

*Poznaj teorię oraz praktykę metodyk zmiany  
i wdrażaj je tak, by działały na Twoją korzyść*

# ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

CZYLI JAK PRZEŻYĆ  
NIEUSTAJĄCĄ PRZEPROWADZKĘ

*Piotr Puczyński*



onepress  
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Urszula Buczkowska

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?zazmia>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4691-8

Copyright © Helion 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Część I. Wprowadzenie .....</b>	<b>7</b>
Rozdział 1. Napiszę książkę — tylko po co to robić? .....	9
Rozdział 2. Wdrażanie technologii nie pachnie sukcesem .....	19
Rozdział 3. Technologia dzisiaj .....	33
Rozdział 4. Dlaczego zmiany muszą boleć? .....	47
Rozdział 5. Czas, którego nie mamy .....	61
<b>Część II. Przeprowadzka .....</b>	<b>75</b>
Rozdział 6. Dlaczego się na to zgodziłem .....	81
Rozdział 7. Wiara w skuteczne planowanie .....	95
Rozdział 8. Realizacja projektu a czas .....	109
Rozdział 9. Realizacja — zakres i zasoby .....	121
Rozdział 10. Przeprowadzka .....	135
Rozdział 11. Jak wyjść z tego cało .....	147

<b>Część III. Gotowanie żaby .....</b>	<b>159</b>
Rozdział 12. Zmiana, która się dzieje .....	165
Rozdział 13. Regulacja rzeki zmian .....	177
Rozdział 14. Planowanie .....	189
Rozdział 15. Małe jest piękne .....	203
Rozdział 16. Jak cieszyć się zmianą? .....	215
Rozdział 17. Jak gotując, nie ugotować .....	227
<b>Część IV. Zbierzmy to wszystko razem .....</b>	<b>239</b>

## Rozdział 12.

---

# Zmiana, która się dzieje

*Rozdział o tym, jak to jest, że pomimo naszej wręcz fizjologicznej niechęci do zmian, one się pojawiają. Co więcej, wiele z nich dzieje się bezboleśnie i jakby bez naszej wiedzy. Akceptacja nowych technologii następuje coraz szybciej. Trudno jednak pokazać jakieś momenty przełomowe. Zmiana odbywa się jakby „w tle”. Jest to zmiana, która się dzieje. Jest rezultatem działania jakiejś niewidocznej siły, która przenosi wszystkich w inną rzeczywistość. Sposób jej wprowadzenia wygląda na optymalny, bo jest naturalny i nikomu nie przeszkadza. Czy możemy zastosować go świadomie w naszej mikroskali?*

Im częściej mówimy o rewolucji technologicznej, tym częściej zastanawiam się, czy taka rewolucja ma nadal miejsce. Zgodnie z najogólniejszą definicją tego słowa „rewolucja” jest to szybka i głęboka zmiana. Główne wątpliwości budzi określenie „szybka”. Pierwotnie słowo to używane było w znaczeniu „gwałtowna”. Gwałtowność rewolucji była związana zazwyczaj z wystąpieniem jakiegoś dramatycznego zdarzenia, które odmieniało bieg historii. Tak było w przypadku Rewolucji Francuskiej czy też Rewolucji Październikowej. O ile jednak łatwo jest wskazać początek tych rewolucji, to kwestie czasu ich trwania są zazwyczaj mocno dyskusyjne. Uważa się, że rewolucja francuska zakończyła się w momencie dojścia do władzy Napoleona, czyli dziesięć lat po zburzeniu Bastylii. W miarę konkretna data. Ale kiedy zakończyła się rewolucja październikowa? Czy rewolucja chińska trwa nadal?

Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy nasze rozważania przeniesiemy z obszarów społeczno-politycznych do obszarów gospodarczych.

Gdy mówimy o kolejnych rewolucjach przemysłowych, to za każdym razem ich początek określany jest jako moment, gdy powstał szczególny wynalazek. Tak było z pierwszą rewolucją przemysłową, której kołem zamachowym stało się powszechne zastosowanie maszyny parowej. Już w tym przypadku trudno znaleźć tutaj jakąkolwiek gwałtowność. Pierwsza taka maszyna została wykorzystana przemysłowo na początku XVII wieku. Sam termin „rewolucja przemysłowa” został jednak użyty dopiero w drugiej połowie XIX wieku. Trudno więc mówić o gwałtowności czy też szybkości zachodzących zmian. Rozwój nowych technologii w każdej kolejnej epoce jest postrzegany jako rewolucyjny. Mamy rewolucję związaną z dynamicznym rozwojem nauk ścisłych na przełomie XIX i XX wieku. Kolejna to rozwój techniki po drugiej wojnie światowej. Obecna — cyfrowa rewolucja — związana jest z rozwojem technik komputerowych.

