

Odločite se za agilno transformacijo le, če vam bo to pomagalo

Barbara Perko, foto: Staš Zidar Grča



Ključno vprašanje, ki si ga morajo zastaviti podjetja, ki razmišljajo o agilni transformaciji, je zakaj, poudarja strokovnjakinja Alize Hofmeester.

Alize Hofmeester je strokovnjakinja s področja agilne organizacije podjetij. Ustanoviteljica podjetja TwinXter in People Journey Circle© pomaga podjetjem odkriti človeški potencial v podjetjih. Z njo smo se pogovarjali o tem, kako spodbuditi ljudi k sodelovanju, povezovanju in drugačnemu načinu razmišljanja.

Vse več se govori o agilnosti, agilni transformaciji, vitkih podjetjih, a se obenem zdi, da vsi ne vedo točno, kaj pomenijo oz. si jih predstavljajo drugače. Kako bi vi to pojasnili?

Kar je skupno vsem tem pojmom, je to, da dodajajo vrednost strankam, kar je najpomembnejši del in edina stvar, ki si jo kot organizacija želite, ne glede na to, v katerem sektorju delate. Agilnost lahko dosežete, če ste se sposobni hitreje odzivati na spremembe. Z dodajanjem vrednosti strankam dodajamo vrednost podjetju. Podjetje namreč nima dobička, če ne dela za svoje stranke. Zato je pomembno, da ima podjetje cilj, da ve, kaj želi doseči, v kaj verjame in kakšna je njegova vizija.

V enem od vaših govorov ste v povezavi z besedo agilno uporabili metaforo iz živalskega sveta. Koncept ste pojasnili na primeru jate škorcev.

Če gledate jato škorcev v letu, občutite njihovo energijo. Letijo kot eno in videti je, da vedo, kaj počnejo. Nekoč mi je nekdo rekel, da škorec lahko sledi le škorcju, ki mu je najbližji, in ne škorcju, ki je na začetku jate, ker ne zmorejo komunicirati tako daleč. Sledijo vedno tistemu, ki jim je najbližji in tako gre naprej od enega do drugega.

V podjetju prav tako želite, da bi vaši zaposleni delali tako usklajeno, da bi oddajali takšno energijo in bi ekipe med seboj tesno sodelovale. Če je sodelovanje med vsemi ekipami, potem lahko ustvarijo popolno izkušnjo za stranke na vseh ravneh. Če tega sodelovanja ni, se lahko zgodi, da je stranka v enem delu zadovoljna, v drugem pa ne in ima posledično slabo izkušnjo, česar si ne želite.

Kaj so glavne razlike med agilnimi in vitkimi podjetji?

Ni nujno, da se oba načina izključujeta. Glavni cilj je, da naredite vse, kar bo pomagalo ustvariti

Agilnost lahko dosežete, če ste se sposobni hitreje odzivati na spremembe. Z dodajanjem vrednosti strankam, dodajamo vrednost podjetju. Podjetje namreč nima dobička, če ne dela za svoje stranke.

spremembe v organizaciji, ki so potrebne. Ugotoviti morate, kaj bo vašim ekipam v pomoč, kako bodo lahko uspešno delale in kako jim lahko to omogočite. Če je za to potrebno vitko okolje, ga boste ustvarili.

Kateri je najmočnejši argument za prehod v agilno organizacijo?

Ne gre za to, da morate iskati argumente za to, ker ti že obstajajo. Vedno začnite tako, da se vprašate zakaj. Ugotovite, kaj bi radi dosegli, kaj je vaš namen, ambicija, vizija. Nato začnite iskati načine, kako bi to dosegli. Ko si enkrat odgovorite na vprašanje zakaj, lahko analizirate, na kateri stopnji ste, kako doseči naslednjo stopnjo in kakšni izzivi vas čakajo.

Katere so napake, ki jih podjetja pri tem počnejo?

Preden se je začelo govoriti o agilni organizaciji, smo govorili o reorganizaciji, kar je običajno pomenilo krčenje stroškov, združevanje oddelkov. Ko gre za agilno, spremenimo vse. Ljudje z različnih področij v podjetju začnejo delati skupaj. Pomembno je, da vsi v ekipi razumejo, kaj počnejo in kakšni so njihovi cilji. Včasih se je treba postaviti v čevlje drugega in pogledati na stvari z njegovega zornega kota. Samo spreminjanje strukture podjetja še ne pomeni, da bo podjetje postalo bolj agilno.

