

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ 3D – SKUTECZNE WDRAŻANIE ZMIAN W ORGANIZACJI



KARINA POPIELUCH

Konsultant, Wykładowca Akademicki, Trener Biznesu, Coach, Asesor. Założycielka KaiZen HR, Członek Executive Education Advisory Board wspierającej działania Center of Excellence oraz Partner Merytoryczny Akademii Leona Koźmińskiego. Pomostodawca i kierownik studiów podyplomowych HR Business Partner. Wspiera transformacje funkcji HR i realizuje projekty doradcze oraz rozwojowe, budujące przewagę organizacji w oparciu o efektywne Zarządzanie Zmianą, Przywództwo i Kapitał Ludzki.

8

Obecnie ilość zmian rośnie wykładniczo, zatem zdolność organizacji do adaptacji i ciągłego rozwoju staje się jej krytyczną kompetencją. Zmiany już nie są wyizolowane i sporadyczne. Stały się permanentne, zachodzą w wielu wymiarach i często diametralnie redefiniują kontekst działań organizacyjnych. Wpływając na siebie nawzajem, kreują tzw. efekt motyla, działający jak domino, który implikuje szereg zmian i nowy porządek rzeczy.

Zmiany organizacyjne są zwykle efektem:

- przemian zachodzących w przedsiębiorstwie w trakcie jego funkcjonowania (związanych np. z jego wielkością czy poziomem dojrzałości, powodujących, że organizacja jak dziecko „wyrasta” z poprzednich rozwiązań i potrzebuje zmiany),
- zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. pojawienie się nowych technologii, regulacji, konkurentów i substytutów, metod zarządzania czy transformacji społecznych),
- zidentyfikowanych błędów w dotychczasowym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa (co jest wyraźnie widoczne na poziomie wskaźników operacyjnych i finansowych, realizacji planów oraz zaangażowania i satysfakcji pracowników),
- zmiany potrzeb i idących z nimi oczekiwań uczestników organizacji (nowe trendy społeczne, pokolenia, różnorodność kulturowa).

Polska rzeczywistość pokazuje, że nasycony już rynek stawia poprzeczkę niezwykle wysoko i słowa Deminga: „Nie musisz się zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe” stają się smutną wyrocznią. Firmy, które nie dostosują się w porę, obniżają swoją przewagę konkurencyjną lub po prostu upadają. Porażki takich gigantów, jak Kodak, Nokia, Pontiac, PanAm czy Compaq, są tego doskonałym przykładem. Doświadczamy zjawiska nazywanego „wyścigiem czerwonej królowej”, w którym, żeby



JAKIE SĄ GŁÓWNE PRZYCZYNY ZMIAN ORGANIZACYJNYCH? JAK PRACOWNICY REAGUJĄ NA ZMIANĘ I JAKA JEST ROLA MENEDŻERA W USPRAWNIANIU TRANSFORMACJI?



pozostać w tym samym miejscu, trzeba biec, ile sił. Według tej teorii agresywna konkurencja wymusza stałe zmiany ewolucyjne lub... biznesową śmierć.

Zdolność do rozwoju i tworzenia nowej jakości musi być na stałe wbudowana w krwiobieg, czyli w procesy i standardy organizacji. Źródłem będą trzy podstawowe obszary:

- permanentne usprawnianie tego, co robi organizacja (w Japonii proces ten nosi nazwę kaizen i oznacza ciągle doskonalenie),
- ciągle uczenie się i wewnętrzny transfer wiedzy,
- zorganizowanie rozwoju pracowników wokół rozwiązywania problemów organizacyjnych i projektowania nowych rozwiązań.

Impulsem i inspiracją do działania powinny być regularnie rozpoznawane potrzeby klientów, pracowników i właścicieli. Potrzeby te należy sparametryzować, a poziom ich zaspokojenia – stale monitorować.

Niezależnie jednak od przyczyn i kierunku zmian, żeby zrozumieć i najskuteczniej zaprojektować ich przebieg wewnątrz organizacji, należy rozpatrywać je w trzech wymiarach: jednostki, zespołu i organizacji (ryc. 1).

Zmiana w wymiarze jednostki

Zrozumienie indywidualnych potrzeb i emocji związanych z doświadczaniem zmiany jest kluczowe, aby właściwie zaplanować program wdrożenia zmiany. Już na poziomie planowanych aktywności warto włączać poszczególnych uczestników zmiany w jej projektowanie i podejmowanie decyzji oraz właściwą komunikację, działać prewencyjnie dla pojawiającego się zwykle oporu. Innymi słowy: lepiej zapobiegać niż leczyć.

