

Rozsądna Metamorfoza

Obserwując współczesne firmy, można odnieść wrażenie, że zagadnienie zmian przepracowane zostało jak żadne inne. Szkolenia i warsztaty, przemówienia zarządów i ekspertów zewnętrznych, eventy, zaklinanie sukcesów, gdy tymczasem ... 85% zmian kompletnie zawodzi lub dostarcza rezultatów dalekich o pierwotnych założeń.

Badając wiele inicjatyw zmian, AchieveGlobal zapytało liderów organizacji na całym świecie o przyczyny porażek wdrażanych zmian. Nikogo nie zdziwił fakt, że najczęściej wskazywano na brak komunikacji, samozadowolenie zarządzających, niezgodność zmian z istniejącą kulturą organizacji, silny opór ze strony pracowników, niewystarczające wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa oraz brak wiary w rezultaty zmian a także niewłaściwe oszacowanie zasobów i możliwości firmy. Frapujący natomiast okazał się wniosek, że firmy planując zmiany pytały zazwyczaj o to „Jak zamierzamy się rozwijać?”, „Jak zarabiać więcej?”, „Jak rozwijać naszą przewagę rynkową?” zapominając o fundamentalnym pytaniu – „Czy nasza firma jest zdolna do takiej zmiany?”

Błędne założenie

Gdzie zatem tkwi kluczowy problem? W planowaniu, możliwościach i zasobach, złym określaniu oczekiwanych rezultatów, nastawieniach ludzi?

Otóż błędne jest samo założenie, że najważniejsza jest metodologia, proces, sekwencja działań wprowadzających zmiany. Motorem zmian, kołem zamachowym i czynnikiem zapewniającym energię, tempo oraz gotowość do zmian, nie jest sam proces wdrażania zmian, lecz suma zachowań przywódczych w organizacji.

Dopóki organizacje nie zmienią tego założenia, zmiana będzie niechcianym wyzwaniem powracającym w snach zarządów, tematem żartów i złośliwości menedżerów liniowych oraz przyczyną frustracji pracowników liniowych.

Zdolność do zmiany

Analizując sukcesy i porażki liderów, AchieveGlobal zidentyfikowało 10 kluczowych praktyk, które ucieleśniają skuteczne działania oddzielające sukces od porażki. Gdyby te zachowania stały się stylem codziennego działania menedżerów, zmiany mogłyby następować w sposób naturalny i bezbolesny i nie wymagałyby ogłaszania stanu wojennego.

I tu docieramy do najtrudniejszego tematu, jakim jest sianie i czekanie na plon. Większość menedżerów uważa, że takie podejście jest sprzeczne z tempem i wymogami współczesnego rynku. Nic bardziej mylnego, mowa bowiem o długofalowej inwestycji, która zwraca się w bardzo prosty sposób jakim jest mniejszy opór przed zmianami na każdym poziomie organizacji.

Zasady osiągnięcia zdolności do zmiany

Kto nie rozumie ten się boi, kto się boi ten się opiera lub walczy. Dorosły człowiek przyjmuje trudne zmiany wówczas, gdy rozumie ich powody, może je skomentować, otwarcie nazwać swój stosunek do nich. Dobrze, gdy dostrzega dla siebie szansę lub nie obawia się zagrożeń. Dodatkowo musi mieć stały dostęp do informacji o tym, co i gdzie się dzieje oraz za jaki czas pojawią się rezultaty.

Biorąc pod uwagę te okoliczności, skuteczni menedżerowie stale i konsekwentnie działają w trzech obszarach. Uruchamiają zdolność ludzi do podejmowania zmian, stale prowadzą ukierunkowaną komunikację i monitorują mechanizmy i nastroje. Nie przypomina to jednak marszu wojska z wyprowadzaniem dział przed decydującym starciem. Są to konsekwentne, codzienne, praktyki menedżera, który łączy strategię i obserwacje rynku z codziennymi wyzwaniem swojego zespołu.

Uruchamianie zdolności do zmiany

Kiedy liderzy objaśniają pracownikom rzeczywistość biznesową i jej wpływ na codzienne działania w firmie, ci zdecydowanie łatwiej przyjmują konieczne zmiany. Postrzegają je jako prewencję, odpowiedź firmy na to, co może nadejść w niedalekiej przyszłości. Zwiększa to ich aktywność oraz osobiste poczucie wpływu. Ale co to oznacza w praktyce?

