności. Każdego roku podwładni członkowie rad spotykają się w celu ustalenia, co ich bezpośredni przełożeni mogą zrobić, aby ułatwić im lepsze działanie. Ustalają priorytety w swoich propozycjach i przedstawiają je przełożonym, którzy mogą je zaakceptować, odrzucić (podając jednak tego przyczyny) albo poprosić o więcej (ograniczonego) czasu, żeby rozważyć sprawę. Proces ten działa też w przeciwnym kierunku – przełożeni wskazują, co ich podwładni mogliby zrobić, żeby ułatwić im lepsze wywiązywanie się ze swoich zadań – z takimi samymi trzema opcjami. W procesie tym wykorzystuje się informacje zwrotne od klientów (w nowej strukturze pracownicy mają tylko jednego szefa, ale wielu klientów).

W poprzedniej strukturze ktoś, kto dobrze wykonywał określoną pracę, mógł w niej utknąć [w nowo zaprojektowanym systemie] przewidziano rotację stanowisk, aby zapewnić indywidualne doskonalenie. Dzięki informacjom zwrotnym od klientów rozpoznaje się luki i uruchamia stosowany w agencji system szkolenia dokładnie na czas. W trakcie przeprojektowania agencja zmagala się też z tym, w jaki sposób szkolić ludzi wciąż będących w drodze. Wynikiem były nowe pakiety projektów szkoleniowych, umożliwiające ludziom uczenie się tam, gdzie się właśnie znajdują.

Agencja prowadzi obecnie program szkolenia wstępnego, w którym uczy nowych pracowników zarówno systemów informacyjnych i trybu stosowanej tu interakcji, jak i zarządzania zespołowego. Szkolenie wstępne służy też jako pomost, ułatwiający nowym ludziom rozciągnięcie swojej lojalności wobec własnej służby (armii lądowej, marynarki wojennej, sił lotniczych, piechoty morskiej i straży wybrzeża) na lojalność wobec agencji.

Nie budzi zatem zdziwienia, że po pełnym przeprojektowaniu organizacji, WHCA nadal zajmuje się działaniami zmierzającymi do ciągłego doskonalenia procesów, zwłaszcza w dziedzinie standaryzacji nowszych procesów.

White House Communications Agency wprowadziła zmiany systemowe sprawiające wrażenie fundamentalnych, a Suárez optymistycznie patrzy w przyszłość. »Struktura rad dała ludziom prawo głosu. Dałiśmy ludziom demokrację. W strukturze wojskowej jest to głęboka zmiana«. Stwierdza: »Struktura rad powoduje, że ludzie skupiają uwagę na tym, co jest dobre dla agencji, a nie na tym, co jest dobre dla ich jednostek«. Ackoff mówi: »Czy to przetrwa w dłuższym czasie? Nie wiem. Jednak nawet jeśli zawiedzie, to i tak bardzo wiele się nauczyli«.

Wdrożenie projektu idealnego przyniosło wiele pozytywnych skutków:

- Ograniczono liczbę działów z 16 niezależnych jednostek do 8 współzależnych dyrektoriatów.
- Opracowano dwutygodniowe szkolenie wstępne dla nowych pracowników, żeby zapoznać ich z życiem w Białym Domu i zorientować ich w funkcjonowaniu WHCA.
- Udokumentowano procesy o krytycznym znaczeniu, opracowano ich wykresy przepływu i usprawniono je.
- Zwiększono liczbę cywilów w agencji z 5 do 12, żeby zapewnić stabilizację i ciągłość na kluczowych stanowiskach.
- Zmniejszono liczbę osób i sprzętu potrzebnych do wspierania misji wyjazdowych przy zaspokojeniu potrzeb komunikacyjnych prezydenta.³

Pomimo sukcesów, zmiana projektu nie przetrwała późniejszej zmiany w naczelnym dowództwie. Wsparcie pułkownika (później generała brygady) Simmonsa jako szefa WHCA miało zasadnicze znaczenie w pracach nad projektem i w jego wdrażaniu. Później został on awansowany na szefa Organizacji Wojskowej Białego Domu, macierzystej jednostki WHCA. Zainicjował tam podobne działania, zabierając ze sobą Suáreza, by nimi pokierował. Jednak po zmianie prezydenta w 2000 roku, Simmonsa zastąpiono kimś innym, a jego następcą postanowił zrezygnować z tych działań i dopuścić do zaniku ich osiągnięć.

Jeżeli uznasz za przydatne poznanie całego planu idealnego rozwiązania White House Communications Agency, znajdziesz go w rozdziale 15.

³ M.L. Jacques, *Transformation and Redesign at the White House Communications Agency*, „Quality of Management Journal” (American Society for Quality) 1999, t. 6, wyd. 3.

Podsumowanie

Nie ma ograniczeń w rodzajach organizacji niekomercyjnej oraz w instytucjach państwowych, do których można zastosować planowanie idealnego rozwiązania.

Organizacja niekomercyjna musi mimo wszystko być rentowna w tym sensie, że jej przychody, niezależnie od tego jakie są ich źródła, muszą być wyższe albo równe jej wydatkom. W innym wypadku nie zdoła przetrwać. Jest oczywiste, że organizacje niekomercyjne, zależne od subsydiów otrzymywanych z zewnątrz, znajdują się zapewne w trudnej sytuacji finansowej w okresie, kiedy gospodarka narodowa będzie w złym stanie. Są znacznie bezpieczniejsze, jeżeli mogą być samowystarczalne. Nawet jeśli organizacja jest samowystarczalna, subsydia mogą ułatwić jej rozwój i umożliwić wzrost.

Ze względu na to, że organizacje niekomercyjne nie mogą pobierać od odbiorców świadczonych przez siebie usług opłat za te usługi, muszą albo polegać na subsydiach, albo prowadzić inne działania, za które mogą pobierać opłaty. W pierwszym wypadku zasadnicze znaczenie ma uczestnictwo potencjalnych lub obecnych sponsorów w projektowaniu ideału. W drugim znaczenie takie ma uczestnictwo ich potencjalnych „klientów”. Z tego względu uczestnictwo interesariuszy w projektowaniu ideału w organizacjach niekomercyjnych jest nawet jeszcze ważniejsze niż w projektowaniu w organizacjach nastawionych na zysk.

W zasadzie instytucji państwowych dotyczą takie same wymagania jak organizacji niekomercyjnych. Muszą utrzymać równowagę między swoimi wydatkami a funduszami – jakie by nie były ich źródła – przydzielanymi na ich działalność. Także one muszą włączyć swoich interesariuszy do procesu planowania ideału, żeby zapewnić sobie wysokie prawdopodobieństwo powodzenia.

W następnym rozdziale przedstawiamy zastosowanie projektowania ideału do istotnego doskonalenia procesów – często będących przyczyną niesprawności organizacyjnej.

6 Ulepszanie procesów

Nigdy dotychczas nie zetknąłem się z równie dobrze przyjętym systemem

– wiceprezes dużej firmy farmaceutycznej

Projektowanie idealnego procesu znacznie się różni od reengineeringu procesu. W reengineeringu uwagę skupia się na ulepszaniu procesu bez zmieniania większego systemu, którego jest częścią. Utrzymujemy jednak, że głównym kryterium, jakie należy stosować przy zmianie jakiegokolwiek części systemu, jest ocena, jak to wpłynie na cały system, a dopiero wtórnie na samą tę część. W projektowaniu ideału bierze się pod uwagę interakcje o krytycznym znaczeniu między procesem podlegającym przeprojektowaniu a systemem, w którym jest on osadzony. Przeprojektowaniu podlegają więc zarówno odpowiednie aspekty systemu, w którego skład proces wchodzi, jak i sam proces. Podczas gdy reengineering prowadzi do reformowania procesu i do niewielkich lub żadnych zmian w systemie, projektowanie ideału zazwyczaj prowadzi do radykalnego przekształcenia jednego i drugiego.

W rozdziale 6 opisujemy przykłady wskazujące na różnorodność procesów, do których można zastosować projektowanie ideału. Przykłady te pochodzą z firmy naftowej i firmy produkującej silniki elektryczne – w obydwu szło o utworzenie wewnętrznej gospodarki rynkowej – firmy farmaceutycznej i firmy produkującej maszyny do robót ziemnych. Ze względu na ich różnorodność, w ich projektach idealnych nie ma jednego schematu lub jednej treści. Projektowanie ideału oraz treść projektu muszą być dostosowane do istoty samego procesu. Jednak każdy z tych przykładów wskazuje na potrzebę uwzględnienia w projekcie ideału systemu, w którym dany proces jest osadzony.

Rynki wewnętrzne przekształcają monopole wewnętrzne

Oto dwa przykłady, które dotyczą usług wykorzystywanych wewnątrz firmy, świadczonych przez monopole wewnętrzne. Projekt idealny każdego z nich znacznie zwiększył efektywność i obniżył koszty na skutek wprowadzenia w ograniczonym stopniu wewnętrznej gospodarki rynkowej. W obydwu wypadkach doprowadziło to do dalekosiężnej transformacji transakcji wewnętrznych.

Udostępnianie konkurentom usług obliczeniowych firmy

Wielka korporacja naftowa miała własny ośrodek obliczeniowy. Wszystkie jednostki organizacyjne firmy praktycznie biorąc były zobowiązane do korzystania z jego usług. Ośrodek był subsydiowany przez centralę korporacji. To oznaczało, że jednostki korzystające z usług ośrodka nie płaciły za nie bezpośrednio, ale oczywiście ponosiły te koszty pośrednio, poprzez narzuty na rzecz centrali korporacji.

Jednostki firmy często narzekały na jakość usług obliczeniowych. Mówiły, że są one zbyt powolne i generalnie nie odpowiadają ich potrzebom. Z drugiej strony ośrodek obliczeniowy narzekał na niepotrzebną inflację priorytetowych zamówień na obliczenia, a to prowadziło do kumulowania się zamówień w czasie, powodując że w żaden sposób nie można było ich zrealizować. Pracownicy ośrodka dowodzili ponadto, że znaczna część obliczeń, których wymagano od nich, tak naprawdę nie była potrzebna – żądano ich ze względu na złudzenie, że użytkownicy uzyskują je bezpłatnie.

Nowy dyrektor naczelny korporacji zauważył, że koszty obliczeń w szybkim tempie zbliżają się do poziomu całości kosztów osobowych firmy. Zażądał zbadania usług ośrodka obliczeniowego, żeby ustalić, czy są one warte pieniędzy, które się za nie płaci. Wstępna analiza doprowadziła do dwóch wniosków. Po pierwsze, nie można było eksperymentalnie ocenić wartości głównych wyników – harmonogramów prac rafinerii i dostaw, bo te często i w znacznym stopniu były zmieniane przez odbierających je menedżerów. Nie prowadzono żadnego rejestru takich zmian. Po drugie, prowadzący analizę doszli do wniosku, że dopóki ośrodek obliczeniowy będzie działał jako subsydiowany monopolista, nie będzie oferować zadowolających usług ani nie będzie postrzegany jako taki, który je świadczy. Zdaniem analityków, jedynie użytkownicy powinni oceniać wartość prac ośrodka.

Przystąpiono do projektowania ideału interakcji ośrodka obliczeniowego z użytkownikami. Uczestniczyli w tym przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy wewnętrznych. Dzięki temu w projekcie uwzględniono nie tylko sam ośrodek obliczeniowy, ale także system obsługiwanych przez niego jednostek – użytkowników. Główne cechy opracowanego projektu idealnego dotyczyły: przekształcenia ośrodka obliczeniowego w ośrodek zysków, pobierający opłaty za swoje usługi; zezwolenia wewnętrznym użytkownikom usług obliczeniowych na ich zakup w jednostkach zewnętrznych; zezwolenia ośrodkowi obliczeniowemu na sprzedawanie swoich usług dowolnym użytkownikom (w tym zewnętrznym) po swobodnie ustalanych cenach.

Bardzo szybko ośrodek znacznie zmniejszył liczbę wykorzystywanych przez siebie urządzeń. Niemniej jednak większość wewnętrznych obliczeń przeprowadzał w sposób, który obecnie już zadowalał klientów wewnętrznych, a ponadto z powodzeniem obsługiwał użytkowników zewnętrznych.

Kiedy użytkownicy wewnętrzni zostali zobowiązani do płacenia za usługi ośrodka obliczeniowego korporacji, początkowo wielu z nich szybko przerzuciło się na dostawców zewnętrznych. Jednak stopniowo zaczęli powracać do korzystania z usług wewnętrznych, kiedy ograniczyli swoje wymagania do obliczeń, które były bezwzględnie konieczne (bo teraz musieli za nie płacić), i kiedy uświadomili sobie, jak wysoko zewnętrzni klienci oceniają usługi świadczone przez ośrodek korporacji.

Kiedy wytwarzany wewnętrznie wyrób lub usługa musi konkurować z dostarczanymi przez źródła zewnętrzne, znika potrzeba prowadzenia analizy porównawczej (benchmarkingu). Wewnętrzne źródło nie przetrwa, jeżeli nie zdoła skutecznie rywalizować ze źródłami zewnętrznymi.

Rozwiązywanie odwiecznego problemu cen transferowych

Jako przykład posłuży tu firma posiadająca między innymi dwa duże zakłady. Większy z nich wytwarzał silniki, które sprzedawał producentom urządzeń. Drugi – zakład części zamiennych – dostarczał dystrybutorom części zamienne do urządzeń elektrycznych, w tym silniki produkowane przez większy zakład. Ze względu na to, że obydwie zakłady były ośrodkami zysków, drugi zakład musiał pierwszemu płacić określoną cenę za silniki. Tę cenę transferową wyznaczała centrala korporacji. Jak to bywa w wielu korporacjach stosujących ceny transferowe, między zakładami istniała wzajemna wrogość oraz rozgoryczenie z powodu narzucanych im cen.

Cena transferowa była niższa od cen pobieranych przez zakład wytwarzający silniki od klientów zewnętrznych. A zatem marża zysku z każdej

sprzedaży dokonywanej na rzecz zakładu części zamiennych była niższa od uzyskiwanej ze sprzedaży na zewnątrz. Z drugiej strony zdarzało się, że zakład części zamiennych miał możliwość kupienia potrzebnych mu silników od dostawcy zewnętrznego po cenie niższej od transferowej, ale nie wolno mu było tego robić. Dostawca zewnętrzny mający wolne zdolności produkcyjne często byłby skłonny sprzedać wyroby po obniżonej cenie, aby tylko wykorzystać te zdolności. W efekcie zakład części zamiennych często ponosił wyższe koszty, bo musiał kupować silniki wewnątrz korporacji.

Dyrektor naczelny zwrócił się do Busch Center w Wharton School o przyjrzenie się konfliktowi między dwoma zakładami i o podjęcie próby ustalenia uzasadnionej ceny transferowej. Już wkrótce grupa badawcza zdała sobie sprawę z tego, że nie ma czegoś takiego jak „uzasadniona cena transferowa”. Podjęła zatem inicjatywę opracowania idealnego projektu interakcji między dwoma zakładami. Według opracowanego projektu zakład produkujący silniki mógł je sprzedawać każdemu nabywcy po dowolnej cenie, ale sprzedaż taką mógł zawetować wiceprezes, któremu zakład podlegał. Zakład części zamiennych mógł kupować silniki z dowolnego źródła, z tym, że wiceprezes miał także prawo zawetować taki zakup. Wiceprezes mógł też zażądać dokonania wewnętrznego transferu danego wyrobu, ale gdyby to zrobił, byłby zobowiązany wyrównać zakładowi produkcyjnemu część przychodu, utraconą na skutek sprzedaży po niższej cenie, a zakładowi części zamiennych wszelkie spowodowane tym dodatkowe koszty. W efekcie zakład produkcyjny nigdy nie musiałby sprzedawać silników po cenie niższej od tej, na jaką byłby skłonny się zgodzić, a zakład części zamiennych nie musiałby nigdy płać więcej, niż zamierzał.

Przychody wiceprezesa, który także działał jako ośrodek zysków, zależały od zysków zakładów, które nadzorował. Musiał on zatem porównywać oczywiście koszty zawetowania przez niego takiej decyzji z korzyściami wynikającymi z dokonania sprzedaży wewnątrz korporacji. Pod koniec roku zarząd korporacji przeanalizował, ile czasu poświęcił on na wetowanie transakcji, i doszedł do wniosku, że nie było to uzasadnione. W następnym roku wiceprezes znacznie rzadziej wetował decyzje zakładów. Wówczas obydwa zakłady osiągnęły większą rentowność i zaczęły ze sobą współpracować. Zakład produkcyjny, kiedy miał niewykorzystane zdolności produkcyjne, proponował zakładowi części zamiennych niższe ceny (równe tym, jakich żądali dostawcy z zewnątrz). Zakład części zamiennych zaś kupował silniki w zakładzie produkcyjnym, kiedy żądane przez niego ceny były takie jak ceny dostawców zewnętrznych.

Jak zakładaliśmy, projekt idealny okazał się skuteczny, bo obejmował większy system, którego częścią był proces wyznaczania cen transferowych.

Transformacja procesu zaopatrzenia

W 1999 roku Gregg Brandyberry stanął na czele grupy globalnej, wspomagającej procesy zaopatrzenia w GlaxoSmithKline (GSK), wielonarodowej firmie farmaceutycznej, prowadzącej działalność opartą na pracach badawczych. Do zadań tej grupy należało opracowanie i wdrażanie systemów oraz procedur wspomagających całość procesu zaopatrzenia, w tym zarządzania kontraktami, składania zamówień, analizowania wydatków, przygotowania wniosków o składanie ofert i propozycji cenowych, zapewniania ciągłości dostaw, monitorowania efektywności dostawców, współpracy z dostawcami i tak dalej. Korporacja wydawała rocznie 12 mld USD na dostawy zaopatrzeniowe, a efektywność grupy wywierała duży wpływ na wyniki finansowe firmy.

Kiedy Brandyberry przejął kierownictwo grupy, dowiedział się, że jej klienci wewnętrzni uważali ją za niewrażliwą na ich potrzeby. Uważali, że stosowane systemy są irracjonalne i czasochłonne. Powiedzieli mu, że ich zdaniem systemy zostały opracowane przez „ekspertów” przy niewielkim udziale użytkowników.

Znakomitym przykładem wadliwych rozwiązań był stosowany system zarządzania kontraktami z dostawcami. System ten był tak uciążliwy, że większość pracowników zaopatrzenia opracowywała własne kontrakty i chowała je w swoich biurkach. W konsekwencji nie było żadnego sposobu, aby się dowiedzieć w skali globalnej, które kontrakty obowiązują. Trzeba było poświęcić wiele czasu i wysiłku, by wyszukać poszczególne kontrakty. Kiedy ludzie odchodzili z firmy, kontrakty często ginęły. Wówczas konieczne było zwracanie się o nie do dostawców – co było kłopotliwe.

Personel zaopatrzenia nie miał systematycznego dostępu do wzorów kontraktów zaopatrzeniowych o wysokiej jakości i projektował teksty wielu kontraktów bez zasięgania rad personelu prawnego. To ostatecznie powodowało duże zaległości w dziale prawnym, przy znacznym jego obciążeniu pracami nad poprawianiem niestandardowych kontraktów.

Brandyberry chciał odwrócić tę sytuację w taki sposób, żeby to użytkownicy, a nie eksperci, byli siłą napędową w procesie projektowania nowych rozwiązań. Poprosił jednego z członków swojego zespołu kierowniczego, dobrze znającego projektowanie ideału, aby nauczył tej sztuki innych członków zespołu i ściśle z nimi współpracował. Do zespołu projektowego włączono osoby zainteresowane projektem, dzięki czemu interesariusze ci przestali negatywnie postrzegać grupę, co przyczyniło się do istotnego podwyższenia jakości opracowanych projektów idealnych.

Zespół najpierw zajął się przeprojektowaniem procedury zawierania kontraktów z dostawcami. We wstępnych sesjach projektowych, trwających pół dnia, uczestniczyły trzy dziesięcioosobowe grupy użytkowników. W ciągu następnych ośmiu tygodni podstawowa grupa pięćosobowa

przystąpiła do opracowania makiet ekranów komputerowych i wykresów przepływów. Grupa zorganizowała otwarte sesje lunchów analitycznych, w których trakcie zapraszano użytkowników do uczestniczenia w procesie projektowania. Nowy internetowy system zarządzania kontraktami został zaprogramowany i wdrożony dwanaście tygodni później.

Oto kilka najważniejszych zaprojektowanych i wdrożonych rozwiązań:

- Projektanci chcieli, aby można było szybko i jasno zrozumieć, czemu ma służyć dany kontrakt i jakie są jego kluczowe postanowienia, bez konieczności czytania 30 stron. W tym celu projektanci opracowali standardową stronę podsumowania każdego kontraktu, zawierającego podstawowe dane, takie jak data rozpoczęcia, data wygaśnięcia, roczne rozmiary kontraktu, nazwa dostawcy, nazwisko menedżera kontraktu oraz opis dostarczanych towarów lub usług. Dzięki temu można było szybko sprawdzić zakres zagadnień objętych kontraktem, co ułatwiało wzięcie pod uwagę ryzyka przerw w dostawach i relacje strategiczne oraz negocjacje z dostawcami.
- Projektanci chcieli, żeby w systemie zastosowano szablony kontraktów o wysokiej jakości, zaakceptowane z góry przez dział prawny. Wdrożony system obejmował szeroką gamę szablonów, dotyczących na przykład doradztwa, reklamy, produkcji na zamówienie, pracowników tymczasowych i usług badawczych. W szablonach uwzględniono sformułowania dotyczące terminów płatności, planów przerw w działalności, audytów jakości, terminów dostaw, własności intelektualnej, rat należności i tak dalej. Przyspieszają one proces opracowania kontraktów i przyczyniają się do uwzględniania w nich najnowszych wymagań prawnych, ustawowych i biznesowych. Szablony przyspieszają też proces analizy kontraktów, bo prawnicy mogą elektronicznie porównywać projekty kontraktów z pierwotnymi szablonami. To umożliwia im szybkie dostrzeżenie różnic, bez konieczności analizowania, czy na każdej ze stron nie wprowadzono subtelnych zmian. Ta właściwość radykalnie zmniejszyła opóźnienia w analizach kontraktów. Dodatkowo, ze względu na to, że każdy menedżer kontraktu za każdym razem rozpoczyna negocjacje od aktualnego szablonu, rzadziej stosuje się złagodzone wersje kontraktów. Poprzednio wielu menedżerów opracowujących kontrakty z nowym dostawcą wyszukiwało podobny obowiązujący już kontrakt, a następnie od niego zaczynało rozmowy. To było niepożądane ze względu na to, że negocjacje często rozpoczynały się od ustaleń, które już poprzednio zostały zmodyfikowane w sposób niekorzystny dla GlaxoSmithKline.
- Nowy system automatycznie wysyła sygnały o zbliżającym się upływie terminu obowiązywania kontraktu albo o jego automatycznym odnowieniu. Przyczynia się to do utrzymania ciągłości kontraktów, zapobiegającej przerwom w dostawach.

- Użytkownicy mogą skupić uwagę na poszukiwaniach według określonych zagadnień – na przykład według dostawców, określonych wyrobów lub usług, menedżerów kontraktów, wartości kontraktów i dat ich wygaśnięcia. Dzięki temu można bardzo szybko i łatwo wyszukać kontrakty. Na zlokalizowanie potrzeba teraz sekund, podczas gdy poprzednio potrzeba na to było godzin albo dni.
- Korzyści wynikają także z istnienia jednego systemu, dostępnego w skali globalnej. Zakres zagadnień objętych kontraktami jest czytelniejszy. Menedżerowie kontraktów na całym świecie mogą sprawdzić, które kontrakty obowiązują, i wzorować się na nich, co prowadzi do znacznie lepszych cen i warunków dostaw.

System został ciepło przyjęty i zyskał pochwały w całym pionie zaopatrzenia. Jeden z wiceprezesów zauważył: „Nigdy dotychczas nie zetknąłem się z równie dobrze przyjętym systemem”.

Następnie zespół kierowniczy wydał dyspozycję, żeby zastosowano projektowanie ideału do opracowania systemu umożliwiającego personelowi zaopatrzenia sprawdzenie i przeanalizowanie, ile GSK wydaje w skali globalnej na konkretnych dostawców, kto wydaje te pieniądze, co się kupuje od każdego dostawcy i jaka jest cena każdego towaru i usługi. Informacje te są ważne, bo ułatwiają skuteczne negocjowanie z poszczególnymi dostawcami. W przedsiębiorstwie globalnym, takim jak GSK, które prowadzi operacje w ponad 70 krajach, zebranie i uporządkowanie tych informacji wymaga znacznego nakładu pracy, jednak wyniki powinny uzasadnić poświęcony na to czas i pieniądze. Przed uruchomieniem tego systemu pracownicy zaopatrzenia niekiedy prosili dostawców o takie informacje. Nie tylko stawiało to ich w kłopotliwej sytuacji, ale także osłabiało, według nich, ich pozycję w negocjacjach.

Zespół Brandyberry’ego włączał pracowników zaopatrzenia do wielu sesji planowania ideału, w których trakcie najpierw podawali, jakie informacje chcieliby otrzymywać. Następnie zaprojektowali ekrany komputerowe, pokazując w jaki sposób chcieliby uzyskać dostęp do tych informacji i w jakiej postaci chcieliby je oglądać. Nowy system został wdrożony i przyniósł wiele ulepszeń w porównaniu ze stosowanym poprzednio. Na przykład opracowano sprawozdanie przedstawiające łączne globalne wydatki na danego dostawcę i trendy występujące w ostatnich trzech latach. W nowym systemie na uruchomienie i pokazanie takiego sprawozdania potrzeba było około 20 sekund. Poprzednio użytkownik musiałby poświęcić około 2 godzin na zestawienie tych informacji przy każdej aktualizacji informacji o wydatkach. W podobny sposób uzyskano radykalne oszczędności czasu potrzebnego na uzyskanie innych informacji, takich jak wydatki według kategorii, według kraju, według przedmiotu i według rodzaju operacji.

Pracownicy GSK i zaopatrzeniowcy uczestniczyli też w sesjach projektowania idealnego procesu zakupu towarów i usług. Dało to pracow-

nikom możliwość kupowania u wybranych dostawców przy stosowaniu preferowanych procedur zakupu i zapłaty. Korzystanie z preferowanych dostawców zaoszczędziło GSK wiele pieniędzy, bo są to dostawcy, od których firma uzyskuje lepszą obsługę, którym płaci znacząco niższe ceny oraz otrzymuje lepsze warunki dostaw. Obniża też koszty związane z korzystaniem z usług wielu dostawców i zwiększa siłę firmy w trakcie negocjowania zakupów. Stosowanie preferowanych procedur zakupu i płatności obniża koszty administracyjne.

W jednym z systemów opracowanych w wyniku projektowania ideału kieruje się użytkowników do preferowanych dostawców i procedur za pomocą opartego na internecie przewodnika zakupów, noszącego nazwę Orange Pages (czyli pomarańczowych stron, nazwanych tak ze względu na logo firmy). Pracownik wprowadza słowo-hasło tego, co chce kupić, a system przedstawia wynik (bardzo podobnie jak wyszukiwarka internetowa) informujący, u kogo należy dokonać zakupu, w jaki sposób złożyć zamówienie i jak zapłacić. Szacuje się, że system ten przynosi GSK oszczędności rzędu 100 mln USD rocznie.

Zastosowano też projektowanie ideału do opracowania systemu noszącego nazwę RiskTrak („śledzenie ryzyka”), który pomaga menedżerom wprowadzać do praktyki solidne plany, minimalizujące ryzyko przerw w dostawach surowców, opakowań, składników leków i tym podobnych. System ten przyczynia się do zapobiegania przerwom w dostarczaniu leków pacjentom, przy jednoczesnej ochronie przychodów firmy.

W 2003 roku brytyjski Chartered Institute for Purchasing and Supply (Instytut Zakupów i Zaopatrzenia) przyznał GSK nagrodę za najlepsze zastosowanie techniki informacyjnej, za najlepszą platformę systemów zaopatrzenia firmy działającej w Wielkiej Brytanii. W latach 2000–2003 systemy opracowane na podstawie projektowania ideału pomogły działowi zaopatrzenia przekroczyć plan zakładanych oszczędności, które miały wynieść ponad 1 mld USD. W 2005 roku GSK otrzymał nagrodę ROI Leadership (najwyższej rentowności inwestycji) magazynu „Baseline” – wybitnego czasopisma, skupiającego się na zastosowaniach techniki informacyjnej, za wdrożenie narzędzia online służącego do zapraszania do zgłaszania propozycji i składania ofert. Narzędzie to przyczynia się do zapewnienia, że dostawcy spełnią kluczowe wymagania biznesowe GSK, a jednocześnie sprzyja zdrowej konkurencji dzięki ofertom online. Dzięki zastosowaniu techniki informacyjnej uzyskano w ciągu trzech lat rentowność inwestycji wynoszącą 5 451% – najwyższą rentowność jakiegokolwiek przedsięwzięcia ocenianego nie tylko w tym roku, ale w ciągu całego trzyletniego okresu przyznawania tej nagrody.

Ostatnio rozpoczęto prace nad nowym programem, w którym dział zaopatrzenia, kluczowi dostawcy i wewnętrzni klienci zaopatrzenia w GSK zajmują się projektowaniem ideału, aby określić wymagania biznesowe,

wyszukać okazje do doskonalenia obsługi, jakości, innowacji i oszczędności oraz do zacieśniania wzajemnych relacji między nimi. Obecnie istnieją trzy główne warianty tego programu. W pierwszym z nich dostawcy obserwują, jak pracownicy GSK projektują to, czego rzeczywiście oczekują od produktu kupowanego u dostawcy. W drugim pracownicy GSK i dostawcy wspólnie projektują poszczególne aspekty idealnych relacji wzajemnych. W trzecim wariantcie dostawca przenosi projekt idealny do własnej organizacji i stosuje go do swoich procesów, w nadziei, że ich ulepszenie przyniesie korzyści obydwu stronom.

Na koniec można dodać, że kilku kierowników innych działów obserwowało sukcesy osiągnięte przez dział zaopatrzenia dzięki projektowaniu ideału i zainteresowało się zastosowaniem go do własnych celów. Dotychczas projektowanie ideału zastosowano między innymi w pracach badawczo-rozwojowych, w naliczaniu należności, we wspomaganiu sprzedaży, w marketing, w finansach, zatrudnianiu pracowników, konserwacji i remontach zakładów oraz urzędzeń, zapewnianiu różnorodności dostawców, podróżach.

Oprócz wielu ulepszeń uzyskanych dzięki zastosowaniu projektowania ideału, przykład GSK pokazuje, że projektowanie ideału bez ograniczeń może kolejno doprowadzać do znaczących zmian i ulepszeń w coraz ogólniejszych systemach.

Ułatwianie wspólnego przedsięwzięcia

Zajmijmy się teraz opisem procesu projektowania ideału, a raczej tym, w jaki sposób opracowano projekt wspólnego przedsięwzięcia (zamiast przedstawienia szczegółów opracowanego projektu tego przedsięwzięcia). Przykład ten pokazuje, w jaki sposób sformułowanie projektu idealnego może zmienić skostniałe poglądy planistów i wyzwolić ich twórcze myślenie. Opis ten zaczerpnięto z książki Ackoffa (*Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*).

W połowie lat osiemdziesiątych XX wieku Clark Michigan Company (filia będąca w całości własnością Clark Equipment Corporation) miał poważne kłopoty finansowe. Japońska firma Komatsu weszła na rynki Clarka, sprzedając po niższych niż Clark cenach lepsze ruchome urządzenia do robót ziemnych. Clark obniżył swoje ceny do poziomu tych, po których sprzedawał Komatsu w nadziei, że zachowa przynajmniej część swojego udziału w rynku. Firma liczyła na to, że zdoła zyskać pewien czas, w którego trakcie mogłaby zbadać możliwości przeprojektowania swoich wyrobów i procesów produkcyjnych w taki sposób, aby móc skuteczniej rywalizować z Komatsu. Tymczasem sprzedawała swoje wyroby poniżej

kosztu ich wytwarzania. To doprowadziło do ujemnych przepływów pieniężnych. Wierzytiele Clarka grozili, że doprowadzą do likwidacji firmy i do sprzedaży jej aktywów, by odzyskać swoje pieniądze. Clark nie uzyskał dostatecznie dużo czasu na zmodyfikowanie swoich wyrobów i procesów produkcyjnych, by firma mogła odzyskać rentowność. Przyjął zatem strategię upiększania wizerunku filii i usiłowania jej sprzedaży.

Rada nadzorcza Clark Equipment za cały zamęt, który zapanował w filii, winiła dyrektora naczelnego korporacji, zwalniając go z pracy. Musiała teraz szybko wyszukać nowego dyrektora naczelnego. Ze względu na pośpiech, zrobiła coś niezwykłego: zatrudniła bardzo dobrego menedżera, Jamesa Rineharta, który był wówczas prezesem General Motors Canada.

Po wejściu do firmy i zapoznaniu się z sytuacją panującą w filii, Rinehart zwołał naradę menedżerów. Wyjaśnił im istotę projektowania ideału – koncepcji, którą znał dzięki swoim wcześniejszym doświadczeniom, zdobytym podczas pełnienia funkcji szefa Packard Electric. Zobowiązał zebranych menedżerów do poświęcenia kilku dni na opracowanie projektu idealnego dotyczącego filii Clark Michigan. Zareagowali sprzeciwem, dowodząc że z ich wcześniejszych analiz wynikało, że w czasie, jaki mają do dyspozycji, nie da się niczego zrobić, by uratować firmę. Argumentowali, że nowy dyrektor naczelnny wymaga od nich, żeby wyobrazili sobie, że mogą zrobić wszystko, co chcą, kiedy nie są w stanie zrobić niczego konstruktywnego. Chcieli wiedzieć, po co mają marnować swój czas na takie zadanie. Odpowiedział, że znajdują odpowiedź na to pytanie, kiedy zaangażują się w proces projektowania ideału. Niechętnie wzięli się do dzieła.

W tydzień później przedstawili wyniki swoich prac Rinehartowi, mówiąc, że teraz rozumieją, dlaczego zobowiązano ich do opracowania takiego projektu. Po raz pierwszy mogli wykorzystać w pełni wszystko to, co wiedzieli o swojej branży. W efekcie uwierzyli teraz, że zaprojektowana przez nich firma, gdyby została zrealizowana, mogłaby zdominować swoją branżę. Jednak, jak dodawali, w żaden sposób nie mogli sobie wyobrazić sposobu, dzięki któremu mogliby dojść z miejsca, gdzie się znajdują, do realizacji tego projektu. Nie to powinno być przedmiotem ich rozważań – tak podsumował to Rinehart. Powiedział im, że chce, by zmienili system pracy: od swojego projektu do miejsca, w którym się obecnie znajdują, zamiast od miejsca, w którym się znajdują, do projektu. Nie zrozumieli go. Wyjaśnił im więc, że w ich branży istnieje sporo firm mających podobną sytuację jak oni. Trzeba się więc zastanowić, jaka kombinacja takich firm z Clark Michigan byłaby najbardziej zbliżona do ich projektu idealnego.

Znowu zaprotestowali, argumentując, że nie mają żadnego sposobu na przejęcie innej firmy ze względu na swoją sytuację finansową, a żadna inna firma nie byłaby skłonna ich przejąć z tego samego powodu. Znowu Rinehart zmusił ich do dalszej pracy.

W tydzień później, po zakończeniu zadania, przyznali, że ku swojemu zdziwieniu, dzięki połączeniu z Clark Michigan trzech firm – niemieckiej, szwedzkiej i japońskiej, bardzo mogliby się zbliżyć do swojego projektu idealnego. Znowu jednak nie widzieli sposobu doprowadzenia do powstania takiego związku. Rinehart natomiast dowodził, że skoro firmy wymienione w ich projekcie nie miały możliwości poznania projektu, nie da się ściśle przewidzieć ich reakcji. Zorganizował więc delegację podgrupy menedżerów Clark Michigan do tych firm w celu omówienia przez nich projektu opracowanego w GSK.

U Daimlera-Benz (D-B) rozmawiali o Euclid Truck Company, amerykańskiej firmie, którą D-B jakimś czas temu przejął. Firma ta nigdy nie była rentowna. Po zapoznaniu się z przedstawionym mu projektem, D-B doszedł do wniosku, że szanse na przetrwanie Euclid Truck Company znacznie by wzrosły, gdyby firma weszła w skład wspólnego przedsięwzięcia, przewidzianego w tym projekcie. Ku zdziwieniu menedżera Clark Michigan, zaproponował sprzedaż jej właśnie ich firmie. Rinehart wyjaśnił, że nie mogą jej kupić ze względu na brak gotówki. Daimler-Benz zaoferował wtedy sprzedaż jej za akcje macierzystej firmy Clark Michigan. Clark wyraził na to zgodę i przejął Euclid.

W drugiej firmie, AB Volvo, dyskusja skupiła się na Volvo BM, filii wytwarzającej maszyny do robót ziemnych. Na menedżerach Volvo duże wrażenie wywarł potencjał rynkowy wspólnego przedsięwzięcia, lecz wyrazili oni wątpliwości, czy zarząd różniący się kulturowo mógłby działać skutecznie. Volvo było znane z demokratycznego sposobu zarządzania pracownikami fabrycznymi. Rinehart przyznał, że istnieje takie ryzyko, ale zaproponował, by utworzyć zespół menedżerów Volvo, Clark Michigan i Euclid Truck do opracowania rozwiązania najbardziej zbliżonego do przedstawionego przez Clark Michigan.

Ze względów prawnych firma japońska, trzecia z kolei, do której się zwrócono, nie mogła przyłączyć się do przedsięwzięcia, chociaż bardzo była nim zainteresowana.

W kwietniu 1985 roku utworzono zespół zadaniowy, w składzie zaproponowanym przez Rineharta. Zespół ten przystąpił do pracy, korzystając z pomocy dwóch profesorów Wharton School, występujących w roli moderatorów. Do września, bez żadnych trudności, które mogłyby wynikać z różnic kulturowych, opracowano szczegółowy projekt zamierzenia. Przedstawiono radom nadzorczym Clark Michigan i Volvo propozycję utworzenia wspólnego przedsięwzięcia – została ona przyjęta. W kwietniu 1986 roku utworzono korporację VME: Volvo–Michigan–Euclid.

Dzięki projektowaniu ideału to, co początkowo uważano za niemożliwe, stało się możliwe i zostało zrealizowane.

Podsumowanie

Celowo przedstawiliśmy w tym rozdziale procesy różniące się od siebie. Pokazują one, że projekty idealne procesów mogą mieć niewiele albo w ogóle nic wspólnego. Ich podobieństwo polega jedynie na samym procesie projektowania.

Projektanci z przytoczonych przykładów musieli nieustannie zdawać sobie sprawę, jakie będą skutki ich projektu z punktu widzenia firmy, w której te procesy zostaną zastosowane. Z tego powodu zawsze jest pożądane, by przedstawiciele tej firmy wchodzili w skład zespołu projektującego. Zastrzeżenia ze strony członków szerszego systemu zazwyczaj przeszkadzają we wdrożeniu niezależnie opracowanego projektu zmian w jednej z jego części. Stosowanie zespołowego projektowania ideału do zmiany organizacji, procesów, wyrobów, obiektów i urządzeń oraz do rozwiązywania problemów wiąże się ze zmianą sposobu myślenia – z analitycznego na syntetyczny.

W następnym rozdziale rozpatrujemy, w jaki sposób można wykorzystać projektowanie ideału do rozwiązywania problemów, podchodząc do nich z zupełnie nowej perspektywy.

7

Zapobieganie problemom

Jeżeli nie możesz rozwiązać problemu, z jakim masz do czynienia, to zapewne masz do czynienia z niewłaściwym problemem

– rzadko stosowana zasada poznawcza

W tym rozdziale projektowanie ideału stosujemy w kontekście problemów. Wskazujemy, że cztery sposoby traktowania problemów składają się na pewną hierarchię wartości. Metodę o najwyższej wartości nazywamy zapobieganiem problemom. Następnie przedstawiamy kilka całkowicie różniących się przykładów, które ukazują możliwość stosowania projektowania ideału do szerokiej gamy rozmaitych problemów.

Cztery sposoby traktowania problemów

Sposobami tymi są: pomijanie, odtwarzanie sposobu rozwiązywania, rozwiązywanie oraz zapobieganie. Są one zhierarchizowane, a najcenniejszym jest zapobieganie.

- **Pomijanie** to niezwracanie uwagi na problem w nadziei, że albo sam się rozwiąże, albo zostanie rozwiązany przez innych. Oznacza to po prostu niezajmowanie się problemem.
- **Odtwarzanie rozwiązania** polega na dwóch sposobach postępowania. Jednym z nich jest analizowanie wcześniejszych doświadczeń, żeby ustalić, czy w przeszłości już się zajmowano podobnym problemem. Jeżeli tak, należy podjąć decyzję, czy da się wykorzystać lub dostosować sposób postępowania z przeszłości do obecnego problemu. Drugi sposób polega na poszukiwaniu przyczyny problemu i jej usunięciu. To przywraca poprzednią sytuację, w której problem jeszcze nie wystąpił. W obydwu sposobach uzyskuje się wynik dostatecznie dobry i wystarczający. Zazwyczaj jednak nie jest to wynik najlepszy z możliwych.
- **Rozwiązywanie** polega na robieniu czegoś, co przynosi wynik najlepszy z możliwych lub najbardziej do niego zbliżony, czyli na

optymalizowaniu. Osoby rozwiązujące problem podchodzą do niego analitycznie, stosując tam, gdzie to możliwe, metody ilościowe i/ lub eksperymentalne. Przykładami takiego podejścia są badania operacyjne i ilościowa teoria decyzji.

- **Zapobieganie** polega na eliminowaniu problemu i uchronieniu się przed jego ponownym wystąpieniem za pomocą przeprojektowania systemu, w którym problem występuje, albo szerszego systemu, w którego skład dany system wchodzi. Zapobiegający problemowi stara się **idealizować**, działać w przyszłości w sposób lepszy niż ten, który dzisiaj przynosi możliwie najlepsze wyniki. Uwzględnia się tu również, że w burzliwym środowisku problemy nie zostają rozwiązane raz na zawsze, lecz że ich rozwiązanie często powoduje pojawienie się nowych i trudniejszych problemów. Zapobieganie problemom prowadzi do uniknięcia obydwu tych konsekwencji.

Zalety zapobiegania problemom stają się oczywiste, kiedy zastanowimy się nad tym, że najlepszym sposobem postępowania z wieloma problemami, jeżeli nie z większością z nich, nie jest zajmowanie się nimi wówczas, kiedy już się pojawiają. Na przykład, kiedy boli nas głowa, nie usiłujemy tego rozwiązać operacją mózgu. Ponieważ ktoś rozumie, w jaki sposób funkcjonuje ciało ludzkie – w jaki sposób jego części współdziałają, by działać jako całość – połykamy pigułkę. Pigułka zawiera substancję chemiczną, która po rozpuszczeniu się tej pigułki w żołądku trafia do krwiobiegu. Następnie dochodzi do ośrodka bólu w mózgu, co zazwyczaj eliminuje ból, w tym ból głowy.

Wynika z tego kilka nauk. Po pierwsze, rzadko kiedy da się rozwiązać problemy występujące w organizacjach tam, gdzie się pojawiają. Aby znaleźć najlepszy – albo chociażby dobry – sposób ich potraktowania, trzeba rozumieć, w jaki sposób różne części organizacji oddziałują na siebie. Dopiero wtedy możemy ustalić, gdzie wkroczyć do systemu, żeby najskuteczniej działać na rzecz pozbycia się problemu. Trzeba pamiętać o tym, że problemy nie zaliczają się do określonej dyscypliny; nie ma czegoś takiego, jak problem ekonomiczny, zdrowotny, administracyjny, oświatowy, fizyczny, chemiczny i tak dalej. Przymiotnik towarzyszący wyrazowi „problem” niczego nam nie mówi o tym problemie. Mówi nam coś jedynie o punkcie widzenia osoby rozpatrującej ten problem. Przykłady przedstawione niżej wyraźnie wskazują, że można patrzeć na problemy pod różnym kątem.

Projektowanie ideału odgrywa kluczową rolę w zajmowaniu się problemami wielu rodzajów. Najlepiej można ustalić, co należy zrobić w wybranym punkcie problemu po jego rozpoznaniu dzięki idealnemu przeprojektowaniu tego punktu, albo systemu obejmującego problem. W pierwszym przykładzie widzimy wszystkie sposoby rozwiązywania problemu. Kiedy zarząd nie osiągnął powodzenia w wyniku zastosowania pierwszych trzech sposobów, konsultant ustalił, w jaki sposób zapobiec problemowi.

Położenie kresu agresji występującej między pracownikami

Duże miasto europejskie stosuje do transportu miejskiego wyłącznie piętrowe autobusy. W każdym autobusie jest kierowca i konduktor. Kierowca siedzi w przedziale oddzielonym szybą od pasażerów. Konduktor stoi z tyłu autobusu, gdzie pasażerowie wsiadają i wysiadają.

W dążeniu do zwiększenia wydajności systemu, jego kierownictwo wprowadziło zachęty i dla kierowców, i dla konduktorów. Im ściślej kierowca przestrzegał wydrukowanego rozkładu jazdy, tym więcej zarabiał. Większości kierowców system ten się podobał, bo zarabiali więcej niż w dawnym systemie stałych wynagrodzeń.

Konduktor odbierał od pasażerów strefowe (a zatem zmienne) opłaty i wydawał im pokwitowania, które odbierał od wysiadających pasażerów, sprawdzając, czy uiścili odpowiednią opłatę. Kierowca zatrzymywał się na kolejnych przystankach, chyba że konduktor zasygnalizował mu, żeby nie zatrzymywał autobusu. Konduktor miał też dawać znać kierowcy, czy autobus może ruszyć po postoju. Pasażerowie, chcący wysiąść na następnym przystanku sygnalizowali to konduktorowi, pociągając za łatwo dostępny sznur. Tajni inspektorzy kilka razy w ciągu zmiany jeździli autobusami, by sprawdzić, czy konduktorzy pobierają wszystkie opłaty oraz czy wydają i sprawdzają wszystkie pokwitowania. Zmienne wynagrodzenie konduktorów było obniżane w zależności od tego, ile razy inspektorzy zauważyli niepobieranie przez nich opłat albo niesprawdzanie pokwitowań, przy czym to pierwsze wykroczenie było traktowane jako poważniejsze. Konduktorzy także woleli ten system od poprzedniego, ponieważ dzięki niemu przeciętnie zarabiali więcej.

Aby uniknąć opóźnień w godzinach szczytu komunikacyjnego, konduktorzy zazwyczaj pozwalali pasażerom wsiadać do autobusu bez pobierania od nich opłat i starali się pobierać je później, między przystankami. Ze względu na tłok w autobusach w godzinach szczytu, konduktor nie zawsze mógł wrócić na czas do tylnej części autobusu, żeby zasygnalizować kierowcy, kiedy ma odjechać z przystanku. W takiej sytuacji kierowca musiał sam to sprawdzać, posługując się lusterkiem wstecznym. To powodowało opóźnienia kosztowne dla kierowcy – któremu płacono w zależności od tego, jak ściśle przestrzegał wydrukowanego rozkładu jazdy, ale nie wywierało żadnego wpływu na zarobki konduktora. Efektem była wrogość między kierowcami i konduktorami. Wrogość ta doprowadzała do gwałtownych starć oraz do przypadków uszkodzenia ciała, co opisano w prasie. Konflikt nasilał się dodatkowo z powodu tego, że konduktorami byli zazwyczaj imigranci zaliczający się do jednej z mniejszości rasowych, kierowcy zaś byli „rodowitymi mieszkańcami, a ponadto kierowcy i konduktorzy należeli do innych związków zawodowych”.

