

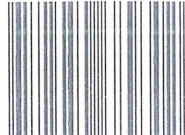
Production manager

KULTURA ZARZĄDCZA PRODUKCYJNA WIEŻA BABEL

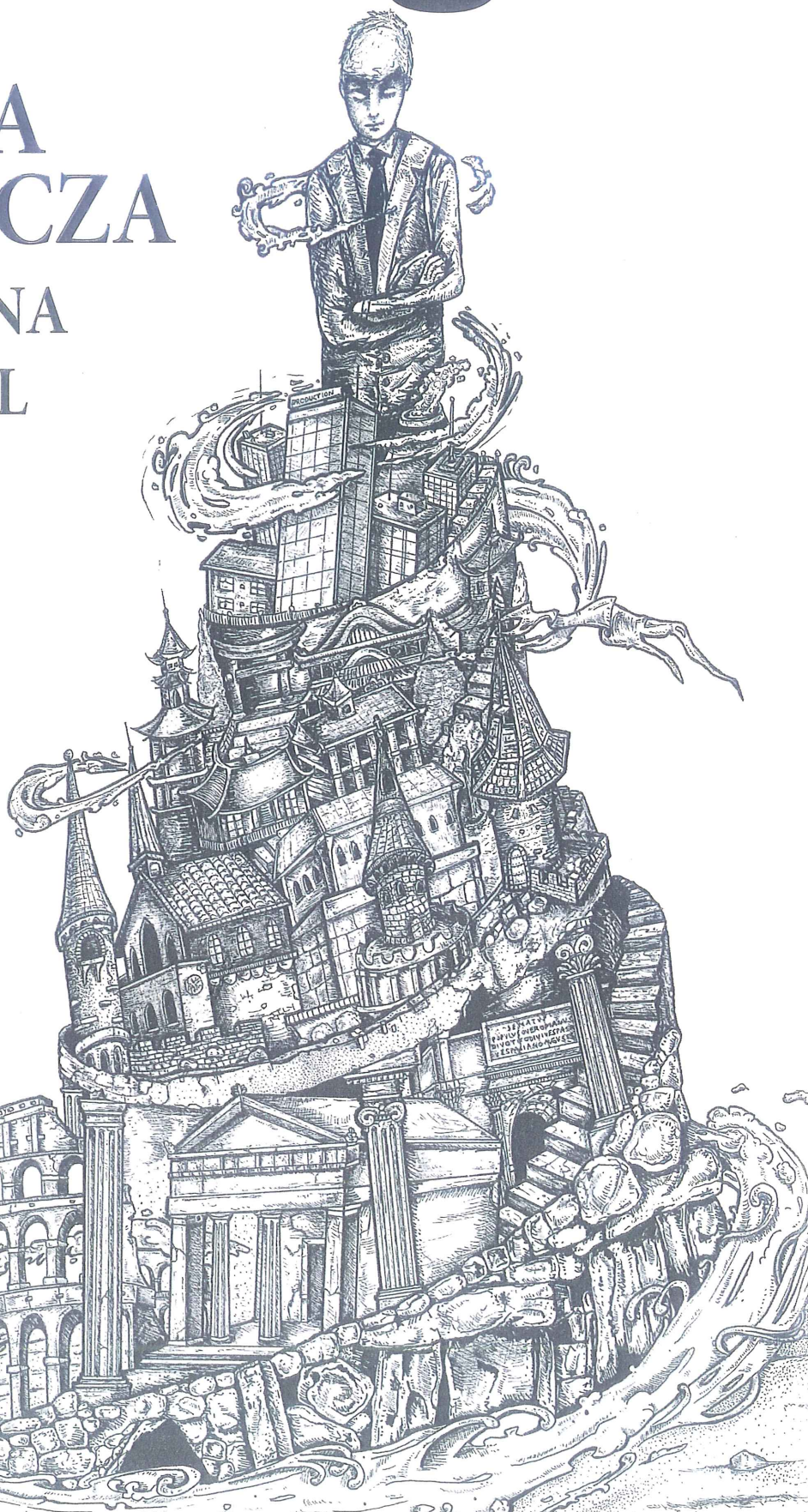
Pójść drogą Korei | 8
Kazuyoshi Tsuyukusa

