

Pingwiny Górą

czyli 8 kroków które warto uwzględnić aby skutecznie wdrożyć CMMS

Pingwiny Górą – tytuł artykułu nawiązuje bezpośrednio do książki J.Kotter'a „Gdy góra lodowa topnieje” . Jest to bajka opowiadająca historię grupy pingwinów, które w obliczu zmian klimatycznych i związanym z tym zanikaniem obszarów lodowych, na których dotychczas żyły, muszą podjąć wysiłek zmiany dotychczasowego postrzegania rzeczywistości i dokonać wielu, wielu zmian, aby zabezpieczyć dalsze istnienie kolonii ... ot taka sobie bajka. Ale co ma ona wspólnego z systemami CMMS? ...zobaczmy

Ale w każdej bajce zawsze jest to COŚ, co można nazwać ukrytą mądrością życiową – czyli zbiorem najlepszych rozwiązań, komentarzem lub niemal instrukcją postępowania w określonej sytuacji.

Zatem poszukajmy tego CZEGOŚ w bajce Kottera :

Grupa pingwinów => pracownicy zakładu produkcyjnego

W obliczu zmian klimatycznych => zmiany na rynkach lokalnych / światowych

Zanikanie obszarów lodowych => kurczenie się rynków zbytu (popytu)

Na których dotychczas żyły => system zarządzania / organizacji, który z coraz większym trudem może sprostać nowej sytuacji rynkowej

Podjąć wysiłek zmiany => strategiczne decyzje , w tym również w obszarze obsługi technicznej

Dokonać wielu zmian => zaplanować / wdrożyć nowe narzędzia, adekwatne do zmienionej sytuacji

Również osoba autora tej bajki jest nietuzinkowa – John Kotter jest wybitnym ekspertem w dziedzinie przywództwa i zarządzania zmianą. Wykłada w Harvard Business School. Jest autorem wielu cenionych książek biznesowych, które stały się bestsellerami. Profesor Kotter prowadzi wykłady i seminaria na całym świecie .

Środowisko w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo nieustannie się zmienia – są to zmiany gospodarcze, społeczne, kulturowe, ekologiczne, polityczne , technologiczne ... itd. Nie wszystkie jednak zmiany powodują konieczność, jednoczesnej zmiany dotychczasowej organizacji firmy. Organizacja musi być odporna na krótkoterminowe wahania otoczenia biznesowego. Lecz obecnie doświadczamy czegoś innego – tempo i zakres zmian nie jest już tylko kaprysem rynku , lecz procesem ciągłym. Zauważenie niedostatków w swojej organizacji dla bystrego menedżera nie jest trudne, lecz ogłoszenie, iż potrzebne są zmiany, iż obecna organizacja nie pracuje sprawnie i wydajnie, jest zadaniem znacznie trudniejszym. Wymaga to otwartego umysłu na nowe rozwiązania, nowe doświadczenia i nowe narzędzia oraz siły i determinacji przywódcy. Zmiana w obszarze zarządzania działem utrzymania ruchu (DUR), a taką na pewno jest wdrożenie systemu CMMS, podlega tym samym zasadom strategii zarządzania zmianą, co problem pingwinów. I zdradzając niestety, zakończenie tej fascynującej opowieści, dodam, iż pingwinom się udało.

Więc co takiego wiedzą pingwiny, iż ich projekt zakończył się sukcesem - a brakuje nam, bowiem patrząc na wyniki ankiet dotyczących zasadności i skuteczności wdrażanych projektów CMMS w polskich przedsiębiorstwach , około 30% respondentów mówi o nieudanym wdrożeniu, a kolejne 20% w ogóle nie widzi potrzeby wdrażania zmian w tym obszarze !.