Miejscowa prasa próbowała wpłynąć na kierownictwo systemu transportowego, by zaczęło działać w sprawie tych aktów przemocy. Kierownictwo nie podejmowało jednak działania, uważając że z czasem skonfliktowane strony same dojdą do porozumienia (pomijanie problemu). Tak się jednak nie stało. Pod dalszymi naciskami ze strony prasy, kierownictwo ustaliło widoczną przyczynę konfliktu: system premii. Oznajmiło zatem zamiar powrotu do poprzedniego systemu stałych wynagrodzeń dla kierowców i konduktorów (odtworzenie rozwiązania).

Obydwa niezależne związki natychmiast zagroziły strajkiem, chyba że kierownictwo będzie gotowe płacić kierowcom i konduktorom tyle, ile maksymalnie wynosiły ich zarobki w systemie wynagrodzeń z premiami. Tym razem kierownictwo odmówiło, chyba że związki zagwarantują taką samą efektywność, jak ta, dzięki której dochodziło do takich maksymalnych zarobków. Związki odpowiedziały, że to nie jest możliwe, bo punktualność kursowania autobusów zależy od warunków pogodowych i od zachowań innych kierowców, na co załogi autobusów nie miały żadnego wpływu. Kierownictwo i związki zawodowe nie zdołały dojść do porozumienia.

Kierownictwo zleciło następnie zajęcie się tym konfliktem dwóm profesorom uniwersyteckim, specjalizującym się w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Konsultanci zaproponowali, by na koniec tygodnia sumowano wynagrodzenia w systemie premii konduktora oraz kierowcy i dzielono je między obydwu (rozwiązanie). To zmusiłoby obydwu do współpracy. Mylili się. Obie strony odrzuciły tę propozycję, twierdząc że wynagrodzenie każdego z pracowników zależy jedynie od jego własnej pracy, a nie od pracy drugiego. Odrzuciły jakąkolwiek współzależność wynagrodzeń.

Następnie zlecono zajęcie się tym problemem angielskiemu instytutowi prowadzącemu badania nad zasobami ludzkimi. Główny badacz, któremu przydzielono problem, wynajął pokój w luksusowym hotelu w centrum miasta i co wieczór zapraszał po czterech losowo dobranych kierowców oraz konduktorów na posiłki i drinki, po czym następowała dyskusja przy okrągłym stole. We wszystkich trzech przypadkach dyskusja kończyła się bójką. Kierownictwo hotelu zagroziło, że zaskarży instytut o odszkodowanie za wyrządzone szkody.

Podczas gdy główny badacz głowił się nad innymi możliwościami podejścia do problemu, zainteresował się nim zagraniczny gość instytutu. Gość zapytał, ile autobusów jeździ w godzinach szczytu. Badacz odparł, że to jest nieistotne, bo problem występował niezależnie od liczby autobusów; mógł się pojawić przy każdej ich liczbie. Gość jednak nalegał na uzyskanie odpowiedzi. Chciał poznać szerszy system. Badacz niechętnie sięgnął do swoich danych i wyszukał liczbę, o którą pytał jego gość. Ten następnie zapytał, ile w systemie istnieje przystanków, wyjaśniając że taka wiedza jest mu potrzebna do uzyskania obrazu systemu, którego autobus jest częścią. Badacz ponownie powiedział, że ich liczba jest nieistotna, bo problem mógł występować niezależnie od liczby przystanków. Gość znowu

nalegał na uzyskanie odpowiedzi. Wspólnie spojrzeli na mapę i policzyli ile jest przystanków. Było ich mniej od liczby autobusów kursujących w godzinach szczytu. Wtedy gość zaproponował, aby konduktorzy zajmowali stanowiska na przystankach, a nie w autobusach. To umożliwiłoby im pobieranie opłat w czasie oczekiwania przez pasażerów na autobus, a zawsze mieliby możliwość sprawdzenia pokwitowań u wysiadających pasażerów. Z zajmowanego przez siebie miejsca za autobusem konduktor mógłby sygnalizować kierowcy, kiedy może odjechać. Później, kiedy liczba autobusów stawała się mniejsza niż liczba przystanków, konduktorzy mogli z powrotem wsiadać do autobusów (zapobieganie problemowi).

Zaakceptowano przeprojektowany system, który umożliwił pełnienie służby przez prawie każdego konduktora i kierowcę w trakcie ośmiogodzinnych zmian, zastępując stosowany poprzednio rozkład, obejmujący cztery godziny pracy, cztery godziny przerwy i znowu cztery godziny pracy. Pracownicy byli tym zachwyceni i radośnie powrócili do stałego wynagrodzenia. Pozwalało im to na spędzanie więcej czasu z rodzinami, a niektórzy z nich mieli okazję do podjęcia drugiej pracy w pełnym albo w częściowym wymiarze.

Często się zdarza, że przeprojektowanie większego systemu, w którego części występuje problem, może wyeliminować ten problem i zapobiec mu, a nie jedynie go rozwiązać. Następny przykład jest ilustracją tego zagadnienia, zwracającą uwagę na znaczenie patrzenia na problemy z wielu punktów widzenia.

Zwiększanie wydajności w firmie Coated Paper

Coated Paper Company jest bardzo starą firmą, utworzoną we wczesnych latach XIX wieku. Zajmuje się ona produkcją papieru o wysokiej jakości, stosowanego w drogich czasopismach i książkach, zazwyczaj z wieloma kolorowymi fotografiami lub reprodukcjami obrazów. Od początku swojego istnienia firma obiecywała swoim klientom, że nigdy nie zaprzestanie produkcji określonego rodzaju papieru (by mieli pewność zaopatrzenia, kiedy tylko ten rodzaj będzie im potrzebny). Papier był produkowany w wytwórni w Ohio, w której istniało osiem ciągłych linii produkcyjnych.

Chociaż sprzedaż wciąż była duża, wiceprezes do spraw produkcji stanął przed ważkim problemem. W ciągu ostatnich pięciu lat wydajność wytwórni niemal nieustannie spadała. W efekcie wytwórnia nie przynosiła już zysków.

Wiceprezes początkowo przypuszczał, że przyczyną problemu był wiek urządzeń produkcyjnych. Nakazał zatem przeprowadzenie badania wydajności linii produkcyjnych. Okazało się jednak, że wydajność żadnej z nich nie zmalała. Doszedł zatem do wniosku, że zapewne częściej wystę-

pują przerwy w produkcji ze względu na konserwacje i remonty. Przeprowadzone badania prac konserwacyjno-remontowych w ciągu ostatnich pięciu lat wykazały jednak, że tak nie było. Wiceprezes wreszcie odkrył przyczynę problemu: okazała się nią znaczna liczba rodzajów wyrobów wprowadzonych do asortymentu produkcji w ciągu ostatnich pięciu lat. Wymagało to większej liczby krótszych serii produkcyjnych, a w konsekwencji poświęcania większej ilości czasu na przebrojenie urządzeń. Okazało się, że spadek wydajności był wprost proporcjonalny do wzrostu ilości czasu przeznaczanego na przebrojenie urządzeń.

Wiceprezes postanowił zatelefonować do pewnego konsultanta, profesora uniwersytetu, z którym współpracował poprzednio i zaprosić go do zakładu, by omówić problem dotyczący wydajności. Zadał konsultantowi następujące pytanie: „czy istnieje jakaś możliwość ustalenia kolejności serii produkcyjnych w taki sposób, żeby ograniczyć do minimum łączny czas przygotowawczo-zakończeniowy?”. Konsultant odpowiedział mu, że istnieje taka możliwość, jednak stopień poprawy, jaki dałoby się uzyskać, całkowicie zależy od ścisłości prognoz dotyczących potrzeb produkcyjnych. Wiceprezes zapytał, w jaki sposób dałoby się oszacować potencjalne oszczędności przed rozpoczęciem szczegółowych badań. Konsultant powiedział, że można to zrobić za pomocą komputerowej symulacji wytwórni, w której przyjęłoby się założenie doskonałego prognozowania w ciągu ostatnich pięciu lat i zastosowało ulepszoną metodę. To ujawniłoby, jaka jest górna granica możliwych ulepszeń, a zatem wskazałoby, czy potencjalne korzyści byłyby dostatecznie duże, by uzasadnić czas i nakłady potrzebne na zmianę procesu programowania produkcji. Wiceprezes wyraził zgodę na przeprowadzenie takiej symulacji.

Z symulacji wynikało, że oszczędności, jakie można uzyskać dzięki idealnemu prognozowaniu i lepszemu programowaniu produkcji, byłyby spore. Uzasadnione będą więc dalsze badania. Wiceprezes wyraził na to zgodę. Jednak w trakcie symulacji konsultant odkrył, że jedynie około 8% ogólnej liczby rodzajów wyrobów przynosi cały zysk i składa się na ponad 90% produkcji. Wiele ze starych wyrobów sprzedawano rzadko, a kiedy dochodziło do ich sprzedaży, były to ilości bardzo niewielkie i nieopłacalne.

Konsultant zaproponował zatem wiceprezesowi, by z asortymentu produkcji wycofano wyroby nieopłacalne, bo dzięki temu dałoby się uzyskać większe oszczędności niż dzięki lepszemu programowaniu produkcji. Wiceprezes odrzucił tę radę. Powiedział, że nie sprawuje kontroli nad asortymentem produkcji; zajmuje się tym dział marketingu, a on w żadnym wypadku nie chce włączyć kierownictwa marketingu do planowania produkcji. Obawiał się, że dałoby to temu kierownictwu wolną rękę, przez co wtrącaliby się do produkcji, kiedy tylko mieliby na to ochotę. Konsultant, który w przeszłości prowadził prace także na rzecz działu marketingu, chciał przekonać wiceprezesa do spraw produkcji do zmiany zdania. Bez powodzenia.

Konsultant powrócił do problemu programowania kolejności produkcji, ale podszedł do tego inaczej. Zażądał od ośrodka komputerowego firmy opracowania listy wszystkich wyrobów w asortymencie z wielkością ich produkcji i sprzedaży w ciągu ostatnich pięciu lat. Lista ta została uporządkowana według rentowności poszczególnych pozycji – od najbardziej do najmniej opłacalnej. Konsultant, rozpoczynając od dołu listy i przechodząc w górę, ustalił następnie, z ilu wyrobów należałoby zrezygnować, aby uzyskać podobne oszczędności do tych, które byłyby wynikiem nowej procedury ustalania kolejności produkcji i idealnej (ale nieosiągalnej) prognozy sprzedaży.

Konsultant doszedł do wniosku, że liczba tych wyrobów (z których wszystkie były nieopłacalne) byłaby mniejsza od liczby wyrobów wprowadzonych do produkcji w ciągu ostatnich pięciu lat. Kiedy pokazał to wiceprezesowi do spraw produkcji, ten niechętnie zgodził się na rozmowę konsultanta z wiceprezesem do spraw marketingu w centrali korporacji. Zobowiązał konsultanta do wyjaśnienia, że on sam jest przeciwny takiemu spotkaniu, i do podania tego przyczyny.

Konsultant spotkał się z wiceprezesem do spraw marketingu, przedstawił swoją argumentację i zaproponował ograniczenie asortymentu produkcji. Wiceprezes zgodził się z argumentacją, ale odrzucił wniosek. Powiedział, że nierentowne wyroby sprzedaje się opłacalnym klientom, którzy mogliby zaniechać zakupów, gdyby nie mieli możliwości kupowania nierentownych pozycji. Konsultant zapytał, czy ma na to jakieś dowody. Wiceprezes odpowiedział, że nie, ale nie zamierzał tego praktycznie sprawdzać ze względu na wiążące się z tym ryzyko. Jak mówił, niezależnie od tego, jak małe byłoby to ryzyko, nie warto go podejmować.

Pokonany konsultant wycofał się. Jednak nadal był przekonany, że nie należy rozwiązywać problemu przez zmianę sposobu programowania produkcji. W desperacji przypomniał sobie nieczęsto stosowaną zasadę poznawczą: „Jeżeli nie możesz rozwiązać problemu, z jakim masz do czynienia, to zapewne masz do czynienia z niewłaściwym problemem”. Przeformułował zatem problem: zamiast dążyć do zmniejszenia liczby rodzajów wyrobów oferowanych do sprzedaży, należało dążyć do zmniejszenia liczby rodzajów wyrobów, które musiało się wytwarzać. Dostrzegł wówczas, że przyjmuje założenie ograniczające: że jedynym sposobem zmniejszenia liczby rodzajów wyrobów, które musi się wytwarzać, jest ograniczenie asortymentu wyrobów. Jest też jednak inny sposób: nie sprzedawać tak wielu nierentownych wyrobów. Jak do tego doprowadzić?

Opracował projekt idealny systemu wynagradzania handlowców. Handlowcy otrzymywali podstawową pensję powiększoną o prowizję, czyli o pewien procent dolarów uzyskanych ze sprzedaży. Z punktu widzenia handlowca wartość dolara uzyskanego z opłacalnej sprzedaży nie była większa niż wartość dolara uzyskanego ze sprzedaży nieopłacalnej. Konsultant przygoto-

wał następującą zmianę tego systemu. Handlowcy nadal otrzymywaliby taką samą pensję podstawową, ale ich prowizja byłaby uzależniona od opłacalności sprzedaży. Nie otrzymywaliby żadnej prowizji od sprzedaży nierentownych wyrobów, natomiast prowizja od sprzedaży wyrobów rentownych była by wyższa. Podwyżkę tę zaprojektowano w taki sposób, że gdyby handlowcy sprzedali tyle, ile sprzedali w poprzednim roku, ich dochody byłyby takie same. Oczywiście, gdyby sprzedali więcej rentownych wyrobów, ich dochody byłyby wyższe. Gdyby jednak sprzedali więcej albo mniej nierentownych wyrobów, nie wywierałoby to żadnego wpływu na ich dochody.

Wiceprezes do spraw produkcji zainteresował się tym projektem, zwracając uwagę, że wynagrodzenia handlowców zależą od wiceprezesa do spraw zasobów ludzkich. Pozwolił jednak konsultantowi na przeprowadzenie rozmowy z szefem tamtego działu, nie czując zagrożenia z jego strony w postaci zapędów do kierowania produkcją. Wiceprezes do spraw zasobów ludzkich bardzo się zainteresował tą propozycją i powiedział, że jest skłonny wypróbować ją bez żadnych modyfikacji przez sześć miesięcy w jednym z pięciu regionów sprzedaży, na jakie podzielono USA.

Przeprowadzono więc próbę. W okresie próbnym w tym regionie nie sprzedano blisko 65% nierentownych wyrobów z asortymentu produkcji. Sprzedaż rentownych wyrobów zwiększyła się o około 18%. Dochody handlowców wzrosły ponad dwukrotnie. Zyski firmy w tym regionie także się podwoiły. Wzrost efektywności wytwórni, dzięki zmianie wprowadzonej w tym jednym regionie był większy od tego, jaki dałoby się uzyskać przy doskonałym prognozowaniu i zastosowaniu najlepszej ze znanych procedur programowania produkcji.

To doświadczenie pokazało, że niezależnie od tego, gdzie dany problem się pojawia, najlepiej podejść do niego z rozmaitych punktów widzenia. A proces projektowania ideału umożliwia potraktowanie problemów na rozmaite sposoby. A ponieważ skupia się w nim uwagę na efektywności całości, zapobiega ono także zwiększeniu efektywności części systemu kosztem obniżenia efektywności całości, w której skład ta część wchodzi.

W następnym przykładzie rozpatrujemy w skrócie problem istnienia i podupadania organizacji zajmującej się ochroną życia.

Utrzymanie organizacji zajmującej się ochroną życia

Contact jest organizacją w Harrisburgu w Pensylwanii, oferującą przez 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu porady telefoniczne osobom mającym zapędy samobójcze. Niemal wszyscy operatorzy są wolontariu-

szami, których poddano odpowiedniemu szkoleniu. Organizację finansowało wyłącznie United Way¹.

United Way, ze względu na swoje problemy finansowe, zaczęło ograniczać pomoc dla Contactu. W efekcie stanął on wobec groźby zakończenia działalności. Aby uniknąć czarnego scenariusza, poprosił ośrodek badawczy Wharton School o udzielenie mu bezpłatnej pomocy.

W trakcie sesji projektowania ideału, pracownicy (zespół nauczycieli Akademickich i studentów) oraz wolontariusze Contactu uznali, że najlepszym sposobem zapobieżenia problemowi byłoby doprowadzenie do sytuacji, w której Contact byłby samowystarczalny. Pytanie brzmiało, jak to zrobić. Projektanci zaczęli rozpatrywać problem bardziej od zewnątrz niż od wewnątrz. Spojrzeli na Contact jako na obiekt, w którym ludzie odpowiadają na telefony otrzymywane od ludzi potrzebujących pomocy. Z takiego punktu widzenia dostrzegli okazję do powiększenia grona swoich klientów i rozszerzenia swoich celów. Mieli wszystko, co było potrzebne, by Contact zaczął odpłatnie świadczyć telefoniczne usługi zgłoszeniowe na rzecz ludzi wolnych zawodów i firm. To umożliwiło im uzyskanie dostatecznych dochodów, aby osiągnąć niezależność finansową i pozostać gorącą linią pomocy dla potencjalnych samobójców.

W następnym przykładzie zobaczymy, jak wprowadzenie gospodarki rynkowej wyeliminowało chroniczną korupcję w systemie wydawania zezwoleń.

Wydawanie zezwoleń w stolicy Meksyku

W ratuszu Meksyku mieści się centralne biuro wydające zezwolenia na budowę. Zezwolenia takie były wymagane nawet przy wprowadzaniu nieznacznych zmian w istniejących budynkach i oczywiście przy wznoszeniu nowych budynków. Rozpatrywanie podania trwało długo. Starania o przyspieszenie procesu poza kolejnością stały się źródłem tego, co Meksykanie nazywają mordidą (łapówką). Niestety, w miarę wzrastania liczby samych łapówek, podania, których dotyczyły, trafiały do nowej kolejki. Nadal więc występowały opóźnienia. Narzekania stawały się coraz głośniejsze. Doszło do tego, że burmistrz poczuł się zobowiązany do podjęcia jakiegoś działania.

Burmistrz poprosił grupę badawczą z Narodowego Autonomicznego Uniwersytetu Meksyku o zbadanie, w jaki sposób można by było zająć się tym problemem. Grupa opracowała projekt idealnego systemu wydawania zezwoleń. Projekt ten przewidywał decentralizację biura i wprowadzenie do niego systemu gospodarki rynkowej.

¹ Ogólnokrajowa sieć lokalnych organizacji dobroczynnych w USA (uwaga tłum.).

W efekcie władze miasta otworzyły w lokalach sklepowych (w każdej dzielnicy) biura wydawania zezwoleń. Podanie można było złożyć w dowolnym biurze. Jedynym dochodem każdego z tych biur była zapłata otrzymywana od miasta za każde wydane zezwolenie. Ze względu na to, że interesant mógł pójść do któregośkolwiek z tych biur, musiały one o niego rywalizować. Biuro, które nie zdołałoby pokryć swoich kosztów, zostałoby zamknięte.

Radykalnemu skróceniu uległ czas oczekiwania na wydanie zezwolenia, a łapówki, praktycznie biorąc, zostały wyeliminowane.

Przykład ten pokazuje, jak skuteczna może być gospodarka rynkowa nawet w przypadku władz. Wynika z niego, że każda usługa urzędowa wszędzie tam, gdzie to jest możliwe, powinna być świadczona przez co najmniej dwie jednostki. Dochody takich jednostek powinny zależeć od liczby osób, które wybierają ich usługi. To zmusza je do konkurencyjności o klientów.

Podsumowanie

Kiedyś uznawano za właściwe ograniczanie rozmiarów problemu. Była to rada opracowana przez rozwiązyujących problemy, którzy podchodzili do nich w sposób analityczny. Tu przedstawiliśmy podejście alternatywne, w którym należy rozszerzyć problem w taki sposób, aby rozpatrzyć obejmujący go system, co jest charakterystyczną cechą zapobiegania problemom. W zapobieganiu problemom stosuje się projektowanie, a jak staraliśmy się wykazać, projektowanie ideału jest skutecznym tego sposobem.

Podobnie, zgodnie z konwencjonalną wiedzą, należało dezagregować domenę będącą przedmiotem doświadczenia na poszczególne dyscypliny, a następnie klasyfikować problemy według domeny, w której występują. We wszystkich problemach systemowych mamy do czynienia z interakcjami poszczególnych części systemu, części zaliczających się do różnych domen, rzekomo należących do rozmaitych dyscyplin. Ze względu na to, że wszystkie zasadnicze części systemu wchodzić ze sobą w interakcje, traktowanie dowolnej takiej części jako autonomicznej oznacza zniekształcanie obejmującego ją systemu. W pewnym sensie zatem wszystkie problemy należą do systemu nadrzędnego jako do całości, a nie jedynie do jakiejś jego części. A zatem zawsze jest wiele rozmaitych sposobów podejścia do problemu; nie ma jednak lepszego niż ten, w którym zrozumie się, w jaki sposób funkcjonuje nadrzędny system.

Następny rozdział będzie o tym, w jaki sposób projektowanie ideału skutecznie można zastosować do projektowania pomieszczeń i urządzeń.

8 Projektowanie pomieszczeń i urzędzeń

Nigdy nie czułbym się zagubiony – zawsze dokładnie wiedziałbym, gdzie się znajduję w sklepie, gdzie jest wszystko, gdzie są kasy...

– oczekiwania klienta dotyczące sklepu z wyposażeniem mieszkań

Projektowanie obiektów i pomieszczeń niemal zawsze wymaga integrowania funkcji i formy (rozkładu ich części). W dobrze zaprojektowanym obiekcie forma jest sługą funkcji. Nazbyt często nieodpowiednia forma przeszkadza w funkcjonowaniu obiektu zgodnie z zamierzeniami. Na przykład, na im wyższy szczebel służbowy trafiają menedżerowie korporacji, tym większe i tym bardziej odseparowane od innych są ich gabinety. Opiera się to na błędnym założeniu, że prywatność jest jednym z przywilejów władzy i że na szczycie w minimalnym stopniu występuje potrzeba kontaktu z innymi.

W tym rozdziale przedstawiamy, w jaki sposób można zastosować projektowanie ideału do projektów obiektów i pomieszczeń, oraz podkreślamy znaczenie wzajemnych zależności między formą a funkcją.

W dwóch poniższych przykładach w grę wchodzi zarówno forma, jak i funkcja. W przykładzie IKEA jest oczywiste, że wadliwe, zdaniem klientów, zaprojektowanie sklepów wynika z architektury budynków i z rozkładu ich wnętrza. W przypadku linii lotniczej forma nakładająca ograniczenia wynika z kształtu samolotu, jednak i jego wnętrza może ulegać modyfikacjom.

Zwiększanie sprzedaży dzięki udoskonaleniu wnętrza sklepu

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku dyrektor naczelny IKEA na Amerykę Północną, Goran Carstaed, zaprzagnął rozwinąć sprzedaż wyposażenia mieszkań dzięki lepszej znajomości potrzeb klientów, a zatem dzięki nawiązaniu z nimi bliższych kontaktów. Miał nadzieję, że

projektowanie ideału doprowadzi do przełomowych pomysłów na temat sklepów, wyrobów i usług. W tym celu IKEA, przy pomocy konsultantów, powierzyła dziewięciu małym, niezależnym grupom klientów zaprojektowanie „idealnego sposobu dokonywania zakupów w IKEA”.

Szybko stało się oczywiste, że uczestnicy pragnęli sklepu, znacznie odbiegającego od takich, jakie IKEA miała obecnie. Niektórzy z uczestników narzekali, że istniejące sklepy wywołują u nich wrażenie, że znaleźli się w labiryncie; czuli się zagubieni i odbierali nadmiar wrażeń zmysłowych. Moderatorzy sesji przypomnieli im, że powinni zacząć od zera i skupiać się na tym, czego chcą, zamiast na tym, czego nie chcą. Przy takich wskazówkach i podpowiedziach, uczestnicy doszli do przełomowych wniosków.

- Nigdy nie czułbym się zagubiony – zawsze dokładnie wiedziałbym, gdzie się znajduję w sklepie, w którym miejscu się wszystko mieści, gdzie są kasy i tak dalej.
- Kiedy kupuję jakiś przedmiot, wszystkie inne pasujące do niego przedmioty są obok. Nie musiałbym wówczas kompletować rzeczy, szukając ich po całym sklepie. Na przykład, kiedy kupuję sofę, w pobliżu są poduszki, zasłony, dywany, lampy i ramy obrazów.
- Obsługa w kasie byłaby zawsze szybka, a poza tym powinny istnieć możliwości samoobsługi kasowej.
- Kupowanie w IKEA byłoby przyjemnym, relaksującym doświadczeniem.

Kiedy zespoły opracowały listę swoich oczekiwań, poproszono je, by opracowały projekt, który by te oczekiwania spełniał. Swoje projekty rysowali na wywieszonych arkuszach papieru. Uczestnicy wskazywali, że chcą stworzyć w sklepie „centralny punkt odniesienia”, według którego mogliby się orientować wśród ogromnej gamy wyrobów i działów, nie odczuwając przy tym przeciążenia informacyjnego ani dezorientacji. Uznali za najlepszy ośmiokątny budynek z otwartą, przestronną częścią centralną, mającą katedralne sklepienie. Stworzyli zarys następujących pożądaných przez nich właściwości:

- Centralna część powinna być otwarta i wielopiętrowa, aby kupujący mogli patrzeć w górę lub w dół, ku środkowi lub od środka, oraz widzieć, w którym miejscu znajdują się inne działy.
- Działy znajdujące się po bokach centralnego obszaru miałyby widoczne nazwy.
- Istniałby centralny kolisty obszar z naturalnym oświetleniem, taki jak w muzeum Guggenheima¹.
- Na górze znajdowałaby się restauracja, swoista oaza, w której kupujący mogliby odpocząć, zjeść szwedzkie potrawy, porozmawiać i pomyśleć o potrzebnych im zakupach.

¹ Słynne nowojorskie muzeum sztuki nowoczesnej (uwaga tłum.).

- Ludzie powinni móc przemieszczać się na wyższe i niższe poziomy za pomocą ruchomych schodów w centralnej części budynku.

W 1998 roku został otwarty sklep IKEA w Chicago, w którym uwzględniono wiele postulatów z projektów opracowanych przez użytkowników. Budynek miał powierzchnię 411 tys. stóp kwadratowych². Sprzedaż w sklepie szybko osiągnęła poziom dwukrotnie wyższy od przewidywanego. IKEA zatem w 2001 roku powiększyła budynek o dodatkowe 50 tys. stóp kwadratowych³.

Ankiety przeprowadzone przez IKEA wśród dużych prób klientów wskazują na to, że sklep w Chicago został świetnie zaprojektowany.

- Aż 85% klientów oceniło swoje doświadczenia przy zakupach jako doskonałe albo bardzo dobre, a 15% jako dobre. Nikt nie ocenił ich jako przeciętne lub złe.
- 93% klientów (zarówno tych, którzy dokonali zakupów, jak i tych, którzy ich nie dokonali) powiedziało, że na pewno albo prawdopodobnie znowu przyjdzie do IKEA na zakupy.
- Ponowne wizyty w sklepie w Chicago zdarzają się częściej niż w innych sklepach IKEA. W ciągu zaledwie 5 miesięcy od chwili otwarcia sklepu 25% klientów odwiedziło go 6 lub więcej razy.
- Kupujący przebywają w tym w sklepie przeciętnie o godzinę dłużej niż w innych sklepach IKEA.

Przy rozpatrywaniu tego przykładu trzeba pamiętać, że IKEA w sklepie w Chicago oferowała takie same towary, jak we wszystkich innych swoich sklepach. Różnice w wielkości sprzedaży były skutkiem wyłącznie przeprojektowania sposobu rozmieszczenia towarów.

Następny przykład jest zrozumiały dla wszystkich podróżujących. Duży producent samolotów pasażerskich przeprowadził badania nad idealnym wnętrzem samolotu przyszłości, przy wykorzystaniu projektowania ideału.

Ulepszanie jakości podróży samolotem

Kiedy zajmujesz swoje miejsce w samolocie dowolnej linii lotniczej, obsługa – albo na żywo, albo przez telewizję – informuje zawsze o sprawach związanych z bezpieczeństwem w tym samolocie. Na koniec życzy przyjemnego lotu. Jednak kto z nas naprawdę uważa lot za przyjemny? Zapewne im częściej latamy, tym mniejszą nam to sprawia radość.

² Czyli ok. 38,2 tys. m².

³ Czyli ok. 4,6 tys. m².

Zdając sobie z tego sprawę, Boeing Company w 2001 roku skierował uwagę na skargi pasażerów linii lotniczych dotyczące ich doświadczeń z podróży, a mające wskazać drogę do zaprojektowania samolotu przyszłości, który rzeczywiście znowu sprawiłby, że lot stałby się przyjemny. Firma zorganizowała projektowanie ideału, prowadzone oddzielnie przez różne grupy interesariuszy. W skład tych grup wchodził: personel pokładowy, menedżerowie i pracownicy linii lotniczych oraz często podróżujący pasażerowie. Poniższy opis jest syntezą opracowanych przez nich projektów. Praktycznie biorąc, nie było między nimi żadnych niezgodności, jednak projekty nie były identyczne.

Cele ogólne

- Doprowadzić do tego, aby latanie było wyjątkowym i cennym doświadczeniem, z naciskiem na wyjątkowość.
- Spowodować, by samoloty produkowane przez tę firmę wyraźnie i w widoczny sposób różniły się od samolotów produkowanych przez inne firmy.
- Zapewnić użytkownikom maksymalną możliwą swobodę ruchu i czynności, jakie mogą wykonywać.
- Ułatwić uwzględnienie potrzeb linii lotniczych dotyczących nadawania marki i potrzeb różnicowania.

Wejście do samolotu

Doświadczenia związane z lotem rozpoczynają się w chwili, kiedy pasażer wchodzi do samolotu. Powinno się wziąć pod uwagę potrzeby i niepokoje pasażera. Powinny być dwa wejścia, obydwie szersze od obecnie stosowanych. Powinna istnieć możliwość ściągnięcia na dół umieszczonego nad głowami pojemnika przeznaczonego na bagaż; takie pojemniki powinny być oddzielne i przypisane do poszczególnych miejsc. Przed każdym fotelem z przodu pod podłogą powinny znajdować się łatwo dostępne schowki na podręczny bagaż. Numery miejsc powinny być umieszczone w widocznym miejscu. Poduszki i koce nie powinny się znajdować w pojemnikach nad siedzeniami – dostęp do nich powinien być ułatwiony (na przykład mogłyby się znajdować w oparciu fotela przed danym miejscem).

Zajmowanie miejsca

Pasażer spędza, praktycznie biorąc, cały czas podróży w fotelu, który powinien odpowiadać jego potrzebom. Siedzenia powinny być ogrzewane i ustawialne, także w górę i w dół. Powinny mieć wgłębione podglówki i oparcia dla szyi. Powinna istnieć możliwość ustawiania ich płasko (na

przykład do snu). Miejsca na płaszcze powinny znajdować się blisko pasażerów, po to, aby nie tylko personel pokładowy, ale i oni mieli do nich dostęp. Fotele powinny być częściowo obrotowe, aby można było zmieniać kąt patrzenia oraz ułatwić dostęp i zejście z nich. Każdy fotel powinien mieć własne podłokietniki. Powinny istnieć uchwyty ułatwiające opuszczenie fotela bez przeszkadzania pasażerom siedzącym z przodu. Uchylenie oparcia fotela znajdującego się z przodu nie powinno też utrudniać jedzenia albo opuszczenia własnego fotela. Przy każdym fotelu powinien być schowek (ewentualnie w oparciu). Wszystkie fotele powinny mieć podnóżki. Każdy fotel powinien zapewniać dogodny sposób pozbycia się odpadków, takich jak serwetki, opakowania i tym podobne. Pasy bezpieczeństwa powinny mieć mechanizmy zwijania, jak w samochodach. W każdym fotelu powinna istnieć możliwość wyboru płyt, filmów i gier wideo. Okna powinny być większe, tak aby pasażerowie mogli łatwo patrzeć w górę i w dół, a także by pasażer siedzący przy oknie nie zasłaniał widoku pozostałym. Aby stworzyć wrażenie intymności, można by dzielić kabinę pasażerską na mniejsze, zmienne przedziały, ograniczające przestrzeń samolotu widoczną z każdego fotela. Należy oddzielić strefy ciszy i spotkań towarzyskich. Pasażerowie powinni mieć możliwość regulowania temperatury, nadmuchu powietrza i wilgotności, zarówno przy stopach, jak i przy górnej części ciała.

W powietrzu

Projektanci przedstawiali rozmaite propozycje, jak uprzyjemnić doświadczenia w powietrzu. Piloci lub pierwsi oficerowie powinni pełnić rolę przewodników, wskazując przez słuchawki interesujące miejsca, nad którymi samolot przelatuje, i przedstawiając interesujące widoki na ekranach znajdujących się przy fotelach pasażerów. Posiłki powinny być podawane w sposób elastyczny; powinna też być możliwa samoobsługa. Wszystko, co jest charakterystyczne (kolory, wzory, obsługa, mundury, oświetlenie, materiały, bar), powinno wyróżniać daną linię lotniczą. Toalety powinny być dostępne z przodu i z tyłu ze wszystkich miejsc. Większe toalety powinny być wyposażone w widoczne wentylatory, okna i automatyczne jednorazowe papierowe nakładki na sedesy. W każdej toalecie powinny być kubki i woda do picia. Powinno być specjalne pomieszczenie do zmiany pieluszek u małych dzieci. Powinno być odrębne pomieszczenie do przebierania się, wyposażone jedynie w umywalkę. Powietrze w kabinie pasażerskiej powinno być filtrowane, by zapobiec infekcjom. Powinno istnieć miejsce do zabaw dla małych dzieci. Instrukcje i zawiadomienia nadawane przez głośniki powinny być słyszalne i zrozumiałe; pasażerowie powinni mieć możliwość zasygnalizowania mówiącemu, kiedy takimi nie są. Oświetlenie wewnętrzne i zasłanianie okien powinno umożliwiać

stworzenie indywidualnego cyklu dobowego samolotu (wschodu i zachodu słońca; samolot automatycznie opóźnia świt). Procedury imigracyjne powinny odbywać się na pokładzie.

Bar

Od sekcji z fotelami projektanci chcieli oddzielić przestrzeń barową, w której będzie się podawać napoje alkoholowe i bezalkoholowe oraz przekąski, i w której można by też dokonywać zakupów wolnocłowych i katalogowych. Do baru powinny być przymocowane siedzenia na zawiasach. Na ścianach powinno się pokazywać szczegółowe informacje o locie, w tym obraz panelu kontrolnego w kokpicie (z objaśnieniami) i zegary wskazujące czas w poszczególnych miejscowościach. W przestrzeni barowej powinny być wejścia do toalet. Przestrzeń ta może być wówczas wykorzystywana jako poczekalnia do toalet. Bar powinien uzyskiwać przychody i zarabiać na sobie.

Wiele z tych właściwości zaprojektowano w samolocie, który Boeing oznaczył jako 787 (oferowany obecnie liniom lotniczym). Inne właściwości są dostępne jako opcjonalne przy zakupie samolotu przez daną linię lotniczą. W mocno konkurencyjnym świecie producentów samolotów pasażerskich, Boeing 787 sprzedaje się jak gorące bułeczki, jak to stwierdził jeden z projektantów Boeinga.

Podsumowanie

Istnieje oczywiście ogromna liczba rozmaitych urządzeń i pomieszczeń. Nie da się zatem opracować jednego poradnika, jak je wszystkie projektować. W ich projektach muszą dominować wyróżniające cechy każdego z nich. Ich wyjątkowość wynika z funkcji, jakie spełniają. Możemy jedynie przytoczyć to, co powiedzieliśmy na początku rozdziału: w dobrze zaprojektowanym obiekcie forma jest sługą funkcji.

W ostatnim rozdziale tej części podsumowujemy ogrom zdobytego przez nas bezpośredniego doświadczenia z lat pracy nad procesem projektowania idealnego rozwiązania. Jeżeli nie jesteś pewny, czy będzie ci ono przydatne, zapewniamy: jest to właśnie ten rozdział, który koniecznie powinieneś przeczytać.

S

Skocz na głęboką wodę

Jedynie ryzykując z godziny na godzinę, odczuwamy, że w ogóle żyjemy. A dość często nasza wiara w niepotwierdzony wynik jest jedyną rzeczą, która umożliwia doprowadzenie do tego wyniku

– William James

Powinno być jasne dla czytelnika, że szeroka gama zastosowań przedstawionych przez nas w tej książce świadczy o naszej wierze w nieograniczone możliwości projektowania ideału w zapobieganiu problemom, z jakimi organizacje mają dziś do czynienia, i w odkrywaniu tego, co mogą zrobić dzisiaj, aby się przygotować do przyszłości. Według naszych doświadczeń występują dwie sytuacje, w których menedżerowie są najbardziej otwarci na projektowanie ideału.

Możesz mieć do czynienia z nierozwiązywalnym kryzysem tu i teraz. Albo też twoja firma funkcjonuje dobrze, ale chcesz, aby funkcjonowała jeszcze lepiej w przyszłości – chcesz przejść do awangardy zarządzania.

W tym rozdziale korzystamy z naszych doświadczeń nad projektowaniem ideału, by opowiedzieć, jak obydwie wymienione grupy menedżerów, a także ci, którzy znajdują się gdzieś pomiędzy nimi, mogą korzystać z tego procesu. Przekonasz się też, że poszczególne osoby mogą odnieść ogromny sukces osobisty i czerpać satysfakcję z uczestniczenia w procesie projektowania. Na koniec mówimy o przeszkodach, z jakimi możesz mieć do czynienia, i o tym, jak je przewycięzać.

Wnioskiem, jaki powinieneś wyciągnąć z tego rozdziału, jest to, że jeżeli uznasz projektowanie ideału za coś, czego potrzeba twojej firmie, to powinieneś od razu skoczyć na głęboką wodę – zastosować ten proces.

Przewycięzanie kryzysu bieżącej chwili

Nie musimy mówić o tym, czy twoja firma ma do czynienia z kryzysem dużym lub małym. Ty sam to wiesz. Możemy ci jednak powiedzieć, że jeżeli twoja firma pomimo wielu prób nie potrafiła poradzić sobie z problemem, to jest klasycznym kandydatem do projektowania ideału. Zapewne kryzys jest skutkiem problemu systemowego, a poprzednie próby naprawy dotyczyły jedynie części dotkniętego nim systemu. Od początku argumentowaliśmy, że nie da się rozwiązać problemu systemowego, naprawiając tylko jedną jego część. Wielka siła projektowania ideału polega na tym, że dostrzega się w nim znacznie większy zbiór możliwych rozwiązań i okazji do wprowadzania zmian w większym systemie, które spowodują, że znikną symptomy problemu, występujące w danej części.

Co możesz zrobić jako jednostka, by w swojej firmie doprowadzić do świadomości potrzeby przystąpienia do projektowania ideału? Z naszego doświadczenia wynika, że odpowiedzią jest dawanie dobrego przykładu. Zaczynij od tego miejsca, w którym jesteś, od komórki czy działalności, którą kierujesz. Być może nie będziesz nawet potrzebował akceptacji kogoś na wyższym szczeblu. Powodzenie osiągnięte przez ciebie w twojej dziedzinie jasno pokaże innym, że projektowanie ideału mogłoby też doprowadzić do rozwiązania większych problemów. Często byliśmy tego świadkami, a widać to także w niektórych przykładach przytoczonych w tej książce. Można to również (czy ośmielimy się to powiedzieć?) przyznać do wzmocnienia twojej pozycji w firmie.

Ulepszanie dobrej firmy

Firma nieprzeżywająca kryzysu może nie wydawać się idealnym kandydatem do projektowania ideału. Niemal zawsze jednak i tutaj istnieją osoby, które myślą o przyszłości oraz o tym, jak mogłyby już dzisiaj zwiększyć przewagę konkurencyjną w gwałtownie zmieniającej się gospodarce globalnej. Postrzegają projektowanie ideału jako narzędzie służące do tego, by ich firma stała się jeszcze efektywniejsza w przyszłości.

Skuteczne firmy stosują projektowanie ideału do generowania przełomowych innowacji w wyrobach i usługach. Stosują ten proces do zwiększenia elastyczności organizacyjnej i swoich zdolności dostosowawczych. Umożliwia im to sprawowanie większej kontroli nad własną przyszłością, zamiast czekania i reagowania na zmiany już zachodzące na rynku.

Sprawianie, by praca przynosiła większą satysfakcję

Na poziomie indywidualnym projektowanie ideału może zmniejszać obawy, że się pozostanie z tyłu za konkurencją. Osoby, które stosują projektowanie ideału, odnoszą z tego korzyści w swoim rozwoju osobistym i zawodowym. Projektowanie takie powoduje, że praca daje im większą satysfakcję dzięki temu, że wywiera większy wpływ, a jednocześnie stawia im wyzwania pobudzające do myślenia o przyszłości. Większość ludzi wykorzystuje w pracy jedynie część swojej wiedzy; mogliby oni jednak wykorzystywać **całą** swoją wiedzę w trakcie projektowania ideału. A jak wskazywaliśmy wcześniej, może ono spowodować, że aktywni menedżerowie staną się bardziej widoczni dla kierownictwa wyższego szczebla i dzięki temu zwiększą swoje szanse na zrobienie kariery. Na koniec, pamiętaj o elemencie zaskoczenia, o którym wspomnieliśmy w rozdziale 1.

Jeżeli jesteś członkiem firmy, w której nigdy nie prowadzono projektowania ideału, niemal na pewno pojawią się przeszkody, które trzeba przezwyciężyć. Powiemy ci teraz o niektórych z nich i o tym, jak je możesz pokonać.

Przezwyciężanie przeszkód w projektowaniu ideału

Nawet najlepiej zaplanowane projektowanie ideału może natrafić na przeszkody zagrażające osiągnięciu powodzenia. Aby cię przygotować do przezwyciężania tych przeszkód, kończymy ten rozdział, opisując przeszkody, na jakie możesz natrafić, i wskazując jak można sobie z nimi skutecznie poradzić.

Pierwszy ich zbiór to przeszkody psychologiczne. Jak przy wszystkich nowych procesach, niektórzy ludzie są skłonni przeciwstawiać się procesowi projektowania ideału ze względu na to, co mylnie o nim sądzą i czego się obawiają. Drugi zbiór przeszkód powstaje w trakcie procesu projektowania.

Oto niektóre z obydwu rodzajów przeszkód:

Przeszkody psychologiczne

- przekonanie, że projektowanie ideału jest zbyt skomplikowane
- przekonanie, że jest ono zbyt czasochłonne
- obawa, że projekt będzie zanadto wydumany i niemożliwy do wdrożenia
- obawa, że proces projektowania wywoła nierealne oczekiwania, które doprowadzą u projektantów do rozczarowań i frustracji
- pojawienie się przekonania, że nie ma dostatecznie dużej ilości czasu na zajęcie się takim procesem w zagrożonej firmie

- niezdolność wyobrażenia sobie, że istniejący system „tej nocy uległ zniszczeniu”
- lęk przed utratą pracy po wdrożeniu nowego projektu.

Przeszkody proceduralne

- posiedzenia odbywają się zbyt rzadko, a obecność na nich jest zmienna
- niektórzy uczestnicy w trakcie posiedzeń dominują nad dyskusją, inni zaś nie zabierają głosu
- niektórzy menedżerowie kochają swój autorytet formalny i nie chcą z niego zrezygnować w trakcie projektowania ideału
- niektórzy uczestnicy nie potrafią spojrzeć z zewnątrz na sytuację, w której się znajdują
- kultura firmy nauczyła pracowników bierności, nie wierzą więc, że mogą uzyskać jakąkolwiek kontrolę nad swoją przyszłością
- naczelne kierownictwo nie wspiera procesu projektowania i nie wesprze ostatecznego projektu.

Spójrzmy na te przeszkody i wyjaśnijmy, dlaczego nie mają uzasadnienia w świetle naszych doświadczeń dotyczących procesu projektowania ideału w rzeczywistym świecie.

Przewycięzanie przeszkód psychologicznych

Przekonanie, że projektowanie ideału jest zbyt skomplikowane. Na pierwszy rzut oka projektowanie ideału może się wydawać zbyt skomplikowane. Jest rzeczą niezwykle ważną, aby moderator na samym początku opisał proces i podkreślił, że w sesjach projektowych istnieje wewnętrzna logika. Zazwyczaj przekonanie o trudności projektowania zanika, kiedy uczestnicy zrozumieją cały proces.

Przekonanie, że jest ono zbyt czasochłonne. Wobec tylu zebrań, w których ludzie obecnie biorą udział, zrozumiały stają się niepokój, że dalsze posiedzenia będą dodatkowo pochłaniać ich czas. Jednak proces projektowania zmniejsza potrzebę zwoływania innych narad, których przedmiotem byłoby rozwiązywanie problemów będących skutkiem braku projektowania w przeszłości. W trakcie sesji ponadto rozpatruje się krytyczne problemy organizacyjne takie, których nie rozpatrywano na innych posiedzeniach – a zajmuje się nimi w sposób otwarty i skuteczny. W końcu powinno być mniej narad niż obecnie.

Obawa, że projekt będzie zanadto wydumany i niemożliwy do wdrożenia. Na początku, przed opracowaniem projektu idealnego, pojawiają się często obawy, że nie będzie żadnej możliwości jego wdrożenia. Po prostu jest zbyt wiele przeszkód, które uniemożliwią jego realizację.

Musi się jednak pamiętać, że celem jest możliwie dokładne zbliżenie się do projektu idealnego, a niekoniecznie wdrożenie go w każdym szczególe. Przekonaliśmy się, że uczestnicy niemal zawsze są zaskoczeni tym, jak wiele elementów projektu idealnego da się wdrożyć. Konwencjonalny proces planowania nie doprowadziłby do wdrożenia najlepszych elementów projektu idealnego.

Obawa, że proces projektowania wywoła nierealne oczekiwania, które doprowadzą u projektantów do rozczarowań i frustracji. Niektórzy menedżerowie mogą się obawiać, że proces projektowania ideału wzbudzi u ich podwładnych (albo u klientów) duże nadzieje, które doprowadzą jedynie do rozczarowania, kiedy nic się nie zmieni. W praktyce jednak dzieje się tak, że powstaje wiele twórczych pomysłów, spotykających się z szerokim poparciem, i staje się jasne, że pewną ich liczbę można z powodzeniem zrealizować.

Pojawienie się przekonania, że w zagrożonej firmie nie ma dostatecznie dużej ilości czasu na zajęcie się takim procesem. Zamiast konwencjonalnego zajmowania się bieżącymi zagrożeniami – rozwiązywaniem ich lub ponownym stosowaniem rozwiązań z przeszłości – uczestnicy przekonują się, że w ramach projektowania ideału mogą twórczo się nimi zajmować oraz zapobiegać im, i to zazwyczaj w czasie krótszym od potrzebnego na konwencjonalne działanie.

Niezdolność wyobrażenia sobie, że istniejący system „tej nocy uległ zniszczeniu”. Bieżąca rzeczywistość może niektórym ludziom utrudniać nowe spojrzenie i wyobrażenie sobie nowego systemu, nieobarczonego istniejącymi warunkami. Do moderatora projektu należy przypomnienie uczestnikom o tym założeniu, pozostawiającym im swobodę w myśleniu.

Lęk przed utratą pracy po wdrożeniu nowego projektu. Obawa, że projekt doprowadzi do redukcji zatrudnienia, jest rzeczą naturalną. Aby przezwyciężyć tę obawę, jest konieczne, by dyrektor naczelny zapewnił wszystkich uczestników procesu projektowania o tym, że nikt z tych, którzy w nim biorą udział, nie straci pracy ani nie zostanie zdegradowany w wyniku brania udziału w tym procesie.

Przezwycięzanie przeszkód proceduralnych

Posiedzenia odbywają się zbyt rzadko, a obecność na nich jest zmienna. Moderatorzy projektów muszą położyć naciskać na to, aby sesje odbywały się nie rzadziej niż raz w miesiącu. W innym wypadku będzie zbyt wiele zbędnych aktualizacji i powtarzania dyskusji z poprzednich posiedzeń.

