

SIMULACE ZMĚNOVÉHO ŘÍZENÍ V IFE

GAMIFIKACE V PRAXI

CASE STUDY

Během léta 2016 jsme dostali příležitost nakouknout pod pokličku změnového řízení v IFE a sami přispět designem ve fázi přípravy na změnu. Vystavěli jsme smysluplnou a hravou simulaci, díky které zaměstnanci dostali příležitost vyzkoušet si, jak by to u nich po změně vypadalo. Pokud vás blíže zajímá, jak jsme postupovali, proč jsme volili ta která řešení, a co všechno jsme díky tomu umožnili, tento text je pro vás.



Interních změnových řízení, se kterými se firmy setkávají, a která podstupují, existuje nepřeborné množství. Od malých úprav v jednoduché dennodenní rutině až po obrovské změny zahrnující radikální přepracování procesů, stylu řízení nebo fungování firmy celkově. Ve stručnosti by se dalo říct, že chcete-li ve firmě cokoli změnit, musíte se svými kolegy podstoupit nějaké změnové řízení. Někdy je řízení tak rychlé, že si jej lidé ani nevšimnou, jindy vyžaduje soustředěnou kooperaci celé firmy.

IFE-CR, a.s. je velká výrobní firma, která nás přizvala jako konzultanty a designéry ke změnovému řízení pro svá výrobní oddělení.

O IFE jste možná nikdy neslyšeli, ale setkáváte se s jejich výrobky denně – používáte je při vstupu do vlaků, tramvají nebo dokonce lanovek. IFE totiž vyrábí dveřní systémy do kolejových vozidel.

Záměr klienta

Změnové řízení, které IFE připravuje, se týká hned několika oddělení, která mají na starosti výrobu oněch dveří, pohonů a nástupních systémů. Představou vedení bylo spojit dvě pozice napříč odděleními, které jejich zaměstnanci zastávají, do jedné pozice s rozšířenými kompetencemi. Ze dvou lidí, kteří aktuálně dělají dvě velmi odlišné věci, se stanou dva lidi, kteří umí dělat obojí, a práci si mezi sebou rozdělí 50:50 – v jednoduchosti řečeno. Od téhle změny si pak slibují zajištění prevence a větší flexibilitu jak zaměstnanců, tak procesu. Také i to, že se zrychlí komunikace a odpadne administrativa, která mezi těmito pozicemi existovala, proces se zefektivní a člověk bude zodpovědný za větší část v procesu výroby.

V realitě to ale znamená, že změna se odrazí v práci mnoha lidí na různých pozicích a změní se taky relativně složitá firemní struktura na těchto odděleních. Změna v pracovní náplni totiž neznamena jenom to, že se někdo naučí dělat něco nového. Taky to znamená, že se musí přeorganizovat procesy, návaznosti a komunikace, změní se návyky a to vše má vliv taky na lidi, kteří s těmito pozicemi přicházejí do kontaktu. Když změníte jedno ozubené kolečko v hodinovém strojk, musíte taky posunout strojem samotným, abyste udrželi chod hodin – a co lépe, ještě ty hodiny vylepšili.

Očekávání takové změny s sebou navíc vždy nutně nese množství otázek:

Budeme díky tomu efektivnější?

Kdo pocítí změnu nejvíce?

Co se stane s mou pozicí?

Co se změní na naší dennodenní rutině?

Co nového se budu muset naučit?

Zvládnou to?

Jaké další důsledky to bude mít?

Některé otázky jdou zodpovědět jednodušeji než jiné. U některých stačí odpovědné plánování, u jiných se i při sebelepší snaze jenom malují zámky nad papírem. Změna se sebou obvykle nese obrovské množství mravenčí práce projektových manažerů, různých plánovačů a personalistů, aby bylo vše do detailu promyšleno. Alespoň to tak bývá: změna se dopodrobna naplánuje, pak se exekuuje a následně se měří, co se vlastně stalo. Praxe ale ukazuje, že ne vše jde naplánovat bez předešlé zkušenosti a ne vše se dá odhadnout jenom na základě teoretických znalostí, zvláště pokud nerozhodujete o strojích, ale o lidech. Jak ale získat alespoň částečnou zkušenost s něčím novým, co ještě neproběhlo?

JDEME NA TO

KROK Č. 1 – O CO NÁM VLASTNĚ JDE?

V úvodní fázi jsme se s iniciátory změny zaměřili na to, co je vlastně očekávaným cílem. „O co vlastně jde? Co je cíl a jaký má být efekt?“ Tak prostá otázka, ale jak může být zapeklité odpovědět si na ni! Ve změnovém řízení se totiž často lidé soustředí na technické kroky a provedení, mezitím ale zapomenou, proč to všechno vlastně dělají. Postupným ořezáváním vedlejších efektů a by-produktů, které změna mimo jiné způsobí, jsme se tak dostali k prostému výsledku: cílem toho všeho je zvýšení odpovědnosti lidí za jejich práci a za společný výsledek – vše ostatní, jako je zvýšení efektivity a kvality přijde spolu s tím. Jinak řečeno, efektivita a kvalita jsou „vedlejší“ efekty toho, že lidé jsou odpovědní, proto je naším cílem zvýšení jejich odpovědnosti. Cesta k tomu, dle plánované změny, vede přes sloučení některých pozic, díky čemu jednotlivci získají více kompetencí, a tedy i více odpovědnosti.