Lean Manufacturing
w kulturze arabskiej | 30
Tomasz Oszyński

ISSN 2450-6893

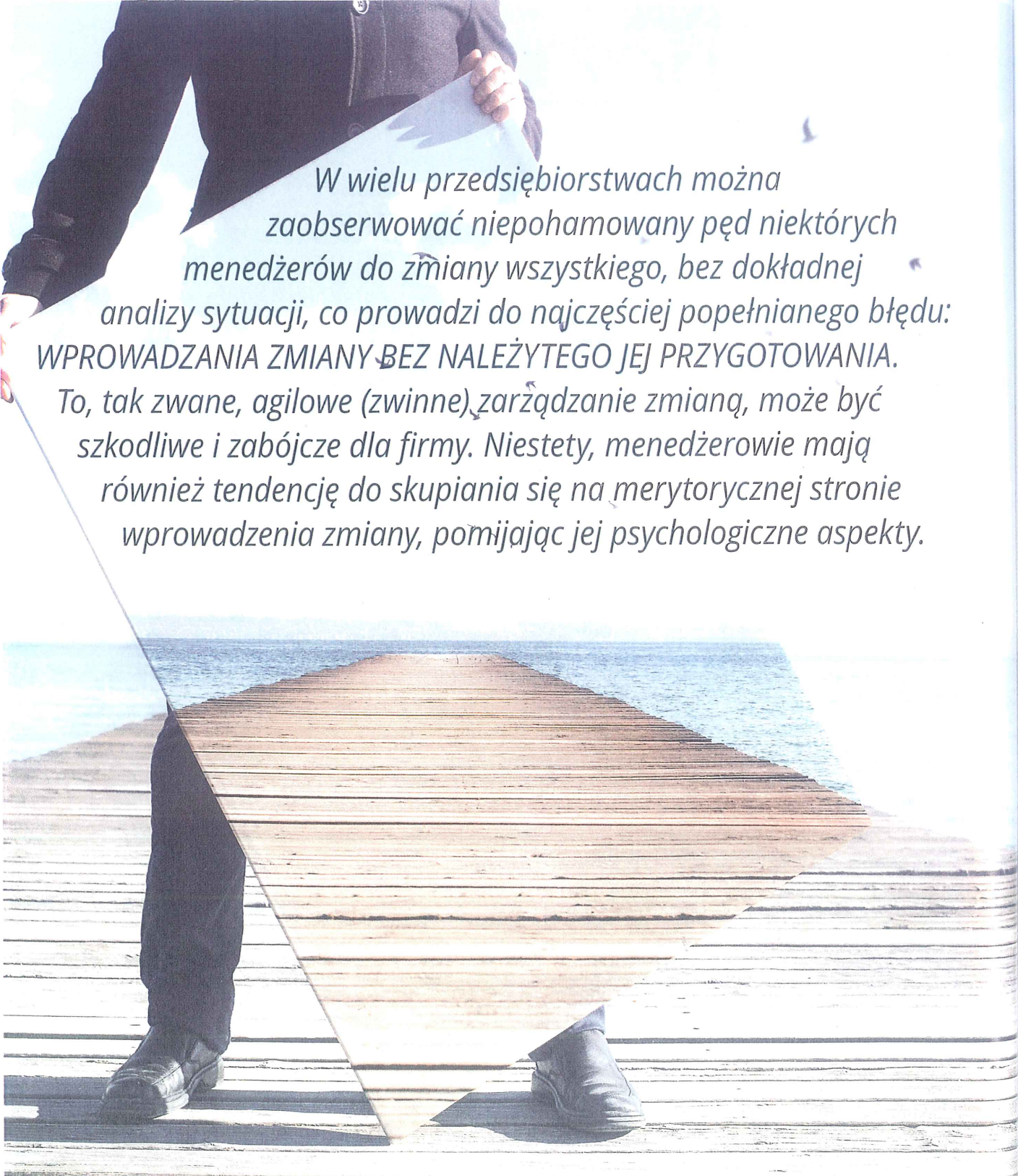


9 772450 689302



SZÓSTY ZMYŚŁ ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

W pełni poczytalna transformacja



W wielu przedsiębiorstwach można zaobserwować niepohamowany pęd niektórych menedżerów do zmiany wszystkiego, bez dokładnej analizy sytuacji, co prowadzi do najczęściej popełnianego błędu: WPROWADZANIA ZMIANY BEZ NALEŻYTEGO JEJ PRZYGOTOWANIA. To, tak zwane, agilowe (zwinne) zarządzanie zmianą, może być szkodliwe i zabójcze dla firmy. Niestety, menedżerowie mają również tendencję do skupiania się na merytorycznej stronie wprowadzenia zmiany, pomijając jej psychologiczne aspekty.



Elżbieta Ukalska

W 2017 roku jedynymi pewnymi rzeczami w biznesie są podatki i...ZMIANA. Uwaga zarządów i wyższych rangą menedżerów skierowana jest na zjawisko, którego wcześniej unikali jak ognia. Nie lubimy zmiany, boimy się jej, ponieważ wiąże się z niepewnością. Dlatego, zanim uruchomimy proces zmiany, należałoby najpierw odpowiedzieć sobie na pytania: Czy potrafimy ją wprowadzać i zarządzać nią? Jak się do niej przygotować? Czy wykorzystujemy wszystkie możliwości, które ze sobą niesie? I w końcu: Czy wyciągamy wnioski ze zmian, które nie spełniły naszych oczekiwań?

