

Firmy muszą poświęcać równie dużo uwagi twardym wymiarom zarządzania zmianą, jak miękkim. Bezwzględna koncentracja na czterech najważniejszych polach transformacji zwiększy szanse na sukces.

Twarde aspekty zarządzania zmianą

Harold L. Sirkin, Perry Keenan, Alan Jackson

GDY FRANCUSKI PISARZ Jean-Baptiste Alphonse Karr napisał: „im bardziej coś się zmienia, tym bardziej jest tym samym”, bezwiednie ukuł aforyzm o zarządzaniu zmianą. Naukowcy, menedżerowie i konsultanci świadomi, jakim wyzwaniem jest transformacja organizacji, zgłębiają ten temat od ponad trzech dziesięcioleci. Wychwalają przywódców, którzy umiejętnie komunikują wizję i potrafią sami przekuć ją w czyny, aby z powodzeniem zrealizować zmiany. Dowodzą, jak ogromne znaczenie mają przekształcenia kultury organizacyjnej i postaw pracowników. Ukazują konflikt pomiędzy odgórnymi inicjatywami a ideą zakładającą czynne uczestnictwo wszystkich osób, których zmiany dotyczą. Wreszcie nawołują do tworzenia kampanii

poruszających serca i umysły. Jednak badania nadal pokazują, że w większości firm dwa z trzech przedsięwzięć transformacyjnych kończą się fiaskiem. Im bardziej rzeczy się zmieniają, tym bardziej pozostają takie same.

Zarządzanie zmianą *jest* trudne, lecz problem w dużym stopniu polega na tym, że nie ma zgodności co do czynników, które najbardziej oddziałują na projekty przekształceń. Wystarczy zapytać pięciu menedżerów o najważniejszy element determinujący powodzenie konkretnej inicjatywy, a najprawdopodobniej usłyszymy pięć różnych odpowiedzi. Dzieje się tak dlatego, że każdy z nich patrzy na projekt ze swojego punktu widzenia i opierając się na własnym doświadczeniu, wskazuje inne czynniki sukcesu. Również eksperci prezentują różne spojrzenia. Całkiem niedawno wyszukiwanie książek o tematyce „zmiana i zarządzanie” w witrynie Amazon.com dało 6153 tytuły, a każda z publikacji podejmowała temat z innej perspektywy. Te pomysły są z pewnością cenne, lecz wdrażane jednocześnie sprawiają, że firmy wyznaczają sobie zbyt wiele priorytetów, co z kolei prowadzi do rozdrobnienia zasobów i kompetencji. Na dodatek menedżerowie z różnych części organizacji stosują różne podejścia do wprowadzania zmian, a to dodatkowo nasila chaos, już i tak towarzyszący wszelkiego rodzaju przemianom.

W ostatnich latach wiele sław z dziedziny zarządzania zmianą skupiało się na miękkich aspektach, takich jak kultura, przywództwo i motywacja. Te elementy mają znaczenie, jednak skupiając się tylko na nich, nie uda się z powodzeniem przeprowadzić transformacji. W przypadku wielu projektów przeobrażeń czynniki miękkie nie przekładają się bezpośrednio na wyniki. Na przykład wizjonerskie przywództwo jest często niezbędne w procesie przemian, lecz nie zawsze tak jest. To samo można powiedzieć o komunikacji z pracownikami. Co więcej, postawy i relacje niełatwo zmienić, ponieważ są głęboko zakorzenione w ludziach i organizacjach. A tak naprawdę, trudno o wiarygodne dane na temat czynników miękkich, nawet jeśli przyjąć, że zmiany – dajmy na to – w kulturze organizacyjnej bądź poziomie motywacji można mierzyć za pomocą ankiet i wywiadów.

Naszym zdaniem należy skupić się na mniej dziś popularnych aspektach zarządzania zmianą, a mianowicie na czynnikach twardych. Mają one trzy cechy charakterystyczne. Po pierwsze, organizacje mogą mierzyć je w sposób bezpośredni i pośredni. Po drugie, mogą z łatwością komunikować ich znaczenie zarówno w firmie, jak i w otoczeniu zewnętrznym. Po trzecie, i być może najważniejsze, na te elementy można szybko oddziaływać. Niektóre spośród twardych aspektów inicjatyw transformacyjnych to czas potrzebny do wdrożenia,

liczba osób konieczna do przeprowadzenia projektu i wyniki finansowe, jakie zamierzone działania mają przynieść. Nasze badanie pokazuje, że gdy organizacje lekceważą twarde aspekty, ich projekty przemian kończą się fiaskiem. Nie oznacza to, że menedżerowie mogą zapomnieć o miękkich elementach. Byłby to niewybaczalny błąd. Jeżeli jednak w pierwszej kolejności nie poświęcą uwagi twardej stronie zarządzania zmianą, ich programy upadną, zanim do głosu dojdą czynniki miękkie.

To wniosek, który wysnuliśmy, próbując znaleźć wspólny mianownik dla wszystkich zmian. W roku 1992 wyszliśmy od mało popularnej hipotezy, że firmy podchodzą do procesu transformacji w bardzo podobny sposób. Przeanalizowaliśmy odpowiednie projekty w wielu branżach i krajach, aby wyłowić elementy wspólne. Nasze początkowe badanie przeprowadzone z udziałem 225 firm ujawniło istnienie ścisłej korelacji pomiędzy wynikami (sukcesem bądź porażką) programów wdrażania zmian a czterema twardymi czynnikami. Są to: *czas trwania* projektu, a szczególnie (tj. w przypadku dłuższych projektów) *długość okresów* pomiędzy przeglądaniami; *adekwatność doboru członków zespołu*, czyli zdolność zespołu do zrealizowania projektu; *zaangażowanie* – zarówno ze strony menedżerów, jak i pracowników, których zmiana dotyczy; a także dodatkowy *wysiłek*, który pracownicy muszą ponieść, w związku ze zmianą. Zmienne te nazwaliśmy czynnikami DICE^a. Analizując je, można zwiększyć szanse projektu na powodzenie.

Zakończyliśmy badanie w 1994 roku, a w ciągu kolejnych 11 lat Boston Consulting Group wykorzystywała wyodrębnione przez nas cztery czynniki do prognozowania wyników i do wspomagania realizacji ponad 1000 inicjatyw z zakresu zarządzania zmianą w firmach na całym świecie. Wspomniana korelacja okazała się prawdziwa, a w dodatku żaden inny czynnik (ani kombinacja czynników) nie pozwala równie dobrze prognozować wyników projektów.

Cztery kluczowe zmienne

Gdy się nad tym głębiej zastanowić, różne kombinacje wspomnianych czterech zmiennych stanowią swego rodzaju continuum, na którego jednym końcu znajdują się projekty noszące wszelkie znamiona sukcesu, zaś na drugim – inicjatywy skazane na porażkę. Na jednym końcu mamy zatem krótki projekt, prowadzony przez kompetentny, zmotywowany i zgrany zespół, wspierany przez kadrę zarządzającą wyższego szczebla. Realizuje go dział mający pozytywne podejście do wdrażanej zmiany, która nie wymaga poza tym

Harold L. Sirkin (hal.ops@bcg.com) jest starszym wiceprezesem (senior vice president) i zarządza praktyką dotyczącą globalnej działalności w Boston Consulting Group, pracuje w Chicago. Jest współautorem artykułu „Fix the Process, Not the Problem”, HBR, lipiec/sierpień 1990 i „Innowacyjność jako źródło dochodów”, HBRP, kwiecień 2004. *Perry Keenan* (keenan.perry@bcg.com) jest jednym z wiceprezesów BCG i liderem praktyki firmy w dziedzinie zarządzania projektami, pracuje w Auckland w Nowej Zelandii. *Alan Jackson* (jackson.alan@bcg.com) jest wiceprezesem BCG w Sydney w Australii. Pod adresem www.bcg.com/DICE można znaleźć więcej informacji o zarządzaniu zmianą oraz o interaktywnym narzędziu DICE.

wiele dodatkowego wysiłku. Taka inicjatywa po prostu musi się udać. Na przeciwnym biegunie mamy długi, przeciągający się projekt, realizowany przez niekompetentny, mało zaangażowany i niezintegrowany zespół, bez wsparcia górnych szczebli organizacji. Realizuje go ponadto pion, który sprzeciwia się zmianie i musi włożyć wiele dodatkowej pracy, aby w pełni ją wdrożyć. To przedsięwzięcie nie zakończy się powodzeniem. Firmy mogą z łatwością określić programy zmian pasujące do każdego z tych skrajnych scenariuszy, jednak większość inicjatyw znajduje się gdzieś pośrodku, a prawdopodobieństwo ich sukcesu bądź porażki jest trudne do oszacowania. Menedżerowie muszą uważnie przeanalizować cztery wspomniane czynniki formuły DICE, aby przekonać się, czy ich inicjatywy zmian mają szansę na sukces.