KROK Č. 2 – JSME ZAMĚŘENÍ NA LIDI

Metoda Human Centered Design, která staví řešení pro lidi a s lidmi, kterých se týká, je vhodná i pro změnové řízení. Lidé, jejichž náplň práce a kompetence se bude měnit, by měli být u plánování hned od začátku, především v případě, kdy nám jde o zvyšování jejich odpovědnosti. A to nejenom pomocí prostého sběru dat ve formě průzkumu jejich očekávání, potřeb a obav, ale přímo při designování a plánování toho, co se vlastně bude přesně měnit.

Díky prozíravosti a nadhledu vedení v IFE se nám podařilo vymyslet způsob, jak do příprav zapojit lidi, kterých se změna nejvíce dotkne. V komunikaci s těmi, kteří mají změnu přijmout a změnit se, není totiž nic horšího, než přinést změnu sice na zlatém podnose, ale v podobě, kterou si nikdo neobjednal

Zapojením lidí napříč celou strukturou jsme také sledovali ještě jeden cíl: zvýšení jejich ochoty změnu vůbec podstoupit. Když mají lidé prostor vyjádřit se, možnost některé věci ovlivnit a vidět je ve větším kontextu, jsou změně obvykle i více nakloněni. Z příjemců se stávají tvůrci, a když už něco pracně vytvoříte, chcete to obvykle i používat.



KROK Č. 3 – DESIGNUJEME SIMULACI

Z různých variant, které zapojují lidi do procesu, jsme s IFE vybrali nejodvážnější a efektní variantu – simulaci.

Simulace je jednoduše řečeno převedení reálných procesů a činností na odpovídající zástupné aktivity, které trvají méně času, jsou levnější, fyzicky se dají udělat na menším prostoru, ale zachovávají si vzájemné vztahy a dynamiky. Díky tomu je pak možné uvažovat a modelovat, co by se stalo v realitě, kdybychom v nastaveních něco změnili.

Místo toho, abychom svařovali kusy plechu jako při skutečné výrobě dveří, nahradíme tyto činnosti např. lepením, stříháním nebo psaním. Pokud činnost v realitě zabere hodinu, v naší simulaci zabere minutu, a vše ostatní načasujeme relativně k tomu. Díky tomu celý proces zvládneme umístit do jedné místnosti a jednoho dne.



KROK Č. 3 – ZAMĚSTNANCI V HLAVNÍ ROLI

Simulace je připravena a do místnosti vstupuje 16 účastníků vybraných napříč firemní strukturou. Čeká jich 8 hodin aktivního zapojení, které by jim mělo dávat smysl, ukázat jim, kam se při změnovém řízení posunout dál, dát jim příležitost zakomponovat do řešení svůj pohled i nápady a ideálně by je to navíc mělo bavit. 😊

- *Účastníky rozdělíme na 2 týmy. To nám poskytne hned dvě různé ukázky toho, jak se se změnou lidi popasují. Nejde o to, aby mezi sebou soutěžili, ale abychom viděli více různých přístupů. Trochu soutěživosti hraje ale taky roli - každý tým totiž chce přijít s lepším řešením a to je povzbuzuje přicházet s kreativními a funkčními nápady.*
- *Simulace probíhá v krátkých kolech, ve kterých se zrychleně odehrává běžná náplň jednoho pracovního dne. V rámci jednoho kola je úkolem každého týmu uspokojit zákazníka a vyrobit dostatek kvalitních výrobků dle jeho objednávky. Tedy to, o co jde v realitě. Zadání jsou neustále těžší naplnit a týmy jsou tak v časovém stresu.*
- *Každý z účastníků sehrává danou roli v celém výrobním procesu, včetně té zákaznické. Role si účastníci po každém kole střídají. Díky tomu, že si všichni zkusí všechno, získají jednak pochopení pro cizí pozice, a jednak tak získávají nadhled nad celou situací.*
- *Dopoledne běží simulace podle stávajícího procesu. Mezi každým kolem dáme každému týmu možnost něco vylepšit. Tím odhalujeme, jak lidi vnímají současný stav, kde je tlačí bota, co vůbec chtějí měnit, ale také jaké změny vnímají jako nejdůležitější nebo nejsnáze proveditelné. Drobné změny ale povolujeme v rámci daného rozpočtu. Častým problémem simulací je totiž to, že se účastníci utrhnou ze řetězů a změny, které pak v jejich rámci navrhnou, pak nejsou prakticky použitelné.*

