

Jarosław
RUBIN

Wiesław
GRABOWSKI

Marek
NAUMIUK

ZWINNOLOGIA

Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą



55 praktycznych narzędzi Agile

ZWINNOLOGIA

Jarosław
RUBIN

Wiesław
GRABOWSKI

Marek
NAUMIUK

ZWINNOLOGIA

Innowacyjne podejście do zarządzania zmianą



55 praktycznych narzędzi Agile

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Przedmowa | 9 |
| 1. Czy potrzebna jest jeszcze jedna książka o zarządzaniu zmianą? | 13 |
| 1.1. Klasyka nie rządzi, czyli ponad 20 lat porażek | 17 |
| 1.2. Einstein wyznacza kierunek | 22 |
| 1.3. Menedżer w świecie SPAM-u | 25 |
| 1.4. Przestroga Czerwonej Królowej | 29 |
| 1.5. Źródła inspiracji – czego możemy nauczyć się od informatyków i wizjonerów? | 32 |
| 2. Co jest do zrobienia i w jaki sposób? Aspekt organizacyjny..... | 41 |
| 2.1. Reakcja na świat SPAM-u | 43 |
| 2.2. Wgląd – zajrzyj firmie głęboko w oczy | 52 |
| 2.3. Opcje działań – strzeż się jedynie słusznej drogi | 91 |
| 2.4. Eksperymenty – klucz do zwinności | 104 |
| 2.5. Trzymaj rękę na pulsie – monitorowanie wdrożenia | 112 |
| 3. Kto ma to zrobić? Ludzie – to przez nich albo dzięki nim..... | 121 |
| 3.1. Solidny most | 123 |
| 3.2. „Każda zmiana rodzi opór”? | 131 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Dlaczego biskup chciał się dać oszukać, czyli przekleństwo pragnienia kontroli | 139 |
| 3.4. Neurony i zmiana, czyli skąd biorą się reakcje ludzi na bodźce | 144 |
| 3.5. Od Innowatorów do Negatorów | 159 |
| 3.6. Łamać opór czy radzić sobie z reakcjami | 166 |
| 3.7. Angażować, jak to łatwo powiedzieć | 177 |
| 3.8. Komunikacja, czyli powiedz, napisz, pokaż | 203 |
| 3.9. Kultura zjada zmianę na śniadanie | 237 |
| 3.10. Kiedy utkniesz, czyli jak pokonać bariery na drodze do sukcesu zmian | 244 |
| 4. Przeczytać to za mało, czyli jak wdrożyć zwinne podejście do zmiany..... | 259 |
| 4.1. Przekonanie sponsorów do zwinnego podejścia | 261 |
| 4.2. Wprowadzenie Zwinnego Zarządzania Zmianą w organizacji | 263 |
| 5. Katalog narzędzi Zwinnego Zarządzania Zmianą | 273 |
| 5.1. 5 komponentów komunikatu o zmianie | 281 |
| 5.2. 5 × Dlaczego | 283 |
| 5.3. 6 taktyk radzenia sobie z reakcjami na zmiany | 286 |
| 5.4. 8 etapów zmiany Kottera | 291 |
| 5.5. Analiza 5 Barrier | 296 |
| 5.6. Analiza Pola Sił – Kanwa taktyczna | 299 |
| 5.7. Antyproblem | 302 |
| 5.8. Badanie kultury organizacyjnej OCAI | 305 |
| 5.9. Błyskawiczne prezentacje | 308 |
| 5.10. Burza mózgów (pisemna) | 310 |
| 5.11. Co by zrobił? | 313 |

| | |
|---|-----|
| 5.12. Diagnoza „syndromu małża” | 315 |
| 5.13. Drabina sprawstwa | 317 |
| 5.14. Drabina wnioskowania | 319 |
| 5.15. Gorące krzesło | 323 |
| 5.16. Hakowanie kultury organizacyjnej | 326 |
| 5.17. Indeks zadowolenia | 330 |
| 5.18. Informacja zwrotna – lista kontrolna | 333 |
| 5.19. Jeździec i Słoń | 336 |
| 5.20. Kalendarz Niko-niko | 339 |
| 5.21. Kanwa opowieści | 343 |
| 5.22. Karty Kudo | 346 |
| 5.23. Kręgi na wodzie | 351 |
| 5.24. Krzywa zmiany Virginii Satir | 353 |
| 5.25. Lean Coffee™ | 357 |
| 5.26. Mapa sfery wpływu | 361 |
| 5.27. Mapa zmiany | 363 |
| 5.28. Mapowanie interesów | 366 |
| 5.29. Metoda delficka | 370 |
| 5.30. Model 20-60-20 | 372 |
| 5.31. Model 7S | 376 |
| 5.32. Model doboru taktyk radzenia sobie z reakcjami na zmianę wg Lorsch’a | 378 |
| 5.33. Model NOWINA | 382 |
| 5.34. Model SPAZM | 386 |
| 5.35. Model Vrooma-Yettona-Jago | 392 |
| 5.36. Moving Motivators | 397 |
| 5.37. Odwrócone gorące krzesło | 400 |
| 5.38. Otwarta Przestrzeń | 403 |
| 5.39. Plan komunikacji | 406 |
| 5.40. Planning Poker™ | 409 |

| | |
|--|-----|
| 5.41. Radiator informacji | 413 |
| 5.42. Retrospektywa | 416 |
| 5.43. Rozmiary koszulek | 420 |
| 5.44. Rozmowa w Kawiarence | 423 |
| 5.45. Słownik Negatora | 427 |
| 5.46. Strategiczna Kanwa Zmiany | 430 |
| 5.47. Szablon hipotezy | 435 |
| 5.48. Szalone ósemki | 438 |
| 5.49. Sztuczne założenie | 441 |
| 5.50. Tabela rankingu ilościowego | 443 |
| 5.51. Tablica eksperymentów | 446 |
| 5.52. Tablica Kanban zestawiająca działania do realizacji | 449 |
| 5.53. Tory pływackie | 452 |
| 5.54. Wykres kosztu/wartości opcji działań | 456 |
| 5.55. Złoty krąg | 459 |
| Coś się kończy, coś się zaczyna | 463 |
| Kudos | 465 |
| Bibliografia | 469 |

PRZEDMOWA

Swoją karierę rozpocząłem jako deweloper, następnie zarządzałem, aż w końcu zająłem się doradztwem z perspektywy Agile i tworzenia oprogramowania.