Czas trwania. Wiele firm popełnia błąd, skupiając się głównie na łącznym czasie potrzebnym do wdrożenia programu zmian. Zakładają przy tym, że im dłużej on trwa, tym większe prawdopodobieństwo jego niepowodzenia. Szacują, że początkowy rozmach zostanie wytracony, pojawiające się szanse przeminą, cele zostaną zapomniane, najważniejsi sprzymierzeńcy odejdą bądź stracą zapał, a problemy będą narastać. Jednak nasze badania pokazują, że – wbrew powszechnemu przekonaniu – rozciągnięta w czasie inicjatywa z częstymi przeglądami ma większe szanse na sukces niż projekt krótki, w którym rzadko dokonuje się oceny postępów. Okazuje się, że częstotliwość przeglądów ma większe znaczenie dla powodzenia projektu niż sam czas jego trwania.

Firmy powinny dokonywać sformalizowanych przeglądów inicjatyw transformacyjnych nie rzadziej niż co dwa miesiące. Jak pokazuje bowiem nasze doświadczenie, prawdopodobieństwo wystąpienia perturbacji wzrasta w tempie geometrycznym, gdy okresy pomiędzy ocenami przekraczają osiem tygodni. Zwiększenie częstotliwości przeglądów uzależnione jest od tego, jak długo, zdaniem menedżerów, projekt może być realizowany bez zakłóceń. Złożone przedsięwzięcia powinny być oceniane co dwa tygodnie, zaś prostsze i typowe mogą poczekać sześć do ośmiu tygodni.

Opracowanie harmonogramu tzw. kamieni milowych, czyli wyznaczników najważniejszych etapów realizacji projektu, i oszacowanie ich efektów to najlepszy sposób na ocenę postępu, ujawnienie braków i wytropienie nowych kategorii ryzyka. Najlepiej sprawdzają się te kamienie milowe, które wypunktowują znaczące działania lub zdarzenia, nie zaś codzienne posuwanie prac do przodu. Na podstawie ich analizy menedżerowie wyższego szczebla i sponsorzy projektu powinni bez trudu stwierdzić, czy od ostatniego przeglądu nastąpił postęp w realizacji projektu. Dobry kamień milowy obejmuje grupę zadań, które zespół ma do wykonania. Na przykład sformułowanie: „zakończenie konsultacji z interesariuszami” lepiej nadaje się na kamień milowy niż sformułowanie: „przeprowadzenie konsultacji z interesariuszami”. To pierwsze sugeruje zamknięcie pewnego etapu i pokazuje, że prace projektowe posuwają się naprzód. Co więcej, pierwsze określenie mówi, że została sfinalizowana cała grupa zadań,

Cztery czynniki

Poniższe czynniki stanowią o wyniku każdej inicjatywy zmian.

-  **> Czas trwania** (*duration*) programu wprowadzania zmian, jeżeli jest on krótki; gdy program ma szersze ramy czasowe – długość okresów pomiędzy przeglądami.
-  **> Adekwatność doboru członków zespołu** (*performance integrity*), czyli zdolność zespołu projektowego do realizacji inicjatywy w wyznaczonym okresie. Zależy to od dopasowania umiejętności i cech członków grupy do wymagań projektu.
-  **> Zaangażowanie** (*commitment*) w projekt kadry zarządzającej wyższego szczebla (C₁) i pracowników, których zmiana dotyczy (C₂).
-  **> Dodatkowy wysiłek** (*effort*) wykraczający poza codzienne obowiązki, który pracownicy muszą włożyć w związku ze zmianą.

a mianowicie wytypowanie interesariuszy, ocena ich potrzeb i komunikacja z nimi. Gdy wydaje się, że kamień milowy nie zostanie położony w zaplanowanym terminie, zespół projektowy musi znaleźć przyczynę opóźnienia, podjąć działania naprawcze i wyciągnąć wnioski z tego doświadczenia, aby zapobiec pojawieniu się podobnego problemu w przyszłości.

Analiza takiego kamienia milowego, który nazwaliśmy „edukacyjnym kamieniem milowym”, nie może być improvizacją ani krytykanctwem. Powinna to być sformalizowana sesja, podczas której sponsorzy, reprezentujący wyższy szczebel organizacyjny, i zespół projektowy oceniają ostatecznie osiągnięcia we wszystkich wymiarach mogących mieć przełożenie na sukces bądź porażkę przedsięwzięcia. Zespół projektowy musi przygotować zwięzłe sprawozdanie ze swoich dotychczasowych działań i osiągnięć, a także wspólnie ze sponsorami ocenić, czy jest na dobrej drodze bądź czy zakończył już wszystkie prace niezbędne do położenia kamienia

a. Skrót pochodzi od pierwszych liter angielskich nazw poszczególnych czynników, odpowiednio: *duration*, *integrity*, *commitment*, *effort*. Słowo *dice* oznacza kość do gry. Autorzy odwołują się do idiomu *load the dice in somebody's favor*, który można interpretować jako pomaganie własnemu szczęściu.

milowego. Należy także ustalić, czy zamknięcie tego właśnie etapu miało pożądane skutki dla firmy, omówić problemy, jakie napotkał zespół podczas realizacji tego punktu harmonogramu, i określić, jaki wpływ ma jego zamknięcie na kolejną część projektu. Sponsorzy i członkowie zespołu projektowego muszą mieć możliwość korygowania niedociągnięć. Powinni móc dokonywać zmian w procesach i procedurach, gdy wymaga tego sytuacja, wnioskować o zwiększenie bądź zmianę przydzielonych zasobów i sugerować nowe kierunki działań. Podczas tych spotkań do menedżerów wyższego szczebla należy baczną obserwacją stosunków wewnątrz zespołu, śledzenie ewentualnych zmian w postrzeganiu inicjatywy w firmie oraz wysłuchiwanie i przekazywanie komunikatów płynących z samego szczytu organizacji.

wszystko – muszą również wybrać lidera zespołu i, co najważniejsze, wyłonić początkowy skład grupy.

Zaobserwowaliśmy, że mądrzy sponsorzy, tworząc zespół, korzystają z wielu źródeł pozyskiwania odpowiednich ludzi. Zbierają nazwiska utalentowanych pracowników od ich kolegów, w tym od menedżerów z działu zasobów ludzkich; puszczają w obieg sporządzoną przez siebie listę kryteriów i czekają na zgłoszenia; wreszcie sami poszukują najzdolniejszych osób w każdym pionie funkcyjnym firmy. Chociaż chętnie przyjmują ochotników, pilnują, aby nie wybierać jedynie zwolenników zmian. Ci menedżerowie wyższego szczebla osobiście prowadzą rozmowy z kandydatami do zespołu, aby upewnić się, że zgromadzili osoby o odpowiednich umiejętnościach, zasobach wiedzy i sieciach kontaktów. Decydują

Prostota formuły DICE często okazuje się jej największą słabością. Wydaje się, że menedżerowie poszukują bardziej złożonych odpowiedzi. Jednak ignorując prawdy oczywiste, niejednokrotnie godzą się na kompromisy, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

Adekwatność doboru członków zespołu. Wyznacznikiem tu jest stopień, w jakim zespół menedżerów, kierowników i pracowników szeregowych jest w stanie z powodzeniem wdrażać projekt zmian. W idealnym świecie każdy zespół działałby nienagannie, lecz żadna organizacja nie ma wystarczająco wielu doskonałych ludzi, aby to zapewnić. Poza tym menedżerowie wyższego szczebla często nie chcą „oddawać” swoich najzdolniejszych podwładnych (tzw. gwiazd) do pracy nad projektami zmian, ponieważ może na tym ucierpieć wykonywanie codziennych zadań. Jednak skoro powodzenie inicjatyw transformacyjnych zależy od jakości zespołów, firmy muszą uwolnić najlepszych pracowników od rutynowych obowiązków, upewniając się przy tym, że mimo to codzienne zadania zostaną należycie wykonane. W przedsiębiorstwach, które z powodzeniem wdrażają tego typu programy, pracownicy są gotowi dołożyć dodatkowych starań, aby wypełnić także swoje zwykłe obowiązki.

