

**Konferencja Przemysłu
Materiałów Budowlanych, 2016**

MENEDŻERSKA TRIADA:

ZMIANA, STRATEGIA

I PRZYWÓDZTWO

Prof. Krzysztof Oblój

Wydział Zarządzania UW & L. Koźmiński WSPiZ

Spotkanie dzisiaj

- Dlaczego zmiana jest trudnym problemem - teoretycznie i praktycznie
- Na czym polega istota zmiany strategicznej w firmie
- Tworzywo zmiany strategicznej: wiatr, statek i załoga czyli otoczenie, firma i przywództwo

ZMIANA JAKO ZAGROŻENIE I SZANSA

- Zmiana jest od lat jednym z najtrudniejszych problemów teoretycznych i praktycznych zarządzania – choć zdarza się, że kończy się tak dobrze jak w filmach
 - Z jednej strony jest czymś co się dzieje bez przerwy, niemal naturalnie, w firmie – jest wynikiem rozwiązywania problemów, rutyn, epidemii i mód, konfliktów
 - Z drugiej strony wyniki badań wykazują raz po raz, że organizacje są konserwatywne, a pracownicy „schizofreniczni” - werbalnie wspierają każdy proces zmian, a realnie blokują konieczne zmiany

TEORIE ZMIANY ORGANIZACYJNEJ

- Przez całe lata obowiązywał w teorii i konsultingu klasyczny model zmiany planowej Lewin'a

UNFREEZE (ROZMROZIĆ)



CHANGE (ZMIENIĆ)



CONSOLIDATE & FREEZE (ZAMROZIĆ)

- Problem polega na tym, że model jest prosty i piękny, ale nieprawdziwy

Teoria zmiany organizacyjnej

- Potem przyszło podejście **Kultura i Doskonałość** (Peters i Waterman, 1980, Collins, 1998), które twierdziło optymistycznie, że kultura innowacji, eksperymentów i przedsiębiorczości jest kluczem do ciągłej i skutecznej zmiany
- Kolejne było realistyczne podejście **Procesowe**, które twierdziło, że zmiana jest koktajlem – zmieszanym i wstrząśniętym - racjonalnych decyzji, przypadku, politycznej walki, budowy koalicji, szukania sojuszników i neutralizowania przeciwników

TEORIE ZMIANY ORGANIZACYJNEJ

- Ostatnio rządzą dwa zazębiające się podejścia:
 - **MODEL PUNKTUALISTYCZNEJ EWOLUCJI (AMBIDEXTERITY):** pochodzi z teorii ewolucji i stawia tezę, że nawet jeśli organizacje zmieniają się stale w sposób cząstkowy, to okresowo muszą być wstrząsane rewolucyjnymi, transformacyjnymi zmianami bo inkrementalne zmiany wyczerpują z czasem swoje możliwości adaptacyjne – zwłaszcza wobec nietypowych wyzwań w otoczeniu
 - **MODEL KONTROLOWANEJ TRANSFORMACJI (AGILITY):** pochodzi z teorii chaosu i stawia tezę, że szczególnie w dynamicznych otoczeniach organizacje muszą mieć zdolność do stałych, istotnych, szybko realizowanych zmian – operować na krawędzi chaosu, ale zgodnie ze stałymi, prostymi regułami

CO WYNIKA Z TEORII?

- Praktycznie wnioski są dwa:
 - DIAGNOSTYCZNY:** wiemy co się dzieje gdy firma nie zwraca dostatecznej uwagi na zewnętrzne uwarunkowania zmian i sam proces zmian. Generalnie zostaje tam gdzie jest lub stacza się w dół

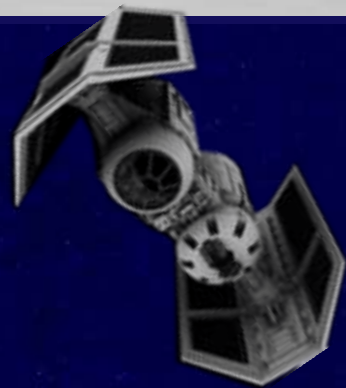
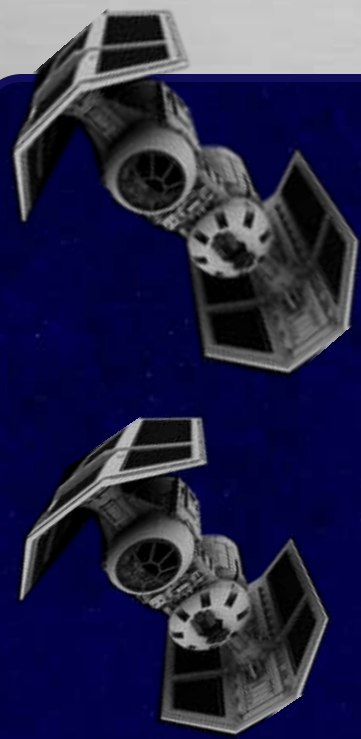
WYNIKI 10 LAT PÓŹNIEJ, w 2011 roku	Na szczycie	W środku	Na dole
Na szczycie (2001)	54%	34	12
W środku (2001)		79	10
Na dole (2001)			55

McKinsey, na próbie 2240 firm

CO WYNIKA Z TEORII?