Niektórzy uczestnicy w trakcie posiedzeń dominują nad dyskusją, inni zaś nie zabierają głosu. Nieuchronnie, niektórzy roz-

mowni uczestnicy będą starali się zdominować dyskusję, a inni będą obawiali się zabrać głos, aby się nie ośmieszyć. Moderator pełni kluczową rolę, udzielając głosu bardziej milczącym uczestnikom, przy powstrzymaniu rozmowniejszych od zdominowania dyskusji, aby doprowadzić do omówienia wszystkich pomysłów. Nikt nie ma monopolu na kreatywność; proces projektowania powinien wykrzesać iskrę twórczą u wszystkich uczestników – nawet u tych, którzy zachowują milczenie.

Niektórzy menedżerowie kochają swój formalny autorytet i nie chcą z niego zrezygnować w trakcie projektowania ideału. Perspektywa zmiany zawsze stanowi zagrożenie dla status quo w organizacjach. Niektórzy menedżerowie starają się utrzymać swój formalny autorytet w trakcie sesji planowania – między innymi zachowując dla siebie swoją wiedzę, gdyż jest ona źródłem ich władzy. Aby przezwyciężyć tę przeszkodę, moderator powinien podkreślać różnicę między **władzą nad czymś**, a **władzą dokonania czegoś**. Jest to szczególnie ważne wówczas, gdy projekt daje władzę bardzo wykształconym podwładnym, dla których zawsze atrakcyjniejsza będzie organizacja demokratyczna niż autokratyczna. Kiedy oporni menedżerowie zdadzą sobie sprawę z tego, że więcej zyskają, niż tracą w wyniku demokratyzacji, powinni chętniej uczestniczyć w projektowaniu.

Niektórzy uczestnicy nie potrafią spojrzeć z zewnątrz na sytuację, w której się znajdują. Pomimo usiłowań, wydaje się, że nie potrafią spojrzeć na problem, wychodząc poza swoje obecne doświadczenia. Można to złagodzić, organizując we wczesnej fazie procesu spotkania z interesariuszami nieuczestniczącymi w procesie projektowania. W wyniku nalegania na pozytywny, a nie negatywny charakter sugestii interesariuszy, członkowie zespołu projektowego nie tylko poznają ważne punkty widzenia, ale spowodują też, by projekt idealny stał się możliwy do przyjęcia dla interesariuszy nieuczestniczących w procesie projektowania. Dobry moderator ponadto będzie pobudzać do spojrzenia na sytuację z zewnątrz, przedstawiając przykłady, jak tego dokonać.

Kultura firmy nauczyła pracowników bierności; nie wierzą oni, że mogą uzyskać jakąkolwiek kontrolę nad swoją przyszłością. W firmie, w której kierunek jest obecnie wyznaczany przez kierownictwo wysokiego szczebla, i to często w formie rozkazywania i kontrolowania, dla wielu menedżerów średniego szczebla i dla pracowników sztabowych czymś zupełnie obcym jest myśl, że mogliby wykorzystać projektowanie ideału do śmiałego myślenia i do aktywnego przyczyniania się do przyszłości firmy. W dobrze poprowadzonym projektowaniu ideału zdadzą sobie sprawę z tego, że proces ten ułatwi im wywarcie wpływu na firmę.

Naczelne kierownictwo nie wspiera procesu projektowania i nie wesprze ostatecznego projektu. Aby projektowanie ideału w skali całej organizacji było skuteczne, jest sprawą zasadniczą, by od

samego początku dyrektor naczelny albo odpowiedni menedżer wysokiego szczebla uczestniczył w procesie projektowania. W czasie udzielania wstępnych informacji, moderator projektu powinien taktownie wyjaśnić naczelnemu kierownictwu, że jego prestiż będzie zagrożony, jeżeli nie weźmie ono udziału w tych pracach i nie udzieli mu poparcia.

Podsumowanie

Najlepszym zakończeniem tego rozdziału, poświęconego skokowi na głęboką wodę w projektowaniu ideału, będzie powtórzenie cytatu z Williama Jamesa, od którego rozpoczęliśmy: „Jedynie ryzykując z godziny na godzinę, odczuwamy, że w ogóle żyjemy. A dość często nasza wiara w niepotwierdzony wynik jest jedyną rzeczą, która umożliwia doprowadzenie do tego wyniku”.

Na tym kończymy część drugą. W poszczególnych rozdziałach przedstawiliśmy tu zastosowanie projektowania ideału do szerokiej gamy przedsiębiorstw i organizacji, a w ostatnim udzieliliśmy pewnych wskazówek dotyczących warunków, od których zależy sukces albo klęska projektowania ideału. W części trzeciej rozpatrujemy zastosowanie projektowania ideału do niektórych z głównych wyzwań stojących dzisiaj przed światem.

CZEŚĆ TRZECIA

PROJEKTOWANIE IDEAŁU

bez ograniczeń
– zastosowania w odniesieniu
do wyzwań
stojących przed światem



10

Wyzwanie miejskie

Prywatny samochód, z punktu widzenia liczby przewożonych w nim osób, jest akurat najbardziej marnotrawnym sposobem wykorzystania przestrzeni miejskiej

– Lewis Mumford

Dotychczas w tej książce skupialiśmy się na zastosowaniu projektowania ideału w przedsiębiorstwach i w innych, pokrewnych organizacjach. Jesteśmy jednak przekonani, że projektowanie ideału może być potężnym narzędziem w stawianiu czoła wielu poważnym wyzwaniom stojącym dzisiaj przed światem. W tej części przedstawiamy zastosowanie projektowania ideału do niektórych z tych wyzwań.

W pierwszym rozdziale części trzeciej przedstawiamy, w jaki sposób można zastosować projektowanie ideału do odwiecznych problemów miasta i dużych obszarów miejskich. Pierwszym z tych problemów jest projekt samochodu miejskiego, a drugim przeprojektowanie Paryża jako miasta narodowego i międzynarodowego.

Samochód miejski

Kiedy po raz pierwszy wymyślono samochód i przystąpiono do jego masowej produkcji, był to przedmiot luksusowy. Został więc zaprojektowany jako pojazd ogólnego przeznaczenia, do ruchu zarówno w obrębie poszczególnych miejscowości, jak i między nimi. Jednak, jak zauważył Louis Mumford, „prywatny samochód, z punktu widzenia liczby przewożonych w nim ludzi, jest akurat najbardziej marnotrawnym sposobem wykorzystania przestrzeni miejskiej”.

Marnuje się nie tylko przestrzeń, ale także czas. Traci się dużą ilość czasu na jazdę w obrębie miast, zwłaszcza w godzinach szczytu. Na przykład na dotarcie do centrum Filadelfii z którejś z jej północnych miejscowości podmiejskich potrzeba dziś równie wiele albo nawet więcej czasu,

niż było potrzeba na dojazd powozem konnym przed stuleciem. W pewnym mieście latynoamerykańskim powstał ostatnio korek, w którym tysiące samochodów godzinami tkwiło w bezruchu. W czasie oczekiwania kilka osób zmarło na zawał serca, bo nie mogły do nich dotrzeć ambulanse z pomocą lekarską.

Częstym zjawiskiem na drogach ekspresowych w miastach są długie przerwy w ruchu w wyniku wypadków drogowych. Poza tym gwałtownie rośnie zanieczyszczenie powietrza, spowodowane pracą silników na jałowym biegu.

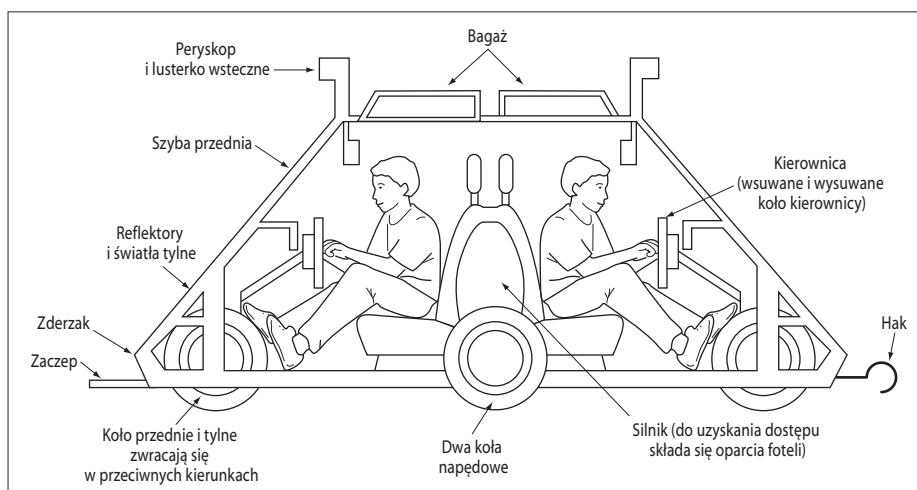
To, że w większości gospodarstw domowych jest obecnie więcej niż jeden samochód, uzasadnia rozważenie możliwości zaprojektowania dwóch różnych rodzajów samochodów – jednego do użytkowania w obrębie miasta, a drugiego do podróży między miastami. Mały samochód miejski stworzyłby możliwość zmniejszenia zatłoczenia w ruchu ulicznym, które w wielu miastach osiągnęło poziom kryzysowy. W niektórych miastach zakazano ruchu samochodów w centrum, jednak zakaz korzystania z małych samochodów należałoby ograniczyć na przykład jedynie do godzin między 6.00 a 19.00 od poniedziałku do piątku.

Zdając sobie sprawę z zalet takiego samochodu, grupa profesorów i ich studentów postanowiła kilka lat temu zaprojektować idealny samochód, a następnie rozpatryć z producentami samochodów możliwości jego produkcji. Pamiętajmy, że w projektowaniu ideału zakłada się, że obecny model ostatniej nocy uległ zniszczeniu i że projektanci zaczynają od zera. Nasz projekt nie przypomina dzisiejszych małych samochodów, których większość stanowi jedynie pomniejszoną wersję sedanów normalnej wielkości.

Pierwsze pytanie, na jakie należy odpowiedzieć, to jaka powinna być wielkość samochodu miejskiego. Z badań przeprowadzonych w amerykańskich i meksykańskich miastach wynika, że przeciętna liczba pasażerów samochodu waha się między 1 a 2. Postanowiono zatem, że samochód miejski będzie dwuosobowy. Niekiedy trzeba przewieźć więcej niż dwie osoby; postanowiono odłożyć to zagadnienie na później. Problem ten jednak nie jest zbyt poważny, bo dzisiaj często chcemy przewieźć więcej osób, niż jest miejsc w samochodzie, i udaje nam się to zrobić – zazwyczaj za pomocą większej liczby samochodów.

Następnym krokiem w procesie projektowania było narysowanie fotela kierowcy, ponieważ postanowiono utrzymać przyjęte obecnie założenie, że kierowca powinien zajmować pozycję siedzącą (zob. rys. 10.1). Z kolei zajęto się tym, że w samochodach dwuosobowych, na przykład sportowych, kierowca siedzi zawsze obok kierowcy, zwrócony twarzą do przodu. Jednak z badań wynika, że bezpieczeństwo pasażera jest większe, kiedy siedzi on zwrócony twarzą do tyłu samochodu. Wówczas w razie zderzenia pasażer zostaje wciśnięty w oparcie swojego fotela, zamiast

uderzać w szybę samochodu. To daje dwie możliwości: posadzić pasażera zwróconego do tyłu obok kierowcy, albo umieścić go zwróconego do tyłu za kierowcą.



Rysunek 10.1 Schematyczny projekt samochodu miejskiego

Te możliwości doprowadziły do zbadania zagęszczenia osób w pojazdach w ruchu, gdyby wszystkie samochody były dwuosobowe, ale we wszystkich pasażerowie siedzieliby obok siebie albo we wszystkich siedzieliby jeden za drugim. Zagęszczenie możliwe do uzyskania przy węższych, lecz dłuższych samochodach było kilkakrotnie większe od tego, które byłoby możliwe przy krótszych, lecz szerszych pojazdach. Wynikało to stąd, że możliwe byłoby przepełnienie wszystkich pasów na jezdniach, co umożliwiłoby jazdę dwóch węższych samochodów obok siebie, a do ruchu tych znacznie lżejszych pojazdów dałoby się także wykorzystać połowę pobocza dróg szybkiego ruchu. Postanowiono zatem umieścić pasażera za kierowcą.

Gdzie powinien znajdować się silnik? Można by go umieścić z przodu lub z tyłu pojazdu, jak w dzisiejszych samochodach. Jednak inne pytanie rzuciło wyzwanie konwencjonalnemu myśleniu: gdzie powinien się znajdować silnik, by maksymalizować stabilność pojazdu? Odpowiedź na to pytanie brzmiała: w środku, między fotelami kierowcy i pasażera.

Jaka powinna być maksymalna prędkość takiego samochodu? Z badań wynikało, że największe zagęszczenie na drodze uzyskuje się przy prędkości około 40 mil na godzinę¹. A zatem w samochodzie miejskim potrzebny byłby silnik, umożliwiający jazdę z prędkością nieprzekraczającą

¹ Czyli ok. 65 kilometrów na godzinę.

50 mil na godzinę². To oznaczało, że silnik nie musi być większy od stosowanego w małych ciągnikach. Czy byłby to silnik spalinowy, z ogniwami paliwowymi, czy z jakimś innym źródłem napędu, zależałoby od osiągnięć techniki w danym okresie. W każdym razie znacznie zmniejszyłoby to zanieczyszczenie powietrza powodowane przez samochody.

Drzwi po obydwu stronach pojazdu przesuwają się do tyłu, umożliwiając dostęp zarówno do silnika, jak i do foteli, a oparcia foteli składają się do przodu, aby ułatwić dostęp do silnika.

Pozostawiając na później względy estetyczne, projektanci wokół dwóch foteli i silnika umieścili prostą ramę.

Gdzie powinny znajdować się koła? W konwencjonalnych samochodach znajdują się na końcach osi w czterech – przednich i tylnych – rogach samochodu. Ponownie wyzwaniem stało się pytanie: gdzie powinno się założyć koła, by zminimalizować potrzebę przenoszenia napędu? Odpowiedź była jasna: należy umieścić dwa koła na osi napędzającej w środku samochodu, bezpośrednio pod silnikiem. Następnie zaprojektowano po jednym kole z przodu i tyłu samochodu. Byłyby to koła jałowe, nie napędzane silnikiem, jednak nadawałyby samochodowi kierunek ruchu przy jeździe na wprost lub w pokonywaniu zakrętu. Można by je przystosować do jednoczesnego zwrotu w przeciwnych kierunkach, gdyby chciał tego kierowca. Zmniejszyłoby to promień skrętu niemal do zera. Albo też tylko jedno z tych kół skręcałoby się, by nadawać kierunek ruchu samochodowi, podczas gdy drugie – „tylne” koło zwracałoby się swobodnie w czasie skrętu samochodu.

Pojazd był teraz symetryczny, taki sam z obydwu końców. Gdzie znajdowałaby się kierownica i inne urządzenia sterownicze? Obecnie przyjmuje się założenie: z przodu – tam, gdzie jest kierowca. Co by się jednak stało, gdyby można było kierować samochodem z obydwu końców (oczywiście w danym czasie tylko z jednego z nich)? Możliwe byłoby uzyskanie dwóch korzyści, gdyby pojazd był zaparkowany ukośnie przy chodniku, tak aby zajmował nie więcej miejsca na jezdni, niż zajmuje konwencjonalnie zaparkowany dotychczasowy samochód. Po pierwsze więcej niż jeden nowy pojazd zmieściłby się na miejscu zajmowanym obecnie przez jeden konwencjonalny samochód. Po drugie dałoby się zaparkować taki samochód bez wstrzymywania ruchu samochodów nadjeżdżających z tyłu. Można by nim wjeżdżać na wolne miejsce bez konieczności wykonywania manewru cofania.

Przy wyjeżdżaniu z miejsca zaparkowania ukośnie przy chodniku kierowca miałby jednak ograniczoną widoczność, chyba że można byłoby kierować samochodem z obydwu jego końców. Wówczas samochód mógłby

² Czyli ok. 80 kilometrów na godzinę.

włączyć się do ruchu bez jego zakłócania. A zatem umieszczono urządzenia sterownicze po obydwu końcach samochodu, z tym, że w danym momencie można by było korzystać tylko z jednego z nich. Można byłoby schować koło kierownicze po tej stronie, po której urządzenia sterownicze są nieczynne.

Bagażę oraz inne przedmioty, takie jak torby z zakupami żywnościowymi, można by umieścić na bagażniku dachowym i przykrywać je przy złej pogodzie.

Powrócono do sprawy przewożenia więcej niż dwóch osób. Jedną z możliwych kombinacji byłaby na przykład matka z trójką dzieci. Aby to umożliwić, projekt uwzględniałby jeszcze dodatkowy pojazd, dokładnie taki jak projektowany samochód, ale bez silnika i urządzeń sterowniczych. Pojazd ten byłby przyczepą. Obydwa pojazdy miałyby chowany lub składany hak holowniczy na jednym końcu i chowany lub składany zaczep na drugim. Matka mogłaby dowolnie rozmieścić dzieci i nie musiałaby ich słyszeć, chociaż dałoby się łatwo zapewnić połączenie komunikacyjne między samochodem a przyczepą. W podobny sposób dałoby się rozwiązać sprawę przewozu przy innych możliwych kombinacjach pasażerów.

Teraz każdy samochód byłby potencjalnie ciągnikiem dla dowolnego innego samochodu. Samochody, które uległy uszkodzeniu w drodze, mogłyby zostać odholowane do warsztatu przez jakikolwiek inny samochód. Poza tym dałoby się w ustalonych punktach zgromadzić sznur samochodów i odholować go za pomocą małego ciągnika na określone miejsce. Kierowcy i pasażerowie mogliby odpocząć, a nawet spać w trakcie tej podróży.

Aby zwiększyć bezpieczeństwo samochodu, każdy miałby zderzak, taki jak te, w które są wyposażone elektryczne samochodziki w parkach rozrywki. Takie elektryczne samochodziki osiągają prędkość znacznie przekraczającą 8 kilometrów na godzinę, ale w przeciwieństwie do obecnych samochodów zderzają się bez jakiejkolwiek szkody dla pojazdów i dla pasażerów. A zatem w projekcie przewidziano umieszczenie wokół całego samochodu takich zderzaków absorbujących wstrząsy.

W celu dalszego zwiększenia bezpieczeństwa, między światłami (zarówno przednimi, jak i tylnymi) znajdowałyby się czujniki. Sygnalizowałyby one błyskami samochodowi nadjeżdżającemu z tyłu, że znalazł się zbyt blisko. Przekazywałyby też kierowcy sygnał, że za blisko zbliża się do pojazdu jadącego przed nim. Z przodu i z tyłu byłyby ponadto peryskopy, umożliwiające kierowcy spojrzenie ponad jadącymi przed nim pojazdami. Badania wykazały, że to w istotnym stopniu zmniejszyłoby liczbę wypadków drogowych.

Omówiono gotowy projekt z potencjalnymi producentami takiego pojazdu. Były to firmy nieprodukujące obecnie samochodów. Poproszono je o oszacowanie, za ile można by je sprzedawać. Ich odpowiedzi w przybliżeniu odpowiadały połowie ceny najtańszego samochodu dostępnego

obecnie na rynku. To stworzyłyby na nie popyt w mniej rozwiniętych krajach, w których dzisiejsze samochody są po prostu za drogie.

Ze względu na to, że samochody są obecnie wykorzystywane przez tak niewielki ułamek czasu, zajęto się w projekcie tym, czy samochody miejskie nie powinny stanowić własności publicznej i nie powinny być powszechnie dostępne. Można byłoby je uruchamiać za pomocą kart bankomatowych. Można by wziąć którykolwiek z nich i pojechać nim, gdzie się chce, zostawiając go w dowolnym miejscu, albo w wyznaczonych punktach zbornych. Następnie mogłaby z niego korzystać inna osoba. Gdyby wprowadzono punkty zborne poza ulicami, uwolniłyby to ulice od zaparkowanych samochodów. Takie punkty zborne służyłyby także do przeprowadzania prac konserwacyjnych i do tankowania paliwa.

Z przeprowadzonej analizy ekonomicznej publicznej własności i dostępności tych samochodów wynikało, że jeżeliby nawet koszt odległości na jednostkę ponoszony przez użytkowników tych samochodów był nie większy niż koszt korzystania z ich własnych pojazdów, to i tak stałyby się one zdecydowanie największym źródłem dochodów miasta dzięki opłatom za ich użytkowanie, ponoszonym przez użytkowników.

Od czasu opracowania i opublikowania tej koncepcji małego samochodu miejskiego, w Europie wprowadzono do produkcji kilka modeli dwuosobowych samochodów miejskich. Jednym z nich jest odnowiony „garbus” Volkswagena, wprowadzony na rynek w 1998 roku. Innym jest Smart Daimlera-Chryslera, który wprawdzie w Europie przyniósł straty, ale który jednak może zostanie w przyszłości wprowadzony na rynek amerykański. Pininfarina pracuje obecnie nad jeszcze innym modelem, zwanym Nido, samochodem koncepcyjnym, wystawionym w genewskim salonie samochodowym w 2004 roku. Jednak każdy z nich różni się od naszego projektu. Mają zaledwie kilka zalet, przewidzianych w przedstawionym tu projekcie samochodu miejskiego. Niemniej jednak nie musiałyby się jednocześnie zastosować wszystkich właściwości przewidzianych w naszym projekcie; niektóre dałoby się zastosować do ulepszenia konwencjonalnych samochodów.

Powinno się pamiętać o tym, że ciągłe budowanie nowych miejskich dróg szybkiego ruchu nie zmniejszy korków w ruchu ulicznym. Nowe i lepsze sposoby przemieszczania się z jednego miejsca do drugiego zazwyczaj zwiększają popyt w stopniu większym, niż go zaspokajają nowe drogi ekspresowe.

Przeprojektowanie Paryża i jego otoczenia

Na początku 1971 roku rząd francuski zlecił grupie badawczej Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii przeanalizowanie przyszłości Paryża. W rządzie i społeczeństwie francuskim powszechne było przekonanie,

że z tą stolicą koniecznie coś trzeba zrobić. Ucierpiała ona w wyniku zaniedbań administracyjnych, gdyż pozwolono jej rozwijać się bez żadnego planu poza ekonomicznym, a wszystkie inne aspekty wzrostu i rozwoju miasta były pomijane. W konsekwencji stan miasta ulegał pogorszeniu, brakowało świadomości jego roli, przyszłości oraz tego, czym powinno być. Paryż był jedynym miastem w Francji niemającym samorządu – zarządzał nim rząd Francji. Konsekwencje nie ograniczały się do samego miasta, bo stanowiło ono część systemu ogólnokrajowego, a „wszystko, co się działo w Paryżu, promieniowało na całą Francję i wywoływało w niej rezonans; w taki czy inny sposób oddziaływało na cały kraj”³.

Prace nad tym zamierzeniem zorganizowano w taki sposób, aby zapewnić możliwie duży w nim udział władz francuskich i grup interesariuszy, reprezentujących możliwie szerokie spektrum opinii publicznej. Prace podzielono na cztery etapy: określenie zamętu, zaprojektowanie pożądanego stanu w przyszłości, planowanie rozwiązań przybliżonych do projektu, planowanie organizacyjne i wdrożeniowe.

Zespół projektowy rozpoznał dysonanse występujące obecnie w Paryżu oraz w jego otoczeniu krajowym i europejskim. Następnie opracował wizję przyszłości przy założeniu, że ówczesna polityka rządowa nie ulegnie zmianie. Ujawniła ona zamęt „istniejący w obecnej sytuacji, w którym kryją się katastrofalne warianty przyszłości”. Stało się oczywiste, że potrzeba fundamentalnych zmian. Zespół projektowy przeprowadził następnie ankietę, aby zebrać opinie o tym, czym Paryż powinien być. Dokonano syntezy uzyskanych informacji, opracowując na ich podstawie zbiór specyfikacji projektu pożądanego Paryża. Dominującymi wartościami były: **prymat** i **wyjątkowość**. „Obydwie te cechy stanowią w opinii Francuzów historyczne cechy Paryża jako idealnego miasta.”

Następnie zespół projektowy ustalił cele w dążeniu do tych wartości:

- **Polityczne**

- wprowadzić samorządność
- przekształcić Paryż w miasto otwarte
- denacjonalizować miasto
- przekształcić Paryż w stolicę Unii Europejskiej
- zrobić z Paryża siedzibę władz wielonarodowych.

- **Gospodarcze**

- rozwinąć wielonarodową specjalizację funkcjonalną
- zrobić z Paryża siedzibę stowarzyszeń produkcyjnych mniej rozwiniętych krajów
- zrobić z Paryża centrum marketingu, specjalizujące się w marketingu transnarodowym

³ H. Ozbekhan, *The Future of Paris: A Systems Study in Strategic Urban Planning*, Philosophical Transactions of the Royal Society of London, London 1977, t. 287, s. 523–544.

- opracować światowe systemy informacyjne zarządzania finansowego.

- **Urbanistyczne**

- ograniczyć napływ ludności
- skierować przemysł do dynamicznych regionów
- zrobić z Paryża światowe centrum usług badawczych planowania ochrony środowiska
- chronić centrum miasta środkami prawnymi
- zrobić z Paryża siedzibę przemysłu wysokiej techniki
- zrobić z Paryża centrum projektowania i produkowania systemów informacyjnych
- zrobić z Paryża centrum usług opartych na wiedzy.

Dekoncentracja ludności Paryża wymagała rozważenia tego, jakie wywołałoby to skutki w innych częściach Francji. Zachodnie regiony opierały się industrializacji, podczas gdy wschodnie szybko się industrializowały. Zaplanowano zatem wprowadzenie do zachodnich regionów nowych sektorów, opartych na lokalnych tradycjach (na przykład akwakulturze morskiej i turystyce) przy naturalnym wzroście istniejącej bazy gospodarczej. Następnie zaplanowano transnarodowe regiony wokół Lille, Metz, Nancy, Lionu i St. Etienne, jako ośrodków przemysłowych.

W wyniku przeprojektowania Paryża należało zastąpić zlokalizowane tam tradycyjne gałęzie przemysłu, nowoczesnym przemysłem wysokiej techniki. Wysłunięto też koncepcję Paryża jako stolicy Unii Europejskiej i jako miasta globalnego. Trzeba było w związku z tym zwrócić uwagę na **kulturowe** funkcje miasta, z uwzględnieniem następujących spraw:

- wprowadzenia regulacji prawnych dotyczących nowych budowli w centrum miasta
- wyeliminowania ruchu prywatnych samochodów z centrum miasta
- stworzenia wielonarodowych obiektów czasowego zamieszkania
- zorganizowania uniwersytetu rozwoju
- powołania i zorganizowania uniwersytetu świata
- stworzenia centrum wydarzeń kulturalnych niemających charakteru narodowego.

Dwoma najbardziej fascynującymi pomysłami, które pojawiły się wśród celów związanych z funkcją kulturową, były: uniwersytet rozwoju i uniwersytet świata. Pierwszy obmyślono jako rozwinięcie koncepcji *centre mediateur* (Paryż, znajdujący się na uprzywilejowanym skrzyżowaniu dróg i działający jako ponadnarodowe centrum mediacyjne dla Francji i poza nią). Uniwersytet miałby być nakierowany wyłącznie na ułatwienie społeczno-ekonomicznego rozwoju Trzeciego Świata. Zarysowano specjalny program nauczania w tej uczelni, zawierający innowacje w tej od dawna zaniedbanej dziedzinie.

Drugim, bardziej ambitnym pomysłem było powołanie w późniejszym okresie uniwersytetu, który byłby „wielonarodowy w każdym znaczeniu: treści programowych, nauczycieli Akademickich, studentów”. Wyobrażono go sobie jako „jeden z centralnych węzłów globalnej sieci edukacyjnej (...)”.

Aby zweryfikować ten plan, poproszono grupę Wharton o przeprowadzenie wszechstronnej ankiety wśród przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy we Francji i poza nią. Ankieta, przeprowadzona z zastosowaniem techniki delfickiej, miała posłużyć do sprawdzenia, czy koncepcja Paryża jako miasta globalnego zdaniem uczestników, których zapoznano z całością projektu, jest uzasadniona. Było to zgodne z zasadą uczestnictwa, zastosowaną od początku przez grupę Wharton. W wyniku ankiety okazało się, że jej uczestnicy wyraźnie zgadzają się z koncepcją Paryża jako miasta globalnego, jednak nie jako jedyne miasta tego typu. Uważali, że Nowy Jork, Saõ Paolo i Singapur pójdą taką samą drogą rozwoju.

W wyniku prac nad projektem, zasadniczej zmianie uległo ponadto znaczenie trzech kluczowych terminów, których zakres został rozszerzony: to, co pierwotnie traktowano jako europeizację, stało się globalizacją Paryża; to, co początkowo traktowano jako regionalizację, okazało się europeizacją Francji; a wąskie znaczenie demokracji bezpośredniej jako kluczowej pożądanej cechy Paryża stało się czymś pokrewnym procesowi, który Ackoff określa jako humanizację – coś, co wskazuje na dziedziny społecznej, a zwłaszcza kulturowej, zgodności między narodami. Projekt odegrał poważną rolę w dalszym rozwoju Paryża i całej reszty Francji. Wywarł wpływ na układ ruchu ulicznego, na podział na strefy budowlane, na rozwój i lokalizację przemysłu, na rozmieszczenie ludności, na uniwersytety i na wiele innych elementów. Jeszcze dzisiaj, 30 lat po opracowaniu projektu, niektóre jego elementy nadal funkcjonują, wyznaczając kierunek ewolucji Paryża i Francji.

W następnym rozdziale przedstawiamy zastosowanie projektowania ideału do jednego z najtrudniejszych dziś do rozwiązania problemów w USA i w innych krajach – chodzi o sprawiedliwe zapewnienie godziwej opieki zdrowotnej wszystkim obywatelom.

11

Wyzwanie dotyczące opieki zdrowotnej

Blisko połowa dłużników wymieniała przyczyny medyczne, co wskazuje, że od 1 850 tys. do 2 227 tys. Amerykanów (wnioskujących o postępowanie upadłościowe i osób na ich utrzymaniu) bankrutowało z przyczyn medycznych

– badania nad służbą zdrowia¹

Nierówności w opiece zdrowotnej dostępnej dla różnych członków społeczeństwa są godne ubolewania. W tym rozdziale przedstawiamy zastosowanie projektowania ideału najpierw do narodowego systemu zdrowia, zapewniającego każdemu sprawiedliwą opiekę, a następnie do lepszego sposobu ich świadczenia w skali lokalnej.

Narodowy system opieki zdrowotnej

Niemal wszyscy są zgodni co do tego, że system opieki zdrowotnej w USA nie jest idealny. Szacuje się, że 45 mln osób nie jest objętych ubezpieczeniem zdrowotnym. W efekcie nierównomierne są świadczenia opieki zdrowotnej i nierównomiernie są ponoszone przez nią koszty. Badania opublikowane w 2005 roku wykazały, że około połowa spośród tych, którzy złożyli wnioski o wszczęcie postępowania upadłościowego „wymieniała przyczyny medyczne, co wskazuje, że od 1 850 mln do 2 227 mln Amerykanów (wnioskujących o postępowanie upadłościowe i osób na ich utrzymaniu) bankrutowało z przyczyn medycznych”. Z badań tych wynikał między innymi wniosek, że „ubóstwo wielu dłużników – pozbawienie ich jedzenia, telefonu, elektryczności i opieki zdrowotnej – nadaje wiarygodność twierdzeniom, że nie mogą sobie pozwolić na ubezpieczenia zdro-

¹ D.U. Himmelstein, E. Warren, D. Thorne, S.J. Woolhandler, *Illness and Injury as Contributors to Bankruptcy*, „Health Affairs: The Policy Journal of the Health Sphere” 8 February 2005, <http://ssrn.com/abstract=664565>

wotne i zaprzecza powszechnemu pogładowi, że upadłość jest »łatwym rozwiązaniem«².

Wysunięto wiele propozycji, jak naprawić ten system, ale żadna z nich nie spowodowałaby jego **przekształcenia**, ograniczając się do jego reformowania i to jedynie w odniesieniu do aspektów finansowych. Zmiana sposobu płacenia za opiekę medyczną sama z siebie nie przekształci sposobu jej świadczenia. Zanim się ustali, jak należy płacić za opiekę zdrowotną, powinniśmy zaprojektować system, za który warto płacić.

Chociaż niektóre z propozycji będących przedmiotem dyskusji ulepszyłyby istniejący system, uwzględniając osoby obecnie nieobjęte ubezpieczeniem, to jednak nie wprowadziłyby najbardziej potrzebnych zmian, dzięki którym skupiłoby się uwagę na podtrzymaniu dobrego stanu zdrowia zamiast na leczeniu choroby lub niepełnosprawności. Przedstawiony niżej projekt wskazuje, w jaki sposób można byłoby ograniczyć niepotrzebne zabiegi, nadmierne koszty administracyjne, pomyłki lekarskie i oszustwa. Zajęto się w nim najpierw potrzebami i pragnieniami osób korzystających z opieki zdrowotnej, a dopiero później skupiono uwagę na potrzebach i pragnieniach tych, którzy ją sprawują.

Mała grupa profesorów Wharton School Uniwersytetu Pensylwanii zorganizowała w 1993 roku te prace i pokierowała nimi. Utworzono konsorcjum składające się z przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy, które opracowało projekt. Przedstawicielami były osoby zajmujące się indywidualnym i instytucjonalnym świadczeniem opieki zdrowotnej, użytkownicy systemu, przedstawiciele lokalnych społeczności, w których świadczy się usługi opieki zdrowotnej, pracodawcy, przedstawiciele firm ubezpieczeniowych, dostawcy zaopatrujący służbę zdrowia, i przedstawiciele władz rządowych USA.

Pierwsze dwie sesje projektowe przyniosły rozczarowanie, bo w żadnej z nich wyniki nie były ani zaskakujące, ani innowacyjne. Przełom nastąpił dopiero wtedy, kiedy trzyosobowa grupa kierująca – komitet wykonawczy grupy – spotykając się między sesjami projektowymi zdała sobie sprawę z tego, że system opieki zdrowotnej, który usiłowali zastąpić innym, nie był wcale systemem opieki zdrowotnej, ale raczej systemem opieki nad osobami chorymi i niepełnosprawnymi. Te dwa rodzaje systemów nie są równorzędne. Obecny system był nakierowany na eliminowanie lub łagodzenie tego, czego nie chcemy: choroby lub niepełnosprawności, zamiast na uzyskiwanie tego, czego chcemy – zdrowia. Kiedy pozbywamy się niechcianego, niekoniecznie otrzymujemy to, co pożądanego. W gruncie rzeczy możemy otrzymać coś gorszego. Przypomnijmy sobie, że usiłowanie pozbycia się napojów alkoholowych w USA nie tylko nie przyniosło

² Ibidem.

zamierzonego skutku, ale także przyczyniło się do rozwoju zorganizowanej przestępczości.

Kiedy podzielono się z całą grupą projektową spostrzeżeniem, że system opieki nad chorymi i niepełnosprawnymi nie jest równoznaczny z systemem opieki zdrowotnej, jej prace nabrały twórczego charakteru. Projekt (przedstawiony w skrócie niżej) w znacznym stopniu odbiega od obecnego systemu. Obszerniejsze omówienie tego projektu, wraz z jego zastosowaniem, zainteresowany czytelnik może znaleźć w książce Ackoffa i Rovina *Redesigning Society*.

Projekt

System zapewniałby podstawowe usługi opieki zdrowotnej (w tym profilaktyczne, zmierzające do utrzymania długotrwałego dobrego stanu zdrowia, oraz okulistyczne, otolaryngologiczne i stomatologiczne) każdemu legalnemu mieszkańcowi USA. Obejmowałby też wszystkich pracujących nielegalnie mieszkańców USA, za co płaciliby ich pracodawcy. To powinno zniechęcać do zatrudniania nielegalnych imigrantów w USA, a nawet do ich imigracji.

Usługi opieki zdrowotnej mogłyby być finansowane dzięki rocznemu podatkowi na opiekę zdrowotną, płaconemu przez poszczególne osoby w urzędach skarbowych (Internal Revenue Service – IRS). Wysokość tego podatku byłaby zależna od dochodu danej osoby, jej wieku, liczby osób na utrzymaniu, stylu życia, stanu zdrowia i środowiska. Osoby o niskich dochodach lub w ogóle ich pozbawione nie byłyby zobowiązane do płacenia tego podatku.

Pracodawcy płaciliby podatek na opiekę zdrowotną proporcjonalny do zagrożeń wynikających ze stworzonych przez nich warunków pracy. Mogliby ponadto zdecydować się na płacenie w całości lub w części podatków należnych od ich pracowników. Gdyby postanowili nie płacić tych podatków, byłiby początkowo zobowiązani do podwyższenia wynagrodzenia pracownikom o tyle, ile obecnie sami płacą na rzecz ubezpieczenia zdrowotnego.

Urzędy skarbowe pobierałyby podatki na opiekę zdrowotną i wydawałyby każdej osobie objętej systemem przeznaczone na ten cel roczne bonusy oraz znaczki zdrowia. Wartość tych bonów byłaby niezależna od wysokości wpłaconych podatków, stanowiłaby odzwierciedlenie osobistych cech danej osoby, związanych z jej zdrowiem (na przykład wieku, stopnia niesprawności i stylu życia). Eksperci zatrudnieni w narodowych instytutach zdrowia albo innej odpowiedniej instytucji, ale nie w urzędach skarbowych, określiliby wartość wydawanych bonów. Znaczki zdrowotne mogłyby być wykorzystywane jedynie na czynności związane z utrzymaniem zdrowia.

Każdy mógłby wybrać dowolnego usługodawcę opieki pierwszego stopnia, który zdecydowałby się prowadzić praktykę w ramach tego systemu. Następnie pacjent wręczałby swoje bony tym usługodawcom.

Świadczący usługi zdrowotne pierwszego stopnia otrzymywaliby od urzędów skarbowych miesięczne wypłaty na podstawie liczby i cech osób, które przekazały im swoje bony. Usługodawcy musieliby płacić za wszystkie podstawowe usługi i wyroby opieki zdrowotnej, które dostarczyli lub przepisali pacjentom. **A zatem im lepszy byłby stan zdrowia obsługiwanych, tym bardziej opłacalne byłoby to dla usługodawców pierwszego stopnia i tym niższa byłaby stopa podatkowa poszczególnych osób.** Niżej opisujemy, dlaczego usługodawcy pierwszego stopnia nie mieliby żadnych powodów przepisywania mniejszych ilości usług i wyrobów, niezależnie od potrzeb ich pacjentów, aby minimalizować koszty i maksymalizować zysk. Świadczący usługi zdrowotne pierwszego stopnia mogliby też otrzymywać pewne kwoty za wydawanie drugiej opinii (o tym również mówimy niżej).

Dzięki zachętom finansowym system wspierałby korzystanie z usług profilaktycznych przez wiele osób niekorzystających z obecnego systemu, co prowadziłoby do obniżenia w długim okresie kosztów na przykład opieki prenatalnej i szczepień ochronnych, zwłaszcza dzieci.

Lokalne zarządy opieki zdrowotnej zajmowałyby się administrowaniem programów opieki zdrowotnej w każdej miejscowości. Zarządy te określałyby podstawowe usługi opieki zdrowotnej, wydawałyby świadczącym te usługi zezwolenia na praktykę w danej miejscowości i monitorowałyby jakość ich usług. Taki monitoring zmniejszyłby liczbę i nasilenie procesów sądowych o błędy lekarskie. Zarządy powoływałyby sądy do rozstrzygania zażaleń. Zarządy prowadziłyby ponadto systemy informacji medycznej wchodzące w skład sieci ogólnokrajowej. System ten dostarczałby użytkownikom informacji potrzebnych do racjonalnego wyboru usług opieki zdrowotnej i świadczących je jednostek.

Narodowe instytuty zdrowia (National Health Institutes – NIH) – albo inna odpowiednia instytucja federalna – ustanawiałyby standardy rejestrów medycznych i innych informacji, które byłyby przestrzegane przez wszystkie miejscowe społeczności.

Urzędy skarbowe dostarczałyby tym lokalnym zarządom opieki zdrowotnej środki finansowe potrzebne im do pełnienia obowiązków.

Poszczególne osoby mogłyby wybierać usługodawców pierwszego stopnia, prowadzących praktykę poza systemem, i indywidualnie im płacić, ale i tak musiałyby opłacać podatek na opiekę zdrowotną.

Usługodawcy pierwszego stopnia mogliby funkcjonować albo w ramach systemu, albo poza nim, ale nie jednocześnie w tym i w tym. Ci, którzy funkcjonowaliby w ramach systemu, w pewnym stopniu mogliby sprawować kontrolę nad wybieraniem pacjentów i nad ich zachowaniem.

Bony zdrowotne pokrywałyby koszty uczestnictwa w uwierzytelnionych programach zdrowotnych. Osoby systematycznie korzystające z takich programów uzyskiwałyby ulgi podatkowe.

System zawierałby następujące mechanizmy zachowania równowagi, zapewniające pacjentom potrzebne im usługi:

- Wartość bonów otrzymywanych przez daną osobę wzrastałaby przy każdym odnowieniu rocznej umowy z tym samym usługodawcą pierwszego stopnia.
- Poszczególne osoby mogłyby bez dodatkowych opłat zmieniać usługodawcę raz do roku, a odpłatnie częściej niż raz do roku.
- Poszczególne osoby mogłyby uzyskać drugą opinię. Jeżeli byłaby ona zgodna z opinią usługodawcy pierwszego stopnia, dana osoba musiałaby ponieść związane z nią koszty, w przeciwnym wypadku koszty te musiałby ponieść usługodawca pierwszego stopnia.
- Lokalny zarząd opieki zdrowotnej organizowałby audyty wyników pracy usługodawców pierwszego stopnia i cofałby zezwolenia albo żądałby dodatkowego szkolenia tych, którzy nie spełniają standardów.
- Miejscowy system informacji zdrowotnej dostarczałby informacji dotyczących najlepszych praktyk i jakości usług świadczonych zarówno przez tych, którzy funkcjonują w ramach systemu, jak i tych, którzy funkcjonują poza nim.

Usługodawcy pierwszego stopnia powinni też mieć możliwość ubezpieczenia się od takiego niepomyślnego dla nich doboru pacjentów, który ograniczyłby ich dochody netto do poziomu, jaki uważaliby za niższy od dopuszczalnego minimum. Ubezpieczenie to obejmowałoby jedynie te wypadki, w których ich dochód netto wynosiłby mniej niż określone minimum. Stawki ubezpieczeniowe byłyby proporcjonalne do wybranego przez nich minimalnego poziomu dochodów.

Rząd federalny zapewniałby stypendia dla studentów medycyny, którzy zobowiązaliby się do pracy przez określony czas w charakterze usługodawców pierwszego stopnia w regionach wiejskich lub miejskich, obecnie w niedostatecznym stopniu objętych opieką.

Wyniki projektu

W 1991 roku szacowano, że suma oszczędności, jaką dałoby się uzyskać dzięki temu projektowi, wynosiłaby około 306 mld USD rocznie. Wystarczyłoby to do zapewnienia opieki wszystkim tym, którzy nie są objęci ubezpieczeniem zdrowotnym, a jeszcze pozostałoby dostatecznie dużo, by pokryć koszty opieki okulistycznej, otolaryngologicznej i stomatologicznej oraz programów zdrowotnych. Zespół projektowy przewidywał zatem, że zaprojektowany przez niego system nie wymagałby jakichkolwiek dodatkowych wydatków.

Zespół projektowy określił też dodatkowe skutki wdrożenia projektu. Koszty narodowego systemu opieki zdrowotnej uległyby poważnemu ograniczeniu, ale zakres opieki zdrowotnej nad wszystkimi mieszkańcami USA uległby znacznemu rozszerzeniu. Wyeliminowano by Medicare i Medicaid³. Rola rządu federalnego uległaby znacznemu ograniczeniu. Pracodawcy byłiby obowiązani do pokrywania jedynie kosztów opieki zdrowotnej związanej z warunkami pracy. System miałby charakter rynkowy i stosowano by w nim zachęty do odpowiednich zachowań oraz antybodźce zniechęcające kogośkolwiek z uczestników do nadużyć. Zapewniałby opiekę zdrowotną w regionach obecnie niedostatecznie obsługiwanych. Zachęcałby do kształtowania zintegrowanych systemów opieki zdrowotnej.

Zastosowanie

Pewną wersję takiego narodowego systemu zdrowia opracowano i wdrożono do systemu opieki zdrowotnej, prowadzonego przez Siostry Miłosierdzia Stowarzyszenia Nazaretanek. W siedmiu szpitalach – pięciu w Kentucky i po jednym w Tennessee i w Arkansas – wprowadzono ten system do praktyki.

Galeria opieki zdrowotnej

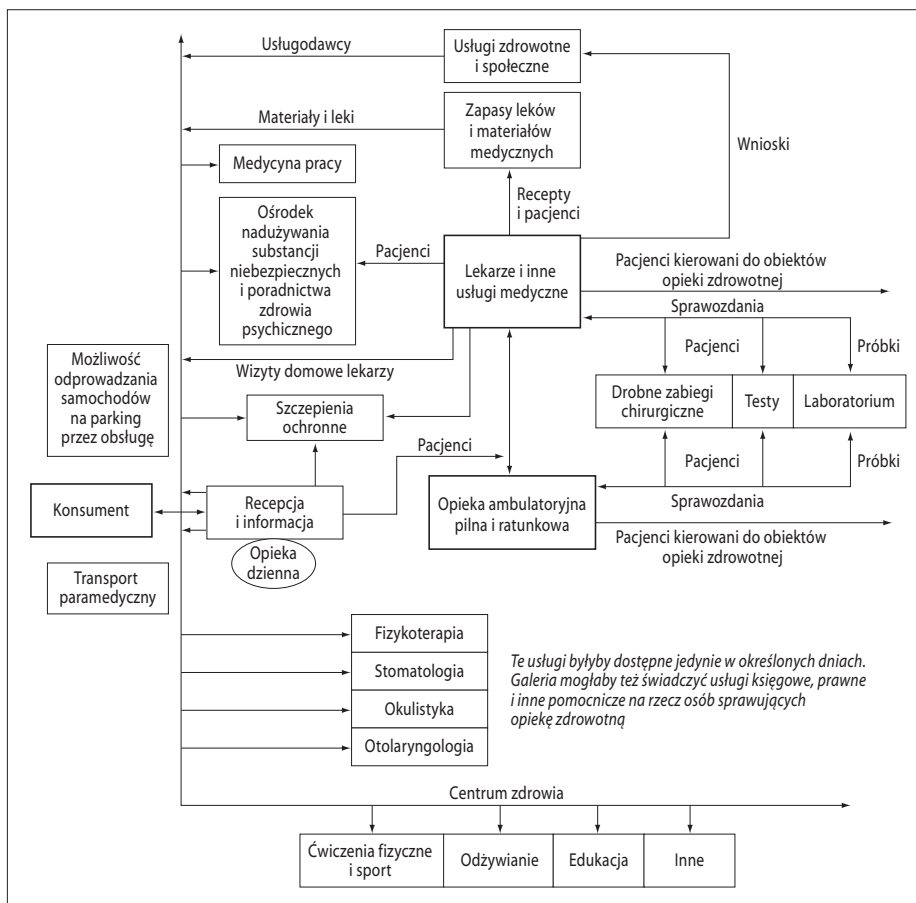
Poszczególne osoby mają do czynienia z opieką zdrowotną, kiedy wchodzi w interakcje z personelem medycznym. W tym miejscu dajemy przykład projektu obiektu opieki zdrowotnej, zapewniającego sprawną opiekę wszystkim, którzy do niego wejdą. Byłby on albo częścią systemu opieki zdrowotnej opisanego powyżej, albo samodzielnym systemem lokalnym.

