

Witold Buraczyński

Rozdział 11

Zarządzanie zmianą, czyli
jak radzić sobie ze zmianą
z perspektywy organizacji
i jednostki



Witold Buraczyński – praktyk biznesu, mentor, *coach* biznesowy, doradca biznesowy i menedżer z 15-letnim doświadczeniem. Zarządza projektami inwestycyjnymi oraz przedsiębiorstwami o różnej skali działalności oraz strukturach organizacyjnych. Swoje doświadczenia zdobył m.in. prowadząc procesy zakupowe komponentów dla fabryki LG Electronics, organizując i koordynując prace budowlane oraz kierując nowo powstałą fabryką styropianów i odlewów aluminiowych. Współpracował w tworzeniu planów projektu urbanistycznego Nowego Centrum Łodzi oraz organizował, a następnie prowadził dział operacyjno-finansowy w oddziale

IKEA Łódź. Zdobyte doświadczenie wykorzystuje prowadząc procesy doradcze, indywidualne i grupowe dla liderów i decydentów polskich i zagranicznych firm. Specjalizuje się w budowaniu modeli biznesowych oraz zarządzaniu zmianą w organizacjach o różnej skali działania.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jakie jest osiem kroków wprowadzania zmiany według J. Kottera?
- Na czym polega SDB Change Management Programme?
- Czy menedżer ma prawo „nie wiedzieć” co się stanie i jaki będzie wynik?
- Relacje między menedżerami w procesie zmian – czyli dlaczego jedni mogą więcej od innych?
- Czy menedżer wie więcej o zmianie niż pracownik?
- Czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany?
- Kto jest twórcą i hamulcowym zmiany?

Ważne dla dalszej lektury tego rozdziału jest to, że wszelkie tematy i przykłady w nim poruszane oparte są na moich doświadczeniach z zakresu pracy operacyjnej, jak też doradczo-szkoleniowej. Dotyczą nie tylko tych aspektów funkcjonowania firmy, które bezpośrednio powiązane są z projektowaniem i wdrażaniem zmiany, ale również z ogólnym funkcjonowaniem pracowników w tych firmach i relacjach między tymi pracownikami. Opisane studia przypadków zawierają elementy istotne z perspektywy tematu poruszanego w tym rozdziale i mają za zadanie zestawić moje doświadczenia z tym co Obserwujesz w swojej codziennej pracy zarządczej. Zaproponowane rozwiązania lub kierunki pracy to suma moich doświadczeń oraz metod stosowanych w pracy.

Jakie jest osiem kroków wprowadzania zmiany według J. Kottera?

Punktem wyjścia i bazą teoretyczną do zbudowania opisywanej tu metody zarządzania zmianą jest metodyka opisana przez J. Kottera w książce *Gdy góra lodowa topnieje*. Scharakteryzowany w niej proces przechodzenia przez zmianę oraz zachowania poszczególnych członków społeczności, Pingwinów, obnaża standardowe zachowania ludzi i pokazuje jak należy przeprowadzać zmianę, aby realnie się ona wydarzyła. John P. Kotter podaje następujące przyczyny niepowodzeń w procesie zmian:

- Błąd 1. Niedostateczne uświadomienie konieczności dokonania zmian;
- Błąd 2. Stworzenie niedostatecznie silnej koalicji liderów zmiany;
- Błąd 3. Brak wizji przekształceń docelowego stanu;
- Błąd 4. Nieadekwatna komunikacja wizji zmiany;
- Błąd 5. Nieusunięcie przeszkód utrudniających realizację wizji;
- Błąd 6. Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów;
- Błąd 7. Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa;
- Błąd 8. Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej.

Kotter twierdzi, iż zmian należy dokonywać etapami i że zajmują one sporo czasu. Opuszczenie któregośkolwiek etapu tylko pozornie przyspiesza cały proces i nigdy nie przynosi dobrych rezultatów. Lektura tej książki w połączeniu z autorską metodą daje nowe spojrzenie na to, jak podobnie zachowujemy się w naszych organizacjach w stosunku do opisanych w bajce postaci. Jedną z najważniejszych konstatacji, jakie przynosi opisana historia jest ustalenie, iż zmiana zaczyna się zawsze od jednego człowieka, który mimo wielu wewnętrznych rozterek bierze na barki przeprowadzenie

procesu zmiany. Według Kottera do wprowadzenia zmiany konieczne jest zrealizowanie kolejno ośmiu kroków¹:

Krok 1. Wywołaj poczucie konieczności podjęcia działań

Przeciętny pracownik na co dzień czuje się komfortowo w warunkach swego funkcjonowania, porusza się bowiem w znanym sobie środowisku, nawet jeśli występują w nim pewne niedogodności. Nie jest mu łatwo uświadomić sobie, że zagrożenie jest realne i się zbliża, że trzeba działać już teraz. Punktem krytycznym jest ujawnienie się lidera i „głośne powiedzenie”, iż praca w obecnych warunkach i sytuacji jest nie do zaakceptowania na dłuższą metę, przy przedstawieniu oczywiście obiektywnych dowodów uzasadniających konieczność podjęcia zmian. Dla dokładnego przygotowania się do tego kroku niezbędne jest poznanie otoczenia wprowadzanej zmiany oraz zrozumienie przyczyn, dla których zmiana będzie wprowadzana. Z perspektywy dalszej części tego wywodu mam poczucie, że ów krok jest kluczowy dla kwestii powodzenia realizacji całego procesu. Błędnie zebrane dane oraz nieodpowiednio wyciągnięte wnioski mogą zaprowadzić całą organizację nie w to miejsce, w które powinna ona dotrzeć.

Krok 2. Stwórz zespół kierujący. Upewnij się, że istnieje wystarczająco silna grupa, która może pokierować procesem wprowadzania zmian

Wszelkie działania, które mają oddziaływać w większej skali, oparte są na zasadzie lawiny – zaczyna się od mikroskopijnego zdarzenia, kolejno zbierając masę. Aby lawina mogła trwale zmienić krajobraz, musi porwać za sobą więcej niż tylko kilka kilogramów śniegu. Zmiana musi być wspierana przez jak najszerszą grupę pracowników. Lider nadaje kierunek zmianie, tworzy zespół. Konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników zespołu, na przeszkodzie stoją jednak: dotychczasowe złe doświadczenia pracy w zespołach, istniejąca kultura organizacyjna i techniczna (lub jej brak), panujący system wartości premiujący rolę jednostki. To wszystko będzie paraliżowało pracę zespołu. Wybierając członków grupy uderzeniowej należy pozyskać osoby, których dotychczasowe postępowanie pozwala im zaufać.

Krok 3. Opracuj wizję i strategię zmian. Wyjaśnij, na czym będzie polegała różnica pomiędzy przyszłością a przeszłością i w jaki sposób można urzeczywistnić wizję przyszłości

Nie da się podążać za zmianą, jeżeli nie wie się, dokąd zmierza. Wizja nadaje sens planowanym zmianom, jakich wymaga się od pracowników, tworząc

1 J. P. Kotter, H. Rathgeber, P. Mueller, S. Johnson, *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Onepress, Warszawa 2008.

jasny i pożądany obraz tego, do jakiego celu zmierza organizacja. Dostarcza również energii, poczucia zaangażowania czy nawet dumy z uczestnictwa w procesie zmian oraz integruje zespół. Opracowanie wizji nie może być jednak oderwane od otaczającej rzeczywistości czy trendów, jakie jesteśmy w stanie zaobserwować. Wizja jako narzędzie staje się wspaniałym elementem wykorzystywanym do codziennego podejmowania decyzji. Pozwala zaoszczędzić wiele czasu na dyskusjach prowadzących donikąd. Ale żeby tak się stało, należy odnieść tę wizję do jakiegoś punktu w rzeczywistości społecznej, ekonomicznej, technologicznej, etycznej lub prawnej, tak aby można było ją też w odpowiednim momencie zaktualizować, żeby ciągle pobudzała do działania.

Krok 4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie. Upewnij się, że możliwie dużo osób rozumie i akceptuje wizję oraz strategię

Istotą tego kroku poznasz Czytelniku z jednego z opisanych przykładów dotyczących wprowadzania zmiany w organizacji. Ważne, żeby wizję komunikować i szukać ludzi, którzy ją akceptują. W sytuacji, kiedy zostajesz sam ze swoją wizją, możesz być pewien, że wspomniana wcześniej lawina się nie zdarzy. Są trzy sposoby niewłaściwego komunikowania wizji.

1. Organizuje się jedno spotkanie lub wysyła pojedynczego maila z informacją o wizji i na tym poprzestaje. Tylko niewielka grupka ludzi rozumie nową wizję – jeżeli akurat miała możliwość przeczytania wiadomości.
2. Jedynie lider zmiany organizuje spotkania, na których komunikuje wizję, ale pracownicy nie „kupują” jej.
3. Duży wysiłek jest kładziony w komunikowanie wizji, natomiast sami pomysłodawcy nie zachowują się zgodnie z nią. Przekaz przestaje być wiarygodny. Muszą oni zostać przekonani do nowego podejścia. Poza tym komunikacja to nie tylko słowa, ale i czyny. Trzeba być spójnym i konsekwentnym, aby być przekonującym dla pozostałych uczestników procesu zmiany.

Krok 5. Zmobilizuj wszystkich do działania. Usuń jak najwięcej barier, aby Ci, którzy chcą urzeczywistnić wizję, mogli to zrobić

Konieczne jest częste wsparcie ze strony zespołu i lidera jako „ciągnącej lokomotywy”. W przeciwnym przypadku zmiany nie zajdą. Należy również zwrócić uwagę na oddziaływanie pracowników, którzy nie wspierają zmiany. Dotyczy to z jednej strony osób, które są przeciwne zmianie, ponieważ jej efekty mogą zagrażać ich pozycji, nie wierzą w skuteczność podejmowanych działań, itd. Uwzględnić trzeba również tych pracowników, którzy formalnie nie wspierają jej w swoim codziennym działaniu, powielając stare wzorce zachowań – wyraźnie sprzeczne z przyjętą wizją. Analizując opowieść Kottera,

można dostrzec, że nawet najbardziej nieprzekonani mogą zostać przekonani, wymaga to jednak od lidera poszukania motywów i przekonań stojących za niechęcią do wprowadzenia zmiany. Ważne, żeby zapamiętać w tym kroku, że niechęć członków zespołu do zmiany nie wynika li tylko z obawy przed nowym. Czasem są to zupełnie nieoczekiwane kwestie, które potrafią urosnąć do rangi problemu nie do pokonania. To w zasadzie Ty jako lider zmiany wyszukujesz i eliminujesz bariery dla tych, którzy chcą coś zmienić.

Krok 6. Osiągaj krótkookresowe sukcesy

Zmiana z reguły wymaga długiego czasu, a ludzie nie wyruszą w drogę, jeżeli nie zobaczą sukcesu w krótkiej perspektywie. W pewnym momencie zbyt wielu ludzi może się poddać. Podzielenie projektu na etapy i zaangażowanie wielu osób pozwoli na celebrowanie kolejnych, cząstkowych sukcesów, zapewniając stały dopływ zaangażowania w kolejnych krokach. To wymaga jednak również umiejętnego planowania, tak aby rzeczywiście kolejne kroki milowe dawały poczucie postępu. Nie ma nic bardziej frustrującego dla zespołów uczestniczących w procesie zmiany niż doświadczenie stagnacji, znużenia oraz braku postępu.

Krok 7. Nie spoczywaj na laurach. Po pierwszych sukcesach nie ustawaj w inicjowaniu kolejnych zmian, dopóki wizja nie przerodzi się w rzeczywistość

Projekty i przedsięwzięcia związane z wprowadzeniem zmiany rozpisywane są w różnych horyzontach czasowych. Ważne, żeby pamiętać, iż kolejne sukcesy mają być paliwem i siłą napędową mającą odpowiednio rozłożyć w czasie zaangażowanie zespołów. Zbyt optymistyczne podejście może doprowadzić do błędnego wnioskowania i nieodpowiedniego wyciągania wniosków. Warto każdy sukces i porażkę przeanalizować, wyciągnąć wnioski i za każdym razem udoskonalić, żeby kolejne kroki przybliżały nas do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Krok 8. Stwórz nową kulturę. Upewnij się, że ludzie postępują w oczekiwany sposób, dopóki nowe metody postępowania nie zastąpią starych, ugruntowanych zwyczajów

Ostatecznie można uznać projekt zmiany za wdrożony, gdy nowy styl, rodzaj, sposób pracy uznawany jest za właściwy i powszechny. Gdy pracownicy „stare” podejście uznają za niewłaściwe, nieefektywne i szkodliwe, a nawet wręcz śmieszne. Ludzie muszą dostrzec, iż nowa organizacja przynosi korzyści w wyniku nowego sposobu pracy ich samych. Utrwalenie nowego stylu pracy może wymagać zmian kadrowych.