Sliši se težko in nekaj, česar ne moremo storiti v kratkem časovnem obdobju. Kateri so prvi koraki, ki jih je treba storiti?

Če ste del ekipe, ki vodi transformacijo, je pomembno, da čim prej vključite vse zaposlene, da se z njimi o tem pogovorite in jim dovolite, da predstavijo svoj pogled na stvari. Morate jim pomagati razumeti spremembe in katere prilagoditve bodo potrebne. Če ljudem daste priložnost, da prispevajo svoje ideje, da se o njih pogovorite, bodo začeli razumeti, zakaj je takšna transformacija koristna.

Kako dolgo traja takšna transformacija?

To je proces, ki se ne konča. Lahko začnete samo z enim oddelkom, a morate poskrbeti, da vsi oddelki, ki z njim delajo, razumejo, kaj agilno pomeni in kakšne so potrebe tega oddelka. Na primer, če finančni oddelek ne dela po tem principu, a sodeluje z ekipami, ki delajo po takšnem principu, se mora finančni oddelek znati prilagoditi njihovim potrebam. To običajno pomeni, da se višina sredstev, ki jih ta oddelek potrebuje, ne odreja letno, ampak na četrletni ravni.

Običajno je tako, da ko se nekje začnejo uveljavljati spremembe, se postopoma širijo v organizaciji. Stalno se je treba prilagajati, saj se v okolju dogaja veliko sprememb, že če samo nove tehnologije pogledamo. Najbolje je začeti tam, kjer lahko eksperimentiramo in nato postopoma širimo nov način delovanja. Pomembno pa je, da vsi vedo, da se eksperiment izvaja in da se o tem pogovarjamo.

Oblikovali ste poseben model. People. Journey. Circle. (Ljudje. Pot. Krog., op.p.). Kaj lahko poveste o tem?

Ne gre toliko za model kot za gradnike, ki so oblikovali izkušnjo ljudi. Na poti v agilno organizacijo obstajajo elementi, ki se neprenehoma vračajo pri vsaki spremembi, ki jo izvedete. Ključen del predstavljajo ljudje in cilj. Treba je izkoristiti talente ljudi, jih motivirati in vključiti ter poskrbeti, da začitijo cilj, ki ga želite doseči. Ob tem ne smete pozabiti na komunikacijo, ki je zelo pomembna.

Ugotoviti morate, kaj so vaše omejitve, kje imate težave in kako jih lahko rešite. Če ekipe ne morejo same rešiti težav, kar se včasih lahko zgodi, mora na pomoč priskočiti vodstvo.

Treba je graditi skupnosti, ki si bodo pripravljene med seboj izmenjevati informacije. Ne samo znotraj organizacije, ampak tudi med organizacijami. Ni nujno, da bodo rešitve, ki delujejo v enem podjetju, delovale tudi v drugem, a je pomembno, da se o tem pogovarjamo in drug drugemu pomagamo. Tega sicer nismo vajeni, a je nujno. Zakaj? Če se pogovarjate vedno z istimi ljudmi, boste vedno slišali iste odmeve, ne bo novih idej in inovacij. Izven vaše ekipe lahko dobite nove vpoglede, ki jih lahko prinesete nazaj v vašo organizacijo.

Ves čas morate drug drugemu dajati povratne informacije, saj se boste lahko le tako učili iz svojih šibkih točk, preverili boste lahko, ali ste kot ekipa še na poti, ki ste si jo zastavili. Včasih je treba stopiti iz lastne cone udobja.

Kaj bi torej svetovali slovenskim podjetjem?

Ne začnite transformacije podjetja zato, ker je to moderno. Odločite se za agilno transformacijo le, če vam bo to pomagalo. Vedeti morate, kaj to pomeni, kakšna so načela takšne transformacije in se o tem pogovoriti z drugimi. S spremembami ne hitite, saj vam to ne bo pomagalo. **gg**

Vedno začnite tako, da se vprašate zakaj. Ugotovite, kaj bi radi dosegli, kaj je vaš namen, ambicija, vizija. Nato začnite iskati načine, kako bi to dosegli.

Ne začnite transformacije podjetja zato, ker je to moderno. Odločite se za agilno transformacijo le, če vam bo to pomagalo. Vedeti morate, kaj to pomeni, kakšna so načela takšne transformacije in se o tem pogovoriti z drugimi.

