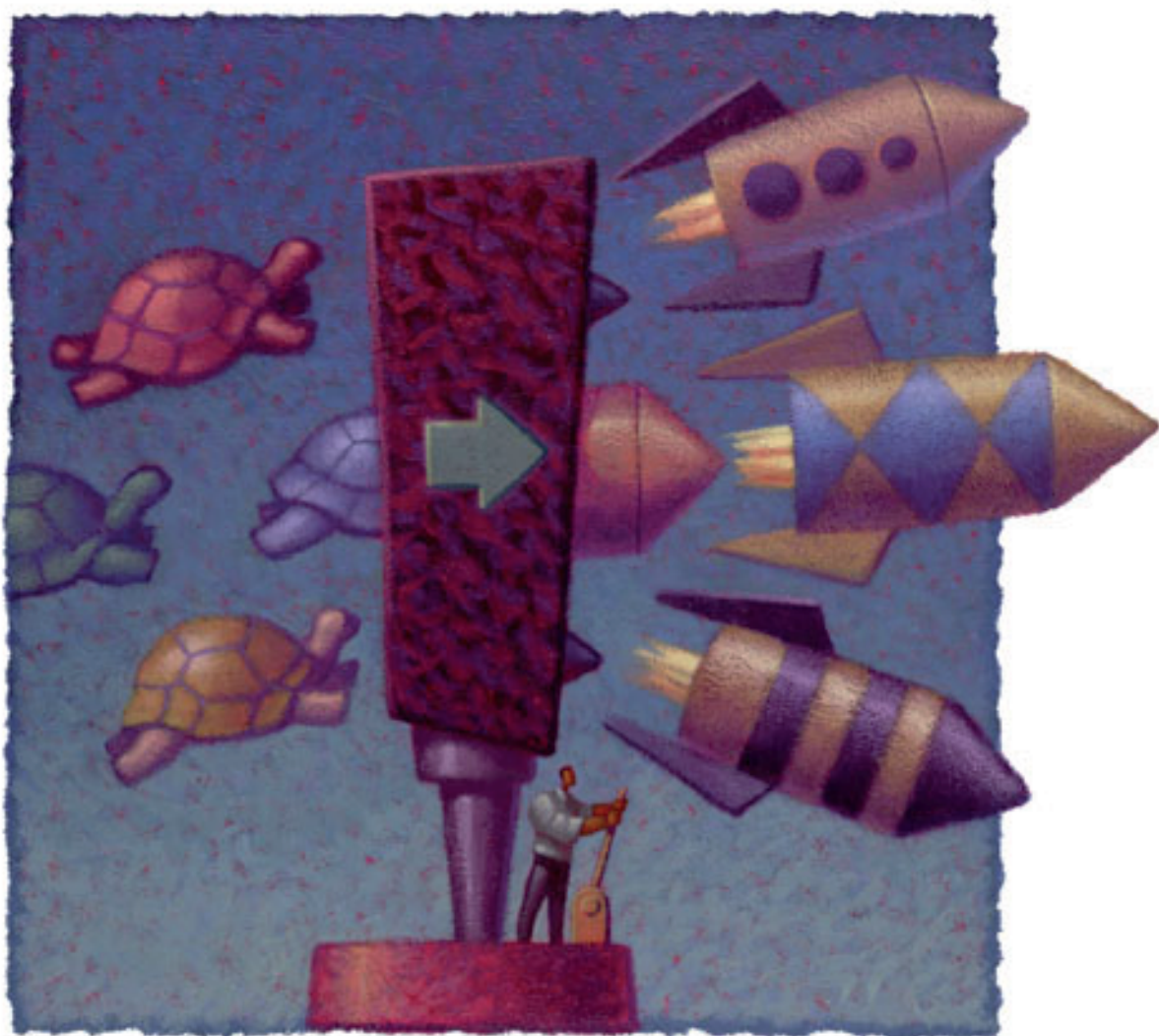


Roman Wendt

Zarządzanie zmianą w polskiej firmie

Jak w praktyce wykorzystać szansę
na rozwój bez porażek



„Choroby zawsze atakują ludzi doświadczających zmian”
Herodot, historyk grecki, V w. p.n.e.