Patrząc na historię rewolucji przemysłowych, trudno oprzeć się wrażeniu, że od XVIII wieku mamy do czynienia z nieustającym postępem cywilizacyjnym pobudzonym poprzez rozwój technologii. Aby zaznaczyć wagę zachodzących przemian, z dumą lubimy podkreślać ich „rewolucyjny” charakter. Jednak słowo to jest używane raczej w kontekście głębokości zachodzących zmian niż ich gwałtowności. Każde z kolejnych „rewolucyjnych” zdarzeń — zastosowanie maszyny parowej, wynalezienie elektryczności, pojawienie się komputerów — było bowiem raczej pojedynczym bodźcem do dalszego rozwoju niż zdarzeniem nagłym i niespodziewanym. Zastępowanie jednych rozwiązań drugimi następowało stopniowo. Dość powiedzieć, że w Polsce lokomotywy parowe zostały wycofane z powszechnego, komercyjnego użytkowania dopiero w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Trudno więc mówić o nagłej zmianie w przejściu od parowozów do lokomotyw spalinowych i elektrycznych.

Spójrzmy nieco bliżej na zmiany zachodzące w towarzyszącej nam obecnie erze cyfrowej. Wydaje się, że bodźcem do kolejnego przyspieszenia było upowszechnienie się komputerów. Jednak nie mielibyśmy do czynienia z taką powszechnością rozwiązań cyfrowych, gdyby maszyny nie zostały ze sobą połączone. Gdybyśmy nie wpadli wreszcie na pomysł połączenia komputera z telefonem. Dopiero ta zmiana pozwoliła na powstanie społeczeństwa cyfrowego ze wszystkimi jego wadami i zaletami.

Jeżeli dokonamy retrospektywnej analizy, na pewno dostrzeżemy rozmiar zmian, jakie zaszły. Zmiany te są bardzo głębokie i dotyczą nie tylko tego, w jaki sposób pracujemy. Odnoszą się do wszystkich dziedzin naszego życia, zarówno w jego aspekcie prywatnym, jak i zawodowym. Warto zwrócić uwagę, że od momentu pierwszego połączenia komputerów i powstania załączków sieci internetowej do chwili, gdy technologia została powszechnie przyjęta, upłynęło około trzech dziesięcioleci. Trudno jest umniejszać rolę internetu w rozwoju współczesnego świata. Głębokość zmian, jakie zaszły i nadal zachodzą, zdumiewa i zachwyca. Aby jednak użyć w tym przypadku słowa „rewolucja”, musimy zmodyfikować jego definicję i przyjąć, że rewolucyjne zmiany to zmiany głębokie i rozległe. Głębokie, czyli sięgające aż do źródeł. Modyfikujące nie tylko sposób działania, ale też niejednokrotnie przekształcające kompletnie paradygmaty naszego zachowania. Rozległe, bo dotykające wszelkich dziedzin życia. Wpływające na struktury społeczne. Ingerujące w politykę, władzę, demokrację i jej nowe rozumienie. Przyjmując taką definicję i rezygnując z „nagłości”, wszystko to, co zachodzi wokół nas, możemy określić jako rewolucję.

Obecna faza rewolucji technologicznej jest ze swojej natury niezwykle demokratyczna. Rewolucja ta dociera do wszystkich warstw społecznych. Stajemy się technologiczni jako całe społeczeństwo. Codzienny kontakt z technologiami sprawia, że akceptacja nowych, kolejnych rozwiązań jest coraz szybsza.

Spójrzmy na przykład dotyczący technologii bankowych. Stowarzyszenie EFMA dokonało analizy rynku amerykańskiego, badając szybkość przyjmowania nowych narzędzi bankowych w tamtejszym społeczeństwie.

W przypadku bankomatów osiągnięcie poziomu akceptacji około 40% wszystkich gospodarstw domowych zajęło mniej więcej 16 lat. Mamy więc w przybliżeniu akceptowanie pojawiającego się rozwiązania przez kolejne 2,5% gospodarstw domowych rocznie.