Moje pierwsze zetknięcie się z dużą zmianą miało miejsce w czasie konkursu wrzasków urządzonego przez menedżera wyższego szczebla reprezentującego klienta i „senior” agile coacha, z którym pracowałem. Nie ma potrzeby wspominać, że to był dla mnie szok, jako dla osoby sprowadzonej po to, by wspierać zmianę organizacyjną, kiedy to i wiele podobnych zdarzeń pokazało mi, że tak naprawdę to nikt jej nie chce.

To, co zaczęło się w 2009 roku na blogu jako post, który miał mi pomóc zrozumieć całą sytuację, rozwinęło się w kilka wystąpień na konferencjach, powstanie tutoriala wideo dla Safari Books and InformIT (obecnie FrontRow-Agile), a w końcu napisanie dwóch wersji książki *Lean Change Management*.

Spojrzałem wstecz na zarządzanie zmianą organizacyjną i zauważyłem, że większość modeli bazuje na myśleniu liniowym, opartym na zarządzaniu projektami, lub na postawieniu w centrum ludzi i ich reakcji na zmianę, zamiast skupiać się na tym, co ważne: ludzie, którzy mają na co dzień żyć z konsekwencjami zmiany, muszą być zaangażowani w jej projektowanie.

Świat zarządzania zmianą koncentruje się na ideach, które na dużym poziomie ogólności wyglądają rozsądnie, ale kompletnie się sypią, kiedy jest 10:13 i ty, agent zmiany, masz jedyną, ostatnią szansę na pozyskanie uwagi sponsorów zmiany, którą wspierasz, a z jej wdrożeniem są problemy.

Te idee obejmują zdobycie tzw. *buy-in* dla zmiany, tworzenie poczucia pilności, posiadanie przemyślanych planów komunikacji, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, dawanie ludziom możliwości przepracowania zmiany i inne bardzo ogólne stwierdzenia, graniczące z byciem kompletnie bezużytecznymi sloganami.

Niedawno miałem wystąpienie (*keynote*) dla organizacji, która świętowała swoje 10-lecie w obszarze doradztwa w zarządzaniu zmianą, i zadałem pytanie:

– Co by się wydarzyło, gdybyś wszedł do biura waszych sponsorów zmiany i zaczął je przemeblowywać, ponieważ masz certyfikaty w dekorowaniu biur?

Jedna z osób wykrzyknęła:

– Wywaliliby ciebie!

Oczywiście, że tak by zrobili. Oni nie wiedzą, co i dlaczego robisz, i to jest częsty przypadek w naszych organizacjach, kiedy ludzie zajmujący się zmianą biegają w amoku, nie biorąc pod uwagę kontekstu lub ludzi dotkniętych przez zmianę tylko dlatego, że wykres Gantta mówi: „Wykonać zadanie X”.

Podchodzimy do zmiany jak do wymiany świec w samochodzie, ale grupy ludzi nie działają tak, jak działa silnik.

To może brzmieć szalenie, ale cała idea Lean Change Management sprowadza się do myślenia o zmianie organizacyjnej w odmienny sposób. Najpopularniejsze obecnie metody zarządzania zmianą są oparte na sposobie myślenia, który obowiązywał jeszcze przed narodzinami internetu! Te bazujące na zarządzaniu projektami i liniowym podejściu do zmiany nie są już dłużej odpowiednie.

W świecie, w którym 14-latek może wstrząsnąć całą branżą, strącając ją z fundamentów stworzonych przez swoich rodziców, wiele organizacji chce wiedzieć:

- Jak możemy zmieniać się szybciej?
- Jak zapewnić sukces zmiany?

Aby odpowiedzieć sobie na to pytanie, w naturalny sposób spoglądają na Agile. Z zewnątrz Agile wygląda na „szybsze, lepsze, tańsze” rozwiązanie, nawet jeśli praktycy Agile mówią, że to nie jest wcale „cudowny środek”¹.

Podejście Agile jest prawdopodobnie lepszym podejściem do zarządzania zmianą w porównaniu do tworzenia wielkiego planu zmiany i życia w nadziei, że on zadziała, ale jest więcej rzeczy, o które trzeba zadbać. W miarę jak nasze społeczeństwo ewoluje, zmieniają się tak samo nasze organizacje. A kiedy ewoluują nasze organizacje, to nasze zasady, procedury postępowania, metody, procesy i narzędzia zarządzania zmianą też powinny się zmieniać.

Czy chcemy to przyznać, czy nie, zmiana w naszych organizacjach następuje według tego samego schematu, co zmiana naszych społeczeństw:

Ktoś jest zirytowany status quo i podejmuje działanie. Jeśli jest to właściwe działanie i dzieje się we właściwym czasie, to daje ono początek ruchowi społecznemu. Jeśli jednak tak nie jest, to zmiana po prostu się nie rozprzestrzeni i niewiele możesz z tym zrobić.

Przyszłość zarządzania zmianą, jak również wiodąca wizja stojąca za Lean Change Management to odejście od przestarzałych, liniowych, bazujących na zarządzaniu projektami idei i skierowanie się w stronę współczesnych praktyk, które naśladują sposób, w jaki zmienia się społeczeństwo:

Różnorodność i włączanie ponad Planowanie za zamkniętymi drzwiami

Prawdziwa przejrzystość ponad Korporacyjne Gadki²

Otwarty dialog ponad Plany komunikacji

Przyczyna i Celowość ponad Pilność

Prostota poprzez Interakcje ponad Złożone procesy zmiany

Wizualizacja i Storytelling ponad Plany Projektów i KPI.

¹ W tekście oryginalnym, jaki przesłał nam Jason: „silver bullet”.

² Jason napisał nieco mocniej: „Corporate Bullshit”.

Żyjemy w świecie nieograniczonej twórczości. To znaczy: „Google wie wszystko”, więc nie ma problemu, aby ktokolwiek stworzył nowe ramy, metodę, proces lub narzędzie. Jeśli potrzebujesz dowodu, wpisz w wyszukiwarce *change management frameworks*, złap trochę popcornu i przygotuj się na długą noc!

To, co się nigdy nie zmienia, to sposób, w jaki zachodzi zmiana, a powyższe sześć zdań stanowi dla ciebie przewodnik, jak możesz zbudować swoje własne podejście do zmiany w oparciu o to, jak przebiega ona w sposób naturalny.