Ponieważ zespoły powołane do realizacji projektu muszą podejmować wiele różnorodnych działań, gospodarować zasobami, odierać naciski, kontrolować czynniki zewnętrzne i omijać nieprzewidziane przeszkody, powinny być zgrane i dobrze zarządzane. Pytania, czy grupie dobrze się pracuje, zadawane przez menedżerów wyższego szczebla przy dystrybutorze z wodą, to zdecydowanie za mało. Zadaniem przywódców jest jasne wyznaczenie ról, obowiązków i zakresu odpowiedzialności każdego z członków zespołu. Ale to nie

także, czy potencjalni członkowie zespołu mają poświęcić projektowi cały swój czas. W przeciwnym razie muszą poprosić ich o wyznaczenie konkretnych dni lub godzin na pracę przy realizacji przedsięwzięcia. Kadra zarządzająca wyższego szczebla publikuje parametry, na podstawie których będzie oceniać pracę grupy i jej wyniki, oraz wyjaśnia, w jaki sposób te oceny wpisują się w rutynowy proces ewaluacji pracowników w firmie. Po rozpoczęciu realizacji projektu sponsorzy muszą badać stopień zgrania zespołu, rozdając poufne ankiety, w których członkowie będą wyrażać swoje opinie.

Ścisłe kierownictwa firm często żywią błędne przekonanie, że fachowy, lubiany menedżer jest dobrym materiałem na lidera zespołu projektowego. Brzmi to rozsądnie, lecz człowiek świetnie sprawdzający się w dotychczasowym otoczeniu niekoniecznie poradzi sobie z wprowadzaniem zmian. Dobrych liderów zespołów cechuje zwykle umiejętność rozwiązywania problemów, orientacja na wyniki i metodyczne podejście do pracy przy jednoczesnej akceptacji pewnego stopnia niepewności. Są to ludzie sprawnie poruszający się w trybach organizacji, gotowi wziąć na siebie odpowiedzialność za własne decyzje, tacy, którzy mimo wysokiej motywacji nie pragną stać w świetle jupiterów. Słowem, wyróżniają się sześcioma powyższymi cechami. Pewien prezes, który w ciągu ostatnich 10 lat z powodzeniem przeprowadził dwa złożone procesy transformacji, wykorzystał te kryteria, by sprawdzić jakość kandydatów na członków zespołów projektowych

nominowanych przez swoich przełożonych. Zanim składy zostały ostatecznie sformowane, głos zabrał zarząd, który pod przewodnictwem prezesa odrzucił średnio jednego na trzech kandydatów.

Zaangażowanie. Firma, która chce wprowadzać zmiany, potrzebuje zaangażowania dwóch różnych grup osób. Po pierwsze, musi zapewnić widoczne poparcie najbardziej wpływowych członków kadry zarządzającej (nazywamy ich C₁), przy czym niekoniecznie muszą to być ludzie piastujący najwyższe stanowiska. Po drugie, musi brać pod uwagę zapal (lub jego brak) pracowników szeregowych (C₂), którym przyjdzie posługiwać się nowymi systemami, procedurami czy metodami pracy.

Zaangażowanie kadry na najwyższym szczeblu jest konieczne, aby wzbudzić zapal na niższych szczeblach organizacji. Gdy pracownicy nie czują, że przywódcy wspierają projekt, ich nastawienie prawdopodobnie nie ulegnie zmianie. Poparcia z „góry” nigdy bowiem za wiele. Kiedy w 1999 roku współpracowaliśmy z prezesem pewnej firmy produkującej dobra konsumpcyjne, dowiedzieliśmy się od niego, że robi o wiele więcej niż to konieczne, aby zademonstrować swoje poparcie dla budzącego wiele kontrowersji i irytacji projektu zmian. Natomiast od menedżerów liniowych usłyszeliśmy, że prezes udzielił temu przedsięwzięciu jedynie nieznacznego wsparcia. Uważali oni, że jeśli naprawdę zależy mu na powodzeniu procesu transformacji, powinien okazać to dużo wyraźniej! Żelazna zasada: dopiero wówczas, gdy wspierasz projekt zmian przynajmniej trzy razy mocniej niż to konieczne, twoi menedżerowie będą mieli wrażenie, że rzeczywiście zależy ci na jego wdrożeniu.

Czasami menedżerowie wyższego szczebla niechętnie udzielają wsparcia projektom. To zrozumiałe, ponieważ często przynoszą one zmiany, które mogą negatywnie wpłynąć na pracę lub życie pracowników. Jeżeli jednak nie przekonują oni podwładnych do zaakceptowania tych zmian oraz ich konsekwencji, zmniejszają szanse na powodzenie całego przedsięwzięcia. W jednej z firm z sektora usług finansowych zaangażowanie kadry zarządzającej wyższego szczebla w projekt, który miał zaowocować skróceniem czasu trwania cykli, zmniejszeniem liczby błędów i obniżeniem kosztów, było znikome, ponieważ inicjatywa ta wiązała się z cięciami zatrudnienia. Menedżerowie ci czuli się fatalnie, mówiąc o planowanych zwolnieniach, ponieważ firma zawsze szczyła się tym, że najlepsi mogą znaleźć w niej pracę na całe życie. Jednak prezes wiedział, że musi jakoś poradzić sobie z tym trudnym tematem i wdrożyć program na czas. Zwrócił się więc do prawdziwego weterana firmy, członka najwyższego kierownictwa, z prośbą o zorganizowanie serii spotkań, podczas których pracownicy usłyszeliby spójne argumenty i wyjaśnienia dotyczące zwolnień, ich planowany czas oraz konsekwencje. Na lidera projektu zmian powołał z kolei powszechnie szanowanego dyrektora generalnego. Te działania przekonały pracowników, że organizacja przeprowadzi cięcia zatrudnienia w sposób profesjonalny i uczciwy.

Firmy często nie doceniają roli menedżerów liniowych i szeregowych pracowników w projektach transformacji. Opóźniona lub niespójna komunikacja oznacza, że ci postawieni najwyżej w hierarchii odcinają od informacji tych, którzy zmianę odczuwają najmocniej. Zdziwiająco często to, co zdaniem menedżerów wyższego szczebla jest korzystne, personel postrzega wręcz odwrotnie, a przekaz, który według „góry” jest całkowicie jasny, zostaje odebrany niezgodnie z intencjami. Zdarza się to zwłaszcza wtedy, gdy menedżerowie przekazują podwładnym nieco różniące się wersje najważniejszych komunikatów. Na przykład w pewnej firmie korzystającej ze schematu DICE wyniki analizy jednego z projektów wskazywały na niski poziom zaangażowania pracowników. Wyszło na jaw, że czują się oni niepewnie i są po prostu nieufni, ponieważ jeden z menedżerów wyższego szczebla powiedział stanowczo, że „nie będzie zwolnień”, zaś inny stwierdził załedwie, że „nie spowodujemy się cięć zatrudnienia”.