- *Po polední pauze v simulaci změníme náplň práce některých rolí tak, aby měli více kompetencí. V zadání ale chybí upřesnění a návod, jak s přerozdělenými kompetencemi naložit v rámci procesu - schválně. Drobné důsledky, faktické návaznosti práce a rozdělení konkrétních úkolů necháváme otevřené. To vše je teď v rukách účastníků, kteří mají možnost v bezpečném prostředí experimentovat. Co udělají? Budou oba týmy reagovat podobně, nebo vzniknou dvě zajímavé varianty? Budou týmy v dodávání hotových výrobků efektivnější? Jaký efekt budou mít drobné změny na začátku procesu na jeho závěr? Vzájemné vztahy a důsledky rozhodnutí vidíme vyložené přehledně jako karty na stole.*



KROK Č. 4 – TRŽIDĚNÍ DOJMŮ

Po skončení simulace poskytneme všem prostor pro diskuzi. Týmy mají možnost nasdílet si, jak postupovaly, která řešení jim fungovala a která naopak ne. Zachycujeme jejich pocity, obavy a hledáme dobré nápady pro praxi, které se ze simulace můžou přenést do reality.

Výstupy po celém dni nakonec přicházejí ve dvou rovinách. V jedné rovině jsme získali důležitá data pro technickou realizaci simulace. V druhé rovině jsme zjistili, jak se změnil postoj lidí k změně jako takové.

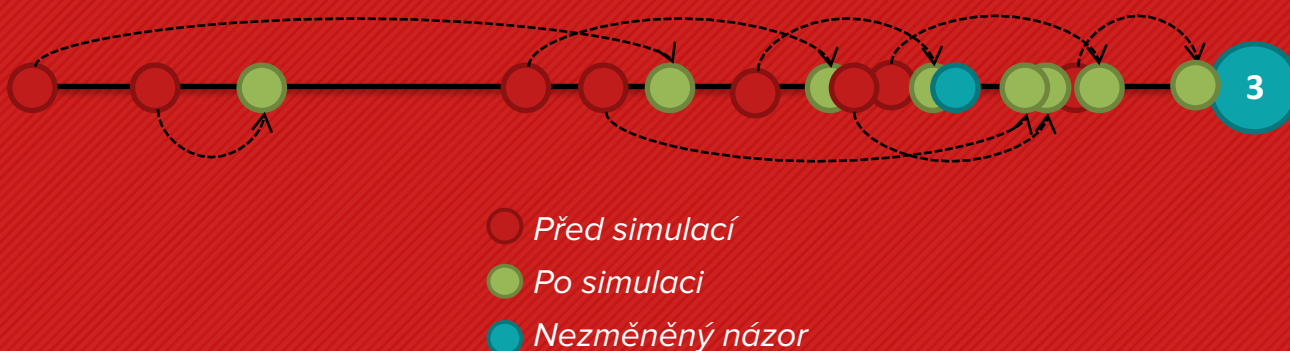
- Dobrým příkladem zjištění v oblasti technické proveditelnosti je například uvědomění si širších souvislostí, které se změnou přicházejí. Konkrétně v IFE například simulace odhalila že to, co se původně zdálo jako změna především dvou pozic, zasáhne zásadním způsobem ještě minimálně jednu další pozici a neuvažovat nad ní, by bylo zásadní chybou.
- V rovině nakloněnosti ke změně jsme ve zpětné vazbě zjistili, že to, co se zdálo ještě na začátku dne pro mnohé neuchopitelné, mělo po simulaci najednou jasnější kontury, díky čemu se skutečně změnila taky jejich ochota ke změně přistoupit.

VÝSLEDKY

Na vizualizaci vidíte, jak se jednotliví lidé stavěli ke změně před a po simulaci. Červená kolečka jsou jejich pozice před, zelená pak po simulaci. Jak můžete vidět, díky simulaci se jejich vnímání posunulo více k přijetí změny, nikoho simulace ještě více neodradila, a někteří skočili i celkem radikálně.

Zcela odmítavě

S vřelým přijetím



A v neposlední řadě gamifikovaný zážitek byl vlastně velmi příjemně a smysluplně stráveným časem.

Bavila vás simulace?

Vůbec mě nebavila

Byla to skvělá zábava



Byla pro vás simulace přínosná?

Žádný přínos

Velmi přínosná



ZÁVĚREM

Simulací samozřejmě změnové řízení nekončí. To ani zdaleka – na řadu přichází přetavení zjištění ze simulace do vhodných opatření a postupů. Simulace ale objasnila mnohé otázky, vtáhla do příprav zaměstnance hravou formou a otevřela nové otázky, které by se, pokud by zůstaly nezodpovězené, mohly později ukázat jako kritické.

Tímto děkujeme všem účastníkům a vedení z IFE za jejich otevřenost a nebojácnost zapojit do řešení inovativní a neotřelé postupy. Pokud i vy sami uvažujete nad změnovým řízením, zapojením lidí do dění ve firmě nebo si chcete více popovídat o využití gamifikace, neváhejte nás kontaktovat.

Lujza Kotryová

www.courtofmoravia.com

info@courtofmoravia.com



Court of Moravia