Najprostszy i najbardziej użyteczny na potrzeby działań organizacji w zmianie wydaje się model czteroetapowej krzywej zmiany. Przedstawia on kolejno po sobie następujące: wyparcie, opór, eksplorację i zaangażowanie (ryc. 2).

Krzywa ta jest dużym uproszczeniem, bo zarówno wielkość odchyień emocjonalnych, jak i czas przejścia przez poszczególne etapy zależne są od wielu czynników, z których najbardziej istotne wydają się:

- osobowość,
- wcześniejsze doświadczenia,
- osobisty stosunek do celu i skutków zmiany.

Zrozumienie potrzeb i reakcji jednostki na zmianę w jej poszczególnych etapach pomaga we wdrożeniu skutecznego podejścia do planowania komunikacji i przeprowadzania zmian organizacyjnych. Świadome działania menedżerów i kierowników odpowiednio przygotowanych do transformacji

cji postaw i kompetencji pracowników mają fundamentalne znaczenie dla efektywności biznesowej i ponoszonych kosztów społecznych przeprowadzanych zmian.

Czym zatem charakteryzują się poszczególne etapy i jakie działania są wtedy adekwatne?

[1] FAZA Wyparcie

Wyparcie jest naturalnym psychologicznym mechanizmem obronnym pozwalającym uniknąć niepotrzebnego stresu i związanych z nim trudnych emocji. Biorąc pod uwagę konieczność opuszczenia dotychczasowej strefy komfortu i towarzyszące mu ryzyko, jest to reakcja zrozumiała. Często etap ten jest dla menedżerów zupełnie niewidoczny, gdyż towarzyszą mu zachowania mylnie uznawane za pozytywne, takie jak brak sprzeciwu lub pozorne wyrażanie zgody. Charakterystyczne na etapie wyparcia, czyli niedopuszczania informacji o zmianie, są niska świadomość własnych emocji, koncentrowanie się na dotychczasowej pracy i unikanie konfrontacji z nowymi zadaniami.

Celem działań podejmowanych przez lidera na tym etapie powinno być:

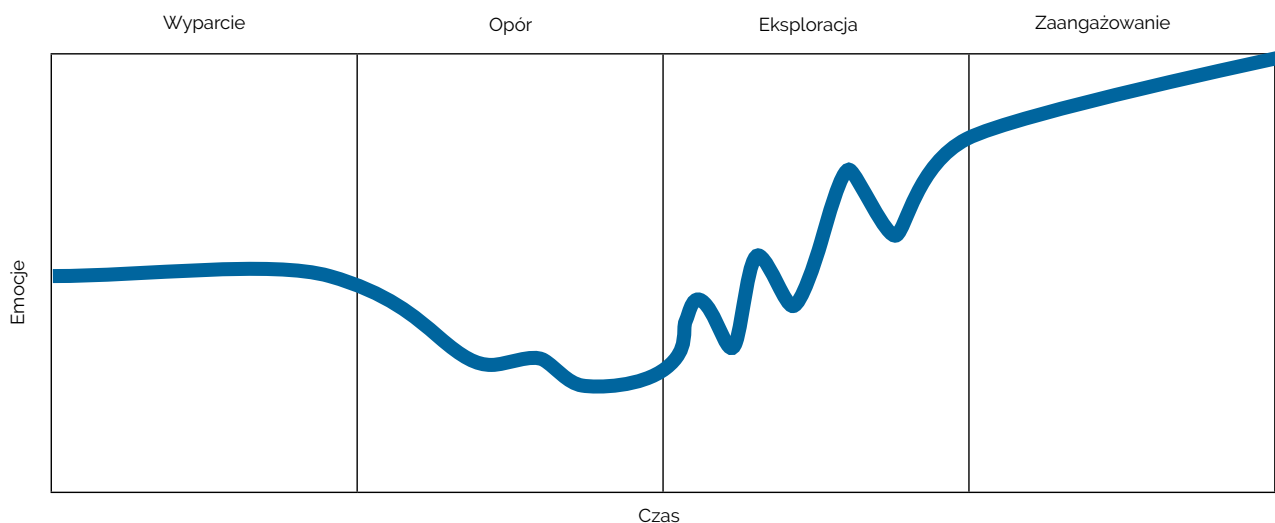
- dotarcie z informacją o zmianie,
- upewnienie o jej nieuchronności,
- określenie precyzyjnych oczekiwań wobec poszczególnych osób,
- ustalenie harmonogramu działań.