Organizacja tego obiektu byłaby na tyle elastyczna, że poszczególne osoby lub grupy osób świadczące podstawową opiekę zdrowotną działałyby we własnych obiektach albo w takich miejscowościach, w których uzasadnia to gęstość zaludnienia (dla uproszczenia wszystkie takie obiekty nazywamy tu galeriami opieki zdrowotnej). Mogą one być zlokalizowane na terenach lub w budynkach uniwersytetów, korporacji, w pobliżu galerii handlowych lub w połączeniu z nimi albo w innych miejscach, w których istnieją duże skupiska ludzi.

Nowym użytkownikom przychodzącym do galerii opieki zdrowotnej w recepcji lub punkcie informacji wystawiano by tzw. inteligentne karty (lub ich odpowiedniki, w których stosuje się nowoczesną technikę informacyjną), natomiast tym, którzy już korzystają z usług, odczytywano by karty, które już mają (zob. rys. 11.1). Następnie umawiano by ich z wy-

³ Publiczne systemy finansowania opieki zdrowotnej funkcjonujące obecnie w USA (uwaga tłum.)

branymi przez nich usługodawcami albo z tymi, którym im przydzielono, gdyby nie mieli własnych preferencji. Informacje na inteligentnych kartach byłyby przekazywane odpowiednim usługodawcom. Chętnie byłyby widziane osoby przychodzące bez wcześniejszego umawiania się, a ich potrzeby byłyby zaspokajane w miarę możliwości wynikających z harmonogramów zajęć poszczególnych pracowników galerii. Możliwe byłoby też umawianie się telefoniczne. Chodziłoby o to, by dostęp do galerii był dla użytkownika możliwie najbardziej przyjazny.



Rysunek 11.1 Galeria opieki zdrowotnej

Galerie zazwyczaj obejmowałyby następujących usługodawców i usługi:

- Lekarze medycyny ogólnej, interniści, pediatrzy i specjaliści innych dziedzin, odpowiednio do potrzeb danej społeczności. Pomagaliby im pielęgniarze i pielęgniarki opieki podstawowej. Liczba specjalistów i ich rodzajów byłaby stosunkowo niewielka – ograniczona do takiej, jaką uzasadniałby obsługiwany obszar. Na przykład mogłoby być

wskazane, by w galerii działał jeden ginekolog i jeden ortopeda albo większa ich liczba. Świadczący usługi podstawowe mogliby kierować pacjentów do specjalistów w galerii lub poza nią.

- Jednostka ratunkowa zajmowałaby się wypadkami i pilnymi przypadkami, które zapewne nie będą wymagać hospitalizowania. Jednak dysponowałaby łózkami ułatwiającymi obserwację i leczenie pacjenta. Gdyby pacjentowi była potrzebna opieka w zakresie szerszym niż ta, jaką mogłaby świadczyć jednostka ratunkowa, natychmiast dowożono by go do jednostki, która mogłaby zapewnić potrzebną mu pomoc. Jednostka ratunkowa galerii byłaby dostępna przez 24 godziny na dobę.
- Ośrodek chirurgiczny i procedur alternatywnych (sprawujący opiekę ambulatoryjną).
- Urządzenia radiologiczne, kardiologiczne i do innych testów (jedynie do wspomaganie opieki podstawowej).
- Laboratorium.
- Poradnia medycyny pracy.
- Uprawniona poradnia do spraw nadużywania środków odurzających, zdrowia psychicznego i genetyki (świadcząca też usługi domowe).
- Etyk medyczny, z którego usług można korzystać na życzenie.
Te i inne wymienione usługi mogłyby być świadczone w niepełnym wymiarze czasu pracy. Usługodawcy mogliby obsługiwać kilka galerii.
- Jednostka opieki zdrowotnej i usług społecznych, utrzymywana przez miejscową społeczność, prowadziła poradnictwo i udzielała wskazówek. Zgłaszała do miejscowego zarządu opieki zdrowotnej osoby wymagające takiej opieki, ale nią nieobjęte. Zawiadamiała odpowiednich usługodawców podstawowej opieki o świadczonych przez siebie usługach. Zapewniała też opiekę domową i dysponowałaby ruchomą jednostką diagnostyczną i opiekuńczą dla tych, którzy nie mogą przyjść do galerii albo którymi lepiej można opiekować się w domu niż w zakładzie opieki zdrowotnej.
- Ośrodek opieki dziennej nad dziećmi pacjentów i pracowników.
- Usługi pomocnicze:
 - fizykoterapeuci
 - stomatolodzy
 - okuliści, optycy, usługi i wyroby okulistyczne
 - logopedzi.
- Centrum zdrowia, obejmujące ośrodki w rodzaju:
 - siłowni (ćwiczenia i sport)
 - centrum żywienia
 - centrum oświaty zdrowotnej.
- Jednostka szczepień ochronnych wykonująca podstawowe szczepienia oraz inne odpłatne.

- Parking z możliwością odstawienia samochodu przez obsługę.
- Przewóz paramedyczny do i z galerii.

Powyższe zestawienie obiektów i usług nie jest wyczerpujące. Przewidziano także powierzchnię na inne pokrewne obiekty i usługi, takie jak księgowość i usługi prawne związane ze sprawami medycznymi, księgarnie z książkami o zdrowiu oraz sprzedaż lub wynajmowanie sprzętu sportowego.

Jak w przypadku innych obiektów opieki podstawowej, galerie opieki zdrowotnej mogłyby być organizowane i prowadzone jako prywatne lub jako publiczne. Wszyscy usługodawcy płaciliby czynsz za zajmowaną przez siebie przestrzeń.

Autobusy wahadłowe łączyłyby galerie opieki zdrowotnej z jednostkami opieki zdrowotnej wyższych szczebli. Autobusy jeździłyby według regularnych rozkładów, z wyznaczonymi przystankami dla pacjentów.

Poszczególne osoby nie musiałyby korzystać z galerii w swojej miejscowości, mogłyby się udać do innej, wybranej przez siebie. To zachęcałoby do konkurencji między galeriami i zapewniałoby ich reagowanie na potrzeby konsumentów.

Zaletą galerii opieki zdrowotnej jest to, że wyrównują one jakość opieki sprawowanej nad każdym, kto do nich wchodzi. Umożliwiają zakupy w jednym miejscu zamiast odsyłania pacjentów od jednego specjalisty do drugiego, znajdującego się gdzieś indziej.

Z rozmysłem nie omawialiśmy, jakie koszty za korzystanie z usług galerii opieki zdrowotnej ponosiłby użytkownik. Ta kluczowa sprawa nadaje się raczej do rozwiązania w projekcie narodowego systemu opieki zdrowotnej.

W następnym i ostatnim w tej części rozdziale opisujemy, w jaki sposób można zastosować projektowanie ideału do stawienia czoła niektórym z wielkich wyzwań, z jakimi w dzisiejszym świecie mają do czynienia rządy.

12

Wyzwania stojące przed rządami państw

[Rozwój społeczny i gospodarczy] stwarza dla potencjalnych rekrutów [terrorystów] ekonomiczną alternatywę i prowadzi do powstania nowej klasy średniej, osobiście zainteresowanej utrzymaniem pokoju

– studium Rand Corporation nad terroryzmem i rozwojem

W ostatnim rozdziale części trzeciej stosujemy projektowanie ideału do wyzwań, stojących dzisiaj przed rządami państw całego świata. Pokazujemy tu, że projektowanie ideału może być potężnym narzędziem przy stawianiu czoła wyzwaniom krajowym i międzynarodowym, z jakimi te rządy mają dziś do czynienia. Zaczynamy od zaprojektowania wyborów krajowych, zapewniających maksymalną frekwencję osób uprawnionych do głosowania. Następnie zaprojektujemy organizację międzynarodową, która zastąpiłaby obecną Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ), a w której zostałyby wyeliminowane niezliczone przeszkody, stojące na drodze do spełnienia jej misji. Na koniec przedstawiamy projekt rozwiązywania problemu z międzynarodowym terroryzmem, będącym być może największym dzisiaj zagrożeniem dla narodów. W odróżnieniu od pozostałych przykładów są to nasze własne projekty. Nie zostały nam zlecone przez organizacje zewnętrzne, nie są więc gotowymi, ostatecznymi rozwiązaniami. Mają służyć do wywołania dyskusji i do wyszukania innych możliwości.

Ogólnokrajowy system wyborczy

Kiedy projektowano system wyborczy USA, liczba uprawnionych do głosowania w całym kraju była mniejsza, niż ich dzisiaj jest w większości wielkich miast. Początkowo wyborcy mogli uważać, że ich głosy się liczą. Dzisiaj tak już nie jest, a w efekcie, w większości wyborów ogólnokrajowo-

wych głosuje niewielu do tego uprawnionych. Szacuje się, że w wyborach prezydenckich w 2004 roku głosy oddało około 60% uprawnionych. Choć głosowało nieco ponad 122 mln osób, nie zrobiło tego około 80 mln uprawnionych wyborców. Frekwencja wynosząca 60% może sprawiać imponujące wrażenie, ale ta liczba 80 milionów nieoddanych głosów przekraczała liczbę głosów uzyskanych przez któregokolwiek z liczących się kandydatów.

Co gorsza, jeszcze mniej wyborców głosuje w wyborach lokalnych, w których oddawane przez nich głosy mogą przynieść dla nich poważniejsze skutki niż wybory krajowe. Z niektórych badań wynika, że w wielu lokalnych wyborach bierze udział 25% lub mniej uprawnionych wyborców. Kandydaci w lokalnych wyborach są często dla wyborców kimś zupełnie nieznanym, a równie nieznanym jest zakres obowiązków na stanowiskach, o które ci kandydaci się ubiegają.

Przyczyny niskiej frekwencji wyborczej występują wszędzie i są zróżnicowane. Kampanie trwają zbyt długo. Sposób ich finansowania powoduje, że kandydaci mają zobowiązania wobec specjalnych grup interesów. Nie dostarcza się dostatecznie szczegółowych informacji o poglądach poszczególnych kandydatów. Rzadko istnieje możliwość stawiania kandydatom pytań dotyczących przyjętego przez nich stanowiska.

W projekcie systemu wyborczego, przygotowanym przez Ackoffa i Rovina w *Redesigning Society* uwzględniono te luki i przyczyny niezadowolenia, jako element przeprojektowania całego systemu władzy państwowej. Należy zatem potraktować przedstawiony poniżej system wyborczy jako integralną część szerszego systemu tej władzy, opracowanego w wyniku projektowania ideału.

Głosowanie

Wyborcy oprócz wymienionych kandydatów mieliby jeszcze jedną opcję: „ktoś inny” (nie byłoby tu miejsca na dopisanie nazwiska kandydata). Głosowanie na „kogoś innego” byłoby rejestrowane jako sprzeciw wobec kandydatów wymienionych na karcie do głosowania. Gdyby większość wyborców wybrała tę opcję, należałoby zgłosić nowych kandydatów i powtórzyć wybory. Koszty ponownych wyborów byłyby ponoszone albo przez tych, którzy zgłosili pokonanych kandydatów, albo przez samych kandydatów. W celu zapewnienia potrzebnych na to funduszy, należałoby z ramienia każdego kandydata złożyć do depozytu odpowiednie wadium, wystarczające do pokrycia kosztów powtórzenia wyborów. Kandydatowi, który otrzymałby więcej głosów niż „ktoś inny”, zwrócono by zdeponowane wadium. Takie rozwiązanie zapewne podniosłoby rangę kandydatów ubiegających się o urzędy publiczne.

Obowiązek głosowania

Nawet po wprowadzeniu takich zmian, zapewne znaczna liczba uprawnionych i tak nie poszłaby do urn. Takie zaniechanie głosowania w niektórych krajach jest traktowane jako przestępstwo. Może spowodować nałożenie na niegłosujących wysokiej grzywny lub innej poważnej kary. Lepiej jednak traktować głosowanie jako obowiązek, a nie jako wymóg prawny. W proponowanym systemie wyborczym niegłosujący musiałby poświęcić pewien określony czas na pracę społeczną. Zasada jest następująca: jeżeli obywatel nie wywiązuje się ze swojego obowiązku wobec społeczeństwa, polegającego na w głosowaniu, to powinien się z niego wywiązać w jakiś inny, współmierny sposób.

Partie polityczne

System wyborczy dopuściłby istnienie partii politycznych, a nawet zachęcał do ich udziału w wyborach. Jednak byłyby one zobowiązane do opublikowania platformy wyborczej, będącej czymś więcej niż tylko zbiorem ogólników.

Platformy wyborcze

W platformach zostałyby zawarte uzasadnienia celów danej partii. Podawano by w nich ponadto przybliżone ilości i rodzaje zasobów potrzebnych do realizacji tych celów oraz ich przewidywane źródła. Kandydaci na wszystkich poziomach byłiby zobowiązani do publikowania swoich platform i musieliby wymienić partię polityczną, do której ewentualnie należą. Kandydat niezależny miałby obowiązek opublikowania platformy celów albo przedstawić wykaz grup interesów specjalnych, z którymi jest związany. Wybrani urzędnicy, którzy nie podejmą zdecydowanych wysiłków na rzecz spełnienia swych obietnic, mogliby zostać odwołani przez wyborców.

Kampanie wyborcze

Kampanie wyborcze mogłyby się odbywać przez ograniczony czas – na przykład przez dwa miesiące. Kandydatura na dany urząd nie mogłaby zostać zgłoszona wcześniej niż na trzy miesiące przed wyborami. Wybory byłyby finansowane ze środków publicznych, a każdy kandydat na danym szczeblu otrzymywałby jednakową pomoc finansową i miałby jednakowy dostęp do mediów. Niedopuszczalne byłoby finansowanie wyborów ze środków prywatnych. Kandydaci byłiby zobowiązani do prowadzenia witryny internetowej, do której można by kierować pytania. Odpowiedzi kandydatów byłyby zapisywane wraz z pytaniami w taki sposób, by były dostępne

w internecie dla wszystkich. Zostałaby utworzona bezpartyjna rada kampanii, dbająca o konstruktywny charakter kampanii, w której nie oczerniano by przeciwników. Rada miałaby prawo udzielić jednego ostrzeżenia w razie negatywnej kampanii, a następnie mogłaby zdyskwalifikować kandydata, wielokrotnie angażującego się w kampanię negatywną.

Kadencje

Kadencje wszystkich urzędów byłyby sześcioletnie. Co dwa lata wybierano by jedną trzecią każdego zgromadzenia prawodawczego. Można by pełnić urząd przez najwyżej dwie kadencje i nie byłoby możliwe piastowanie urzędu dłużej niż przez 12 kolejnych lat. Nikt ponadto nie mógłby się ponownie ubiegać o urząd, który już pełnił przez 12 kolejnych lat.

Taki system znacznie zwiększyłby frekwencję wyborczą i doprowadziłby do tego, że demokracja amerykańska skuteczniej reagowałaby na swój elektorat.

Spojrzymy teraz na jedną z wielkich biurokracji światowych, Organizację Narodów Zjednoczonych, i przedstawimy projekt nowej organizacji światowej. Ta nowa organizacja byłaby zdolna do spełnienia misji, której nie udało się spełnić obecnej organizacji.

Nowa Organizacja Narodów Zjednoczonych

W okresie, kiedy poddawano Organizację Narodów Zjednoczonych coraz większej krytyce, Jamshid Gharajedaghi i Russell Ackoff opracowali w 2003 roku następujący projekt. Jest oczywiste, że tego projektu nie wdrożono. Został on rozdany prywatnie w nadziei, że wywoła dyskusję, jak doprowadzić do większej skuteczności ONZ albo czym należałoby ją zastąpić.

Krótki zarys historii ONZ

Na świecie panuje zamęt. To stwierdzenie nie wymaga bliższego uzasadnienia. Obraz spraw światowych przygnębia, zwłaszcza tych spośród nas, którzy mieli nadzieję, że ONZ zdoła zaprowadzić jakiś porządek i nadać tym sprawom sens. Niestety, okazało się, że ONZ wnosi niewiele więcej, niż nieistniejąca już Liga Narodów wniosła po I wojnie światowej. Jest oczywiste, że jakakolwiek poprawa obecnego stanu świata byłaby możliwa jedynie dzięki skutecznemu, zdecydowanemu i potężnemu działaniu międzynarodowemu. Jednostronne działanie jakiegokolwiek supermocarstwa nie tylko nadmiernie i niesprawiedliwie obciąża jego

własne społeczeństwo, ale także nie prowadzi do pożądaných wyników. W gruncie rzeczy, jak dotychczas takie interwencje jedynie pogłębiały zamęt. Jedynym skutecznym rozwiązaniem byłoby przyjęcie przez wspólnotę światową zbiorowej odpowiedzialności i władcze działanie przez nią, prowadzące do stworzenia porządku światowego, który zdołałby pokierować interakcjami między narodami. A zatem następujący projekt idealny skutecznej organizacji wielonarodowej mógłby w jakimś minimalnym stopniu zachęcić do wprowadzenia do ONZ pewnych korzystnych zmian. Być może takiego projektu nie dałoby się wdrożyć, jednak zapewne byłaby możliwa pewna jego aproksymacja albo w postaci czegoś, co zastąpi ONZ, albo jako nowego zamierzenia wielonarodowego.

Najpierw przedstawiamy projekt idealny, a następnie rozważamy jakie jego aspekty albo aproksymacje byłyby realne. Będzie oczywiste, że wszystkie przeszkody na drodze do samego wdrożenia projektu idealnego tkwią w umysłach ludzkich, a nie „gdzieś tam na zewnątrz”. Te właśnie przeszkody są jednak najtrudniejsze do usunięcia. Na szczęście w przeszłości mobilizujące koncepcje i wizje doprowadzały do głębokich zmian w umysłach i wywoływały rewolucje społeczne na ogromną skalę.

Ortega y Gasset wymownie argumentował na rzecz takich projektów: „(...) człowiek zdołał wywołać u siebie entuzjazm wobec wizji (...) nieprzekonujących przedsięwzięć. Zmusił się do pracy w imię idei, dążąc do osiągnięcia przez podejmowanie wspaniałych wysiłków tego, co było niewiarygodne. W końcu to osiągał. Niewątpliwie jednym z żywotnych źródeł potęgi człowieka jest ta zdolność wykrzesania entuzjazmu z przeblysku czegoś nieprawdopodobnego, trudnego, odległego”¹. Yogi Berra sformułował to prościej: „Musisz uważać, jeżeli nie wiesz dokąd idziesz, bo być może tam nie dojdiesz”.

Celem tego projektu idealnego jest wywołanie dyskusji, która doprowadzi do ulepszenia sposobu zajmowania się sprawami świata, przy jednoczesnym uzyskiwaniu konsensusu odnośnie do tego, co byłoby najbardziej pożądane. Innymi słowy, projekt powinien przenieść dyskusję na temat zagadnień globalnych na poziom wyższy od tego, na jakim obecnie się odbywa. W bieżącej dyskusji na ogół akceptuje się istniejący system globalny i pyta o to, jak dałoby się zmienić poszczególne jego części lub ich zachowania, żeby zredukować zamęt. Taka dyskusja, chociaż jest powszechna, opiera się na założeniu, że można zapobiec zamętowi przez łącanie jego części lub zajmowanie się nimi oddzielnie. Podstawową przesłanką tej książki jest jednak to, że poprawa efektywności części systemu niekoniecznie zwiększy efektywność całego systemu, w którego skład te części wchodzi.

¹ J. Ortega y Gasset, *Mission of the University*, W.W. Norton, New York 1956.

Pożądanee właściwości nowej Organizacji Narodów Zjednoczonych

W projekcie organizacji powinno się uwzględnić kilka ważnych właściwości, które powinny uzasadniać powody wstąpienia do niej przez poszczególne kraje. Innymi słowy członkostwo w tej organizacji musi przynosić znaczące korzyści. Należy zatem zapewnić następujące właściwości:

- Organizacja powinna być dobrowolnym stowarzyszeniem samodzielnych krajów, zaangażowanych w demokrację, pluralizm, ochronę praw człowieka i sprzyjanie rozwojowi krajów członkowskich oraz takich, które znajdują się poza organizacją. Odpowiednią nazwą tej organizacji mogłaby być „Unia Demokratycznych Narodów”.
- Organizacja powinna mieć zdolność zapobiegania konfliktom lub zarządzania konfliktami a) między krajami będącymi jej członkami, b) między członkami i nieczłonkami, a także między nieczłonkami, kiedy będzie to niezbędne albo kiedy takie konflikty zagrażają jednemu lub więcej krajowi członkowskiemu.
- Powinna zapewniać bezpieczeństwo wszystkim krajom członkowskim przez chronienie ich przed agresją z jakiegokolwiek strony z zewnątrz lub z wewnątrz.
- Powinna ułatwiać nieograniczoną wymianę gospodarczą, kulturalną, edukacyjną i technologiczną między członkami.
- Powinna umożliwiać całkowitą swobodę komunikacji oraz ruchu osób, towarów i kapitału między krajami członkowskimi.
- Powinna zapobiegać w krajach członkowskich wyzyskowi jakiegokolwiek grupy ludzi, opartemu na dyskryminacji lub segregacji ze względu na rasę, narodowość, wyznanie, język, płeć lub wiek.
- Powinna przyczyniać się do eliminowania ubóstwa, analfabetyzmu, ludobójstwa, tyranii, zagrożenia zdrowia i niszczenia środowiska naturalnego na całym świecie.
- Powinna pomagać krajom niespełniającym warunków członkostwa, lecz pragnącym przyłączyć się do Unii, spełniać te warunki.

Rządzenie Unią

Istniałyby dwa ciała kształtujące politykę Unii. Jedno z nich – Rada Głów Państwa – składałaby się z wybieranych prezydentów lub premierów wszystkich krajów członkowskich oraz osób występujących w roli ich zastępców (na przykład wiceprezydentów lub wicepremierów). Drugie ciało – Izba Reprezentantów – składałoby się z przedstawicieli poszczególnych krajów. Ich liczba byłaby proporcjonalna do liczby ludności tych krajów oraz do ich poziomu PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca.

Unia miałaby dyrektora wykonawczego, wybieranego na sześć lat bez możliwości ubiegania się o drugą kadencję. Izba Reprezentantów typ-

wałaby co najmniej trzech kandydatów, a wyboru dokonywałaby Rada Głów Państw większością głosów.

- Każdy wybrany urzędnik Unii mógłby zostać usunięty z urzędu większością dwóch trzecich głosów członków Rady Głów Państw i Izby Przedstawicieli.
- Unia miałaby trybunał, którego funkcją byłoby rozwiązywanie sporów między krajami członkowskimi oraz między krajami członkowskimi Unii a krajami nieczłonkowskimi. Kandydatury na członków trybunału wysuwałaby Rada Głów Państw, a wybierałaby ich Izba Przedstawicieli zwykłą większością głosów. Trybunał składałby się z dziewięciu członków, pełniących swoje funkcje przez jedną dziewięcioletnią kadencję. Co roku z trybunału odchodziłby jeden członek, a na jego miejsce wybierano by następnego.
- Kandydatów do trybunału wyszukiwałby dyrektor wykonawczy, ale nominowałaby ich Rada Głów Państw kwalifikowaną większością dwóch trzecich głosów. Kandydaci byłiby wybierani spośród dawnych głów państw lub prezesów narodowych sądów najwyższych.
- Dyrektor wykonawczy miałby gabinet, składający się z szefów wydziałów Unii. Tych mianowałby dyrektor wykonawczy, ale musieliby oni uzyskać akceptację dwóch trzecich członków Rady Głów Państwa.

Wstąpienie do Unii

Wszystkie kraje mogłyby być członkami Unii, niezależnie od ich położenia geograficznego, rasy i religii mieszkańców oraz rozmiarów państwa, jeżeli spełniają następujące warunki:

- Członkowie muszą być autonomiczną pluralistyczną demokracją od co najmniej dwudziestu lat, w której co najmniej dwukrotnie nastąpiła pokojowa zmiana rządów (to znaczy przekazanie władzy).

Demokracja istnieje w kraju, w którym każdy, na kogo wywiera wpływ określona decyzja, ma okazję do uczestnictwa w jej podejmowaniu albo bezpośrednio, albo pośrednio (przez wybranych przedstawicieli); każdy, kto zajmuje stanowisko, na którym indywidualnie sprawuje władzę nad innymi ludźmi, podlega zbiorowej władzy tych ludzi; każdy może robić wszystko, co chce, pod warunkiem, że nie narusza to możliwości robienia tego samego przez innych, a w przeciwnym wypadku wymaga to zgody tych, których to dotyczy.

Pluralizm istnieje w społeczeństwie, które pozwala na wyrażanie każdego punktu widzenia i działanie na jego podstawie, chyba że ograniczałoby to możliwości robienia tego samego przez kogokolwiek innego.

Kraj autonomiczny to taki, który nie podlega sprawowanej z zewnątrz kontroli.

Pokojowa zmiana rządów zachodzi wówczas, gdy przekazanie władzy na najwyższym szczeblu w państwie następuje w wyniku wyborów, które powodują przeniesienie władzy z jednej wybranej osoby lub grupy osób na inną wybraną osobę lub grupę osób.

- Wniosek o członkostwo kraju musi zostać zatwierdzony przez większość wyborców uprawnionych do głosowania.
- Kraje członkowskie muszą przyjąć i całkowicie spełniać bez jakichkolwiek wyjątków Powszechną Deklarację Praw Człowieka, w tym niedopuszczanie do dyskryminacji lub segregacji ze względu na rasę, płeć, wyznanie, pochodzenie narodowe, język albo wiek.
- Kraje członkowskie muszą akceptować rolę Unii i zobowiązać się do wprowadzenia zmian potrzebnych do przeniesienia odpowiedniego zakresu odpowiedzialności z kraju na Unię.
- Krajom członkowskim nie wolno brać udziału w wojnie z jakimkolwiek innym krajem, prowadzić wojny domowej ani uczestniczyć w jakichkolwiek sporach terytorialnych.
- Kraje członkowskie nie mogą należeć do innych stowarzyszeń państw, wobec których zobowiązania byłyby nadrzędne w stosunku do zobowiązań wobec Unii.
- Kraje członkowskie nie mogą być siedliskiem terroryzmu ani wspierać terroryzmu w jakiegokolwiek postaci.
- Kraje członkowskie muszą znieść u siebie karę śmierci i wszelkie rodzaje kar fizycznych.
- Kraje członkowskie muszą zapewniać wszystkim swoim obywatelom (z wyjątkiem więźniów i osób oczekujących na proces) swobodę emigracji.
- Kraje członkowskie muszą zapewnić wszystkim mieszkańcom bezpłatną naukę przez co najmniej osiem lat, a także powszechną opiekę zdrowotną i ubezpieczenie na wypadek bezrobocia, wraz z zachętami do podejmowania pracy.

Usunięcie i wystąpienie z Unii

Członkostwo w Unii uległoby zawieszeniu w razie naruszenia któregoś z kryteriów przynależności do Unii. Kraje członkowskie traciłyby członkostwo w Unii po trzech takich naruszeniach lub odmowach przestrzegania postanowienia Unii. Kraj członkowski mógłby zostać usunięty z Unii na podstawie głosów kwalifikowanej większości dwóch trzecich obydwu ciał zarządzających. Każdy kraj członkowski mógłby wystąpić z Unii za zgodą większości swoich obywateli uprawnionych do głosowania. Po wyjściu z Unii, aby do niej powrócić, dany kraj musiałby przejść całą normalną procedurę.

Warunki zachowania członkostwa

Warunki zachowania członkostwa byłyby surowe, a ich przestrzeganie wymuszane przez Unię. Kraje członkowskie nie miałyby własnych sił zbrojnych, Unia natomiast utrzymywałaby siły zbrojne, aby chronić wszystkie kraje członkowskie przed agresją z zewnątrz i z wewnątrz.

Każdy z członków płaciłby roczną składkę odpowiednio do liczby mieszkańców, proporcjonalną do przeciętnego dochodu na jednego obywatela. Kraje członkowskie zapewniałyby całkowitą swobodę ruchu w obrębie Unii. Ułatwiałyby wolny handel w obrębie Unii. Ograniczyłyby wszystkie kadencje wybieranych urzędników do sześciu lat, bez możliwości ponownego wyboru. Rządy poszczególnych krajów finansowałyby wszystkie kampanie wyborcze do urzędów publicznych i ograniczałyby czas trwania tych kampanii do trzech miesięcy. Unia przyjęłaby język urzędowy, który byłby przedmiotem nauczania jako drugi język we wszystkich szkołach w krajach członkowskich. Żaden z krajów członkowskich Unii nie mógłby wysyłać do któregośkolwiek innego kraju członkowskiego towarów lub usług zakazanych w docelowym kraju (na przykład broni albo narkotyków).

Usługi świadczone przez Unię

Oprócz utrzymywania sił zbrojnych, Unia świadczyłaby na rzecz krajów członkowskich całą gamę usług. Miałaby Urząd Żywności i Leków oraz Służbę Ochrony Środowiska Naturalnego. Zorganizowałaby i prowadziła Centrum Kontroli nad Chorobami Zakaźnymi, zapobiegające lub sprawujące kontrolę nad epidemiami, mającymi źródło zarówno w Unii, jak i poza nią. Licencjonowałaby wyroby i usługi oraz ustanawiałaby standardy bezpieczeństwa i systemy ocen, możliwe do zastosowania w krajowych standardach i systemach. Prowadziłaby służbę rozstrzygania konfliktów, dostępną zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz Unii. Ustanowiłaby i prowadziła komisję do monitorowania we wszystkich krajach, zarówno w Unii, jak i poza nią, zapasów broni masowej zagłady i prac nad ich przygotowaniem. Prowadziłaby urząd patentowy, rejestr marek handlowych i ochronę praw autorskich. Prowadziłaby giełdę papierów wartościowych i Komisję Nadzoru Giełdowego. Prowadziłaby służby celne i graniczne. Ustanowiłaby, utrzymywała i prowadziła fundusz oraz usługi doradcze, aby ułatwiać rozwój poszczególnych krajów i zachęcać do niego zarówno w obrębie Unii, jak i poza nią. Ustanowiłaby i wspomagała agencję informacyjną (jednak bez sprawowania nad nią jakiegokolwiek kontroli), która wydawałaby codzienną gazetę i nadawała wiadomości przez radio i telewizję; produkty

tej agencji byłyby dostępne we wszystkich krajach członkowskich Unii, a także w krajach poza nią na ich życzenie. Jednak nadal w poszczególnych krajach wychodziłyby gazety przekazujące różnorodne opinie i przedstawiające wiadomości w rozmaity sposób.

Prawa krajów członkowskich

W projekcie nie podejmuje się żadnych prób narzucenia wszystkim krajom członkowskim takich samych sposobów postępowania. Maksymalizuje się w nim autonomię krajów członkowskich Unii przez ograniczenie do minimum zakresu władzy, z jakiego kraje te musiałyby zrezygnować. Zamiarem jest stworzenie dla wszystkich krajów zachęt do dostosowania swoich systemów rządzenia do warunków członkostwa. Taka organizacja powinna móc doprowadzić do zapobieżenia wojnom i innym konfliktom międzynarodowym między krajami członkowskimi.

Z kolei zajmiemy się terroryzmem i sposobem ograniczenia jednej z jego podstawowych przyczyn.

Odpowiedź na terroryzm

Nie widać żadnych oznak osłabienia fali ataków terrorystycznych, które wywarły piętno na początkowych latach XXI wieku. Poszczególne kraje reagowały na to tworzeniem lub wzmacnianiem sił bezpieczeństwa, aby chronić się przed dalszymi atakami. Działania na rzecz ochrony potencjalnych celów ataków terrorystów są jednak daremne z dwóch powodów. Po pierwsze jest znacznie więcej takich potencjalnych celów niż tych, które można skutecznie chronić, a po drugie znacznie łatwiej można coś zniszczyć, niż zapobiegać jego zniszczeniu, zwłaszcza jeśli terroryści są gotowi poświęcić samych siebie w niszczącym działaniu. Praktycznie biorąc, nie ma możliwości ochrony przed zamachowcami samobójcami.

Nie oznacza to, że nie powinniśmy maksymalnie utrudniać terrorystom dokonywania zamachów i że nie powinniśmy się starać minimalizować szkód powodowanych przez ich ataki. Jednak takie działania nie rozwiążą problemu.

Obecnie stosowane sposoby zwalczania terroryzmu są nakierowane raczej na jego skutki niż na przyczyny. My zaś uważamy, że to niezdolność do działania na rzecz wewnętrznego rozwoju danego społeczeństwa powoduje, że staje się ono podatne na terroryzm. **Głównym – chociaż nie jedynym – czynnikiem wywołującym terroryzm jest niesprawiedliwy podział bogactwa, jakości życia oraz okazji do ulepszenia jednego i drugiego wśród narodów świata.** Znalazło to od-

bicie w prowadzonych niedawno badaniach Heritage Foundation² *The 2002 Index of Economic Freedom*³, z których wynikało, że liczba terrorystów wywodzących się z poszczególnych krajów jest ujemnie skorelowana z ekonomiczną wolnością tych krajów, a ta z kolei jest dodatnio skorelowana z ich rozwojem gospodarczym. Sześć krajów zajmujących najniższe miejsca to Iran, Laos, Kuba, Libia, Irak i Korea Północna. Z badania Rand Corporation wynika, że chociaż rozwój gospodarczy i społeczny nie eliminuje istnienia terrorystów, to „stwarza potencjalnym rekrutom inne możliwości i prowadzi do powstania nowej klasy średniej, zainteresowanej utrzymaniem pokoju”⁴.

Zdolność poszczególnych osób oraz grup do emocjonalnego i koncepcyjnego radzenia sobie z narastającymi wymaganiami burzliwego otoczenia jest bezpośrednio związana z poziomem ich rozwoju. Posługujemy się terminem „**rozwój**” do określenia zdolności danej jednostki i grupy do skutecznego wykorzystania dostępnych zasobów w celu zaspokojenia własnych potrzeb oraz uzasadnionych pragnień, a także zaspokojenia takich potrzeb i pragnień innych osób.

Na dłuższą metę „**idealny**” sposób poradzenia sobie z terroryzmem wymaga ułatwienia rozwoju społecznie upośledzonych zbiorowości zarówno w krajach bardziej, jak i mniej rozwiniętych. Takie ułatwienie wymaga spełnienia pięciu warunków.

- Bardziej rozwinięte społeczności i kraje powinny udostępniać mniej rozwiniętym pulę zasobów – finansowych, ludzkich i sprzętu – do wykorzystania w działaniach na rzecz rozwoju; **jednak tylko w taki sposób, który byłby uznany za odpowiedni przez odbiorców, a nie przez dawców.**
- Zasoby te powinny być przeznaczane jedynie na **rozwój**.
- Decyzje o tym, jak wykorzystać te zasoby powinny być demokratycznie podejmowane przez tych, na których te decyzje będą wywierać bezpośredni wpływ i akceptowane przez tych, na których wpływ tych decyzji będzie pośredni.
- Niedopuszczalna będzie jakakolwiek **korupcja**. Jej występowanie będzie dostatecznym powodem przerwania działań na rzecz rozwoju.
- Działania powinny być **monitorowane** i oceniane przez obiektywną grupę, której członkowie będą akceptowani zarówno przez tych, którzy otrzymują pomoc, jak i przez tych, którzy jej udzielają. Przyjrzyjmy się nieco bardziej szczegółowo tym warunkom.

² Wpływowy, konserwatywny instytut badań politologicznych w Waszyngtonie (uwaga tłum.).

³ G.P. O’Driscoll Jr., K.R. Holmes, M.A. O’Grady, *The Index of Economic Freedom*, Heritage Foundation, Washington 2002.

⁴ K. Cragin, P. Chalk, *Terrorism & Development: Using Social and Economic Development to Inhibit a Resurgence Terrorism*, Rand, Santa Monica 2003.

Zasoby

Każdy z bardziej rozwiniętych krajów powinien mieć agencję administrującą programami rozwoju. Powinna ona zbierać i przetwarzać wnioski o pomoc. Stosowna agencja ONZ mogłaby pomagać kierować te wnioski do odpowiednich źródeł krajowych i międzynarodowych. Działania powinny być podejmowane szybko. Negatywna odpowiedź nie powinna wykluczać możliwości złożenia wniosku do innego źródła.

Należałoby przeznaczać określony procent podatków dochodowych zbieranych w bardziej rozwiniętych krajach na inwestycje zmierzające do wyrównania rozwoju w poszczególnych krajach. Instytucje i organizacje, otrzymujące pomoc lub kontrakty od rządów bardziej rozwiniętych krajów, powinny odpowiednio do ich wymagań zapewniać zasoby ludzkie. Z dotacji na poszczególne przedsięwzięcia należy pokrywać koszty pracy i wydatki personelu, a także koszty urzędzeń.

Rozwój

Jak wspomniano, przez **rozwój** rozumiemy zwiększenie możliwości i chęci zaspokojenia własnych potrzeb i uzasadnionych pragnień oraz takich potrzeb i pragnień innych osób. Uzasadnione pragnienie to takie, którego spełnienie nie przeszkadza w rozwoju jakiegokolwiek innej osoby, a potrzeba jest dążeniem do uzyskania czegoś, co jest konieczne do zachowania zdrowia lub do przetrwania.

Rozwój jest zatem zwiększaniem **kompetencji**. „Wszechkompetencja” jest to zdolność do uzyskania wszystkiego, czego się w uzasadniony sposób pragnie lub potrzebuje. Jest to ideał niemożliwy do osiągnięcia. Można się jednak zbliżać do niego w sposób ciągły; cele i środki są w nim zbieżne. Jest to z konieczności ideał całej ludzkości (w przeszłości, w teraźniejszości i w przyszłości), bo nikt nie może chcieć czegokolwiek bez pragnienia uzyskania zdolności, żeby to uzyskać.

Rozwój jest konsekwencją uczenia się, a nie zarabiania. Standard życia jest standardem uczenia się; jakość życia jest przede wszystkim sprawą uczenia się. Robinson Crusoe jest lepszym modelem rozwoju niż J. Pierpont Morgan⁵.

⁵ Jeden z najbogatszych finansistów amerykańskich w XIX i na początku XX wieku (uwaga tłum.).

Demokracja

Demokratyczne podejmowanie decyzji wiąże się z trzema zasadami.

- Każdy, na kogo dana decyzja bezpośrednio wywiera wpływ, może uczestniczyć w jej podejmowaniu albo bezpośrednio, albo pośrednio poprzez wybranych przez siebie przedstawicieli. Tych, którzy nie mogą dokonywać takich wyborów, powinni reprezentować rzecznicy ich interesów; na przykład dzieci powinny być reprezentowane przez swoich rodziców, a psychicznie chorzy przez psychiatrów.
- Każdy, kto w organie decyzyjnym zajmuje władczą pozycję w stosunku do innych, podlega zbiorowej władzy tych innych. To znaczy, że władza ma charakter kołowy, a nie liniowy, oddziałując zarówno zbiorowo w górę, jak i indywidualnie w dół.
- Każda osoba lub grupa podejmująca decyzje może robić to co chce, pod warunkiem, że nie wywiera to wpływu na żadną inną osobę lub grupę. Jeśli jest inaczej, to zanim będzie to można zrobić, trzeba uzyskać zgodę tych, których to będzie dotyczyć. Z tego wynika, że nie będzie żadnego przestępstwa bez ofiary.

Korupcja

Korupcja polega na przejmowaniu na rzecz osobistej korzyści zasobów przeznaczonych do rozwoju grupy i jej członków. Korupcja szerzy się w wielu mniej rozwiniętych krajach, gdzie stanowi poważną przeszkodę w ich rozwoju. U wielu też wywołuje poczucie bezsilności, a zatem staje się urodzajną glebą dla terroryzmu. Powinna być ścigana prawem, a ci, którzy ją uprawiają, powinni być traktowani jako przestępcy. Jej występowanie w przedsięwzięciu rozwojowym powinno być dostateczną podstawą zaprzestania realizacji tego przedsięwzięcia.

Monitorowanie

Monitorowanie powinno mieć na celu ułatwienie uczenia się przez tych, do których rozwoju zamierza się doprowadzić. Do tego należy prowadzić rejestr wszystkich decyzji związanych z rozwojem. W rejestrze należy uwzględnić: informacje kto podjął decyzję, kiedy i w jaki sposób; zamierzone skutki danej decyzji i kiedy się ich oczekuje; założenia, na których te oczekiwania są oparte; oraz nakłady wykorzystane przy podejmowaniu decyzji: dane, informacje, wiedzę, zrozumienie i/albo mądrość.

Monitorujący powinni następnie śledzić oczekiwania i założenia. Kiedy pojawia się istotne odchylenie, należy je zdiagnozować, aby ustalić, co do niego doprowadziło. Następnie należy podjąć działania korygujące. Powinno się też prowadzić rejestr wszystkich takich korekt i poddawać

je takiemu samemu przetwarzaniu, jak pierwotną decyzję. To umożliwi nie tylko uczenie się na błędach, ale także uczenie się na błędach popełnianych w trakcie korygowania błędów – a zatem **uczenie się, jak się uczyć**.

Współpraca na rzecz rozwoju ogranicza terroryzm

Programy doskonalenia powinny uwzględniać globalną współpracę. Jedną z cech świata, którą wyzyskują terroryści, jest jego podział według granic politycznych. Dopóki świat będzie rozdrobniony politycznie, dopóty terroryści będą mogli znajdować bezpieczne schronienia. Do zredukowania albo wyeliminowania terroryzmu potrzeba reakcji globalnej, w której przedmiotem działań będzie reakcja na nierówności i niesprawiedliwość w poszczególnych krajach oraz między nimi. Jeżeli każdy obywatel każdego kraju na świecie będzie dobrze odżywiony, uzyska odpowiednią opiekę zdrowotną, będzie miał możliwości osiągnięcia postępu ekonomicznego dzięki wydajnej pracy oraz będzie miał swobodę w wykonywaniu rozmaitych czynności, ograniczoną jedynie wymaganiem, żeby nie naruszały one praw innych osób, to liczba terrorystów zmaleje, a ataki terrorystyczne ulegną osłabieniu.

Jednak, aby ograniczyć terroryzm, trzeba zrobić jeszcze więcej. Jesteśmy przekonani, że dzięki zastosowaniu narzędzi projektowania ideału uda się nam lepiej zrozumieć i zwalczać źródłowe przyczyny terroryzmu. Mamy nadzieję, że ten projekt zachęci innych do podjęcia wyzwania i do poszukiwania innych sposobów, które jeszcze bardziej ograniczą zagrożenie wszystkich krajów terroryzmem.

Na tym kończymy część trzecią. W części czwartej przedstawiamy trzy pełne projekty idealne. Dotyczą one całego przedsiębiorstwa biznesowego, organizacji niekomercyjnych i agencji rządowej. Każdy z tych projektów opisaliśmy pokrótce w jednym z wcześniejszych rozdziałów. Czytelnicy, zastanawiający się nad przystąpieniem do projektowania ideału w podobnych organizacjach, mogą uznać za przydatne zapoznanie się ze szczegółami tych kompletnych projektów.



CZEŚĆ CZWARTA

PROJEKTOWANIE IDEAŁU

pełne projekty idealne



13

Energetics (przedsiębiorstwo)

Rozdział ten stanowi kompletny projekt idealny przedsiębiorstwa – Energetics (opisanego wcześniej w rozdziale 4). Przedstawiamy tu szczegółowy projekt, który powinien okazać się interesujący i przydatny dla każdego, kto rozważa opracowanie projektu idealnego organizacji biznesowej w całości.

Wprowadzenie

Energetics jest firmą wytwarzającą gaz ziemny oraz prowadzącą jego dystrybucję i marketing. W kwietniu 1999 roku wartość całego przedsiębiorstwa wynosiła 39 mln USD. Na koniec 2003 roku wynosiła 210 mln USD. Jej kapitalizacja giełdowa (z uwzględnieniem podziału akcji) w 1999 roku wynosiła 17 mln USD, a na koniec 2003 roku wynosiła 165 mln USD. Ta poprawa była w części skutkiem podjętych przez firmę działań planistycznych, w tym projektowania ideału.

Oto opis zaczerpnięty z zapisów na temat projektu ideału firmy. Wyodróżnione akapity zawierają wyjaśnienie przez planistów, dlaczego przyjęli te elementy projektu.

Nic nie stwarza dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji równie dużych możliwości uczenia się i doskonalenia, jak uczestniczenie w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą, tak samo jak nic w równie dużym stopniu nie podwyższa ich morale ani nie zwiększa stopnia poświęcania się pracy. Konwencjonalne rozwiązania organizacyjne stwarzające takie okazje zazwyczaj powodują zerwanie relacji hierarchicznych, będących zasadniczym warunkiem skutecznego zarządzania. Przedstawiony niżej projekt zachowuje niezbędną hierarchię, dając jednocześnie pracownikom na wszystkich szczeblach możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji o kluczowym znaczeniu.

Jednostki, które zastosują u siebie typ hierarchii demokratycznej będą mogły ją modyfikować odpowiednio do własnych potrzeb i pragnień. Na przykład nie muszą powierzać radom wszystkich wymienionych niżej funkcji, lecz mogą ograniczyć się jedynie do pewnego ich podzbioru. Mogą później uwzględnić początkowo pominięte funkcje. Każda jednostka określi częstotliwość posiedzeń swojej rady, czas ich trwania i reguły postępowania.

Firma zmierza do zapewnienia swoim użytkownikom najnowocześniejszych i efektywnych pod względem kosztów wyrobów i usług. W tym celu musi w coraz większym stopniu przyciągać oraz zatrzymać pracowników o najnowszej wiedzy i znajomości istotnych zagadnień. Staje się coraz bardziej oczywiste to, że im jest wyższy poziom wykształcenia i umiejętności pracowników, tym mniej skuteczny staje się system zarządzania za pomocą rozkazów i kontroli. Demokracja uczestnicząca jest konieczna (choć niewystarczająca) do przyciągnięcia i zatrzymania większości tych, którzy są biegli w najnowszej technologii.

Skuteczność systemu, a firma jest systemem, zależy w większym stopniu od tego, jakie są **relacje** między jego częściami, niż od tego, jak działają, kiedy się je rozpatruje z osobna. Zachowana musi być jednak hierarchia, aby móc koordynować i integrować interakcje poszczególnych części firmy. A zatem należy skutecznie zarządzać raczej interakcjami niż działaniami poszczególnych osób i jednostek. Także tu jest potrzebny demokratyczny sposób zarządzania.

Każdy z menedżerów i kierowników będzie dysponował radą, w której skład wejdą co najmniej: on sam (jako przewodniczący), jego bezpośredni przełożony oraz wszyscy jego bezpośredni podwładni. Każda rada będzie mogła według własnego uznania uzupełnić swój skład o dalszych członków, pełnoprawnych lub o ograniczonych prawach, głosujących albo niegłosujących, i tak dalej. Jednak liczba przedstawicieli jakiegokolwiek zewnętrznej grupy interesów powinna być mniejsza od liczby podwładnych, wchodzących w skład rady (podwładni powinni stanowić większość w każdej radzie).

Oznacza to, że każdy menedżer i kierownik, z wyjątkiem dyrektora naczelnego i tych kierowników najniższego szczebla, będzie członkiem rad na trzech poziomach: własnym, swojego szefa i każdego ze swoich bezpośrednich podwładnych. A zatem większość kierowników będzie wchodzić w interakcje na pięciu poziomach kierownictwa: dwóch poziomach powyżej nich, swoich własnych i dwóch poniżej nich.

Rady zazwyczaj będą się zbierać jeden raz lub dwa razy w miesiącu na posiedzeniach trwających od dwóch do trzech godzin.

Dzięki radom powinno się zredukować liczbę i częstotliwość innych zebrań, zaoszczędzając więcej czasu niż ten, który jest potrzebny na posiedzenia rad. Jeżeli członkowie rady znajdują się w oddalonych od siebie miejscowościach, posiedzenia rad należy organizować w taki sposób, aby zbiegały się z innymi spotkaniami organizowanymi w normalnym trybie.