Firmy często zapominają o swojej zdolności do budzenia zapalu wśród pracowników. Prosty gest może zmienić przeciwników nowych idei w ich orędowników. W latach pięćdziesiątych XX wieku duże amerykańskie przedsiębiorstwo energetyczne miało problemy z uzyskaniem wsparcia menedżerów średniego szczebla, kierowników i pracowników szeregowych dla programu poprawy wydajności. Po kilku próbach menedżerowie wyższego szczebla zdecydowali się na przeprowadzenie serii indywidualnych rozmów z menedżerami średniego szczebla. Miał to być ostatni krok w kierunku ich pozyskania. Rozmowy dotyczyły celów programu, jego wpływu na pracowników i powodów, dla których firmie może nie udać się przetrwać bez wprowadzenia zmian. Po części dzięki szczerości tych rozmów inicjatywa nabrała impetu. Dzięki temu zespół projektowy mógł w krótkim czasie wykazać się kilkoma sukcesami, a to z kolei tchnęło nowe życie w całe przedsięwzięcie.

Dodatkowy wysiłek. Gdy firmy rozpoczynają transformację, nierzadko nie uświadamiają sobie, że pracownicy mają bardzo dużo codziennych obowiązków. A jeśli nawet sobie to uświadamiają, to nie zawsze potrafią znaleźć dobrą receptę na tę bolączkę. Według danych statystycznych na temat zatrudnienia, w wielu przedsiębiorstwach ludzie pracują ponad 80 godzin tygodniowo! Jeżeli na dotychczasowe obowiązki menedżerów liniowych i ich podwładnych nałożą się zmiany w sposobie pracy i w systemach informatycznych, będą oni stawiać opór.

Zespoły projektowe muszą obliczyć, ile dodatkowego wysiłku będzie trzeba włożyć we wprowadzenie nowych procesów. Idealnie byłoby, gdyby dodatkowe obciążenie nie przekroczyło 10% stałego, rutynowego zakresu obowiązków. Powyżej tego progu wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia kłopotów z realizacją projektu. Pracownicy będą zbyt obciążeni, wskutek czego ucierpi albo program zmian, albo wykonywanie codziennych zadań. Motywacja i morale spadną i może dojść do konfliktów między zespołami projektowymi

Oblicz wskaźnik DICE

Prosząc menedżerów o przyznanie punktów wszystkim czterem zmiennym formuły DICE – czasowi trwania programu, adekwatności doboru członków zespołu i zasobów, zaangażowaniu i dodatkowemu wysiłkowi – firmy mogą sprawdzić, czy ich projekty odniosą sukces. Każdy czynnik musi zostać oceniony w skali od 1 do 4 (w razie konieczności z użyciem ułamków). Im niższa ocena, tym lepiej. Ocena 1 oznacza, że dany czynnik najprawdopodobniej działa na korzyść programu, natomiast 4 oznacza, że najprawdopodobniej nie przyczynia się do jego powodzenia. Naszym zdaniem, poniższe pytania i wytyczne dotyczące sposobu przyznawania punktów umożliwiają menedżerom trafną ocenę inicjatyw transformacyjnych.

CZAS TRWANIA [D]

Pytania: Czy sformalizowane przeglądy projektu odbywają się regularnie? Jeżeli przeprowadzenie projektu zajmie więcej niż dwa miesiące, to jaki jest przeciętny okres między ocenami?

Punktacja: O ile okresy pomiędzy przeglądami są krótsze niż dwa miesiące, projekt powinien otrzymać ocenę 1. Kiedy okresy te mieszczą się pomiędzy dwoma a czterema miesiącami, przyznaj projektowi 2 punkty; pomiędzy czterema a ośmioma miesiącami – 3 punkty, zaś jeżeli przeglądy dokonywane są rzadziej niż co osiem miesięcy, projekt otrzymuje 4 punkty.

ADEKWATNOŚĆ DOBORU CZŁONKÓW ZESPOŁU [I]

Pytania: Czy przywódca zespołu jest osobą kompetentną? Jaki jest poziom umiejętności i motywacji członków zespołu? Czy mogą poświęcić pracy nad projektem odpowiednio dużo czasu?

Punktacja: Jeśli na czele zespołu stoi wysoce kompetentny i poważany przez współpracowników przywódca, członkowie zespołu posiadają odpowiednie umiejętności i motywację, aby zrealizować przedsięwzięcie w wyznaczonym terminie, a firma zdecydowała, że przynajmniej 50% swojego czasu poświęcą na pracę przy tym projekcie, możesz przyznać mu 1 punkt. Jeżeli zespołu nie cechuje żadna z wyżej wymienionych charakterystyk, oceń projekt na 4 punkty. Gdy kompetencje zespołu znajdują się gdzieś pomiędzy tymi skrajnościami, przyznaj 2 lub 3 punkty.

ZAANGAŻOWANIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ WYŻSZEGO SZCZEBLA [C₁]

Pytania: Czy menedżerowie wyższego szczebla regularnie komunikują pracownikom powody zmiany oraz ich znaczenie dla firmy? Czy komunikat ten jest przekonujący? Czy brzmi tak samo w ustach wszystkich członków kierownictwa i nie zmienia się

wraz z upływem czasu? Czy kadra zarządzająca wyższego szczebla przydzieliła odpowiednio dużo zasobów inicjatywie transformacyjnej?

Punktacja: Jeżeli w słowach i czynach menedżerowie wyższego szczebla jasno zakomunikowali powody zmian, projekt powinien dostać 1 punkt. W przypadku, gdy wydają się mieć neutralne nastawienie, przyznaj 2 lub 3 punkty. Jeżeli w odczuciu menedżerów ich przełożeni są niechętni inicjatywie, daj jej 4 punkty.

ZAANGAŻOWANIE NA NIŻSZYCH SZCZEBŁACH [C₂]

Pytania: Czy pracownicy, którzy najbardziej odczują konsekwencje zmiany, rozumieją powody jej wprowadzenia i uważają, że warto ją wdrożyć? Czy są nastawieni entuzjastycznie i popierają projekt, czy też są pełni niepokoju lub stawiają opór?

Punktacja: Jeśli pracownicy chcą uczestniczyć we wprowadzaniu

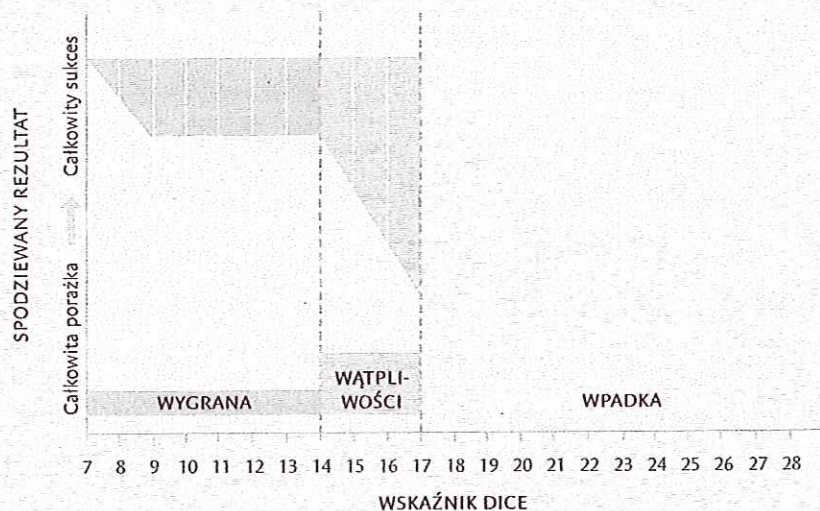
[D]	[I]	[C ₁]	[C ₂]	[E]

OBLICZ

$$\text{WYNIK DICE} = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$$



UMIEŚĆ NA WYKRESIE



zmiany, możesz przyznać projektowi 1 punkt. W przypadku, gdy nie mają nic przeciwko przedsięwzięciu, wpisz 2 punkty. Gdy odczuwają umiarkowaną bądź silną niechęć, powinieneś ocenić projekt na 3 lub 4 punkty.