Zarządzanie zmianą w polskiej firmie

Roman Wendt

Zarządzanie zmianą w polskiej firmie

Jak w praktyce wykorzystać szansę
na rozwój bez porażek

Zacharek



d o m
wydawniczy

WARSZAWA 2010

Redakcja i korekta
Ewa Dulna-Rak, ARTE

Projekt okładki
Marcin Borkowski

Skład i łamanie
Aleksander Barnaś

Copyright © by Roman Wendt, Warszawa 2010

Wszystkie prawa zastrzeżone. Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w żaden inny sposób reprodukowana lub odczytywana w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody Zacharek – Psychologia Biznesu, Zacharek – Dom Wydawniczy.

ISBN: 978-83-62167-12-8

Wydanie I

Wydawca:
Zacharek – Psychologia Biznesu
Zacharek – Dom Wydawniczy
ul. Pustelnicka 48 lok. 4
04-138 Warszawa
e-mail: dw@zacharek.com
www.zacharek.com

Fotografie wykorzystane do okładki za zgodą: FotoChannels Sp. z o.o.

Druk i oprawa:
SOWA Sp. z o.o.
ul. Hrubieszowska 6a
01-209 Warszawa
tel. (22) 431 81 40
fax (22) 431 81 50
e-mail: sowadruk@sowadruk.pl

SPIS TREŚCI

I. Cel i formuła książki	9
II. Czym jest zmiana	11
1. Zmiana jako reakcja	11
2. Cel zmiany	12
3. Plan	13
4. Kontrola	13
5. Modyfikacja sposobu funkcjonowania	13
III. Zmiana jako inwestycja	14
IV. Zarządzanie zmianą	16
V. Specyfika zarządzania zmianą	17
1. Poziom trudności	17
2. Niska widowiskowość	17
VI. Jak osiągnąć sukces przy wdrażaniu zmiany	19
1. Determinacja decydenta	19
2. Zrozumienie zmiany	21
3. Gotowość do zmiany	21
4. Koalicja zmiany	25
4.1. Rola koalicji zmiany	25
4.2. Tworzenie i skład koalicji zmiany	25
4.3. Korzyści wynikające z pracy koalicji zmiany	26
5. Wizja	26
5.1. Zadanie wizji	27
5.2. Przygotowanie wizji	27
5.2.1. Cechy wizji	27
5.2.2. Proces przygotowania wizji	28
Analiza strategiczna i określenie obecnej pozycji organizacji	30
Kluczowe czynniki sukcesu	31
Kluczowe wskaźniki	31
Pożądane wartości kluczowych wskaźników i przygotowanie zarysu wizji oraz samej wizji	32
5.3. Informacja zwrotna o skuteczności wizji	32
6. Lider zmiany	32
6.1. Cechy lidera zmiany	33
6.2. Zadania lidera zmiany	34
6.3. Umocowanie lidera	35

6.3.1. Władza nagradzania i karania	36
6.3.2. Władza legalna	37
6.3.3. Władza kompetencji	37
6.3.4. Władza charyzmatyczna	38
6.3.5. Władza informacji	38
6.3.6. Władza powiązań	38
6.4. Krótka kariera lidera zmiany	39
VII. Etapy zarządzania zmianą	41
1. Dojrzałość sytuacji	42
1.1. Niezadowolenie	42
1.2. Wizja	43
1.3. Fakty dokonane	43
1.4. Określenie prawdopodobieństwa sukcesu zmiany	43
2. Przygotowanie	44
2.1. Analiza	44
2.1.1. Analiza sytuacji wyjściowej będącej przedmiotem zmiany	44
2.2.1. Identyfikacja osób objętych zmianą	44
2.1.3. Analiza poziomu gotowości do zmiany	46
2.2. Planowanie	48
2.2.1. Plan zmiany	50
2.3. Sprzedaż idei	51
2.3.1. Sprzedaż jako sposób myślenia leżący u podstaw budowania skutecznej komunikacji zmiany	51
2.3.2. Komunikacja	53
Komunikacja wizji kluczem do sukcesu	53
Zakres i treść komunikacji	55
Aktywne poparcie kierownictwa najwyższego szczebla	56
Komunikacja dwukierunkowa	58
Angażowanie przełożonych	59
Demonstrowanie zrozumienia	60
2.3.3. Praktyczne działania	61
Plan komunikacji	62
3. Realizacja	66
3.1. Projektowanie	66
3.1.1. Zmiany organizacyjne	66
3.1.2. Szkolenia	67
Proces szkoleniowy	67
Praktyczne podejście do szkoleń w procesie zmiany	69
Szkolenia teoretyczne	69
Szkolenia techniczne	69
Szkolenia taktyczne	72
Szkolenia behawioralne	72
4. Tworzenie i wdrożenie	72
4.1. Komunikacja	73
4.2. Informacja zwrotna	73
4.3. Twarda elastyczność	74
4.4. Opór	75