Na czym polega SDB Change Management Programme©?

Sam pomysł i wizja zmiany to tylko wstęp do całego spektrum działań pozwalających na zarządzanie zespołami, które uczestniczą w procesie zmiany. Jak zrealizować opisane działania w praktyce? Jakich sposobów użyć, aby osiągnąć sukces w procesie zmiany? Poniżej znajdziecie Państwo propozycję narzędzi, które mają przygotować wszystkie strony procesu zmiany do osiągnięcia pozytywnych efektów. W tabeli 1 zaprezentowałem zestaw tych narzędzi, a cały proces nazwałem SDB Change Management Programme© (SCMP©).

Tabela 1. Metoda przygotowania wprowadzania zmiany w organizacji (SCMP© według W. Buraczyńskiego)

Gdzie jestem?	Gdzie zmierzam?	Jak tam dotrzeć?	Co zrobię, żeby tam dotrzeć?
4. Analiza STEEP 5. Analiza Grup Docelowych 6. Analiza Konkurencji 7. Definicja wartości dodanej 8. Analiza kultury organizacyjnej (wartości, <i>process mapping</i>) 9. SWOT 10. Model biznesowy (aktualny)	1. Weryfikacja/Opracowanie Wizji/Misji 2. Mapa trendów 3. Definicja Strategii Przewagi Konkurencyjnej (<i>Marketing Mix</i>) 4. Model biznesowy (docelowy) 5. Cele SMART 6. Strategia sprzedaży (parametry kluczowe dla procesu) 7. Rachunek Zysków i Strat	1. Analiza scenariuszy 2. Plan Taktyczny (5W1H) 3. Macierz Balanced Score Card	1. Plan operacyjny (Action Plan) 2. Plan marketingowy
Po co? Jak najbardziej obiektywne poznanie rzeczywistości i przygotowanie do zakomunikowania potrzeby zmiany	Po co? Opracowanie jasnych wskaźników i kierunków wprowadzania zmiany	Po co? Przygotowanie się na nieprzewidziane i odpowiednie zakomunikowanie zmiany	Po co? Żeby wszyscy w organizacji rozumieli co mają zrobić i po co się to dzieje oraz wesprzeć budowę kultury organizacyjnej nastawionej na zmianę

Źródło: opracowanie własne.

Opisany w tabeli program zarządzania zmianą jest zebraniem w jeden proces wielu narzędzi, które są wykorzystywane w fazie planowania przebiegu zmiany. Część z tych narzędzi dostępnych jest w podręcznikach zarządzania. Kilka z nich to własne narzędzia do pracy w konkretnych warunkach projektu

zmiany. Zbiór i kolejność oraz pogrupowanie jest autorskim pomysłem przetestowanym w kilku projektach. Sama metoda pracy ulega ciągłej modernizacji w zależności od wielkości i struktury firmy. Praca z tym narzędziem to cykl warsztatów wykorzystujących te narzędzia w pracy nad konkretnymi rozwiązaniami, jakie chce wprowadzić firma. Realnie przejście całego procesu SCMP® za pierwszym razem zabiera prawie półtora roku – tyle czasu potrzeba, aby wszystkie strony procesu się go nauczyły. Zatem efekty planowanej zmiany są zauważalne dopiero po dwu latach od rozpoczęcia procesu. Mało efektywnie? Po prostu tyle czasu potrzeba, żeby zainicjować całą maszynę w naszej świadomej i nieświadomej części mózgu, aby dokopać się do przekonań i nastawienia. Jak już wejdzie ten sposób w krwioobiegi organizacji, można go skrócić do około trzech miesięcy, ale dopiero po dwóch–trzech cyklach. Oczywiście konieczny jest każdorazowo etap komunikowania wyników dla szerokiego grona.

Metoda SCMP® jest możliwa do wpisania w system ośmiu kroków J. Kottera

Krok 1 możemy wykonać dopiero po przeprowadzeniu gruntownego procesu badawczego opisanego powyżej w pierwszej kolumnie tab. 1: **Gdzie jestem?** To tutaj pojawiają się nowe, obiektywne informacje na temat tego, jaka jest nasza pozycja na rynku i który obszar wymaga realnej zmiany. Krok 2, czyli zbieranie zespołu wprowadzającego zmianę, nastąpić może po precyzyjnym zakomunikowaniu wniosków z analizy **Gdzie jestem?** W czasie zbierania zespołu wykorzystanie danych pozwala na precyzyjne zaprojektowanie, kto powinien brać udział we wdrożeniu i których właścicieli procesów należy w pierwszej kolejności zaangażować do pracy.

Kroki 3 i 4, czyli opracowanie i zakomunikowanie wizji, mogą nastąpić po opracowaniu i wyciągnięciu wniosków z narzędzi, zawartych w kolumnie 2 tabeli 1 – czyli **Gdzie zmierzam?** W tym etapie przygotowania do procesu zmiany narzędzi jest więcej, są dużo bardziej precyzyjne i wymagają już pracy z większym poziomem konkretnych rozwiązań. Benefitem z przygotowania ich wszystkich jest zbudowanie w Tobie, jako liderze zmiany jasnej i klarownej w przekazie informacji i poczucia pewności co do wybranego kierunku. Gdy Masz za sobą dane liczbowe, wstępny zarys planu, pojawia się już wiele gotowych odpowiedzi na etapie prezentowania nowej wizji i Jesteś w stanie dużo szybciej znaleźć większą liczbę zwolenników nowego.

Pozostałe kroki, od 5 do 8, możemy realizować po przygotowaniu narzędzi z ostatnich dwóch kolumn tabeli 1 – czyli **Jak tam dotrę?** oraz **Co zrobić żeby tam dotrzeć?** Pamiętając przy okazji, że już w planie operacyjnym i marketingowym można zaprojektować momenty celebracji i kroki milowe, które koniecznie trzeba zakomunikować pozostałym członkom zespołów uczestniczących w procesie zmiany.

Poniżej przedstawiam zestaw trzech dla mnie ważnych obserwacji wspierających proces zmiany w realizacji zarówno modelu SCMP®, jak i ogólnie pojętego podejścia do zmiany.

Niezależnie od tego, co się dzieje w firmie należy pamiętać, że to wizja, jako narzędzie zarządcze, definiuje kierunek, w którym zmierza organizacja. Wspiera menedżerów i pracowników w procesie zarządzania zmianą.

Ciekawe jest to, że polityczna poprawność wyuczona w firmach doprowadziła do tego, że wizja firmy traktowana jest wielokrotnie jako pusty slogan. Czasami pracownicy i menedżerowie żartują sobie wręcz z tych sformułowań. To obserwacja pochodząca zarówno z życia zawodowego, jak i z relacji prywatnych z osobami pracującymi w różnych organizacjach. Wiele słyszy się o perspektywicznym patrzeniu menedżerów na przyszłość rozwoju organizacji. Menedżerowie przekładają te formułki na swoich pracowników. I tak w nieskończoność.

Procesy i ich odpowiednia definicja są tym, co pozwala sprawnie wprowadzić zmianę w organizacji

Wszystko co się dzieje w życiu prywatnym i służbowym podlega procesom. Niektóre są spisane i zaplanowane, inne dzieją się naturalnie. W przypadku naszego życia prywatnego za wszelką cenę, zupełnie podświadomie, prowadzimy do tego, aby wszelkie wykonywane procesy optymalizować pod kątem nas samych – żeby było nam wygodnie. Proces zakupowy realizujemy po pracy lub w Internecie, proces spotkania się ze znajomymi realizujemy w konkretne dni tygodnia, proces zabawy z dziećmi też jakoś wpisany jest w naszą codzienność. Dzieje się tak, ponieważ nasze życie złożone jest z projektów i procesów je realizujących. Ciekawą obserwacją w przypadku firm jest fakt, iż przekładamy tę wygodę dostosowania procesów funkcjonowania znowu bardziej przez pryzmat nas samych niż efektywności organizacji – już widzę tę obrazę na twarzy Czytelnika – jak można tak generalizować? No bo ile razy dostaliśmy do realizacji procedurę, której i tak nie realizujemy, bo wymaga od nas robienia rzeczy „bez sensu”. A ile razy te same procedury były tak mało życiowe, że nawet nie chcieliśmy ich czytać po raz drugi, żeby zrozumieć? Żyjemy w dobie budowania organizacji inteligentnych tam, gdzie tylko dobrze dopracowane procedury i instrukcje realizacji procesów pozwalają na doskonałe funkcjonowanie organizacji i ludzi w niej pracujących.

Procesy realizowane są przez ludzi, a nie ludzie są realizowani przez procesy. No, chyba że dajemy się nieść nurtowi bez refleksji

Wielokrotnie, prowadząc doradztwo lub szkolenie w firmach, niezależnie od ich wielkości i branży, spotykam się z ciekawą dla mnie obserwacją. Po pewnym czasie dochodzę do wniosku, że ludzie stają się niewolnikami własnych

procedur, tworząc je jakby obok tego co sami robią. Dochodzi do tego, że opracowujemy raport, którego nikt nie czyta lub zamawiamy rzeczy, których nikt nie potrzebuje, tylko dlatego, że ktoś gdzieś w procedurze kilka lat temu coś takiego napisał. Dzieje się tak chyba dlatego, że nie poświęcamy wystarczająco wiele czasu nad zastanowieniem się, co realnie wpływa na dostarczenie produktu naszym klientom, a co jest zapewnieniem nam samym „roboty”.

Trzy powyższe punkty mają za zadanie trochę przybliżyć moje podejście do zarządzania firmą i zarazem zarządzania zmianą. Będę się starał nie używać pustego, w mojej ocenie, sloganu „jedyną rzeczą stałą jest zmiana”, bo często słyszę ten właśnie frazes w firmach, które właśnie nie za bardzo radzą sobie ze zmianą, przepraszam, w rozmowach z menedżerami, którzy nie za bardzo radzą sobie ze zmianą.

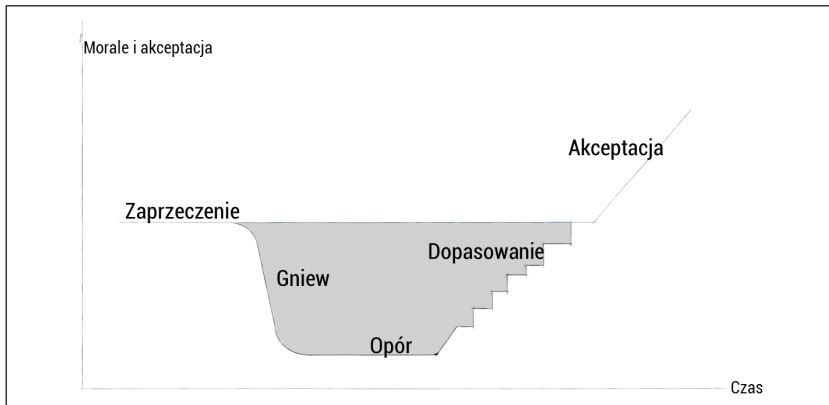
Czy menedżer ma prawo „nie wiedzieć” co się stanie i jaki będzie wynik? Czyli o tym, dlaczego pierwszy i czwarty krok są tak ważne

Patrząc na menedżera jako człowieka, który ma swoje potencjały i ograniczenia, skłaniam się do odpowiedzi, że tak. Z drugiej jednak strony, jeżeli spojrzeć na kaskadowość wprowadzania zmiany w organizacji, zaczynam mieć dylemat, czy rzeczywiście tak jest. Bo przecież wynikiem zmiany zawsze powinno być dostarczenie doskonalszego produktu, procesu, który zmierza do zagwarantowania jeszcze większej satysfakcji klienta. Jestem daleki od stereotypowego traktowania menedżera jako tego, który ma wprowadzać zmianę zawsze i niezależnie od okoliczności. Ale w sytuacji, kiedy wcześniej w rozdziale opisana została piramida wdrażania zmiany uznać należy, że brak tej wiedzy staje się raczej próżną chęcią „przemielenia zmiany”. Dzieje się tak dlatego, że często stosujemy takie sformułowanie dla zakrycia własnej niechęci do podjęcia wyzwania lub wprost okazania naszej dezaprobaty. To trochę takie przypodobanie się naszym pracownikom, powiedzenie, że jesteśmy z nimi. Kłopot w tym, że z reguły, gdy my tak mówimy, nasi pracownicy słyszą albo odczuwają to na opak. Gdy wypowiadamy „nie wiem, co się stanie” oraz „nie wiem, jaki będzie wynik” raczej w oczach naszych podwładnych ujrzymy „chmurkę” nad naszą głową z napisem „nie znam sposobu, w jaki mamy zrealizować to czy inne zadanie”, „to, co ma zostać wdrożone raczej nie jest ważne” bądź „nie znam celu tego co robimy”. Raczej nietrudno przewidzieć nastawienie do realizacji jakiegokolwiek procesu zmiany zespołu.