Otóż strategia zarządzania zmianą przewiduje przejście przez szereg etapów. J. Kotter ze swoim zespołem przeanalizował ponad 800 przypadków wdrażania znaczących zmian w firmach na całym świecie. Okazało się, iż ok. 70% przypadków wdrożenia zmiany było nieudanych. A tam gdzie odniesiono sukces postępowano mniej więcej zgodnie, według kolejnych kroków. J.Kotter opracował Mapę Drogową (lub podpatrzył jak to robią pingwiny – ale tego nigdy się nie dowiemy), która zawiera 8 wskazówek, jak 8 znaków drogowych , aby pewnie zmierzać i dotrzeć do celu.

Krok 1- Wywołaj poczucie konieczności podjęcia działań

Przeciętny pracownik na co dzień czuje się komfortowo w swoich warunkach, bowiem porusza się w znanym środowisku, nawet jeśli występuje wiele niedogodności. Nie jest mu łatwo uświadomić sobie, że zagrożenie jest realne i się zbliża, że trzeba działać już teraz. Punktem krytycznym jest ujawnienie się lidera i "głośne powiedzenie", iż praca w obecnych warunkach i sytuacji jest nie do zaakceptowania na dłuższą metę. Przedstawiając oczywiście obiektywne dowody, uzasadniające konieczność podjęcia zmian.

Krok 2- Stwórz zespół kierujący. Upewnij się, że istnieje wystarczająco silna Grupa, która może pokierować procesem wprowadzania zmian.

Zasada lawiny. Początkowo jest to jeden dwa kamyki. Jednak, aby lawina mogła trwale zmienić krajobraz, musi porwać za sobą masy. Zmiana musi być wspierana przez jak najszerszą grupę pracowników. Lider nadaje kierunek, zmiany tworzy zespół. Konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników zespołu UR (najczęściej są to zespoły kilku – kilkunasto osobowe, więc dotarcie z informacją do każdego z nich nie jest problemem). Konieczne jest ich faktyczne pozyskanie i zaangażowanie. Ten etap jest kluczowy dla powodzenia projektu wdrożenia CMMS - dotychczasowe złe doświadczenia pracy w zespołach, istniejąca kultura organizacyjnej i techniczna (lub jej brak), panujący system wartości premiujący rolę jednostki będzie paraliżował pracę zespołu. Wybierając członków grupy uderzeniowej należy pozyskać osoby, których dotychczasowe postępowanie pozwala im zaufać.

3. Opracuj wizję i strategię zmian. Wyjaśnij na czym będzie polegała różnica pomiędzy przyszłością a przeszłością i w jaki sposób można urzeczywistnić wizję przyszłości.

Nie da się podążać za zmianą, jeżeli nie wiesz, dokąd zmierza. Jeżeli nie potrafisz przedstawić wizji rozwoju DUR w ciągu 5 minut, to znaczy, że nie jesteś gotowy na jej wdrażanie. Wizja nadaje sens planowanym zmianom, jakich wymaga się od pracowników, tworząc jasny i pożądany obraz do jakiego celu zmierza organizacja. Dostarcza również energii, poczucia zaangażowania czy nawet dumy z uczestnictwa w procesie zmian oraz integruje zespół.

4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie. Upewnij się, że jak najwięcej osób rozumie i akceptuje wizję oraz strategię.

Są trzy sposoby niewłaściwego komunikowania wizji.

1. Organizuje się jedno spotkanie lub wysłał pojedynczego maila z informacją o wizji i tyle. Tylko niewielka grupka ludzi rozumie nową wizję.
 2. Jedynie lider zmiany organizuje spotkania, na których komunikuje wizję, ale pracownicy nie kupują jej.
 3. Dużo większy wysiłek jest kładziony w komunikowanie wizji, natomiast sami pomysłodawcy nie zachowują się zgodnie z nią. Przekaz przestaje być wiarygodny.
- Bez wsparcia pracowników nie da się wdrożyć systemu CMMS (nie mam na myśli instalacji oprogramowania). Muszą oni zostać przekonani do nowego podejścia. Poza tym komunikacja to nie tylko słowa, ale i czyny. Trzeba być spójnym i konsekwentnym, aby być przekonującym.