4.4.1. Narzędzia do radzenia sobie z oporem w organizacji	76
Analiza pola siła	76
Arkusze diagnostyki przyczyn oporu	78
Wykorzystanie narzędzi a praktyka	81
4.5. Szkolenia	81
4.6. Synchronizacja i kompatybilność działań pomiędzy obszarami	82
VIII. Problemy i przyczyny niepowodzeń	83
1. Samozadowolenie	84
2. Zmiana powoduje opór	85
2.1. Bezwładność	85
2.2. Opór aktywny	86
2.3. Obiektywne spojrzenie na źródła oporu	87
2.4. Nie taki opór straszny, czyli jak wygląda praktyka	87
3. Brak utrwalenia zmiany	88
3.1. Faza mechaniczna	88
3.2. Faza zrozumienia	89
3.3. Faza świadomego korzystania	89
3.4. Okres utrwalania zmiany	89
3.5. Ostrzeżenie przed możliwością erozji utrwalonej zmiany	90
Załącznik 1. Formularz informacji zwrotnej – wizja zmiany	91
Załącznik 2. Analiza pola sił	92
Załącznik 3. Arkusze diagnostyki przyczyn oporu	96
Załącznik 4. Lista plików komputerowych	100
Spis ilustracji i tabel	101
Literatura	102

I

CEL I FORMUŁA KSIĄŻKI

Celem tej książki jest przekazanie podstawowej wiedzy na temat zarządzania zmianą w jak najbardziej przystępny sposób.

Od dłuższego czasu nie tylko interesuję się zarządzaniem zmianą, lecz także aktywnie je praktykuję. Zawsze zaskakiwało mnie, jak dużą liczbę publikacji, informacji w prasie i w Internecie można znaleźć na ten temat. Większość wydań starała się czymś wyróżnić, pogłębić jakiś fragment tematyki, przeanalizować konkretny przypadek. Dzięki temu stawały się doskonałym materiałem dla osób, które już wcześniej stykały się z tym zagadnieniem.

Z drugiej strony, w codziennej pracy miałem do czynienia z menedżerami, którzy potrzebowali podstawowych informacji. Pomogłyby im one nie tyle zarządzać zmianą w firmie, ile poprawnie zdefiniować własne możliwości w stosunku do zidentyfikowanych potrzeb zmian i wybrać optymalną formę ich wdrożenia.

Książka zawiera ten zakres tematyki zarządzania zmianą, z którym musi się zapoznać każdy menedżer, aby efektywnie zmierzyć się z problemem zmiany we własnej organizacji. Niekoniecznie jednak musi zarządzać zmianą samodzielnie. Po lekturze będzie wiedział, jak skorzystać z pomocy wynajętych specjalistów.

Książka jest skierowana głównie do osób zarządzających firmami lub innymi organizacjami. Powinni ją przeczytać zwłaszcza menedżerowie, którzy rozumieją, że bez dużej jakościowej zmiany samej organizacji i sposobu jej funkcjonowania nie osiągną wyznaczonych celów. Oczywiście, im większa jest organizacja, tym jakościowy skok jest trudniejszy. Jeżeli firma liczy więcej niż sto osób, to z dużym prawdopodobieństwem

można założyć, że skok nad przepaścią pomiędzy stanem obecnym a stanem oczekiwanym zakończy się niepowodzeniem. Właściwym rozwiązaniem jest przestrzeganie sprawdzonych reguł postępowania, określanych jako zarządzanie zmianą. Książka przede wszystkim kładzie nacisk na praktyczne aspekty procesu zarządzania zmianą.