Jeżeli zmiana ma zostać wprowadzona szybko i z uwzględnieniem chęci „wykazania, że potrafię” menedżer staje przed wyzwaniem wprowadzania czegoś, w co nie wierzy lub czego nie ma ochoty wprowadzać, bo nie rozumie,

dłaczego akurat tak się to dzieje. Im wyżej zainicjowany zostaje ten proces i im słabiej jest komunikowany na niższe szczeble, tym bardziej rośnie poziom frustracji. Taki stan nazywam **wprowadzaniem zmiany bez znajomości jej kierunku**. Prawdopodobnie wiele razy zdarzyło Ci się dostać zestaw slajdów i prezentacji mówiących o przełomowym wydarzeniu lub projekcie w życiu Twojej firmy, bez jasnego komunikatu, jakie jest podłoże biznesowe tego przedsięwzięcia. Przypomnij sobie, jak się wówczas czułeś. A teraz spójrz na tabelę poniżej i zobacz, jak reagują osoby w twoim otoczeniu, które poddane są takiemu procesowi.

Dla lepszego zobrazowania tego, o co chodzi w tabeli 2, konieczne jest przytoczenie krótkiej definicji modelu ZGODA, czyli modelu reakcji na zmianę: zestawu zachowań zdefiniowanych w literaturze, związanych z naturalnym procesem godzenia się jednostki i grupy ze zmianą. Nazwa pochodzi od pierwszych liter kolejno po sobie następujących etapów: Zaprzeczenia, Gniewu, Oporu, Dopasowania i Akceptacji. Model ZGODA znajduje swoje odzwierciedlenie na wykresie opracowanym przez Johna Fishera, nazwanym przez niego Fisher's Personal Transition Curve. Prezentacja graficzna przedstawiona jest na wykresie poniżej (rys. 1):



Rys. 1. Krzywa Fishera oraz Model ZGODA

Źródło: opracowanie własne

Z kolei w tabeli 2 ujęte zostały przykładowe reakcje oraz pytania, jakie pojawiały się w czasie moich prac doradczo-szkoleniowych w różnych organizacjach.

Jeżeli menedżer lub lider zmiany nie zna kierunku wprowadzania zmiany sam sobie robi krzywdę i wydłuża proces wprowadzania projektu zmiany. Zatem odpowiadając na pytanie z tytułu rozdziału – menedżer może nie znać kierunku zmiany, tylko konsekwencje tego dla niego samego są opłakane w kolejnych etapach realizacji projektu. Bazując na **modelu ZGODA**, jaki

Model reakcji na zmianę ZGODA: zestaw zachowań zdefiniowanych w literaturze, związanych z naturalnym procesem godzenia się jednostki i grupy ze zmianą. Nazwa pochodzi od pierwszych liter kolejno po sobie następujących etapów: Zaprzeczenia, Gniewu, Oporu, Dopasowania i Akceptacji

Tabela 2. Zestawienie postaw i reakcji w procesie zmiany w modelu ZGODA

Faza procesu zmiany	Podejście menedżera do zmiany	
	Twoje postępowanie w sytuacji, kiedy „Nie znasz kierunku zmiany”	Oczekiwanie i reakcje z perspektywy osób, które dostrzegają się o zmianie
Zaprzeczenie	Brak przekonania menedżera odnośnie do kierunku zmiany powoduje w pierwszej fazie niedowieranie, a w konsekwencji pełne odzwierciedlenie tej postawy przez zespół. W tej fazie odczuwalny jest pośpiech w komunikowaniu tego, co mamy do zrobienia i przedstawiamy zestawy danych, które mają uzasadnić to, co ma się stać. Osoby, które mają realizować zmianę pozostają z poczuciem niedosytu informacyjnego. Niezależnie od tego, co menedżer/lider komunikuje, osoby, które odbierają komunikat o konieczności wprowadzenia zmiany słyszą: Nie wiem gdzie idziemy, To nie mój pomysł, „Oni” mi kazali, To pewnie i tak nie wyjdzie.	<ol style="list-style-type: none"> Po co to robimy? Co to nam da indywidualnie? Co możemy stracić? Czy będę miał pracę, gdy wprowadzimy tę zmianę? Czy mój przełożony wierzy, że damy radę? Poczekamy, zobaczymy...
Gniew	W tej fazie najczęściej menedżer zaczyna reagować niepokojem na brak działań podejmowanych przez podwładnych. Podwładni odbierają menedżera jak miotającą się w sieci rybę, która nie do końca wie, co zrobić. Komunikaty od menedżera/lidera sprowadzają się do przekazywania krótkich poleceń lub zdawkowych informacji. Zaczyna się obrażanie, twierdzenie, że ktoś czegoś nie chce zrobić, ktoś czegoś nie rozumiał. Narasta poziom konfliktu, zaczyna się podział na tych, co chcą i tych, co nie chcą. Do głosu dochodzą „niedowiarki” i zaczynają budować koalicję przeciwko zmianie.	<ol style="list-style-type: none"> Potrzebuję jasnego komunikatu, co mam zrobić albo, co ma być moją działką w całym tym procesie. A może to jednak nie wypali, Po co będę się w to angażował, skoro i tak nie wiadomo, co ma z tego wyjść. Bardziej słucham tych, którzy budują teorie spiskowe.
Opór	W tej fazie menedżer jest przekonany o tym, że wszyscy wiedzą, co mają robić, ale w zestawieniach, wykresach oraz harmonogramach nie za bardzo coś się zmienia. Zaplanowane wyniki i spotkania zaczynają się przesuwac. Każdy zajęty jest swoją codzienną pracą operacyjną. Menedżer bierze na siebie realizację projektu, bo wyniki trzeba dostarczyć. Pojawia się u niego pogłębiająca frustracja, u pracowników jeszcze większy lęk, że kiedyś to wybuchnie albo nadzieja, że może zapomną.	<ol style="list-style-type: none"> Zacznę robić to, co mi każe, ani kroku więcej. Przecież to „on”/„ona” wie, co chce osiągnąć. Przecież to „jemu”/„jej” płacą pieniądze za to żeby mną zarządzał/ła.

Dostosowanie	Menedżer dochodzi już do poziomu absurdu, jeżeli chodzi o czas spędzony w pracy. Podwładni zaczynają się litować nad menedżerem, który jest zapracowany „na potęgę” i nie wie już gdzie „włożyć ręce”. Zbliżają się <i>dead line</i> 'y, a praca za bardzo nie postępuje. W tej fazie menedżer już wie w 90%, jaki jest kierunek zmiany i jest coraz mocniej przekonany do tego, że należy ją wdrożyć. Dochodzi do przełomu i spotkania, na którym menedżer trochę na litość „bierze” pozostałych członków zespołu. Zaczyna się naturalne branie odpowiedzialności członków zespołu na wyznaczane przez menedżera kierunki i zadania niezbędne do wdrożenia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skoro nasz szef/szefowa tyle przy tym pracuje to chyba dla niego ważne. 2. Jednak to ma zostać wdrożone. 3. Może „mu”/„jej” pomogę, już jakoś trochę ze swoimi operacyjnymi sprawami jestem poukładany. 4. Jak ma to wyjść, to chcę być częścią tego sukcesu.
Akceptacja	Pojawia się ponownie wspólnota pomiędzy członkami zespołu. Praca zaczyna być realizowana efektywnie. <i>Dead line</i> zostaje dostarczony. Ostatnie szlify i „wszyscy są zadowoleni”.	Szkoda, że wcześniej nie wiedziałem, że wyniki będą takie fajne, bo bym się wcześniej zaangażował i nie trzeba by było przez te ostatnie kilka dni pracować po godzinach i w stresie.

Źródło: opracowanie własne.

wykorzystujemy w czasie szkoleń i doradztwa, w procesie zmiany łatwo dostrzec, że to pierwotna faza komunikacji zmiany ma istotny wpływ na efektywność jej wdrożenia. W takich sytuacjach polecam korzystanie z narzędzia, jakim jest „expose”. W dalszej części rozdziału prezentuję swoje podejście do przygotowania *expose* dla członków zespołu mającego za zadanie wdrażanie zmiany. Narzędzie to opisane jest w tabeli 8. Dużo pytań w tej tabeli? Pewnie wiele czasu będziesz potrzebował na jej wypełnienie... Pamiętaj jednak, że im więcej czasu poświęcisz na przygotowanie, tym szybciej nabierzesz wewnętrznego przekonania co do kierunku oraz słuszności zmiany. Prawdopodobnie pojawią się dodatkowe pytania, które należy zadać osobom stojącym w hierarchii wyżej od ciebie. Warto już na tym etapie wspomnieć, że to do ciebie, liderze zmiany, należy indywidualne przepracowanie tego, jak sobie radzisz z faktem, że zmiana, jakiej masz być wiodącą osobą, nie jest w 100% zależna od ciebie! Żeby lepiej przygotować się do wypełnienia tej tabeli zachęcam do skorzystania z dwóch jeszcze innych narzędzi opisanych w literaturze.

Literatura wskazuje pewne pułapki myślowe, które mogą towarzyszyć menedżerom mającym poprowadzić zmianę, równocześnie pokazujące, dlaczego menedżer odpowiedzialny za zmianę powinien jednak wiedzieć więcej niż pozostali jej uczestnicy.

Często zapominamy o jednym z fenomenów naszego umysłu, jaki został opisany przez Daniela Kahnemana w książce *Pułapki Myślenia. O myśleniu*

szybkim i wolnym. Autor dowodzi w niej, że decyzje, jakie podejmujemy wynikają z działania naszego mózgu w dwóch systemach 1 oraz 2. System 1 w definicji Kahnemana działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub z niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomej kontroli. System 2 rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku, takie jak skomplikowane wyliczenia. Działanie systemu 2 często wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania². Według autora w wyniku działania tych dwóch systemów doświadczamy często sytuacji, w których nasze wnioskowanie poddawane jest próbie polegającej na ocenie wiarygodności informacji oraz podejmowanych przez nas czynności na podstawie ustalonych konkluzji, co prowadzi niestety do konstatacji, że większość naszych decyzji i wniosków pochodzi z systemu 1, bo nie poświęcamy wystarczająco wiele czasu i uwagi na zaprzęgnięcie systemu 2 do pracy.

Jednym z fundamentalnych elementów błędnego działania naszego umysłu jest nazwana tak przez Kahnemana zasada „**Istnieje tylko to, co widzisz**”. Zasada ta ułatwia osiągnięcie spójności i łatwości poznawczej, które sprawiają, że uznajemy zdanie za prawdziwe. Tłumaczy naszą umiejętność szybkiego myślenia i radzenia sobie z niepełnymi informacjami w złożonym świecie. W większości przypadków konstruowane przez nas spójne historie są na tyle zbliżone do rzeczywistości, że na ich podstawie możemy podejmować rozsądne działania. Jednak zasada „Istnieje tylko to, co widzisz” pomaga także zrozumieć, skąd bierze się długa lista różnych błędów poznawczych „skrywiających” nasze wybory i osądy³. Zasada ta dotyczy obydwu stron procesu prowadzenia zmiany i tych, którzy tę zmianę inicjują i tych, którzy są odbiorcami komunikatów jej dotyczących. W książce podano kilka metod, jak radzić sobie z tą zasadą i na ich bazie opracowano różne narzędzia. Jednym z nich jest opisana przez Kahnemana metoda „Diagnozy Premortem”. Sama metoda jest prosta w zastosowaniu i polega na zadaniu sobie i swojemu zespołowi pytania, które ma za zadanie odpowiednio zainicjować dyskusję na temat różnych wariantów oraz skutków wprowadzanej zmiany. W ramach ćwiczenia konieczne jest wykonanie tylko jednego zadania: **Wyobraź sobie, że minął rok. Wdrożyłeś/aś plan, który w chwili obecnej masz przed sobą. Rezultat okazał się katastrofą. Masz 5–10 minut, żeby krótko napisać, jak doszło do tej katastrofy.**

Tak zaprojektowane ćwiczenie przynosi dodatkowe warianty, które warto przeanalizować przed pierwszym i czwartym krokiem w procesie

2 D. Kahneman, *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 31.

3 *Ibidem*, s. 119.

wprowadzania zmiany. Jego wykorzystanie w sytuacji, kiedy opracowujemy wizję zmiany oraz pracujemy nad powołaniem zespołu do jej wprowadzenia daje równie pozytywne skutki.