Każda rada może pełnić następujące funkcje:

Formułowania zasad działania. Każda rada będzie formułowała zasady działania (reguły decyzyjne) obowiązujące w podległych jej jednostkach. Jednak nie będzie naruszać żadnej z zasad, ustalonych przez radę wyższego szczebla.

Zasady działania to prawa i reguły, a nie decyzje dotyczące konkretnego działania. Kongresy i parlamenty tworzą zasady polityki, prezydenci i premierzy podejmują decyzje. Kierownik może zasięgnąć opinii swojej rady w sprawie decyzji dotyczącej działania, ale kiedy taka decyzja została podjęta, odpowiedzialność za nią ponosi kierownik.

Planowania. Każda rada będzie opracowywać plany strategiczne, taktyczne i operacyjne swojej jednostki. Jej plany muszą być zgodne z planami wyższych szczebli, ale rada może składać do odpowiedniej rady wyższego szczebla wnioski o ich zmianę. Każda rada i jej jednostka, jeżeli dysponuje odpowiednimi zasobami, będzie mogła wdrożyć dowolną część swojego projektu, która nie wywiera wpływu na jakąkolwiek jednostkę poza tymi, które jej podlegają. W innych przypadkach będzie musiała uzyskać konieczną zgodę i/lub zasoby od jednostek lub rad wyższych szczebli.

Koordynacja oraz integracja zasad działania i planów. Każda rada podejmie działania zapewniające koordynację zasad działalności i planów jednostek niższego szczebla, za które odpowiada oraz działania zapobiegające naruszeniu przez nią samą albo przez jednostki niższego szczebla planów lub zasad działania wyższego szczebla.

Należy zauważyć, że koordynacja bezpośrednio podległych jednostek jest prowadzona przez kierowników tych jednostek wraz z menedżerami na kolejnych dwóch wyższych szczeblach. Należy też zauważyć, że skoro w skład każdej rady – z wyjątkiem tych najwyższego i najniższego szczebla – wchodzi członkowie mający do czynienia z dwoma kolejnymi niższymi szczeblami, jest mało prawdopodobne, aby podejmowała decyzje wpływające negatywnie na jednostki niższych szczebli. Jeżeli jednak tak zrobi, to rada, której to dotyczy, za pośrednictwem swoich członków będących członkami rad jednego lub dwóch wyższych szczebli, może wnioskować o zmiany tych decyzji.

Jakości życia zawodowego. Każda rada będzie miała swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących jakości życia zawodowego jej członków,

pod warunkiem, że decyzje te wywierają wpływ jedynie na członków rady. Jeżeli dotyczą innych osób, potrzebna jest zgoda tych osób.

Zwiększenia efektywności. Każdego roku podwładni członkowie każdej rady będą zbierać się w celu ustalenia, co ich bezpośredni przełożony może zrobić, aby ułatwić im lepsze wykonywanie zadań. Ustalą priorytety swoich propozycji i przedstawiają je w bezpośredniej rozmowie swojemu szefowi. Szef będzie miał do wyboru trzy opcje: (a) wyrazić zgodę; (b) nie wyrazić zgody, z podaniem przyczyn odmowy, albo (c) poprosić o więcej czasu (nie więcej niż miesiąc) na rozważenie sprawy. Kierownik może też sformułować własne propozycje wobec podwładnych na temat tego, co mogliby zrobić, żeby zwiększyć jego efektywność. Podwładni mogą odpowiedzieć na te propozycje w podobny sposób, jak kierownik na ich propozycje.

Usuwanie kierownika. Każda rada może usunąć swojego kierownika z jego stanowiska. Nie może go zwolnić z pracy – to może zrobić jedynie jego przełożony. To znaczy, że żaden kierownik nie może zachować swojego stanowiska bez akceptacji ze strony swojego bezpośredniego przełożonego i swoich bezpośrednich podwładnych.

Każda rada sformułuje własne reguły postępowania, ale może działać jedynie na podstawie konsensusu.

Osoba wyznaczona przez kierownika, do którego dana rada należy, będzie zbierać propozycje do porządku dziennego obrad, składane przez członków rady między jej posiedzeniami, a przed samym posiedzeniem rozda uczestnikom przygotowany porządek dzienny. Osoba ta będzie też protokołować posiedzenie, a po zatwierdzeniu protokołu przez kierownika, do którego rada należy, rozda protokół członkom rady.

Na koniec, do zakresu obowiązków każdego kierownika będą należały następujące sprawy:

- umożliwianie podwładnym skuteczniejszego wykonywania obowiązków w przyszłości, niż mogą je wykonywać obecnie
- dopilnowanie ich ciągłego doskonalenia przez zachęcanie ich i umożliwianie im ustawicznego kształcenia się i szkolenia
- sterowanie relacjami: (a) między jego bezpośrednimi podwładnymi, (b) między jego jednostką a innymi jednostkami firmy i (c) między jego jednostką a odpowiednimi jednostkami na zewnątrz firmy
- przewodzenie podwładnym w realizowaniu misji firmy.

Gospodarka wewnętrzna

Ze względu na rosnące rozmiary i coraz większą złożoność firm, coraz trudniej jest zarządzać ich gospodarką wewnętrzną z centralnego stanowiska dowodzenia. Tak było też w Związku Radzieckim, co wywołało pierestrojkę – ruch w kierunku gospodarki rynkowej. Jednym z przy-

kłódów trudności, z jakimi menedżerowie często mają do czynienia, jest wyznaczanie cen transferowych. Jest to cena, jaką obciąża się jednostki wewnętrzne za korzystanie z produktów innych jednostek wewnętrznych. Wyznaczanie takich cen niemal zawsze wywołuje konflikty między tymi jednostkami. Jednostka dostarczająca produkty uważa zazwyczaj, że mogłaby je bardziej opłacalnie sprzedawać na zewnątrz, jednostka odbierająca produkty zaś uważa, że mogłaby je taniej kupić od dostawcy zewnętrznego. W pewnym sensie nie ma czegoś takiego, jak słuszna cena transferowa, taka, która wykluczałaby konflikty między zainteresowanymi jednostkami. Ze względu na to, że konflikt w sprawach wyznaczania cen transferowych występuje powszechnie w centralnie zarządzanej gospodarce wewnętrznej, do uniknięcia jego skutków potrzeba gospodarki innego rodzaju.

Wewnętrznie wykorzystywane usługi i towary w konwencjonalnej organizacji często są dostarczane przez wewnętrzne monopole. Jeżeli monopole te są wspomagane, jak to się często zdarza, przez subsydia dostarczane od góry, to często mają one skłonność do przekształcania się w biurokrację. Stają się mniej wrażliwe na potrzeby wewnętrznych jednostek, które obsługują. W efekcie towary i usługi, wykorzystywane wewnątrz firmy i dostarczane przez wewnętrzne monopole biurokratyczne, często kosztują więcej niż towary i usługi, które można zakupić z zewnątrz. Także i to wywołuje presję na zmianę w kierunku wewnętrznej gospodarki rynkowej.

W wewnętrznej gospodarce rynkowej każda jednostka organizacyjna, obsługująca więcej niż jedną inną jednostkę wewnętrzną, albo obsługująca jedną lub więcej jednostek zewnętrznych, działa jako ośrodek zysku. Ma swobodę w sprzedawaniu swoich towarów i usług po dowolnej cenie oraz w zakupie potrzebnych jej towarów i usług z dowolnego źródła wewnętrznego lub zewnętrznego. Jednak decyzje te mogą zostać wstrzymane przez menedżera, któremu dana jednostka podlega. Menedżer uchylający taką decyzję musi wyrównać jednostce utracony przez nią zysk albo poniesiony wyższy koszt. Oznacza to, że żadna jednostka wewnętrzna nie będzie musiała zapłacić więcej za to, co kupuje, albo uzyskać mniej za to, co sprzedaje, niż gdyby funkcjonowała w całkowicie wolnej gospodarce rynkowej.

Na ogół nie pozwala się prowadzić sprzedaży na zewnątrz jednostce wewnętrznej, dostarczającej innym jednostkom wewnętrznym towarów lub usług zapewniających firmie przewagę konkurencyjną na rynku – na przykład jednostce projektującej wyroby lub prowadzącej badania. Zazwyczaj więc tworzy się takie jednostki jako ośrodki kosztów, przypisując je jednak do ośrodków zysków, które następnie przejmują odpowiedzialność za ich efektywność. To samo odnosi się do jednostek, które ze względów bezpieczeństwa narodowego mogą działać jedynie na rzecz danej firmy.

Przykład projektu wewnętrznej gospodarki rynkowej zaczerpnięto również z projektu idealnego Energetics. Oto on:

Możliwie jak najwięcej jednostek będzie ośrodkami zysku, a wszystkie pozostałe będą ośrodkami kosztów, związanymi z ośrodkami zysku. *Nie oznacza to, że ośrodki zysku muszą być rentowne. Mogą być utrzymane ze względu na jakiś inny rodzaj stwarzanych przez nie korzyści (na przykład prestiż). W takim wypadku firma będzie wiedziała (powinna wiedzieć), ile ta korzyść kosztuje.*

Jednostki, które nie powinny sprzedawać swoich produktów ze względów bezpieczeństwa narodowego lub ze względu na to, że stwarzają wyróżniającą przewagę konkurencyjną, mogą być traktowane jako ośrodki kosztów. Powinny jednak być częścią ośrodków zysku, by ich koszty podlegały monitorowaniu i kontroli oraz by zapobiec ich przekształceniu się w niewrażliwe monopole wewnętrzne.

Każda jednostka będzie mogła sprzedawać swoje wyroby albo usługi dowolnemu odbiorcy po ustalonych przez siebie cenach. Decyzje sprzedawania wyrobów lub usług jednostek zaopatrujących inne jednostki wewnętrzne mogą zostać uchylone w opisany niżej sposób.

Każda jednostka będzie mogła rozważyć, czy zakupi dowolny potrzebny jej wyrób lub usługę od dostawców wewnętrznych czy zewnętrznych. Decyzje o zakupach również mogą zostać uchylone (w sposób opisany również niżej).

Kiedy jednostka wewnętrzna rozważy ofertę cenową dostawcy zewnętrznego na wyroby lub usługi dostarczane także przez jednostkę wewnętrzną, ta ostatnia będzie miała opcję zaproponowania takiej ceny, jakiej żąda dostawca zewnętrzny, zanim sfinalizowany zostanie zakup z zewnątrz. Nawet jeśli zaoferowana cena wewnętrzna będzie jednak najniższa, jednostka kupująca może po uzyskaniu zgody menedżera wyższego szczebla wybrać dostawcę zewnętrznego z innych powodów niż koszty (na przykład ze względu na jakość, warunki dostawy albo zapewnienie sobie dwóch źródeł zakupu).

Jeżeli jednostka w sposób uprawniony chce kupić z zewnątrz wyroby lub usługi dostarczane przez jednostkę wewnętrzną, menedżer, któremu dana jednostka podlega, może jej zakazać skorzystania ze źródła zewnętrznego. W takim wypadku menedżer podejmujący taką decyzję musi jednak wynagrodzić jednostce kupującej wszelki wynikający z tego wzrost kosztów. Jeżeli nie da się określić kosztów wynikających z tego zakazu, menedżer ten może nadal nakazać skorzystanie ze źródła wewnętrznego, ale musi wynegocjować rozliczenie z szefem branej tu pod uwagę jednostki.

Kiedy jednostka z uzasadnionych przyczyn gospodarczych nie chce sprzedać wyrobu lub usługi innej jednostce wewnętrznej po takiej ce-

nie, jaką jednostka kupująca byłaby gotowa zapłacić, menedżer najniższego szczebla, któremu podlegają obydwie jednostki, może uchylić tę decyzję, ale musi wyrównać jednostce sprzedającej różnicę ceny.

Wyrównanie przyznane jednostce, której decyzja została uchylona przez menedżera, będzie kosztem ponoszonym przez tego menedżera. Każdy ośrodek zysku będzie płacić [wewnętrznie ustalony] podatek od zysków. Stopa podatkowa zostanie oszacowana dla każdego ośrodka zysku na początku roku finansowego i zostanie skorygowana, kiedy zostaną określone [narzucone z zewnątrz] podatki płacone przez korporację. Suma podatków wewnętrznych nie powinna przekraczać wysokości podatków płaconych przez korporację jako całość.

Centrala korporacji także będzie ośrodkiem zysku. Wydatki po opodatkowaniu tej jednostki będą odejmowane od jej dochodów. Ze względu na to, że jest ona traktowana jako właściciel ośrodków zysku, otrzymuje część ich zysków i procenty od dostarczanego im kapitału.

Ogólnie biorąc, jednostki zajmujące się nakładami i produktami będą odpowiedzialne za zainwestowany w nie kapitał wraz z wykorzystywanym przez nie kapitałem obrotowym. Każdy ośrodek zysku będzie ponosić opłaty za kapitał netto wykorzystywany w ich operacjach. Opłaty te będą gromadzone przez zarząd korporacji.

Każdy ośrodek zysku będzie mógł gromadzić swoje zyski do określonej granicy (wyznaczonej przez radę kolejnego wyższego szczebla na maksymalnym poziomie tego, co jej zdaniem dana jednostka może zainwestować, aby uzyskać zadowalającą stopę zwrotu inwestycji). Będzie mógł wykorzystać te środki za zgodą swojej rady w sposób zgodny ze strategią wyższych szczebli. Nadwyżka kapitału ponad tę granicę zostanie przekazana menedżerowi, któremu dana jednostka podlega. Menedżer ten wynagrodzi daną jednostkę za tę nadwyżkę kapitału według takiej samej stopy, według której udostępnia ją innym jednostkom.

Granice tę ustala się w przekonaniu, że zainwestowanie dodatkowych funduszy nie przyniesie zadowalających zysków i że menedżer, któremu dana jednostka podlega, będzie umiał wykorzystać te fundusze w bardziej opłacalny sposób.

Struktura organizacyjna

Wiele organizacji co kilka lat przeprowadza reorganizację. Często jest to kosztowne. Potrzeba na nią wiele czasu, a poza tym obniża to morale wielu dotkniętych nią osób. Niemniej jednak takie zmiany wydają się konieczne, żeby organizacja mogła dostosować się do zmian wewnętrznych lub zewnętrznych. W tej sytuacji powstaje pytanie, czy byłoby możliwe organizowanie się w sposób, który nie wymagałby później reorganizacji,

w celu dostosowania się do takich zmian. W.C. Goggin (1974), dyrektor naczelny firmy Dow-Corning, znalazł sposób na unikanie reorganizacji dzięki stosowaniu struktury wielowymiarowej. Konwencjonalne struktury organizacyjne są przedstawiane w schemacie dwuwymiarowym: w pionie (przydzielanie autorytetu formalnego) i w poziomie. (przydzielanie zakresów odpowiedzialności). W wielowymiarowej strukturze uwzględnia się trzy wymiary.

Organizowanie to funkcjonalne dzielenie pracy i koordynowanie rozdzielonych prac. Niezależnie od istoty danej organizacji, istnieją jedynie trzy sposoby funkcjonalnego podziału pracy: według **nakładów** (funkcji), **produktów** (wyrobów i/albo usług) oraz **użytkowników** (rynków).

Do jednostek dostarczających nakłady zaliczają się te, których produkty są głównie (albo wyłącznie) konsumowane w obrębie organizacji (na przykład działy księgowości, badań i rozwoju, zaopatrzenia, techniki obliczeniowej, zasobów ludzkich oraz kancelaria główna).

Do jednostek zajmujących się produktami (wyrobami albo usługami) zaliczają się te, których produkty są konsumowane głównie poza organizacją (na przykład w General Motors zakłady Chevroleta, Pontiaka, Buicka i Cadillaka).

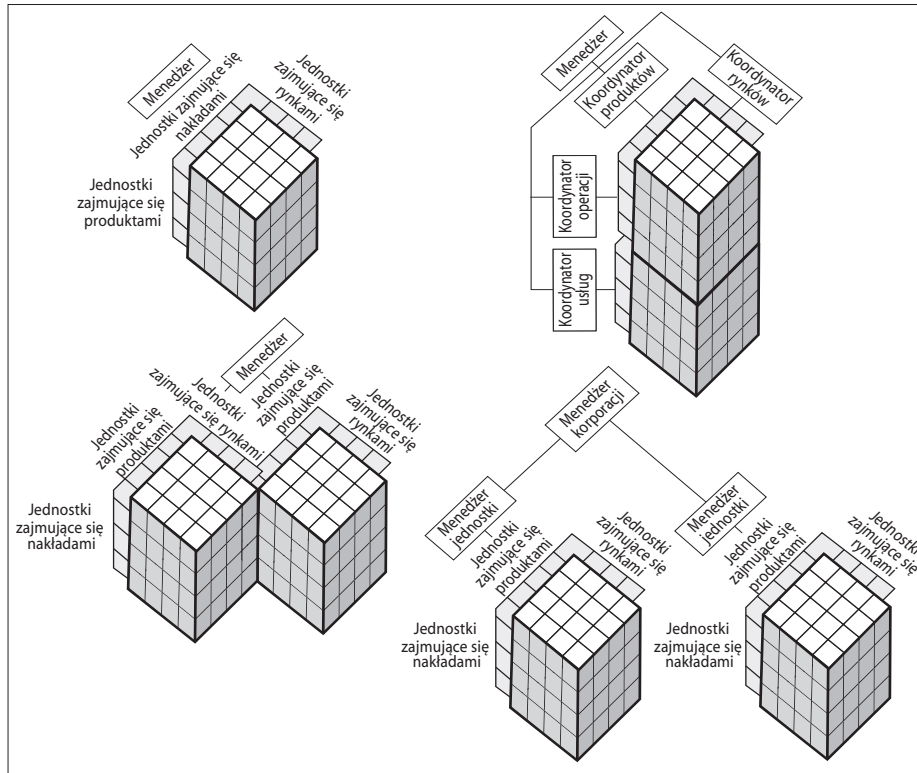
Jednostki zajmujące się użytkownikami są określane albo na podstawie ich podziału geograficznego (na przykład Ameryki Północnej, Europy, Azji), albo sposobu dotarcia do nich (na przykład sprzedaż katalogowa, internetowa, telewizyjna, w sklepach detalicznych) albo cech demograficznych (na przykład zawodu, rasy, płci, dochodów).

W każdej organizacji względne znaczenie tych trzech kryteriów podziału pracy znajduje wyraz na szczeblu organizacyjnym, na którym się je stosuje. Poziom bezpośrednio podlegający dyrektorowi nacelnemu może być organizowany za pomocą jednego lub więcej z tych kryteriów, podobnie następny i tak dalej. Na dowolnym poziomie można stosować więcej niż jedno kryterium.

Większość reorganizacji polega na zmianie układu kryteriów stosowanych w podziale pracy, żeby się dostosować do zmieniających się warunków wewnętrznych lub zewnętrznych. Jeżeli organizacja na każdym szczeblu uwzględnia jednostki wszystkich trzech typów, to znika potrzeba restrukturyzacji, żeby dostosować się do zmian (zob. rys. 13.1). W takiej organizacji dostosowanie się polega na zmianie podziału zasobów między jednostkami. Organizacja może w ten sposób spowodować, że jej strategia będzie miała charakter operacyjny.

Wiele firm, w tym Energetics, zastosowało wielowymiarową strukturę organizacyjną, podobnie jak demokrację wewnętrzną i gospodarkę rynkową. Poniżej przedstawiamy opis tej firmy według jej projektu idealnego.

Energetics zostanie zorganizowany w sposób wielowymiarowy. W jego skład będą wchodzić jednostki zajmujące się nakładami (funkcjonalne),



Rysunek 13.1 Wielowymiarowe projekty organizacyjne

produktami (wyrobami albo usługami) i użytkownikami (rynkami). Będzie też miał zarząd z odpowiednimi pracownikami sztabowymi (zob. rys. 13.2).

Zarząd. Oprócz dyrektora naczelnego będzie czterech innych menedżerów odpowiedzialnych za: jednostki nakładów liniowych (operacyjne), jednostki nakładów osobowych (administracyjne), jednostki zajmujące się produktami (wytwarzające wyroby i usługi) oraz marketing. Ci czterej menedżerowie łącznie będą stanowić radę dyrektora naczelnego.

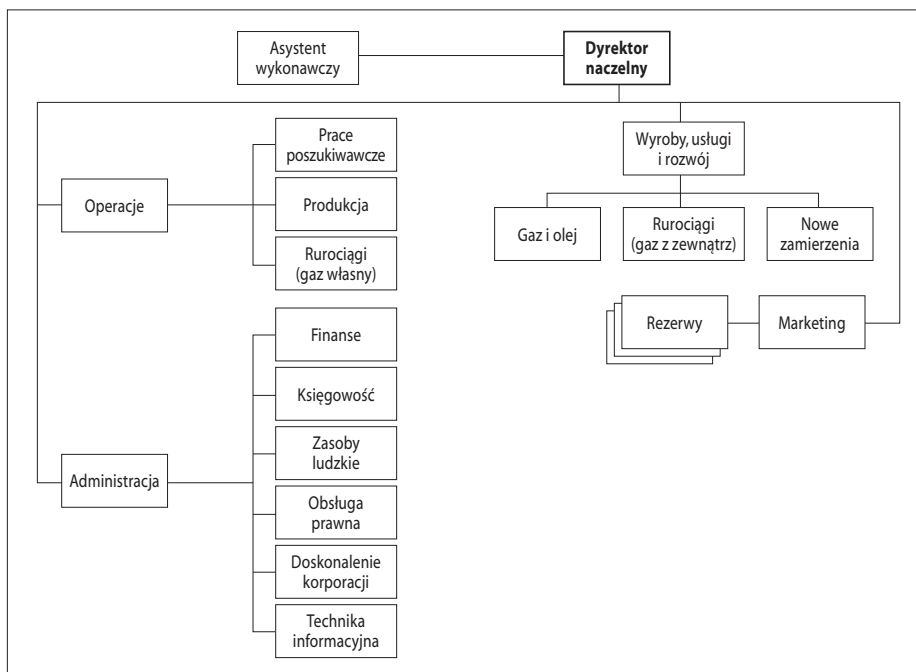
Jednostki zajmujące się produktami. Będą trzy jednostki zajmujące się produktami: gazem i ropą, rurociągami, nowymi przedsięwzięciami. Jednostki te będą się składać z kierownictwa i niewielkiego zespołu wspomagającego, dysponującego rzadko występującą i wyjątkowo potrzebną wiedzą ekspercką, oraz z personelu obsługi. Jednostki te będą dysponowały środkami trwałymi i kapitałem operacyjnym.

Jednostki zajmujące się produktami będą odpowiedzialne za rentowność swoich wyrobów i/albo usług. Będą organizować wszelkie działania potrzebne do dostarczenia swoich wyrobów i usług na rynek oraz do odebrania za nie zapłaty.

Jednostki zajmujące się nakładami. Jednostki zajmujące się nakładami przygotowują i dostarczają personel, obiekty, urządzenia i usługi potrzebne jednostkom zajmującym się produktami. Każda jednostka zajmująca się nakładami obsługuje przynajmniej dwie jednostki zajmujące się produktami. Jednostka funkcjonalna, obsługująca tylko jedną jednostkę zajmującą się produktami, będzie wchodzić w skład tej jednostki (na przykład zakład produkcyjny wytwarzający tylko jeden rodzaj produktów może być częścią jednostki odpowiedzialnej za te produkty).

Rozwiązanie to powoduje, że jednostki zajmujące się produktami, nie ponosząc odpowiedzialności organizacyjnej za nakłady, która mogłaby ograniczać ich swobodę działania, mogą łatwo dostosować się do zmieniających warunków. A zatem jednostki zajmujące się produktami będą miały małą obsadę, nie będą miały żadnych własnych obiektów ani urządzeń i nie będą potrzebowały żadnych inwestycji oprócz kapitału operacyjnego.

Jednostki zajmujące się nakładami będą miały własne obiekty i urządzenia oraz personel, potrzebne więc im będą zarówno inwestycje, jak i kapitał operacyjny. Będą istniały trzy liniowe jednostki zajmujące się nakładami: poszukiwawcza, produkcyjna i rurociągową. Będzie też sześć jednostek sztabowych: księgowość, finanse (podatki, zasoby finansowe, audyt), technika informacyjna, zasoby ludzkie, stosunki w sektorze i public relations oraz jednostka prawna.



Rysunek 13.2 Wielowymiarowa struktura Energetics

Jednostki obsługujące użytkowników (rynk). Początkowo będą istniały jednostki zdefiniowane przez zasoby (rezerwy gazu), prowadzące marketing, dystrybucję i transport produktów firmy i innych firm do rozmaitych klientów na terenach, na których zasoby te się znajdują.

Jednostki obsługujące użytkowników mogą sprzedawać produkty uzyskane od innych wytwórców. Będą one reprezentować firmę wobec istniejących i potencjalnych klientów. Będą też monitorować potencjalnych klientów, a także pojawiające się potrzeby oraz pragnienia obecnych i potencjalnych klientów jednostek zajmujących się produktami. Będą przetwarzać te potrzeby i zapotrzebowania na propozycje dotyczące nowych usług i wyrobów. Jako rzecznicy, jednostki zajmujące się użytkownikami będą odpowiadać za obserwowanie warunków dotyczących branży i pojawiających się w niej trendów oraz za rozpoznawanie oczekiwań innych podmiotów wobec firmy. Będą reprezentować te podmioty zewnętrzne, na które firma wywiera wpływ, oraz będą w firmie występować w roli rzeczników tych podmiotów. Będą dostarczać informacje zwrotne o reakcjach użytkowników na wyroby i usługi firmy.

Uczenie się i dostosowanie organizacyjne

W większości organizacji skupia się uwagę na pozyskiwaniu, przetwarzaniu i przechowywaniu danych oraz informacji. Ostatnio jednak niektóre organizacje zaczęły troszczyć się o wiedzę. Jednak dane, informacje i wiedza to jeszcze nie wszystko, co można sobie przyswoić. Pozostaje jeszcze zrozumienie i mądrość.

Dane są to symbole przedstawiające właściwości przedmiotów i zdarzeń. Mają niewielką przydatność przed ich przetworzeniem w informacje. Dane są tym w odniesieniu do informacji, czym jest ruda żelaza w odniesieniu do stali. Niewiele można zrobić z rudy, zanim się jej nie przerobi na stal.

Informacja to dane, które zostały przetworzone w użyteczną postać. Informacja jest zawarta w opisach, w odpowiedziach na pytania **co, kto, gdzie, kiedy i ile**.

Wiedza jest zawarta w **instrukcjach**, w odpowiedziach na pytania **jak**.

Zrozumienie jest zawarte w **wyjaśnieniach**, w odpowiedziach na pytania **dlaczego**.

Mądrość dotyczy wartości wyników, efektywności, podczas gdy pozostałe cztery rodzaje treści umysłowych dotyczą sprawności. Sprawność wiąże się z działaniem w należyty sposób; efektywność z robieniem tego, co należy.

Tych pięć terminów definiuje kategorie treści umysłowych i składa się na hierarchię wartości, w której dane mają wartość najmniejszą,

a mądrość największą. Ogólnie biorąc, zbyt wiele organizacji, zwłaszcza edukacyjnych, przeznaczają jednak swój czas na pięć rodzajów nauki odwrotnie do ich wartości, poświęcając za dużo czasu na dane i informacje, a zbyt mało na zrozumienie i mądrość.

Im „lepiej” robimy to, czego nie należy robić, tym gorzej działamy. Jeżeli popełniamy błąd w trakcie robienia tego, czego nie należy robić i korygujemy go, działamy jeszcze gorzej. Jeżeli popełniamy błąd w trakcie robienia właściwych rzeczy i korygujemy go, działamy lepiej. A zatem lepiej jest robić źle rzeczy właściwe, niż dobrze robić rzeczy błędne.

Większość poważnych problemów, z jakimi mają do czynienia najróżniejsze organizacje, w tym rządy, wynikają ze skupiania uwagi na „lepszym” robieniu tego, czego nie należy robić. Na przykład rzekomy system opieki zdrowotnej w USA wcale nie jest systemem opieki zdrowotnej – jest systemem opieki nad chorymi i niepełnosprawnymi. Członkowie tego systemu uzyskują dochody głównie z leczenia chorób i niesprawności, a nie z ochrony zdrowia. A zatem mimo wszystkich indywidualnych dobrych chęci, system podtrzymuje domniemaną potrzebę leczenia oraz prowadzi do występowania i przedłużania się chorób i niesprawności. System opieki zdrowotnej, przy swojej obecnej motywacji, straciłby podstawę istnienia, gdyby wszyscy byli zdrowi. Wynagradzanie za leczenie chorób jest błędne. Odpowiedniejsze byłoby wynagradzanie za doprowadzanie do zdrowia i podtrzymywanie go. Gdyby osoby świadczące opiekę zdrowotną musiały płacić wszystkie wydatki medyczne z honorariów otrzymywanych za utrzymanie dobrego stanu zdrowia swoich pacjentów, system wkrótce zacząłby się zajmować właściwymi sprawami.

Niczego się nie uczymy, kiedy coś robimy we właściwy sposób. Już wiemy, jak to robić, więc tylko potwierdzamy to, co już wiemy. Uczyc się możemy, popełniając błędy, a następnie rozpoznając je i korygując. Przez cały okres nauki w szkole, a następnie w trakcie pracy w większości organizacji, uczą nas jednak, że popełnianie błędów jest czymś złym. A zatem jesteśmy skłonni zaprzeczać temu, że popełniliśmy błędy, albo ukrywać je. To oczywiście zapobiega nauce czegoś. Jeżeli błędów się nie dostrzeże i nie poprawi, to nie możemy się na nich uczyć.

Są dwa rodzaje błędów, na których możemy się uczyć: **błędy w działaniu**, czyli robienie czegoś, czego nie należało robić oraz **błędy zaniechania**, czyli nierobienie czegoś, co należało robić. Na przykład przejście innej firmy, prowadzące do powstania przedsiębiorstwa mniej rentownego niż to, jakim firma przejmująca była poprzednio, jest błędem w działaniu; nieprzejście firmy, która mogła doprowadzić do powstania przedsiębiorstwa bardziej rentownego, jest zaś błędem zaniechania.

Firmy częściej popadają w kłopoty na skutek popełniania błędów zaniechania niż błędów w działaniu. Firmy wytwarzające komputery, które nie weszły we wczesnym okresie na rynek komputerów osobistych, mocno

na tym ucierpiały, podobnie jak producenci błon fotograficznych, którzy zaniedbali wejścia na rynek fotografii cyfrowej. Niemniej jednak systemy księgowo rozpoznają jedynie błędy w działaniu. A zatem w firmach, które podobnie jak szkoły traktują błędy jako coś złego i karygodnego, najlepszym sposobem zwiększenia pewności zatrudnienia jest „nicnierobienie”. Jest to główną przyczyną niechęci pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych do wprowadzania zmian. Niestety, w coraz mniej przewidywalnym i coraz burzliwszym świecie „nicnierobienie” albo robienie niewiele prowadzi to do klęski.

Indywidualne osoby w organizacji mogą się uczyć i dostosowywać, chociaż organizacja jako całość nie uczy się ani nie dostosowuje. Organizacja jako całość uczy się jedynie wówczas, kiedy każdy jej pracownik ma dostęp do wiedzy dowolnych osób wówczas, gdy jest mu ona potrzebna, nawet jeśli te inne osoby już nie wchodzi w skład organizacji. To wymaga przejmowania zasobu wiedzy indywidualnych osób i przechowywania tego w pamięci dostępnej dla innych, którym ta wiedza jest potrzebna.

Z tego wszystkiego wynika, że do uczenia się i dostosowania organizacji potrzeba następujących rodzajów wspomagania:

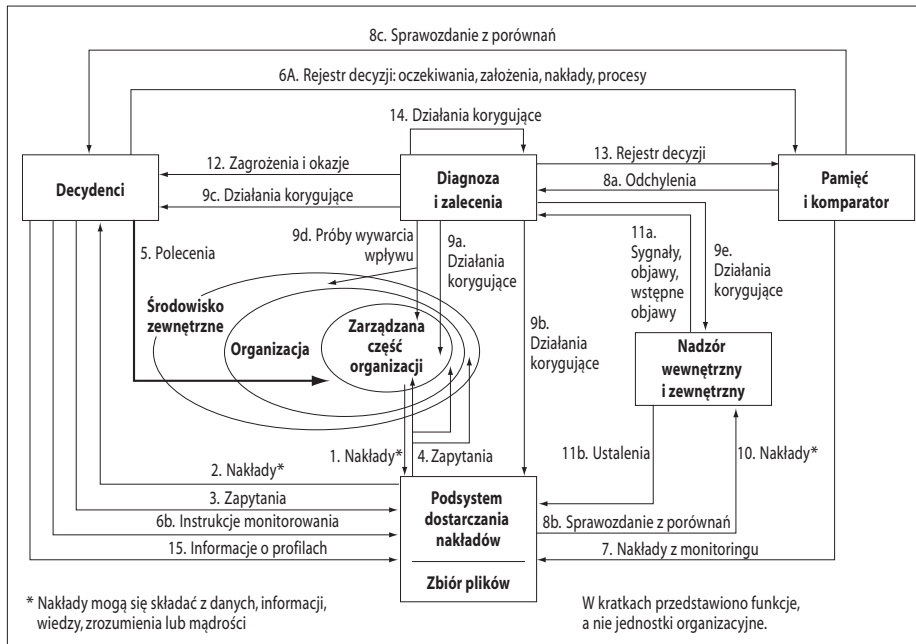
- przyswojenia sobie wszystkich pięciu efektów uczenia się – od danych do mądrości
- uwzględniania obok błędów w działaniu także błędów zaniechania
- zachowania odpowiedniej wiedzy i udostępniania jej wszystkim członkom organizacji, którym jest ona potrzebna
- rozpoznawania błędów (obydwu rodzajów), ustalania ich źródeł i korygowania.

Należy stworzyć w systemie metodę monitorowania wszystkich najważniejszych decyzji, aby można było wykrywać odchylenia od związanych z nimi oczekiwań i od założeń, na których te oczekiwania zostały oparte. Powinno to umożliwiać diagnozowanie ich przyczyn, a następnie przepisanie działań korekcyjnych. Ze względu na to, że działania korekcyjne również wiążą się z podejmowaniem decyzji, decyzje te powinny być traktowane w taki sam sposób, jak decyzje pierwotne. Kiedy monitoruje się decyzje korekcyjne i w razie potrzeby również je koryguje, proces uczenia się przez organizację ulega pogłębieniu. Przyspiesza to naukę tego, jak się uczyć.

Poniżej przedstawiamy szczegółowy projekt systemu wspomagania uczenia się i dostosowywania, objęty projektowaniem ideału w Energetics.

Podane niżej liczby i litery w nawiasach odnoszą się do rysunku 13.3. Poszczególne kratki oznaczają funkcje, nie zaś osoby lub grupy. Jak zobaczymy, mogą one być wykonywane przez poszczególne osoby lub grupy, a (w niektórych wypadkach) nawet przez komputer i pokrewne techniki.

Ze względu na to, że wspomaganie uczenia się powinno być ciągle, opis systemu wspomagającego może się zaczynać w dowolnym miejscu. Jego wybór jest arbitralny.



Rysunek 13.3 Projekt systemu wspomaganie uczenia się i dostosowywania

Zaczynamy od generowania **nakładów** (1) – danych, informacji, wiedzy i zrozumienia zachowań zarządzanej ORGANIZACJI i jej ŚRODOWISKA (wewnętrznego i zewnętrznego). Te nakłady są odbierane przez PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW. Nakłady te mogą pojawiać się w różnej postaci, na przykład ustnej lub pisemnej, opublikowanej lub osobistej.

PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW powinien filtrować nadchodzące wiadomości pod względem ich istotności i streszczać je, żeby minimalizować czas potrzebny na przyswojenie sobie ich treści.

Należy przetwarzać dane, by przerobić je na informacje, wiedzę, lub zrozumienie, a zatem przetwarzanie danych jest niezbędną częścią PODSYSTEMU DOSTARCZANIA NAKŁADÓW. **Nakłady** (2) (informacje, wiedza albo zrozumienie) są przekazywane DECYDENTOM w odpowiedzi na ich **zapytania** (3).

Otrzymywane przez DECYDENTÓW nakłady nie zawsze wydają się im przydatne, kompletne ani nawet poprawne. Mogą uznać je za nieczytelne albo niezrozumiałe albo mogą podawać w wątpliwość ich zasadność lub kompletność. A zatem otrzymanie informacji często prowadzi do dodatkowych **zapytań** (3). Takie zapytania powodują, że PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW musi mieć dwie dodatkowe zdolności. Musi mieć zdolność generowania nowych danych – to znaczy stawiać pytania (4) ORGANIZACJI i jej ŚRODOWISKU, aby można było uzyskać dodatkowe

nakłady. Musi też mieć zdolność wykorzystania wcześniej otrzymanych lub wygenerowanych danych, informacji, wiedzy i zrozumienia. To oznacza, że musi mieć zdolność przechowywania danych itd. w postaci możliwej do odzyskania. Urządzenie do przechowywania danych to PLIK, niezależnie od tego, czy znajduje się w szufladzie czy w komputerze. Urządzenie to powinno stanowić część PODSYSTEMU DOSTARCZANIA NAKŁADÓW.

Cykl odpowiadania na zapytania od (1) do (4) – może być kontynuowany aż do chwili, kiedy DECYDENCI albo uzyskają wszystkie potrzebne im informacje, wiedzę lub zrozumienie, albo kiedy nie będą już mieli czasu i zostaną zmuszeni do podjęcia decyzji na podstawie tego, co już otrzymali. Niekiedy mogą uważać, że możliwa, ich zdaniem, do uzyskania wyższa jakość lub większa ilość informacji, wiedzy lub zrozumienia nie uzasadnia czasu i nakładów potrzebnych na dalsze zapytania.

Wynik decyduje o tym, czy robić coś czy nie; składa się z **instrukcji** (5) adresowanych do tych w ORGANIZACJI, którzy ponoszą odpowiedzialność za ich wykonanie.

Instrukcja jest to wiadomość dla innych albo dla siebie, która ma służyć zwiększeniu lub utrzymaniu sprawności organizacji. Decyzja może oczywiście tak samo dotyczyć nierobienia, jak i zrobienia czegoś.

Potrzebny jest rejestr decyzji (6a) obejmujący wszystkie decyzje, zarówno dotyczące tego, by coś zrobić, jak i te, żeby czegoś nie robić.

REJESTR	Date _____	WYKORZYSTANE INFORMACJE: _____
DECYZJI	Nr ident. _____	_____
	Przygotował: _____	_____
	Sprawdził: _____	_____
KLUCZOWE SŁOWA: _____		KTO UCZESTNICZYŁ W PODJĘCIU DECYZJI? _____
_____		_____
OPIS ZAGADNIENIA: _____		_____
_____		PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI
ZAGADNIENIE JEST GŁÓWNIE <input type="checkbox"/> Okazją <input type="checkbox"/> Zagrożeniem (Zaznacz jedną odpowiedź)		_____
WYNIK (Zaznacz jedną odpowiedź)		KTO (JEŻELI W OGÓLE KTOŚ) ODPOWIADA ZA WDROŻENIE?
<input type="checkbox"/> Brak decyzji <input type="checkbox"/> Decyzja: nic nie robić		_____
<input type="checkbox"/> Decyzja zrobienia czegoś (opisz) _____		_____
_____		PLAN WDROŻENIA _____
ARGUMENTY ZA _____		_____
_____		_____
ARGUMENTY PRZECIW _____		UWAGI I KOMENTARZE _____
_____		_____
OCZEKIWANE KONSEKWENCJE LUB SKUTKI; KIEDY SIĘ JE PRZEWIDUJE		_____
_____		_____
ZAŁOŻENIA, NA KTÓRYCH OPARTO OCZEKIWANIA _____		_____
_____		_____

Rysunek 13.4 Przykładowy formularz rejestru decyzji

Każda decyzja ma na celu jedną z dwóch rzeczy: albo spowodować, że stanie się coś, co bez niej by się nie stało, albo zapobiec staniu się czegoś, co bez niej by się stało. Poza tym zawsze przewiduje się, kiedy pojawią się skutki decyzji. A zatem, aby móc kontrolować decyzję, powinno się wyraźnie sformułować i zarejestrować oczekiwane jej skutki i przewidywany czas ich wystąpienia. Wszystko to odnosi się także do decyzji dotyczących wdrożenia decyzji. Jeżeli na przykład podjęto decyzję o wybudowaniu nowej fabryki, są pewne oczekiwania dotyczące tego, kiedy zostanie ona ukończona, ile powinna kosztować i tak dalej.

Wszystko to powinno zostać zapisane w **rejestrze decyzji** (6a), który powinien być umieszczony i przechowywany w biernej PAMIĘCI i w KOMPparatorze. (przykład zapisu decyzji przedstawiono na rys. 13.4).

Ze względu na to, że pamięć ludzka jest skłonna do modyfikowania z czasem swojej zawartości, w tym zwłaszcza oczekiwań, ważne jest, by zastosowana w systemie pamięć była całkowicie bierna. Bierne przechowywanie informacji jest być może jedyną rzeczą, jaką potrafi zrobić komputer, a jakiej nie potrafi robić człowiek.

Do podsystemu dostarczania nakładów, odpowiedzialnego za sprawdzanie zasadności oczekiwań, założeń i nakładów wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji i w jej wdrażaniu, należy wysłać instrukcje monitorowania (6b), będące wersją rejestru decyzji (6a). Po ich uzyskaniu, informacje o zasadności oczekiwanych skutków, o odpowiednich założeniach i o wykorzystanych nakładach powinny zostać wysłane do PAMIĘCI i KOMPparatora w postaci **nakładów monitoringu** (7). Następnie, przy wykorzystaniu informacji z **rejestru decyzji** (6a) przechowywanych w PAMIĘCI i **nakładów monitoringu** (7), powinno się porównać skutki rzeczywiste z oczekiwanymi oraz z założeniami, na których oparto te oczekiwania.

Jeżeli KOMPparator nie znajdzie istotnej różnicy między oczekiwaniami i założeniami a rzeczywistymi wynikami zaobserwowanymi i zapisanymi w **nakładach monitoringu** (7), trzeba jedynie wprowadzić do pliku **sprawozdanie z porównań** (8b) do wykorzystania w przyszłości.

W tym sprawozdaniu przechowuje się to, co się wie lub uważa za prawdziwe. Powinno się to zatem przechowywać w postaci łatwej do wyszukania, na przykład przy użyciu słów kluczowych.

Jeżeli znaleziono istotne różnice, zgłasza się **odchylenia** (8a) do funkcji DIAGNOZY i ZALECENÍ.

Takie odchylenia wskazują, że albo nie nastąpiło to, czego oczekiwano, albo że to, co zakładano, okazało się błędne. Potrzebna jest diagnoza do ustalenia, co zostało zrobione i co należy z tym zrobić. Celem diagnozy jest ustalenie, co było przyczyną odchyłeń i przepisanie działań korekcyjnych. Innymi słowy, funkcja diagnostyczna polega na wyjaśnieniu błędu, a zatem prowadzi do jego zrozumienia.

Istnieje zaledwie kilka możliwych źródeł błędów. Każdy z nich wymaga odmiennego rodzaju działania korygującego.

- Błędne były nakłady (2) wykorzystane do podjęcia pierwotnej decyzji, a zatem trzeba **skorygować** (9b) PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW, aby tego rodzaju błędy się nie powtarzały. Informacje wykorzystywane w podejmowaniu decyzji mogą też pochodzić z funkcji NADZORU, którą opisujemy niżej. Zatem ta funkcja również może wymagać korekty (9e).
- DECYDENCI mogli popełnić błąd – tym wypadku jest potrzebna korekta (9c).
- Decyzja mogła być trafna, ale nie została poprawnie wdrożona. W takim wypadku należy skorygować (9a) zachowania tych osób w ORGANIZACJI, które odpowiadały za wdrożenie decyzji.
- ŚRODOWISKO wewnętrzne lub zewnętrzne mogło ulec zmianie w nieprzewidziany sposób. W takim wypadku potrzeba lepszego sposobu przewidywania takich zmian, zmniejszenia wrażliwości na nie, ograniczenia ich skutków albo usiłowania wywarcia wpływu na ŚRODOWISKO (9a).

Dzięki takim działaniom korekcyjnym funkcja DIAGNOZY i ZALECENIE powoduje zarówno uczenie się, jak i dostosowanie.

Spójrzmy na to, jak rozpoznaje się oraz formułuje zagrożenia i okazje nie związane z wcześniejszymi decyzjami. „Symptom” wskazuje na pojawienie się zagrożenia lub okazji; jest to jedna z wartości określonej zmiennej, pojawiająca się, kiedy coś jest niezwykle pomyślne albo niepomyślne, ale rzadko występująca, kiedy sprawy przebiegają normalnie. Na przykład gorączka jest nienaturalnie wysoką temperaturą ciała, rzadko kiedy towarzyszącą dobremu stanowi zdrowia, jednak często pojawiającą się przy chorobie.

Zmienne, wykorzystywane jako symptomy, to właściwości zachowań ORGANIZACJI albo jej ŚRODOWISKA. Takie zmienne mogą też być wykorzystywane dynamicznie, jako wczesne sygnały albo zapowiedzi – wskaźniki okazji lub problemów, które pojawią się w przyszłości. Wczesny symbol jest nielosowym zachowaniem normalnym – może nim być trend, (statystyczny) szereg, cykl. Na przykład trend rosnących pomiarów temperatury ciała, z których każdy z osobna mieści się w przedziale normalnym, jest zapowiedzią zbliżającej się gorączki. Istnieje wiele statystycznych testów nielosowości, a zatem wczesnych sygnałów; jednak większość z nich trudno dostrzec gołym okiem.

Pełny system wspomaganie uczenia się i dostosowania regularnie otrzymuje informacje na temat pewnej liczby wewnętrznych i zewnętrznych wskaźników efektywności. **Nakłady** (10), w tym symptomy (wskaźniki zachodzących obecnie zmian) i wczesne sygnały (wskaźniki zmian w przyszłości), są wykorzystywane do postawienia w **stan gotowości** (11a) funkcji DIAGNOZY i ZALECENIE. Ich kopia, **ustalenia** (11b), zostaje zapisana w podsystemie dostarczania nakładów.

Analizy odchyień (8a) oraz diagnozy i zalecenia **w stanie gotowości** (11a) mogą ujawnić **zagrożenia i okazje** (12), przekazywane DECYDENTOM.

Za każdym razem, kiedy funkcja DIAGNOZY i ZALECEŃ sugeruje wprowadzenie zmiany, powinno się opracować diagnostyczny i nakazowy **zapis decyzji** (13). Zapis ten (różniący się od **zapisu decyzji pierwotnej** (6a)) zostaje wysłany do PAMIĘCI i KOMPARATORA, gdzie jego treść może zostać porównana z **nakładami z monitoringu** (7) dostarczonymi przez PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW w odpowiedzi na zapotrzebowanie na monitorowanie decyzji (zaleceń).

Następnie zgłasza się odchylenia (8a) do funkcji DIAGNOZY i ZALECEŃ, gdzie powinno się podjąć działania korygujące. Takie działania korygujące mogą się wiązać z korygowaniem (14) funkcji DIAGNOZY i ZALECEŃ albo z wprowadzeniem którejś ze zmian, omówionych wyżej.

Takie zmiany umożliwiają uczenie się w jaki sposób się uczyć i dostosować.

Jeżeli każdy dokument w PLIKU jest określony słowem-kluczem wziętym ze słownika przygotowanego przez PODSYSTEM DOSTARCZANIA NAKŁADÓW i jeżeli wszystkie zainteresowane osoby dostarczą PODSYSTEMOWI wykazy słów kluczowych, odzwierciedlających ich zainteresowania – informacje o profilach (15) – to następnie co tydzień czy co miesiąc mogą otrzymywać wykaz wszystkich istotnych dla nich dokumentów. Zależnie od życzenia mogą otrzymywać wyciągi z tych dokumentów lub pełne ich teksty.