5. Zmobilizuj wszystkich do działania. Usuń jak najwięcej barier, aby Ci, którzy chcą urzeczywistnić wizję, mogli to robić.

W trakcie realizacji projektu CMMS pojawiają się problemy, które czasem trudno pokonać. Konieczne jest częste wsparcie ze strony zespołu i lidera jako ciągnącej lokomotywy. W przeciwnym przypadku zmiany nie zajdą. Należy również zwrócić uwagę na oddziaływania pracowników, którzy nie wspierają zmiany. Dotyczy to z jednej strony osób, które są przeciwne zmianie ponieważ jej efekty mogą zagrażać ich pozycji, nie wierzą oni w skuteczność podejmowanych działań, itd. Uwzględnić trzeba również tych pracowników, którzy formalnie nie wspierają jej w swoim codziennym działaniu, powielając stare wzorce zachowań - wyraźnie sprzeczne z przyjętą wizją.

6. Osiągaj krótkookresowe sukcesy.

Wdrożenie CMMS może łatwo stracić dynamikę realizacji. Zmiana z reguły wymaga długiego czasu, a ludzie nie wyruszą w drogę, jeżeli nie zobaczą sukcesu w krótkiej perspektywie. W pewnym momencie zbyt wielu ludzi może się poddać. Podzielenie projektu na etapy i angażowanie wielu osób pozwoli na celebrowanie kolejnych, częściowych sukcesów, zapewniając stały dopływ zaangażowania w kolejnych krokach.

7. Nie spoczywaj na laurach. Po pierwszych sukcesach nie ustawaj w inicjowaniu kolejnych zmian, dopóki wizja nie przerodzi się w rzeczywistość.

Kulturę organizacyjną / techniczną buduje się przez wiele lat, jeżeli po roku od rozpoczęcia projektu CMMS przestaniemy stale kontrolować przebieg nowych procesów, może się okazać, że są za słabo ugruntowane w postawach i w podobnym czasie wyparują – np. priorytet zadań prewencyjnych. W przypadku spowolnienia lub zatrzymania projektu, niezwykle trudno będzie odzyskać utracone zaufanie i zaangażowanie kogokolwiek.

8. Stwórz nową kulturę. Upewnij się, że ludzie postępują w oczekiwany sposób, dopóki nowe metody postępowania nie zastąpią starych, ugruntowanych zwyczajów.

Ostatecznie można uznać projekt CMMS za wdrożony, gdy nowy styl, rodzaj, sposób pracy uznawany jest za właściwy i powszechny. Gdy pracownicy „stare” podejście uznają za niewłaściwe, nieefektywne i szkodliwe, a wręcz śmieszne. Ludzi muszą dostrzec, iż nowa organizacja przynosi korzyści w wyniku nowego sposobu pracy ich samych. Utrwalenie nowego stylu pracy może wymagać zmian kadrowych.

Podsumowanie

Należy podkreślić, iż sukces wdrożenia CMMS wymaga "usamodzielniania" średniej kadry DUR (mistrz / lider / brygadzysta) i dążenia do kształtowania i rozwijania zdolności przywódczych na tych „liniowych stanowiskach „.Wymaga to jednak zmiana stylu zarządzania. Budowa nowych wartości i wzorów postępowania w kulturze organizacyjnej DUR wymaga przeanalizowania codziennego funkcjonowania organizacji pod kątem bieżących procesów i skonfrontowania ich z pożądanym obrazem. To z kolei pozwoli na opracowanie niezbędnego planu wdrożenia.

Opisana powyżej strategia wdrażania zmian jest wiedzą ogólnodostępną, tak bardzo dostępną, iż nawet pingwiny nie miały trudności z jej pozyskaniem, zrozumieniem i wdrożeniem.