Jednak i tutaj badania Kahnemana wskazują, że nawet takie przygotowanie do procesu opracowania spójnej wizji zmiany i komunikacji zmiany może zostać zdeformowane przez nasze wewnętrzne, subiektywne opinie i przekonania, zależne od naszego temperamentu oraz podejścia. Te błędy mogą doprowadzić do sytuacji, w której nie jesteśmy pewni, czy wiemy wszystko na temat wprowadzanej zmiany, no a nasi współpracownicy z dużym prawdopodobieństwem wyczują, na ile jesteśmy pewni tego co zamierzamy zrobić.

Aby poradzić sobie z tym problemem zachęcam osoby, które mają stać się liderami zmiany, do wykonania ćwiczenia opartego na poniższym schemacie (rys. 2):



Rys. 2. Schemat gry „Poza polem widzenia”

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki *Gamestorming. Gry biznesowe dla innowatorów*⁴

Wykorzystanie tego schematu ma za zadanie zweryfikowanie obszaru, który jest poza naszym polem widzenia i może prowadzić do przedstawienia nieprawdziwych lub na tyle subiektywnych informacji, że uniemożliwią

4 D. Gray, S. Brown, J. Macanufa, *Gamestorming, Gry biznesowe dla innowatorów*, Wydanie II, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

przygotowanie procesu zmiany. Schemat można wykorzystywać samemu. Jednak lepsze efekty osiągamy pracując w grupie. Ideałem jest sytuacja, w której możemy mieć do dyspozycji bezstronnego moderatora, który będzie kontrolował dynamikę realizacji samego ćwiczenia oraz dbał, żeby uczestnicy nie odbiegali znacząco od sedna zagadnienia. Praca w grupie powoduje, że pojawiające się informacje w naturalny sposób wpływają na poszerzenie spektrum danych, na jakich pracujemy. Praca zaczyna się od opisanie na karteczkach samoprzylepnych wszystkiego, co wiemy na temat planowanej zmiany i umieszczenia ich w polu „Wiem, że wiem”. Prowadząc dyskusję moderowaną, uczestnicy dostrzegają rzeczy, których nie wiedzieli wcześniej i mogą dopisać nowe odkrycia w polu „wiem, że nie wiem”. Osoby, które odkrywają, że jednak mają jakąś wiedzę na temat zmiany, która ich czeka, odblokowują się i zaczynają chętniej generować nowe tematy oraz punkty pozwalające na poszerzenie spektrum naszego widzenia.

W polu „Nie wiem, że wiem” pracujemy w kolejnej fazie tego ćwiczenia. W tej fazie przychodzą do nas informacje na temat posiadanych, ale nie wykorzystywanych umiejętności rozwiązywania problemów lub zapomnianych zasobów. W tej fazie zaczynamy sięgać do głębszych zakamarków naszego umysłu i powoli szukamy rozwiązań problemów, jakie mogłyby być do tej pory postrzegane jako poważne bariery uniemożliwiające wprowadzenie zmiany.

Najtrudniejsza jest faza ćwiczenia w polu „nie wiem, że nie wiem”. To tutaj pojawia się zastój w pracy i konieczna jest ingerencja moderatora. W tej fazie na poważnie zaczyna się odkrywanie i wspólne badanie obszarów, które mogą wywierać w przyszłości skutki w kontekście naszego procesu zmiany. Użycie prowokacji do „popchnięcia” procesu do przodu za pomocą pytania „Jak możecie ustalić to, czego nie wiecie?” pozwala na wyjście z zastoju i przekierowanie skupienia na szukanie dotychczas nieznanych obszarów i rozwiązań.

Ciągłe przygotowania do komunikowania informacji w procesie zmiany są wyczerpujące. Ale odpowiednie przygotowanie w dłuższej perspektywie zaoszczędza wiele czasu oraz ogranicza występowanie sytuacji nazywanych potocznie „gaszeniem pożarów” do minimum. Wspomniany wcześniej szablon przygotowania do zaprezentowania zmiany czy to w ramach kroku 1 czy to w kroku 4 znajduje się w tabeli poniżej.

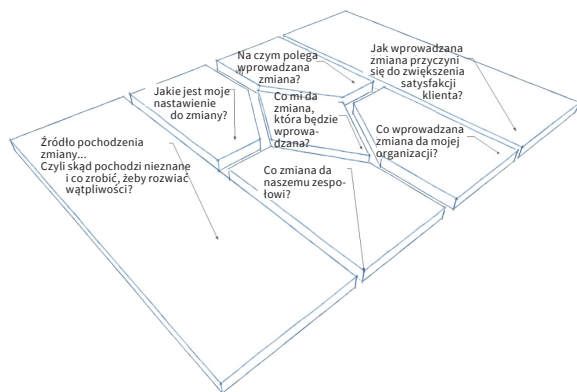
Tabela 3. Szablon przygotowania do expose na spotkaniu inicjujące zmianę SDB ChangeExposeCanvas©

<p>Źródło pochodzenia zmiany (czyli jaki jest mój realny wpływ na zmianę)</p>	<p>Na czym polega wprowadzana zmiana? (mój poziom zrozumienia)</p>	<p>Co mi da zmiana, którą wprowadzam? (źródła wewnętrznej motywacji)</p>	<p>Co wprowadzana zmiana da mojemu zespołowi? (czyli co usprawni w jego przypadku)</p>	<p>Co wprowadzana zmiana da mojej organizacji? (czyli spodziewany wynik usprawnienia w skali globalnej)</p>	<p>Jak wprowadzana zmiana przyczyni się do zwiększenia satysfakcji klienta? (jak to realnie oddziałują klienci)</p>
<p><input type="checkbox"/> Zewnętrzne Przyszło polecenie z góry i trzeba to zrobić (wpływ zerowy)</p> <p><input type="checkbox"/> Wewnętrzne Bo chcę się wykazać przed podwładnymi i przetożonymi, że mam pomysły (wpływ częściowy)</p> <p><input type="checkbox"/> Wewnętrzne Bo mam przekonanie, że mój pomysł jest tak genialny, że musimy wdrożyć zmianę (wpływ częściowy)</p> <p><input type="checkbox"/> Z organizacji Wypracowane zostały wspólne rozwiązania i byłem częścią tych prac (wpływ całkowity)</p> <p><input type="checkbox"/> Klient</p> <p>W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że ta zmiana jest konieczna do budowania relacji z klientem</p> <p><input type="checkbox"/> Inne (jaki?)</p>	<p>1. Co jest dla mnie oczywiste?</p> <p>2. Co jest dla mnie niezrozumiałe?</p> <p>3. Kto może odpowiedzieć mi na pytania i wątpliwości?</p> <p>4. Czego jeszcze potrzebuję, żeby zrozumieć zakres wprowadzanej zmiany i jej kierunek</p>	<p>1. Co zyskam wprowadzając tę zmianę?</p> <p>2. Co zyskam nie wprowadzając zmiany?</p> <p>3. Co stracę wprowadzając zmianę?</p> <p>4. Co stracę nie wprowadzając zmiany?</p>	<p>1. Co zyskają członkowie mojego zespołu wprowadzając tę zmianę?</p> <p>2. Co zyskają członkowie zespołu nie wprowadzając zmiany?</p> <p>3. Co stracą członkowie zespołu wprowadzając zmianę?</p> <p>4. Co stracą członkowie zespołu nie wprowadzając zmiany?</p>	<p>1. Jak zmiana wpłynie na poprawienie efektywności procesów? Którego procesu dotyczy?</p> <p>2. Jak zmiana wpłynie na efektywność kosztową organizacji?</p> <p>3. Jak zmiana wpłynie na pozycję firmy na rynku i jej udział w rynku?</p> <p>4. Na ile wprowadzana zmiana jest zgodna z wizją firmy?</p> <p>5. Na ile wprowadzana zmiana zgodna jest z modelem biznesowym firmy?</p> <p>6. Z którymi wartościami firmy zgodna jest wprowadzana zmiana?</p> <p>7. Jak wprowadzana zmiana wpłynie na poziom przychodów firmy?</p>	<p>Satysfakcja w procesie prezentacji produktu.</p> <p>Satysfakcja w procesie zakupu.</p> <p>Satysfakcja w doświadczeniu produktu.</p> <p>Satysfakcja w procesie obsługi posprzedażowej.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Użycie narzędzia ma ostatecznie doprowadzić do przygotowania krótkiego *expose* prezentującego cel i skalę oddziaływania projektu. Równolegle ma za zadanie uporządkować na poziomie własnych przekonań oraz wartości indywidualne podejście do zmiany. Może być wykorzystywane zarówno przez menedżerów, którzy mają przygotować *expose*, jak również członków zespołu jako gra, która ma za zadanie ożywić na etapie komunikowania zmiany dyskusję i wprowadzić maksymalne możliwe zrozumienie kierunku wprowadzania zmiany.

Tabela może być przekonwertowana na planszę do gry. Na planszy zamiast pionków wykorzystane zostaną karteczki samoprzylepne. Planszą może być ściana, tablica lub jakiegokolwiek inne rozwiązanie technologiczne, w którym możliwe jest narysowanie segmentów według poniższego schematu. Tak przygotowana kanwa jest ciekawą propozycją otwierania dyskusji oraz weryfikacji nastrojów. Poniżej schematycznie przedstawiono planszę. Jej rozwinięcie znajduje się w tabeli 3.



Rys. 3. SDB Change Management Game Canvas©

Źródło: opracowanie własne

Grę należy prowadzić ze współpracownikami, gdy sam znasz odpowiedź w segmencie „Na czym polega wprowadzana zmiana” oraz znasz źródło tej zmiany. Wymaga również oddzielnej sali, a także czasu – około 2–3 godzin. Możesz do tego wykorzystać spotkanie działowe lub jakiegokolwiek inne formy standardowych spotkań z Twoim zespołem. Czas jednak jest w tym przypadku krytyczny – zbyt szybko przeprowadzona gra pozostawi niedosyt. To Ty w czasie *expose* możesz najważniejsze punkty wstawiać do tych pól. Kolejność wypełniania pól jest dowolna i zależy od Ciebie oraz dynamiki samego spotkania. Gra toczy się z udziałem Twoich współpracowników. Aby zwiększyć efektywność pracy oraz podnieść komfort uczestników poszczególne pola w tej grze powinny być uzupełniane na zasadzie pracy indywidualnej, kiedy każdy członek zespołu ma prawo na karteczkach w danych polach odnieść się

do własnych odczuć oraz przemyśleń dotyczących zakomunikowanej zmiany. Następnie Ty jako moderator spotkania prosisz uczestników o umieszczenie poszczególnych karteczek na odpowiednich polach oraz dokonujesz wstępnego grupowania obszarów do dalszej dyskusji i pracy.