DODATKOWY WYSIŁEK [E]

Pytania: Jaki odsetek ponadplanowego wysiłku jest niezbędny do wdrożenia zmiany? Czy te dodatkowe zadania spadają na i tak już najmocniej obciążonych ludzi? Czy sprzeciw wobec zwiększonego zakresu obowiązków jest wyraźny?

Punktacja: Jeżeli projekt wymaga mniej niż 10% dodatkowego nakładu pracy, możesz przyznać mu 1 punkt. Kiedy dodatkowe obowiązki stanowią od 10% do 20% obecnego obciążenia, powinien dostać 2 punkty. W przypadku, gdy mieszczą się w przedziale od 20% do 40%, dajemy 3 punkty. A jeżeli pojawi się ponad 40% więcej pracy, oceń projekt na 4 punkty.

Na ocenę ogólną projektu składają się oceny punktowe poszczególnych czynników. Przeprowadziliśmy analizę postępu projektów wdrażających zmiany, które znajdowały się w naszej bazie danych. I odkryliśmy, że w kombinacji czynników, która pozwala najlepiej prognozować rzeczywiste rezultaty, adekwatność doboru członków zespołu (I) i zaangażowanie kadry zarządzającej (C₁) mają podwójną wagę. To przekłada się na następujący wzór:

$$\text{Wskaźnik DICE} = D + (2 \times I) + (2 \times C_1) + C_2 + E$$

Przy czteropunktowej skali formuła daje wyniki w przedziale od 7 do 28 punktów. Firmy mogą porównać ocenę projektu z wynikami wcześniejszych inicjatyw i ich rzeczywistym powodzeniem. To pomoże im określić, czy obecne przedsięwzięcie jest skazane na sukces, czy na porażkę.

Nasze dane wskazują na wyraźny rozkład wyników:

Pomiędzy 7 a 14 punktów: Projekt ma ogromne szanse powodzenia. Obszar ten nazwaliśmy Strefą Wygranej.

Powyżej 14 i poniżej 17 punktów: Powodzenie projektu jest coraz bardziej zagrożone, zwłaszcza w okolicach 17 punktów. To Strefa Wątpliwości.

Powyżej 17 punktów: Projekt jest obciążony ogromnym ryzykiem. Jeżeli wynik mieści się w przedziale od 17 do 19 punktów, zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia jest bardzo wysokie. Wynik powyżej 19 punktów oznacza, że projekt prawdopodobnie zakończy się fiaskiem. Ten obszar nazywamy Strefą Wpadki.

Granice poszczególnych stref ulegały z czasem pewnym zmianom. Strefa Wątpliwości, na przykład, początkowo obejmowała wyniki od 14 do 21 punktów, zaś obszar Wpadki – od 21 do 28. Jednak zauważyliśmy, że organizacje wolą otrzymać sygnał ostrzegawczy, gdy tylko pojawiają się wątpliwości co do rezultatów projektu (17 do 20 punktów). Dlatego zmniejszyliśmy Strefę Wątpliwości i poszerzyliśmy Strefę Wpadki.

a pracownikami liniowymi. Aby zminimalizować to ryzyko, kierownicy projektów powinni korzystać z prostej miary, jaką jest odsetek dodatkowego nakładu pracy ze strony osób, których zmiana w największym stopniu dotyczy, a których zaangażowanie jest niezbędne. Powinni oni także sprawdzić, czy dodatkowy wysiłek nie spada na najbardziej obciążonych pracowników i czy nie będą oni przeciwni projektowi właśnie dlatego, że zabiera im i tak już rzadki zasób, czyli czas.

Firmy muszą zdecydować, czy pracowników, którzy mają odgrywać kluczowe role w projekcie transformacyjnym, nie należałoby nieco odciążyć. Mogą zacząć od zwolnienia

Choć samo przyznawanie punktów i wystawianie ocen jest subiektywne, system ten daje firmom obiektywną podstawę podejmowania decyzji. Co więcej, mechanizm punktacji sprawia, że menedżerowie dokonują wyborów w sposób bardziej spójny i konsekwentny.

Firma może porównać wskaźnik DICE w dniu rozpoczęcia projektu z wynikami dla poprzednich inicjatyw, a także z ich rzeczywistymi rezultatami. W ten sposób może przekonać się, czy rozpoczynany projekt ma szanse powodzenia. Gdy obliczyliśmy wskaźniki dla 225 projektów zmian z naszej bazy danych i porównaliśmy je z rzeczywistymi rezultatami, wnioski

Dyrektor generalny podszedł do tablicy i zaznaczył pięć najważniejszych projektów. „Nie zaczniemy ich realizacji, dopóki nie znajdą się w Strefie Wygranej. Co musimy zrobić, żeby je tam umieścić?”

ich z codziennych zadań, których wykonanie nie jest absolutnie konieczne lub jest mniej istotne. Ponadto powinny dokonać przeglądu wszystkich innych projektów w planie operacyjnym i ocenić, które z nich mają decydujące znaczenie dla wprowadzanych zmian. W pewnej spółce komitet sterujący opóźnił rozpoczęcie lub zmienił strukturę 120 spośród 250 podprojektów, aby menedżerowie liniowi mogli skoncentrować się na priorytetowych przedsięwzięciach. Innym sposobem na zmniejszenie presji dodatkowych obowiązków jest skorzystanie z pomocy pracowników tymczasowych, na przykład emerytowanych menedżerów, którzy mogą przejąć rutynowe zadania. Można też zlecić firmie zewnętrznej prowadzenie istniejących procesów do czasu wprowadzenia nowych. Przekazanie codziennych zadań lub opóźnienie projektów to strata pieniędzy i czasu, więc firmy powinny przemyśleć te kwestie, jeszcze zanim rozpoczną transformację.

Opracowanie schematu

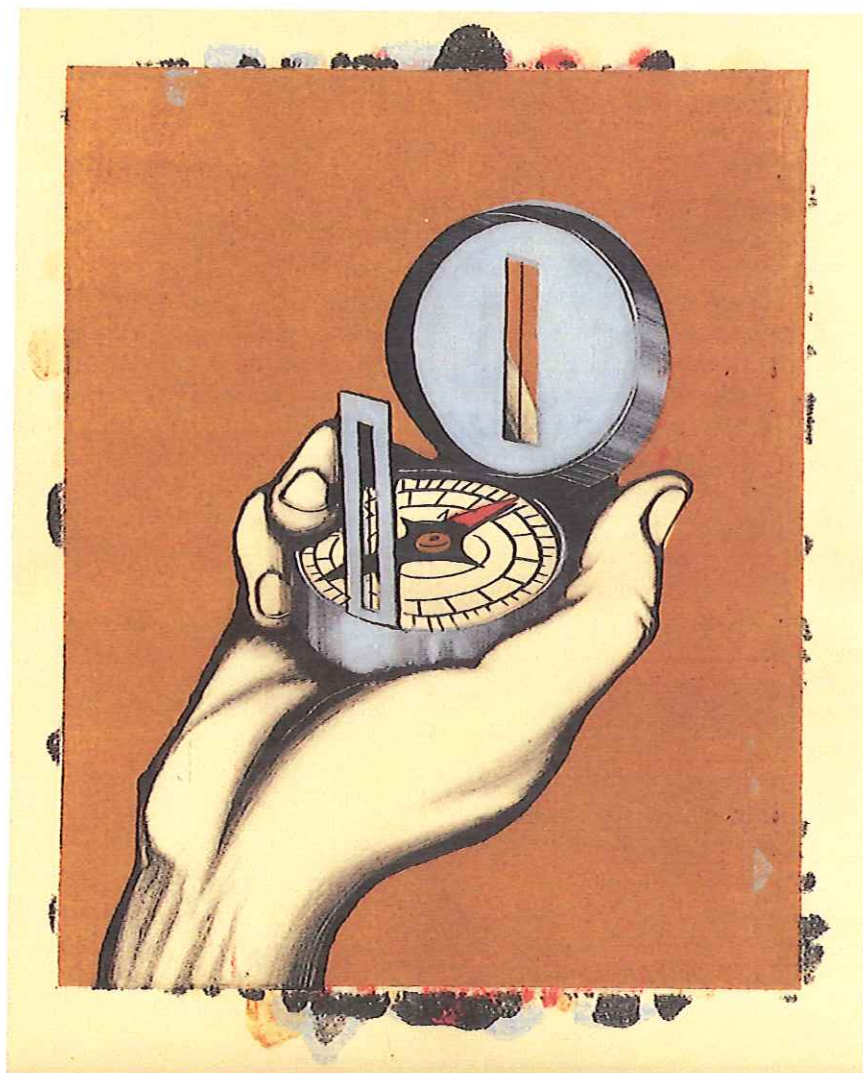
Gdy już zrozumieliśmy istotę wspomnianych czterech czynników, stworzyliśmy model, który mógłby pomóc menedżerom w ocenie inicjatyw transformacyjnych i odpowiedział, co mogą zrobić, aby zwiększyć szanse tych projektów na sukces. Opracowaliśmy system punktacji oparty na zmiennych kształtujących każdy czynnik. Menedżerowie mogą przyznawać punkty zmiennym formuły DICE, które w sumie dadzą wynik dla całego projektu. (Zob. ramkę *Oblicz wskaźnik DICE*).

