**5 filarów skutecznej i trwałej transformacji przedsiębiorstwa**

**Transformacja przedsiębiorstwa to proces nieodłączny w dynamicznym świecie biznesu. Aby przetrwać i odnieść sukces w dzisiejszym konkurencyjnym środowisku, przedsiębiorstwa muszą stale adaptować się do zmieniających się trendów i wymagań rynkowych. Pomocą z przychodzą narzędzia IT, które wspierają przede wszystkim transformację cyfrową.**

Niestety nieudane projekty transformacji cyfrowej lub wdrożeń systemów IT są dość powszechne i stanowią poważne wyzwanie dla organizacji. Według różnych źródeł, statystyki dotyczące takich nieudanych transformacji wciąż są wysokie. Dla przykładu, według raportu firmy McKinsey z 2018 roku ponad połowa wszystkich projektów IT na świecie przekracza budżet o 40% i nie spełnia oczekiwań klientów. Według badania przeprowadzonego przez Genpact w 2015 roku 55% projektów IT kończy się niepowodzeniem. Z kolei wyniki badań Standish Group z 2018 roku wskazują, że tylko 36% projektów IT kończy się sukcesem, 43% projektów zostaje ukończonych, ale przekracza budżet, a 21% nie zostaje ukończonych lub zostaje w ogóle anulowanych. Podążając dalej, zgodnie z danymi zamieszczonymi w raporcie firmy Genpact z 2021 roku, 71% menedżerów i liderów biznesowych twierdzi, że ich organizacje w ciągu ostatnich 3 lat doświadczyły przynajmniej jednego nieudanego projektu transformacji cyfrowej. I wreszcie, badania przeprowadzone przez PWC 2021 roku wskazują, że 59% badanych firm wciąż doświadcza nieudanych projektów transformacji cyfrowej, a tylko 17% firm przyznało, że ich transformacja była w pełni skuteczna. Przytoczone statystyki brzmią dość dramatycznie, dlatego też istotnym jest odpowiednie przygotowanie się do procesu transformacji tak, aby znacznie zwiększyć swoje szanse na sukces.

**Dlaczego transformacja nie zawsze kończy się sukcesem?**

Uzupełniając wcześniejsze statystyki podam jeszcze jedną – według badań analityków z McKinsey 70% projektów transformacji nie kończy się sukcesem (mowa tutaj o transformacjach biznesowych, a nie wyłącznie tych cyfrowych). Jestem przekonany, że każdy z nas doświadczył lub przynajmniej słyszał o takiej sytuacji. Mogliśmy usłyszeć stwierdzenia „próbowaliśmy coś zmienić, ale nie udało się”, „opór ludzi był zbyt duży”, „ludzie są przyzwyczajeni do obecnego sposobu pracy”, „ten system IT do niczego się nie nadawał”, czy „dostawca nie potrafił zrozumieć specyfiki naszej branży”. Uważam, że w szybkim wskazywaniu winnych większość z nas jest prawdziwymi mistrzami. Zazwyczaj tłumaczymy się czynnikami zewnętrznymi, obiektywnymi przeszkodami, na które przecież nie mogliśmy mieć wpływu. Ale czy tak jest naprawdę? Czy może tylko próbujemy (być może nawet sami przed sobą) ratować swój wizerunek? Analitycy McKinsey nie poprzestali na samych statystykach. Wskazali również najczęstsze ich zdaniem powody niepowodzenia transformacji. Oto kilka z nich:

l Zbyt słaba komunikacja powodów zmian, czyli „historii”, która miałaby porwać wszystkich pracowników – czasami tej „historii” w ogóle nie było.

l Błędnie wyznaczane cele – było ich zbyt mało bądź były za bardzo ambitne.

l Fałszywe kompromisy – często kierujemy się zasadą „coś zamiast czegoś”, a nie „jedno i drugie”.

l Błędne systemy motywacyjne – bardzo często wskazywano na koncentrację na działaniach, a nie wynikach. To tak, jakbyśmy wdrażali jakąś reorganizację tylko dla reorganizacji.

l Działania bez przygotowania – czasami firmy ekscytują się ciekawymi rozwiązaniami, na przykład nowinkami przemysłu 4.0, IoT czy narzędziami informatycznymi, ale jeżeli nie ma solidnych podstaw i zbudowanych pewnych fundamentów, może okazać się, że ta budowla nie będzie trwała.