Tabela 4. Uproszczona instrukcja pracy z kanwą zmiany

Jak wprowadzana zmiana przyczyni się do zwiększenia satysfakcji klienta?	
<p>Pytania pomocnicze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy zmiana dotyczy naszych odbiorców, czy innych działów w firmie? 2. Na ile twoja znajomość potrzeb klienta może przyczynić się do zwiększenia efektywności wprowadzania zmiany? 3. Jakiego obszaru satysfakcji klienta dotyczy wprowadzana zmiana? 	
<p>Na czym polega wprowadzana zmiana?</p> <p>Pytania pomocnicze: To co tak realnie trzeba zrobić? Kto ma się tym zająć? Kto jest odpowiedzialny?</p>	<p>Co wprowadzana zmiana da mojej organizacji?</p> <p>Pytania pomocnicze: Na ile wpłynie to na zwiększenie obrotów? Na ile pozwoli na znalezienie oszczędności? Na jakie obszary funkcjonowania firmy będzie ta zmiana najbardziej oddziaływać?</p>
<p>Moje nastawienie do źródła zmiany?</p>	<p>Co wprowadzana zmiana da naszemu zespołowi?</p>
<p>Co mi da zmiana, która będzie wprowadzana?</p>	
<p>Pytania pomocnicze: Jak to co usłyszałeś/przeczytałeś wpływa na twoje poczucie bezpieczeństwa? Co zrozumiałeś/aś z tego co usłyszałeś/aś? Na ile czujesz, że proponowana zmiana wpłynie na zwiększenie satysfakcji klienta? Co możesz zrobić, żebyś mógł wprowadzić proponowaną zmianę?</p>	<p>Pytania pomocnicze: Na ile zmiana będzie miała wpływ na relacje między członkami naszego zespołu? Jak oddziaływać będzie na aktualny podział zadań? Jakie widzisz zagrożenia dla działu w wyniku wprowadzenia zmiany?</p>
Źródło pochodzenia zmiany?	
<p>Pytania pomocnicze: Czego chciałbyś dowiedzieć się jeszcze na temat proponowanej zmiany? Kto może udzielić ci tych odpowiedzi? </p>	

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczo pojawią się dwie główne grupy tematyczne: problemy i obawy związane z pracownikami, organizacją, zespołem oraz indywidualne. Wstawienie pola dotyczącego klienta ma przekierować dyskusję na to, jak te obawy przełożyć na dostarczenie czegoś dla klienta. Korzyści z takiego rozwiązania są znaczące – z jednej strony zapewniają możliwość ujawnienia realnych obaw i przewyższenie etapu zaprzeczenia (indywidualne zapisywanie na karteczkach samoprzylepnych), jak również rozpoczęcie pracy nad planem wdrożenia zmian wyposażającym Cię w dodatkowy zestaw pytań oraz zagadnień do poruszenia z przełożonymi lub interesariuszami zmiany. Zachęcam Cię do modyfikowania i aktualizowania tego narzędzia oraz dzielenia się z innymi. Ja także jestem zainteresowany Twoimi spostrzeżeniami wynikającymi z korzystania właśnie z tej gry – będzie ona udoskonalana dalej. Powyżej kilka podpowiedzi jak aktywizować pracę – reszta dzieje się sama.

Relacje między menedżerami w procesie zmian – czyli dlaczego jedni mogą więcej od innych? Czyli krótko o tym, jak można samemu wpaść w pułapkę „złudzenia planowania”

Proces zmiany nie jest wyłączony z czysto ludzkich aspektów współpracy oraz funkcjonowania w grupie. Każdy zespół poddany takiemu procesowi zachowuje się podobnie i nie ma tutaj wielkiej różnicy, czy jest to zespół złożony z pracowników na szczeblu wykonawczym, czy na szczeblu menedżerskim. Jednym z tych procesów międzyludzkich jest „nierównomierne lubienie swoich podwładnych”. Nazwa jest raczej opisowa niż naukowa, ale oddaje w pełni kontekst tego, co w procesie zmiany może stać się ogromnym ciężarem w długodystansowym patrzeniu na rozwój organizacji i dostarczaniu coraz lepszych wyników dla naszych klientów.

Bo jak tu stwierdzić, czy ktoś kogo lubi szef wie lepiej co jest potrzebne klientom, a co nie? Poniżej przykład, który przybliży trochę problem.

Przedstawiony przykład miał pokazać, jak dopasowanie jednych i niedopasowanie innych ostatecznie prowadzi do uwstecznienia procesu zmiany. Nie chcę, żeby ktoś źle odebrał podział na „emocjonalnych” i „analitycznych” jako ten, który klasyfikuje którąś grupę jako lepszą lub gorszą. Chodzi raczej o brak obiektywności w podejmowaniu decyzji na poziomie menedżerów. W opisaney sytuacji mieliśmy do czynienia z zespołem zarządzającym w wąskim gronie. Jak zapewne można się domyśleć wszystkie te animozje przechodziły z czasem na poziom działów. Według mnie zarówno grupa emocjonalna, jak i analityczna jest bardzo potrzebna w procesie zmiany. Ważne, żeby szef kierował się racjonalnymi argumentami zmierzającymi do realizacji

planów, a nie zaspokajał własną próżność poprzez budowanie koalicji z ludźmi, którzy będą mogli przeforsować każdy pomysł tylko dlatego, że należą do grona „tych odpowiednich”. Sytuacja może być odwrotna – szef może lubić analityków – i co wtedy? Finał będzie dokładnie taki sam.

Przykład 1. Firma zlokalizowana w Polsce. Zatrudnienie ponad 1000 osób w fazie restrukturyzacji. Branża: handel i usługi. Obszar oddziaływania: Polska i globalnie.

Wytyczna z centrali firmy dotyczyła wprowadzenia nowego sposobu opracowywania biznesplanu na kolejne lata finansowe. Poza danymi ściśle finansowymi oraz operacyjnymi należało dokonać rozszerzenia o aspekty analiz mikrootoczenia oddziałów zlokalizowanych w poszczególnych województwach. Wprowadzanie samego narzędzia odbyło się modelowo. Odpowiedzialność za przeprowadzenie procesu spoczywała na szefie oddziału. Proces wprowadzania narzędzia odbywał się symultanicznie na dwóch płaszczyznach, tzn. na płaszczyźnie lokalnej zespół menedżerów wraz z szefem opracowywał poszczególne części dokumentu, na płaszczyźnie centrali szef konsultował z mentorem zakres opracowanych danych i dodawał swoje komentarze mające za zadanie jak najsilniej wpłynąć na możliwą realizację opracowywanego planu. I to w zasadzie nie było problemem, bo każdy z menedżerów wierzył, że rzeczywiście to narzędzie wyrówna poziom wiedzy na temat prowadzonego biznesu. Problemem okazało się późniejsze zakomunikowanie i wyegzekwowanie wypracowanych rozwiązań na poziomie planu. Co więc się stało?

Szef przydzielił do poszczególnych obszarów analiz zespół siedmiu menedżerów średniego szczebla. Już na tym etapie zaszły ciekawe procesy. Każdy z menedżerów dostał zadania oraz analizy adekwatne do obszaru, jakim zarządzał: menedżer sprzedaży był odpowiedzialny za część związaną z analizą konkurencji, inny zajmował się definiowaniem grup odbiorców itd. Co ciekawe, w tej fazie nie było jeszcze widać wyraźnego podziału między „emocjonalną częśćią zespołu” i „analityczną częśćią zespołu”. Im dalej proces prac postępował, tym mocniej zaostrzał się podział na „emocjonalnych” i „analitycznych”. Emocjonalni to byli ci menedżerowie, którzy podzieliali emocje szefa oddziału, zgadzali się z jego entuzjazmem w obszarach (jak się potem okazało) łatwych i nie wymagających dokonywania dramatycznych zwrotów podobnie jak lęki w obszarach, które były niewygodne. Analityczni zaś byli ci, którzy wszelkie ogólniki i wizje starali się przekładać na liczby. Nie trzeba chyba wspominać, że na pewnym etapie opracowywania planów już nie można używać sformułowania „jakoś to będzie” jako zapewnienia, że opracowany plan zostanie zrealizowany. A w ten sposób emocjonalna część zespołu zaczęła argumentować różne odważne przedsięwzięcia w sytuacji, kiedy okazało się, że plan finansowy nie wytrzyma ich realizacji ani nie przełoży się to w jasny sposób na zwiększenie satysfakcji klientów, a finalnie i przychodów.

I taka sytuacja trwała w najlepsze przez sześć miesięcy, kiedy plan był opracowywany. Finał okazał się w miarę nieoczekiwany. Szef oddziału nie wiedział, albo nie zauważył, że na podstawie tak opracowanego planu ma się odbyć po raz pierwszy spotkanie budżetowe, na którym trzyosobowa rada nadzorcza miała ostatecznie zatwierdzić plan do realizacji. O spotkaniu zespół dowiedział się na tydzień przed jego terminem. Narastające konflikty doprowadziły do tego, że ani emocjonalni, ani analitycy nie chcieli wziąć odpowiedzialności za opracowany dokument. Szef oddziału, broniąc rozwiązań, zgadzał się na coraz wyższe cele, aby „wybronić” jakoś zaistniałą sytuację. I okazało się, że pół roku pracy poszło do kosza, bo rozwiązania były nieadekwatne do nowego planu finansowego, który finalnie nie został zrealizowany. Co gorsza, 80% zespołu menedżerów uczestniczących w tym procesie, łącznie z szefem oddziału, już nie pracuje w tym oddziale. Poziom konfliktów tak się nasilił w efekcie podejścia do realizacji planu, że część z nich została zwolniona, a część sama przeniosła się do innych oddziałów.

Ciekawą rzeczą było odkrycie, że wspomniany wcześniej Daniel Kahneman zbadał to zjawisko i opisał je już w książce. Złudzenie planowania, bo o nim mowa, występuje kiedy porównamy nasze pierwotne oceny na temat tego, ile czasu zająć miało opracowanie czegoś, z wynikami prognozy opartej na spojrzeniu z zewnątrz oraz z rzeczywistym rezultatem naszych prac, nasze pierwotne oceny praktycznie zakrawają na urojenie – patrząc z perspektywy czasu. Zdziwieni? Nie powinno to dziwić: przesadnie optymistyczne prognozy na temat rezultatów przedsięwzięć można znaleźć wszędzie. D. Kahneman i J. Amos nazwali to zjawisko „złudzeniem planowania” (*planning fallacy*)⁵.

Termin ten oznacza plany i prognozy, które:

- są nierealistycznie zbliżone do maksymalnie optymistycznego scenariusza,
- byłyby lepsze, gdyby je odnieść do statystyk dotyczących podobnych przypadków.

Przykłady złudzenia planowania pojawiają się na każdym kroku w działaniach rządów, firm i zwykłych ludzi. Lista opowieści jak z horroru nie ma końca. Jeden z przykładów z książki, który odzwierciedla opisaną przeze mnie sytuację został przytoczony poniżej:

„W 2005 roku powstało opracowanie na temat światowych inwestycji kolejowych w latach 1969–1998. W ponad 90 procentach przypadków liczba pasażerów mających korzystać z nowych linii była przeszacowana. Choć media obszernie informują o sytuacjach, w których przepływy pasażerów okazały się niższe od szacowanych, jakość prognoz w całym trzydziestoletnim okresie się nie poprawiła; planiści średnio przeszacowywali liczbę pasażerów korzystających z nowych połączeń o 106 procent. Rzeczywiste koszty budowy były średnio o 45 procent wyższe od planowanych. Choć ilość danych na temat jakości prognoz rosła, eksperci nie korzystali z nich częściej”⁶. Dalsza lektura pozwoliła zrozumieć jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy. Otóż według Kahnemana autorzy nierealistycznych planów często kierują się pragnieniem uzyskania akceptacji przełożonego albo klienta, bo wiedzą, że inwestycje lub już podjęte działania rzadko zostają porzucone w pół drogi tylko dlatego, że został przekroczony budżet albo harmonogram. W takich przypadkach największa odpowiedzialność za uniknięcie złudzenia planowania należy do decydentów, którzy aprobują plan – no i tutaj też warto wspomnieć o tym, jak istotnym elementem jest świadome spojrzenie na wynik naszych działań. Jeśli decydenci, menedżerowie, uczestnicy procesu zmiany nie uświadamiają sobie potrzeby spojrzenia z zewnątrz, popełniają błąd złudzenia planowania. To spojrzenie z zewnątrz gwarantowane jest przez wykonanie ćwiczeń z pierwszej kolumny tabeli prezentującej metodę SCMP®.

5 D. Kahneman, *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 333.

6 *Ibidem*, s. 334.

Czy Tobie Czytelniku przydarzyło się coś podobnego? Jak sobie z tym poradziłeś? Radzenie sobie w takich sytuacjach jest szczególnie istotne na poziomie menedżerskim, bo – jeśli spojrzymy na to obiektywnie – emocje towarzyszące takim problemom przekładają się w prostej linii na zespoły pracowników liniowych. Co ja radzę w takich sytuacjach? Zachęcam do korzystania z narzędzia (por. tab. 5), które ma za zadanie zweryfikowanie, czy opracowywany plan powstaje tylko dla zaspokojenia indywidualnych ambicji, czy rzeczywistość ma za zadanie wprowadzić coś realnego w życie. Narzędzie to jest połączeniem aspektów emocjonalnych i analitycznych, umożliwia więc w sposób racjonalny zweryfikowanie, czy dany pomysł to coś więcej niż tylko „puste obietnice”.