Pewna firma postawiła menedżerom sprzedaży nowy cel – zespoły sprzedaży powinny wspólnie analizować otoczenie rynkowe, szczególnie zaś trendy, potrzeby i zachowania klientów oraz poczynania konkurentów. Cykl spotkań sprzedawców zapoczątkowano w okresie bumu rynkowego, kiedy nie starczało czasu na zagospodarowanie przychodzących zamówień. Stałe omawianie codziennych wyzwań zapoczątkowało zmiany w strukturach zespołu sprzedaży. Stało się jasne, że by nie tracić klientów, należy inaczej ustawić grupy handlowe. Oddawanie klientów innym osobom było bolesne z punktu widzenia przywiązania i osobistej straty ale całkowicie jasne i zrozumiałe dla handlowców. Przecież sami wyłapali szanse i rekomendowali zmiany.

Uruchamianie zdolności do zmiany może mieć postać grupowego uczenia się w oparciu o wspólne pozytywne i negatywne doświadczenia. Jeden z liderów nie zrezygnował z podsumowania projektów, pomimo tego, iż jego podwładni uważali je początkowo za stratę czasu. Na każdym spotkaniu zachęcał zespół do wskazywania sukcesów i porażek, ośmielając ich do diagnozowania ich mocnych i słabych stron. Z czasem spotkania zmieniły się w krótkie omówienie okoliczności projektu i poszukiwanie pomysłów. Ludzie wiedzieli, że rzetelna ocena działań, czasem bardzo bolesna, długofalowo buduje ich profesjonalizm i odwagę.

Nic tak nie uruchamiania indywidualnej zdolności do zmian, jak rzeczywisty udział. Prawdziwi przywódcy zachęcają do zasadnego zaangażowania. Jeden z respondentów badania AchieveGlobal analizował nastawienia swoich pracowników na skali przyjmowania zmiany. W pierwszej kolejności diagnozował opornych i opiniotwórczych, następnie zapraszał ich do rozmowy o nowej inicjatywie. Z czasem „oporni” sami zgłaszali się jako swoiści adwokaci diabła. Mówili, że szef stwarzał im możliwość zmiany nastawienia nie oceniając go na wstępie. Był dla nich wzorem okazywania uznania i szacunku dla odmiennych punktów widzenia.

Ukierunkowana komunikacja

Wniosek, że zawiodła komunikacja jest dla wszystkich oczywisty. Menedżerowie budujący kulturę zmiany powtarzają jak mantrę dwie zasady: udostępniaj informacje potrzebne innym i zachęcaj ich do otwartego feedbacku. Brzmi dobrze, słabiej działa. Polscy menedżerowie wiedzą, że potrzebna

jest informacja o przyczynach podejmowanych działań, zapominają jednak, że wskazanie korzyści czy zagrożeń też należy do ich zadań.

Jeden z badanych menedżerów uważał, że inteligentni pracownicy dopowiedzą sobie sami, co zyskują i co tracą. Uznał, że mówienie o takich sprawach to sztuczny, anglosaski zwyczaj, który obraża ich inteligencję i doświadczenie. Pracownicy zarzucali mu, że nie zadał sobie trudu by postawić się w ich sytuacji, że widział zmianę jedynie z perspektywy najwyższego kierownictwa.

Członkowie zarządu jednej z firm przyjęli założenie, że zbieranie informacji zwrotnych to proces, który opóźni zmianę. Lepiej podjąć drobne kroki ale je podjąć niż debatować z dyrektorami i zbierać ich rekomendacje. Przecież są zajęci i mają złe doświadczenia z grupowego analizowania spraw. Kiedy jasno wyrazili oczekiwanie, że dyrektorzy mają patronować projektowi wdrożenia MBO, ci zawetowali swój udział i wskazali innego właściciela procesu – HR.

W ukierunkowanej komunikacji nie chodzi o jednorazowe wystąpienie zapowiadające projekt, zmianę strategii czy wdrożenie procesu. Chodzi o zaplanowany i kompleksowy proces pozyskiwania sprzymierzeńców. Racje ma bowiem nie ten kto tak myśli ale ten, kto potrafi do niej przekonać innych ludzi.

Monitorowanie mechanizmów i nastrojów

Kiedy zmiany następują jedna po drugiej, ludzi opuszcza zaangażowanie, koncentracja i wola walki. Niektórzy powracają do wrogiego oporu. Dzieje się tak, gdy liderom nie starcza czasu by pochylić się nad wydolnością psychofizyczną pracowników oraz rzeczywistą jakością procesów i struktur.