Podobny poziom 40% gospodarstw domowych korzystających z bankowości on-line osiągnięto już po 12 latach. W tym przypadku rocznie do nowego rozwiązania przekonywało się 3,3% gospodarstw domowych. Można więc powiedzieć, że szybkość akceptacji wzrosła o ponad 1/3.



Jeśli spojrzymy na bankowość mobilną, to poziom 40% został osiągnięty już po około 5 – 6 latach. Czyli rocznie nowe rozwiązanie przyjmowało między 6,6% a 8% klientów. Wskazuje to więc, że przyspieszamy, i to przyspieszamy ponad dwukrotnie w odniesieniu do i tak nowoczesnej technologii bankowości internetowej.

Ważne w tym przykładzie jest to, że dotyczy on w zasadzie jednego i tego samego procesu. Dokonania wypłaty z naszego konta bankowego bez pośrednictwa pracownika banku. Pomijając drobne i nieistotne pod kątem naszych rozważań różnice, jest to automatyzacja podstawowej czynności bankowej. Dlatego też pierwszy krok, wprowadzenie bankomatu, pomimo że dotyczy czynności o skutku natychmiastowym, czyli wypłaty gotówki, trwał znacznie dłużej. Było to bowiem pierwsze zetknięcie się z bezosobową obsługą. Dla każdego z nas był to początek rewolucji. Co ciekawe, tempo akceptacji bankomatów wcale nie wzrastało, tak że potrzeba było aż 30 lat, aby z tej formy kontaktu z bankami skorzystało 80% ich klientów. Czyli pierwszy krok jest trudny dla każdego. Mniej przekonuje nas pozytywne doświadczenie innych. Zmianę potrzebujemy w sobie przepracować. Musimy być na nią gotowi.

Podobny proces przełamывania wewnętrznego oporu daje się zauważyć w innych dziedzinach. Wciąż mamy kłopot z powierzeniem naszych losów automatycznemu pilotowi i czujemy się znacznie lepiej, gdy na pokładzie znajduje się doświadczony pilot. Jeżeli ten nasz wewnętrzny opór zostanie wreszcie przełamany, to liczba tzw. autonomicznych pojazdów szybko wzrośnie. Na razie jednak, pomimo badań, które mówią o dużej części wypadków spowodowanych przez ludzi, a nie maszyny, jest w nas wewnętrzny opór przed akceptacją nowego rozwiązania. W każdej dziedzinie pierwszy krok, początek zmiany, to początek rewolucji, która zmieni świat radykalnie i szybko.

I znów — co to znaczy szybko? W przywołanym powyżej przykładzie szybko oznacza jednak lata. Nawet jeśli uznamy, że nie dla każdego klienta bankowość mobilna stanowi istotną wartość, to rozwój technologii w okresie 5 – 6 lat trudno nazwać gwałtownym. Zdecydowanie nie jest to zmiana w rozumieniu opisanego wcześniej modelu waterfall, w którym wprowadzamy zmianę i oczekujemy, aby w momencie przeprowadzki wszyscy znaleźli się w nowym miejscu i czuli się w nowej sytuacji komfortowo.



Ważne jednak jest, że w trakcie tych 5 – 6 lat do rozwiązania stopniowo przekonują się kolejni klienci. Ci, którzy czują się z nowym rozwiązaniem komfortowo. A i rozwiązanie nie pozostaje wciąż takie samo. Ono się rozwija również dzięki informacji zwrotnej od „pionierów”, czyli tych najodważniejszych, którzy skorzystali z nowych form jako pierwsi. Tęskniąc za uroczystościami, gdy oddajemy nowe rozwiązanie, organizujemy co prawda nadal coś w rodzaju przecięcia wstęgi. Jest to jednak w naszym wydaniu raczej podkreślenie gotowości do przyjęcia pierwszych klientów niż obwieszczenie pełnego sukcesu. Na pewno nie jest to też ogłoszenie początku rewolucji. Bo czy dana zmiana okaże się rewolucyjna — tego dowiemy się po upływie czasu, gdy zobaczymy, na ile zmieniły się nasze dotychczasowe zachowania.