Ryc. 1. Wymiary zmiany

Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR.

Pamiętam, jak na jednym ze spotkań dotyczących wdrożenia TPM, menedżer przedstawił koncepcję planowanych zmian i harmonogram, a pracownicy pokiwali głowami i nie mieli żadnych pytań. Jeden z nowych pracowników zareagował nawet dość entuzjastycznie. Jakież było zdziwienie menedżera na kolejnym spotkaniu, gdy zapytał o postępy, a nikt nie wiedział, o czym jest mowa, gdyż większość była przekonana, że zmiana dotyczyła innej linii produkcyjnej.



Ryc. 2. Zintegrowana krzywa reakcji na zmianę

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.A. Trautlein, Change intelligence: use the power of CQ to lead change that sticks, Greenleaf Book Group Press, Austin 2013.

[2] FAZA Opór

Zmiana zwykle wiąże się z trudnymi emocjami, z których najczęstsze to brak bezpieczeństwa i lęk przed nieznanym. Człowiek wie o tym i obawia się tego. Większość osób stara się odrzucać sygnały o tym, że obecna rzeczywistość różni się od tej, która była znana i dawała poczucie wygody. W sytuacji zmiany człowiek upiera się przy zasadności swoich przekonań lub scenariuszy z przeszłości. Zaczyna wyszukiwać pozornie racjonalne argumenty przeciw potrzebie zmian. Wynika to z faktu, że stwierdzeniom potwierdzającym oczekiwania poświęcamy więcej uwagi i lepiej je zapamiętujemy¹.

Jak mówi trzecia zasada dynamiki Newtona, każda akcja wywołuje reakcję. Jeżeli wymusimy na pracownikach zmianę dotychczasowych nawyków, będą się jej opierać. Dobrze jest rozumieć, że celem oporu (często podświadomym) jest wstrzymanie postępujących zmian i utrzymanie obecnego *status quo*.

Uczestnicy zmiany na tym etapie doświadczają różnorodnych emocji: od apatii i niepewności przez rozdrażnienie i złość do agresji włącznie. Ich uwaga i aktywność koncentrować się mogą głównie na dyskredytacji źródła lub metody wdrażania zmiany czy szukaniu koalicji „przeciw”. Celem jest oczywiście udowodnienie, że zmiana jest zbędna lub przynosi więcej strat niż korzyści.

Wieloletnie już doświadczenie we wdrażaniu różnorodnych zmian organizacyjnych pozwoliło mi zaobserwować ciekawą sytuację. Kiedy pytam menedżerów o największe wyzwania w zmianie, zwykle odpowiadają, że są to emocje, motywacja i opór wobec zmiany osób w nią zaangażowanych. Niewielu jednak podejmuje próbę ich zrozumienia i podjęcia adekwatnych działań prewencyjnych lub jeśli zajdzie taka potrzeba – również interwencyjnych.

Podejście prewencyjne przynosi wiele korzyści. Eliminując bądź redukując opór wobec zmian, zwiększamy tempo ich wdrożenia, podnosimy jakość wdrażanych rozwiązań i niwelujemy koszty. Zmiana przeprowadzona niewłaściwie często emocjonalnie kaleczy ludzi, pozostawia nieskonsumowany potencjał rynkowy, niższe wyniki biznesowe i zwiększoną rotację. Emocje, takie jak poczucie winy u menedżerów czy poczucie krzywdy u pracowników, generują błędy i dysfunkcje w samej zmianie, a w przyszłości wpływają na spadek zaangażowania oraz erozję marki pracodawcy.

Źródła oporu można podzielić na trzy kategorie czynników:

- przyzwyczajenia i stereotypy,
- emocje,
- pozyskana informacja².

Ich prawidłowa identyfikacja i zaadresowanie na poziomie planowanych działań i komunikacji realnie mitygują ryzyko wystąpienia oporu i zablokowania zmiany.

Szczegółnej analizie poddane powinny być zwłaszcza aspekty zmiany referujące do:

- obniżenia statusu,
- możliwości poniesienia porażki,
- braku korzyści płynących ze zmiany,
- obawy przed niedostatecznymi kompetencjami,
- zagrożenia układu władzy,
- obaw związanych z brakiem zaufania,
- historii (zwłaszcza w zakresie wcześniejszych niepowodzeń i strat),
- zagrożenia utraty relacji w zespole,
- konieczności zmiany utrwalonych nawyków.