Przygotowując się do wprowadzenia przekształceń w organizacji, trzeba zastanowić się nie tylko nad planem ich przeprowadzania, jego etapami, ale przede wszystkim nad ich wielopoziomowością. Wielu decydentów nie zdaje sobie nawet sprawy, że firma musi być gotowa na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym (zazwyczaj skupiają się tylko na tym ostatnim). Bez względu na poziom lub zakres, ludzie bezpośrednio doświadczający zmiany są tak naprawdę najistotniejszym jej elementem. To właśnie od nich w końcowej fazie organizacyjnej zależeć będzie sukces lub porażka. Bez obserwacji wpływu podjętych działań na poszczególne osoby w firmie, nie mamy szans skutecznie zarządzać zmianami na dużą skalę. Istotną kwestią związaną z funkcjonowaniem organizacji jest rola zespołów. Obecnie większość projektów realizowana jest w oparciu o zespoły zadaniowe, a ich sukces zależy od umiejętności efektywnej współpracy.

FAZY REAKCJI NA ZMIANĘ

Kadra zarządzająca, wprowadzając zmiany w organizacji, bardzo często nie bierze pod uwagę ilości czasu i energii, jakie pracownicy muszą poświęcić, aby odzwyczaić się od starych wzorców zachowań. Użyteczna jest w tym przypadku analiza mechanizmu nabywania nowej umiejętności. Przeanalizujmy swoją pierwszą jazdę nowym samochodem.