**Model transformacji lean**

Nie tylko analitycy McKinsey podjęli temat nieudanych transformacji i ich przyczyn. Problemem tym zajął się również międzynarodowy zespół Lean Global Network pod przewodnictwem Johna Shooka. Wynikiem jego pracy jest Lean Transformation Framework, czyli model transformacji lean, który jest prostym, ale skutecznym przewodnikiem, jak zarządzać zmianą. Model jest łatwy do zapamiętania, nauczenia się, nawet dla osób bez wcześniejszego doświadczenia z metodyką lean. Co ważne, nie jest zależny od narzędzi lean, ale jest z nimi całkowicie kompatybilny. Zatem jeżeli ktoś ma już doświadczenia w zakresie lean, będzie mógł je wykorzystać. Jeżeli nie ma - bez obaw, nie ma konieczności przestudiowania ich wszystkich.

Myślę, że warto w tym miejscu kolejny raz przypomnieć, że lean nie jest obszarem zarezerwowanym wyłącznie dla firm produkcyjnych, czy procesów produkcyjnych. Lean to sposób patrzenia na świat, na przedsiębiorstwo, sposób, który znajduje zastosowanie praktycznie w każdej branży. Lean Transformation Framework zakłada, że skuteczna i trwała reorganizacja firmy wymaga realizowania działań doskonalących uwzględniając 5 filarów.

W tym miejscu, jak to często bywa w świecie lean, powinien pojawić się domek.

Składałby się on z dachu, który stanowi podejście sytuacyjne, „określenie celów biznesowych”. Ten dach trzymałyby dwa filary. Pierwszy z nich to „doskonalenie procesów”, drugi to „rozwój umiejętności pracowników”. Pomiędzy tymi filarami, w samym środku tego domku znajdowałoby się „zarządzanie i rola liderów – odpowiedzialne przywództwo”. Fundament tego domku stanowiłby „sposób myślenia, założenia, przekonania i postawy”. Zapewne część tych haseł może brzmieć dość abstrakcyjnie, dlatego Shook poszedł o krok dalej i zdefiniował 5 pytań, które są o wiele łatwiejsze do zrozumienia. Każde z tych z tych pytań odpowiada jednemu z filarów Lean Transformation Framework:

1. Jaki jest cel zmiany, jakie problemy chcemy rozwiązać?

2. Jak należy usprawnić bieżącą pracę?

3. Jakich kompetencji, umiejętności będziemy wymagać od pracowników?

4. Jakiego systemu zarządzania, jakich zachowań liderów będziemy wymagać, aby wspierać tą nową organizację pracy?

5. Jakie zachowania, sposób myślenia powinniśmy wykształcić wśród wszystkich pracowników, aby wspierać tę transformację?

Jeżeli nie potrafimy odpowiedzieć na któreś z powyższych pytań, trzeba powiedzieć sobie jasno, że najprawdopodobniej nie jesteśmy jeszcze gotowi na transformację. Przejdźmy zatem przez poszczególne pytania bardziej szczegółowo.

**Cel zmiany**

Pytanie pierwsze brzmi: „Jaki jest cel zmiany, jakie problemy próbujemy rozwiązać?” Pamiętajmy, że celem nie może być samo usprawnianie. Pracujmy na warunkach docelowych. Pamiętajmy, do czego chcemy dotrzeć, jaką firmą chcemy być na końcu tej drogi. Być może okaże się, że cel jest nam już znany. Może jest to skrócenie czasu realizacji zleceń, eliminacja opóźnień w projektach, być może chodzi nam o zwiększenie poziomu satysfakcji klienta, może o poprawę jakości. Nawet jeżeli ten cel jest nam doskonale znany, proponuję i tak rozpocząć od refleksji nad temat tego, jaki w ogóle jest cel funkcjonowania naszej firmy.