z analizy były niezwykle ciekawe. Badane projekty wyraźnie dzieliły się na trzy kategorie czy też obszary: *Strefa Wygranej* – statystycznie rzecz biorąc, każdy projekt z wynikiem w tych widelkach punktacji ma szanse na sukces. *Strefa Wątpliwości* – wynik projektu jest trudny do przewidzenia. *Strefa Wpadki* – bieg projektu jest całkowicie nieprzewidywalny; albo inicjatywa przyniesie mierne rezultaty, albo zakończy się porażką. (Zob. ramkę *Wskaźnik DICE pomaga przewidzieć rezultaty projektu*).

Obliczając wskaźnik w dłuższym okresie lub przed wprowadzeniem modyfikacji do struktury projektów i po ich wdrożeniu, firmy mogą śledzić losy inicjatyw zmian. Cztery czynniki formuły DICE są swego rodzaju papierkiem lakmusowym, którym mogą posłużyć się menedżerowie, aby oszacować prawdopodobieństwo powodzenia jednego projektu bądź serii różnych inicjatyw. Przyjrzyjmy się losom projektu zmian w dużym australijskim banku, który w 1994 roku przystąpił do restrukturyzacji swojego pionu administracyjnego. Menedżerowie wyższego szczebla zgadzali się co do argumentów przemawiających za zmianą, lecz różnili się poglądami na to, czy bank jest w stanie osiągnąć zamierzone cele. Przedsięwzięcie pociągało bowiem za sobą poważne zmiany w procesach i strukturach organizacyjnych. Zorganizowanie wystarczająco długiego spotkania z udziałem zespołu projektowego i kadry wyższego szczebla, które zwiększyłyby szanse na porozumienie, było niemożliwe, bo wszyscy mieli zbyt dużo innych zajęć. Właśnie wtedy zespół postanowił przeprowadzić analizę projektu za pomocą schematu DICE.

Dzięki temu, zamiast przeprowadzać dwudniową, chaotyczną dyskusję, firma mogła poprzestać na zwięzłym, dwugodzinnym spotkaniu. Koncentrując się na czterech elementach, udało się stworzyć czytelny obraz mocnych i słabych stron inicjatywy. Menedżerowie odkryli, na przykład, że restrukturyzacja zajęłaby osiem miesięcy, lecz kamienie milowe i przeglądy były źle zaplanowane. Choć zespołowi projektowemu nie brakowało kompetencji, a menedżerowie wyższego szczebla udzielili inicjatywie należytego wsparcia, można było dokonać ulepszeń w obu obszarach. Pracownicy administracyjni z niechęcią odnosili się do planowanej zmiany, ponieważ dla ponad 20% z nich oznaczała ona utratę pracy. Menedżerowie i ich podwładni byli zgodni co do tego, że na etapie realizacji przedsięwzięcie nakłada na personel od 10% do 20% więcej obowiązków. Na skali DICE projekt znajdował się głęboko w Strefie Wpadki.

Analiza skłoniła więc menedżerów do podjęcia pewnych kroków, które jeszcze przed rozpoczęciem przedsięwzięcia zwiększyłyby jego szanse na powodzenie. Bank zdecydował się podzielić projekt na dwie części, z których jedna miała być krótko-, zaś druga długoterminowa. To pozwoliło organizacji na wyznaczenie większej liczby przeglądów, a tym samym dało wszystkim szansę na zdobycie doświadczenia, zanim proces transformacji stanie się zbyt złożony. Aby zwiększyć zaangażowanie personelu, postanowiono więcej czasu poświęcić na wyjaśnienie powodów zmian oraz pokazanie pracownikom, w jaki sposób firma będzie ich wspierać na etapie wdrożenia. Kierownictwo przyjrzało się też bliżej osobom zaangażowanym do realizacji projektu i zmieniono przywódców niektórych zespołów, gdy okazało się, że dotychczasowi nie posiadają odpowiednich umiejętności. Wreszcie menedżerowie wyższego szczebla wspólnie zademonstrowali swoje poparcie dla transformacji podczas serii spotkań poświęconych wyjaśnieniu pracownikom na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej istoty zmian. Za sprawą tych działań i planów banku projekt ze Strefy Wpadki przemieścił się do Strefy Wygranej.



Czternaście miesięcy później inicjatywa została zakończona – na czas i poniżej zakładanego budżetu.

Zastosowanie formuły DICE

Prostota schematu DICE często okazuje się jego największą słabością. Wydaje się, że menedżerowie poszukują bardziej złożonych odpowiedzi. Jednak ignorując prawdy oczywiste, niejednokrotnie godzą się na kompromisy, które nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Mądre firmy robią wszystko, by nie popełnić tego błędu, i wykorzystują schemat DICE na trzy sposoby.

Monitorowanie projektów. Niektóre organizacje uczą menedżerów, jak stosować model DICE jeszcze przed rozpoczęciem programu transformacji. Wykorzystując to narzędzie w formie arkusza kalkulacyjnego, zarządzający obliczają wskaźniki dla różnych elementów programu i zestawiają je

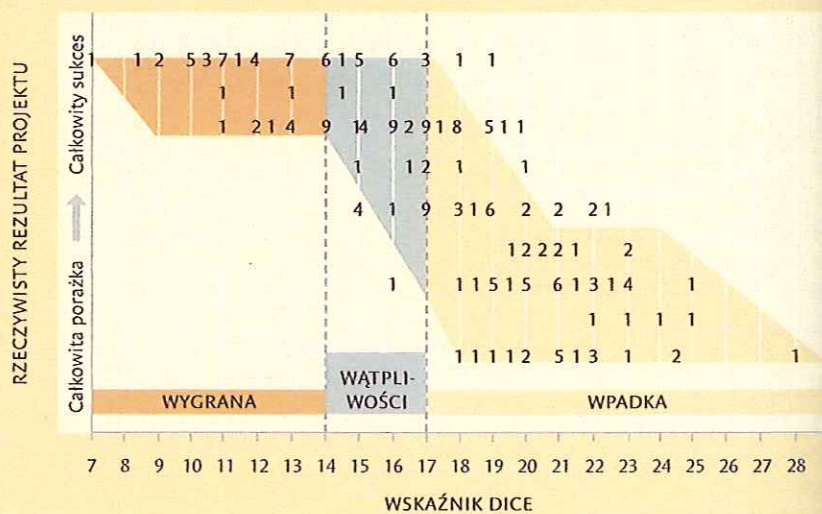
z wynikami wcześniejszych projektów. W miarę upływu czasu każdy wskaźnik musi zostać zestawiony z historycznym rozkładem ocen i wynikami aktualnego portfela inicjatyw.