V

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

1. Poziom trudności

Poziom trudności projektu, którego celem jest zmiana organizacji, jest nieporównanie większy od zwykłego projektu, którego celem jest wykonanie konkretnego zadania. Można wymienić następujące powody tego stanu rzeczy:

- stan wyjściowy jest niesprecyzowany w zakresie intencji i oczekiwań poszczególnych uczestników,
- działania, podejmowane w trakcie projektu, będą musiały być modyfikowane w zależności od zmieniających się warunków, w związku z tym należy liczyć się ze zmianą poziomu poparcia, zaangażowania, kosztów, pojawieniem się oporu,
- oczekiwania, dotyczące stanu końcowego, choć określone, często przez poszczególnych uczestników zmiany są rozumiane inaczej.

Podsumowując, zasadniczym problemem projektu zmiany organizacji jest niedoprecyzowany początek, przebieg i koniec. Mimo to w rezultacie oczekuje się zawsze sukcesu.

2. Mała widowiskowość

Projekt zmiany organizacji jest również mało widowiskowy, biorąc pod uwagę włożony wysiłek oraz poniesione koszty.

Wielokrotnie pod koniec projektu, po kilkumiesięcznej pracy w organizacji spotykałem się ze stwierdzeniami, że właściwie „niewiele się zmieniło”, że „sami dopracowali się stanu końcowego, ale właściwie to w podobny sposób działali już wcześniej”. Nadmienię, że w jednym z takich

wypadków zespół konsultantów przepracował z firmą ponad 10 tys. godzin, a wprowadzone zmiany przyniosły wielomilionowe oszczędności.

Tylko pełna znajomość tego, jak wygląda zarządzanie zmianą, i zrozumienie faktu, że powyższe stwierdzenia świadczą o poprawnym zakorzenieniu zmiany w organizacji, powodowały, że cały zespół projektowy odczuwał satysfakcję.

W kilku innych wypadkach widziałem jednak ludzi, którym w podobnej sytuacji brakowało wyrazów uznania za włożony wysiłek.

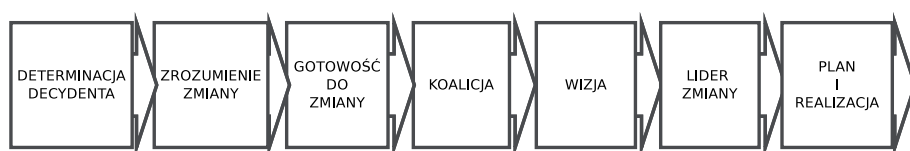
VI

JAK OSIĄGNĄĆ SUKCES PRZY WDRAŻANIU ZMIANY

W tej części przedstawię sprawdzony w praktyce sposób działania, który istotnie zwiększa szanse zakończenia procesu zmiany sukcesem.

Podstawowym błędem, popełnianym przez wszystkich nowych adeptów dowolnych dziedzin, jest zbyt szerokie i zbyt teoretyczne podejście do zagadnienia. Powoduje to, że nie potrafią się skupić na poprawnym wykonaniu rzeczy naprawdę istotnych, a przede wszystkim nie umieją skutecznie komunikować się w tym zakresie ze swoim otoczeniem.

Wychodząc z tego założenia, w dalszej kolejności zwrócę uwagę na podstawowe filary zarządzania zmianą i związane z nimi zagrożenia.



Il. 1. Siedem filarów sukcesu zmiany.

1. Determinacja decydenta

W każdej organizacji możemy wskazać osobę, która podejmuje kluczowe decyzje i ma zagwarantowaną swobodę ich podejmowania, na której barkach spoczywa odpowiedzialność za całą organizację, człowieka, który ma posłuch i władzę. Z reguły jest to dyrektor lub prezes, ale zdarza się, że taką osobą może być właściciel bądź przewodniczący rady nadzorczej. O ile w klasycznym ujęciu podejścia projektowego taką osobę określa się mianem sponsora i przyjmuje się, że jej zgoda jest konieczna do przeprowadzenia projektu zmiany, o tyle moje doświadczenie bezpośrednio potwierdza, że kluczowym warunkiem sukcesu zmiany jest nie tylko

akceptacja projektu przez taką osobę, lecz także przede wszystkim jej bezpośrednia determinacja. Poniżej podaję zidentyfikowane przeze mnie powody tego stanu rzeczy:

- moc sprawcza, szczególnie do przewycięzania sprzeciwów wewnątrz organizacji,
- utrzymanie wysokiego poziomu poparcia w wypadku zmiany planów czy kryzysów wewnętrznych,
- niewerbalna komunikacja poparcia dla zmiany, eliminująca nadzieje niezadowolonych,
- możliwość wdrożenia rozwiązań bez zbędnych negocjacji i polityki wewnętrznej.