Ze względu na to, że najczęściej rozmawiam z firmami produkcyjnymi, zgodnie z teorią ograniczeń trzeba sobie powiedzieć jasno – celem jest zarabianie pieniędzy. Kiedy firma zarabia? Kiedy przychody są wyższe niż koszty, czyli wracając do teorii ograniczeń (TOC), celem powinna być maksymalizacja przerobu przy jednoczesnej minimalizacji poziomu zapasów i nakładów operacyjnych, przy czym przerób rozumiany jest jako pieniądze, które generujemy. A zatem nie wystarczy tylko wyprodukować, trzeba to jeszcze sprzedać. Zapasy to pieniądze uwięzione przez system, nie tylko materiały; a nakłady operacyjne to środki, które musimy przeznaczyć na to, żeby przerobić zapasy właśnie w przerób.

Tu znów pojawiają się pytania: co ogranicza zwiększenie przerobu? Sprzedaż, produkcja, a może organizacja, czy przyjęte reguły gry? Jak zmniejszyć poziom zapasów? Jak zmniejszyć nakłady operacyjne? Po co to wszystko? Po to, aby nie marnować energii na usprawnienia, które i tak nie zmienią sytuacji firmy. Jak wynika z badań McKinsey trzeba się skupić na wzroście rozwoju firmy, a nie usprawnieniach samych w sobie.

**Usprawnienie bieżącej pracy**

Wiemy już co i dlaczego chcemy usprawnić. Wiemy, co chcemy osiągnąć. Teraz pytanie – jak można to osiągnąć? Tu zadałbym pytanie dodatkowe – czy na pewno wiemy, jak obecnie przebiegają poszczególne procesy? Niestety okazuje się, że często nie do końca. Menedżerowie bardzo często bazują na założeniach, przypuszczeniach, a nie na faktach. Moim zdaniem warto zacząć od opracowania mapy stanu obecnego. Jeżeli znamy techniki mapowania procesów, na przykład SIPOC, diagram żółwia, Swimlane, MAKIGAMI, czy VSM – świetnie. Jeżeli nie, nie powinniśmy traktować tego jako wymówki, żeby nie mapować. Po pierwsze narzędzia takie jak SIPOC, czy diagram żółwia są na tyle proste, że wystarczy kilka godzin, aby być w stanie z nich korzystać. Naszkicowanie prostego schematu blokowego również jest w zasięgu każdego i w większości przypadków będzie dobrym punktem startowym. I tu kluczowa rzecz – nie opracowujmy mapy procesów w sali konferencyjnej, nie bazujmy kolejny raz na opiniach, ale idźmy i sprawdźmy. Idźmy do GEMBA, czyli tam, gdzie dzieją się procesy, które analizujemy, które opisujemy.

Wiemy już, jak proces przebiega obecnie. Z doświadczenia wiem, że samo mapowanie stanu obecnego obnaża wiele marnotrawstw. Tu często nie potrzeba wielkiej, zaawansowanej analityki. Po prostu wszystko widać. Warto też kwestionować oczywiste założenia. Być może nie mają one już uzasadnienia – robimy coś, bo zawsze tak robiliśmy. Zadajmy sobie więc pytanie, po co to robimy? Czy to jest rzeczywiście niezbędne? Następnie pora na diagram stanu przyszłego. Należy określić rozbieżności i sposób dotarcia do celu. Testowanie hipotez, ciągłe doskonalenie i małe kroki zamiast dużych rewolucyjnych pomysłów – po prostu PDCA. Metoda takich małych kroków, mniejszych usprawnień, pozwala nam też uniknąć pewnej pułapki. Wielokrotnie spotkałem się z sytuacją, kiedy zespół napotykał nierozwiązywalny, duży problem. Ta „nierozwiązywalność” powodowała, że zamiast skupiać się na rozwiązaniach, szukano uzasadnień potwierdzających, że tego faktycznie nie da się zrobić. Kiedyś, podczas jednego z warsztatów, w których miałem przyjemność uczestniczyć, usłyszałem o pewnym problemie, którego nie można rozwiązać. Konsultant, który pracował z zespołem, stwierdził, że rozumie to i szanuje, wie, że tego się nie da rozwiązać, bo przecież zespół próbował, w związku z tym on już nie będzie podejmował prób, ale być może jest jakaś najmniejsza rzecz, którą można by wykonać, żeby konsekwencje tego nierozwiązywalnego problemu bolały choć trochę mniej. Zespół pomyślał i wymyślił. Zadziałało – problem w dalszym ciągu nie był rozwiązany, ale konsekwencje były rzeczywiście ciut mniej bolesne. Wtedy zespół jeszcze raz zastanowił się, czy jest może jakaś kolejna, drobna rzecz, nawet najmniejsza, którą można wykonać, żeby jeszcze choć trochę mniej bolały konsekwencje tego nierozwiązywalne problemu. I znów się udało. Co ciekawe, po kilku takich sesjach okazało się, ku zaskoczeniu wszystkich, że ten wielki i nierozwiązywalny problem został rzeczywiście rozwiązany. Zatem metoda małych kroków, testowanie pewnych hipotez i niepoddawanie się to dobry pomysł na szukanie drogi rozwiązania problemów.