I w tym upatrywałbym szczególne piękno naszych czasów. W zmianie, która się dzieje. W zmianie, która jak powietrze otacza nas z każdej strony, chociaż jest niewidzialna. To nie jest drastyczna przebudowa naszego roweru, który opisywałem w jednym z rozdziałów. Nie jesteśmy zmuszeni do ewolucji na urządzeniu działającym odwrotnie niż to, do którego przywykliśmy. Zmiana odbywająca się w naszym otoczeniu zostawia nam czas na jej przyjęcie. Nie jest niecierpliwa, ale znając swoją wartość, mówi każdemu — spokojnie na ciebie poczekam. Jakże daleki to obraz od tego, co podsuwa nam wyobraźnia, gdy słyszymy słowo „rewolucja”. Zmiana, której doświadczamy. W której nagle dostrzegamy, że dotychczasowe rozwiązania stają się nam zbędne. Jak odbiornik telewizyjny w pokoju hotelowym. Dziś nie jest potrzebny. Wybierając hotel, nie dopytujemy o wybór kanałów w hotelowej telewizji. Kluczowy jest dostęp do internetu i preferujemy te hotele, które internet oferują w cenie pokoju. Dostęp do sieci jest ważniejszy niż darmowe śniadanie. Nie dlatego, że nie musimy jeść śniadania, ale dlatego, że internet jest niezbędny do realizacji wielu naszych zadań. Jego brak zaburza nam życie. Brak śniadania w hotelu zmusza nas tylko do przejścia na drugą stronę ulicy do lokalnej kawiarni.

Zwróćmy uwagę, że w przypadku oferty hotelowej zmiana, która się dzieje, wymusza również odpowiednie zachowania na dostawcach produktów i usług. Obserwując duże zainteresowanie swoich klientów dostępem do sieci, hotele stosowały pierwotnie wiele wybiegów mających ten trend wykorzystywać do zwiększenia własnych przychodów. Przez pewien czas hotele, co ciekawe, w szczególności wyższej klasy, obciążały swoich klientów dodatkowo za korzystanie z internetu. Co gorsza — kwoty, które hotele pobierały,

odbiegały znacznie od standardowej oferty lokalnych operatorów internetowych. Taka praktyka w dłuższej perspektywie była jednak skazana na niepowodzenie, gdyż dla wielu klientów dostęp do internetu był kluczowy, choćby ze względu na konieczność ciągłego kontaktu z firmą. Z jednej strony pojawiły się techniczne możliwości obejścia hotelowych restrykcji, z drugiej zaś część usługodawców uznała, że klient zadowolony jest znacznie cenniejszy od klienta, który ma poczucie przepłacania za usługę. W rezultacie większość hoteli ma obecnie w standardowej ofercie dostęp do sieci bez ograniczeń.

Przykład ten pokazuje nie tylko fakt, że dziejąca się wkoło nas zmiana ma wpływ na usługę, którą oferujemy, i na jej cenę. Ważne jest również, że zmiana ta ma charakter zmiany nieuniknionej. Dlatego w pierwszej części książki wprowadziliśmy termin „antifragile”. Bo w świecie nieustannej zmiany przeciwieństwem słowa „kruche” (fragile) nie jest słowo „twarde”, „odporne”. Próby opierania się zmianie, udawania, że się jej nigdy nie ulegnie, skazane są na niepowodzenie.

Zawsze gdy zmienia się świat, podnoszą głos obrońcy tego, co było. Pojawienie się kolei w USA było związane z wieloma protestami. Głoszono teorie o zgubnym wpływie kolei żelaznych na pasące się niedaleko torów bydło. Wskazywano na ograniczenia nowej technologii, bo przecież można jechać tylko tam, gdzie są tory. Na niewiele to się zdało, bo zalety nowego rozwiązania sprawiły, że kolej sama się obroniła.

Podobne próby bycia odpornym na zmianę obserwujemy i dzisiaj. Niezwykle ciekawą decyzję podjęło jury na słynnym festiwalu filmowym w Cannes, gdzie zdecydowano, że produkcje filmowe Netflix nie mogą brać udziału w konkursie, gdyż nie są wyświetlane w kinach. W innym obszarze, dyskusja wokół kryptowalut to dyskusja strachu i dyskredytacji, bo przecież Bitcoin to piramida finansowa, a kryptowaluty służą do rozliczeń handlarzy narkotyków.