Dla większości ludzi radość z jego posiadania jest tłumiona przez nerwowość, jaka towarzyszy pierwszej jeździe. Siadanie za kierownicą starego modelu to czynność automatyczna, podobnie jak przekręcenie kluczyka i ruszenie. Jednakże w nowym samochodzie wszystkie przyciski i panele kontrolne mogą znajdować się w innych miejscach. Zapoznamy się z nimi metodą prób i błędów lub zagłębiając się metodycznie w instrukcję obsługi auta. Wcześniej wszystkie czynności wykonywaliśmy automatycznie, teraz musimy się nad nimi zastanowić. Myślenie nie tylko wymaga czasu, lecz również „przestrzeni psychologicznej”, której zazwyczaj nie mamy podczas jazdy nowym samochodem z „normalną” prędkością. Zewnętrzna ocena tego, co robimy zapewne potwierdziłaby okresowe zmniejszenie się naszej wydajności i skuteczności, a co za tym idzie – obniżenie naszej wiary w siebie. W miarę upływu czasu obawy zmniejszają się dzięki zdolności do asymilowania nowych informacji. Podobne objawy i stany towarzyszą pracownikom, których dotyczą zmiany w organizacji. Koncepcja zakładająca, że ludzie przechodzą pewien proces psychologiczny podczas zmian stała się bardziej dostrzegalna po opublikowaniu badań przeprowadzonych przez Elizabeth Kubler-Ross. Jej teoria głosi, że ludzie w konfrontacji ze zmianą zachodzącą w świecie zewnętrznym doświadczają różnych wewnętrznych **stanów psychologicznych: od zaprzeczenia, gniewu, przez pertraktowanie, depresję, aż po akceptację** (rys. 1).

Rys. 1. Krzywa zmiany Elizabeth Kubler-Ross



„w Polsce wielu menedżerów ogranicza swoją komunikację z pracownikami do wydawania prostych poleceń, a tego typu komunikaty nie pozwalają zrozumieć istoty zmiany.

Przełożeni bardzo często nie są świadomi faktu istnienia opisanych przez badaczkę stanów emocjonalnych, przez które przechodzą pracownicy. Zmiany personalne i organizacyjne są przeważnie wynikiem długotrwałych procesów, wśród których można wyróżnić powyższe fazy.

ZBUDOWANIE STRATEGII KOMUNIKACJI

Kluczowym czynnikiem każdej transformacji jest utrzymanie zaangażowania pracowników, a uwzględniając wspomniane fazy, nie jest to proste ze względu na obniżony poziom satysfakcji podwładnych, spadek pewności siebie i podważanie przez nich sensu zmian.

Najtrudniejszym zadaniem, bez względu na to, czy rzecz dotyczy fuzji, przejęcia, reorganizacji czy innego rodzaju transformacji nie jest, jak mogłoby się wydawać, wdrożenie nowego systemu czy struktury organizacyjnej, ale właśnie **zbudowanie zaangażowania** pracowników, kierowników lub osób decydujących na różnych szczeblach firmy; przekonanie wszystkich grup interesariuszy do tego, że firma po wdrożeniu zmian jest w stanie lepiej prosperować, stając się w pełni wiarygodnym pracodawcą. Przeprowadzenie tego rodzaju operacji wymaga przygotowania odpowiedniej jakości i dopasowania STRATEGII KOMUNIKACJI. Niezbędnym wkładem jest zaplanowanie setek spotkań z adekwatnymi dla każdej grupy interesariuszy komunikatami,

podczas których powinny zostać zaprezentowane plany, zamierzenia i wartości.

Właściwie opracowana strategia komunikacji powinna zawierać m.in.: sposoby integrowania pracowników, wzmocnienia ich zaangażowania oraz rozwijania świadomości biznesowej.

Bardzo często osoby decyzyjne są przekonane o słuszności zakomunikowania zmiany tylko wyższym i średnim szczeblom w firmie, zapominając o pracownikach funkcjonujących niżej. Tego typu postępowanie rodzi chaos, plotki i nieporozumienia, ponieważ bazując jedynie na domysłach, każdy tworzy swoją historię, nasilają się więc lęki oraz niepewność. Zmiana zmusza ludzi do wyjścia ze strefy komfortu, a brak komunikacji skutkuje utratą zaangażowania w wykonywanie codziennych obowiązków oraz wywołuje opór wobec przekształceń. Ludzie zaczynają traktować je jako zagrożenie swojej pozycji w firmie, tworzą nieformalne grupy blokujące. Największym wyzwaniem dla menedżerów w procesie przeprowadzania zmian jest nakłonienie pracowników, aby brali odpowiedzialność za realizowane zadania i silniej identyfikowali się z nową strategią firmy.

