

AGATA DOMAŃSKA

Osiem kroków do zmiany

Aby nadążyć za szybko zmieniającą się rzeczywistością, musimy być bardzo elastyczni. Dziś potrzeba zadowolenia klientów oznacza konieczność rozwoju – a rozwój to zmiany.

Każdy chce się rozwijać, ale... zmieniać nie chce się prawie nikt. Zmiana napędza obawę. Ale tak czasem bywa: stare sposoby radzenia sobie z wyzwaniami zaczynają zawodzić. Albo dotychczasowe procedury powoli stają się nieefektywne. Co wtedy? Ano, zmiana! Współczesność, nazwana przez socjologa Zygmunta Baumana płynną nowoczesnością, nie zostawia nam wyboru: wszystko, do czego się wdrożymy czy zdążymy przyzwyczaić, w pewnym momencie stanie się przeżytkiem. I tylko wyjście poza strefę komfortu umożliwia rozwój. A więc: najpierw niewygodą, a potem nagroda.

Profesor John Paul Kotter, specjalista z zakresu zarządzania i przywództwa, opracował metodę wprowadzania zmian. Dzięki obserwacjom udanych procesów zmian organizacyjnych powstał model, według którego można przeobrażać stare w nowe – w ośmiu prostych krokach.

Ale, by dobrze zaplanować zmianę, należy pamiętać o kilku rzeczach. Trzeba nie tylko dokładnie wszystko przemyśleć, określić, co musi być zmienione, i umieć wyjaśnić, dlaczego, oraz – w jaki sposób. Trzeba także to wszystko przekonująco przedstawić pracownikom oraz wyłowić z ich grona osoby, które do zmian mają stosunek pozytywny. One będą stanowić podwalinę pod zespół koordynujący zmiany, ale też będą doskonałym źródłem pomysłów; ekipą niezbędną do ramowej dyskusji i opracowania wstępnego harmonogramu. Powinni to być też ludzie merytorycznie najlepiej przygotowani do poprowadzenia tego procesu. Pracownicy muszą również wiedzieć, kto będzie zmiany wprowadzał czy czuwał, by cały proces przebiegał prawidłowo. Dzięki temu będą mieć pewność, do kogo zwracać się o poradę lub pomoc. To ważne, ponieważ taka jasność będzie dla nich istotnym wsparciem. Trzeba bowiem pamiętać, że zmiana zmianie nierówna – niektóre budzą znacznie więcej lęku i wyraźnie większy opór niż inne. Jeśli zmiany, które musimy wprowadzić, będą się łączyć



z koniecznością podnoszenia lub wręcz zmiany kwalifikacji, zmianą miejsca lub rodzaju pracy, rezygnacją z dotychczasowych przyzwyczajeń i rutyny, dużą rewolucją w strukturze organizacyjnej lub nawet ryzykiem utraty pracy, opór pracowników i ich lęk będą duże.

Co ułatwi proces transformacji? Przede wszystkim przydzielanie ludziom takich zadań, które będą umieli wykonać, wraz z jednoznacznym terminem ich wykonania oraz jasno określonym

zakresem odpowiedzialności. Pomaga także atrakcyjne przedstawienie korzyści, które będą się wiązać ze zmianami, przy jednoczesnym ucinaniu narzekania czy dyskusji na temat trudności. Nie dajmy się tendencji narzucającej koncentrowanie się na kłopotach! Przeciwnie: warto podkreślać i pokazywać każdą korzyść, jaką zmiany już przyniosły. Widoczne gołym okiem, osiągnięte pozytywy pomogą odczarować lęk przed nowym. •

● OSIEM KROKÓW DO ZMIANY WEDŁUG JOHNA PAULA KOTTERA

1. Uświadom ludziom, że zmiana jest potrzebna.
2. Stwórz zespół, który będzie kierował wprowadzaniem zmian i koordynował ten proces.
3. Opracuj wizję, cele i zadania – czyli zdecyduj, co będzie konieczne.
4. Przekaz tę wizję ludziom. Zdobądź ich zaangażowanie oraz poparcie.
5. Zmobilizuj do działania cały zespół, daj ludziom odpowiednie pełnomocnictwa.
6. Określaj krótkoterminowe zadania i nagłaśniaj sukcesy wiążące się z ich wykonaniem.
7. Nie ustawaj w wysiłkach. Nie poddawaj się, gdy coś nie wychodzi, nie spoczywaj na laurach, kiedy idzie dobrze.
8. Utrwalaj zmiany. Popularyzuj nowe umiejętności i działania, dopóki stare metody i nawyki nie zostaną wyparte przez nowe.