Wszystkie te ruchy to tylko działania opóźniające zmianę, która nieodwołalnie następuje. To jak działania firm telekomunikacyjnych sztucznie podtrzymujące funkcjonowanie telefonii stacjonarnej. Zmiana jest i się staje. Bycie „odpornym” w tym przypadku oznacza rychłą zagładę. Oznacza bowiem odrzucenie rzeczywistości. Próbę powstrzymania zmian, które bez względu na zachowanie korporacji i tak nastąpią. Niezbyt odległa historia pełna jest przykładów potęg, które wydawały się odporne na zmiany. Niedawni potentaci rynku, jak na przykład NOKIA, dzisiaj nie istnieją. Pycha bycia potęgą staje

się więc największym grzechem głównym. A najbardziej cenioną zaletą jest zdolność do zmiany. Nie do adaptacji, ale do szybkiej zmiany.

Pojawia się pytanie, czy rzeczywiście istotne jest bycie w zmianie szybko. Skoro bowiem zmiany dzieją się przez lata, to może warto poczekać? Może nie warto brać razów z tytułu bycia awangardą, może lepiej przejść nieco później dobrze wydeptaną ścieżką?

W przypadku omawianych wcześniej klientów indywidualnych można powiedzieć, że cena bycia w ostatnich 20% nie jest zbyt wielka. O ile oczywiście ktoś mniej ceni sobie wygodę i czas, to składając fizycznie polecenie przelewu w oddziale banku, odniesie ten sam skutek, co korzystając z aplikacji mobilnej. Jeżeli ma się dużo cierpliwości i czasu, to można film obejrzeć w telewizji, w porze dogodnej dla układających program i z licznymi przerwami w postaci reklam. Traci się być może niewiele, bo tylko czas, i trzeba wykazać się sporą cierpliwością. Jednak i w tym zakresie wielu z nas powie już, że cena jest zbyt wysoka. Wizyty w oddziale banku, który jest czynny w czasie, gdy jesteśmy w pracy, nie są dla nas bezproblemowe. Oglądanie o północy reklam produktów, których na pewno nigdy nie kupimy, bo nasz ulubiony film znalazł się wtedy w ramówce telewizji, też jest już obecnie wydarzeniem dla wybranych. Jednak to, czym płacimy, rezygnując z innowacji, to „tylko” własny czas i być może odrobina nerwów.

Zupełnie inaczej sprawa ma się w przypadku firm. Tutaj nie jest to już tylko kwestia niewygody. To w wielu przypadkach kwestia być albo nie być. Gdy rozmawiałem z przedstawicielami kierownictwa dużych firm o nowych technologiach, często spotykałem się ze stwierdzeniem — to jest jeszcze niesprawdzone rozwiązanie. Poczekamy i zobaczymy, czy się rozwinie, i wtedy ruszymy. Niestety jest to najgorsza strategia z możliwych.

Załóżmy bowiem, że pojawia się rozwiązanie budzące nadzieję na nowe możliwości rozwoju współpracy z klientem. Oczywiście w momencie pojawienia się nie ma jeszcze mocnych przykładów na jego praktyczne zastosowania. Nasza strategia w odniesieniu do tej technologii może być trojaka. Po pierwsze — możemy uznać po głębszej analizie, że nowy pomysł nie będzie w stanie wygenerować wartości dodanej w naszej dziedzinie. Nie jest to przełom, ale raczej hasło niemające pokrycia w faktach. W tym przypadku po prostu rozwiązanie ignorujemy i wręcz wpisujemy do naszej strategii, że nie będziemy z niego korzystać. Oczywiście jest możliwość, że nasza

decyzja była podjęta błędnie. Jeśli jednak nasza analiza była poprawna — to wygrywamy, gdyż nie marnowaliśmy wysiłków na próżno.

Po drugie — uznajemy, że nowa technologia jest obiecująca i może zmienić obraz naszego rynku. Wówczas staramy się, aby być na tym rynku pierwszym i rozpocząć wykorzystywanie nowego rozwiązania możliwie szybko. Tutaj mamy przykład zegarka firmy Samsung. Firma uznała, że takie zegarki to istotne novum na rynku, i zrobiła wszystko, by się na tym rynku znaleźć. Jeżeli się pomylimy — ponosimy pełny koszt naszych inwestycji w nowe rozwiązanie. Jeżeli nasze postrzeganie rynku okaże się poprawne — zgarniamy palmę pierwszeństwa.