MODEL KOTTERA

Przy wprowadzeniu zmian w dużych organizacjach wskazane jest wtajemniczenie w projekty najpierw wybranych osób, będących w swoich środowiskach liderami opinii oraz pozyskanie ich poparcia, tj. zbudowanie koalicji np. zgodnie z ośmioletnim modelem Kottera. Model ten jest wynikiem analizy informacji uzyskanych w procesie doradztwa w ponad 100 organizacjach przechodzących różnorodne zmiany. Kotter ze swoich badań wyniósł szereg ważnych lekcji, przekształcając je w użyteczny ośmioletni model (patrz ramka). Nawiązuje on do niektórych zagadnień związanych z przywództwem w trakcie zmian, podkreśla wagę „odczuwania potrzeby zmian” w organizacji, kładzie nacisk na potrzebę komunikowania wizji, a także na utrzymywanie POZIOMU KOMUNIKACJI na możliwie wysokim poziomie.

„Na każdym etapie wprowadzania zmian powinniśmy zdawać sobie sprawę, że o powodzeniu stanowią przekonani i nie ludzie, a nie wypracowanie nowych procedur i systemów.

1. W
2. Sf
zc
gr
3. St
zn
4. K
fo
za
st
ni
ró
C/
M
5. D
da
6. P

AMB

Mene
zarzą
gie, na
wdra
się zm
na w
tego
czasu
Zmia
(w sz
swoją
prosty
zwał
Rola
jając
nie ty
mi, al
nia o
nia z
o pov
a nie
Skute
odpow
na ro
praco
NIE
FIRM
NOST
DAŁA

OŚMIOFAZOWY MODEL JOHNA KOTTERA obejmuje:

1. Wytworzenie poczucia pilności zmiany.
2. Sformułowanie silnej koalicji przewodniej – czyli zorganizowanie dobrze współpracującej ze sobą grupy ludzi.
3. Stworzenie wizji w celu ukierunkowania wysiłku zmian oraz opracowania strategii ich osiągnięcia.
4. Komunikowanie wizji – konieczność dotarcia z informacjami do przynajmniej 10 razy większej niż zaplanowanej liczby osób. Wizja, towarzyszące jej strategii oraz nowe zachowania muszą być komunikowane z wykorzystaniem jak największej liczby różnorodnych sposobów. KOALICJA PRZEWODZĄCA POWINNA JAKO PIERWSZA STOSOWAĆ NOWE MODELE ZACHOWAŃ.
5. Delegowanie na innych działania zgodnego z zasadą: POZWÓL LUDZIOM NA EKSPERYMETOWANIE.
6. Planowanie i kreowanie szybkich sukcesów – poszukuj i ogłaszaj krótkoterminowe, zauważalne udoskonalenia.
7. Konsolidowanie udoskonaleń i realizacja kolejnych zmian – awansuj oraz nagradzaj tych, którzy promują wizję i zgodnie z nią pracują.
8. Instytucjonalizacja nowych zachowań – UPEWNIJ SIĘ, ŻE KAŻDY ROZUMIE, IŻ NOWE ZACHOWANIA PROWADZĄ DO SUKCESU ORGANIZACJI.

Opisane przez Kottera w drugim kroku formowanie koalicji wiodącej oraz rola nieformalnych Liderów Zmian są bardzo pomocne przy przygotowywaniu gruntu oraz tworzeniu odpowiedniego klimatu do przeprowadzenia zmian. Bezpośredni kontakt z nieformalnymi Liderami Zmian pomaga bardzo często uzyskać zdecydowanie większe poparcie i zaangażowanie w transformację niż jakiekolwiek oficjalne komunikaty zarządu.

AMBASADORZY ZMIAN

Menedżerowie zazwyczaj nie wiedzą jak efektywnie zarządzać zmianą. Genialne opracowywane strategie, na których skupia się kadra, a także decyzje o ich wdrażaniu „od 1 stycznia” nie oznaczają, że zarządza się zmianą. Nie zdają sobie ponadto sprawy jak ważna w procesie zmiany jest skuteczna komunikacja (są tego nieświadomi lub nie poświęcają zagadnieniu czasu). Warto więc powołać i zaangażować Liderów Zmiany, których rola jest tym ważniejsza, im więcej (w szczególności w Polsce) menedżerów ogranicza swoją komunikację z pracownikami do wydawania prostych poleceń, a tego typu komunikaty nie pozwalają zrozumieć istoty zmiany.