**Kompetencje i umiejętności, jakich będziemy wymagać od pracowników**

Pora na drugi z filarów podtrzymujących dach domku, czyli pytanie o to, jakich kompetencji, umiejętności pracowników będziemy wymagać. Teraz wiemy już, co chcemy usprawnić, wiemy, jak to chcemy usprawnić, wiemy nawet dlaczego to robimy, ale czy wiemy, czego będziemy wymagać od pracowników? Czy na pewno nasz zespół podoła temu wyzwaniu? Pamiętajmy, że finalnie cała praca jest wykonywana przez ludzi. Nie będziemy w stanie ulepszyć naszej organizacji, jeżeli nie pomożemy naszym ludziom się doskonalić. Co ważniejsze, to ludzie muszą przeprowadzać te liczne eksperymenty, testować hipotezy i cały czas doskonalić procesy.

Często zdarza się, że pracownicy operacyjni przechodzą wszystkie niezbędne szkolenia, podczas gdy ich menadżerowie nie. Tworzy to swego rodzaju lukę komunikacyjną. Należy to robić na odwrót. Należy rozpocząć proces uczenia od kierownictwa, dopiero potem przejść do pracowników. Najlepsze rezultaty można osiągnąć w sytuacji, gdy menadżerowie szkolą swój zespół. Nie zewnętrzna firma i zewnętrzni konsultanci, tylko menadżerowie rozumiejący świetnie potrzeby firmy i jej specyfikę. Pamiętajmy o jeszcze jednym – tu przytoczę słowa mojego ogromnego autorytetu Abdelmottaleba Doulana – który stwierdził, że „nie ma złych uczniów, są tylko źli nauczyciele” i ta dbałość o pracowników, ich kompetencje ściśle wiąże się moim zdaniem z kolejnym elementem – tym, co wypełnia ten domek Lean Transformation Framework, czyli zarządzaniem.

**System zarządzania**

Czas na czwarty filar, czyli pytanie jakiego systemu zarządzania, zachowań liderów będziemy wymagać, aby wspierać nowy system, nową organizację pracy? Teraz muszę z przykrością przyznać, że chyba tu jest właśnie najgorzej. Po pierwsze, niestety rzadko spotyka się prawdziwych liderów, po drugie bardzo rzadko ten system zarządzania jest podnoszony, kwestionowany czy przynajmniej weryfikowany w momencie, kiedy przygotowujemy się do transformacji. Tymczasem to przywództwo odgrywa kluczową rolę we wdrażaniu transformacji, dlatego właśnie znajduje się we wnętrzu tego domku. Zarządzanie organizacją to spoiwo, które sprawia, że wszystko działa, ale jest jeszcze jedna rzecz, którą należy podkreślić. W firmie lean każdy powinien być liderem. Jak wspomniano wcześniej, aby być lean, firma musi wspierać szybkie eksperymentowanie i adaptację do zmieniających się czynników środowiskowych. Nie może się to wydarzyć skutecznie w sytuacjach, w których dominujący styl przywództwa jest autorytarny. Tu nie chodzi o pojedynczego superbohatera, który uratuje świat. Liczy się spójność i wytrwałość wszystkich. Jeżeli tylko kilka osób będzie ciągnąć linę, to konkurencja wygra.