Jako gatunek ciągle wypatrujemy tego, co jest przed nami. Dowody na to istnieją wszędzie wokół nas. W czasie naszych ulubionych programów telewizyjnych pojawiają się zapowiedzi następnych odcinków, a na ekranie wyskakują napisy informujące, co będzie w programie za chwilę. Programy sportowe i wiadomości korzystają z pasków, pokazujących, co będzie dalej, aby utrzymać uwagę widzów.

W dzisiejszych czasach w każdej chwili dociera do nas nawał informacji, więc stoimy nie tylko w obliczu postrzeganego „oporu wobec zmiany”, ale również w obliczu wyzwania związanego z rywalizacją o uwagę i czas innych osób.

Być może, aby się dowiedzieć, co będzie następnym trendem w zarządzaniu zmianą, powinniśmy myśleć w odmienny sposób, a nikt nie wyraził tego lepiej niż John Seely Brown w swojej książce *The Social Life of Information*:

Drogą naprzód jest, paradoksalnie, spoglądanie nie do przodu, ale rozglądanie się wokół.

Jason Little

<http://leanchange.org>

1

*CZY POTRZEBNA JEST
JESZCZE JEDNA KSIĄŻKA
O ZARZĄDZANIU ZMIANĄ?*

Jarosław Rubin rozmawiał o planach dotyczących napisania tej książki ze współautorką bestsellera Myślenie wizualne w biznesie – Karoliną Jóźwik. Siedzieli wieczorem we włoskiej pizzerii we Wrocławiu, kiedy Karolina zapytała: „Jaki jest tytuł waszej książki?”. „Praktyka zarządzania zmianą” – usłyszała w odpowiedzi. „To tytuł tak cienki, jak ciasto pizzy, którą jemy” – stwierdziła Karolina i zaczęła przekonywać Jarosława, że ludzie nie czekają na książkę z zarządzaniem zmianą w tytule. A wyrażenie „zarządzanie zmianą” nie kojarzy się większości osób z niczym konkretnym. Jest to o tyle ciekawe, że żyjemy w świecie ciągłych zmian.

Zarządzanie zmianą nie istnieje!

Wyrażenie *zarządzanie zmianą* prawie nie funkcjonuje w przestrzeni publicznej i u większości ludzi nie wywołuje żadnych skojarzeń. Jeśli już pojawiają się jakieś skojarzenia, to pochodzą one z dwóch skrajnych, a czasem nawet przeciwstawianych sobie perspektyw.

Pierwsza z nich to postrzeganie każdej zmiany w organizacji jako projektu do wykonania i koncentrowanie się na zadaniowym, organizacyjnym aspekcie zmian. Druga zaś to zajmowanie się tylko ludźmi w procesie zmian – skupienie się na lęku przed zmianą albo oporze wobec zmian, zwłaszcza w przypadkach różnego typu restrukturyzacji czy redukcji zatrudnienia.

Naszym zdaniem nie należy przeciwstawiać sobie dwóch wymienionych wyżej sposobów myślenia o zmianie, tak jak nie należy przeciwstawiać sobie zarządzania i przywództwa. Właśnie dlatego, aby połączyć te dwa nurty i wskazać wszystkim praktykom zarządzania jednolite, efektywne podejście do zmiany, postanowiliśmy napisać tę książkę.

Po latach wdrażania zmian, doskonalenia procesów i proponowania innowacji w firmie może uważasz, że skuteczność takich działań nie będzie już wyższa. Być może pogodziłeś się z tym, że istnieje „szklany sufit” 30% w pełni udanych przedsięwzięć, który sprawia, że liderzy zmian są w większości skazani na porażkę. Tymczasem wcale nie musisz się z tym godzić. Czas rozbić szklany sufit!

W naszej książce pokazujemy drogę, która nie jest zestawem gotowych recept, ale zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu podejmowanych inicjatyw zmian. Zanim wyruszymy razem w tę drogę, poszukajmy odpowiedzi na pytanie: Dlaczego zarządzanie zmianą jest kluczową kompetencją w organizacjach XXI wieku? Poszukiwania będziemy prowadzić, analizując rezultaty klasycznego zarządzania zmianą, rozglądając się w świecie SPAM-u, obserwując wyścig Czerwonej Królowej i słuchając Alberta Einsteina.



1.1. Klasyka nie rządzi, czyli ponad 20 lat porażek

Do dziś pamiętam zajęcia na studiach MBA, kiedy to w 2002 roku pierwszy raz usłyszałem o zarządzaniu zmianą – opowiada Jarosław Rubin, zapytany, dlaczego zainteresował się tym tematem.

Ćwiczenia prowadziła profesor Hilda Martens z belgijskiego Uniwersytetu Hasselt. Oprócz modeli zmiany Kurta Lewina i Davida Nadlera, wprowadzenia takich pojęć, jak agent zmiany, opór wobec zmian czy planowa zmiana, najciekawszym elementem zajęć była symulacja biznesowa obrazująca proces wdrażania zmian na wyższej uczelni. Symulacja zawierała opis sytuacji, zestaw działań, jakie może podjąć zespół wdrażający zmiany, oraz charakterystykę osób, które są podmiotami zmian (dziś powiedziałbym: na które zmiana ma wpływ). Zastosowanie tak aktywizującej formy zajęć, pozwalającej na przeżycie rocznej zmiany w ciągu 8 godzin, było dla mnie prawdziwym odkryciem. Postanawiam działać i propagować zarządzanie zmianą wśród menedżerów i pracowników firm działających w Polsce.

Po pierwsze, kupuję i czytam zestaw książek o zarządzaniu zmianą – niektóre z nich są dla mnie inspiracją do dziś. Wśród zakupionych lektur jest najważniejsza chyba książka o zarządzaniu zmianą – Leading Change³ Johna Kottera. To w tej książce Kotter opisuje klasyczny model zarządzania zmianą w firmie, znany jako „Osiem kroków Kottera”, i podaje niepokojącą informację, że 70% projektów zmian kończy się niepowodzeniem.

Po drugie, zainspirowany symulacją ze studiów MBA tworzę własną symulację biznesową dotyczącą wdrażania zmiany w firmie, którą nazwałem „Change Masters”. Przedstawia ona historię zespołu agentów zmian, którzy mają w ciągu roku przeprowadzić zmiany w firmie. Oddziałują na menedżerów i pracowników firmy za pomocą wybieranych działań, a po każdym z działań otrzymują informację zwrotną o rezultacie działania i ewentualnych reakcjach pracowników.