Powyższa lista może nie wydawać się imponująca, jednak wielokrotnie widziałem, jak nie do końca zorientowany decydent był rozgrywany przez różne siły wewnętrzne, które potrafiły przedstawiać nawet nieprawdziwe tezy, broniące interesów, bazując na wypracowanej przez lata wiarygodności.

W jednym z projektów celem zmiany było osiągnięcie wzrostu sprzedaży. Sponsorem był prezes, ale decydemtem pozostawał właściciel firmy, który z uwagi na inne przedsięwzięcia poświęcał jej mniej niż 10% swojego czasu. Zmiany zakładały między innymi aktywizację handlowców dzięki wprowadzeniu norm liczby wizyt handlowych dla każdego handlowca. Dyrektor handlowy nie chciał zgodzić się na zmianę swojego dotychczasowego podejścia, dającego pełną swobodę handlowcom w pracy. Spór musiał rozstrzygnąć decydent, który miał większe zaufanie do dyrektora jako eksperta niż do prezesa i zezwolił na przetestowanie trzeciego rozwiązania, proponowanego przez dyrektora. Ten z kolei miał kilka miesięcy, aby wykazać się wynikami. Jak łatwo się domyślić, eksperyment zakończył się niepowodzeniem, a firma straciła parę miesięcy na powrót do pierwotnego planu zmian.

Na początku każdego projektu oceniam więc poziom zaangażowania decydenta w zmianę oraz motyw i interesy, które za tym stoją. Jeżeli determinacja i zaangażowanie są rzeczywiste i na wysokim poziomie oraz dotyczą ważnych interesów, to wiem, że realizacja projektu zmiany nie będzie stanowiła większego problemu. Mniejsze znaczenie ma sama organizacja, czyli podmiot zarządzania zmianą.

- określenie poziomu ich świadomości potrzeby zmiany i zaangażowania w zmianę,
- zrozumienie sposobu, w jaki te osoby będą miały wpływ na projekt,
- przygotowanie planu działania w stosunku do tych osób na poszczególnych etapach projektu.

Przydatnym i uniwersalnym narzędziem, które istotnie upraszcza prace na tym etapie, jest „Matryca monitorowania postępu uczestników zmiany” (tab. 2). W wypadku dużych firm jest ona wręcz niezbędna, ale w mniejszych organizacjach również nie należy rezygnować z jej wykorzystania. W mniejszych organizacjach, w których wszyscy dobrze się znają, narzędzie to będzie służyło głównie jako platforma komunikacji pomiędzy członkami zespołu odpowiedzialnego za zmianę. Z jej pomocą będzie się odbywała wymiana opinii oraz ocena postępów prac.

2.1.3. Analiza poziomu gotowości do zmiany

Najprostszym, a zarazem najbardziej praktycznym podejściem do wykonania tej analizy jest przeprowadzenie czterech działań, których wyniki po podsumowaniu powinny stworzyć spójny obraz stopnia gotowości do zmiany.

- przeprowadzić wywiady z osobami objętymi zmianą według przygotowanego wcześniej zestawu pytań diagnostycznych,
- osoby objęte zmianą powinny wypełnić przygotowany kwestionariusz,
- zespół projektowy powinien przeanalizować wyniki obserwacji, dokonanych podczas swoich wcześniejszych badań,
- zespół projektowy powinien uzupełnić i przedyskutować „Matrycę monitorowania postępu uczestników zmiany”.

Wynikiem powyższych działań powinien być kompletny i reprezentatywny obraz organizacji i jej gotowości do zmiany.