Zmiany toczą się lepiej, gdy ludzie mają wyznaczone zadania krótko- i długoterminowe, podzielone odpowiedzialności oraz zidentyfikowane potencjalne zagrożenia. Liderzy nie zapominają o rozsądnym monitorowaniu działań i ich korygowaniu. Najlepsi dają ludziom dostęp do informacji o postępach i zachęcają do wyłapywania tego co idzie dobrze oraz tego, co zdecydowanie przeszkadza. Nie ukrywają trudności i nie zamiatają pod dywan, mimo tego, że czasem osłabia to tempo zmian.

Jeden z kierowników projektu odpowiedzialny za połączenie dwóch linii produktowych świadomie opóźnił start projektu. Na spotkaniu, którego celem było zaplanowanie warsztatów wymiany wiedzy o produktach zauważył bowiem, że część grupy projektowej nie została poinformowana o przyczynach połączenia linii. Osoby te nadal mocno broniły zasadności istnienia swojej jednostki, deklarując jednak, że gotowe są podjąć konieczne działania. Klimat spotkania wskazywał, że praca domowa nie została odrobiona. Kolejne tygodnie poświęcono na zebranie feedbacku od wszystkich zaangażowanych w proces połączenia. Jego osobistym celem stało się pozyskanie indywidualnego akcesu do zmian. Uznał, że krok w tył jest inwestycją w przyszły sukces.

Menedżer odpowiedzialny za stworzenie zespołu analityków zaprosił do niego pracownika, który dotychczas zajmował się podobnymi działaniami. Poinformował go o swojej decyzji podczas spotkania startującego działanie zespołu. Jakie było jego zdziwienie, kiedy promowany pracownik rzeczowo i przyjaźnie wyraził swoje wątpliwości wobec proponowanej mu roli. Mimo niezdarności tej sytuacji wysłuchał sugestii pracownika i przesunął go w inne miejsce firmy. Członkowie zespołu analitycznego uznali, że lider zaprezentował podejście otwarte na osobiste potrzeby pracownika i podzielili się jego obowiązkami. Czasem mniej znaczy więcej.

Wskazówki i inspiracje

W obliczu wyzwań jakie funduje nam współczesny rynek, przywództwo staje się najbardziej pożądanym zasobem. Suma zachowań przywódczych decyduje o sukcesie firmy, zwłaszcza w aspekcie inicjowania zmian i przeprowadzania przez nie całych organizacji. Liderzy najznamienitszych firm zgodnie uznali, że zdolność przechodzenia przez zmiany jest obecnie najsilniejszą przewagą konkurencyjną firm.

W badaniu prowadzonym przez AchieveGlobal respondenci wskazali działania najwyższego kierownictwa firmy, które pobudzają zmiany. Wśród nich najczęściej wskazywali: stałe i konsekwentne rozwijanie pracowników; zrozumienie, że ludzie mogą się uczyć nowych, złożonych zachowań przez całe życie; częste przekazywanie pracownikom użytecznych informacji dotyczących zmiany; obserwacja otoczenia pod kątem okoliczności, które powodują konieczność przeprowadzenia zmian; okazywanie osobistego zaangażowania w proces zmiany; demonstrowanie zachowań, których oczekujemy od innych; wykorzystywanie informacji zwrotnej w celu korygowania strategii zmian; tworzenie organizacji otwartej na zmiany; budowanie pozytywnego poczucia, że zmiana jest konieczna; kreowanie energii dla zmiany oraz tempa jej realizacji; obserwacja emocji i nastrojów w organizacji równie rygorystycznie, co innych wskaźników.

Dawniej głoszono, że kluczową kompetencją skutecznego menedżera jest obszar techniczny oraz wiedza operacyjna o procesach firmy a wraz z awansem pojawia się konieczność strategicznego myślenia. Nikt nie doceniał interpersonalnych umiejętności lidera, nazywając je zresztą nieco lekceważąco umiejętnościami miękkimi. Współcześni liderzy podkreślają, że gwarantem sukcesu na wyższym szczeblu organizacji są zdolności interpersonalne i strategiczne. Bez nich zbudowanie poczucia, że zmiana, mimo trudności jakie niesie, jest stałym elementem krajobrazu biznesowego nie byłoby możliwe.

Zacznijmy zatem od osobistej refleksji. Postawmy sobie najważniejsze pytanie. Czy jesteśmy gotowi do zmiany przekonania, że sukces zmiany zależy od prawidłowego zaplanowania i wdrożenia sekwencji działań operacyjnych?