Lider na tym etapie ma za zadanie zaangażować pracowników w działania na rzecz zmiany. Porozumienie i otwartość najłatwiej zbudować poprzez:

- okazywanie szacunku i uznania wobec dotychczasowych osiągnięć,
- przydzielenie pracowników do zadań zgodnych z ich preferencjami i talentami,
- wskazanie sposobu i umożliwienie nabycia nowych umiejętności,
- zachęcanie do współdziałania w podejmowaniu decyzji dotyczących realizacji celów,
- przedstawienie korzyści płynących z realizowanej zmiany,
- pokazanie podobieństwa do sytuacji obecnej i akcentowanie ewolucyjnego charakteru zmian.

Kluczem komunikacji indywidualnej jest tu dostosowanie argumentacji do zdiagnozowanych przyczyn oporu. Najczęstszym błędem menedżerów jest niwelowanie obaw związanych z brakiem umiejętności albo utratą statusu argumentami z poziomu celów korporacyjnych (wyższe wyniki, satysfakcja klienta itp.). Brak powiązania argumentów „za zmianą” z korzyściami i stratami osobistymi z naturalnych powodów nie przekonuje rozemocjonowanych i potrzebujących wsparcia pracowników liniowych.

[3] FAZA Eksploracja

Sukcesem w niwelowaniu oporu jest wejście w fazę poszukiwania nowych sposobów działania i uczenia się nowych kompetencji, czyli tzw. faza eksploracji. Jest to okres bardzo niestabilny i w przypadku niepowodzenia potwierdzającego pier-



**KLUCZEM KOMUNIKACJI
INDYWIDUALNEJ JEST
TU DOSTOSOWANIE
ARGUMENTACJI
DO ZDIAGNOZOWANYCH
PRZYCZYN OPORU.**

wotne negatywne oczekiwania uczestników procesu zmiany naraża ją na regres. Jest to czas na nabycie nowych umiejętności i bardziej na naukę nowego sposobu działania niż na osiągnięcie wyników. Na tym etapie pracownicy zachowują się różnie. Niektórzy ostrożnie próbują odnaleźć się w nowej rzeczywistości, inni wskazują na przysłowiową głęboką wodę. Uczą się i nabywają nowych umiejętności, często zachowując postawę zdystansowaną i niepewną. Zazwyczaj rośnie akceptacja kierunku zmian, poczucie sprawstwa i potrzeba autonomii. Dość częste są wahania nastrojów i działania typu: dwa kroki do przodu, jeden krok do tyłu.

Lider na tym etapie powinien skupić się na bezpieczeństwie procesu i niejako asekurować zmianę, aby nie dopuścić do większej porażki skutkującej powrotem do fazy oporu. Pamiętać należy, że pomocne będzie akcentowanie pozytywnych aspektów zmiany i pierwsze, nawet najmniejsze zwycięstwa. Osiągnięcia będą wtedy zwykle wyrażane nie tyle wynikiem, ile progresem od stanu poprzedniego. Głównymi zadaniami będzie:

- wsparcie emocjonalne,
- docenianie postępu i osłabianie odpowiedzialności za nieudane eksperymenty,
- uczenie i metodyczne wdrażanie nowych standardów.

Istotne będą realizm i odpowiedzialność, czyli taka koordynacja działań, by nie dopuścić do sytuacji, w której obfitość eksperymentów przerośnie znacząco możliwości pracowników lub – niekontrolowana – przerodzi się w chaos i wywoła dodatkowe zamieszanie, stres i błędy.



**LIDER ZESPOŁU
W ZMIANIE NA
KAŻDYM Z JEJ
ETAPÓW POWINIEN
PODJAĆ DZIAŁANIA
UMOŻLIWIAJĄCE
ZESPOŁOWI JEJ
REALIZACJĘ.**

[4] FAZA Zaangażowanie

Zaangażowanie to wyczekiwany moment adaptacji, czyli cel transformacji, i stan, w którym organizacja może już sprawnie funkcjonować w nowej rzeczywistości. Uczestnicy zmiany czują się pewniej, pojawiają się spokój i satysfakcja, a w przypadku odniesienia osobistego sukcesu czy znaczących korzyści – wręcz entuzjazm. Ci, którzy na zmianie skorzystali i/lub odnieśli osobiste sukcesy, zaczynają poszukiwać nowych rozwiązań, aby móc to doświadczenie powtórzyć. Przeprowadzenie zmiany z sukcesem może dać początek pętli

nawyku (wskazówka – zwyczaj – nagroda), będącego motorem rozwoju organizacji.