Tabela 5. Narzędzie do weryfikacji obiektywności pomysłów

Pytania...	Opis	Twoje odpowiedzi
Którego segmentu klientów dotyczy realizowany pomysł?	Pamiętaj, że klientem jest zarówno odbiorca ostateczny, określony w twojej strategii segmentacji klientów, jak i współpracownicy z innych działów. Im precyzyjniej określisz do kogo kierowane jest rozwiązanie, tym szybciej zdobędziesz informacje na temat realnych potrzeb	
Którą potrzebę klienta zaspokajamy realizując ten pomysł/tę zmianę?	Potrzeby możesz odnaleźć w raportach branżowych, własnych opracowaniach marketingowych. Czasem te potrzeby możesz odkryć poprzez własne obserwacje lub badania. Staraj się potwierdzić źródło swoich przekonań oraz danych...	
Co realnie jest do zrobienia?	Opisz krótki plan – co, gdzie, jak, kiedy, kto ma być zaangażowany w dany pomysł...	
Ile to będzie kosztować?	Oszacuj liczbę godzin zaangażowania osób, koszty zakupu różnych niezbędnych rzeczy. Teraz całkowitą sumę podziel przez średni poziom marży, jaki realizuje twoja firma, a dowiesz się, o ile należy zwiększyć obrót, żeby realizacja zwróciła się finansowo...	
Jakich efektów się spodziewasz po wprowadzeniu pomysłu/zmiany?	Opisz co się wydarzy zarówno w zakresie odczuć i emocji, jak i mierzalnych wskaźników, takich jak godziny, pieniądze, inne	

Pytania...	Opis	Twoje odpowiedzi
Jak zweryfikujesz, że osiągnąłeś efekt wprowadzanego pomysłu/zmiany?	W jaki sposób zamierzasz monitorować to, co ma się wydarzyć, żeby nie czekać do samego końca i się wówczas rozczarować...	
Co zrobisz, jeżeli nie osiągniesz założonego efektu wprowadzanego pomysłu/zmiany?	Mimo że wszystko wygląda dobrze zastanów się, co się wydarzy, jeśli nie uda się zrealizować wszystkiego i efekty nie zostaną osiągnięte. Opisz zarys planu „B”	

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający w procesie zmiany. Czy menedżer wie więcej o zmianie niż pracownik?

Niezależnie od tego, czy jesteśmy menedżerem czy pracownikiem nasze nastawienie do zmiany prawdopodobnie jest takie samo – obawiamy się tego, co będzie inne, zmienione. Na poziomie rozumienia procesu zmiany, oczekiwania w stosunku do menedżera są większe w kontekście znajomości etapów jej wdrażania, od pracownika oczekujemy mniej. Pytanie tylko, czy tak powinno być. W czasie szkoleń na etapie definiowania zakresu zlecenia zadaję pytanie „Czym dla ciebie jest zmiana?” Pytanie to zadaję zawsze, niezależnie od tego, z jakim szczeblem zarządzania pracuję. Odpowiedzi od czasu do czasu różnią się, niemniej wszystkie można pogrupować i zestawić jak w ramce obok.

Kiedyś miałem okazję porozmawiać z kilkoma psychologami na temat tych odpowiedzi. Dowiedziałem się, że taka postawa wobec zmiany jest naturalna dla nas, bo od wieków właśnie tak jesteśmy zaprogramowani. Na czym polega to zaprogramowanie? W dużej mierze

na tym, że chociażby migracje wielkich skupisk ludzkich od początków prehistorii *homo sapiens* związane są przeważnie z wyczerpywaniem się zasobów dóbr naturalnych typu woda, pożywienie, warunki do schronienia. Od wielu lat fundujemy sobie więc zmiany, zaczynając w nowych miejscach i okolicznościach. Jak tu wyciągać pozytywne ze zmian, jeśli tak zaprogramowani jesteśmy od dziesiątek tysięcy lat.

Czym jest dla ciebie zmiana?

Najczęściej występują odpowiedzi typu:

Kojarzy mi się ze stratą, że muszę coś oddać, że muszę o coś walczyć, że dawałem z siebie za mało, To swego rodzaju kara...

Zdarzają się też pozytywne:

Nową szansą,
Możliwością osiągnięcia czegoś więcej.

Są jednak wśród nas wyjątki, które do zmiany podchodzą w sposób naturalny. I ma się to nijak do zajmowanego stanowiska.⁷

Przykład 2. Firma polska. Zatrudnienie 100–500 pracowników. Branża usługowa. Struktura rozproszona na kilka oddziałów. Skala działania: Polska

Zlecenie, jakie dostałem, związane było z przeprowadzeniem warsztatu dla osób w wieku powyżej 45. roku życia zatrudnionych w firmie Zleceniodawcy. Zarząd i dział hr zleceniodawcy chciał, abym wraz z oddelegowanymi pracownikami przepracował warsztatowo temat zmiany w zakresie: postawy wobec zmian, etapy wprowadzania zmiany, nastawienie do zmiany.

Już w pierwszych minutach okazało się, że stan obecny zdefiniowany przez zamawiającego znacznie różni się od stanu, jaki zastałem na miejscu. Jaka była różnica?

Zamawiający nie poinformował, że prowadzi już w firmie zmianę na dużą skalę i coś mu nie wychodzi, a ja mam być tylko narzędziem do szybkiej naprawy tej sytuacji. Dostałem informacje, że ci pracownicy po prostu mają tak silnie negatywne nastawienie do zmiany, tzn. ocena poparta badaniem, że trzeba ich „dobrze nastawić”. Pierwszy wniosek z tego przykładu, jaki się nasunął po tym krótkim czasie, był taki, że menedżerowie w procesie zmiany mają często różne spojrzenie na sprawę od tego, jak jest w rzeczywistości. I nie chodzi o to, że menedżerowie chcą zmiany, a pracownicy nie, tylko o to, że wewnętrzne przekonania i uprzedzenia biorą górę nad realnym osądem sytuacji.

*Momentem przełomu w procesie szkoleniowym było ćwiczenie na postawy wobec zmian. Zwykle korzystając z metafor postaw do zmiany opisanych w książce Kto zabrał mój ser? Johnsona Spencera⁷. Metafory pędziwiatry, nosa, bojka i zastatka działają niezależnie od wieku uczestników oraz ich indywidualnych przekonań. Pracując z tymi metaforami odkryliśmy bardzo ciekawą zależność: **uczestnicy szkolenia byli dumni z tego, że są Bojkami i Zastatkami, bo uważali, że skoro znajdują się na najniższym poziomie struktury organizacyjnej, jest to dobry sposób na utrzymanie poziomu jakościowego w firmie.** W podsumowaniu ćwiczeń uczestnicy ujawnili swą opinię o menedżerach. Uważali, że menedżerowie w ich firmie to przeważnie Nosi i Pędziwiatry! A to wynikało z przekonania uczestników, że ktoś kto jest szefem musi przecież być właśnie Nosem lub Pędziwiatrem.*

Po przełamaniu tego stereotypu okazało się, że wśród uczestników szkolenia byli też Nosi i Pędziwiatry, ale te postawy są „wyłączone”, ponieważ koledzy i koleżanki na ich poziomie struktury organizacyjnej taką postawę utożsamiają z menedżerami i nie jest ona akceptowalna. Z tego wynikł wniosek dla uczestników szkolenia, że postawa wobec zmiany ma się prawie nijak do tego, jakie stanowisko się zajmuje w strukturze organizacyjnej. Doprowadziło to do sytuacji, że uczestnicy w czasie szkolenia znaleźli więcej zrozumienia dla tego, dlaczego pewne decyzje podejmowane „tam na górze” są mniej lub bardziej zachowawcze. To był pozytyw szkolenia dla uczestników.

Powyższy przykład wzbudził we mnie pewien niepokój. Skoro nie potrafimy pomiędzy poziomami struktury organizacyjnej jasno zakomunikować celowości zmiany, to wygląda na to, że firmy wprowadzają zmiany dla samej zmiany, bez jasnego wytłumaczenia korzyści płynących dla każdej ze stron tego procesu, to dlaczego oczekujemy, że przełamiemy stereotyp „betonów do zmian”, czytaj pracowników oraz „gotowych do zmian”, czytaj menedżerów? Przykład ten pokazuje, że źle przeprowadzony proces komunikowania wizji

⁷ J. Spencer, *Kto zabrał mój ser?*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.

w modelu ośmiu kroków doprowadza do całkowitej blokady wprowadzania zmiany pomiędzy poziomami struktury organizacyjnej.

Opisany przykład jest częścią odpowiedzi na pytanie, czy menedżer wie więcej na temat zmiany. Z perspektywy wiedzy może być tak, że wie więcej – przeważnie dlatego, że jako pierwszy ma dostęp do szkoleń lub zetknął się z tym tematem mimochodem, no i takie jest też oczekiwanie. Z perspektywy opisu kierunków zmiany pewnie także wie trochę więcej – bo w większości organizacji zmiana wprowadzana jest kaskadowo – więc menedżer wie szybciej od pracownika, czego dotyczy zmiana. Ale w kontekście postawy i naturalnej reakcji wobec zmiany mam przekonanie, że jest na równi z pracownikiem. Bo możemy przecież założyć, że menedżer nie rozumie zmiany, którą wdraża, a kultura organizacyjna uniemożliwia mu wypowiedzenie swojego zdania – bo „staje się mało ambitny”, „źle nastawiony” i tak dalej.

Choć menedżer zna kierunek zmiany, to w sytuacji, kiedy jego oczekiwania nie zostają zaspokojone na poziomie wartości czy potrzeb życiowych, jego nastawienie do zmiany ostatecznie nie różni się niczym od postawy pracownika. Dobrze to widać w przypadkach, gdy zarządy zlecają przygotowanie procesu zmiany, same potem wycofując się z podjętych decyzji w obawie przed nieznanym...

Czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany? Czyli krótko o budowaniu kultury organizacyjnej i kroku ósmym

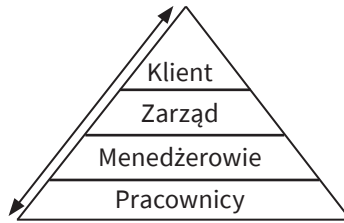
Stereotypowo od menedżera w procesie zmiany oczekuje się tego, że ma wprowadzić to, na co czeka organizacja, niezależnie od tego, na ile identyfikuje się z kierunkiem zmiany, a na ile nie wierzy we wskazywane rezultaty. Ale czy rzeczywiście takie podejście daje efekty, które pozwalają na rozwój organizacji i zapewnianie firmie wyników?

Wykorzystując wcześniej przyjętą definicję wprowadzania zmiany, w tym rozdziale jeszcze raz warto przypomnieć kierunek wprowadzania zmian. Jego początkiem powinien być klient. Klient rozumiany globalnie, jako przedstawiciel grupy docelowej firmy, jak również lokalnie, jako właściciel procesu następującego kolejno po sobie. Stąd, w efekcie tylko dogłębne poznanie potrzeb klienta daje nadzieję na zdrowe i sensowne przygotowanie oraz wdrożenie zmiany. Mocno naciskam na słowo **proces**, żeby pominąć aspekty związane z naturalnymi ludzkimi zapędami do przedkładania emocji ponad realny osąd sytuacji.

Nie ma znaczenia, czy to pracownicy działu sprzedaży, działu obsługi klienta albo innej jednostki organizacyjnej wpadają na pomysł, aby wprowadzić zmianę z perspektywy dostarczenia lepszej wartości dla klienta. Finał i tak jest taki, że **zmiana wprowadzana lokalnie nie da spodziewanych**

Tylko dogłębne poznanie potrzeb klienta daje nadzieję na właściwe przygotowanie i wdrożenie zmiany

efektów na poziomie całej organizacji oraz nie zapewni ich wszystkim klientom z grupy docelowej. Zatem to **kaskadowe wprowadzanie zmiany daje pozytywny efekt**. Kaskadowe, rozumiane jako proces wymiany informacji pomiędzy wszystkimi szczeblami zarządzania, z pełnym zrozumieniem kierunku oraz idei stojącej za zmianą. Zarząd i menedżerowie w tym modelu odpowiedzialni są za weryfikację, czy kierunek zmiany jest realizowany i czy zrozumienie w całej organizacji jest takie samo. Zatem **zrozumienie idei zmiany powinno być podstawowym oczekiwaniem w stosunku do menedżera w kontekście wprowadzania zmiany**.