³ J.P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Po trzecie, adaptuję historię Mojżesza przeprowadzającego Żydów z Egiptu do Ziemi Obiecanej na opowieść o skutecznym zarządzaniu zmianą. I tak to w 2003 roku wykorzystuję „storytelling”, nie wiedząc wtedy, że opowiadanie historii tak się nazywa.

Uzbrojony w wiedzę i narzędzia szkoleniowe ruszam do firm, aby je wesprzeć we wdrażaniu zmian. Wprawdzie na szkoleniach, kiedy uczestnicy słyszą o modelu Kottera, często mnie poprawiają, mówiąc „chyba Kotlera”, ale odbiór opowieści o Mojżeszu i symulacji „Change Masters” był bardzo pozytywny. „Jak w prostej bajce wszystko szło”⁴ i początkowo wzrost efektywności wdrażania zmian w firmach, w których prowadziłem szkolenia lub doradzałem przy projektach zmian, był znaczący.

Po dziesięciu latach, kiedy już prawie każdy trener podejmował się szkolenia z zarządzania zmianą, a prawie każdy z menedżerów uczestniczył w szkoleniu z tego obszaru, nadchodzi mnie refleksja: Dlaczego liczba zmian zakończonych sukcesem w firmach amerykańskich, zachodnioeuropejskich i polskich nie przekracza „magicznego” poziomu 30%?

W wielu artykułach dotyczących wdrażania zmian w firmach czytasz, a na szkoleniach z zarządzania zmianą słyszysz, że 70% procesów zmian w firmach kończy się porażką. Podawanie takiej informacji, często bez powoływania się na źródła, świadczy o tym, że dane dotyczące porażek utrwaliły się już w umysłach trenerów i menedżerów. Czy to jeszcze jeden mit w nauce o zarządzaniu? Skąd się wzięła ta liczba oraz czy badania i obserwacje potwierdzają, że niepowodzeń jest właśnie 70%?

Odpowiedzi na pytanie o pochodzenie owych słynnych 70% dostarcza szybki przegląd literatury dotyczącej wdrażania zmian w firmach. Oto jego rezultaty:

⁴ Cytat z piosenki Jana Kaczmarka zatytułowanej „Na roli”. Kolejny wers tej piosenki może również odnosić się do sytuacji w zarządzaniu zmianą – „I komu to przeszkadzało?”.

- M. Beer i N. Nohria podają, że nawet 70% programów zmian organizacyjnych ponosi fiasko⁵.
- J. Kotter po prześledzeniu zmian w ponad stu firmach pisze, że jedynie kilka przedsięwzięć przyniosło wspiane rezultaty, niektóre zakończyły się całkowitym fiaskiem, natomiast większość znalazła się gdzieś pomiędzy tymi biegunami, aczkolwiek zdecydowanie bliżej dolnego końca skali, a liczba nieudanych projektów osiągnęła w sumie 70%⁶.
- M. Hammer i J. Champy twierdzą, że 50 do 70% projektów reingenieringu przedsiębiorstw ponosi porażkę⁷.
- R. Luecke przytacza wyniki badań prowadzonych przez AMA (American Management Association), że tylko 45% przedsiębiorstw, w których przebiegał proces „odchudzania” (*downsizing*) odnotowało wyższe zyski operacyjne⁸.
- W podsumowaniu wyników badań opublikowanych przez Bain & Company zawarto stwierdzenie, że niespełna jedna trzecia istotnych procesów reorganizacyjnych poddanych analizie przyniosła jakkolwiek wymierną poprawę⁹.

Bardzo ciekawe zestawienie dotyczące sukcesów i porażek zmian podaje Martin E. Smith na podstawie metaanalizy 49 profesjonalnych raportów z lat 1989–2000, dotyczących powodzenia wdrażania zmian w organizacjach¹⁰. Podane przez autora wskaźniki sukcesu zmiany dotyczą procentowego udziału przedsiębiorstw, które z powodzeniem wdrożyły zmianę, w całkowitej liczbie przedsiębiorstw objętych danym raportem.

⁵ M. Beer, N. Nohria, *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 10.

⁶ J.P. Kotter, *Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, nr 3–4.

⁷ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper-Business Essentials, New York 2003.

⁸ R. Luecke, *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, MT Biznes, Warszawa 2003.

⁹ M.W. Blenko, M.C. Mankins, P. Rogers, *The key to successful corporate reorganization*, Forbes.com 30.07.2010, <http://www.bain.com/publications/articles/key-to-successful-corporate-reorganization.aspx> [dostęp: 16.04.2018].

¹⁰ M.E. Smith, *Success Rate for Different Types of Organizational Change*, „Performance Improvement” 2002, nr 1, s. 27.

Wskaźnik powodzenia zmian w zależności od rodzaju zmiany

| Rodzaj zmiany | Liczba raportów | Mediana wskaźnika sukcesu zmiany |
|---|-----------------|----------------------------------|
| Zmiana strategii | 3 | 58% |
| Restrukturyzacja i <i>downsizing</i> | 9 | 46% |
| Zmiana technologiczna | 5 | 40% |
| Różne zmiany | 1 | 39% |
| Zmiana ukierunkowana na jakość (TQM) | 5 | 37% |
| Fuzje i zakup przedsiębiorstw | 9 | 33% |
| Reinżyniering i inne zmiany w zakresie procesów | 7 | 30% |
| Zmiany systemów informatycznych | 6 | 26% |
| Ekspansja przedsiębiorstwa | 1 | 20% |
| Zmiana kultury organizacyjnej | 3 | 19% |
| Razem | 49 | 33% |

Źródło: M.E. Smith, *Success Rate for Different Types of Organizational Change*, „Performance Improvement” 2002, nr 1, s. 27.

Kiedy spojrzymy na podsumowanie wyników metaanalizy, to ponownie się okaże, że niemal **70%** (dokładnie 67%) zmian nie osiągnęło sukcesu. Po dokonaniu szybkich badań literaturowych możemy powiedzieć, że zagadka „70%” została rozwiązana i wiemy już, co mają na myśli praktycy zmian, mówiąc o zasadzie „70/30”. Bez odpowiedzi pozostaje jednak jeszcze jedno pytanie: Jak ma się te „70%” do warunków polskich?