Bardzo wygodnym i prostym w użyciu rozwiązaniem pomagającym liderom w przygotowaniu się do zmiany jest wypracowane przeze mnie narzędzie – tzw. MAPA UCZESTNIKÓW ZMIANY. Jej wykonanie zajmuje nie więcej niż pół godziny, a daje konkretny obraz ryzyka personalnego i odpowiedzi do planowania adekwatnych działań. Celem takiego ćwiczenia jest wnikliwa analiza uczestników, która ma pomóc w przygotowaniu się do efektywnego wdrożenia zmiany.

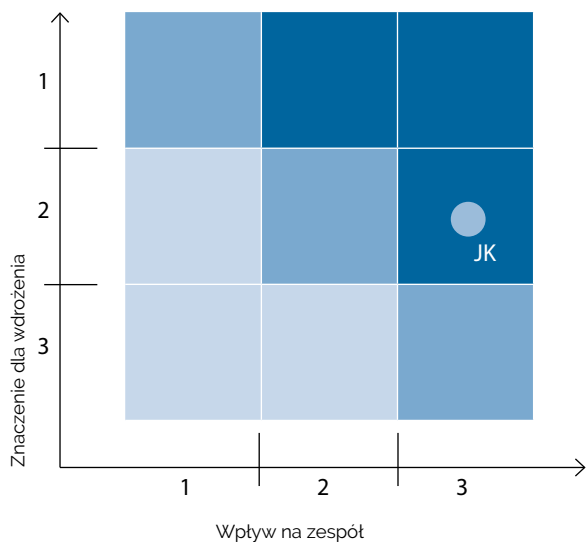
Pierwszym etapem analizy jest zebranie informacji na temat współpracowników lub/i podwładnych i ich sparametryzowanie pod kątem: znaczenia dla zmiany, wpływu na zespół, a także oporu wobec nowości i zmian oraz argumentów wpływających na zmianę przekonań.

Oceniając znaczenie dla wdrożenia zmiany, przemyśleć należy, jak ułokowane jest w strukturze projektowej dane stanowisko, jak wyglądają jego uprawnienia decyzyjne oraz kompetencje danej osoby w kontekście planowanej zmiany. Wpływ

Tabela 1. Tabela uczestników zmiany

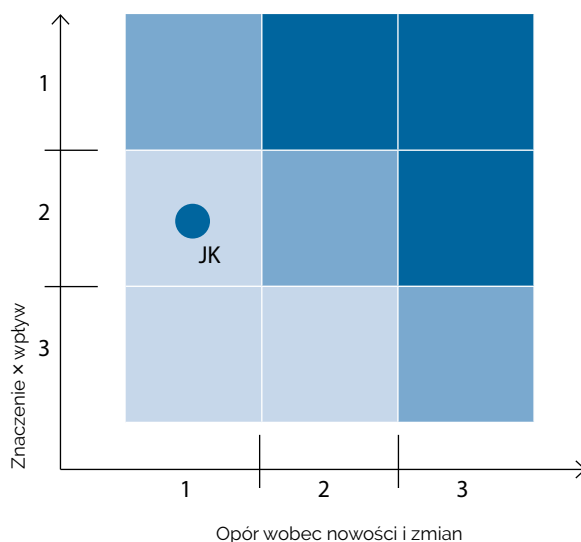
Lp.	Imię i nazwisko	Znaczenie dla wdrożenia zmiany (1-3)	Wpływ na zespół (1-3)	Opór wobec zmian i nowości (1-3)	Argumenty wpływające na zmianę przekonań
1.	Jan Kowalski	2	3	1	<ul style="list-style-type: none"> • dobro zespołu • dobrze zrobiona praca/jakość • brak nadgodzin • mniejszy stres • pewność zatrudnienia

Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR..



Przykład	
Jan Kowalski	
Znaczenie dla wdrożenia	2
Wpływ na zespół	3

Ryc. 3. Matryca agentów zmiany
 Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR.



Przykład	
Jan Kowalski	
Znaczenie x wpływ [2 x 3]	6
Opór wobec nowości i zmian	1

Ryc. 4. Matryca ryzyka personalnego w zmianie
 Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR.

na zespół najprościej sparametryzować, biorąc pod uwagę relacje i umiejętności komunikacyjne/perswazyjne danej osoby.