W podsumowaniu analizy należy wyróżnić osiem kategorii:

- stan wyjściowy,
- stan oczekiwany,
- rola i zaangażowanie liderów organizacji,
- gotowość i zaangażowanie zespołów odpowiedzialnych za wdrażanie zmiany; włączanie do nich osób z wymaganymi kompetencjami,

Data 10.12.2008

Projekt:
Planowany początek projektu:
PROJEKT ZMIANA
10.12.2008

Imię i nazwisko	Stanowisko	Poziom znaczenie dla zmiennych (SI)	Dochodzące zaangażowane / obszar	Obecne nastawienie	S	Z	O	Planowane zaangażowanie / obszar	Oczekiwane nastawienie	S	Z	O	Plan. działań	Odpowiedzialny za monitorowanie nastawienia	styczeń	S	Z	O	lipcy	S	Z	O	marzec	S	Z	O
Jan Kowański	dyrektor techniczny	3	dział techniczny	przychylny, ostrożny	2	1	1	dział techniczny	promienny	3	3	3	3	Jan Nowak	2 sesje coachingowe	3	2	2	3	2	3	2	2			
Jan Paweł	dyrektor HR	3	HR	z rezerwą	1	2	1	HR + komunikacja zmian	promienny	3	3	3	3	Jan Nowak	2 sesje coachingowe	2	2	2	2	2	3	2	2			
		2			3																					
		3			2																					
		3			1																					
		1			2																					

Tab. 2. Matryca monitorowania postępów uczestników zmiany.

- kultura organizacyjna,
- architektura zmiany,
- komunikacja,
- zarządzanie skutecznością i HR.

Dla każdej kategorii określa się również:

- czynniki blokujące zmianę – bariery,
- czynniki wspierające zmianę,
- zalecane działania, które w wyniku analizy określono jako najskuteczniejsze w usuwaniu barier i wykorzystaniu czynników wspierających zmianę.

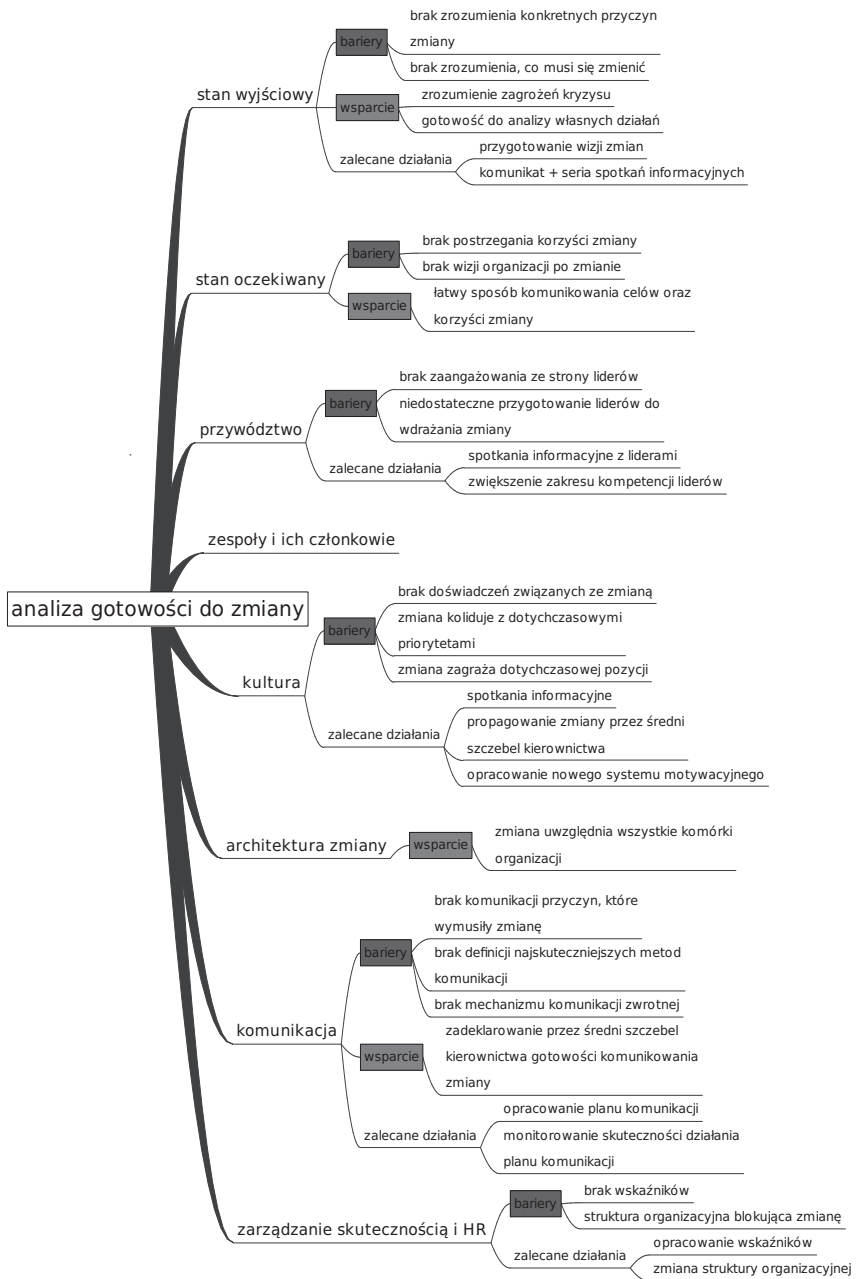
Należy pamiętać, żeby na tym etapie nie koncentrować się na szczegółowej analizie i przede wszystkim skupić się na głównych barierach i czynnikach wspierających. Spowoduje to, że działania zarządzania zmianą nie będą zbyt rozproszone, a przez to nie osłabi się ich skuteczność. Zaadresowanie najważniejszych kwestii wpłynie korzystnie na przejrzystość komunikacji projektowej i ułatwi uzyskanie wsparcia ze strony sponsora. Obok zamieszczam przykład analizy poziomu gotowości do zmiany (il. 8).