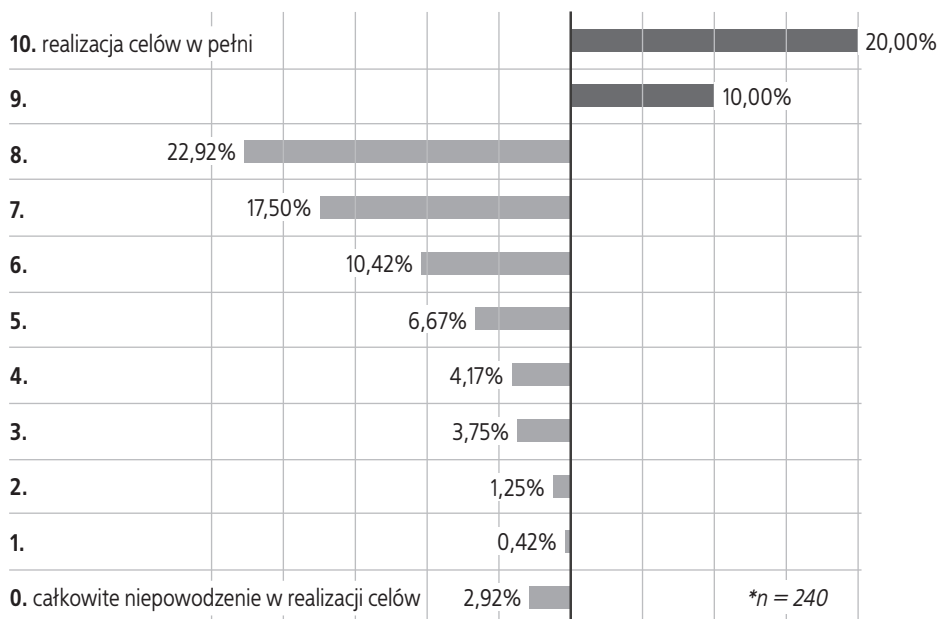
1.1.1. Wskaźnik sukcesu wdrażania zmian w Polsce

Na pytanie o wskaźnik sukcesu procesów zmian przeprowadzanych w polskich firmach i instytucjach znajdziemy odpowiedź w raportach z Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą.

Rezultaty III Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą (OBZZ-2018), jakie przeprowadziliśmy w Polsce w listopadzie-grudniu 2017 roku w ramach projektu realizowanego przez Szkołę Zarządzania Zmianą, odkrywają szczegóły zmian realizowanych w 276 organizacjach.

W omawianym badaniu dokładnie 30% respondentów stwierdziło, że rozpatrywana zmiana w pełni osiągnęła zakładane cele¹¹, zaznaczając odpowiedzi 9 lub 10 (w skali od 0 do 10). Inaczej mówiąc, 70% zmian wprowadzanych w polskich organizacjach nie osiągnęło celów na poziomie w pełni zadowolającym inicjatorów zmian.

Poziom realizacji celów zmian w firmach w Polsce*



Źródło: J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), *Raport: III Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2018, www.zmiana.edu.pl.

Rezultaty OBZZ-2018 nie odbiegają od wyników poprzednich edycji Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą. W 2017 roku około 25% respondentów stwierdziło, że rozpatrywana zmiana w pełni osiągnęła zakładane cele¹², a w 2016 roku było to 28%¹³.

¹¹ J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), *Raport: III Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2018, www.zmiana.edu.pl.

¹² M. Janigacz, J. Rubin, W. Grabowski (red.), *Raport: II Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2017, www.zmiana.edu.pl.

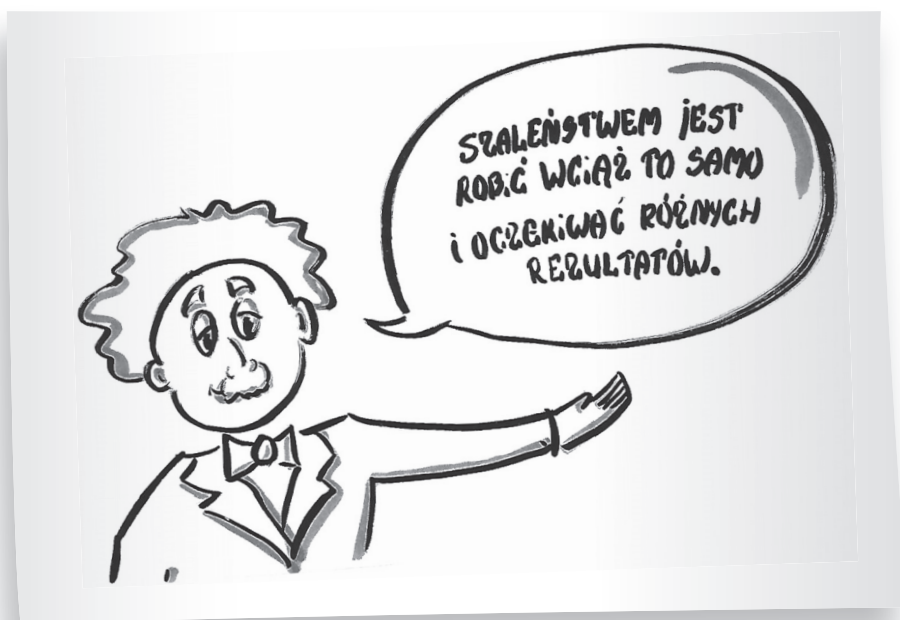
¹³ M. Janigacz, J. Rubin, W. Grabowski (red.), *Raport: I Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2016, www.zmiana.edu.pl.

Jak wyglądała skuteczność w poszczególnych branżach? Znacznie lepiej od średniej radziła sobie z wdrażaniem zmian branża produkcyjna, gdzie poziom realizacji celów sięgnął 48%. Na drugim końcu stawki znalazły się branża IT ze skutecznością 19% i usługi – 18%¹⁴. Kiedy lider efektywności wdrażania zmian osiąga wynik na poziomie 50%, to jest to ostrzeżenie w obliczu wyzwań czwartej rewolucji przemysłowej, zwanej też Przemysłem 4.0.

Co zatem jest nie tak z klasycznym – planowym zarządzaniem zmianą, że od lat ustabilizowało efektywność wdrożeń na poziomie około 30%?

1.2. Einstein wyznacza kierunek

Szalenstwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów – powiedział kiedyś Albert Einstein¹⁵. Czy ta kwestia odnosi się również do zarządzania projektami i zarządzania zmianą?



¹⁴ J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), *Raport: III Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, op. cit.

¹⁵ <http://www.cytat.eu/autorzy/albert-einstein/szalenstwem-jest-robic-wciaz-to-samo-i-oczekiwac-roznych-rezultatow/> [dostęp: 12.11.2017].