Po trzecie — czekamy, co się stanie. Tym samym mamy pewne podejrzenia, że nowa technologia może coś zmieniać na rynku. Oczywiście gdy poniesie porażkę, to my wygrywamy, bo nie inwestowaliśmy. Ale czy ogłaszamy strategię czekania, gdy liczymy się z porażką technologii? Raczej czekamy na tych, którzy nową ścieżkę wydepczą. Liczymy, że przejdziemy po niej wygodnie. I to prawda, przejdziemy, tylko na jej końcu zastaniemy pustą polanę. Bo wszyscy klienci już dawno pójdą dalej wraz z naszą konkurencją.

Dlatego świat zmiany nie toleruje trwałej bezczynności. Nie toleruje oporu, ale nie toleruje również bierności. To nie jest kwestia adaptowania się. To kwestia nieustannej obserwacji, rozpoznawania kierunków i angażowania wysiłków wtedy, gdy wyczuwamy nadchodzący wiatr. Idealna organizacja to taka, w której zmiany po prostu się dzieją. Są częścią codzienności. Tak jak w naszym codziennym życiu niepostrzeżenie zniknęły telefony stacjonarne, tak w naszej organizacji powinny wydarzać się istotne zmiany. Jeszcze wczoraj nie mogliśmy sobie świata wyobrazić bez jakiegoś rozwiązania, które zawsze z nami było, a dzisiaj nikt o nim już nie pamięta. Zostało zastąpione przez coś nowego i bardziej efektywnego.

Jest to oczywiście obraz idealny. Wcześniej zauważyliśmy, że zmiany trzeba nieustannie inicjować. Muszą pojawiać się nowe rozwiązania, które podziałają na nas inspirująco. Jednocześnie trzeba pamiętać o inicjalnym progu wejścia w zmianę przy określonym produkcie czy też procesie. Tak jak w przypadku automatyzacji naszej relacji z bankiem najtrudniej było zaakceptować bankomat, tak w każdej dziedzinie najtrudniej jest proces zmiany rozpocząć. Jeżeli jednak zaczniemy go z myślą o uruchomieniu myślenia zmianą, z myślą o otwartości na zmianę, to każdy kolejny krok będzie coraz łatwiejszy.

Pewną pułapką w rozpoczynaniu wprowadzania zmian w nowych obszarach jest magia, jaka wiąże się z obrazem rewolucji. Jeżeli uwierzymy w dziejącą się rewolucję i damy się ponieść emocjom, to pocujemy potrzebę nagłego, czyli szybkiego sukcesu. Pojawia się wtedy niecierpliwość wzmagana poczuciem, że wszyscy „już to mają”. To jeden z efektów ubocznych używania słowa „rewolucja”, które kojarzy się bardziej z czasem niż głębią zmian. To nic złego uznać, że czas jest ważny. Wskazywaliśmy już niejednokrotnie, że czas jest (nieomal) najważniejszy. Jeżeli jednak zgubimy gdzieś w naszym rewolucyjnym porywie istotę zmian, czyli konieczność szerokiego oddziaływania, możemy również stracić cały sens zmiany.

Przykładów tego rodzaju rewolucyjnego zapału mamy wiele, np. z okresu gorączki dotcomów. Jak już zwracałem uwagę, pojawienie się sieci komputerów było zdecydowanie punktem zwrotnym w rozwoju gospodarki cyfrowej. I właśnie gdy zmiana z tym związana stawała się faktem na przełomie wieków, do wielu nieprzygotowanych firm dotarła jak okrzyk rewolucyjny. Firmy bez względu na branżę i w oderwaniu od rzeczywistości podejmowały decyzję, że od jutra będą właśnie firmą *.com*. To było zakłęcie powodujące natychmiastowy wzrost wartości akcji, bo również duża grupa inwestorów dała się ponieść fali rewolucyjnego entuzjazmu. Ważne stało się opakowanie, a nad zawartością miano popracować. Ważne było wpisanie odpowiednich hasła na sztandary. To idealny przykład fascynacji nowym hasłem, bez dbania o sens zmiany. Po okresie krótkiego zapału wszystko wróciło do normy. To znaczy firmy, które nie miały strategii związanej z internetem, wróciły do swoich wcześniejszych wycen rynkowych, ci natomiast, którzy racjonalnie wyczuli koniunkturę, wielokrotnie zyskali i stali się potęgami.

Niestety zjawisko rewolucyjnego zapału dość często się powtarza. Prawie 20 lat później pojawiła się fascynacja technologią DLT, czyli „blockchainem”. Wiele firm postanowiło dopisać sobie do nazwy to słówko, licząc na hojność inwestorów. Weryfikacja była oczywiście nieunikniona.