Doskonalenie zasobów ludzkich

Oprócz czterech powtarzających się części projektów idealnych, które opisano wyżej, zazwyczaj obejmują one pewną liczbę krótszych części, poświęconych sprawom personalnym, relacjom z miejscową społecznością oraz obiektom i urządzeniom. W Energetics zajęto się nimi w następujący sposób.

Firma zapewni wszystkim pracownikom: (1) zrozumiałe i wzajemnie uzgodnione określenie, czego się od nich oczekuje; (2) szansę pozyskania umiejętności, umożliwiających im lepsze wykonywanie swoich zadań i zwiększających ich zdolność do znalezienia zatrudnienia; (3) uprawnienia i zasoby potrzebne im do możliwie najlepszego wykonywania zadań; (4) regularne informacje zwrotne o ich efektywności; (5) pracę dającą zadowolenie, stawiającą wyzwania i sprawiającą przyjemność.

Oczekiwania

Każdy menedżer lub kierownik ustali z każdym z podwładnych, czego dokładnie od niego się oczekuje. Zostanie to zrobione we współpracy z podwładnym i w uzgodnieniu z nim. Po tym uzgodnieniu, pracownicy w ramach strategii działania korporacji będą mieli swobodę wyboru środków potrzebnych do spełnienia tych oczekiwań.

Każdy pracownik będzie miał możliwość opracowania planu swojej kariery przy pomocy bezpośredniego przełożonego. Po jego opracowaniu, plan ten zostanie zachowany przez tego przełożonego, aby mógł obserwować proces jego realizacji.

Plan ten będzie harmonogramem awansów, lecz skupi się w nim uwagę na doskonaleniu tego podwładnego.

Firma zapewni czas i pieniądze potrzebne na uzyskanie świadectwa, akredytacji lub licencji, dotyczących umiejętności potrzebnych firmie. Zapewni też czas i pieniądze na doskonalenie innych umiejętności, które będzie można wykorzystać w firmie, pod warunkiem uzyskania zgody dyrektora finansowego i dyrektora do spraw operacji. Na koniec firma udzieli pewnej pomocy finansowej, ale nie zapewni czasu wolnego na rozwój osobisty, niemający związku z firmą, pod warunkiem uzyskania zgody dyrektora finansowego i dyrektora do spraw operacji.

Gdyby ścieżka kariery pracownika uległa przerwaniu przy wzajemnej akceptacji, firma zapewni mu dodatkowe przeszkolenie potrzebne do uzyskania umiejętności potrzebnych firmie i oczekiwanych przez nią.

Personel na wszystkich szczeblach organizacji będzie zachęcać do działań na rzecz innowacji, będzie je dostrzegać i nagradzać, oraz będzie tolerancyjnie odnosić się do niepowodzeń w wysiłkach innowacyjnych. Niepowodzenia takie będą traktowane jako okazje do uczenia się. Nieuczenie się na błędach będzie traktowane jako poważne uchybienie.

Wszyscy mający bezpośrednich podwładnych (poza dyrektorem naczelnym) będą zobowiązani do przekazania dyrektorowi do spraw zasobów ludzkich nazwiska rekomendowanego przez siebie następcy lub ewentualnych następców oraz do omówienia tego ze swoim bezpośrednim przełożonym. Jeżeli nie są w stanie wytypować jednego lub więcej następców, powinni o tym powiadomić innych, aby ci inni mogli przystąpić do planowania następstw.

Informacje zwrotne o efektywności

Menedżerowie oraz kierownicy będą skutecznie i na czas informować podwładnych o ich efektywności oraz zachęcać ich do udzielania im – swoim menedżerom lub kierownikom – informacji zwrotnych o ich efektywności.

Co najmniej raz w roku każdy bezpośredni przełożony przeprowadzi formalny przegląd efektywności każdego pracownika w świetle jego pla-

nów osobistych, w trakcie bezpośredniej rozmowy w cztery oczy. Wszędzie, gdzie to będzie możliwe, przełożony wcześniej uzyska oceny efektywności pracownika od jego kolegów, podwładnych i klientów (jeżeli tacy są) i wykorzysta je w trakcie przeglądu.

W systemie ocen kierownika prowadzonym przez jego przełożonego, będzie brany pod uwagę sposób, w jaki ocenia on efektywność swoich podwładnych i jak udziela tym podwładnym pomocy w realizowaniu ich planów doskonalenia osobistego.

Wynagrodzenia i świadczenia

Wynagrodzenia podstawowe będą oparte na kryteriach rynkowych i na wartości pracownika dla firmy. Zachęty płacowe będą oparte na efektywności indywidualnej i efektywności korporacji.

Maksymalna premia za wyjątkową efektywność będzie wynosić 20%. Wszyscy pracownicy będą mieli prawo do elastycznych konkurencyjnych pakietów świadczeń. Indywidualne potrzeby będą zaspokajane dzięki elastyczności w projektowaniu pakietów świadczeń. Pracownicy wyróżniający się wyjątkową efektywnością będą mogli uzyskać urlopy naukowe. Urlop taki będzie udzielany na pół roku z pełnym wynagrodzeniem lub na cały rok z połową wynagrodzenia.

Rekrutacja i zatrudnianie pracowników

Firma będzie zachęcać do doskonalenia i pozyskiwania umiejętności o kluczowym znaczeniu, w tym takich, które rozszerzą i wzmocnią jej kapitał intelektualny.

Wszystkich pracowników będzie się zachęcać do rozpoznawania, rozwijania i utrzymywania kontaktów zewnętrznych w celu stworzenia zbioru związanych z nimi kandydatów, którzy wniesliby do firmy nowe lub zaawansowane umiejętności.

Jeżeli będzie to praktycznie możliwe, wstępna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem do ewentualnego zatrudnienia będzie przeprowadzana przez kierownika lub menedżera, któremu kandydat ten – jeżeli zostanie zatrudniony – będzie bezpośrednio podlegał. Menedżerowie wysokiego szczebla będą rozmawiać z kandydatami na kluczowe stanowiska, by udzielać im informacji o firmie. Przy zatrudnianiu kandydatów zarówno z wewnątrz jak i z zewnątrz, rozmowy kwalifikacyjne byłyby przeprowadzane także przez tych, którzy w razie jego ewentualnego zatrudnienia byłiby jego kolegami i podwładnymi. Przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu będą brane pod uwagę opinie ludzi ze wszystkich szczebli, którzy uczestniczyli w rozmowach kwalifikacyjnych. Wszystkie nowo zatrudnione osoby po odpowiednim okresie próbnym (na przykład pół-

rocznym) zostaną poddane ocenie, na której podstawie podjęta zostanie decyzja, czy ich zatrudnić na stałe czy zwolnić.

Wprowadzi się i będzie popierać letnie praktyki dla studentów. Wszyscy praktykanci i stażyści będą podlegać starannemu nadzorowi ze strony zarówno działu zasobów ludzkich, jak i kierownika odpowiedzialnego za danego stażystę. Stażystów należy przydzielać do prac mających istotne znaczenie i powinno im się stwarzać możliwości doskonalenia umiejętności. Dział zasobów ludzkich powinien prowadzić rejestr ich efektywności, ale oceny powinien dokonać kierownik, któremu podlegają.

Nowo zatrudnieni przejdą wstępne szkolenie, zapoznające ich z korporacją i z menedżerami z kierownictwa korporacji. Może to nastąpić albo w postaci osobistego kontaktu, albo za pomocą prezentacji wideo. Dział zasobów ludzkich zaprojektuje i poprowadzi sesje szkolenia wstępnego.

Kierownik, któremu będzie bezpośrednio podlegać nowo zatrudniony pracownik, zainicjuje rekrutację. Nie będzie to wymagało zatwierdzenia ze strony wyższych szczebli, jeżeli jest on szefem ośrodka zysku. W przeciwnym wypadku powinien uzyskać zgodę szefa ośrodka zysku, w którego skład wchodzi podlegająca mu jednostka.

Ogłoszenia o wolnych miejscach pracy

W odpowiednich przypadkach, kiedy nie ma sformułowanego planu następstw, o większości wolnych miejsc pracy poza tymi, które powstają w wyniku konieczności przeniesienia pracowników, zamieszczane będą ogłoszenia wewnątrz firmy i poza nią. O ile to możliwe, przeniesienia służbowe będą dobrowolne. Wszelkie przeniesienia będą wymagały wspólnej zgody obydwu zainteresowanych kierowników lub menedżerów i nie będą wstrzymywane bez istotnego powodu.

Zakończenie stosunku pracy, rezygnacja z pracy i przejście na emeryturę

Bezpośredni przełożony będzie miał obowiązek podania zwalnianym pracownikom powodów ich zwolnienia.

Z pracownikami otrzymującymi miesięczne wynagrodzenia, którzy pracowali w firmie dwa lata lub więcej i złożyli rezygnację z pracy lub zostali zwolnieni, dział zasobów ludzkich przeprowadzi końcową rozmowę, żeby ustalić przyczyny ich odejścia. Tam, gdzie to będzie możliwe ze względów praktycznych, po mniej więcej roku zostaną też przeprowadzone uzupełniające rozmowy, w których trakcie będzie się prosić o uwagi dotyczące sposobów ulepszenia operacji i praktyk firmy. O wynikach tych rozmów będzie się informować zainteresowanego kierownika (lub

kierowników). Dział zasobów ludzkich będzie analizować demograficzne oraz inne istotne cechy pracowników zwalnianych lub odchodzących z własnej woli, aby sprawdzić, czy nie dałoby się ulepszyć praktyk stosowanych przez firmę. Dział będzie przynajmniej raz w roku opracowywać i udostępniać sprawozdanie z tych analiz.

Z pracownikami przechodzącymi na emeryturę również będą prowadzone końcowe rozmowy, by ustalić, jakie byłyby możliwe usprawnienia w polityce personalnej. Uzyskane dzięki temu wnioski również znajdą się we wspomnianym sprawozdaniu rocznym. Kiedy tylko będzie to realne, umożliwi się emerytom pracę w firmie w niepełnym wymiarze. Dział zasobów ludzkich będzie projektować i realizować programy utrzymania więzi firmy z emerytami.

W przypadku zakończenia stosunku pracy wbrew woli pracownika, zostanie mu przyznana uznaniowa odprawa. Jeżeli zakończenie stosunku pracy jest wynikiem niskiej efektywności, zazwyczaj taka odprawa nie będzie wypłacana; może jednak do niej dojść według uznania właściwego kierownika. W razie rozwiązania działu lub redukcji jej obsady będą wypłacane odprawy.

Audyt polityki personalnej

Przynajmniej raz w roku dział zasobów ludzkich przeprowadzi audyt wszystkich zasad polityki personalnej, aby spowodować ich poprawne stosowanie i aby ocenić ich skuteczność. Jeżeli okażą się niedostateczne, powinny zostać zgłoszone propozycje ich zmian lub modyfikacji. Sprawozdanie na ich temat należy przedłożyć radzie dyrektora naczelnego.

Komunikacja

Wszyscy menedżerowie i kierownicy będą osiągalni dla pracowników albo w bezpośrednich spotkaniach, albo za pośrednictwem mediów elektronicznych. Na pytania, w dowolny sposób kierowane do menedżerów, odpowiedzi zostaną udzielone w ciągu trzech dni, jeżeli będzie to możliwe. Menedżerowie zasypywani wieloma pytaniami, będą mogli skorzystać z pomocy asystenta, który wyodrębni te, na które menedżer powinien odpowiedzieć osobiście. Asystent odpowie na pozostałe.

Co roku odbędzie się przynajmniej jedna sesja łączności z pracownikami w każdym z obiektów firmy. Sesje te będą obejmować sprawozdanie o stanie firmy oraz umożliwią pracownikom zadawanie pytań jednemu z członków kierownictwa korporacji.

Wydawany będzie biuletyn kwartalny, zachęcający do zadawania podpisanych (nieanonimowych) pytań. Odpowiedzi na te pytania będą udzielać osoby, do których zostały one zaadresowane.

Wszyscy pracownicy będą mieli dostęp do terminali poczty elektronicznej.

W każdym obiekcie firmy będą rzecznicy praw pracowników. Nie powinni to być normalni pracownicy firmy, lecz osoby o odpowiednich kompetencjach profesjonalnych, którym ta działalność zostanie zlecona – na przykład miejscowi nauczyciele Akademicy albo przedstawiciele duchowieństwa. Nie będą mieli żadnej władzy nad innymi osobami; doprowadzą do wskazanych zmian jedynie siłą perswazji. Będą analizować otrzymane skargi i proponować odpowiednim menedżerom wprowadzenie zmian.

Biuro rzecznika praw pracowniczych powinno się mieścić poza obiektem firmy, aby zapewnić anonimowość pracownikom korzystającym z jego usług.

Będzie się zachęcać do składania przez pracowników firmy wszystkich szczebli wizyt u dostawców, u klientów i w innych organizacjach o istotnym znaczeniu.

Relacje z miejscowymi społecznościami

Firma będzie nadal wspomagać i zachęcać pracowników do działań zmierzających do ulepszenia jakości życia w społecznościami, w których prowadzi ona operacje. Będzie wyrażać uznanie pracownikom prowadzącym takie działania i będzie popularyzować ich dążenia w tych społecznościami. Sama firma jako korporacja będzie prowadzić takie działania.

Jednostki terenowe będą według własnego uznania utrzymywać relacje z lokalnymi społecznościami.

Będzie się zachęcać pracowników do członkostwa w stowarzyszeniach branżowych i odpowiednich związkach inżynierskich oraz w grupach wspomagania.

Rada dyrektora naczelnego będzie odpowiedzialna za przydzielanie funduszy do wykorzystania w relacjach z poszczególnymi społecznościami (w tym branżowymi i inżynierskimi). Poszczególne obiekty terenowe uzyskają własne fundusze na takie działania.

Obiekty i urządzenia

W sytuacji idealnej, obiekty firmy będą lokalizowane tam, gdzie podróżowanie jest łatwe (aby ograniczać transport do minimum), a pracownicy będą mogli cieszyć się wysoką jakością życia.

Jakość budynków i urządzeń we wszystkich obiektach będzie jednokowa. Budynek i teren recepcji powinien być atrakcyjny. Ogólnie biorąc, powinno się stosować otwarte biura z łatwym dostępem do wszystkich pracowników. Poza tym powinny istnieć pewne zamknięte pomieszczenia ze szklanymi ścianami dla tych, którzy wolą pracować w samotności, oraz do prowadzenia narad.

14

Academy of Vocal Arts¹ (organizacja niekomercyjna)

Jest to pełny projekt idealny organizacji niekomercyjnej, Academy of Vocal Arts w Filadelfii (opisanej w rozdziale 5). Powinien on zainteresować każdego, kto rozważa opracowanie takiego projektu organizacji tego typu.

Wprowadzenie

Często do promowania zmian organizacyjnych stosuje się planowanie zespołowe. Choć w ostatnich kilku dziesiątkach lat podjęto wiele inicjatyw planowania zespołowego, to jednak według Allena w większości były to „wyspy sukcesów”, a nie powszechnie naśladowane modele.² Poza tym część tego, co przedstawiane jest jako planowanie zespołowe, jest takie jedynie z nazwy.³ Na przykład Kay, opisując działania planistyczne Uniwersytetu w Oksfordzie, zauważył, że zakończyły się one niepowodzeniem za względu na to, że okazały się jedynie pozornie zespołowe, a w rzeczywistości było inaczej.⁴

Jest niewiele opisanych przypadków doprowadzenia w planowaniu zespołowym do takiego stopnia i takiej skali zaangażowania, jakiego potrzeba do skutecznego wdrożenia planu. Organizacje muszą się nauczyć, jak uzyskać poparcie ze wszystkich interesariuszy, niezbędne do skutecznego wykonania planu. Jak wyjaśnia Wilcox:

¹ Rozdział ten jest nieznacznie przeredagowaną wersją artykułu J. Pourdehnada i A. Hebb pt. *Redesigning the Academy of Vocal Arts*, który ukazał się w czasopiśmie „Systems Research and Behavioral Science” w 2002 roku.

² W. Allen, *Participatory Planning and Management*, NRM Changelinks 1999, http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/co_man.html (27 lutego 2001)

³ W.F. Roth, *Going all the way with empowerment*, „The TQM Magazine” 1 November 1997, Vol. 9, s. 42–45.

⁴ J. Kay, *A lost cause*, „Prospect” December 2000, Bristol BS32 OPP, s. 22–27.

„Zaangażowanie jest odwrotnością apatii. Ludzie są zaangażowani, kiedy chcą coś osiągnąć; apatyczni, kiedy tego nie chcą. Co jednak wywołuje zaangażowanie? Według moich doświadczeń, nie uzyskuje się tego dzięki mówieniu ludziom: „powinno wam na tym zależeć” ani przez zapraszanie ich na publiczne zebrania czy zarzucanie ich błyszczącymi ulotkami. Myślę, że ludzie (...) angażują się, kiedy czują, że mogą coś osiągnąć”.⁵

Niżej przedstawiamy opis zespołowych działań nad planem pewnej organizacji, który został skutecznie wdrożony, oraz omówienie, jak do tego doszło.

Omawiana organizacja

W ciągu całej swojej 67-letniej historii, Academy of Vocal Arts (AVA) zajmowała się wyłącznie bezpłatnym nauczaniem na zaawansowanym poziomie, umożliwiając przy tym zdobywanie doświadczenia w spektaklach obiecującym młodym artystom, mającym szansę na zrobienie kariery na największych scenach operowych świata. Stosunkowo wcześnie osiągnięto spore powodzenie, wyrażające się coraz większym gronem kandydatów z całego świata starających się o przyjęcie do AVA na podstawie przesłuchań. Spora część absolwentów uczelni z powodzeniem robiła karierę na scenach operowych w USA i za granicą; zdarzały się wśród nich gwiazdy w skali międzynarodowej. W początkach lat dziewięćdziesiątych XX wieku AVA osiągnęła pewien poziom stabilności, dający uczelni w jakimś stopniu poczucie samozadowolenia. Jednak ze względu na to, że była znana jedynie wtajemniczonym jako „najlepiej ukrywany sekret Filadelfii”, nie osiągnęła w pełni pożądanego powodzenia w zdobywaniu funduszy.

Proces planowania

Podjęta w 1996 roku decyzja przystąpienia do planowania długofalowego (strategicznego) szybko doprowadziła do podejścia zespołowego. Przystąpienie przez AVA do planowania strategicznego było wynikiem wieloaspektowej decyzji, na którą wywarły wpływ w części wymagania stawiane przez instytucje dostarczające funduszy, a w części pragnienie kierownictwa, by wykorzystać to jako okazję do zwiększenia efektywno-

⁵ D. Wilcox, *The Guide to Effective Participation*, Partnerships Online, 1994, <http://partnerships.org.uk/guide/index.htm> (12 March 2001).

ści organizacyjnej uczelni. Ponad 100 interesariuszy (nauczycieli, studentów, menedżerów, prenumeratorów, ofiarodawców i członków rady nadzorczej) reprezentujących szeroką gamę interesów, uczestniczyło w sześciomiesięcznych działaniach na rzecz przeprojektowania organizacji. Korzystali przy tym z pomocy i wskazówek profesjonalnych mediatorów.⁶ Zastosowano **interaktywną metodykę** Ackoffa. Planowanie jest w równym stopniu i sztuką, i nauką.⁷ Z tego powodu niełatwo jest przewidzieć kroki, które zagwarantowałyby opracowanie dobrego planu. W najlepszym wypadku można zaproponować procedurę, która posłuży jako wskazówka – jako temat do zapisania wariacji, odpowiadających szczególnym cechom planistów, organizacji, i warunków, w których opracowuje się plan.

Planowanie interaktywne nie jest jednorazowym działaniem, lecz procesem obejmującym sześć etapów, składających się na cykl niemający określonego zakończenia w czasie, lecz wciąż dostosowywany do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Między wszystkimi fazami zachodzą interakcje i można je zapoczątkować w dowolnej kolejności, ale wszystkie muszą być wykonane jako całość.

- Określanie zamętu (analiza sytuacyjna) – celem tej fazy jest ustalenie, w jaki sposób organizacja mogłaby zniszczyć samą siebie, gdyby nadal zachowywała się tak jak obecnie – to znaczy, gdyby zaniedbała proces dostosowania się do w pełni przewidywalnych aspektów zmieniającego się otoczenia.
- Planowanie celów – w tej fazie ustala się, czym organizacja chciałaby być, i rozpoznaje luki między tą wizją a istniejącą obecnie rzeczywistością. W pozostałej części procesu planowania dąży się do wyeliminowania lub zmniejszenia tych luk.
- Planowanie środków – chodzi tu o ustalenie, co należy zrobić, aby wyeliminować lub zmniejszyć wspomniane luki. W tym celu wybiera się kierunki działania, praktyki, zamierzenia, programy i zasady strategii, które należy wdrożyć.
- Planowanie zasobów – na tym etapie bada się, ile będzie potrzeba zasobów (obiektów i urządzeń, materiałów, energii i usług, pracowników, pieniędzy oraz informacji, wiedzy, zrozumienia i mądrości) do wdrożenia wybranych środków.
- Projektowanie wdrożenia – w tej fazie określa się, kto i co powinien zrobić oraz kiedy należy to zrobić.

⁶ W skład zespołu mediatorów-wolontariuszy, nadających odpowiedni kierunek pracom, wchodził: Susan Ciccantelli, Jason Magidson i Don Wilson.

⁷ R.L. Ackoff, *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Press, New York 1999, s. 55.

- Projektowanie instrumentów kontrolnych – jest to etap, w którym ustala się, w jaki sposób koordynować te zadania i harmonogramy oraz jak dostosowywać je w razie wystąpienia niepowodzeń, by dotrzymać terminów i spełnić oczekiwania.

Planowanie interaktywne wyraźnie się różni od tzw. planowania eksperckiego, w którym opiera się serię zamierzeń i programów na percepcjach kilku osób, uważanych za ekspertów. W odróżnieniu od konwencjonalnego planowania, które ma charakter retrospektywny, planowanie interaktywne jest nastawione na przyszłość. W pierwszym planiści zajmują się wyszukaniem i usunięciem niedociągnięć w poprzednio uzyskanych albo w najlepszym wypadku w przewidywanych wynikach istniejących składników systemu. Pozbywanie się tego, czego się nie chce, nie jest równoznaczne z uzyskaniem tego, czego się chce. W gruncie rzeczy skutki mogą być gorsze od usuniętego niedociągnięcia. W planowaniu sytuacyjnym w procesie projektowania rozpatruje się założone możliwe przyszłe sytuacje. Każde zagadnienie jest rozpatrywane w sposób systemowy, to znaczy z uwzględnieniem **wszystkich** istotnych interakcji wewnątrz systemu oraz między systemem a jego otoczeniem. Nie planuje się żadnego zwiększenia efektywności danej części, jeżeli nie spowoduje to możliwego do wykazania zwiększenia efektywności całego systemu.

W planowaniu interaktywnym najważniejszym produktem jest proces, a nie plan. Ci, którzy się nim zajmują, poznają system będący przedmiotem planu i rozumieją, dlaczego funkcjonuje tak jak funkcjonuje – planowanie interaktywne prowadzi więc do traktowania organizacji jako całości, ze wszystkimi jej interakcjami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Wizja przygotowana w trakcie planowania celów może być nieosiągalna, ale możliwe musi być ciągle zbliżanie się do niej. Wizja **nie jest utopijna**, bo podlega doskonaleniu w czasie. Nie jest zatem opisem systemu idealnego, lecz systemu **dążącego do ideału** – najlepszego, jaki w danej chwili da się obmyślić.

Proces projektowania systemu społecznego dążącego do ideału zazwyczaj przynosi następujące skutki:

- Umożliwia bezpośrednie angażowanie się dużej liczby osób spośród tych, które są zainteresowane systemem. Nie potrzeba żadnych szczególnych umiejętności, bo nikt nie jest ekspertem w sprawie tego, co powinno być; wszystkie opinie oparte na wartościach są równie istotne. Proces zachęca do przemyślanych postaw i opinii oraz stwarza możliwości wprowadzenia ich do działania.
- Występuje tendencja do pojawienia się zgodności między uczestnikami procesu a innymi interesariuszami. Wewnątrz organizacji niezgodność często dotyczy środków, a nie celów. W procesie projektowania idealnego rozwiązania skupia się uwagę na celach, a nie na środkach; można w nim przewidzieć wypróbowanie rozmaitych środków, aby ograniczyć konflikty i różnice zdań.

- Proces idealizacji zmusza uczestniczące w nim osoby do wyraźnego sformułowania swych koncepcji celów organizacyjnych. To poddaje ich koncepcje analizie ze strony innych osób, a zatem ułatwia stopniowe przeformułowanie celów, a także dochodzenie do konsensusu.
- Projektowanie ideału ma służyć promowaniu kreatywności; zachęcać tych, którzy w nim uczestniczą, do uświadomienia narzucanych sobie ograniczeń, co ułatwia ich usunięcie. Zmusza też do przeanalizowania zazwyczaj biernie akceptowanych ograniczeń narzuconych z zewnątrz, dzięki czemu, i często z dobrym skutkiem, wynajduje się sposoby ich eliminowania lub unikania.
- Proces ten ujawnia, że projekty i plany systemu, których elementy rozpatrywane z osobna wydają się nierealne, mogą okazać się realne, kiedy się je rozpatruje łącznie.

Aplikacja

W trakcie dyskusji kierownictwa i zespołu mediatorów przeprowadzonej w bardzo wczesnej fazie prac, przyjęto następujące decyzje:

- Ze względu na liczne ograniczenia, w tym nieprzekraczalny termin składania wniosków do fundacji o subwencje, oraz wobec tego, że rada nadzorcza i zarząd systematycznie angażowały się w proces planowania interaktywnego, pominięta zostanie faza określania zamętu (analiza sytuacyjna) (ograniczono się do tego, co organizacja wówczas wiedziała).
- Faza planowania celów zostanie zrealizowana w ciągu jednego dnia, a udział w niej weźmie ponad 100 interesariuszy.

Po podjęciu decyzji o włączeniu ponad stu interesariuszy do planowania celów, zespół szczegółowo wyznaczył skład uczestników, miejsce (bezpłatne korzystanie z pomieszczeń Deloitte Touche) i określił organizację sesji (w tym utworzenie czterech podgrup i dobór czterech moderatorów znających proces planowania interaktywnego, paradygmat myślenia systemowego, a w szczególności mających wprawę w przygotowaniu uczestników i w pomaganiu im przekształcić się na jeden dzień w projektantów).

W wyniku pewnej liczby sesji przygotowawczych, przeprowadzonych przez moderatorów, doszło ponadto do następujących ustaleń (podstawowych reguł):

- Moderatorzy mieli swobodę wpływania według własnego uznania na dynamikę grup, którymi kierowali (zazwyczaj w taki sam sposób, jak w organizowaniu każdego wydarzenia grupowego, kierując głównie przebiegiem sesji, tak aby osiągnąć jej cele), w dążeniu do stworzenia jednakowych możliwości uczestnictwa, do budowania konsensusu i do powodowania, by doświadczenia uczestników były zajmujące.

- Zachęcano uczestników, żeby dzielili się pomysłami, zamiast ich krytykowania, i żeby każdy z nich mógł wносить swój wkład. Wszystkie wystąpienia zapisywano na dużych arkuszach papieru, wywieszonych na ścianach. Dawało to uczestnikom świadomość osiągniętych postępów i prowadziło do traktowania moderatorów raczej jako ludzi świadczących pomoc w działalności projektowej niż jako kierujących tą działalnością.
- Na zakończenie każdej sesji jej uczestnicy mieli możliwość zastanowienia się nad wnioskami wyniesionymi z dyskusji. To umożliwiło ocenę wartości i koncepcji wyrażonych przez całą grupę oraz większą ich świadomość.
- W czasie pierwszej godziny sesji uczestnicy omawiali istniejącą obecnie rzeczywistość organizacji oraz jej liczące się otoczenie biznesowe (co zazwyczaj przybierało postać serii narzekań).
- Sesja projektowa rozpoczynała się od doprowadzenia do nieciągłości w procesie myślenia uczestników (do przygotowania gruntu przed przejściem od pierwszej sesji do segmentu projektowania wykorzystywano taśmę z nagraniem opisanego przez Ackoffa doświadczenia w Bell Laboratories).
- Każdy z moderatorów miał doprowadzić do tego, by w trakcie procesu projektowania uczestnikom nie było wolno mówić o tym, czego nie chcą – mieli mówić jedynie o tym, czego chcą. W szczególności mówiono im, by nie zajmowali się istniejącym systemem, gdyż byłoby to sprzeczne z określającym sytuację ustaleniem, że „system ubiegłej nocy uległ zniszczeniu”. Powiedziano im, że mają swobodę w zastąpieniu istniejącego systemu w dowolny sposób właśnie w tej chwili.
- Odkładano zaangażowanie się w określone elementy projektu do czasu, kiedy uczestnicy będą mogli ocenić wkład każdego z nich. Należało akcentować wzajemne relacje między poszczególnymi zagadnieniami; każdy miałby możliwość zmodyfikowania swoich poglądów w świetle tego, czego się wzajemnie od siebie nauczono.⁸

Sesja rozpoczęła się od wstępnych uwag dyrektora wykonawczego i od krótkiego wyjaśnienia przez jednego z moderatorów celów planowania, charakteru zamierzenia i proponowanych faz, mających doprowadzić do osiągnięcia celów na dany dzień. Bezpośrednio po wprowadzeniu rozpoczynała się pierwsza sesja trwająca około godzinę, w której skupiono się na istniejącej obecnie rzeczywistości. Tuż przed przerwą odegrano taśmę, na której Ackoff przedstawił swoje doświadczenia przy przeprojektowaniu systemu telefonicznego w Bell Laboratories. Taśma ta przygotowała grunt pod to, co miało nastąpić – to znaczy zobowiązanie uczestników,

⁸ D.A. Schön, *Designing as reflective conversation with the materials of a design situation*, „Knowledge-Based Systems” 1992, Vol. 5, No. 1, s. 3.

żeby stali się kreatywni (dzięki nieciągłemu myśleniu) i zaprojektowali swój system idealny. Następnie całą grupę podzielono na cztery mniejsze grupy. Do każdej z nich przydzielono moderatora z zadaniem rozpoczęcia prac nad idealizowaniem przyszłości AVA. Pierwsza sesja projektowa miała trwać do przerwy na lunch.

W czasie przerwy nastąpiło spotkanie zespołu moderatorów i członków kierownictwa, w którego trakcie omówiono co się działo w poszczególnych grupach i czy wystąpiły jakieś problemy, którymi należało się zająć.⁹ W trakcie dyskusji, która się wywiązała, stało się jasne, że niektóre osoby czuły się niezręcznie i naprawdę miały trudności ze zrozumieniem stojącego przed nimi zadania oraz jego ogólnego znaczenia. W niektórych grupach były ponadto osoby, które usiłowały zdominować dyskusję, a kilka przedstawiało siebie jako ekspertów i usiłowało mówić swoim współpracownikom, co należy robić.

Jak się często zdarza w tego rodzaju pracach, niektórzy uczestnicy mieli trudności ze zrozumieniem roli moderatorów. Nie potrafili odróżnić moderatorów od konsultantów, których zadanie zazwyczaj polega na wysłuchiwanie klientów i projektowaniu rozwiązań. Uzgodniono, że zespół moderatorów będzie nadal odgrywać swoją rolę, rejestrując wszystkie wypowiedzi, prowokując do krytycznej dyskusji nad każdym punktem i podejmując próby stymulowania grupy przez proszenie od czasu do czasu o wyjaśnienia, które inspirowały dalsze wypowiedzi.

Jak poinformowano, zwłaszcza w jednej z grup dochodziło niemal do konfliktu i do polaryzacji poglądów. Moderator poradził sobie z tą sytuacją, przedstawiając zagadnienie w inny sposób i odchodząc od jego formułowania w kategoriach „albo-albo”, dzięki czemu dwie odmienne koncepcje projektowe w nowej postaci uzupełniały się wzajemnie w relacji „i-i”, co doprowadziło do wystąpienia silnego synergizmu między nimi.

Poproszono każdą z grup o dokonanie przeglądu jej prac w trakcie plenarnej sesji popołudniowej. Powiedziano im, żeby wybrały sprawozdawcę, który przedstawi ich prace na sesji plenarnej (niektóre zdecydowały się na prezentację na sesji plenarnej przez podgrupę). Zachęcano wszystkie grupy do potraktowania tej sesji jako swoistego rynku pomysłów i do wzajemnego zapożyczania koncepcji. Każdej grupie przyznano 15 minut na prezentację i na udzielenie odpowiedzi na ograniczoną liczbę pytań. Po pierwszej sesji plenarnej odesłano grupy z powrotem do dokończenia ich prac w świetle tego, czego się nauczyły od innych, a następnie poproszono je o powrót za parę godzin na końcową sesję plenarną.

Po popołudniowej sesji grupy powróciły i przedstawiły to, co uznały za swój projekt ideału AVA. W trakcie prezentacji stało się oczywiste, że

⁹ D.A. Schön, *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York 1983.

w czterech przedstawionych projektach istniało wiele podobieństw. Po zakończeniu prezentacji zespół moderatorów w demokratyczny sposób dokonał syntezy czterech projektów.

Misja „nowej” organizacji, w postaci zsyntetyzowanej i zaakceptowanej przez planistów, przybrała następującą postać:

Zgodnie z misją Academy of Vocal Arts ma ona być instytucją światową, zajmującą się przygotowaniem młodych artystów do międzynarodowej śpiewaczej kariery operowej. Uczelnia działa według następujących zasad:

- przyjmuje jako rezydujących artystów jedynie takich, którzy reprezentują najwyższą jakość
- przyznaje każdemu artyście stypendium i pokrywa w całości czesne
- prezentuje swoich rezydujących artystów na koncertach, oratoriach i w wystawianych w całości profesjonalnych przedstawieniach operowych
- udostępnia swoje przedstawienia szerokiej publiczności.

Następnie AVA opisała, czym chciałaby być teraz, gdyby mogła być wszystkim, czym zechce, bez jakichkolwiek wewnętrznych ograniczeń (ale z narzuconymi ograniczeniami zewnętrznymi). Planiści starali się stworzyć wizję systemu, w którym **wszyscy** interesariusze mogliby osiągnąć swoje cele dotyczące Akademii.

Kiedy wizja została opracowana w całości, uczestnicy rozpoznali luki występujące między wizją a ówczesną rzeczywistością i sformułowali zbiór wszechstronnych działań strategicznych i taktycznych, aby możliwie najbardziej zbliżyć się do swojej wizji. W ciągu następnych pięciu miesięcy pewna liczba zespołów, z których każdy działał pod przewodnictwem członka komitetu planowania długofalowego rady nadzorczej, zaproponowała działania zmierzające do domknięcia luki i realizacji planu. Rekomendacje zostały przeanalizowane i zrewidowane przez komitet w pełnym składzie, który następnie opracował plan strategiczny, przedłożony radzie nadzorczej do przeanalizowania i zatwierdzenia.

Niektóre z zaplanowanych działań były nowe i miały innowacyjny charakter. Wiele – być może większość – działań, które wybrano do ostatecznego planu, od dłuższego czasu była przedmiotem rozważań poszczególnych uczestników. Nie mieli oni jednak uprawnień i zasobów potrzebnych do ich realizacji albo też sądzili, że ich nie mają. W szczególności dzięki dialogowi i dzięki pomocy moderatorów proces planowania umożliwił planistom mającym silną wizję organizacji zainspirowanie i wywarcie wpływu na innych, których poparcie miało kluczowe znaczenie.

Podjęte działania

Od czasu przyjęcia planu w 1997 roku wdrożono znaczną część zaplanowanych działań, w tym niektóre najbardziej ambitne i rzekomo trudne do realizacji. Z ponad 40 działań zaplanowanych na pierwsze trzy lata wykonano w tym okresie ponad 30. Do najważniejszych zaliczały się następujące:

- ustanowiono 13 stypendiów na koszty utrzymania w trakcie nauki, za którą nie pobierano czesnego
- zakupiono przyległy budynek (identyczny pod względem architektonicznym), by zaspokoić pilną potrzebę uzyskania dodatkowej przestrzeni
- zwiększono o 7 mln USD fundusz podstawowy (obok dotychczasowych 10 mln USD, z których AVA uzyskiwała dochody na prowadzenie operacji finansowych)
- wprowadzono przesłuchania regionalne
- wprowadzono program szkolenia oratoryjnego
- doprowadzono do zwiększonego zainteresowania mediów, w tym do nadawania regionalnych audycji przez National Public Radio.

Inne zaplanowane działania, odłożone głównie w związku z ograniczoną liczebnością będącego do dyspozycji personelu, są dopiero wdrażane w miarę możliwości czasowych. W przypadku nielicznych opóźnionych działań, które można przypisać pojawiającemu się oporowi albo usiłowaniom zastosowania lokalnego weta przez pojawiających się od czasu do czasu niedowiarków, głębokie zaangażowanie się całej organizacji w plan strategiczny doprowadziło do kontynuowania prac prowadzących do ich realizacji.

Wyniki

Chociaż jest jeszcze zbyt wcześnie na to, aby ocenić długofalowy wpływ tych działań na misję AVA, początkowe wskaźniki są pomyślne. Na przykład zwiększyły się zasoby organizacyjne – profesjonalne, materialne i finansowe. Pewna wielka fundacja filantropijna uznała AVA za jedną z przodujących agencji kulturalnych regionu. Academy of Vocal Arts uzyskała bezwarunkową akredytację National Association of Schools of Music (Ogólnokrajowego Stowarzyszenia Szkół Muzycznych), a co najważniejsze, coraz większa liczba jej absolwentów szybko odnosi sukces w świecie opery.

Monitorowanie wdrożeń i okresowe prześwietlania środowisk oraz aktualizacja planu umożliwiły AVA utrzymanie się na właściwej drodze, ale niektóre zagadnienia nadal pozostały nierozstrzygnięte. W jaki sposób i kiedy AVA jako organizacja oparta na dobrowolnej działalności, dbająca

o utrzymanie swojej żywotności po części dzięki ciągłej wymianie członków zarządu, powinna zapraszać nowych członków do udziału w procesie planowania?

Akademia ustaliła, że pięć lat to maksymalny okres wdrażania obecnego planu strategicznego. A zatem przygotowuje się obecnie do rozpoczęcia nowych interaktywnych działań planistycznych w styczniu 2002 roku.

Ocena skutków

W porównaniu z innymi zastosowaniami planowania interaktywnego, w tym przedsięwzięciu od samego początku zostały spełnione pewne kluczowe warunki, które przyczyniły się do jego powodzenia:

- Kierownictwo jasno rozumiało zaproponowaną metodykę działań i zdecydowanie się w nią zaangażowało.
- Nic nie wskazywało na to, żeby uczestnicy (w tym kierownictwo) albo moderatorzy mieli jakiegokolwiek ukryte zamiary.
- Na tyle, na ile moderatorzy mogli to ustalić, żadna ze stron nie miała ukrytych celów politycznych.
- Nie istniała żadna nieufność między poszczególnymi częściami organizacji uczelni a kierownictwem, w tym także we wzajemnych relacjach dyrektora wykonawczego i rady nadzorczej (a w szczególności w jego relacjach z przewodniczącym rady).
- Można uważać, że w pewnym sensie wszyscy interesariusze uczelni są „samodobierającą się” całością, a ich wspólna namietność do opery tworzy środowisko ułatwiające osiągnięcie wspólnej wizji.

Ze względu na to, że w AVA rzadko podejmowano tego rodzaju interwencje, cały proces zyskał ogromną wiarygodność, w przeciwieństwie do sytuacji, w których zarządy próbują stosować rozmaite metody podejścia, zgodne z chwilową modą.

W Academy of Vocal Arts dobrze się dzieje. Ostatnio, aby możliwie precyzyjnie ustalić, czy proces planowania przyniósł zamierzone skutki, autorzy¹⁰ poprosili pewną liczbę interesariuszy uczelni, którzy brali udział w procesie planowania, by opisali wzloty i upadki zaistniałe w życiu AVA i opracowali wykaz czynników, które się do tego przyczyniły.

Większość respondentów uznała proces planowania interaktywnego za jeden ze szczytowych momentów w życiu Akademii i wyraziła opinię, że wywarł on pozytywny wpływ na jej działalność. Analiza uzyskanych odpowiedzi i pytań uzupełniających ujawniła następujące konkluzje:

- Interaktywne planowanie doprowadziło do radykalnej zmiany w AVA dzięki włączeniu wszystkich interesariuszy do procesu planowania oraz spowodowaniu zmiany w ich sposobie rozumienia Akademii oraz jej środowiska („członkowie rady zrozumieli, kim są studenci”).
 - Na decyzje wpływ wywierały rozmaite punkty widzenia („wysłuchano nawet studentów”).
 - Proces planowania interaktywnego doprowadził do powstania masy krytycznej ludzi popierających plan („dzięki temu wszyscy znaleźli się po tej samej stronie”).
 - Dynamika relacji między interesariuszami uległa poprawie („jeden pomysł wywoływał następny”).
 - Academy of Vocal Arts stała się aktywna („niektóre pomysły krążyły już od pewnego czasu”).
 - Lista tematów poddanych dyskusji uległa rozszerzeniu („zostali wysłuchani wszyscy, którzy chcieli coś zrobić”).
 - Nauczyciele Akademiccy zrozumieli, dlaczego ważną sprawą jest pozyskiwanie funduszy.
 - Uczelnia odnosiła sukcesy w osiąganiu celów („zakupienie sąsiedniego budynku było wielkim osiągnięciem”).
- Respondentom zadawano kolejne pytania, by poznać głębię wywartego wpływu. Pojawiły się dalsze wnioski:
- Doprowadzono do konsensusu co do kształtu uczelni („poszczególne elementy wizji uległy wzbogaceniu dzięki włączaniu się uczestników”).
 - Organizacja została upelnomocniona do działania („ludzie, którzy chcieli coś zrobić, uzyskali do tego prawo i poczuli przyływ energii; chcieliśmy od lat kupić ten sąsiedni budynek”).
 - Nastąpił ponowny podział władzy („rada zmieniła swoją rolę, menedżerowie zmienili swoje podejście, podobnie zrobili pracownicy”).
 - Duże znaczenie w procesie miał obiektywizm moderatorów („badaczom nie płacono, więc nie mieli tu żadnych interesów własnych”).
 - Proces wywarł pozytywny wpływ na treści („każdy z obecnych uważał, że proces dotyczy go osobiście”).

Stało się oczywiste, że chociaż doniosłe odkrycia często przypisuje się utalentowanym jednostkom, częściej zdarza się, że to zespół planujący kreuje rozwiązania.¹¹ Połączone umysły członków zespołu, często reprezentujących różne dyscypliny, mogą składać się na środowisko intelektualne, w którym pojawiają się naprawdę nowe pomysły. Ważne było zapewnienie odpowiedniej kombinacji doświadczenia i umiejętności, aby można było skupić na rozpatrywanym problemie połączoną wiedzę i zrozumienie poszczególnych osób. Realnie biorąc, spełnienie tego warunku

¹¹ G.B. Northcraft, M.A. Neal, *Organizational Behavior – A Management Challenge*, „The Dryden Press” 1990, s. 302.

było możliwe dzięki wzajemnemu oddziaływaniu różnych czynników, takich jak: sami uczestnicy, miejsce, moderatorzy i katalityczny efekt procesu planowania interaktywnego.

Oczywiście na wynik procesu zespołowego planowania interaktywnego może wywierać wpływ zestaw czynników charakterystycznych dla danego systemu społecznego. Pomimo idiosynkratycznych cech każdej interwencji i szczególnych cech danej organizacji, niektóre procesy mają jednak charakter powszechny, przyczyniając się do powodzenia we wszystkich zastosowaniach planowania interaktywnego podobnego rodzaju.

Podsumowanie

Najlepszym sposobem zapewnienia, żeby projekt skutecznie przyczyniał się do realizacji zamierzeń organizacji, jest włączenie możliwie jak największej liczby interesariuszy do formułowania tego projektu. A więc powodzenie projektu bezpośrednio wiąże się z udziałem interesariuszy w jego opracowaniu. Uczestnictwo interesariuszy samo z siebie nie gwarantuje jednak ich zaangażowania się w projekt. Uczestnikom potrzebne jest środowisko pielęgnujące talenty, potrzebny im jest sposób komunikowania się ponad granicami między poszczególnymi grupami zawodowymi, potrzebne im jest przywództwo. Potrzebne im też są zdolności do integrowania umiejętności i pomysłów, prowadzących do sukcesu. Do tego wszystkiego w znacznym stopniu może się przyczynić skuteczne postępowanie moderatora.

Proces planowania pozytywnie wpłynął na procesy społeczne zachodzące w AVA, w szczególności na relacje między poszczególnymi osobami, a także na podejmowanie decyzji, formułowanie strategii, na normy i wartości, postawy, autorytet i odpowiedzialność.

Proces planowania interaktywnego zwiększył entuzjazm i zaangażowanie, a co najważniejsze, podwyższył poziom motywacji u interesariuszy dzięki ich upełnomocnieniu.¹² Stworzył im możliwość przeprojektowania swojej przyszłości, a tym samym przyszłości uczelni, na podstawie pragnień wszystkich części placówki. Interesariusze stali się zatem **właścicielami** planu.

Dzięki zwiększeniu swojego zainteresowania przyszłością Akademii, interesariusze zdobyli motywację do działania na rzecz potencjału rozwojowego organizacji, w której skład wchodziła. A zatem ich rola w procesie projektowania zwiększyła troskę o powodzenie AVA w przyszłości, ściśle związane z ich osobistym interesem własnym. Można więc powiedzieć, że okazja do zaprojektowania przyszłości AVA, a następnie do działania na rzecz realizacji tego projektu, wzbudziła u interesariuszy pragnienie działania – motywowała ich przez skupienie uwagi raczej na zaletach nowego systemu niż na problemach związanych ze starym.

Chociaż przedstawiliśmy **mobilizowanie zaangażowania**, jako główny wynik procesu planowania zespołowego, do podtrzymania zaangażowania wywołanego przez proces planowania trzeba zaufania. Jak pisze Harkins: „Zaufanie rozpoczyna się od szczerości. Zwiększa się, kiedy ludzie postępują wobec siebie otwarcie. Jest to po prostu sprawa zrobienia tego, co zapowiadasz, że zrobisz”¹³.

Do tego, co Ackoff nazywa organizacyjnym rozwojem i transformacyjnym przywództwem, potrzeba zmiany paradygmatu wraz z budowaniem zaufania.¹⁴

Do transformacyjnego przywództwa potrzeba umiejętności zachęcania do formułowania inspirującej wizji i jej ułatwiania, ale potrzeba też zdolności realizowania tej wizji. „Inspiracja bez wdrożenia to prowokowanie, a nie przywództwo. Wdrożenie bez inspiracji to zarządzanie albo administrowanie, a nie przywództwo.”¹⁵

Sądząc po ciągłych sukcesach odnoszonych przez Academy of Vocal Arts, można dojść do wniosku, że zapewniono przywództwo i proces, które są potrzebne do transformacji organizacji – dzięki inspiracji, a następnie realizacji planu.

¹³ P. Harkins, *How to use powerful conversations to drive systems thinking*, „Journal of Innovative Management” 2001, Vol. 6, No. 2, s. 46.

¹⁴ R.L. Ackoff, *Re-Creating...*, op. cit., s. 274.

¹⁵ Ibidem.

15 White House Communications Agency¹ (agencja rządowa)

March Laree Jacques

Jest to pełny projekt idealny agencji rządowej – White House Communications Agency (opisanej w rozdziale 5). Przedstawiony tu projekt idealny powinien zainteresować każdego, kto rozważa opracowanie takiego projektu agencji lub instytucji rządowej.

Wprowadzenie

Jednym z symboli demokracji amerykańskiej, obok sztandaru, Dzwonu Wolności, konstytucji czy Deklaracji niepodległości, jest Biały Dom. Podobnie jak pozostałe, Biały Dom jest widocznym, materialnym ucieleśnieniem ideałów amerykańskich. Zajmujący 18 akrów (ok. 7,2 ha) kompleks jest skupiskiem ludzi, siedzibą wielu wzajemnie powiązanych agencji i służb wspomagających urząd prezydenta USA. Jest między innymi kwaterą główną Secret Service¹, służby medycznej, służby żywnościowej i agencji komunikacyjnej, liczącej 800 osób. Biały Dom, symbol wolności i demokracji, jest także organizacją zarządzaną w systemie rozkazywania i kontroli w skrajnej postaci.