Rys. 5. Kierunki wprowadzania zmian

Źródło: opracowanie własne

Odpowiadając na pytanie, czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany, nie warto posługiwać się odpowiedzią „cudu”. Należy pamiętać, że menedżer nie jest bezwolnym robotem, a osobą mającą swoje indywidualne cechy, nastawienie do życia, kompetencje oraz zbudowane relacje w zespole i w firmie. Zatem oczekiwanie od menedżera „cudu” w początkowych fazach wprowadzania zmian rzeczywiście daje ciekawe efekty – w postaci chociażby chęci szybkiego wykazania się. Prędko jednak pojawia się frustracja i niezadowolenie – które w zależności od roli i znaczenia danego menedżera w organizacji – przerodzić się mogą w budowanie planów celowego wstrzymywania zmian, nawet w przypadku, gdyby miały przynieść organizacji pozytywny skutek.

Przykład, jaki zostanie opisany poniżej, nawiązuje bezpośrednio do rysunku 5 oraz powyższego opisu.

Traktując powyższy przykład jako odpowiedź na pytanie, do czego prowadzi oczekiwanie od menedżerów na różnych poziomach zarządzania szybkich efektów wdrożenia zmiany, można wywnioskować, że ta szybkość jest złudna i prowadzić może do efektów odwrotnych od zamierzonych. Przykład ten pokazuje również konsekwencje pominięcia praktycznie wszystkich kroków opisanych przez Kottera. Skutki, to narastająca niechęć oraz tworzenie lokalnych mitów sankcjonujących stare nawyki.

Prace warsztatowe z uczestnikami procesu szkoleniowego w tej firmie pokazały jednak, że wystarczyło pokazać jak wykorzystać już dostępne narzędzia i rozwiązania w firmie, jak również zachęcić uczestników do wymiany doświadczeń z wdrożenia. Wymiana doświadczeń jako przypadków, kiedy coś się udało lub nie, dała efekt w postaci przełamania niechęci uczestników do wprowadzania nowej metody pracy.

Przykład 3. Firma polska. Zatrudnienie powyżej 1000 osób. Branża produkcyjna. Struktura rozproszona na różne oddziały i fabryki. Skala oddziaływania: globalna.

Firma realizuje zakrojony na szeroką skalę program zmiany kultury organizacyjnej oraz systemów zarządzania. Liderami zmian są osoby, które starają się za wszelką cenę wprowadzić nowoczesne metody zarządzania oparte na metodach Lean Management. Z jednej strony liderzy rozumieją, że organizacja osiągnęła taki pułap funkcjonowania, że zarządzanie ręczne nie pozwala na jej dalszy rozwój. Sam proces zaczął się w roku 2012 i trwa do tej pory.

Metoda wprowadzania zmiany związanej ze zmianą kultury organizacyjnej, w mojej ocenie, należy do najbardziej skomplikowanych procesów zmiany, jakie można sobie tylko wyobrazić. Bazujący na filozofii Lean etap przygotowania wdrożenia przeważnie jest dłuższy od samego procesu wdrożenia i nastawiony na długofalowy efekt. Zatem jak ta zmiana została zainicjowana i jakie były tego skutki?

W pierwszej fazie menedżerowie wyższego szczebla (zarząd) zostali przeszkoleni z samej metodologii Lean Management oraz podjęto decyzję o wprowadzeniu nowego sposobu zarządzania do organizacji. Ja trafiłem do firmy już na etapie, kiedy menedżerowie średniego i niższego szczebla stanęli przed wyzwaniem realizacji postulatów oraz dostarczenia wyników wprowadzenia zmiany. Ciekawostką było to, że zarząd – zafascynowany potencjałem nowej kultury organizacyjnej – nie dał zbyt wiele czasu na to, aby opracować plan wdrożenia. Początek wprowadzania zmian przedstawić można na podstawie jednego zdania: „Wprowadzamy Lean Management w naszej firmie, mówi menedżer do swoich podwładnych. Podwładni pytają, a co to? Odpowiedź była w miarę krótka – dowiedcie się jak będziemy to robić”. Skoro, ktoś wymógł na menedżerach wprowadzenie zmiany, której sami nie rozumieli i w nią nie wierzyli, kaskadowość działań zadziałała z niesłychaną mocą. Szybkie wdrożenia pewnych elementów, nie skoordynowane w całej organizacji, skutkują dzisiaj tym, że od nowa trzeba przeprowadzić całą pracę uświadamiającą na temat samej kultury organizacyjnej, jak również walczyć ze stereotypami, które narosły wokół sprawy. Kilka z tych stereotypów, to: „Lean management to forma niewolnictwa dla ludzi”, „Lean management prowadzi tylko do tego, że ciągle podkręca się wyniki”, „Lean management prowadzi do tego, że w imię dostarczenia coraz lepszych wyników warunki pracy zaczynają być coraz trudniejsze i mniej bezpieczne”.

Jeśli ktoś kiedyś czytał książki odnośnie do Lean Management lub uczestniczył w kursach wie, że założenie tej metody zarządzania jest przeciwieństwem stereotypów, jakie narosły wokół niej tylko w ciągu niecałych trzech lat wdrażania zmiany. Wyniki są prawdopodobnie trudne do oszacowania, ale można przyjąć założenie, że wyplenienie narosłych stereotypów zabierze pewnie kolejnych pięć lat albo i więcej, powodując, że proces zmiany nie przyniesie spodziewanych efektów. A oczekiwania zarządu odnośnie do dostarczenia efektów zmiany są coraz mocniejsze i pojawia się presja. W którymś momencie może dojść do odwrócenia kierunku i powrotu do starych metod pracy...

W czasie szkolenia podjąłem również próbę wykorzystania kroku 1: **Wywołaj poczucie konieczności podjęcia działań**. Przeprowadziłem mały eksperyment. Miał on na celu sprawdzenie, w jakiej sytuacji uczestnicy na koniec każdego dnia szkoleniowego zadeklarują chęć wprowadzenia nowej kultury organizacyjnej.

Na potrzeby tego mikroeksperymentu użyłem dwóch sposobów otwierania szkolenia.

Pierwszy sposób polegał na zakomunikowaniu uczestnikom składowych systemu, benefitów nowego systemu zarządzania oraz przykładów z innych firm z całego świata. Kontekstem, w jakim to przedstawiałem, była

informacja, że zarząd firmy podjął tę decyzję wewnątrznie jako niezbędny krok do jej dalszego rozwoju, a moim zadaniem jest przedstawienie, czym jest ten sposób zarządzania.

Drugi sposób był modyfikacją pierwszego. Dalej szkolenie rozpoczynane było od zakomunikowania uczestnikom składowych systemu, benefitów nowego systemu oraz przykładów z innych firm z całego świata. Modyfikacji uległ kontekst, w jakim przedstawiałem te informacje. Jako punktu odniesienia użyłem tu przygotowanych wcześniej informacji na temat zmieniających się technologii oraz tego, skąd się bierze popyt na dobra przez tę firmę produkowane. Zastosowałem zestawienie ilości produkcji, wizji oraz celów strategicznych i aktualnej liczby ludności na ziemi. O nowej metodzie opowiadałem w kontekście zmieniającej się liczby ludzi oraz technologii na ziemi do roku 2050.

Wyniki przeszły moje najśmielsze oczekiwania. W grupach, w których użyłem pierwszego sposobu komunikowania informacji na temat nowego systemu zarządzania, dużo więcej czasu, bo około 30–50 minut musiałem poświęcać na odnoszenie się do sformułowań typu: „a jakby miał Pan taką sytuację, to jakie rozwiązanie by Pan zastosował?” Rozumiałem, że wynikało to z faktu, że uczestnikom trudno było sobie wyobrazić tu i teraz wprowadzenie rozwiązań, o którym mówiłem. Dodatkowym miernikiem, jaki stosowałem była liczba osób, która na koniec dnia szkoleniowego powie: „Uważam, że nowa metoda zarządzania jest możliwa do wdrożenia i rozumiem po co się to robi” – oczywiście w różnych mutacjach mających podobny sens.

W grupach, w których użyłem pierwszego sposobu komunikowania kontekstu, na koniec szkolenia na 15 uczestników maksymalnie jedna osoba samodzielnie prezentowała taki wniosek. Tam, gdzie użyłem drugiego sposobu komunikowania kontekstu, czyli bardziej skłoniłem się ku idei budowania natychmiastowej potrzeby, zauważyłem, że nie były konieczne dyskusje o tym, co bym zrobił w takiej albo innej sytuacji, uczestnicy sami zaczęli zastanawiać się nad tym, w jaki sposób rozwiązania, o których mówię, są możliwe do wprowadzenia na ich stanowisku pracy i w działach. Liczba osób, które na zakończenie dnia szkoleniowego uznawały nową metodę zarządzania za możliwą do wprowadzenia wzrosła do pięciu. To niesłychany skutek zastosowania zmiany komunikatu. Dla mnie wniosek jest taki, że wywołanie poczucia braku możliwości odwrotu ze względu na zewnętrzne, pozaorganizacyjne, warunki otoczenia powodują dużo słabsze nastawienie negatywne do prezentowanych rozwiązań. Dodatkowo nie należy zapominać o efekcie autorytetu, eksperckości oraz siły własnej postawy w czasie prezentacji kontekstu.

Na bazie własnych doświadczeń zachęcam do jasnego przyjęcia horyzontu wprowadzania zmiany oraz określenia kontekstu możliwego do zrozumienia. Wprowadzanie zmiany jest zarówno projektem, jak i procesem. Przyjmując

wartości brzegowe dla projektu należy więc określić czas wdrożenia, spodziewane efekty wdrożenia, budżet jaki jest niezbędny na wdrożenie oraz zakres oddziaływania i liczbę zadań jakie należy wykonać procesowo, żeby osiągnąć zakładane rezultaty. Stąd w dzisiejszej pracy menedżera tak istotnym elementem stają się kompetencje związane z rozumieniem, czym jest zarządzanie projektami i jak świadomie wykorzystywać tę kompetencję.

Proces prowadzenia zmiany w organizacji, która podejmuje decyzje o wdrożeniu nowej metody zarządzania firmą, to proces rozpisany na trzy do pięciu lat, przyjmując założenie, że wszyscy uczestnicy tego procesu rozumieją, po co się to dzieje i co da im indywidualnie. I to jest właśnie rola menedżera w procesie zmiany: rozumieć i komunikować, po co dana zmiana jest wdrażana. I tego należy oczekiwać od menedżera w organizacji w kontekście wprowadzania zmian. Przykład odnosił się do kroku 4, 5 i 6 samego procesu wprowadzania zmiany i miał doprowadzić do zbudowania nowej kultury organizacyjnej. Do kroku 8 pozostało jeszcze sporo czasu, ale nie spoczywamy na laurach.

Kto jest twórcą i hamulcowym zmiany? Czy rzeczywiście menedżerowie są gotowi na zmiany? Czyli o tym, co się stanie jak zrobimy trzy kroki, a pozostałe pięć pozostawimy przypadkowi

Odpowiedź na to pytanie w mojej ocenie wydaje się niezwykle prosta. Wracając do rysunku z kierunkami wprowadzania zmiany uważam, że **zarówno za inicjację, jak i wstrzymanie zmiany odpowiedzialny jest klient**. Zaskoczony? Menedżerowie i pracownicy są tylko, a może i aż, wykonawcami woli klienta związanej z chęcią zakupu danego produktu lub usługi. Zatem twórcą i hamulcowym zmiany w organizacji stają się menedżerowie i pracownicy. Nie oczekujemy, że tylko menedżerowie mają mieć prawo do inicjowania czegokolwiek w organizacji! Bo wobec oczekiwań klienta nie ma znaczenia, kim jesteś – masz za zadanie dostarczyć najlepszy możliwy produkt zgodnie z deklaracją, jaką składa twoja organizacja wobec klienta.