Dlatego bez względu na to, czy hasło wpisane na sztandar jest wielkie, czy też bardzo drobne i o zasięgu lokalnym — podniesienie flagi musi być wewnętrznie uzasadnione. Bycie częścią zachodzącej zmiany jest niezwykle ważne. Jednak w burzliwym czasie nie ma nic gorszego niż utrata sterowności. Poddanie się wzburzonym falom w nadziei, że same zanoszą nas ku ukrytym skarbowi, to niestety więcej niż naiwność. Pustka ukryta za fasadą

pozornej zmiany szybko ukaże się nie tylko oczom naszych inwestorów, ale przede wszystkim naszych klientów. Zderzenie z realnymi rozwiązaniami, przygotowanymi przez świadomą konkurencję, w żadnym wypadku nie może się dla nas skończyć pozytywnie.

Niezwykle trudno jest zachować spokój, jeżeli wszyscy wkoło wołają, że szaleje pożar. Jednak właśnie nasze spokojne reakcje mogą przynieść najlepsze efekty. Nawet jeżeli widzimy, że nie dostrzeżliśmy istotnych zmian zachodzących na rynku, i zdajemy sobie sprawę z zagrożenia dla dalszej egzystencji firmy, przede wszystkim postaramy się zrozumieć charakter zachodzących zmian. I zareagujemy tak szybko, jak to jest możliwe, ale w sposób przemyślany. Jeżeli nie zauważyliśmy, że rynek potrzebował smartwatcha, i konkurencja właśnie go pokazała, to na niewiele się teraz zda deklaracja, że my też taki mamy. Bo już następnego dnia wszyscy będą wiedzieli, że jest to nieprawda. Konieczne jest przemyślenie, czy w tej sytuacji nie należałoby znaleźć się zupełnie gdzie indziej, uznając swoją porażkę na rynku zegarków. A może po prostu zrobimy smartwatch znacznie ładniejszy, stawiając nie na jego użytkowy, ale ozdobny charakter? Dróg wyjścia jest wiele, wymagają one jednak spójnej strategii działania, która jest przemyślana i gotowa do realizacji.

Porównując zmiany zachodzące w ramach powszechnej rewolucji technologicznej, czy też w trakcie wcześniejszych rewolucji przemysłowych, do zmian, z jakimi musimy się mierzyć w naszych firmach, dostrzegamy, że na zewnątrz zmiany po prostu się dzieją. Jest to nieustanny proces, któremu podlegamy w wielu przypadkach nieświadomie. Aby dostrzec istotność zmian, musimy przypomnieć sobie, jak świat wyglądał trzy czy też pięć lat temu. W naszych firmach zmiana jest zawsze widoczna. Konieczne jest jej zainicjowanie, zaakceptowanie i wprowadzenie poprzez długi i często kosztowny proces.

Czyż nie byłoby pięknie, gdyby zmiany działały się w naszej firmie podobnie jak na zewnątrz? Stopniowo i bez wyzwań, jakimi są przeprowadzki?

Na pewno nie ma możliwości pełnego zaadaptowania się do procesu postępującej zmiany. Wracając do przykładu z bankowymi kanałami dostępu — bankomat, bankowość internetowa i bankowość mobilna — istotne jest tutaj pozostawienie jednoczesnej dostępności zarówno bankowości internetowej, jak i mobilnej. Klient nie jest zmuszony do zmiany w określonym terminie i sam decyduje, kiedy taka zmiana może nastąpić. Istotą tej zmiany jest ofe-

rowanie klientom czasu na naturalną adaptację do zmiany. Akceptujemy, że każdy klient inaczej reaguje, i dajemy każdemu szansę na przekonanie się o wartościach płynących z nowego rozwiązania.

Jeżeli planujemy zmianę wewnętrzną, to wdrożenie powyższej metody oznaczałoby umożliwienie np. uczestnikom modyfikowanego procesu wyboru pomiędzy korzystaniem z procesu starego i zmodyfikowanego. Czasami możemy sobie na taki komfort pozwolić. Na przykład bardzo często firmy zostawiają wybór metody realizacji zmiany kierownikowi projektu. To on decyduje, czy w danym przypadku większe korzyści przyniesie metoda typu przeprowadzka, czy też może warto zastosować metodykę zwinną. Jest to jednak raczej wyjątkowy przykład procesu, gdy w ramach jednej organizacji możemy sobie pozwolić na taki dualizm.