Gdy na przełomie XX i XXI wieku zaczynałem swoją karierę jako kierownik projektów – mówi Wiesław Grabowski – w trakcie wielu szkoleń, w których brałem udział, słyszałem, że 2/3 wszystkich przedsięwzięć kończy się porażką.

Minęło prawie 20 lat i jak wygląda sytuacja dziś? Tym razem nie muszę cytować innych, bowiem w ramach Szkoły Zarządzania Zmianą prowadzimy własne badania nad tym, jak wygląda sytuacja w zakresie wdrażania zmian w polskich organizacjach.

Respondenci zapytani przez nas: „Na ile, w skali od 1 (co znaczy wcale) do 10 (co znaczy w pełni), zrealizowane zostały cele biznesowe zmiany?“, tylko w 30% wybrali odpowiedzi 9 i 10¹⁶. To brzmi dla mnie tak, jakbyśmy nie dokonali wielkiego postępu od czasu moich pierwszych szkoleń z zarządzania projektami.

Co może być przyczyną opisanej powyżej sytuacji?

Można postawić kilka hipotez:

1. Liderzy i agenci zmian nie posiadają odpowiednich kompetencji w obszarze planowego zarządzania zmianą.
2. Liderzy i agenci zmian posiadają wprawdzie kompetencje planowego zarządzania zmianą, ale stosują je w sposób niewłaściwy – powinni jeszcze udoskonalić swoje umiejętności.
3. Obowiązujący kanon zarządzania zmianą (metodyka klasyczna oparta na tzw. kaskadowym czy etapowym zarządzaniu projektem zmiany) jest dopasowany tylko do części zmian i projektów, jakimi mamy zarządzać.
4. Żyjemy w świecie SPAM-u i zarządzając zmianą, musimy na to zareagować inaczej niż do tej pory.

Pierwsze dwie hipotezy można z powodzeniem odrzucić – ponieważ menedżerowie na całym świecie przeszli już setki tysięcy, a może miliony szkoleń z obszaru klasycznego zarządzania zmianą i są wspierani przez dzie-

¹⁶ J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), *Raport: III Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, op. cit.

siątki tysięcy trenerów oraz konsultantów¹⁷, to można podejrzewać, że mają już kompetencje i okazje do ich doskonalenia.

Po drugie, sama klasyczna metodyka zarządzania zmianą funkcjonuje w przestrzeni biznesowej już ponad 20 lat, licząc od wydania książki *Leading Change*¹⁸, więc miała czas, by dowieść swojej skuteczności w praktyce zarządzania zmianami.

Co do przydatności klasycznej metodyki w ramach wszystkich projektowanych transformacji, to sam John P. Kotter w książce *Accelerate*¹⁹ zwraca uwagę na to, że struktury organizacyjne, jakie funkcjonują w dzisiejszych firmach, zaprojektowano około 100 lat temu i w świecie ciągłych, szybkich zmian przestają się sprawdzać. Nie zostały bowiem zaprojektowane jako zwinne i szybkie. Wprost przeciwnie – miały zapewniać trwałość i stabilność firmy.

Współczesne firmy potrzebują przyspieszenia, aby wdrażać innowacje, zwiększać produktywność, efektywnie działać na rynku globalnym, wdrażać strategiczne zmiany w odpowiedzi na chaos i turbulencje oraz dokonywać zmian w kulturze organizacji. Niestety, tradycyjna struktura organizacyjna i „stare” metody działania spowalniają firmy poprzez ograniczoną liczbę liderów zmian (agentów zmian), utrwalone „silosy” organizacyjne, nacisk na realizację wyników kwartalnych kosztem realizacji ambitnych wizji długoterminowych oraz samozadowolenie wynikające z dotychczasowych osiągnięć.

W jakim kierunku powinny zmierzać firmy, aby przyspieszyć? Zdaniem Kottera firmy powinny poszukiwać „strategicznej zwinności” poprzez utworzenie swoistej „sieci zmian” opartej na „armii ochotników”, którzy są skupieni wokół wielkiej idei i wyzwania; idea ta zwana jest w książce „Wielką Szansą” (*The Big Opportunity*).

¹⁷ Tylko jedna firma Prosci, wiodąca w obszarze zarządzania zmianą na świecie, wyszkoliła od 1994 roku ponad 45 000 *Change Practitioners*. Za: *Why Choose Prosci*, <https://www.prosci.com/about> [dostęp: 14.11.2017].

¹⁸ J.P. Kotter, *Leading Change*, op. cit.

¹⁹ J.P. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business School Press, Boston 2014.

Jak podkreśla Kotter, w firmie powinny funkcjonować dwa systemy zarządzania zmianą (*dual operating system*) i wspólnie tworzyć sukces wdrażania zmian. Jego zdaniem nie należy wyrzucać do kosza wcześniejszych książek o zarządzaniu zmianą, ale trzeba pogodzić się z ograniczeniami metodyki klasycznej.

Sami skłaniamy się ku tezie, że w świecie SPAM-u i trwającego „wścigu Czerwonej Królowej” klasyczna, planowa metodyka zarządzania zmianą wyczerpała już swoje możliwości rozwojowe. W związku z tym proponujemy, żeby przestać działać zgodnie z Einsteińską definicją szaleństwa. Nie warto stosować wciąż tego samego planowego podejścia, w nadziei, że w końcu pojawi się inny rezultat. Jedynie zmieniając metodykę – łamiąc klasyczny paradygmat – mamy szansę na inne rezultaty.

1.3. Menedżer w świecie SPAM-u

Kilka tygodni przed powstaniem tej książki właściciel pewnej firmy transportowej podzielił się z Jarosławem swoimi wątpliwościami. Powiedział, że chce przygotować kilkuletni plan rozwoju swojej firmy logistycznej, ale kiedy usiadł do pisania harmonogramu działań, uświadomił sobie kilka kwestii:

Po pierwsze, w branży ciągle coś się szybko zmienia, niemal „z dnia na dzień” – system prawny jest niestabilny (np. mówi się o wprowadzeniu tzw. opłaty paliwowej czy nowego podatku), to znowu następują zmiany zamówień usług związane z klęskami żywiołowymi, np. trzęsieniem ziemi we Włoszech czy wybuchem wulkanu na Islandii.

Po drugie, sytuacja jest płynna, można się spodziewać utraty dotychczasowych klientów w wyniku zmiany przez nich dostawcy, nieprzedłużenia lub cofnięcia koncesji na przewozy, pojawienia się nowego konkurenta lub porozumienia konkurentów skierowanego przeciw naszej firmie.