Rolą Liderów Zmian jest tworzenie atmosfery sprzyjającej zmianie. Przeprowadzą przez nią organizację, nie tylko nie tracąc kontaktu ze współpracownikami, ale angażując ich i korzystając z ich doświadczenia oraz pomysłów. Na każdym etapie wprowadzania zmiany powinniśmy zdawać sobie sprawę, że o powodzeniu decydują przekonani do niej ludzie, a nie wypracowanie nowych procedur i systemów. Skuteczne przeprowadzenie zmian nie uda się bez odpowiedniego przedstawienia ich jako szansy na rozwój – nie tylko przedsiębiorstwa, ale również pracowników. POWINNIŚMY KOMUNIKOWAĆ NIE TYLKO TO, CO ZMIANA OZNACZA DLA FIRMY, ALE TEŻ DLA POSZCZEGÓLNYCH JEDNOSTEK ORAZ TO JAK BĘDZIE SIĘ PRZEKŁADAŁA NA CODZIENNE FUNKCJONOWANIE

Bardzo często osoby decyzyjne są przekonane o słuszności zakomunikowania zmiany tylko wyższym i średnim szczeblom decyzyjnym w firmie, zapominając o pracownikach funkcjonujących niżej.

PRACOWNIKÓW, ABY UTRZYMAĆ ZAANGAŻOWANIE W PROCES ZMIAN. Rolą Liderów Zmiany jest ciągle prezentowanie zaangażowania w prowadzone działania oraz zapewnianie o słuszności i konieczności jej realizacji, a także ciągła interakcja z pracownikami oraz tłumaczenie powstających niejasności. Pamiętajmy, że otwarta, szczerza rozmowa może przyczynić się do przełamania niechęci i oporu otoczenia zainteresowanego zachowaniem status quo. Lider Zmiany, aby był skuteczny, powinien mieć odpowiednią pozycję w strukturze organizacyjnej.

W większości firm panuje przekonanie, że po zakomunikowaniu zmiany, przydzieleniu osobom odpowiedzialnym za proces odpowiednich ról i zakresu obowiązków, wszystko niejako samo podąży we właściwym kierunku. Zapomina się o monitorowaniu i kontrolowaniu przebiegu zmian. Wówczas, w ostatnim etapie realizacji, pojawiają się nieprzewidziane trudności. Uwidacznia się także rola Lidera Zmian, którego zadaniem jest właśnie monitorowanie ich przebiegu, pośredniczenie w przepływie informacji dotyczących kierunku przeobrażeń firmy, stopniu realizacji procesu czy celów strategicznych. W du-

zych organizacjach oraz przy złożonych transformacjach dobrze jest mieć Liderów Zmiany na każdym szczeblu hierarchii organizacji.

Nie zapominajmy, że monitorowanie nie powinno być mylone z bezwzględnym kontrolowaniem, ale raczej przybrać charakter nieformalnych rozmów, mających na celu uzyskanie informacji o postępie prac, zdiagnozowanie ewentualnej potrzeby interwencji i wsparcia oraz określenie, w jakiej fazie emocjonalnej znajdują się pracownicy. Przedstawianie celów wyjaśniające m.in. jak praca poszczególnych osób przekłada się na realizację strategii organizacji, sprzyja wdrażaniu zmian. Zarządzając zmianą i strategią komunikacji należy również uwzględnić wiek pracowników, gdyż osoby generacji Y, a już nawet i Z, nie dostrzegają żadnej wartości w przełożonym, który tylko nadzoruje pracę (mogą robić to sami dzięki nowoczesnym urządzeniom). Dla nich wartość to praca z mentorem, trenerem czy coachem, którego szanują. Dlatego istotniejsza jest pozycja i autorytet Lidera Zmiany, który powinien charakteryzować się przede wszystkim bardzo dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi, empatią, dzięki której będzie potrafił zmobilizować oraz docenić każdego zaangażowanego w zmianę. Liderzy Zmiany powinni budzić uznanie, autorytet i zaufanie wśród szeregowych pracowników. Dają sygnał, że skoro ktoś taki jest orędownikiem zmiany, angażuje się, musi to być coś znaczącego i warte go realizacji.