Ocena oporu wobec nowości i zmian, kiedy tworzymy mapę przed podjęciem działania, zwykle jest skutkiem naszych dotychczasowych doświadczeń i obserwacji pracownika w sytuacjach zmiany oraz tego, co wiemy na temat wpływu, jaki może mieć na niego nowa sytuacja.

Argumenty wpływające na zmianę przekonań to zazwyczaj odpowiedzi na pytania: Co dla tego konkretnego człowieka jest ważne? Czego się obawia? Jakimi argumentami przekonuje innych do swojego zdania? Odwołaniem do jakich wartości udało Ci się go już kiedyś przekonać? Z czego bywa dumny?

Krok drugi to przeniesienie danych poszczególnych osób zgodnie z uprzednio nadanymi rangami na tzw. matrycę agentów zmian.

Z takiej mapy zespołu łatwo wyłonić liderów zmiany (optymalne współrzędne to 3 x 3). Jeśli jednak osoby o znacznym wpływie na zespół i wysokim znaczeniu dla zmiany nie mogły podjąć się roli jej lidera lub gdyby takich w naszym zespole nie było, łatwo się zorientować, kto ma do tej roli największe predyspozycje, a kogo i jak należy wesprzeć. Powszechnym błędem jest osadzanie w roli lidera ekspertów, tj. osób o dużych kompe-

tencjach, lecz niewielkim wpływem na zespół (współrzędne 1 x 3) i pozostawianie ich bez wsparcia. Rezultatem często bywa nie tylko mniejsza efektywność, ale i pojawiające się konflikty oraz frustracja zarówno lidera, jak i zespołu. Może to też dać sygnał zespołowi, że podjęcie się roli agenta zmiany to misja niekoniernie skazana na sukces, przez co w przyszłości należy jej unikać. Nie jest też najlepszym rozwiązaniem pozostawienie bez znaczącej roli osoby o niskim znaczeniu dla wdrożenia, lecz wysokim wpływie na zespół. Jeśli poczuje się ona pominięta i pozbawiona wcześniejszego „należnego” znaczenia, może zgłaszać nieuzasadnione ryzyka, odwracać uwagę zespołu od priorytetów powiązanych z przeprowadzeniem zmiany, lub wręcz ją sabotować. Aby właściwie wykorzystać jej potencjał, należy uczynić ją odpowiedzialną za zadania w obszarze komunikacji, integracji, motywacji oraz utrzymaniem dyscypliny w zespole.

Kiedy przemyślimy role dla poszczególnych uczestników zmiany, warto zweryfikować naszą koncepcję i rozpatrzyć ryzyko związane z wystąpieniem oporu. Pomocna będzie nam w tym wypadku wykonana już matryca, gdyż skumulowany wynik wpływu na zespół i znaczenia dla zmiany będzie stanowił wymiar jednej z osi, na drugiej natomiast umieścimy uprzednio skwantyfikowany opór wobec nowości i zmian.

Tabela. 2. Działania umożliwiające zespołowi realizację zmiany

Formowanie	Docieranie	Normowanie	Realizacja
<p>Odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na czym polega zadanie? • Jakie są cele? • Jakimi metodami osiąga się cele? • Jakie są cele, role i uprawnienia decyzyjne poszczególnych osób? 	<ul style="list-style-type: none"> • ujawnianie i uznawanie różnicy zdań, • słuchanie odmiennych stanowisk i rozmawianie o nich, • jasne określenie potrzeb i tworzenie przestrzeni na dyskusje 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie współpracy nad zadaniem, • modyfikowanie standardów pracy, • rozwijanie wymiany zdań i opinii, • konstruktywna praca w sytuacji konfliktu [vs. tłumienie konfliktu], • podejmowanie decyzji w sposób adekwatny do problemu 	<ul style="list-style-type: none"> • kreowanie nowych rozwiązań, • udzielanie sobie wzajemnie informacji zwrotnej, • optymalizowanie pracy w celu zwiększenia jej efektywności

Najpoważniejsze ryzyko generują oczywiście osoby o wysokim znaczeniu dla zmiany i wpływie na zespół oraz bardzo im przeciwnie. Analiza, która wykaże takie ryzyko, jest silnym sygnałem, że należy wyjść poza działania i komunikaty standardowe, tak aby jak najszybciej zaprosić takie osoby do rozmów indywidualnych. Konieczne będzie zaplanowanie działań prewencyjnych, dotyczących uznania, komunikacji i partycypacji w decyzjach dotyczących zmiany. Niezbędne będzie też zdiagnozowanie źródła i rodzaju oporu, które pozwoli menedżerowi na personalizację przekazu i zwiększy prawdopodobieństwo zniwelowania oporu, zanim on wystąpi. W sytuacjach szczególnych warto rozważyć wprowadzenie pakietu dodatkowych korzyści, a w razie gdyby działania prewencyjne nie odniosły zamierzonego skutku, opcją ostateczną jest relokacja bądź rozstanie się z pracownikiem jeszcze przed rozpoczęciem planowanej zmiany.

