Zmiana zarządzona – czyli dlaczego to może się nie udać

Zarządzanie | Artykuły / Kinga Matysiak

Znane jest powiedzenie, że „zmiana jest czymś, co góra chce, aby środek zrobił dołowi". Według tej drastycznej definicji nie ma szans, by zmiana się nie udała. Przecież góra chce, naciska środek, a ten, by uniknąć przykrych konsekwencji niewykonania zadania, naciska na dół. Dół, nieposiadający żadnego wyboru, stosuje się do wytycznych i w pocie czoła dostarcza produkty projektu zmiany. Czy na pewno gwarantuje to sukces?

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Znane jest powiedzenie, że „zmiana jest czymś, co góra chce, aby środek zrobił dołowi". Według tej drastycznej definicji nie ma szans, by zmiana się nie udała. Przecież góra chce, naciska środek, a ten, by uniknąć przykrych konsekwencji niewykonania zadania, naciska na dół. Dół, nieposiadający żadnego wyboru, stosuje się do wytycznych i w pocie czoła dostarcza produkty projektu zmiany. Czy na pewno gwarantuje to sukces?

Dół wyczerpany, zdemotywowany, niechętny do dalszych inicjatyw, chcący zachować status quo. Środek, zestresowany – odpowiedzialny przed zespołem za wykonanie pracy. Góra niezaangażowana w realizację projektu, ale wymagająca. Za błędy i opóźnienia zmiany obciąża nie siebie, a wszystkich poniżej. Czy można inaczej? Czy istnieje sposób, by zaradzić nadciągającej katastrofie? Tak, i pewnie wyda się on bardzo prosty. Dlaczego jednak tak rzadko zmiany kończą się sukcesem?

Zacznijmy od góry – Sponsor
Słusznie kojarzony z budżetem. Samo zezwolenie na wykorzystanie do działań w zmianie budżetu firmy i jej zasobów nie zwalnia sponsora z podstawowego obowiązku – firmowania zmiany. Z czym się to wiąże? Promowanie wizji zmiany, uczestniczenie w spotkaniach, wspieranie zmiany, otwartość do ludzi. Sponsor to twarz zmiany. Element jej pozytywnego wizerunku, marketingu. To nie może być twarz brzydka, ani niewidoczna. Aktywność sponsora to psychologiczna pomoc w przejściu przez zmianę całej organizacji.



Środek – dyrektorzy działów, kierownicy liniowi
To Sponsorzy Podtrzymujący. Ich rola jest często niedoceniona, mimo, że jest to rola ważna. Odpowiada za przekazywanie wizji niżej, realne wspieranie zmiany. Jeśli dyrektor sabotuje zmianę, dostarcza najsłabsze zasoby, pod nosem komentuje niewygody, jakie zmiana ze sobą niesie, to zmiana może się nie udać, a

prawdopodobieństwo porażki jest wprost proporcjonalne do jego pozytywnego nastawienia. Wracamy tym sposobem do Sponsora. Jak wierzyć w powodzenie zmiany, jeśli Sponsor jest wycofany i jedynie oczekuje na efekty?

Dół – pracownicy liniowi
Często nie tylko są odpowiedzialni za wytwarzanie produktów zmiany, to jeszcze są często użytkownikami końcowymi owej zmiany. Ich zaangażowanie jest kluczowe dla wdrożenia. Podążając jednak za zasadą, że ryba psuje się od głowy… wracamy do punktu wyjścia. By działano na odpowiednim poziomie energii wkładanej w projekt, by ludzie nie bali się konsekwencji zmian i nie wykazywali oporu, w całej strukturze organizacyjnej muszą zaistnieć niżej wymienione elementy.

Wizja przekazywana dwutorowo
Od Sponsora oraz od bezpośredniego przełożonego – podnosi to rangę zmiany, działa na korzyść zmniejszania oporu i niepowracania do starych przyzwyczajeń (homeostaza). Zaprosić Sponsora na *kick off*. Poprosić, by przyszedł na spotkanie zespołu. To naprawdę działa. Ważne, by każdy z pracowników wiedział, że zmiana jest nieunikniona i „stoi za tym sama góra". Zminimalizować to może późniejsze zaprzeczanie zmianie, chęć negocjowania jej warunków i ostatecznie przybliży ludzi do akceptacji procesu zmiany.