NIE PO OMACKU

Opisane przez Kottera stworzenie wizji i punktu docelowego, konieczność ich komunikowania jak najszerzszemu gronu zainteresowanych oraz świętowanie „szybkich zwycięstw” pozwala sterować procesem zmian. Ich częstotliwość i zakres wymagają ciągłego monitorowania procesu i jego efektów. Niestety, wiele firm o tym zapomina. Zazwyczaj zmiany

są realizowane po omacku, bez planu i sprecyzowanej wizji końcowej, co nie pozwala na ocenę stopnia ich zaawansowania i skuteczności. W wielu przypadkach jest to celowe działanie kadry zarządzającej wynikające z braku stuprocentowego zaangażowania się, będącego z kolei konsekwencją kadencyjności zarządów, które obawiają się, że sukcesy świętować będą ich następcy. Natomiast opracowanie planu monitorowania zmiany określiłoby stopień realizacji założonych celów oraz pozwoliłoby na sukcesywną ocenę zmian oraz efektywności Liderów Zmian. Ocena przebiegu procesu powinna przebiegać na bieżąco w trakcie jego realizacji, co umożliwia śledzenie dynamiki postępów na każdym jego etapie, a zarazem pozwala na szybką reakcję i korektę. Z powyższych rozważań płynie ważny wniosek. Jeżeli pracownicy darzą Lidera Zmiany zaufaniem, widzą zaangażowanie nie tylko jego, ale i całej kadry kierowniczej, mają psychologiczne poczucie bezpieczeństwa. Umożliwia im ono naukę oraz daje czas na przyswojenie nowych wzorców zachowań i procesów. Mogą również liczyć na realne wsparcie Liderów Zmiany, którym dają wówczas sporo swobody działania i, pomimo wątpliwości, pozytywniej podchodzą do kwestii zarządzania zmianą w organizacji. Pamiętajmy, że najlepszym narzędziem do tworzenia otwartego, sprzyjającego zmianie środowiska jest dwukierunkowa komunikacja, ponieważ zrozumienie prowadzi do akceptacji, a ta z kolei skłania do działania. Bez komunikacji nawet najlepiej przygotowane plany przeprowadzenia zmiany spełzną NA NICZYM.

Największym wyzwaniem przy przeprowadzaniu różnego rodzaju dużych transformacji są ludzie i ich nastawienie do zmian. Kluczem do zaangażowania ludzi jest natomiast bardzo często właściwie dobrana komunikacja, pozwalająca na zapoznanie się z rodzajem, sensem zmian oraz rolą poszczególnych osób w trakcie i po ich przeprowadzeniu.

Źródła

„Nadawanie Sensu Zarządzaniu Zmianą. Kompletny Przewodnik po Modelach, Narzędziach i Technikach Zmiany Organizacyjnej.”, Esther Cameron, Mike Green.

„Leading Change”, John P. Kotter.

Elżbieta Ukalska – Akredytowany Trener Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

Specjalizuje się w szkoleniach z zakresu asertywności, egzekwowania i konstruktywnej krytyki oraz wywierania wpływu, perswazji i obrony przed manipulacjami. Podczas swojej kariery zawodowej współpracowała m.in. z AARSLEFF Sp. z o.o., Interpersonal S.C., Solid Consulting, Promar International, Wyższą Szkołą Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., CTS Customized Training Solutions.

e-mail: ela.ukalska@gmail.com

W
Tra
ja
W
-

W
Tra
ja
W
-

W
Tra
ja
W
-

W
Tra
ja
W
-