W 1992 roku podjęto pierwszą w historii Białego Domu próbę transformacji organizacyjnej, kiedy White House Communications Agency (WHCA, Agencja Komunikacyjna Białego Domu) zatrudniła dr J. Geralda Suáreza, powierzając mu zadanie utworzenia biura doskonalenia organizacji i procesów. Pod koniec grudnia Suárez stał się przysłowiowym samotnym strzelcem. Będący cywilem, z doktoratem w dziedzinie psychologii organizacyjnej i przemysłowej oraz doświadczeniem badawczym, Suárez znalazł się w organizacji wojskowej, pracującej w szybkim tempie, posłu-

¹ Tajnej służby, jednostki odpowiedzialnej za ochronę prezydenta (uwaga tłum.).

gującej się nowoczesną techniką. W chwili pisania tego artykułu (1999 rok) na oficjalnej wizytówce Suàreza nadal istnieje napis: „dyrektor do spraw zarządzania jakością na rzecz prezydenta, White House Communications Agency”, a biuro agencji zajmujące się jakością oraz doskonaleniem organizacji i procesów rozrosło się do ośmiu osób. Do jego obowiązków nadal należy doskonalenie agencji. Charakterystyczne, że agencja w ciągu ostatnich sześciu lat osiągnęła na tyle duże postępy, że jest obecnie skłonna rozmawiać o swoich działaniach transformacyjnych. Pokonała drogę od inicjatyw ciągłego doskonalenia procesów, wzorowanych na podejściu, którego zwolennikiem był dr W. Edwards Deming, do wdrożenia całkowicie przeprojektowanej organizacji, przy zastosowaniu wskazań myślenia systemowego, za którym opowiada się dr Russell Ackoff.

Praktycy historii agencji mogą wyciągnąć wiele wniosków na temat przeszkód, które pojawiały się po drodze, i sposobu usunięcia ich. Bariery, na które natknęła się agencja, są szczególnie dobrze znane agentom zmiany, którzy pracowali z wysoko kwalifikowanymi pracownikami zajmującymi się nowoczesną techniką, jak i takim, którzy pracują w agencjach rządowych lub w jakimkolwiek innym środowisku organizacyjnym, cechującym się nadmierne rozbudowaną hierarchią zarządzania albo obsługującym klientów o kluczowym znaczeniu, albo takim, które podejmuje decyzje bardzo widoczne dla szerokiej publiczności. Z punktu widzenia badaczy historia agencji wskazuje na potrzebę dalszych badań nad relacjami między teorią systemów społecznych a zarządzaniem jakością, zwłaszcza w odniesieniu do nieciągłego doskonalenia. Wskazuje też na potrzebę dalszego rozpatrywania czynników, od których zależą możliwości przenoszenia koncepcji doskonalenia jakości i projektowania organizacji między organizacjami komercyjnymi a tymi, które sprawują władzę.

Poznaj WHCA

White House Communications Agency jest federalną jednostką rządową, odpowiedzialną za zaspokajanie potrzeb komunikacyjnych prezydenta USA i jego sztabu. Agencja pomaga urzędowi prezydenta, realizując natychmiast wszelkie rodzaje komunikacji, od względnie niezabezpieczonych rozmów telefonicznych, do szeroko dostępnych wystąpień publicznych i ściśle tajnych, szyfrowanych wiadomości. Obejmuje to ogromnie wiele szczegółów, które obywatele traktują jako oczywiste.

Na przykład, kiedy ktoś telefonuje do prezydenta, niezależnie od tego, gdzie ten się w danej chwili znajduje, ktoś w WHCA realizuje połączenie (wyobraź sobie rozłączenie rozmowy z Gorbaczowem albo poproszeniem Jelcyna, żeby poczekał!). Kiedy prezydent jedzie prezydencką limuzyną przez Waszyngton, ktoś z WHCA sprawdza, czy funkcjonują przenośne

telefony. Kiedy prezydent, lecąc Air Force One² otrzymuje ściśle tajne wiadomości, nad ich przekazaniem pracuje WHCA. Kiedy prezydent wygłasza przemówienie w Afganistanie – czy gdziekolwiek indziej na świecie – WHCA zapewnia systemy nagłaśniające, nagrania wideo, przetwarzanie fotografii, redakcję oraz archiwizację nagrań audio i wideo, dystrybucję kablową, dystrybucję audio i wideo, telepromptery oraz oficjalną mównicę prezydencką i jeszcze wiele, wiele innych rzeczy. Jeżeli wiceprezydent albo pierwsza dama występują w roli oficjalnego przedstawiciela prezydenta, ich obsługa także należy do obowiązków WHCA. Domeną agencji są także częstotliwości radiowe, systemy informacyjne i infrastruktura sieciowa.

W najważszym znaczeniu klientami agencji są: prezydent, wiceprezydent i pierwsza dama USA. Agencja obsługuje jednak także szefa Sztabu, Biuro Administracyjne, Radę Bezpieczeństwa Narodowego, Agencję Systemów Informacyjnych Obrony, Służbę Ochrony Prezydenta, pracowników biura prezydenta oraz inne wskazane osoby. W najszerszym znaczeniu klientami agencji są obywatele USA i wolnego świata.

Jeśli chodzi o strukturę organizacyjną, agencja wchodzi w skład Departamentu Obrony. Została założona w 1942 roku jako oddział łączności Białego Domu. W okresie prezydentury F.D. Roosevelta jej misją było zapewnianie komunikacji normalnej i awaryjnej na rzecz prezydenta. Do pierwszych zadań oddziału należało świadczenie mobilnych usług radiofonicznych, dalekopisowych, telefonicznych i kryptograficznych w Białym Domu i w Camp David (zwanym wówczas Shangri-La)³. W 1954 roku w okresie prezydentury D. Eisenhowera oddział został zreorganizowany w ramach Korpusu Łączności Armii USA i otrzymał nazwę White House Signal Agency (Agencja Łączności Białego Domu). W 1962 roku został przeniesiony do Agencji Łączności Obrony i otrzymał swą obecną nazwę. Agencja podlega kontroli operacyjnej White House Military Office (WHMO, Biuro Wojskowe Białego Domu), nadzór administracyjny zaś pełni nad nią Defense Information Systems Agency (DISA, Agencja Systemów Informacyjnych Obrony). Personel agencji pochodzi ze wszystkich rodzajów służb zbrojnych. Komendantem jest oficer flagowy w stopniu kontradmirała.

² Samolot Sił Zbrojnych USA do wyłącznej dyspozycji prezydenta (uwaga tłum.).

³ Ośrodek wypoczynkowy prezydenta USA; Shangri-La – ukryty w Himalajach raj z powieści Jamesa Hiltona (uwaga tłum.).

Przygotowanie sceny

Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku w rządzie zaczęto zajmować się zarządzaniem jakością. W okresie prezydentury R. Reagana utworzono Federal Quality Institute (Federalny Instytut Jakości) i ustanowiono roczną prezydencką nagrodę za jakość, w której zastosowano zmodyfikowaną wersję kryteriów nagrody Baldrige'a⁴. Początkowo wiele osiągnięć w tej dziedzinie miał Departament Obrony. W Departamencie Obrony istniała skłonność do traktowania jakości w sposób bardzo podobny do tego, jak ją widzieli wykonawcy zamówień, czyli jako cenną cechę zarządzania oraz jako zbiór ilościowych narzędzi i technik, które należy możliwie szeroko rozpowszechnić. Pod koniec lat osiemdziesiątych Departament przeznaczył środki na udostępnianie dyrektyw i wskazówek dotyczących zarządzania, procedur samooceny i materiałów szkoleniowych swoim jednostkom, pragnącym wejść na ścieżkę jakości oraz wykorzystał do tego własną wiedzę ekspercką.⁵ Także w latach osiemdziesiątych Departament Obrony zaczął wysyłać swoich pracowników na seminaria Deminga i zaprosił go, by przeprowadził w Pentagonie swoje słynne czterodniowe seminarium. Według jednego z uczestników tego seminarium, Dela Nelsona (w latach 1983–1990 szefa Pacer Share U.S. Civil Service Demonstration Project, prowadzonego w bazie lotnictwa USA im. McClellana), seminaria Deminga i jego dalsze rady udzielane szefom przedsięwzięcia w bazie McClellana stały się centralnym elementem w ukształtowaniu zamierzenia Pacer Share⁶, jednego z działań, które złożyły się na inicjatywę reformy władz federalnych, podjętą przez wiceprezydenta Gore'a.⁷

Pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku dziewięćdziesiątych wszędzie mówiło się o jakości. W prywatnych firmach telekomunikacyjnych podejmowano jednoczesne inicjatywy dotyczące jakości, co było szczęśliwym zbiegiem okoliczności, sprzyjającym analizom porównawczym (benchmarking) i dzieleniem się najlepszymi praktykami z odpowiednikami tych firm w sektorze publicznym. U.S. General Accounting Office⁸ przeprowadziło analizę zagadnień jakości we władzach federal-

⁴ Nagroda za wysoką jakość, przyznawana przez prezydenta USA firmom, instytucjom oświatowym i placówkom ochrony zdrowia (uwaga tłum.).

⁵ A. Hyde, *A Decade's Worth of Lessons in Continuous Improvement*, „Government Executive” July 1997.

⁶ Pacer Share – pięcioletni program demonstracyjny federalnej służby cywilnej, realizowany w Dyrektoriacie Dystrybucji w Centrum Logistyki Powietrznej w Sacramento, mający na celu sprawdzenie, w jaki sposób eksperymentalne zmiany wpływają na wydajność pracy i jakość życia zawodowego (uwaga tłum.).

⁷ A.E. Nelson, G.R. Gilbert, *Beyond Participative Management: Toward Total Employee Empowerment for Quality*, Quorum Books, Westport 1991.

⁸ Generalne Biuro Obrachunkowe – Agencja Kontrolna Kongresu USA, mająca pieczę nad sposobem wykorzystania funduszy publicznych (uwaga tłum.).

nych, z której wynikało, że do 1992 roku zarządzanie jakością w jakiejś postaci zostało wprowadzone do większości agencji federalnych. Z analizy tej wynikało też jednak, że bezpośredni udział w tym pracowników był niewielki; zaledwie 17% zatrudnionych brało bezpośredni udział w działaniach na rzecz jakości.⁹ W 1992 roku na prezydenta wybrano B. Clintona. Krążyły obiecujące wieści o podejmowanych przez niego inicjatywach dotyczących zarządzania jakością w rządzie stanowym w okresie sprawowania przez niego urzędu gubernatora Arkansas. Później oczekiwania dotyczące inicjatyw na rzecz jakości w instytucjach federalnych ponownie przybrały na sile, kiedy Clinton na ministrów wybrał niektóre osoby, takie jak Robert Reich i Donna Shalala.¹⁰ Następnie pojawiła się inicjatywa wiceprezydenta Gore'a „wynalezienia rządu od nowa”. Jak się wydawało, miał nastąpić wielki krok do przodu w sprawach jakości.

Pojawia się agent zmiany

W grudniu 1992 roku, gdy Biuro Wojskowe Białego Domu przygotowywało się do objęcia urzędu przez nowego prezydenta, proces zatrudniania w WHCA, który rozpoczął się w końcowym okresie prezydentury Busha, dobiegał końca. Agencja zakończyła wyszukiwanie osoby spośród ponad 125 kandydatów, która otrzymałaby zadanie utworzenia w agencji biura doskonalenia procesów. W Wigilię Bożego Narodzenia zaproponowano tę posadę dr. J. Geraldowi Suárezowi. Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że dokonano nieodpowiedniego wyboru. Agencja jest jednostką wojskową. Suárez jest jednym z zaledwie czterech cywilów zatrudnionych w tej agencji, liczącej 800 osób. Suárez ma doktorat. W środowisku agencji stopień doktora często postrzegany jest jako coś teoretycznego, ciekawego, ale nieistotnego. W chwili zatrudnienia Suárez nie miał żadnego doświadczenia w sprawach telekomunikacji, podczas gdy obsada WHCA w ogromnej mierze składała się (i nadal składa) ze specjalistów łączności, posługujących się w pracy żargonem technicznym. Natomiast zdaniem tych, którzy sądzą, że agent zmiany powinien patrzeć z perspektywy „z zewnątrz”, Suárez był z pewnością kimś odpowiednim.

W rzeczywistości wybór ten był lepszy, niż można by się było spodziewać. Suárez miał rozległe doświadczenie w pracy z personelem wojskowym, a konkretnie z Departamentem Marynarki Wojennej. W okresie studiów na University of Puerto Rico (gdzie uzyskał stopień magistra, a następnie doktora w dziedzinie psychologii przemysłowej i organiza-

⁹ A. Hyde, *A decade's worth...*, op. cit.

¹⁰ M.L. Jacques, *National Know-How*, „The TQM Magazine” May–July 1993, s. 41–46; M.L. Jacques, *Not Such a Sorry State*, „The TQM Magazine” September–October 1993, s. 27–31.

cyjnej) podczas wakacji w latach 1984 i 1985 miał możliwość współpracy z personelem badawczym Navy Personnel Research and Development Center (NPRDC, Ośrodek Prac Badawczo-Rozwojowych nad Personelem Marynarki Wojennej) w San Diego w Kalifornii. Po raz pierwszy zetknął się tam z zagadnieniami jakości, kiedy zlecono mu lekturę *Quality, Productivity and Competitive Position*¹¹. Pamięta, że ta i inne książki Deminga wywarły potężny, ale dezorientujący wpływ na jego rozwój intelektualny. „Były to koncepcje, będące niemal dokładnym przeciwieństwem tego, czego mnie uczono na zajęciach z psychologii przemysłowej i organizacyjnej. Na przykład Deming radził: »Pozbądźcie się ocen efektywności« – a ja się uczyłem, jak je projektować!”¹²

W 1987 roku Suárez podjął w tym ośrodku pracę w pełnym wymiarze jako psycholog prowadzący badania i jako instruktor oraz konsultant na rzecz zarówno Marynarki Wojennej, jak i Departamentu Obrony. Prowadził tam badania związane z opracowaniem strategii edukacyjnej i planów szkolenia w dziedzinie kompleksowego przywództwa w sprawach jakości (Total Quality Leadership, TQL), programu podwyższania jakości, stosowanego przez Marynarkę Wojenną. W 1991 roku podjął pracę w biurze TQL podsekretarza stanu Marynarki Wojennej jako doradca techniczny, badacz i instruktor. Wchodził w skład zespołu wykładowców, prowadzącego szkolenie specjalistów TQL Marynarki Wojennej i instruktorów seminariów przeznaczonych dla przywódców wyższych szczebli. W sprawozdaniu opracowanym w 1992 roku dla biura TQL Marynarki Wojennej Suárez przeprowadził dogłębną analizę porównawczą poglądów trzech najwybitniejszych w tamtym czasie guru jakości: Crosby’ego, Deminga i Juran. Sprawozdanie to, pod względem jakości przypominające podręcznik Akademicki, noszące tytuł *Three Experts on Quality Management*¹³ zasługuje na uwagę jako zwięzła, ale szczegółowa analiza podobieństw i różnic w ich poglądach. Na potrzeby swojej analizy Suárez uczestniczył w programach Quality College (Kolegium Jakości) Crosby’ego, seminariach instytutu Juran i w czterodniowym seminarium Deminga.

Kiedy Suárez analizował podejście Deminga, zaintrygowało go jego wezwanie do „usunięcia lęku” z miejsca pracy. Suárez uważał, że brak jakiegokolwiek lęku, z psychologicznego punktu widzenia, byłby objawem patologicznym, podobnie jak brak jakiegokolwiek stresu. Aby zrozumieć,

¹¹ W.E. Deming, *Quality, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge 1982.

¹² W.E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge 1982

¹³ J.G. Suárez, *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, Department of the Navy, Total Quality Leadership Office, Total Quality Leadership Office, No. 92-02, Arlington 1992.

w jaki sposób lęk „funkcjonuje” w miejscu pracy, zaczął prowadzić badania nad różnymi rodzajami lęku i ich wpływem z punktu widzenia psychologii społecznej, psychologii klinicznej oraz psychologii przemysłowej i organizacyjnej. Jego wnioski zostały zamieszczone w bezpłatnej publikacji Marynarki Wojennej *Managing Fear in the Workplace*¹⁴, w której zamieszczono wskazówki, jak traktować lęk w środowisku pracy. Praca ta jest też podstawą trzyczęściowej serii nagrań wideo.¹⁵ W obydwu pracach Suárez dowodzi, że lęku nie da się wyeliminować, ale musi się go zrozumieć, radzić sobie z nim, sterować nim i nadać mu kierunek. Omawia kilka rodzajów lęku: lęk przed niepowodzeniem, lęk przed karami lub negatywnymi ocenami, lęk przed zmianą, lęk przed odniesieniem sukcesu, lęk przed matematyką, lęk przed publicznym występowaniem i lęk przed brakiem wyróżniania się w trakcie pełnienia służby.

Badania te miały w przyszłości okazać się przydatne w WHCA. Pierwszego dnia pracy Suáreza w agencji jeden z pracowników z długim stażem przepowiadał: „Kiedy będziesz odchodzić z Białego Domu, będziesz młodym człowiekiem z obiecującą przeszłością. Jeżeli będziesz robił właściwe rzeczy w trakcie pobytu tutaj, będziesz miał obiecującą przyszłość. Póki jednak tu będziesz, poznasz, co to zastraszenie, lęk i ból”.

Zrozumienie specyficznego środowiska WHCA

Kultura organizacyjna, w której się znalazł, była nieprzewidywalna. Cechowała ją silna presja. Suárez niekiedy opisuje Biały Dom jako zegar, „hermetycznie zaplombowany, z wewnętrzną strukturą, precyzyjnymi ruchami i interakcjami, dotyczącymi nas wszystkich”, jako miejsce, „w którym współlistnieje to, co monumentalne, i to, co przyziemne”. Jednak, jak miał się przekonać, nie ma w Białym Domu „typowych dni”. Biały Dom jest zawsze nieprzewidywalny i dynamiczny. Jednocześnie cechuje się sztywną strukturą. Na wszystko jest plan podstawowy, plan zapasowy i plan awaryjny. Jak mówi Suárez, „jest to struktura dowodzenia wojskowego w czystej postaci”.

W roli agenta zmiany Suárez starał się zrozumieć tę organizację, ale jego pozycja tzw. człowieka z zewnątrz stwarzała dystans między nim a innymi osobami w agencji, co utrudniało mu nawiązanie relacji wzajemnych, opartych na zaufaniu. Z reguły ludzie przyzwyczajają się do tego,

¹⁴ J.G. Suárez, *Managing Fear in the Workplace*, Department of the Navy, Total Quality Leadership Office, No. 93-01, Arlington 1993.

¹⁵ J.G. Suárez, *Managing Fear, Better Management for a Changing World*, Vol. 5-7, CC-M Productions, Silver Spring 1996; J.G. Suárez, *Creating the Future: an Idealized Redesign of the White House Communications Agency (WHCA)*, White House Communications Agency, Washington 1993.

co jest im znane. Suàrez wyjaśnia: „Na przykład, jeżeli jesteś z armii i ja jestem z armii, powstaje między nami więź, bo obaj jesteście z armii; albo ja jestem z marynarki wojennej i ty jesteś z marynarki wojennej; albo ty jesteś łącznościowcem i ja jestem łącznościowcem; albo ty jesteś inżynierem mechanikiem i ja jestem inżynierem mechanikiem. Otóż, takie więzi nie istniały. Musiałem budować koalicje. Musiałem stykać ludzi ze sobą. Musiałem ufać ludziom, którzy nie mieli do mnie zaufania. Samo więc zapoczątkowanie tej części prac było dla mnie wyzwaniem”. Poczucie humoru Suàreza i jego swobodny, towarzyski styl bycia początkowo nie mieścił się w sztywnym, zasadniczym środowisku agencji. Istniała też kwestia bezpieczeństwa. W końcu to był Biały Dom. Suàrez wspomina: „Początkowo czułem się jak paranoik. Szkolili mnie w tyłu sprawach – jeżeli zrobisz to, stanie się tamto. Miałem wrażenie, że mnie śledzą – i rzeczywiście tak było. Istniała jakaś bariera. Potrzebna była otwartości. Potrzebny był dialog i zapraszanie ludzi. Trudno było doprowadzić do synergizmu w pracy”.

Suàrez zaczął od obserwacji ludzi i przeprowadzania z nimi rozmów, zwłaszcza z tymi, którzy pracowali w agencji od dziesięciu lub więcej lat. Początkowo jadał lunchy z weteranami i dużo z nimi rozmawiał, później przeprowadził formalną ankietę dotyczącą panującej atmosfery. Odniósł wrażenie, że wszyscy są zgodni. Aby zrozumieć agencję, musiał podróżować z prezydentem, wykonując związaną z tym pracę i odczuwając presję na własnej skórze. Wspomina: „W sumie poświęciłem jakieś 18 pierwszych miesięcy na poznanie agencji. Za każdym razem, kiedy pomyślałem »Aha, już wiem, o co chodzi«, otwierało się przede mną kolejne okno. Moja pierwsza podróż z prezydentem, moje pierwsze to, moje pierwsze tamto. Jest się tam przez dwa czy trzy lata i okazuje się, że nie ma tam żadnego typowego dnia. A więc trzeba było naprawdę długiego czasu, żeby rzeczywiście zrozumieć to środowisko zawodowe. Jednak po jakimś miesiącu byłem i tak na tyle naiwny, by napisać notatkę służbową o sprawach, które powinny nastąpić”.

„Patrząc na to po latach, uważam, że był to jeden z moich najwcześniejszych błędów. Chciałem zbyt szybko zacząć wywierać wpływ. Zacząłem poruszać pewne sprawy, które powinienem był pozostawić w spokoju aż do czasu, kiedy będę dokładnie wiedział, dlaczego dzieją się w taki właśnie sposób. Byłem bardzo aktywny. Ludzie przychodzą tu, żeby przetrwać, a nie żeby ulepszyć agencję. Ja przyszedłem po to, żeby ją ulepszyć, i to okazało się wielkim wyzwaniem”.

Ze swoim raportem w ręku, nowo zatrudniony Suàrez przekonał się, że agencja nie była jeszcze przygotowana na to, żeby jakiś cywilny doktor miał jej mówić, jak powinna działać. Dzisiaj wiele jego początkowych zaleceń już wdrożono, ale na początku 1993 roku agencja nie była przygotowana na takie zmiany. Suàrez wspomina, że ówczesny komendant,

płk Thomas Hawes z Sił Powietrznych USA, miał dziwny błysk w oku, kiedy skończył czytać. „Zapytałem go: »Panie pułkowniku, czy wszystko jest w porządku?«. Odpowiedział pytaniem: »Skąd pan wzięł te informacje?«. Odparłem: »No cóż, będąc na miejscu, obserwowałem, co się dzieje, i dokonałem takich spostrzeżeń«. Wówczas stwierdził: »Jest pan tu od niespełna miesiąca i już pan tyle wie o tym, co w agencji jest złe«. Wchodząc z zewnątrz, wszędzie dostrzegałem możliwości ulepszeń. Oni, tkwiąc w tym wszystkim, już się przyzwyczaili do panującej rzeczywistości. Radzili sobie z tym, a nawet stało się to sposobem ich życia. A tu przychodzę ja i mówię: »Wasz sposób życia nie jest dostatecznie dobry«. Budziło to w nich niechęć. W gruncie rzeczy myśleli: »Choć może niedostatecznie dobry, ale to nasz sposób życia i musisz się go nauczyć, jeżeli chcesz być częścią nas«”.

Z czasem zrozumiał. Weterani podpowiadali mu, że kluczem do zrozumienia mentalności agencji są podróże z prezydentem, a więc Suàrez skorzystał z rad. Brał udział w wielu podróżach prezydenta. Wykonywał pracę łącznościowca, przekonując się na własnej skórze, jak to jest, kiedy dopuszczalny margines błędów jest znikomo mały. Znacznie różniło się to od teorii obustronnej wygranej, którą zajmował się mniej więcej w tym samym czasie. Jego przebudzenie nastąpiło w Hiszpanii. Pewnego dnia w Madrycie sprawy poszły źle. Coś nie funkcjonowało. Narastał stres, presja i to Suàrez na oczach wszystkich przeszedł transformację, odrzucając koncepcję obustronnej wygranej. „Niemal wrzeszczałem: »Musimy to zrobić! Nie mamy czasu...«. Wszyscy wybuchli śmiechem i ktoś stwierdził: »Wreszcie stałeś się jednym z nas. Złamałeś kod«. I choć miało to dobre strony – stałem się kimś z wewnątrz, poznałem tajny uścisk dłoni – miało też złe strony. Pomyślałem sobie: »To jest przerażające. Jeżeli stanę się taki jak wy, będę nieskuteczny«. A ta historia się rozeszła. Wkrótce wszyscy o tym wiedzieli, bo było to tak niezgodne z moim charakterem, że aż sensacyjne. W tamtym momencie stałem się autokratą i dałem się ponieść emocjom. Kiedy się nad tym zastanowiłem, doszedłem do wniosku, że jeżeli dalej będę tak postępować, nie zdołam zrealizować tego, po co tu przyszedłem”.

Suàrez zmienił swoje podejście. Dziś uważa, że w pełni docenia tradycyjny punkt widzenia agencji i działa w sposób, który uważa za wygodny i skuteczny. Historie jego pierwszej notatki na temat zmian i jego własnej przemiany w Hiszpanii są odbiciem poniższej zasady teorii systemów społecznych, przedstawionej przez Jamshida Gharajedaghiego.

„Systemy otwarte (żywe) nie tylko zachowują swoje wspólne właściwości, ale zazdrośnie strzegą swojej tożsamości (...). Kod kulturowy staje się społecznym odpowiednikiem biologicznego DNA; ukrytymi założeniami, głęboko zakotwiczonymi w samym jądrze naszej zbioro-

wej pamięci. Jeżeli pozostawimy je, pozwalając im na samoorganizowanie się, to z braku innych te wewnętrzne kody posłużą jako zasady organizacyjne, nieuchronnie odtwarzające istniejący porządek.”¹⁶

Kiedy się patrzy wstecz, okazuje się, że te zdarzenia zwiastowały potrzebę przeprowadzenia czegoś więcej niż szkolenie oraz czegoś więcej niż usprawnianie procesów, by doprowadzić do przełomowych udoskończeń organizacyjnych w WHCA. Chociaż Suárez przewyciężył swój wstrząs kulturowy, cechy kulturowe wyróżniające agencję nadal wywierają wpływ na jej działania transformacyjne.

Główne czynniki kulturowe wpływające na pracę w WHCA

Lęk przed popełnieniem błędu. Środowisko agencji stawia wymagania dotyczące utrzymania nieustannej, wysokiej efektywności. Presja na doskonałość przenika całą atmosferę panującą w agencji. Ogromna część decyzji podejmowanych w Białym Domu ma konsekwencje w skali ogólnokrajowej i międzynarodowej. Błędne połączenie rozmowy telefonicznej albo mikrofon włączony w nieodpowiednim momencie może wywołać incydent międzynarodowy. Przy zadaniach dotyczących tajemnicy państwowej dopuszczalny margines błędu jest jeszcze mniejszy. Ludzie starają się ukrywać popełniane przez siebie błędy.

Ciągła uwaga opinii publicznej i rozgłos. Dziennikarze wciąż koczują na trawniku przed Białym Domem. Informacje z Białego Domu (zwłaszcza o błędach) po paru minutach są przekazywane w wiadomościach – albo na żywo. Nieustanny rozgłos przeszkadza w pracach nad doskonaleniem.

Brak procedur demokratycznych. Białym Domem zarządza się w sposób autokratyczny. Wprowadzanie demokratyzacji pracy zespołowej jest sprzeczne z takim sposobem zarządzania.

Synergizm wojskowy. Personel WHCA to wojskowi. Są lojalni przede wszystkim wobec własnego rodzaju sił zbrojnych. Musi się ich zachęcać do lojalności wobec WHCA i pielęgnować taką lojalność.

Mobilność personelu. Przeciętny okres służby w WHCA wynosi cztery lata. Agencja ma wymagania i specyfikacje, które później okazać się już mogą nieprzydatne. Musi ona zatem wyszukać takie sposoby zdobywania przez ludzi doświadczeń, które będą dla nich przydatne po odejściu z Białego Domu.

¹⁶ J. Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth-Heinemann Publishers, Woburn 1999.

Duma. Personel agencji jest dumny z określenia „jakość godna prezydenta”, bo ich praca wspomaga tego, kogo nazywają ostatecznym klientem, przywódcą wolnego świata. W agencji „jakość godna prezydenta” oznacza możliwie najlepsze wyroby i usługi, aby umożliwić prezydentowi sprawowanie przywództwa wobec narodu.

Brak zachęt finansowych. W odróżnieniu od organizacji komercyjnych, w dążeniu do doskonalenia agencji względy finansowe nie odgrywają żadnej roli. White House Communications Agency wspomaga prezydenta i w konsekwencji wolny świat, a zatem otrzymuje wszystko, czego jej potrzeba do wywiązania się ze swojego zdania. Przy zestawieniu efektywności i sprawności, zawsze wygrywa efektywność. Agencję finansuje Departament Obrony. To, co Suàrez nazywa „błędem trzeciej strony, która płaci za wszystko”, w pracach nad doskonaleniem ma nie tylko zalety, ale i wady.

Dostęp do najlepszych ludzi. Agencja ma luksusową sytuację pod względem możliwości pozyskania najlepszych specjalistów w każdej dziedzinie. Dotyczy to także najlepszych ekspertów łączności i konsultantów zarządzania.

Początek prac

Prace prowadzone nad przekształceniem WHCA mają zmienić agencję z organizacji autokratycznej – którą jest – w demokratyczny system społeczny – jakim nie jest. Kultura organizacyjna agencji stawia ogromne wyzwania, ale stwarza też ogromne możliwości. Jedną z najważniejszych z nich jest możliwość pracy z ludźmi światowej klasy we wszelkich dziedzinach, w tym w dziedzinie jakości i doskonalenia organizacyjnego. Na swojej drodze WHCA najpierw rozpatrzyła ciągle doskonalenie zaproponowane przez Deminga, zatrudniając kilku jego wybitnych współpracowników jako konsultantów i szkoleniowców, a następnie zapoznała się z podejściem Ackoffa do projektowania organizacji, zatrudniając jego współpracowników i samego Ackoffa jako konsultanta i mentora.

Początkowo WHCA nie myślała o całkowitym przeprojektowaniu organizacji. Na agencję, podobnie jak na wiele urzędów federalnych na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wywierano naciski, by udoskonalila stosowane przez siebie procesy. Przed zatrudnieniem dr. Suàreza, WHCA korzystała z usług konsultantów zewnętrznych, aby zapoczątkować proces doskonalenia procesów, ale charakter tej instytucji powodował, że potencjalna skuteczność konsultantów z zewnątrz była ograniczona. Tu i tam fragmentarycznie usprawniano niektóre procesy administracyjne czy niektóre procedury personalne, ale brakowało znaczącej poprawy systemowej. Suàrez rozmawiał z konsultantem z Process Management Institute (PMI, Instytut Zarządzania Procesami), który przed 1992 rokiem

pracował nad doskonaleniem procesów w WHCA, i dowiedział się od niego, że nie uzyskał wówczas certyfikatu bezpieczeństwa, niezbędnego do wywierania wpływu na operacje o krytycznym znaczeniu. Suàrez wyjaśnia: „Większość naszych kluczowych procesów z natury rzeczy jest poufna lub tajna. Dosłownie nie miałem dostępu do spraw, które w zasadniczy sposób zmieniłyby to, jak prowadzimy działalność. Aby być skutecznym, trzeba mieć taki dostęp. Właśnie ze względu na to konieczne było, żeby mieć kogoś wewnątrz, zamiast korzystania z usług konsultanta z zewnątrz”.

Zmianie systemu

Z chwilą zatrudnienia urzędnika do spraw jakości i doskonalenia procesów, agencja zdobyła zasób umożliwiający jej wprowadzenie metodyki i koncepcji jakości do podstawowych procesów w jej działalności. Miała zespoły, uppełnomocnienie, projekty doskonalenia, szkolenie w działaniu dokładnie na czas i wiele innych rzeczy. Nie uzyskała jednak pożądanego przez siebie skutku.

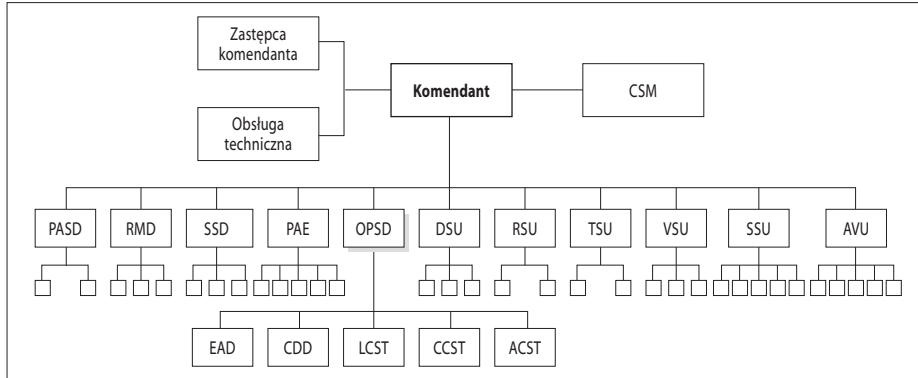
„Zmiana **systemu** zmienia to, co ludzie robią. Zmiana tego, co ludzie robią, niekoniecznie zmienia system.”¹⁷

Do 1994 roku projekty usprawnienia procedur agencji wciąż jeszcze nie przynosiły pożądaných wyników. Za każdym razem, kiedy WHCA wprowadzała ulepszenia – lub usiłowała je wprowadzać – przynosiły one skutki uboczne. Suàrez zauważył: „Z teoretycznego punktu widzenia łatwo można powiedzieć, że procesy przebiegają pomiędzy różnymi funkcjami, ale kiedy pracuje się nad ulepszeniami, dosłownie widzi się, jak zakres ulega rozszerzeniu. Za każdym razem, kiedy osiągnęliśmy poprawę – kiedy wprowadzaliśmy ulepszenie – było tak, jak gdybyśmy zarazem powodowali pogorszenie, bo w konsekwencji mieliśmy do czynienia z większym problemem. Teraz musieliśmy włączać do tego »tamtych ludzi«, a »wiecie jacy oni są«. Ponadto popadliśmy też w znacznym stopniu w to, co Brian Joiner nazywa zachowaniami przypominającymi »uderzenia w kretowisko«. Uderzyliśmy tylko w problemy, a one zniknęły, ale zamiast nich wyskakiwały inne. Zużyliśmy wiele energii, wykorzystując naszych ludzi jak paliwo. Rzucaliśmy ludźmi w problemy”¹⁸.

Agencja szybko się rozrastała i prosiła o jeszcze więcej pracowników, podczas gdy Departament Obrony wszystko ograniczał. Projekty ulepszenia procesów nie wystarczyły. Tradycyjna struktura organizacyjna

¹⁷ P.R. Scholtes, *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New York 1998.

¹⁸ B.L. Joiner, *Fourth Generation Management*, McGraw-Hill, New York 1994.



Rysunek 15.1 Schemat organizacyjny

agencji (zob. rys. 15.1) była nadmiernie złożona. Zmiany technologiczne powodowały, że nie miało sensu utrzymywanie odrębnych działów zajmujących się środkami audiowizualnymi, urządzeniami przywoławczymi i tak dalej. Agencji było potrzebne gruntowne przekształcenie, fundamentalna zmiana w sposobach operowania. Suárez rozpoczął rozmowy z szefami agencji o teoriach systemów społecznych i o radykalnym przeprojektowaniu. Uznali to za niemożliwe: „Nie możemy po prostu zatelefonować i powiedzieć: »Panie prezydencie, czy możemy poprosić, żeby pan pozostał w Waszyngtonie? Niech pan nigdzie nie jedzie, zamierzamy się przeprojektować«. Nadal mówiłem o myśleniu systemowym i z czasem niewielka grupa ludzi doszła do wniosku, że to ma sens. Jak jednak mieliśmy to zrobić? Potrzebna nam była pomoc”.

Przeprojektowanie organizacji

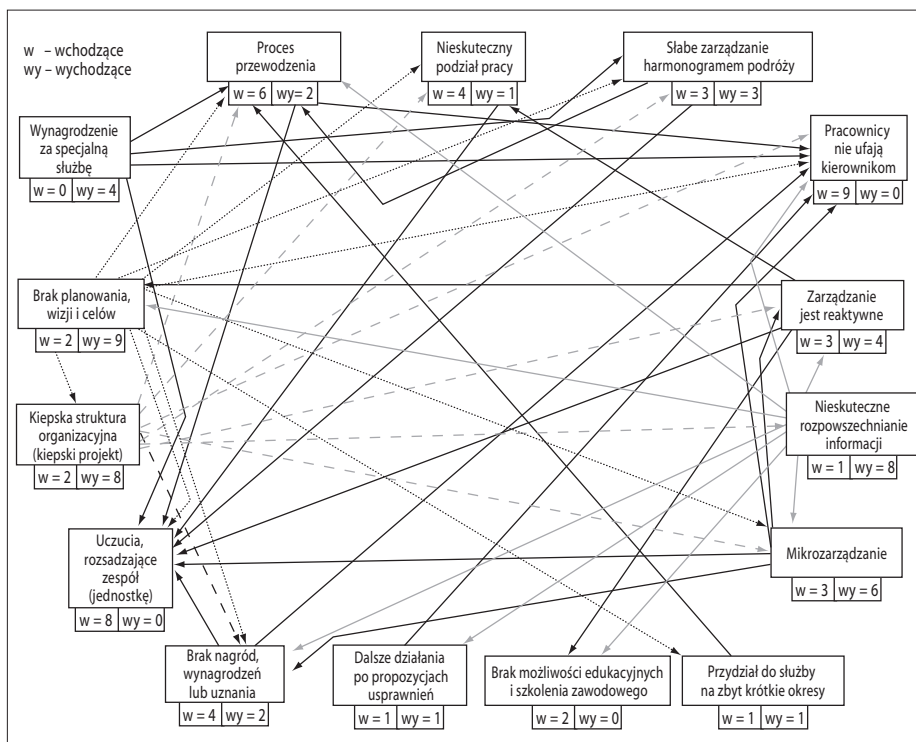
Jesienią 1994 roku republikanie przejęli kontrolę nad Kongresem USA. Występujące w Kongresie dążenie do obcinania wydatków budżetowych nasiliło w WHCA presję na zmianę struktury agencji. Do prac nad swoim przeprojektowaniem agencja zdecydowała się zastosować koncepcję planowania interaktywnego i projektowania ideału, sformułowaną przez Russella Ackoffa.¹⁹ Dr Suárez i Biuro Ulepszania Procesów kierowało działaniami nad przeprojektowaniem, natomiast Ackoff i jego współpracownicy, w tym John Pourdehnad i Jamshid Gharajedaghi, pełnili rolę mentorów i udzielali jej rad strategicznych. Jednak to ludzie wewnątrz agencji stworzyli nową strukturę. Według Suáreza „doprowadziliśmy do

¹⁹ R.L. Ackoff, *Creating the Corporate Future*, Wiley, New York 1981; R.L. Ackoff, *The Democratic Organization*, Oxford University Press, New York 1994.

zrozumienia przez nich, że system poszukujący ideału jest lepszy od systemu optymalnego”. W teoretycznej podstawie prac nad zmianą WHCA skupiono się na następujących zagadnieniach:

- syntezy jako sposobie myślenia o organizacji
- demokracji i uczestnictwie
- planowaniu interaktywnym
- szerokiej strukturze.

Koncepcja planowania interaktywnego według Ackoffa rozpoczyna się od określenia zamętu – złożonego systemu wzajemnie działających na siebie problemów, składających się na przyszłość organizacji, jeżeli niczego się nie zmieni. Do określenia zamętu potrzebna jest **analiza systemu** do uzyskania szczegółowego obrazu obecnych procesów organizacyjnych, struktury, kultury i relacji ze środowiskiem; **analiza przeszkód** do ujawnienia przeszkód lub barier przeszkadzających doskonaleniu organizacji; oraz **projekcji referencyjnych** do ustalenia prawdopodobnych prognoz dotyczących efektywności w przyszłości. Na rysunku 15.2 przedstawiono wykres wzajemnych relacji, obrazujący niektóre aspekty zamętu w WHCA, w momencie gdy agencja ta przystąpiła do planowania interaktywnego.



Rysunek 15.2 Wykres zależności zagadnień WHCA

Zespół projektowy posługiwał się ankietami, sesjami poza terenem Białego Domu ze wszystkimi komendantami jednostek i wieloma rozmowami w cztery oczy, aby zebrać informacje, określić zamęt i stworzyć fundament prac projektowych. W jednym z wewnętrznych dokumentów opisano sposób podejścia agencji do prac nad jej przeprojektowaniem. Znalazły w nim swe odbicie pisma Ackoffa.

„Projekt idealnego systemu to projekt tego, co interesariusze mieliby **właśnie teraz**, gdyby mogli zastosować dowolny pożądany przez siebie system. Projekt podlega jedynie dwom ograniczeniom: musi być realny z technicznego punktu widzenia (żadnej fantastyki naukowej) oraz musi być żywotny pod względem operacyjnym (musiałby mieć zdolność do przetrwania w obecnej rzeczywistości, gdyby został wprowadzony z pewnymi modyfikacjami lub bez nich). Projektowi stawia się jedno wymaganie: musi mieć możliwość szybkiego uczenia się i dostosowania, a zatem musi być podatny na zmiany. Nazywa się go idealnym, bo jest to najlepszy wariant zmierzający do ideału, jaki jego projektanci potrafią sobie wyobrazić w danej chwili, zdając sobie przy tym sprawę, że być może w przyszłości oni sami lub inne osoby zdołają wymyślić jeszcze lepszy.”²⁰

Prace projektowe nie zmieniły w jakiś zasadniczy sposób tradycyjnej misji agencji, jednak w ramach prac projektowych WHCA powróciła do opisu tej misji i zmieniła jego tekst. Prace nad określeniem misji przyczyniły się do pobudzenia zaangażowania i do wyznaczenia kierunku przeprojektowania. Stworzyły też okazję do zastosowania syntezy jako sposobu myślenia o organizacji będącej systemem. Dawny opis misji był odbiciem analitycznego podejścia do organizacji. Według Suàreza, analityczne myślenie przekłada się na analityczne ukształtowanie struktury organizacji. W efekcie w organizacji powstają działy i granice między funkcjami. Według dawnego opisu misji dosłownie podzielono agencję na części.

„WHCA zapewnia prezydentowi, wiceprezydentowi, wyższemu personelowi Białego Domu, Narodowej Radzie Bezpieczeństwa, tajnej służbie USA i innym, wspomaganie telekomunikacyjne i pokrewne, zgodnie z poleceniami Biura Wojskowego Białego Domu. White House Communications Agency eksploatuje, instaluje i utrzymuje urządzenia oraz techniki sieciowe, głosowe i przekazywania danych. Nasza działalność na rzecz prezydenta USA obejmuje: komunikację głosową

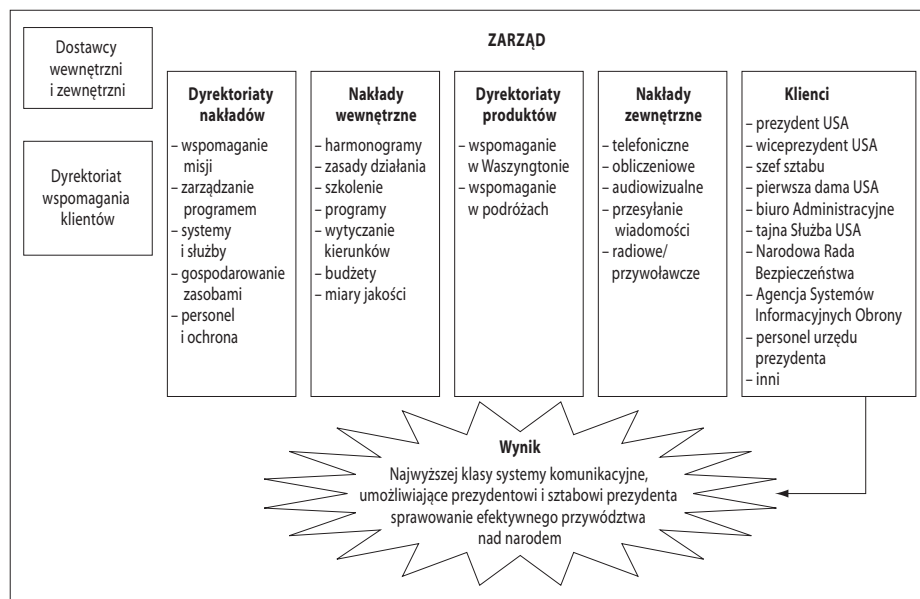
²⁰ *Building for the 21st century*, White House Communications Agency, Waszyngton 1996.

zabezpieczoną i niezabezpieczoną, rejestrowanie wiadomości, usługi audiowizualne, wspomaganie w postaci automatycznego przetwarzania danych oraz usługi fotograficzne i rysunkowe, zarówno w Waszyngtonie w dystrykcie Kolumbia, jak i w obiektach na całym świecie, w których prezydent się znajduje w trakcie podróży.”

W podejściu systemowym, do którego agencja zmierzała, do określenia jej misji potrzebna była synteza. W syntezie zadaje się pytanie: czego jesteśmy częścią? Agencja jest częścią prezydentury. Czego częścią jest prezydentura? Prezydentura jest częścią narodu. W nowym opisie misji skupiono uwagę na jednym i na drugim.

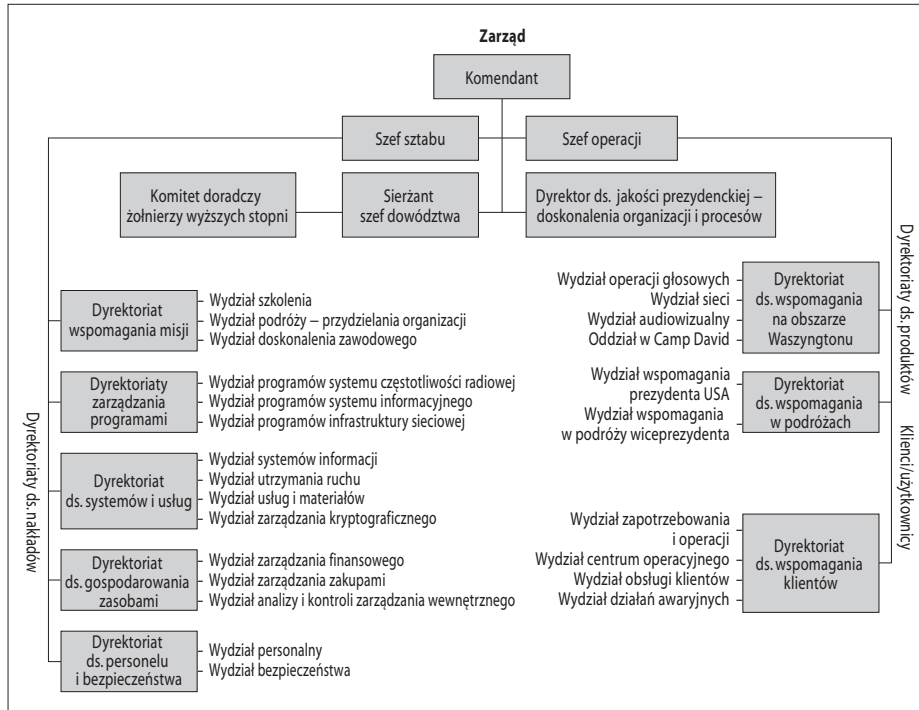
„Misją WHCA jest zapewnienie najlepszych systemów komunikacyjnych, umożliwiających prezydentowi i jego personelowi sprawowanie efektywnego przywództwa narodowego”.