Szczerość
Czasem zmiana niesie za sobą trudne decyzje, działa bezpośrednio na niekorzyść jednostek, działów. Bezpodstawne straszenie, okłamywanie ludzi (w tym zatajanie znanych faktów), czy poddawanie się efektowi Pollyanny i ślepa wiara, że ryzyka nie wystąpią i nie należy o nich nikogo informować, trzymanie kluczowych informacji do końca np. o zwolnieniach wynikających ze zmiany – to wszystko jest przyczyną niepowodzeń i trudności we wdrażaniu zmiany. Znane są historie ludzi dowiadujących się z gazet o przejęciach lub połączeniach firm. Na każdym poziomie niezbędna jest szczerość na temat realizacji i ewentualnych konsekwencji.

Zezwalanie na zmniejszoną efektywność
Ludzie, którzy są poddawani zmianie, muszą uczyć się nowych umiejętności, zachowań. Przyzwalanie na błędy oraz na spadek efektywności zadań, które są nawet dobrze znane, eliminowanie niechęci przed nauką i stwarzanie atmosfery zaufania – to klucz do minimalizowania lęku przed nauką, a tym samym przed samą zmianą.

Stosowanie metodyki projektowej
Zmiana jest skomplikowanym procesem na wielu płaszczyznach organizacji. Wskaźnik niepowodzenia inicjatywy zmian – w szczególności, w przypadkach gdy wyniki zmian są niższe niż zakładano – wynosi nawet do 70–80% (King and Peterson, 2007). Skąd taki radykalnie niski poziom skuteczności? Zmiana już sama w sobie niesie wiele niedomówień, niepewności i chaosu. Im większa zmiana, tym bardziej wymaga podejścia systemowego, uporządkowanego i czytelnego. Podejścia metodyczne, zwinne lub tradycyjne, niosą za sobą szereg dobrych praktyk, wspólny język i usystematyzowane, ustandaryzowane podejście. Sam fakt wprowadzenia zmiany wybraną metodyką nie gwarantuje oczywiście sukcesu, ale pozwala na pamiętanie o ważnych elementach i minimalizuje niepowodzenia. Szacuje się, że jedynie połowa zmian wprowadzana jest według metodyk projektowych. Może warto pomyśleć nad implementacją sprawdzonego systemu?

Zarządzanie oporem
Nawet jeśli zmiana jest w organizacji oczekiwana, to wiąże się z lękiem, często niechęcią jej bezpośredniego przeprowadzenia. Wprowadzanie zmiany na siłę nie jest jej zarządzaniem, tylko jej wymuszaniem. Przemyślana

zmiana, która wiąże się z zarządzaniem interesariuszami ma pozytywny wpływ na minimalizowanie oporu. Interesariuszami należy zarządzać jak ryzykiem – stale i rzetelnie. I jak w ryzyku – sama identyfikacja problemów jeszcze nikogo nie uratowała przed konsekwencjami wydarzeń.

Powiedzenie przytoczone w pierwszym zdaniu wcale nie musi być postrzegane w sposób pejoratywny. Góra świadoma i dojrzała, środek zaangażowany i wspierający, a dół zorganizowany i sprawny – to idealny rysunek każdej zmiany i wcale nie musi być to historią z bajki. Chodzą legendy miejskie, że kiedyś, w jakiejś organizacji to się udało... I mimo, że wydaje się to być banalne, mimo, że jest proste – to nie jest łatwe do wprowadzenia. To jest jak z komunikacją – niby wszyscy wiemy jak się komunikować, ale mamy ogromne problemy z porozumieniem się.

Bibliografia:
E. Cameron, M. Green, Making sense of change management, wyd. Kogan Page Limited, London 2013
Red. R.Smith, D. King, R. Sidnu, D.Skelsey, The eective Change Manager's Handbook, wyd. Kogan Page Limited, London 2015

––

Kinga Matysiak – trener zarządzania projektami i kompetencji społecznych w biznesie w Altkom Akademia.

Artykuł dzięki uprzejmości www.strefapmi.pl (nr 13/2016, str. 12).