Wyobraźmy sobie proces, który składa się z trzech etapów, a każdy etap realizuje inna osoba. Dla ułatwienia, niech proces po modyfikacji również realizuje się w trzech etapach, z tymi samymi osobami odpowiedzialnymi. Jeżeli w tym prostym przypadku pozostawilibyśmy na każdym etapie osobom realizującym wybór, czy wolą pracować według starej, czy nowej praktyki, to w rezultacie otrzymamy osiem różnych wersji tego procesu.

O ile więc możemy czasem zastosować w naszej organizacji dwie metody, o tyle jeżeli nie będą one dotyczyły jednoznacznie całego procesu, ich równoległa realizacja na każdym etapie będzie niemożliwa.

To spostrzeżenie wskazuje w pewnym sensie drogę, jaką powinniśmy pójść, jeśli chcemy stać się z jednej strony organizacją żyjącą w nieustającej transformacji, z drugiej zaś uniknąć nadmiernych złożoności i komplikacji. Trzeba podejść do zmian w taki sposób, aby działy się przy okazji, by były możliwie niezauważalne i wykorzystywane tylko przez przekonanych. A to będzie możliwe, jeżeli nie mając możliwości rozciągnięcia zmian w czasie, będziemy jednostkowo ograniczać ich zakres funkcjonalny. Jeśli zmiana jest niewielka, a jej przygotowanie nie trwa długo, to akceptacja tej zmiany staje się łatwiejsza. Co więcej, w pewnych uzasadnionych przypadkach możemy pozwolić sobie na prowadzenie przez jakiś czas dwóch równoległych procesów do wyboru przez naszych pracowników. Jeżeli bowiem zmiana dotyczyć będzie niewielkiej części procesu, to możliwy będzie jednoznaczny wybór pomiędzy procesem „starym” i „nowym”. I właśnie o tym, jak możemy przygotować i prowadzić zmiany w trybie ciągłym, będą kolejne rozdziały.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

## Jesteś tym, co robisz

Zmiana jest stałym elementem naszego życia, ponieważ w życiu chodzi o ruch. O podejmowanie działania. Nie ma przy tym aktywności mądrzejszych i głębszych. Jest tylko wybór i są jego następstwa. Każda kolejna decyzja o zaangażowaniu się w zmianę stanowi konsekwencję uprzednio podjętej i równocześnie jest wstępem do przyszłej. Ludzki umysł wciąż i wciąż poszukuje nowych wyzwań.

Aktualnie funkcjonujemy w tak dynamicznie przekształcającym się świecie, w czasach tak niesamowitego postępu wszelkich dziedzin nauki i techniki, że doprawdy trudno za nimi nadążyć. Zarządzanie zmianą w szerokim kontekście staje się niemożliwe. A w skali mikro? W świecie własnej firmy albo własnego życia?

Tu można się pokusić nie tyle o zarządzanie zmianą, ile raczej o prowadzenie organizacji/firmy/osoby drogą zmiany. O przyjmowanie przekształceń otoczenia w pozytywny sposób. Jak się tego nauczyć? Poznając teorię, ale przede wszystkim praktykę metodyk zmiany i wdrażając je dla siebie tak, by działały na naszą korzyść.

*Zmienność świata będzie tylko rosnąć, więc my sami także musimy w odpowiednim tempie ulegać transformacjom.*



**PIOTR PUCZYŃSKI** — absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i IESE Business School w Barcelonie. Posiada 27 lat doświadczenia zawodowego na stanowiskach menadżerskich i zarządczych w sektorach: bankowym, ubezpieczeniowym i technologicznym. Lider zmiany. Przewodzi organizacjom w procesie pozytywnych transformacji i wspiera w zarządzaniu rozległymi projektami zmiany. Koncentruje się głównie na technologii i operacjach, z praktyczną wiedzą z zakresu finansów i rachunkowości. Zaangażowany w tworzenie strategii, w konsultacje, wystąpienia oraz prowadzenie sesji związanych z zarządzaniem zmianą, nowymi technologiami i bankowością. Autor artykułów na temat cyberbezpieczeństwa i efektywnego wykorzystania technologii.

**onepress**

 Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

 **HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:

**ebookpoint<sup>PL</sup>**



ISBN 978-83-283-4691-8



Cena: 49,00 zł