Zmiana w wymiarze zespołowym

Jak wiemy, budowanie zespołu jest procesem złożonym i długotrwałym. W zespole zachodzą nieuchronne zmiany w stosunkach międzyludzkich, które powstają w wyniku przebywania członków zespołu między sobą. Inaczej zachowuje się grupa na początku swej znajomości, a inaczej w momencie jej rozpadu. Zmiana emocji i relacji międzyludzkich wywołuje zmiany w funkcjonowaniu całego zespołu. W pewnym uproszczeniu przebiegają one etapowo, według określonego schematu. Przejście przez kolejne etapy zostało określone w literaturze mianem budowania zespołu (ang. team building). Istnieje kilka modeli tego procesu, jednak najbardziej rozpowszechniony z nich, m.in. ze względu na liczbę badań przeprowadzonych w celu jego weryfikacji, jest model faz rozwoju zespołu według Tuckmana.

Model ten dotyczy głównie małych zespołów, a jego ostateczny kształt wygląda następująco: formowanie (ang. forming), docieranie (ang. storming), normowanie (ang. norming), realizacja (ang. performing), zawieszenie (ang. adjourning).

Choć model Tuckmana nigdy nie został potwierdzony badaniami empirycznymi, to zyskał ogromną popularność i dziś

z dużym upodobaniem stosowany jest np. w środowisku Agile przez wielu ekspertów w zakresie metodologii Scrum. Jak ten model ma się do wdrażania zmiany? Proces grupowy zachodzi nie tylko w sytuacji powstawania nowego zespołu, lecz także przy każdej istotnej dla niego zmianie (w jego składzie, kierownictwie, rodzajach zadań, celach, procedurach itp.), bo właśnie wtedy zespół od nowa przechodzi przez cały cykl. Najczęstszym błędem menedżerów jest uznanie swojego zespołu za taki, który – ponieważ już istnieje – nie podlega procesowi grupowemu w zmianie. Obniża to autorytet lidera i zwiększa dezorientację członków zespołu, w efekcie obniżając jego sprawność. Członkowie takiego zespołu, bez względu na pozycję i staż, doświadczają procesu grupowego i oczekują od przełożonego, aby sprawnie i adekwatnie odniósł się do ich potrzeb.

Najkrócej to ujmując, lider zespołu w zmianie na każdym z jej etapów powinien podjąć działania umożliwiające zespołowi jej realizację (tabela 2).

Ostatnia faza, nieujęta w powyższym zestawieniu, to ZAWIESZENIE. Związana jest z tym, że projekty są ograniczone w czasie, a kiedy się kończą, zespół projektowy wraca do codziennych obowiązków lub jest przydzielany do kolejnych zadań. Na tym etapie istotne są uznanie i celebrowanie wspólnych sukcesów oraz poświęcenie czasu na analizę tego, czego nauczyli się jego poszczególni członkowie.

Zmiana w wymiarze organizacyjnym

Najbardziej powszechnym przepisem na wprowadzanie zmian w organizacji jest podejście wypracowane przez J.P. Kottera i opisane w książce *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*. Poniżej znajduje się opis wdrożenia SMED metodą tych 8 kroków.

Jak wynika z artykułu, proces wdrażania zmian organizacyjnych jest zagadnieniem wielowymiarowym i niezwykle złożonym. Wymaga od organizacji szerokiego wachlarza kompetencji i solidnego przygotowania zarówno w wymiarze indywidualnym, zespołowym, jak i organizacyjnym.