Menedżerowie wyższego szczebla często wykorzystują schemat DICE jako system wczesnego ostrzeżenia o problemach w projektach zmian. Właśnie w ten sposób Amgen, warta 10,6 miliarda dolarów firma biotechnologiczna, zastosowała analizę DICE. W roku 2001 spółka ta przeprowadzała zmiany w działalności operacyjnej: wprowadzała nowe procesy, poszerzała ofertę, „odświeżała” wizerunek niektórych produktów, zawierała nowe sojusze, a nawet przejęła kilka firm i wprowadziła wiele innowacyjnych rozwiązań. Aby uniknąć niespodzianek na etapie wdrażania, kadra zarządzająca Amgen zastosowała schemat DICE. W ten sposób oceniła, czy dokonano właściwej alokacji zasobów, w tym czy właściwie porozdzielano pracowników i czas menedżerów wyższego szczebla. Gdy tylko wyniki jakiegoś projektu okazywały się niepokojące, wyznaczeni do tego menedżerowie zaczynali działać. Dokonywali częstszych przeglądów, wprowadzali zmiany w zespołach i przydzielali więcej zasobów. W jednym z obszarów transformacji Amgen monitorowała za pomocą analizy DICE 300 inicjatyw, a do 200 z nich wprowadziła modyfikację.

Narzędzie to mogą z pożytkiem wykorzystać zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa. Najlepszym przykładem jest pewien szpital, który w końcu lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wystartował z sześcioma projektami zmian. Każdy z nich wymagał dużych nakładów lub pociągał za sobą ważkie konsekwencje kliniczne, ewentualnie doprowadzał do obu tych skutków. Zdaniem dyrektora generalnego szpitala, część projektów wdrażano bez zarzutu, lecz parę dawało powody do niepokoju. Jednak nie potrafił uzasadnić tych obaw niczym poza zwykłym przeczuciem. Po zastosowaniu schematu DICE obawy dyrektora potwierdziły się. Czterdziestopięciminutowa rozmowa z kierownikami projektów i innymi mocno zaangażowanymi osobami wystarczyła, aby ustalić, że trzy projekty znajdują się w Strefie Wygranej, dwa w Strefie Wpadki, a jeden w obszarze Wątpliwości.

Wskaźnik DICE pomaga przewidzieć rezultaty projektu

Gdy umieściliśmy punktację DICE dla 225 projektów zmian na osi poziomej, zaś rzeczywiste rezultaty tych projektów na osi pionowej, zaobserwowaliśmy trzy korelacje. Projekty, w przypadku których wskaźnik DICE mieścił się w przedziale od 7 do 14, zwykle były udane. Rezultaty tych z punktacją pomiędzy 14 a 17 były trudne do przewidzenia, zaś programy, którym przyznano powyżej 17 punktów, zazwyczaj kończyły się porażką. Powstałe w ten sposób trzy obszary nazwaliśmy odpowiednio Strefami Wygranej, Wątpliwości i Wpadki. (Liczby na wykresie pokazują, ile projektów, spośród 225, uzyskało dany wskaźnik DICE.)



Okazało się, że najlepiej rokujące projekty mają nieproporcjonalnie więcej zasobów niż inne. Kadra zarządzająca szpitalem czuła, że zakończą się one sukcesem, więc poświęcała więcej czasu na promowanie ich i na udział w spotkaniach oraz troszczyła się o zapewnienie im optymalnej ilości środków. Natomiast żaden z menedżerów nie palił się do uczestnictwa w zebraniach dotyczących słabszych inicjatyw. Wówczas dyrektor generalny szpitala przestał pojawiać się na zebraniach omawiających projekty, które toczyły się zgodnie z planem. Zamiast tego zaczął odwiedzać sesje poświęcone trzem przedsięwzięciom o gorszych rezultatach. Ponadto przeniósł kilku menedżerów pracujących przy pomyślnie przebiegających projektach do tych obciążonych większym ryzykiem. Wprowadził więcej kamieni milowych w newralgicznych przedsięwzięciach i opóźnił daty zakończenia projektów. No i stanowczo domagał się poprawy wyników. Dzięki tym działaniom każdy z sześciu projektów osiągnął wyznaczone cele.

Zarządzanie portfelem projektów. Gdy firmy decydują się na szeroko zakrojone inicjatywy transformacyjne, aby osiągnąć zakładane cele, muszą wdrażać wiele projektów. Jednak jeżeli menedżerowie niewłaściwie zarządzają ich portfelem, rozpoczyna się zażarta rywalizacja o wsparcie i o zasoby. Menedżerowie wyższego szczebla mogą, na przykład, wybierać najlepszych pracowników do projektów, które sami sponsorują, lub poświęcać uwagę preferowanym przez siebie inicjatywom, nie zaś tym, które w rzeczywistości jej wymagają. Natomiast stosując nasz model jeszcze przed

z czasem również uplasowała się w Strefie Wygranej. Niektóre projekty pozostały w Strefie Wpadki, jednak monitorowano je w trybie ciągłym i pilnowano, aby wyniki stopniowo się poprawiały. Nasze doświadczenie wskazuje, że tak właśnie należy postępować. Gdy firma próbuje się zreorganizować, nie powinna dążyć do tego, aby wszystkie podejmowane przez nią inicjatywy znalazły się w Strefie Wygranej. Jeżeli tak jest, oznacza to, że jest za mało ambitna. Przemiana organizacji oznacza wiele nowych wyzwań, obejmuje wręcz fundamentalne zmiany i powinna wymagać od niej wysiłku.

Dialog na temat wskaźników DICE

jest szczególnie potrzebny przy poważnych i zakrojonych na szeroką skalę inicjatywach transformacyjnych, które obejmują różne jednostki, pionery funkcyjne i lokalizacje.

rozpoczęciem jakichkolwiek działań, firmy są w stanie określić, które projekty mogą nastroczać kłopotów. Pozwoli to skierować wysiłki i uwagę menedżerów wyższego szczebla tam, gdzie są one najbardziej potrzebne, i zażegnać niesnaski międzyludzkie.

Przyjrzyjmy się pewnemu australijsko-azjatyckiemu przedsiębiorstwu produkcyjnemu, które w celu poprawy rentowności postanowiło wdrożyć 40 projektów. Ponieważ niektóre z nich miały poważniejsze implikacje finansowe niż pozostałe, dyrektor generalny firmy zorganizował spotkanie z „właścicielami” projektów i menedżerami wyższego szczebla. Wspólnie omówili wyniki analizy DICE dla wszystkich planowanych przedsięwzięć i wyszczególnili potencjalne zagrożenia. Następnie dyrektor generalny podszedł do tablicy i zaznaczył pięć priorytetowych inicjatyw. Po czym oświadczył: „Jestem w stanie zaakceptować, że niektóre projekty początkowo będą znajdować się w Strefie Wątpliwości, jednak co najwyżej w środkowej części tej strefy, i to przez okres nie dłuższy niż kilka tygodni. Jeżeli zaś chodzi o pięć najważniejszych z nich, nie rozpoczniemy ich realizacji, dopóki nie znajdą się w Strefie Wygranej. Co musimy zrobić, żeby je tam umieścić?”

Wszyscy zebrani natychmiast zaczęli myśleć i działać. Skład zespołów został przetasowany. Do niektórych projektów wprowadzono modyfikacje, wskazano też te wymagające bacniejszej uwagi „góry”. Wszystko to sprawiło, że wskaźniki DICE dla planowanych inicjatyw wzrosły jeszcze przed ich rozpoczęciem. Najważniejszym z nich zapewniło maksymalne szanse powodzenia, a większość pozostałych

Nakłanianie do dialogu. Gdy różni menedżerowie obliczają wskaźniki DICE dla tego samego projektu, mogą się one znacznie różnić. Ta rozbieżność w ocenach jest szczególnie istotna, ponieważ wyzwala twórczy dialog. Zachęca do podjęcia dyskusji i znalezienia odpowiedzi na takie pytania, jak: Dlaczego inaczej postrzegamy projekt? Co do jakich działań możemy się zgodzić, aby projekt się powiódł? Ma to ogromne znaczenie, ponieważ nawet w obrębie tej samej firmy ludzie nie mają wypracowanych wspólnych schematów ułatwiających im omawianie problemów, które pojawiają się w trakcie transformacji. Wzajemne uprzedzenia, różne punkty widzenia i nieumiejętność wyrażania własnych poglądów (bądź niechęć do tego) mogą zagłuszyć konstruktywną debatę. Wykorzystując schemat DICE, przedsiębiorstwa są w stanie stworzyć wspólny język i nakłaniać pracowników do podjęcia właściwego dialogu.