- Praktycznie wnioski są dwa:
 - **PROSPEKTYWNY:** wiemy (mniej więcej) jak firmy powinny się zmieniać i jak zarządzać dobrze procesem zmian tzn. jakie elementy są kluczowe dla zmiany strategicznej skierowanej na odbudowę przewagi konkurencyjnej firmy

ODBUDOWYWANIE PRZEWAGI POPRZEZ ZMIANĘ STRATEGICZNĄ



Nasz statek – nasza firma,
historia i kultura



Otoczenie
konkurencyjne

**ZMIANA
STRATEGICZNA**



Pracownicy – kapitan i załoga



Efektywne zarządzania zmianami - otoczenie

- Zmiana w niepewnym otoczeniu wymaga jasnej kotwicy (zawiasa) – zrozumienia wyzwania STRATEGICZNEGO
- Wyzwanie jest zdarzeniem lub trendem w otoczeniu, który nadaje sens wyborom strategicznym (np. czy WALCZYMY z konkurencją czy jej UNIKAMY budując prawie własny, doskonały świat?)

Nadawanie sensu zmianom w otoczeniu – zasada zawiasa

- Przykład LPP – Reserved, Croop, Mohito, House, Sinsay
 - Rośnie sprzedaż ubrań w centrach handlowych
 - Rośnie liczba centrów handlowych i powstają centra w mniejszych miastach
 - Projektowanie przesuwają się do Azji – dostawcy tworzą projekty
 - Rośnie siła marek , ale też zróżnicowanie rynku
- **Zawias** – kluczem jest zajmowanie terytorium drogą budowy marek i wynajmowania max powierzchni w centrach aby stworzyć bariery wejścia dla konkurencji

Nasz „statek” czyli przebudowa firmy

- Zmiana oznacza przebudowę Firmy – zarówno jej dominującej filozofii biznesu i widzenia świata przez naczelne kierownictwo (amalgamat założeń, wartości, rutyn oraz języka, który staje się „taken for granted” i stanowi ‘filtr informacyjny’ przez który menedżerowie widzą świat) jak i techniczno-organizacyjnych rozwiązań w Firmie
- **Pytanie kluczowe – gdzie rozpocząć proces zmian?**

Efektywne zarządzania zmianami – przebudowa ‘statku’ czyli firmy

- Przykład: SAS

- Jeden podstawowy cel zmiany w krótkim okresie ‘flying on time’ (jasny priorytet)
- pozycja ‘gate manager’
- Wymuszenie nowych zachowań pilotów i stewardess poprzez eliminację nagranych komunikatów do pasażerów
- Nowy system szkoleniowy oparty na konkretnych przykładach pożądanых zachowań
- Dopasowanie systemu placowego do wymaganych zachowań i priorytetów zmiany w konkretnym etapie

CZYNNIK LUDZKI - najtrudniejsze jest WDRAŻANIE zmiany, bo w końcu muszą to zrobić ludzie

- Odpowiedzialność liderów to nadawanie sensu
- Odpowiedzialność wyższej i średniej kadry to zaangażowanie, inicjatywa, komunikacja rezultatów, wdrożenie i ... internalizacja
- Odpowiedzialność pracowników to wdrożenie, komunikacja, informacja zwrotna, ograniczona inicjatywa i ... internalizacja

Kluczowa rola liderów

- W dobrych czasach logika działania liderów i załogi to model dobrego zarządzania
 - Analiza sytuacji biznesowej
 - Planowanie i budżetowanie działań
 - Dobrą organizacją i kontrolą pracowników
 - Systematyczne rozwiązywanie problemów,
 - Co razem prowadzi do
- Przewidywalności, spójności i porządku
- Osiągania zaplanowanych rezultatów
- Inkrementalnych zmian

Kluczowa rola liderów

- **W sytuacjach niepewności logika menedżerska powinna być bliższa przywództwu co oznacza:**
 - Budowanie napięcia i nadawanie sensu metaforami lub opowieściami (metafora „Płonącej platformy” L. Bossidy w Allied Signal, opowieść o pracowniku Union Pacific, Apple – Think Different, Atlas – Kocham Polskę)
 - Sprawną komunikację - motywowanie i inspirowanie ludzi

Efektywne zarządzanie zmianą – zamiast podsumowania

- Czy koncepcje stałych zmian, zarządzania i przywództwa nie są jeszcze jednym sposobem zapracowania „biednego” menedżera i jeszcze jednym sposobem manipulacji?
- Odpowiedź na oba pytania jest prosta -**TAK!**
 - Utrzymywanie tempa zmian jest konieczne w konkurencyjnym otoczeniu bo logika współczesnej zmiany korporacyjnej to maraton , który firma i menedżerowie biegnie w sprintach
 - Zarządzanie zmianą jest procesem manipulacji, który powinien być zarówno skuteczny i etyczny