Po trzecie, nic nie jest już tak proste jak dawniej – firma działa na rynkach różniących się regulacjami prawnymi, procedurami, taryfami celnymi, językami i kulturą.

Po czwarte, pojawiają się wciąż nowe niewiadome – rozwój może się wiązać z wejściem na nowe rynki lub oferowaniem usług spoza tzw. kluczowych kompetencji firmy. A na dokładkę mamy spory związane z interpretacją przepisów prawa.

„I jak tu stworzyć długoterminowy plan zmian w firmie?” – westchnął przedsiębiorca.

Wczytując się w opisane wyżej problemy menedżera firmy logistycznej, nie mamy wątpliwości, że menedżerowie współczesnych firm działają w burzliwej rzeczywistości, którą można porównać do bitewnego zgiełku. To właśnie dlatego w latach dziewięćdziesiątych XX wieku pojawił się akronim **VUCA**²⁰, wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała po zakończeniu zimnej wojny:

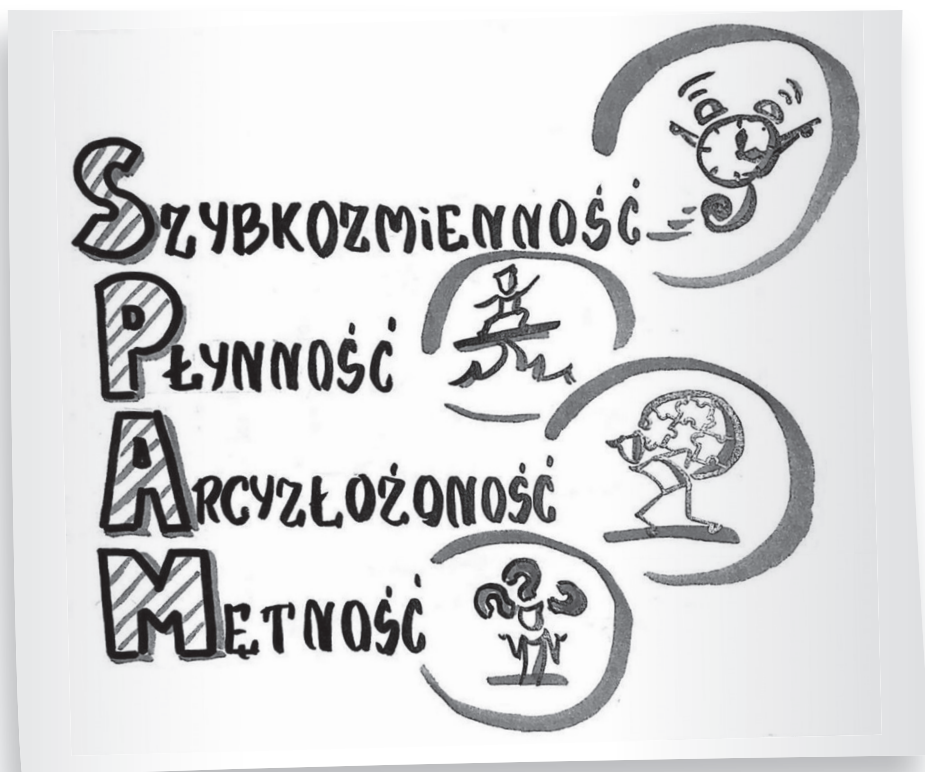
- Volatility (zmienność, ulotność),
- Uncertainty (niepewność),
- Complexity (złożoność),
- Ambiguity (niejednoznaczność).

W naszej książce zamiast VUCA posługujemy się akronimem **SPAM**, zaproponowanym przez Wiesława Grabowskiego. SPAM to:

- Szybkozmiennność,
- Płynność,
- Arcyzłożoność,
- Mętność.

Przyjrzyjmy się, jak wygląda świat SPAM-u i jakie są skutki działania w takim świecie:

²⁰ Zob. https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity [dostęp: 23.10.2017].



Szybkozmiennosc

- **Charakterystyka.** Wyzwanie stanowią niestabilność i chaotyczność zdarzeń oraz zmienność sygnałów i informacji płynących z otoczenia, uniemożliwiająca określenie jakichkolwiek trendów lub znalezienie wzorców postępowania z powodu częstotliwości ich występowania. Dodatkowo pojawiają się szybkie i nieoczekiwane zjawiska o silnym wpływie na otoczenie – Czarne Łabędzie²¹ (brexit, wybuch wulkanu na Islandii itp.).
- **Skutki.** W efekcie szybkości i liczby zachodzących zmian długoterminowe szczegółowe plany tworzone przez menedżerów ulegają szybko dez-

²¹ Termin Czarny Łabędź został wprowadzony przez N.N. Taleba. N.N. Taleb, *Czarny Łabędź*, Kurhaus Publishing Kurhaus Media, Warszawa 2014.

aktualizacji. Wynika to z faktu, że warunki i założenia, na bazie których tworzono plan np. 12 miesięcy wcześniej, już się zmieniły. Stąd płynie wniosek, że im więcej czasu spędzamy na planowaniu, tym większe prawdopodobieństwo tego, że plan będzie nieaktualny już w momencie jego prezentacji.

Płynność

- **Charakterystyka.** Wyzwanie wiąże się z faktem, że nic nie jest stałe, pewne i przewidywalne. Na podstawie doświadczeń z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości i podejmować decyzje. Pojawiają się wciąż nowe wyjątki od reguł, a nawet wyjątki od wyjątków, a same reguły tracą swoją aktualność.
- **Skutki.** W warunkach płynności i niepewności menedżerowie mają niski poziom świadomości i zrozumienia występujących zdarzeń i problemów. W efekcie trudno jest przewidzieć, jaki będzie skutek podejmowanych działań, co może prowadzić do wydłużenia procesu planowania (aby zmniejszyć niepewność). Redukcja niepewności może prowadzić do spełnienia się menedżerskiego powiedzenia: „Jeśli chcesz być czegoś na sto procent pewny, będziesz na sto procent spóźniony”.

Arcyzłożoność

- **Charakterystyka.** Wyzwanie stanowią złożoność otoczenia oraz skomplikowanie realizowanych przedsięwzięć. Nakładają się na siebie różne obszary działalności oraz wpływ czynników zewnętrznych, co powoduje trudności w identyfikacji łańcucha przyczynowo-skutkowego podejmowanych działań i pojawiających się problemów.
- **Skutki.** Menedżerowie są w posiadaniu części informacji lub mogą przewidzieć niektóre zdarzenia, ale liczba i natura analizowanych danych wpływają na proces podejmowania decyzji.