Niekiedy firmy decydują się na warsztaty, podczas których dokonują przeglądu kulejących projektów. Podczas tych dwu-, trzy-, czterogodzinnych spotkań grupa ośmiu do piętnastu menedżerów wyższego i średniego szczebla wspólnie z zespołem projektowym i sponsorami prowadzi szczerą wymianę zdań. Dyskusja zwykle wykracza poza wskaźnik obliczony dla projektu i dotyczy rzeczywistych przyczyn trudności oraz możliwych środków zaradczych. Dzięki takim sesjom na światło dzienne wychodzą zróżnicowane opinie, które zebrane razem mogą dać nowatorskie rozwiązania. Spójrzmy, jak warsztaty poświęcone formule DICE pomogły pewnej firmie świadczącej usługi telekomunikacyjne, która zaplanowała poważną transformację. Przedsięwzięcie składało się

z pięciu strategicznych projektów i 50 podprojektów, które należało zrealizować szybko. Jednak program napotkał poważne przeszkody. Jego cele, terminy wykonania i oczekiwania finansowe były niejasne. Pojawiły się opóźnienia w akceptacji uzasadnień biznesowych (*business cases*) i niedobory zasobów, wykryto też brak skrupulatności oraz konsekwencji przy planowaniu i wyznaczaniu kamieni milowych. Były ponadto kłopoty z przywództwem. Błędy zawinione przez menedżerów zaowocowały słabą koordynacją inicjatyw i niefortunną oceną ryzyka.

Aby program zmian powrócił na właściwą ścieżkę, firma telekomunikacyjna wprowadziła schemat DICE do zestawu narzędzi kierowników projektów. Biuro zarządzania projektami zorganizowało serię warsztatów poświęconych analizie zaistniałych trudności i planowaniu dalszych działań. Jedną z sesji dotyczyła trzech projektów rozwoju nowych produktów, z których dwa znalazły się w Strefie Wpadki, zaś trzeci – w Strefie Wątpliwości. Jej uczestnicy odkryli, że kłopoty należy przypisać spięciom pomiędzy menedżerami a ekspertami technicznymi, niedofinansowaniu, brakiem kadrowym i niedookreśleniu zakresów projektów. Uzgodniono trzy działania naprawcze: zorganizowanie spotkania mediacyjnego pomiędzy dyrektorami ds. technologii a menedżerami odpowiedzialnymi za stronę biznesową newralgicznych inicjatyw; zwrócenie uwagi liderów wyższego szczebla na problemy z zasobami i naleganie na szybką reakcję oraz skłonienie zespołu projektowego i szefa odpowiedniej jednostki organizacyjnej do sformalizowania celów projektów. Dzięki odpowiednio szybkiej reakcji i zaangażowaniu sponsora w podjęcie działań naprawczych, wyniki owych trzech projektów zdążyły już się poprawić. Tym samym wzrosły szanse tych inicjatyw na pomyślne ukończenie.

Dialog na temat wyników DICE jest szczególnie potrzebny przy poważnych i zakrojonych na szeroką skalę działaniach transformacyjnych, które obejmują różne jednostki, pionory funkcyjne i lokalizacje. Przy tego typu zmianach decydujące znaczenie ma znalezienie równowagi pomiędzy scentralizowanym nadzorem, dzięki któremu wszyscy w organizacji poważnie traktują przedsięwzięcie i rozumieją jego cele, a autonomią, której potrzebują poszczególne inicjatywy. Zespoły projektowe muszą mieć swobodę i możliwość elastycznego dopasowywania rozwiązań do potrzeb swoich rynków, pionów i otoczenia konkurencyjnego. Tę równowagę nielato osiągnąć bez rzetelnej analizy zmiennych wchodzących w skład schematu DICE.

Ilustruje to dobitnie przykład liczącego się globalnego producenta napojów, który chciał zwiększyć wydajność operacyjną oraz skoncentrować się na najbardziej obiecujących markach i rynkach. Firma zamierzała także wprowadzić innowacje w swoje najważniejsze procesy, takie jak stymulowanie popytu konsumenckiego i obsługa klienta. Cele wyznaczone przez prezesa były ambitne i wymagały zaangażowania znacznych zasobów w całej firmie. Kadra zarządzająca wyższego szczebla stanęła przed ogromnym wyzwaniem

ukierunkowania wysiłków załogi i stworzenia projektów, które koncentrowały się na właściwych problemach. Menedżerowie wiedzieli, że program potrwa wiele lat, jednak obawiali się, że bez harmonogramów i kontroli poszczególnych inicjatyw zajmą one zbyt dużo czasu, a pożądane rezultaty nigdy nie zostaną osiągnięte.

Aby złagodzić to ryzyko, zdecydowali się na przeprowadzenie analizy każdego projektu na kilku poziomach przedsiębiorstwa. Używając formuły DICE, dokonywali comiesięcznych przeglądów wszystkich, dopóki nie nabrali przekonania, że postępują one zgodnie z planem. Potem przeglądy odbywały się po osiągnięciu kamieni milowych. Okresy pomiędzy przeglądami nigdy nie były dłuższe niż dwa miesiące, nawet na późniejszych etapach realizacji. Natomiast częstotliwość przeglądów poszczególnych projektów w ramach zespołów była jeszcze większa. Liderzy grup projektowych oceniali postęp prac co dwa tygodnie przez cały czas przebiegu transformacji. Niektórzy najlepsi pracownicy poświęcili inicjatywie cały swój czas. Dział kadr aktywnie włączył się w rekrutację ludzi do zespołów, co sprawiło, że po pewnym czasie najlepsze osoby same zabiegały o udział w projektach. W czasie trwania programu zmian firma awansowała kilku członków grup na stanowiska kierownicze przywódcze (liniowe lub funkcyjne), nagradzając ich tym samym za doskonałe wyniki pracy.

Dzięki programowi zmian firma wytworzyła wartość odpowiadającą setkom milionów dolarów. Jej niegdyś „zakurzony” marki nabrały wiatru w żagle. Otworzyły się dla niej nowe rynki – choćby takie jak Chiny – a sprzedaż i działania promocyjne zostały odpowiednio dopasowane do najszybciej rozwijających się kanałów sprzedaży. Podczas trwania programu inercja organizacyjna niejednokrotnie zagrażała realizacji jego celów. Lecz przekonanie menedżerów wyższego szczebla, że należy skoncentrować się na czterech najważniejszych zmiennych, pomogło firmie wzbić się na wyżyny.

* * *

Model DICE oferuje firmom wspólny język, którym mogą się posługiwać, wprowadzając zmiany. Dzięki temu są w stanie w pełni wykorzystać wiedzę i doświadczenie swoich pracowników. Wiele mówi się o menedżerach średniego szczebla, którzy stawiają opór wszelkim zmianom. Według nas, większość z nich jest skłonna wesprzeć inicjatywy transformacyjne nawet wówczas, gdy wiążą się one z dodatkowymi obowiązkami lub wręcz z ryzykiem utraty pracy. Ich sprzeciw wobec przemian wynika z tego, że nie mają możliwości wpływania na ich przebieg. Nazbyt często brakuje im odpowiednich narzędzi, języka i forum, na którym mogliby wyrazić swoje uzasadnione obawy co do struktury programów zmian i sposobu ich realizacji. To właśnie jest zadanie dla wystandaryzowanego i prostego modelu ilościowego. Umożliwiający otwarty dialog na wszystkich szczeblach organizacji, schemat DICE pomaga ludziom wprowadzać zmiany na lepsze. ☐

Artykuł numer R0510G