Dawanie przykładu jest najważniejszą cechą lidera. Liderzy w organizacji lean muszą kierować się danymi. Nie mogą być ofiarami swojego ego i czasem muszą zaakceptować porażkę. Jeżeli narzucają innym swoją opinię bez danych potwierdzających ich słuszność, nie będą pasować do tej ciągle zmieniającej się kultury doskonalenia. Im bardziej doświadczony menadżer, tym bardziej może pomóc swoim ludziom, będąc ich mentorem. Lider powinien pomóc członkom swojego zespołu stać się niezależnymi i samoorganizującymi. Prawdziwy lider powinien uczyć swoich ludzi analitycznego, krytycznego myślenia. Przede wszystkim lider w organizacji lean musi być kompasem kulturowym, być się tym, na którego wszyscy patrzą i starają się naśladować. Prawdziwy lider tworzy kulturę firmy i ma odwagę ją zmieniać, jeżeli to jest konieczne.

**Sposób zachowania i myślenia wspierający transformację**

A teraz czas na fundament, czyli jakie zachowania, sposób myślenia powinniśmy wykształcić wśród wszystkich pracowników, aby wspierać transformację. Doszliśmy do najważniejszej, najbardziej krytycznej części modelu transformacji lean. Jest ona sformułowana jako podstawowe myślenie, nastawienie, zestawy założeń, ale to wszystko oznacza moim zdaniem jedno – kulturę organizacyjną. Kultura jest tutaj najważniejszym atutem firmy. Jeśli firma podejmuje próbę transformacji bez gotowości do zmiany swojej kultury, nie ma sensu nawet próbować – prędzej czy później ta inicjatywa upadnie. Dlatego taka inicjatywa musi zacząć się od dogłębnej oceny obecnej kultury i wszystkich wyzwań z nią związanych. Po dokonaniu oceny należy określić pożądany stan w przyszłości. Praktycznym nośnikiem tych zmian jest to, co nazywamy misją, wizją oraz wartościami firmy. Mówiąc prościej - powinniśmy mieć świadomość tego, kim jesteśmy, dlaczego robimy to, co robimy, do czego zmierzamy i wreszcie - jak będziemy to mierzyć? Oczywiście taka zmiana nie wydarzy się tylko dzięki nowym plakatom na ścianie lub kolejnej prezentacji. Zmieniające się wartości muszą zaczynać się od przywództwa i muszą być zademonstrowane przez rzeczywistą zmianę zachowania. Jeżeli liderzy będą wytrwale demonstrować te nowe zachowania, ludzie pójdą za nimi. Może to potrwać rok lub dwa, ale pójdą.

Chcielibyśmy mieć w firmie, w zespole ludzi zaangażowanych, podchodzących do pracy z pasją, chcących rozwijać siebie i firmę. Takich, którzy przechodzą z przyjemnością do pracy, takich, którzy nie są w stanie przejść obojętnie wobec jakiegoś marnotrawstwa. Trzeba sobie jednak zadać pytanie, czy pracownicy obecnie są związani z firmą relacją serca, czy może portfela? Są to bardzo istotne kwestie, ponieważ one stanowią tak de facto fundament, a bez solidnego fundamentu trudno oczekiwać, że zmiana czy jakakolwiek transformacja będzie udana i będzie trwała.

Chciałbym jeszcze raz przypomnieć tych 5 podstawowych pytań, które warto sobie zadać w przypadku, kiedy szykujemy się do zmiany, do transformacji – czy ona będzie cyfrowa, czy nie, to już nieistotne. A zatem po pierwsze – jaki jest cel zmiany? Jakie problemy chcemy rozwiązać? Po drugie – jak należy usprawnić bieżącą pracę? Po trzecie – jakich będziemy wymagać kompetencji, umiejętności od pracowników? Po czwarte – jakiego systemu zarządzania, zachowań liderów będziemy wymagać, aby wspierać ten nowy system pracy, nową organizację? I wreszcie, po piąte – jakie zachowania, sposób myślenia powinniśmy wykształcić wśród wszystkich pracowników, aby wspierać transformację? Pamiętajmy, że jeżeli mamy trudności z odpowiedzią na te pytania, to zastanówmy się, czy na pewno jesteśmy gotowi na transformację.

Skuteczna i trwała transformacja przedsiębiorstwa nie jest łatwym zadaniem, ale zrozumienie i zastosowanie pięciu filarów opisanych powyżej może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej w dzisiejszym dynamicznym otoczeniu biznesowym.

*Autor: Michał Żelichowski – ekspert eq system w zakresie doskonalenia i automatyzacji procesów biznesowych w przemyśle*