Spotkałem się z próbami wykorzystania systemów informatycznych do przeprowadzenia analizy poziomu gotowości do zmiany, a następnie do monitorowania postępu uczestników zmiany. O ile jestem zwolennikiem rozwiązań IT i wielokrotnie wykorzystywałem systemy e-learningowe do utrwalania wprowadzonych zmian oraz do szkoleń, w tym wypadku jestem zdecydowanym przeciwnikiem takich rozwiązań. Przede wszystkim dlatego, że szczególnie na tym etapie większość komunikacji następuje w sposób nieformalny, a nawet niewerbalny. Tylko człowiek (który ma ponadto odpowiednie doświadczenie) może takie sygnały odpowiednio zinterpretować, a następnie pogłębić analizę dzięki dodatkowym pytaniom w taki sposób, aby wydobyć prawdziwą istotę rzeczy.

2.2. Planowanie

Etap planowania składa się z dwóch kluczowych elementów:

- przygotowania wizji (opisanego we wcześniejszym rozdziale),
- planowania działań w ramach projektu zmiany.



II. 8. Analiza poziomu gotowości do zmiany.

Roman Wendt (www.wendt.pl) – *interim manager*, praktyk skutecznego zarządzania zmianą. Od 16 lat jest aktywny zawodowo w środowisku biznesowym, w tym 6 lat jako dyrektor generalny i prezes zarządu. Kolejny etap kariery obejmował pracę w ogólnopolskiej firmie konsultingowo-wdrożeniowej, w której zajmował się podnoszeniem efektywności produkcji. Od 6 lat pracuje jako interim manager. Posiada portfolio 18 zakończonych sukcesem projektów biznesowych w Polsce i w krajach Europy Centralnej. Jest założycielem i członkiem Stowarzyszenia Interim Managers.



„Celem tej książki jest przekazanie podstawowej wiedzy na temat zarządzania zmianą w jak najbardziej przystępny sposób”.

(rozdz. I, s. 9)

Publikacja została pomyślana i zrealizowana jako zwięzły i praktyczny przewodnik dla menedżera, który stoi u progu zmian w firmie. Celem jest uświadomienie go, z czym będzie musiał się zmierzyć w najbliższej przyszłości oraz na co powinien zwrócić uwagę, by zaplanowane działania i często jego kariera nie legły w gruzach.

Książka została napisana przez praktyka na podstawie doświadczeń, zdobytych w trakcie realizacji kilkunastu projektów w **firmach polskich**. Publikacja jest przeznaczona dla praktyków zarządzania.

Dzięki tej książce dowiesz się:

- czym jest i co oznacza zmiana dla firmy
- co zrobić, by zmiana się powiodła
- co zrobić z oporem przeciwko zmianie
- jak poprowadzić zmianę przy wykorzystaniu sprawdzonych narzędzi

Zacharek



d o m
wydawniczy

Odwiedź naszą księgarnię w Internecie

- pobierz **BEZPŁATNE** fragmenty książek
- kup książki bezpośrednio od wydawcy

www.zacharek.com/ksiegarnia



Cena: 39,90 zł