Przekształcony opis misji nadał kierunek i umożliwił skoncentrowanie się na systemowym podejściu do organizacji (zob. rys. 15.3).



Rysunek 15.3 WHCA postrzegana jako rozszerzony system

Na czele przeprojektowanej struktury organizacyjnej WHCA (zob. rys. 15.4) stoi komendant i zarząd. Agencja została podzielona na osiem dyrektoriatów, z których każdy ma własną specjalizację, wspomagającą ogólną misję agencji. Dyrektoriaty dzielą się według nakładów (umiejętności, funkcji), wyników (wyrobów, usług) i rynków (klientów, użytkow-



Rysunek 15.4 Interaktywna struktura WHCA

ników). Jednostki zajmujące się nakładami są służbami wspomagającymi misję. Jednostki zajmujące się wynikami są tymi, które spełniają misję. Jednostki rynkowe są tymi, które wspomagają klientów. W materiałach agencji opisano nową strukturę jako „podstawę koordynowania i integrowania WHCA jako całości. Dzięki tej strukturze agencja wykonuje swoje zadania operacyjne i realizuje swoją misję. Stosując styl zespołowego zarządzania, z rozmysłem i nieustannie doskonalimy cały system WHCA”²¹.

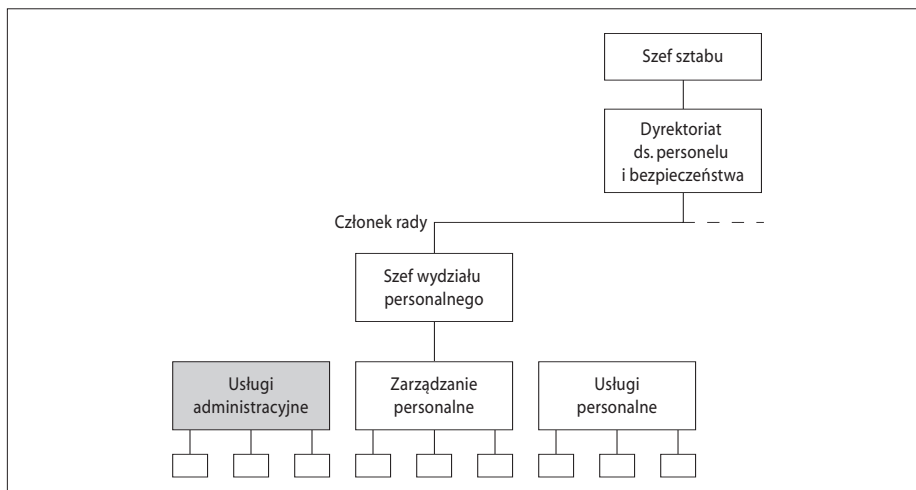
Struktura rad oraz ich skład

Koncepcja zespołowego zarządzania nie jest zgodna z tradycyjnym stylem zarządzania wojskowego, które nadal jest jedną z kluczowych cech kultury WHCA. To, że agencja w 1997 roku mogła mówić o zarządzaniu zespołowym, wskazuje na daleką drogę, jaką przeszła od 1992 roku. Należy przyjąć, że postęp ten w części jest wynikiem trwającej inicjatywy

²¹ Ibidem.

ciągłego doskonalenia jakości. Część tego postępu należy też przypisać realiom związanym z kierowaniem wykształconymi pracownikami o dużych umiejętnościach, wykonującymi specjalistyczne prace w dziedzinie nowoczesnej techniki informacyjnej. Niemniej jednak zgodnie z teorią systemów należałoby przewidywać, że bez mechanizmu organizacyjnego, wspierającego zarządzanie zespołowe, agencja nie zdołałaby utrzymać osiągniętego postępu zaprzeczającego jej zakorzenionej kulturze organizacyjnej rozkazów i kontrolowania. Aby wprowadzić taki mechanizm w swoim nowym projekcie, agencja zastosowała strukturę rad, opisaną w koncepcji Ackoffa, dotyczącej organizacji kołowej.²²

W organizacji kołowej każdej osobie zajmującej kierownicze stanowisko przydziela się radę. W WHCA każdy z menedżerów kierował radą składającą się z niego samego, jego bezpośredniego przełożonego i wszystkich bezpośrednich podwładnych (zob. rys. 15.5). Struktura rady powoduje, że każdy menedżer utrzymuje relacje z dwoma szczeblami zarządzania nad sobą, z własnym szczeblem i z dwoma szczeblami zarządzania poniżej niego. W taki sposób struktura rad otwiera i wzmacnia komunikację oraz wspomaga interakcje między różnymi szczeblami. Rady wyznaczają zasady zarządzania, opracowują plany oraz koordynują i integrują je. Według Suàreza ludzie na niższych szczeblach agencji korzystali z rad do wprowadzania zmian w zasadach zarządzania i w procedurach, w tym w niektórych czynnościach wykonywanych od 1942 roku, kiedy powołano WHCA. Suàrez twierdzi, że dzięki strukturze rad osoby znajdujące się „na górze” podlegają zbiorowej opinii tych, którzy stoją niżej w hierarchii panującej w agencji.



Rysunek 15.5 Rada szefa służby

²² R.L. Ackoff, *The Democratic...*, op. cit.

Jak wyjaśnia, „rady obejmują bezpośrednich podwładnych, kolegów i szefa. To zapewnia integrację pionową i poziomą. Rady mogą robić wszystko, co chcą, pod warunkiem, że nie dotyczy to zadania wykonywanego przez kogoś innego. Rady ustalają, czy nie należałoby rozpatrzyć jakiegoś zagadnienia na innym szczeblu”. Początkowo pracownicy sądzili, że powołanie rad zwiększy w niemożliwym do przyjęcia stopniu liczbę zebrań, w których trzeba będzie uczestniczyć. W praktyce struktura rad zmniejszyła liczbę zebrań, a także liczbę raportów, e-maili i błędów w komunikacji. „Umiejętności zespołowe są konieczne, ale niewystarczające do sterowania interakcjami. Rady są zastosowanym przez agencję sposobem sterowania interakcjami” – stwierdza Suárez.

Wyniki

W wywiadzie udzielonym w październiku 1998 roku dr Suárez stwierdził, że nowy projekt wdrożono w przybliżeniu w 80%, dodając szybko, że nigdy nie zostanie to w pełni zakończone, bo projekt zawsze będzie podlegał adaptacjom. Biuro doskonalenia organizacji i procesów, utworzone przez niego w 1992 roku, obecnie obejmuje ośrodek zasobów oraz głównych doradców technicznych agencji do spraw doskonalenia organizacji, planowania strategicznego, budowania zespołów, ulepszania procesów i przeprojektowania. Biuro koordynuje proces planowania strategicznego agencji, monitoruje jakość życia w pracy, pomaga w przeprowadzaniu analizy porównawczej (benchmarking), projektuje i realizuje kursy szkoleniowe oraz stosuje narzędzia ilościowe i jakościowe do oceny organizacji z systemowego punktu widzenia.

Suárez ogólnikowo mówi o stosowanych przez agencję miernikach jakości. Mówi, że ankieta, przeprowadzona przed 1994 rokiem, w której wykorzystano kryteria Baldrige’a, wykazała, że agencja cechowała się pewną słabością pod względem oceny wyników. Zauważył, że w połowie 1997 roku zakończyli przeprowadzanie pierwszej w historii Białego Domu ankiety wśród klientów, i powiedział, że w jej wyniku uzyskano pożyteczną wiedzę o możliwościach usprawnień. Jego niechęć do mówienia o konkretach można było przypisać poufności misji agencji. W końcu to człowiek, który półzartem mówi: „nie chciałbyś, żebym ci za dużo powiedział, bo gdybym to zrobił, musiałbym cię zabić”. Jego niechęć do omawiania wyników agencji w kategoriach konkretnych mierników wskazuje też na to, co nazywa stosunkowo niedawną zmianą w jego poglądach na wartość mierzenia wyników. Obserwator mógłby zastanawiać się, czy nie stanowi to pewnej zmiany paradygmatu u naukowca zajmującego się badaniami, mającego teraz do czynienia ze światem, w którym główną rolę odgrywają zastosowania praktyczne.

Jako wprowadzenie do swoich zmienionych poglądów, Suárez wskazuje, że jest wykładowcą metod statystyki podstawowej, że analizował podejście Deminga, że jest przyzwyczajony do często powtarzanego pytania Deminga: „skąd mogą o tym wiedzieć?”. Kiedy więc agencja zakończyła prace nad przeprojektowaniem, zaczął zadawać Ackoffowi pytania. „Mamy obecnie projekt wielowymiarowy. Skąd wiemy, że będziemy teraz w lepszej sytuacji? Musimy to zmierzyć. Muszę gdzieś wykazać postęp, tak abym mógł każdemu powiedzieć: »popatrz«. [Ackoff] spojrział na mnie i powiedział: »jeżeli naprawdę musisz robić pomiary, żeby się przekonać, jaki osiągnąłeś postęp, to nie osiągnąłeś żadnego postępu«”.

„To prawda” – ciągnął Suárez. „Postęp powinien być oczywisty. Ludzie powinni czuć się dobrze. Powinni o tym mówić. Powinno się to widzieć w ich interakcjach”. Dzisiaj według Suàreza postęp przejawia się w języku używanym przez agencję, w relacjach między ludźmi. Kiedy teraz pojawia się zagadnienie, którym trzeba się zająć, struktura rad daje im możliwość ustalenia, z kim powinni współpracować, aby sobie z tym poradzić. Podkreśla: „To nie znaczy, że lecimy, nie patrząc na tablicę wskaźników. Znaczy jednak, że nie wszystko, co jest ważne, da się kwantyfikować. Nie da się przeliczyć wszystkiego, co się liczy”. Pokrótce wspomina, że zmniejszyli o 40% liczbę zebrań, że przeprowadzają ankiety wśród klientów i wśród klientów wewnętrznych, że opracowują dodatkowe mierniki, wciąż przy tym podkreślając jednak, że pomiary służą do ulepszania procesu, a nie do tego, żeby być jego siłą napędową.

Inne zmiany

Wspomaganie klientów. W wyniku przeprojektowania utworzono dyrektoriat wspomaganie klientów służący do zapewnienia dwukierunkowej łączności między klientami WHCA a jego personelem. Utworzenie dyrektoriatu umożliwiło aktywne, scentralizowane podejście do zrozumienia i spełnienia wymagań klientów.

Oceny pracowników. Agencja wykorzystuje swoją strukturę rad jako mechanizm do oceny efektywności, zarówno w górę, jak i w dół. Co roku podwładni członkowie rady spotykają się w celu określenia, co ich bezpośredni przełożeni mogliby zrobić, by umożliwić im lepsze wykonywanie zadań. Ustalają priorytety tych propozycji i przedstawiają je przełożonym, którzy mogą się z nimi zgodzić lub nie zgodzić, podając tego przyczyny, albo poprosić o więcej czasu na zastanowienie się nad daną sprawą. Proces działa też w odwrotnym kierunku z takimi samymi trzema opcjami. W ocenach pracowników uwzględnia się też informacje zwrotne od klientów (w nowej strukturze pracownicy mają jednego szefa i wielu klientów).

Szkolenie. W poprzedniej strukturze ktoś, kto dobrze wykonywał jakieś zadanie, mógł zostać trwale z nim związany. Na przykład, jeżeli ktoś dobrze pracował przy łącznicy albo przy teleprompterze, to szef mógł go pozostawić na tym stanowisku na stałe. W wyniku struktury jednego szefa i wielu klientów uległo to zmianie. Teraz dzięki informacjom zwrotnym od klientów rozpoznaje się luki w umiejętnościach i uruchamia szkolenie dokładnie na czas. Podczas przeprojektowania agencja zajęła się też zagadnieniem, w jaki sposób szkolić ludzi, którzy nieustannie są w drodze. Wynikiem były nowe pakiety szkoleniowe, które umożliwiają pracownikom naukę wszędzie tam, gdzie się znajdują. Suárez stwierdza, że nacisk na szkolenie i doskonalenie przyczynia się obecnie do tego, że praca w WHCA jest dobrym okresem w czasie pełnienia służby wojskowej.

Oplata za usługi. Jedną ze zmian, które w chwili pisania tych słów wciąż jeszcze trafiają na duże opory, jest inicjatywa naliczania licznym klientom wewnętrznym „opłaty” za usługi. To dyskusyjne rozwiązanie jest próbą stawienia czoła „błędowi trzeciej strony”, która płaci za wszystko.

Wdrażanie nowych pracowników. Agencja ma obecnie program wdrażania nowo przybyłych pracowników, aby mogli się zapoznać zarówno z systemem informacyjnym, jak i z trybem interakcji oraz z zespołowym zarządzaniem w agencji. Program ten służy też jako pomost ułatwiający nowym pracownikom pogłębianie swej dotychczasowej lojalności wobec macierzystych sił zbrojnych na lojalność wobec agencji.

Panowanie nad lękiem

Dzisiaj nowo przybyli do agencji nie wiedzą, że wchodzi do przeprojektowanej organizacji. Początkowo jednak po reorganizacji niektórzy pracownicy odczuwali brak swoich dotychczasowych wydziałów i jednostek operacyjnych. Z czasem zaczęto odczuwać lojalność nie tylko wobec poszczególnych części, ale wobec całości, a to, zdaniem Suáreza, było jedną z wielkich zalet nowego projektu. „W nowej strukturze problemy już nie są odizolowane. Jeżeli oświecenie prezydenta jest nieodpowiednie, nie jest to już wyłącznie problemem jednostki audiowizualnej.” Ta postawa współodpowiedzialności pomaga agencji w opanowaniu negatywnych skutków lęku przed popełnieniem błędu, który wciąż jeszcze straszy w agencji. Dopuszczalny margines błędu w WHCA nadal jest równie znikomy jak zawsze, ale przeprowadzone zmiany pomagają pracownikom w przyznawaniu się do błędów czy słabości i w przewyciężaniu ich.

Dr Suárez wskazuje, że nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie lęku. Mówi, że kiedy pozbędziesz się jednego, jak chwast w ogrodzie po-

jawia się inny. Na przykład ktoś może opanować obsługę telepromptera w takim stopniu, że czuje się przy tym zupełnie swobodnie, ale jeżeli otrzyma inne zadania, przekona się, że lęk przed popełnieniem błędu powróci na nowym poziomie. W odniesieniu do Białego Domu, Amerykanie zapewne woleliby, aby ludzie, którzy tam pracują, odczuwali jednak odrobinę lęku przed popełnieniem błędu. Problem polega na zbyt dużych obawach, na położeniu zbyt wielkiego nacisku na doskonałość, na towarzyszących temu staraniach, by ukryć błędy. Aby radzić sobie z negatywnymi konsekwencjami lęku, w WHCA kładzie się nacisk na budowanie zaufania – zaufania do kompetencji i wiary w to, że błędy nie zostaną wykorzystane do postawienia kogoś w trudnym położeniu lub do prześladowania go.

Według Suàreza pierwszym sposobem budowania zaufania przez szefów jest zapewnienie pracownikom potrzebnej im techniki, szkolenia i wykształcenia, a następnie postawienie ich na odpowiedzialnych stanowiskach, na których będą mogli wykorzystać swoje kompetencje. To ciągle inwestowanie w doskonalenie ludzi wzmacnia u pracowników wiarę w siebie i wskazuje na zaufanie szefów. Następnym krokiem jest stworzenie środowiska, w którym bezpiecznie można przyznać się do błędu. W tym celu agencja stara się umożliwić pracownikowi, który popełnił błąd, naprawienie go; dzielić się nauką wypływającą z tego błędu, bez wymieniania osoby, która go popełniła; oraz odwrócić kierunek, w jakim rozchodzą się złe wiadomości.

W Białym Domu próby ukrycia błędów są daremne. „I tak się dowiemy” – mówi Suàrez. „Jeżeli nam nie powiedzą, to znaczy, że w zaufaniu istnieje luka.” Jeżeli ktoś usiłuje ukryć błąd, może zapanować psychologia plotki. Powiedzmy, że w trakcie podróży prezydenta nastąpi jakaś wpadka. Prezydent jest niezadowolony. Mówi o tym szefowi sztabu Białego Domu, który mówi o tym jednemu z dyrektorów w biurze administracji prezydenckiej, który mówi o tym komuś w WHCA. Kiedy w końcu agencja wytropi błąd, żołnierz, który go popełnił, jest zdruzgotany. Wiadomość przebyła całą drogę od prezydenta aż do niego.

Obecny komendant WHCA, gen. bryg. Joseph J. Simmons IV, kategorycznie chce to zmienić. Doprowadził w agencji do powszechnej świadomości, że chce być pierwszym, który dowiaduje się o jakimś błędzie popełnionym wobec kluczowych klientów. Dał wszystkim znać, że kiedy tylko nastąpi jakaś wpadka, ktokolwiek jest na miejscu, ma z własnej inicjatywy złożyć raport o problemie i podjąć działanie. To umożliwia przepływ informacji w górę, tak że kiedy prezydent mówi: „Jestem z tego niezadowolony”, szef sztabu może odpowiedzieć: „Tak, panie prezydencie, zdajemy sobie z tego sprawę; zrobiliśmy już to i to”. Odwraca to kierunek, w jakim rozchodzą się złe wiadomości.

Rola przywódcy

W raporcie adresowanym do pozostałych biur, w którym mowa o wdrożeniu nowego projektu, Simmons opisał siebie jako „zaangażowanego w stworzenie środowiska sprzyjającego współdziałaniu, pracy zespołowej, radości i dumie z wykonywanych zadań”²³. Jak się wydaje, nie są to jedynie puste słowa. Poprzedni komendant agencji, mówi Suárez, udzielał pomocy, ale Simmons nie tylko udziela pomocy – sam kieruje pracami nad transformacją.

General Simmons mówi więc to, co trzeba; mówi rzeczy, których Suárez nie usłyszał, kiedy po raz pierwszy pojawił się w agencji. Na przykład podkreśla znaczenie aktywności i „zarządzania interakcjami, w odróżnieniu od zarządzania akcjami”. Co ważniejsze, Simmons „rozpowszechnia wartości uzgodnione przez nas jako obowiązujące: prawość, zaufanie, uczciwość. Namawia do mówienia przełożonym prawdy. Zauważalne jest, że naprawdę chroni ludzi przed naciskami Białego Domu. Kiedy podwładni to widzą, działa to na nich inspirująco. W przeszłości szukaliśmy kryjówek, a potem wytykaliśmy innych palcami. Teraz jest inaczej. Kiedy zawiodła obsługa audiowizualna, wszyscy zawiedliśmy. A kiedy ktoś otrzymuje poważną pochwałę, wszyscy się cieszymy!”.

Utrzymanie uzyskanych korzyści

Nie ma niczego dziwnego w tym, że po całkowitym przeprojektowaniu organizacji, WHCA nadal zajmuje się działaniami na rzecz ulepszenia procesów, zwłaszcza w sprawach ich standaryzacji. Dr Joseph M. Juran napisał, że podłożem wszelkiego postępu ludzkiego jest „niezmienna sekwencja” i że kontrola jest nieuchronnym ostatecznym krokiem, zachodzącym zarówno w czasie doprowadzania do przełomu w efektywności lub we wzorcach kultury, jak i po jego osiągnięciu. „**Wszelka** działalność w zarządzaniu ma służyć albo przełomowi, albo kontroli. Menedżerowie są zajęci robieniem tych dwóch rzeczy i niczym innym. Nie ma niczego niekonsekwentnego w jednoczesnym wykonywaniu przez menedżera obydwu tych czynności.”²⁴ A zatem agencja nadal ulepsza swoje procesy, a nawet sięga wyżej. Wewnętrzna analiza porównawcza wykazała, że ludzie uwielbiają uczestniczyć w podróżach ze względu na odczuwaną spójność, wynikającą z tego, że wszyscy zmierzają do tego samego celu. Jednym z celów jest więc odkrycie, w jaki sposób utrzymać taki synergizm i taką spójność, kiedy pracownicy znajdują się w centrali. Większym

²³ *Building for the 21st century...*, op. cit.

²⁴ J.M. Juran, *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill, New York 1995.

wyzwaniem jest jednak utrzymanie osiągniętych dotychczas przez agencję postępów i ewentualnie rozszerzenie tej inicjatywy na obejmujący ją szerszy system – Biuro Wojskowe Białego Domu.

Od pewnego czasu nurtowało wszystkich pytanie: co się stanie, kiedy Simmons zostanie przeniesiony gdzieś indziej? Według Suàreza istniały jedynie dwa przypadki tego rodzaju przeprojektowania w siłach zbrojnych: pierwszy w jednej z baz w Niemczech i drugi w bazie marynarki wojennej w Pensacoli. W obydwu przypadkach sprawy utknęły w martwym punkcie, kiedy odszedł człowiek numer jeden. Suàrez stwierdza, że tamte prace nie były tak zaawansowane jak te w WHCA, niemniej jednak rotacja na stanowisku dowódczym była przedmiotem poważnej troski. W listopadzie Simmons został przeniesiony, ale nie na zewnątrz. Został powołany na stanowisko zastępcy asystenta prezydenta i dyrektora Biura Wojskowego Białego Domu. W tym charakterze sam wyznaczy swojego następcę w WHCA i będzie wywierać wpływ na kierunek, w jakim agencja będzie zmierzać w przyszłości (w chwili, kiedy pisano te słowa, jego następcą nie został jeszcze powołany).

White House Communications Agency wprowadziła fundamentalne zmiany systemowe, a Suàrez z optymizmem patrzy w przyszłość. „Struktura rad dała ludziom możliwość wypowiedzi. Daliśmy ludziom demokrację. W strukturze wojskowej jest to ogromna zmiana. Początkowo ludzie odnosili się do tego z dużym sceptycyzmem, bo utracili swoją władzę. Teraz widzą, że nikt nie zdoła ich obejść, uzyskując dostęp do ucha komendanta i otrzymując od niego zgodę na jakieś działania”. Jeżeli ktoś chce wprowadzić jakąś zmianę, to musi ją przedstawić odpowiedniej radzie. Zmiana strategii wymaga konsensusu – nie w teorii, ale w praktyce – że zmiana będzie działała na rzecz wspólnego dobra. To zaś ogranicza manewrowanie i walki w obronie swojego terytorium. Suàrez mówi, że dzięki strukturze rad ludzie skupiają uwagę na tym, co jest dobre dla agencji, a nie na tym, co jest dobre dla ich wydziałów.

„Ludzie zobaczyli, że ich pomysły są wdrażane. Zasmakowali w demokracji.” Zdaniem Suàreza, jest to jedna z rzeczy, które pomogą utrzymać transformację przy życiu. „Drugą jest silna indoktrynacja nowo przybyłych. Kiedy przychodzą, biorą udział w dwutygodniowym kursie wprowadzającym, obejmującym szkolenie na temat rad i na temat siedmiu przyzwyczajęń opisanych przez Coveya. To także powinno pomóc.”²⁵ Przez chwilę się zastanawia. „Czy to przetrwa? Nie wiem. Ackoff twierdzi, że nawet jeśli nie zakończy się sukcesem, to i tak wiele się dzięki temu nauczyło. Myślę, że każdy, kto przeczyta naszą historię, zobaczy, jak duży jest potencjał. Jeżeli ta idea umrze śmiercią naturalną, to może jakiś dy-

²⁵ Por. S.R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, New York 1989.

rektor WHCA w przyszłości przeczyta naszą historię i ją wskrzesi. Może tak się nigdy nie stanie. Może to nigdy nie umrze.” Na razie praca idzie dalej.

Tematy do dalszych badań

Co się stanie w WHCA w następnych kilku latach? Przy przeciętnym czteroletnim okresie służby, agencja wydaje się dobrym miejscem, w którym dałoby się sprawdzić teorie dotyczące wpływu zmiany systemu w porównaniu z wpływem wymiany ludzi, w tym w szczególności w kierownictwie. Interesujące byłoby porównanie doświadczeń agencji z doświadczeniami innych organizacji, które przeszły podobną drogę, od położenia nacisku na ciągłe doskonalenie, zgodnie z podejściem Deminga, do położenia nacisku na całkowite przeprojektowanie organizacji, zgodnie z podejściem Ackoffa. Jakie są tego wspólne cechy? Czy są one potwierdzeniem tezy, że w praktykach zarządzania zespołowego występuje naturalna kolejność? Pod jakim względem była ona odmienna w organizacjach komercyjnych, które przeszły taką samą drogę?

Co do Suàreza, przeprojektowanie WHCA wywołało kolejne pytania dotyczące dalszego doskonalenia agencji. Zagadnienia wyróżnione przez niego i przez agencję wskazują na kilka dziedzin, w których dane uzyskane dzięki badaniom byłyby przydatne dla praktyków, pracujących nad doskonaleniem swoich organizacji.

Projekt organizacyjny

- Jakie warunki i atrybuty organizacyjne zachęcają ludzi do dokumentowania pomysłów i dzielenia się nimi?
- Jakie czynniki wpływają pozytywnie, a jakie negatywnie na projektowanie i stosowanie zachęt w skali całej organizacji, stymulujących dokumentowanie pomysłów i dzielenie się nimi?
- Jakie warunki i jaka infrastruktura wywołują aktywny przepływ odpowiednich danych, informacji i wiedzy w organizacji?
- Jakie elementy projektowania organizacji ułatwiają rozwój kultury wiedzy lub wspólnoty wiedzy w organizacji?
- Jakie mierniki i metody są przydatne przy ocenie zbiorowej mądrości organizacji?
- Jakie są wskaźniki sygnalizujące niezdolność organizacji do osiągnięcia stabilizacji i/lub elastyczności?

- Jakie działania są przydatne przy usuwaniu przeszkód systemowych, uniemożliwiających organizacji dochodzenie do stabilizacji i elastyczności?
- Jakie projekty struktur organizacyjnych sprzyjają stabilizacji i elastyczności?

Psychologia organizacyjna

- Jakie planowe, zamierzone działania lub struktury są przydatne w budowaniu zaufania między poszczególnymi ludźmi w organizacji? Między ludźmi w organizacji a organizacją jako całością?
- Jakie cechy i zachowania wskazują na rozmaite poziomy zaufania?
- W jaki sposób rozmaite poziomy zaufania wpływają na synergizm organizacyjny i na dzielenie się pomysłami?
- W jaki sposób rozmaite poziomy zaufania wpływają na zdolność grupy do osiągnięcia konsensusu?
- Czy opór wobec zmian jest funkcją osobowości? Czy też funkcją postrzeganych prawdopodobnych skutków? Czy opór zależy od tego, że zmiana została narzucona, albo że jest dobrowolna? Czy opór wobec zmian jest wrodzoną cechą ludzką?
- Jakie planowe, zamierzone działania i/lub struktury są skuteczne przy umożliwianiu organizacji pokierowania interakcjami w sposób łagodzący lub rozbijający opór wobec zmiany?

Bibliografia z komentarzem

W tej bibliografii wymieniono pozycje na temat projektowania ideału i myślenia systemowego.

Ackoff R.L., *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, New York 1981.

Autor przedstawia tu nowe, wysoce zespołowe podejście do planowania – planowanie interaktywne. Znajdujemy tu także opis podstaw filozoficznych i teoretycznych, a także praktycznych procedur, w których następuje synteza planowania operacyjnego, taktycznego i strategicznego w postaci projektu pożądanej przyszłości i wyszukania sposobów jej realizacji.

Ackoff R.L., *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Press, New York 1999.

W książce omówiono planowanie, demokrację organizacyjną, wewnętrzną gospodarkę rynkową, struktury wielowymiarowe i uczenie się organizacji.

Ackoff R.L., *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York 1994

W książce omówiono zmieniającą się koncepcję korporacji – od mechanizmu do systemu społecznego – i jej konsekwencje z punktu widzenia polityki wewnętrznej, gospodarki i struktury organizacyjnej. Krytycznie spojrzano też na kształcenie biznesowe.

Ackoff R.L., *Ackoff's Best*, John Wiley & Sons, New York 1994.

Jest to zbiór najbardziej kontrowersyjnych, wpływowych i najdowcipniejszych prac Ackoffa. W tych esejach autor rozważa istotę i konsekwencje myślenia systemowego w odniesieniu do zarządzania i projektowania organizacji.

Ackoff R.L., Emery F.E., *On Purposeful Systems*, New Brunswick, Transaction Publishers, New Jersey 2006.

Jest to interdyscyplinarna analiza zachowań indywidualnych i społecznych jako systemu celowych zdarzeń. Koncepcje zostały zdefiniowane operacyjnie i składają się na system koncepcyjny.

Ackoff R.L., Bovin S., *Redesigning Society*, Stanford University Press, California 2003.

W książce przedstawiono nowe projekty struktury i funkcjonowania rządu, miast, transportu, opieki zdrowotnej, oświaty, opieki społecznej, wymiaru sprawiedliwości i przywództwa przy wykorzystaniu myślenia systemowego.

Ackoff R.L., Stumpfer J.P., *Terrorism: a systemic view*, „Systems Research and Behavioral Science” 2003, No. 20, s. 287–294.

Jest to analiza przyczyn terroryzmu i rozważania, co w tej sprawie można zrobić.

Barabba V., Pourdehnad J., Ackoff R.L., *On Misdirecting Management, Strategy and Leadership* Emerald/MCB Journals 2002.

Autorzy stawiają tezę, że konsultanci dzielą się na dwa rodzaje: guru uprawiający autoreklamę i wychowawców. Guru, uświęcający i promujący techniki rozwiązywania problemów stanowiące ich własność intelektualną, nie uczą swoich klientów. Promują maksymy definiujące reguły zachowań, ale nie zwiększają kompetencji menedżerów. Promują swoje autorskie rozwiązania jako lekarstwo na wszystkie problemy, zamiast starać się doprowadzić do zrozumienia przez menedżerów określonej łamigłówki korporacyjnej.

Beer S., *Decision and Control*, Wiley, London 1966, (wyd. polskie: *Cybernetyka i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966).

Książka stanowi klasyczne omówienie dziedziny badań operacyjnych, dowcipne i pozbawione żargonu.

Bertalanffy L. von, *General Systems Theory*, Brazilier, New York 1968.

Mamy tu doniosłe omówienie myślenia systemowego w zastosowaniu do różnych dyscyplin, w tym języka i psychologii, jednakże skupiające się na biologii. Autor poszukuje właściwości systemów oraz praw, którym te systemy podlegają, niezależnie od ich typu.

Capra F., *The Turning Point*, Simon & Schuster, New York 1982.

Autor podaje swoją wizję holistycznego paradygmatu nauki i ducha, umożliwiającego wspólne pozytywne oddziaływanie sił przekształcających świat na rzecz zmian społecznych.

Checkland Peter, *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, Chichester 1981.

W książce w przydatny sposób przedstawiono historię myślenia systemowego. Rozróżnia się w niej tzw. myślenie twarde i miękkie. Twarde myślenie systemowe prowadzi do modeli inżynierskich, które autor uważa za uproszczone. Miękkie myślenie ma charakter bardziej filozoficzny, ale prowadzi do rozwiązywania problemów występujących w rzeczywistym świecie.

Churchman C.W., *The Systems Approach*, Delacourte Press, New York 1968.

Jest to klasyczna praca na temat podstaw myślenia systemowego.

Churchman C.W., 1979. *The Systems Approach and Its Enemies*, Basic Books, New York 1979.

Autor utrzymuje, że pomija się kilka nieracjonalnych, ale skutecznych sposobów pojmowania doświadczeń ludzkich, co powoduje, że istnieje wiele działań planistycznych bezpłodnych, niezadowolających i nieistotnych. Prezentuje sposób przewyciężenia tych braków.

Churchman C.W., *Design of Inquiring Systems*, Basic Books, New York 1971.

Znajdziemy tu dogłębne omówienie podstawowych filozoficznych aspektów podjęcia systemowego. Jest to analiza wielkich systemów filozoficznych z przeszłości z punktu widzenia i w języku współczesnego myślenia systemowego.

Cragin K., Chalk P., *Terrorism & Development: Using Social and Economic Development to Inhibit a Resurgence of Terrorism*, Rand, Santa Monica 2003.

Autorzy rozpatrują politykę rozwoju społecznego i gospodarczego wprowadzoną przez Izrael, Filipiny i Wielką Brytanię w celu powstrzymania odrodzenia się terroryzmu na terenach podlegających ich jurysdykcji. Celem jest poinformowanie o tym decydentów w USA, opracowujących politykę przeciwdziałania terroryzmowi.

Systems Thinking. Selected Reading, red. F.E. Emery, Vol. 1, 2, Penguin, New York 1969.

Są to wybrane, historycznie znaczące, artykuły na temat metod, modeli i planowania systemów oraz na ich rzecz, a także zastosowania do poszczególnych osób i do grup, do komunikacji, do systemów hierarchicznych, do zarządzania systemowego, do ekosystemów, do przeprojektowania systemów, do systemów dążących do ideału, do poszukiwania wspólnych podstaw tych różnorodnych zastosowań.

Gharajedaghi J., *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth–Heinemann, Boston 1999.

Ideą książki jest obrona myślenia systemowego, w której autor zajmuje się sztuką upraszczania złożoności, zarządzania współzależnością i rozumienia wyborów przy zastosowaniu nowego schematu, zwanego planowaniem iteracyjnym.

Gharajedaghi J., Ackoff R.L., *Toward systemic education of systems scientists*, „Systems Research” 1985, Vol. 2, No. 1, s. 21–27.

Jest to opis niesystemowego sposobu, w jaki zaprojektowano większość programów kształcenia ludzi myślących systemowo. Przedstawiono tu systemowy program edukacyjny, opracowany w Wharton School, w którym unika się opisanych braków.

Goggin W.C., *How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning*, „Harvard Business Review” January–February 1974, Vol. 52, s. 54–65.

Przedstawiono tu opracowanie niekonwencjonalnej struktury korporacji, w której uwzględniono co najmniej trzy wymiary zamiast dwóch konwencjonalnych: władzy i odpowiedzialności. Wynikiem jest organizacja elastyczna, która potrafi szybko reagować nawet na poważne zmiany w jej otoczeniu.

Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization, red. W.E. Halal, A. Geranmayeh, J. Pourdehnad, John Wiley & Sons, New York 1993.

Znajdziemy tu podpowiedź, jak zaprojektować organizację przy zastosowaniu modelu rynku wewnętrznego do stworzenia przedsiębiorczej firmy. Jest to skuteczna odpowiedź na to, jak przekształcić biznes. Opisano też, jak rozbić biurokrację i spowodować, by firma pracowała wydajniej dzięki wprowadzeniu do organizacji logiki systemu rynkowego i wolnej przedsiębiorczości. Studia przypadków, zaczerpnięte z MCI, Control Data, Esso i Alcoa, są przykładami skutecznej praktyki zarządzania.

Himmelstein D.U., Warren E., Thorne D., Woodlander S.J., *Illness and injury as contributors to bankruptcy*, „Health Affairs: The Policy Journal of the Health Sphere” 8 February 2005, <http://ssrn.com.abstract=664565>

Jest to raport z ankiety przeprowadzonej wśród osób składających wnioski o postępowanie upadłościowe do pięciu sądów federalnych. Blisko połowa z nich podawała przyczyny medyczne, co wskazuje, że od 1,850 mln do 2,227 mln Amerykanów (składających wnioski i osób na ich utrzymaniu) zbankrutowało z przyczyn medycznych. Nawet ubezpieczone rodziny z klasy średniej często skutkiem choroby stają się ofiarami katastrofy finansowej.

Hirshman A.O., Lindblom C.E., *Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views*, w: *Systems Thinking*, red. F.E. Emery), Middlesex 1969, Penguin Books.

Chociaż wydaje się, że zasadą kierującą zarządzaniem odrębnych, ale współzależnych systemów jest wspólna optymalizacja, ich doświadczenia raczej wskazują, że w zarządzaniu relacjami między częściami a efektywnością poszczególnych części każdego systemu należałoby się kierować zasadą „części przewodniej”: optymalizowaniem jej, nawet kosztem pozostałych.

Jackson M., *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, John Wiley & Sons, Chichester 2003.

Szczególnie dobre wprowadzenie do myślenia systemowego i głównych sposobów jego konceptualizacji oraz ich silnych i słabych stron; próba sformułowania podejścia pozbawionego takich wad.

Jacques M.L., *Transformation and redesign at the White House Communications Agency*, „Quality of Management Journal” („American Society for Quality”) 1999, Vol. 6, wyd. 3.

Jest to szczegółowy opis zastosowania projektowania ideału do podwyższenia efektywności White House Communications Agency. Artykuł ten w nieznacznie przeredagowanej postaci został przedrukowany w rozdziale 15 niniejszej książki.

Kaufman Jr. D.L., *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking*, Minneapolis 1980, Future Systems.

Książka stanowi wprowadzenie do podstaw myślenia systemowego, w tym wyzuczenie na wspólne wzory organizacji i zachowania charakteryzujące większość systemów dynamicznych. Zawiera przydatne ilustracje.

Kuhn Th.S. *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago 1968 (wyd. polskie: *Struktura rewolucji naukowych* PWN, Warszawa 1968).

Autor podaje przyczyny i istotę rewolucji naukowych. Wskazuje na kryzys i pojawienie się rewolucji jako zmiany w teoriach naukowego światopoglądu.

Lazlo E., *The Systems View of the World*, Braziller, New York 1972.

Autor wskazuje, że nie ma lepszego sposobu na zrozumienie świata niż posługiwanie się współczesną nauką. Zarówno dla nauki, jak i dla najszerszych społeczności zainteresowanych osób problemem jest sposób objaśniania naturalnej filozofii, nieodłącznie związanej ze współczesnymi naukami ścisłymi. Choć jest to trudne, autor podejmuje próbę objaśnienia jednej z tych filozofii, to znaczy pojawiającego się systemowego poglądu na świat.

O’Driscoll G.P. Jr., Holmes K.R., O’Grady M.A., *The Index of Economic Freedom*, Heritage Foundation, Washington 2002.

Jest to przegląd wolności gospodarczej krajów świata, ukazujący się co roku. Wynika z niego wniosek, że kraje rozwijające się, które nie zapewniają wolności gospodarczej będącej próbą rozwiązaniem ubóstwa i desperacji, stwarzają żyzny grunt dla terroryzmu.

Ortega y Gasset J., *Mission of the University*, W.W. Horton, New York 1956.

Zbiór wykładów wygłoszonych na Uniwersytecie Madryckim po powrocie Ortegi z emigracji (której przyczyną był reżim Franco). Skupiono w nim uwagę na roli, jaką uniwersytety powinny odgrywać w postępującym rozwoju kraju. Autor pokazuje w szczególności, że ważne rewolucje w naszej historii były konsekwencjami rozwijania mobilizujących koncepcji – działalności, której uniwersytety powinny się poświęcać.

Ozbekhan H., *The future of Paris: A Systems Study in Strategic Urban Planning*, „Philosophical Transactions of the Royal Society of London” 1977, t. 287, s. 523–544.

Jest to sprawozdanie z pracy planistycznej, wykonanej przez Wharton School na rzecz rządu francuskiego. Dotyczyła ona przeprojektowania Paryża i z konieczności rozszerzyła się na regionalny plan Francji. Opisano procesy i strategię procedury planistycznej.

Rifkin J., *The Age of Access*, Tarcher–Putnam, New York 2000.

Autor dowodzi, że odczuwany przymus posiadania na własność zasobów zaspokajających nasze potrzeby i pragnienia stopniowo jest zastępowany dostępem do nich. Kiedy się płaci za użytkowanie zasobów, a nie za ich posiadanie, zyskuje się poważne oszczędności dzięki sprawniejszemu wykorzystaniu tych zasobów.

Rovin S., Jeharajah N. i in., *An Idealized Design of the U.S. Healthcare System*, Bala Cynwyd, Interact, Pensylwania 1994.

Konsorcjum, składające się z przedstawicieli wszystkich uczestników narodowego systemu opieki zdrowotnej, opracowało nowy projekt idealny obecnego systemu. Autorzy argumentują, że obecny system jest nastawiony na opiekę nad chorymi i niesprawnymi, a nie na zapewnienie zdrowia, gdyż usługodawcom płaci się za pierwszą z tych usług, a nie za drugą. Podstawową koncepcją nowego projektu jest wynagradzanie usługodawców za utrzymanie dobrego stanu zdrowia podopiecznych.

Schön D.A., *Beyond the Stable State*, Random House, New York 1971.

Schön przedstawia możliwe do realizacji propozycje jak żyć w świecie coraz szybszej zmiany, która podważa stabilność całego naszego społeczeństwa. Istniejące instytucje starają się utrzymać dotychczasowy stan rzeczy. Wciąż jednak pojawiają się zakłócenia. Aby ich uniknąć, firmy oraz instytucje rządowe i społeczne muszą stać się „uczącymi się instytucjami”. W taki sposób będą mogły zachować elastyczność niezbędną do dostosowania się do nowych sytuacji w miarę ich występowania.

Senge P., *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York 1990.

Senge wyróżnia pięć dyscyplin: myślenie systemowe, osobiste mistrzostwo, modele umysłowe, budowanie wspólnych wizji i uczenie się zespołowe. Na pierwszym miejscu w tym wykazie umieszcza myślenie systemowe, ale nazywa je piątą dyscypliną, bo jest ono kamieniem węgielnym, leżącym u podstaw wszystkich pozostałych dyscyplin uczenia się. Jak wskazuje, wszystkie dotyczą przejścia w sposobie myślenia z postrzegania części do postrzegania całości; z postrzegania ludzi jako bezsilnych przedmiotów reagujących, do postrzegania ich jako aktywnych uczestników kształtowania rzeczywistości; z reagowania na chwilę obecną, do tworzenia przyszłości.

Snow C.P., *The Two Cultures: and a Second Look*, Mentor Books, New York 1964.

Jest to opis rozłamu dzielącego nasze społeczności humanistyczne i nauk ścisłych oraz ostrzeżenie, że w jego wyniku Zachód może przegrać wyścig naukowo-techniczny. Autor argumentuje, że aby do tego nie doszło, musi nastąpić zjednoczenie nauk ścisłych, tradycji i sztuki.

Suàrez J.G., 2002, rękopis nieopublikowany.

Jest to pamiętnik autora, zawierający szczegółowe spojrzenie na dynamikę jego doświadczenia przy wprowadzaniu projektowania ideału do White House Communication Agency. Autor omawia znaczenie mistrza zarządzania w doprowadzaniu do powodzenia projektu.

Warwick D.R., *The cash-free society*, „The Futurist” November–October 1992, s. 19–22.

Książka jest omówieniem tego, w jaki sposób nowe techniki informacyjne umożliwiają wyeliminowanie gotówki z transakcji gospodarczych. Rozważa się niektóre społeczne, polityczne i ekonomiczne konsekwencje takiej zmiany.

Indeks

A

- Academy of Vocal Arts (AVA)/Akademia 71–75, 177–178, 183–189
Ackoff Russell L. XIII, XVII–XVIII, XXI–XXII, XXIV–XXV, 12, 53, 79–80,
82, 92, 128, 131, 139, 141, 179, 182, 189, 191, 200, 202–204, 207, 209,
213–214
Addison Herbert J. XXII, XXIV
Air Force One 192
ALAD 42
Alcoa 35, 40–41
Allen Will 177
Analog Devices XIII, XV–XVI
Armco Inc. 42
AT&T XXVII, XXXI, 12

B

- Baldrige 193, 208
Bank Rezerwy Federalnej w Cleveland 36
Barabbie Vincent P. 45
„Baseline” 91
Bell Laboratories XXV–XXVI, 2, 182
Berra Yogi 2–3, 142
Biały Dom 78, 82, 190, 192, 194, 196–197, 199, 204, 208, 211–213
Biuro Ulepszania Procesów 79–80, 202
Boeing 8, 109, 111
Brandyberry Gregg 88, 90
Busch Center XV, 67, 76, 87

C

- Carstaed Goran 106
Chartered Institute for Purchasing and Supply (Instytut Zakupów i Zaopatrzenia) 91
Clark Equipment Corporation 27, 30, 92–93
Clark Michigan Company 92–94
Coated Paper Company 100

Community Home Health Services of Philadelphia (CHHSP) 75–78
 Companion Animal and Family Health Council 45
 Contact 103–104
 Covey Stephen R. 213
 Crosby Philip B. 195

D

Daimler-Chrysler 20, 125
 Daimler-Benz (D-B) 94
 Deloitte Touche 181
 Deming W. Edwards 79, 191, 193, 195, 200, 209, 214
 Dow-Corning 58, 161
 Drucker Peter F. 50, 63

E

Energetics 53, 55, 57–58, 60–62, 65–66, 80, 154, 159, 161, 163, 166, 171
 Euclid Truck Company 94

F

„Fortune” XXII

G

General Motors (GM) 2, 12–17, 19–20, 45, 59, 93, 161
 Gharajedaghi Jamshid 67, 80, 141, 198–199, 202
 GlaxoSmithKline (GSK) XXII–XXIII, 88–89, 90–92, 94
 Goggin William C. 58, 161
 Great Atlantic and Pacific Tea Company (A&P) 67–68, 70
 Grove Andy XIII

H

Harkins Phil 189
 „Harvard Business Review” XXII
 Hawes Thomas 198
 Heritage Foundation 148
 Hophins Medical Center 23

I

IBM 29
 IKEA 106–108
 Internal Revenue Service (IRS) 131

J

James William 112, 118
 „Journal of Product Innovation Management” XXII
 Juran Joseph M. 195, 212

K

Kay John 177

Kodak 28–29

Komatsu 92

L

LL&D 37–38

M

Magidson Jason XXII, XXIV

„Maryville Times” 40

McDowell Kevin 74

Medicaid 134

Medicare 76, 134

Meksyk XVIII, 42, 104

„Metropolitan Life” 39

Metropolitan Opera 73–74

Meyers Peter XXV–XXVI, XXIX

misja XV, 38, 41–44, 46, 55, 77, 80, 141, 157, 184–185, 192, 204–206, 208

moderator XVI, 21–27, 32–33, 94, 104, 107, 115–118, 181–184, 186–188

Mumford Lewis 120

N

narodowe instytuty zdrowia 131–132

National Association of Schools of Music (Ogólnokrajowego Stowarzyszenia Szkół Muzycznych) 185

National Public Radio 74, 185

National Union of Hospital and Health Care Employees (Ogólnokrajowy Związek Zawodowy Pracowników Szpitali i Służby Zdrowia) 76

O

OnStar 2, 12–20

Orange Pages 91

Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) XXXIII, 138, 141–143, 149

Ortega y Gasset 142

P

Pacer Share 193

Packard Electric 93

Paryż XVIII, XXXIII, 118, 125–128

Pfendt Henry 28

Philadelphia Home Health Care 78

„Philadelphia Inquirer” 70
 Pourdehnad John 76, 80, 202
 Pudar Nick 12

R

Rand Corporation 138, 148
 Rinehart James 27, 30, 93–94
 RiskTrak 91
 Rovin Sheldon XXI, 131, 139

S

„Scientific American” XXVII
 Shaffer Jan 70
 Simmons IV Joseph J. plk 80, 82, 211–213
 Simon Herbert XVIII
 Siostry Miłosierdzia Stowarzyszenia Nazaretanek 134
 Stata Ray XX
 Suárez J. Gerald 79–81, 190–191, 194–202, 204, 207–214
 Super Fresh 68–70

U

„Unia Demokratycznych Narodów” 143
 Unia Europejska 126–127, 144–147
 United Way 104
 U.S. General Accounting Office 193

V

Volvo 94

W

Wharton School XXI–XXII, 67, 76, 87, 94, 104, 125, 130
 White House Communications Agency (WHCA, Agencja Komunikacji Białego Domu) 78–82, 190–192, 194, 196, 199–207, 209–214
 Wilcox David 177

Y

Young Wendell 67

Z

zamęt XV–XVI, 3–5, 14–15, 25, 35–41, 46, 76–77, 93, 126, 141–142, 179, 181, 203–204