Tabela 3. Ośmioetapowy proces wprowadzania radykalnych zmian vs. wdrożenie SMED na linii produkcyjnej

Lp.	Krok i jego charakterystyka	Podjęte działanie
1.	<p>Przedstawienie pracownikom potrzeby pilnego wprowadzenia zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • badanie rynku i konkurencji, • określenie, na czym polega kryzys i dyskusja na temat jego potencjalnych źródeł oraz najważniejszych możliwości 	Zwiększenie efektywności, co zniweluje skokowy wzrost kosztów, związanych z podniesieniem wynagrodzeń, obniżających znacznie wynik operacyjny firmy
2.	<p>Budowa koalicji, która pokieruje wprowadzaniem zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • powołanie silnej grupy do kierowania wprowadzaniem zmian, • stworzenie zgranej grupy 	Zaproszenie do współpracy pracowników z działu utrzymania ruchu, produkcji, technologii. Warsztat w oparciu o grę symulacyjną
3.	<p>Stworzenie wizji i strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stworzenie wizji, która pomoże w działaniach na rzecz wprowadzania zmian, • rozwój strategii umożliwiającej realizację tej wizji 	<p>Wizja: zaprojektowanie stanu docelowego jako wygrywającej ekipy; odniesienie się w wizji do wyścigu Formuły 1, a przebrojeń do pit-stopu.</p> <p>Strategia: redukcja czasu przebrojeń, wybranie obszaru pilotażowego do wdrażania zmian; warsztaty na wybranej maszynie, wykonanie analizy, testów i prób szybszych przebrojeń, wypracowanie rozwiązań w zakresie nowego sposobu przebrojeń</p>
4.	<p>Przekazanie wizji zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • korzystanie z każdej możliwej okazji do nieustannego przekazywania nowej wizji i strategii, • postawienie koalicji kierującej wprowadzaniem zmian za wzór do naśladowania dla pracowników 	Wizualizacja ciągłego przepływu za pomocą symboliki, grafów, ikon czynności niezbędnych do realizacji szybszego przebrojenia; spotkania z operatorami i pracownikami utrzymania ruchu, oprawa spotkania zgodnie z przyjętą symboliką (stroje, oznaczenie stanowisk, odniesienia do elementów procesu w F1)
5.	<p>Zachęcenie do działań na szeroką skalę:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyeliminowanie trudności, • zmiana systemu lub struktur niweczących wizję zmiany, • zachęcenie do podejmowania ryzyka i do nowych ideałów, zadań i działań 	Przeszkolenie pozostałych pracowników z metodyki SMED; stworzenie niezbędnych procedur i instrukcji, stworzenie grup projektowych wdrażających zmiany na pozostałych maszynach; konkurs dla najlepszych zespołów
6.	<p>Określenie krótkookresowych celów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planowanie zauważalnej poprawy działania firmy lub „zwycięstw”, • określanie celów, • wyrażenie uznania i nagradzanie osób, dzięki którym zostały osiągnięte cele 	Zejscie ze średnim czasem przebrojenia o 4 minuty, sygnał dźwiękowy sygnalizujący osiągnięcie pierwszego krótkookresowego celu, drobne nagrody w postaci pizzy i przekąsek dla zespołu
7.	<p>Konsolidacja „zwycięstw” i wprowadzanie dalszych zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie większej wiarygodności koalicji do zmiany wszystkich systemów, struktur i polityk, które nie pasują do siebie lub nie pasują do wizji zmiany, • zatrudnianie, promowanie i rozwijanie umiejętności osób, które mogą zrealizować wizję zmian, • wspieranie procesu poprzez nowe projekty, cele i zmianę przedstawicieli 	Ustalenie dwóch kolejnych celów cząstkowych w postaci redukcji czasów, łącznie średnio o 7 minut
8.	<p>Utrwalanie nowych metod w kulturze firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • osiąganie lepszych wyników poprzez działania zorientowane na klientów i na produktywność, a także dzięki lepszemu przywództwu i bardziej skutecznemu zarządzaniu, • wyjaśnianie związku pomiędzy nowymi działaniami a sukcesem firmy, • zadbanie o rozwój przywództwa i odpowiednich następców obecnych przywódców 	Wypracowanie nowych norm i standardów pracy, stworzenie matrycy kompetencji dla poszczególnych rodzajów operatorów, bieżący monitoring wyników i problem solving, audyty jakości pracy; stałe komunikowanie wizji zwycięskiej ekipy, cykliczne warsztaty kaizen

Źródło: J. Kotter, Why Transformation Efforts Fail, "Harvard Business Review" 1995, nr 3-4, [w:] J.P. Kotter, Jak przeprowadzić transformację firmy, Helion, Gliwice 2007.

[ŹRÓDŁA]

1. J. Appelo, Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile, Helion, Gliwice 2016, s. 285.
2. J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005.