Kłopot pojawia się, gdy źle zaczynamy interpretować potrzeby klienta, wtedy zaczyna się ciekawy proces – ja nazywam ten proces „mieleniem zmiany”. Czym jest on w mojej definicji? Jest to, najkrócej mówiąc, proces rozpoczynania zmiany bez znajomości kierunku i skutku tego, do czego chcemy dotrzeć z perspektywy klienta. Zaczyna się banalnie: wpadamy na pomysł, czego mogą nasi klienci potrzebować. Nie sprawdzamy, na ile ma to potwierdzenie w faktach i zaczynamy ciągnąć całą maszynę zmiany, ubierając coraz mniej racjonalne decyzje w wielkie slogany i wzajemne „nakręcanie makaronu na uszy”. W efekcie dzieje się wiele, pracy przybywa, obowiązki się piętrzą, wszyscy mają poczucie zapracowania, tylko jakoś tracimy z oczu cel. Gdy postępuje proces mielenia, spada motywacja, ludzie zaczynają po kątach dyskutować o tym, czy to co się dzieje ma jakikolwiek sens. Przechodzimy

Proces mielenia zmiany – proces rozpoczynania zmiany bez znajomości kierunku i skutku tego do czego chcemy dotrzeć z perspektywy klienta

wtedy do kolejnej fazy: udowadniania, że włożony wysiłek był już dotąd tak duży, że konieczne jest sprawdzenie, czy to co zrobiliśmy ma sens. Ostatnia faza to podsumowanie, tzn. wyciągamy wnioski, iż to co robimy nie ma zbytnio sensu biznesowego, a było tylko chęcią zrobienia zamieszania, żeby pokazać, że się coś dzieje. Skutkiem jest zniechęcenie i nabranie przekonań ograniczających chęć do wprowadzenia kolejnej zmiany. „Przemieliliśmy” więc dużo czasu, zaangażowania, wszystko spełzło na niczym i ponieśliśmy duże koszty.⁸

Przykład 4. Firma polska. Zatrudnienie 1–50 osób w fazie uruchamiania zmiany; 1–25 w fazie zakończenia procesu „mielenia zmiany”. Branża: usługi. Obszar oddziaływania: Polska.

Zarząd firmy w roku 2013 podjął decyzję o wprowadzeniu zmiany w modelu biznesowym funkcjonowania firmy. W latach 2007–2013 głównym źródłem pozyskiwania klientów były firmy zainteresowane wsparciem ze środków unijnych przeznaczanych na różne cele. W tym czasie firma wypracowała pozycję lidera na rynku w swojej specjalizacji działania. Zostałem zatrudniony jako zewnętrzny doradca w celu przeprowadzenia procesu zmiany mającej na celu opracowanie nowego modelu biznesowego.

Faza wstępna. Opracowałem kolejno analizy dotyczące rynku oparte na narzędziu STEEP⁸. W tej fazie proces zmiany przebiegał modelowo. Prezentacje kolejnych wniosków płynących z analiz pozwalały na dopracowanie kierunku rozwoju produktów oraz sposobu definiowania nowych grup docelowych. W tej fazie podjęto konieczną próbę przeprowadzenia czegoś na kształt inwentaryzacji aktualnej sytuacji w firmie z perspektywy zasobów, procesów i produktów, jakie są aktualnie dostępne lub w fazie rozwojowej.

Faza druga. Początek „mielenia”. Im dalej przebiegał proces inwentaryzacji i odkrywania kolejnych elementów wymagających zmiany i dostosowania do nowego modelu biznesowego, tym mniejszy był zapal zarządu do podjęcia radykalnych decyzji. Przyczyna: silne przywiązanie do wypracowanych metod pracy, produktów oraz własnych przekonań dotyczących kierunku rozwoju firmy. Ale decyzja zarządu brzmiała: idziemy dalej. Na tym etapie zaczęły się pojawiać pierwsze konflikty i oznaki postępującego szukania wytłumaczenia coraz mniej sensownych rozwiązań, które miały mieć skutek w przyszłości.

Faza trzecia. Szczyt „mielenia”. W czasie pracy szkoleniowo-doradczej zarząd „przekserował” ogniskową z nich samych na pracowników jako na źródło niechęci do zmiany. Rozpoczął się proces budowania wartości firmy, dopracowywania mechanizmów dostosowanych do wcześniej opracowanych założeń strategii przewagi konkurencyjnej. W tym czasie nie zauważyłem jeszcze, że znalazłem się w samym środku „machiny do mielenia zmiany”. Zarząd zgadzał się na wszelkie sugestie i propozycje wypracowywane wraz z pracownikami. Wszyscy byli ogromnie zaangażowani, mając poczucie, że wywierają wpływ na realny kierunek rozwoju firmy i ich samych. Ile się wtedy działo! Wszystko było możliwe. Wtedy udało się w szybki sposób opracować wraz z zarządem wizję, misję i wartości firmy.

8 STEEP: Analiza czynników Społecznych, Technologicznych, Ekonomicznych, Etyczno/Ekologicznych oraz Prawno-Politycznych otoczenia przedsiębiorstwa oparta na danych mikroekonomicznych i makroekonomicznych bliskiego i szerokiego horyzontu czasowego.

Faza czwarta. Zacięcie i schyłek. Pierwsze oznaki, że coś dzieje się nie tak można było dostrzec we wcześniejszej fazie. Kamuflaż był jednak na tyle doskonały, że się to nie udało. Może było to moje niedopatrzenie, może zbyt duże zaufanie do dojrzałości zarządu??? Do rzeczy. Doszło do realizacji planu wdrożenia nowej kultury organizacyjnej, ustalono z zarządem, że przeprowadzamy warsztat podsumowujący prawie roczną pracę i napędzamy jeszcze bardziej wszystkich ludzi do dalszego wdrożenia. Kilka dni przed warszatem pojawiają się skazy na wcześniej dokonanych ustaleniach: zarząd zgłasza wątpliwości dotyczące tego, czy to co sam wypracował ma sens, czy kierunek dobry – mówię sobie to naturalne, przepracowaliśmy wspólnie coachingowo niepewność, działamy dalej. Dzień warsztatu. Mam poczucie, że rok pracy się opłacił. Pracownicy realizują ćwiczenia z wartościami, okazuje się, że wszyscy doskonale rozumieją wartości, zgłaszają ostatnie propozycje odnośnie do definicji, zmieniają ostatnie słowa w wizji i misji. Wszystko super. Zarząd w ostatnich dziesięciu minutach dostaje głos jako wisienka na torcie. Wychodzi zarząd (dwie osoby): jedna mówi, że obrany kierunek jest słuszny, mowa ciała mówi jednak, że tak nie jest, drugi członek zarządu wspomina, że zmiana jest nieodzowna i że jeżeli ktoś jej nie rozumie lub nie akceptuje to droga wolna. W podsumowaniu stwierdza, że sam nie czuje do końca tych wartości i wizji, ale dopasowuje się do woli większości!

Finat. Bezpośrednio po spotkaniu w ciągu kolejnych dwu miesięcy z firmy odchodzi sześć osób, cztery odchodzą na zwolnienie chorobowe. Półtora roku od tego wydarzenia wszyscy pamiętają dokładnie każde słowo jakie padło w ostatnich dziesięciu minutach spotkania. W tym czasie kolejne osoby skorzystały z możliwości znalezienia nowej drogi... Firma dalej realizuje stary model zarządzania oraz model biznesowy.

Analizując powyższy przykład jasno dostrzegamy, że źródło postępu i uwstecnienia było w tym samym miejscu. A dodając przytoczone przykłady pułapek zdefiniowanych przez Kahnemana oraz błędów opisanych przez Kottera mamy wręcz podręcznikowy przykład, jak można całkiem ciekawe idee zaprzepaścić. Dzisiaj jestem mocno wyczulony na definiowanie pierwszej fazy „mielenia”, żeby nie tracić czasu na budowanie zaangażowania i energii ludzi w proces zmiany, który finalnie ma doprowadzić jedynie do powrotu do starych rozwiązań.

Proponuję Czytelniku, menedżerze, abyś był mocno wyczulony na to, czy wpadasz w „maszynę do mielenia zmiany”.

Mój algorytm weryfikowania „machiny do mielenia”:

1. W chwili, kiedy ktoś prosi mnie o wprowadzenie zmiany, dopytuję o realny zakres tego, co się ma wydarzyć oraz kierunku wprowadzanej zmiany. Przechodzę do fazy prowokacji. Rzucam mimochodem jakiś bardzo odważny pomysł związany z kierunkiem rozwoju – często poparty wcześniejszą analizą konkurencji na rynku. Jeżeli następuje faza zaprzeczenia lub jestem zmuszony do przekonywania lidera do tego, żeby zrobił więcej niż konkurencja, wtedy dostaję jasny sygnał dla siebie na temat gotowości klienta.
2. Zachęcam i włączam się do pracy nad przekonaniem lidera zmiany dotyczącymi chęci i przyczyn wprowadzania zmiany. Wykorzystuję narzędzie 5xWhy definiując realne motywy chęci wprowadzenia zmiany.

3. Dopytuję, czy jest świadom potencjalnych konsekwencji dla siebie samego i swojej organizacji: konieczność dostosowania się do nowego modelu funkcjonowania, teoretycznej możliwości odejścia części załogi (która nie zaakceptuje proponowanego kierunku), weryfikuję poziom świadomości faktu, iż jeżeli proces zmiany zostanie zatrzymany w dalszych fazach zaangażowania pracowników w ten proces istnieje ryzyko usztywnienia nastawienia zespołów do zmiany. Obserwuję reakcje werbalne. Jeżeli mowa ciała nie gra z deklaracjami słownymi drążę temat dalej.
4. Jeżeli w wyniku pracy w poprzednich trzech krokach lider zmiany ma poczucie, że jest gotów, bierze odpowiedzialność za proces i rozumie po co chce wprowadzić zmianę zaczynam pracę. W przeciwnym przypadku współpraca kończy się w fazie przygotowań.

W ramce obok zamieszczono zestaw czterech kroków, jakie wypracowałem po opisanym doświadczeniu z przykładu 4. Realnie pozwalają mi one na to, aby przygotować lidera zmiany do tego, z czym chce się zmierzyć, ale również pozwala mi oszacować ryzyko powodzenia realizowanego zlecenia. Na etapie weryfikacji staram się za wszelką cenę dotrzeć do realnych motywów stojących za chęcią wprowadzenia zmiany. Wychodzę z założenia, że im więcej czasu poświęcimy na zrozumienie przyczyn i kierunków, w całkowitym rozrachunku zaoszczędzimy wielu rozczarowań po każdej ze stron procesu zmiany. Od jakiegoś czasu stosując ten algorytm widzę, że w ten sposób można zbudować dużo silniejsze zaangażowanie już we wczesnej fazie realizacji procesu. Zatem i Ty wypróbuj ten algorytm i podziel się informacją, jak w Twoim przypadku działa.

Podsumowanie

Szanowny Czytelniku, menedżerze, praktyku biznesu, uczestniku zmiany, liderze zmiany oraz każda osoba, która przeczyta ten rozdział. Oddaję w wasze ręce podsumowanie doświadczeń związanych z wprowadzaniem zmian w różnych organizacjach. Czytając ten rozdział dowiesz się jak wprowadzanie zmiany wygląda gdzie indziej, będziesz mieć możliwość skonfrontowania z tym, jak ten proces wygląda w Twojej organizacji i znajdziesz kilka wskazówek, które mogą usprawnić Twoje działanie w skutecznym wprowadzaniu zmian. Może uda Ci się odnaleźć problemy, z jakimi się borykasz, a może przeczuwałeś, że coś się dzieje w Twojej organizacji, a nie było możliwości sprawdzić, jak to wygląda w innych firmach. Mechanizmy, jakie spotykałem do tej pory, staram się nazwać swoimi słowami, bo w zarządzaniu zmianą definicje są niezwykle istotne i mają ułatwić Twoją pracę. Oddaję również część swoich narzędzi, jakich używam w czasie różnych procesów doradczych i szkoleniowych. Podlegały one ewolucji i pewnie z chwilą, kiedy zaczniesz z nich korzystać nasuną Ci się Twoje własne przemyślenia i udoskonalenia – jeżeli będziesz mieć ochotę podzielić się ze mną swoimi spostrzeżeniami. Skupiłem się w tym rozdziale mocno na kwestii przygotowania do komunikacji

i na wprowadzaniu zmiany, bo uznałem, że to ten etap jest najistotniejszy, co starałem się udowodnić i mam nadzieję, że mi się to udało.

Bibliografia

Gray D., Brown S., Macanujo J., *Gamestorming, Gry biznesowe dla innowatorów*, Wydanie II, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

Kahneman D., *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Warto przeczytać:

Cervantes Saavedra Miguel de, *Don Kichot z La Manchy*, Wydawnictwo Siedmiogród, Wrocław 2013.

Kahneman D., *Pułapki Myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Kotter J., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S., *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Onepress, Warszawa 2008.

Saint-Exupéry A., *Mały Księżę*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2009.

Spencer J., *Kto zabrał mój ser?*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.