Mętność

Charakterystyka. Wyzwanie stanowi niejasność sytuacji – brak jasnego powiązania przyczyn z zestawem pytań: kto, co, gdzie, jak i dlaczego²². Oznacza to działanie w terenie określanym jako „nieznane nieznane” (*unknown unknowns*)²³.

Skutki. Rośnie ryzyko błędnego odczytania sygnałów płynących z otoczenia wynikającego z mnogości znaczeń oraz braku wcześniejszych doświadczeń w danym obszarze. Trudno jest zidentyfikować pojawiające się szanse i zagrożenia. Menedżerowie wychodzą poza swoją strefę komfortu i podejmują działania o zwiększonym ryzyku albo w obawie przed ryzykiem wstrzymują się od podejmowania decyzji.

Jakiej wskazówki możemy udzielić menedżerowi firmy logistycznej, który przygotowuje się do tworzenia długoterminowego planu? Proponujemy rezygnację z dokładnych planów strategicznych na rzecz określania wizji zmian, np. w postaci Strategicznej Kanwy Zmiany. Odpowiedzią na świat SPAM-u niech będzie WOLA (Wizja, Objaśnianie, Lekkość i Adaptacja) – opisana w następnej części książki metoda postępowania w nowej rzeczywistości. WOLA przyda się też firmom, które czują się zmuszone do ciągłego biegu – do udziału w wyścigu Czerwonej Królowej.

1.4. Przestroga Czerwonej Królowej

Czy odczuwasz czasem tęsknotę za stabilizacją i potrzebę zwolnienia tempa? Myślę, że wielu z nas nachodzą podobne myśli. Jaka jest szansa na „odsapnięcie” we współczesnym biznesie?

²² J. Sullivan, *Talent strategies for a turbulent VUCA world—shifting to an adaptive approach*. Ere.net 2012, October 22. <http://www.ere.net/2012/10/22/talent-strategies-for-a-turbulent-vuca-world-shifting-to-an-adaptive-approach> [dostęp: 02.01.2018].

²³ Wyrażenie użyte przez sekretarza obrony USA Donalda Rumsfelda podczas konferencji prasowej 12 lutego 2002 r., *DoD News Briefing – Secretary Rumsfeld and Gen. Myers*, <http://archive.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx?TranscriptID=2636> [dostęp: 23.01.2018].

W książce Lewisa Carrolla Po drugiej stronie Lustra i co tam Alicja znalazła (Through the Looking-Glass and What Alice Found There, 1871), która jest kontynuacją Alicji w Krainie Czarów, Alicja spotyka Czerwoną Królową i staje z nią do wyścigu. Pomimo wysiłków uczestniczek biegu ciągle pozostają one w tym samym miejscu. Zaskoczona lub niezadowolona z tego faktu Alicja stwierdza, że w jej kraju zazwyczaj gdy się tak intensywnie biegnie, to gdzieś się w końcu dobiega. Na to Czerwona Królowa odpowiada, że w jej kraju trzeba biec, aby pozostać w tym samym miejscu.

Istoty żywe muszą ciągle ewoluować, żeby uniknąć wymierania – twierdzą ewolucjoniści. Podobnie firmy muszą się ciągle zmieniać i dostosowywać do otoczenia, aby przetrwać. Wynika to z tzw. **zasady Czerwonej Królowej**: trzeba biec, aby pozostać w tym samym miejscu.



**CO JEST NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM DLA CIEBIE I ORGANIZACJI, W KTÓREJ PRACUJESZ?
SKĄD WIESZ, CO NALEŻY ZROBIĆ, ABY DOKONAĆ ZMIAN ZWIĄZANYCH Z TYM WYZWANIEM?**

W JAKI SPOSÓB CHCESZ DĄŻYĆ DO OBRANEGO CELU?

**JAKIE SĄ KLUCZOWE ELEMENTY PROCESU ZMIANY ORAZ NARZĘDZIA
JEJ PLANOWANIA I WDRAŻANIA?**

Klasyczne zarządzanie zmianą, osadzone mocno w XX wieku, wyczerpało już swój potencjał. Menedżerowie i agenci zmian, aby osiągnąć sukces we wdrażaniu innowacji, mniejszych zmian oraz zmian strategicznych, powinni sięgnąć po nową metodykę.

Na podstawie badań prowadzonych w polskich firmach, wieloletnich doświadczeń w zarządzaniu, doradztwie i szkoleniach Jarosław Rubin, Wiesław Grabowski i Marek Naumiuk ze Szkoły Zarządzania Zmianą proponują nowe podejście, zwiększające twoje szanse na sukces we wdrażaniu zmian. Autorzy zrywają z klasycznym zarządzaniem zmianą i przedstawiają współczesne podejście, które zakłada, że droga do sukcesu w tym obszarze to nastawienie na informację zwrotną, dialog i eksperymentowanie.

Pokazują, że wynik procesu zmiany zależy od zwinnego podejścia do zarządzania, łączącego wiedzę, jak zaplanować zadania zmieniające organizację oraz w jaki sposób zaangażować pracowników. Zwinne podejście oznacza, że droga do celu jest ciągłym powtarzaniem cyklu uczenia się poprzez działanie: **WGLĄD (DIAGNOZA) – WYBÓR OPCJI DZIAŁAŃ – EKSPERYMENT**. Edyta Madej, jedna z pionierek myślenia wizualnego w życiu, edukacji i biznesie, dodatkowo ilustruje przedstawianą koncepcję rysunkami ułatwiającymi jej zrozumienie i zapamiętanie.

Książka zawiera opisy zwinnych (agile) koncepcji i praktyk w zarządzaniu zmianą, jak również przedstawia ponad 50 praktycznych narzędzi gotowych do wykorzystania w twojej firmie.

**SIĘGNIJ PO TĘ KSIĄŻKĘ I ZNAJDŹ W NIEJ INSPIRACJĘ DO WŁASNYCH DZIAŁAŃ.
EKSPERYMENTUJ, WYCIĄGAJ WNIOSKI Z REZULTATÓW SWOICH PRÓB ORAZ DOŚWIADCZEŃ
I OSIĄGAJ SUKCES.**

Patronat:

personel&zarządzanie



SZEF
SPRZEDAŻY



THINKTANK
rekomenduje

HR BUSINESS
PARTNER



www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-657-6



9 788380 876576

MT18073

Cena 49,90 zł