

Wstań i zrób 10 pajacyków. Już? Nie? Dlaczego? Pewnie z tego samego powodu, z jakiego nie udaje się w firmach wprowadzić wielu zamierzonych zmian: ponieważ nie wystarczy wydać ludziom polecenie, żeby coś zrobili.

Zdecydowana większość z nas daje sobie prawo powiedzenia „nie” – nasza wola, nasze poczucie wolności, nasze emocje, wreszcie nasze przywiązanie do status quo sprawiają, że nie można po prostu podejść do nas i przetączyć przycisku z „off” na „on”. To uświęcone poczucie wolności sprawia, że wprowadzanie zmian w organizacjach jest bardzo trudne. Z jednej strony zmiany to znak firmowy naszych czasów i wszyscy dzięki nim uczymy się coraz większej elastyczności. Z drugiej jednak wielu „reżyserów” zmiany wydaje się nie rozumieć znaczenia i konsekwencji oporu, nieuchronnie towarzyszącego zmianom. Tymczasem odmowy – otwartej czy ukrytej – udziału w nowej rzeczywistości nie można zlekceważyć.

Oczami zarządu

Na szkoleniach dotyczących zarządzania zmianą często robimy następujące ćwiczenie: część grupy ma coś zbudować, a druga część, nazwana „zarządem”, wychodzi z sali. Kiedy „zarząd” wraca, ma zapowiedzieć, że trzeba radykalnie zmienić sposób budowania lub wręcz wyburzyć to, co było. „Zarząd” decyduje tak, bo właśnie wszedł w posiadanie informacji, które wskazują na konieczność zmiany.

Ćwiczenie to w dalszej części przebiega bardzo różnie. Są grupy, których członkowie radzą sobie w nim świetnie – im należy się głęboki pokłon. Wiele jednak, większość właściwie, nie unika pojawiających się w tej sytuacji pułapek.

Pierwsze, co się wydarza – pojawia się poczucie przewagi. Nieuchwytnie, bo przecież nikt nie powie „No, w końcu jesteśmy zarządem, więc jesteśmy więcej wari niż szeregowi pracownicy”, a jednak wyczuwalne. Dość wyraźnie zarysowuje się przyjemność wynikająca z bycia w grupie uprzywilejowanej. I jest to przyjemność zgubna – bowiem za chwilę na jej glebie wyrośnie przekonanie, że „podwładni”, jako ci gorsi, są łatwi do zmanipulowania. Członkowie „zarządu” zaczynają się czuć bardzo sprytni. Z radością dziecka, które ma zamiar pokazać rodzicom banalną sztuczkę karcianą, i jest przekonane, że sztuczka owa powali ich na kolana – członkowie „zarządu” zaczynają snuć plany perswazyjne. Są one przeróżne, kreowane z większym lub mniejszym polotem, ale mają cechę wspólną: ich odbiorca widziany jest jako matoł. To ktoś, kim należy raczej zakręcić niż z nim porozmawiać.

W tej samej niemal chwili dzieje się jeszcze jedna rzecz: pochłonięci swoim projektem (żeby nie powiedzieć produktem!), obdarzeni równie fałszywym co uwodzicielskim przekonaniem o posiadanej mocy, członkowie „zarządu” zaczynają widzieć odbiorców zmiany jako biernych. Skąd to wszystko wiem? Bo widzę, że ci, którzy opracowują plan wprowadzenia zmiany, koncentrują się najczęściej wyłącznie na tym, co mają powiedzieć, a nie na tym, co mogą powiedzieć, pomyśleć albo zrobić adresaci planów dotyczących zmiany.

Jak kształtują się fronty

„Zarząd” wychodzi zatem na scenę, żeby zakomunikować załodze zmianę. I oczywiście następuje wielkie bum. Spotkanie dwóch frontów atmosferycznych nieuchronnie skutkuje burzą.

Zanim przystąpimy jednak do jej opisu, wróćmy na chwilę do sali, w której zostali adresaci, inaczej ujmując – aktorzy zmiany. Wejźmy w przestrzeń, w której przebywają ludzie spodziewający się zmian. Co tam zobaczymy, co usłyszymy? Pozornie wszystko gra. Wszyscy robią to, co powinni. A jednak jest jeszcze jakaś druga warstwa. Czujemy, że „pod spodem” płynie jakiś podziemny nurt. Ten nurt dochodzi do głosu w zakulisowych rozmowach (bo jeśli w pracy jesteśmy ciągle trochę jakby na scenie, to bywamy też za kulisami). W rozmowach często rośnie fala domysłów na temat „zmiany”.

I – jak zawsze wtedy, kiedy brakuje informacji, ale wiemy, że coś się święci – nasze domysły idą w stronę raczej niepomysłną: nasz strach ma wielkie oczy. Nawet w tych, którzy na skalach neurotyczności i paranoidalności uzyskują imponująco niskie wyniki, rośnie podejrzliwość. Uśmiech szefa wydaje się nam jakiś fałszywy, zanim otworzymy maila od zarządu oznaczonego wykrzyknikiem, czujemy przez chwilę przykry ucisk. Pytamy kolegów – wiesz coś? Ale nikt nic nie wie.

Jeśli jesteś w wieku dostatecznie dostojnym, żeby pamiętać przezroczyste folie, które kładło się na wczesnej wersji rzutnika, wyobraź sobie taką folię – zapisaną gęstym maczkiem i wysświetloną na ekranie. A teraz wyobraź sobie, że ktoś podchodzi do rzutnika, kładzie na tę folię drugą, równie gęsto zapisaną. Taką właśnie czytelność ma, przynajmniej w pierwszym momencie, komunikat dotyczący zmiany: nigdy nie jest „wysświetlany” na czystej folii. Jego odbiór będzie zawsze zaburzony obawami, domysłami, podejrzeniami odbiorcy – tym gęściej, im więcej czasu minęło od „coś się święci” do oficjalnego komunikatu.

Taki jest więc punkt wyjścia: nadmiernie optymistyczni, uprzedmiotawiający odbiorców reżyserzy zmiany, z energią zdobywców wparowują na salę szkoleniową, by spotkać się z podejrzliwymi, nieufnymi, pełnymi obaw aktorami. I zaczyna się – na ogół od obustronnie kurtuazyjnych i źle wróżących powitań. Zaraz potem następuje seria sprzężeń zwrotnych, z których żadne nie służy prowadzonej zmianie.

Pioruny uderzają

Sprzężenie pierwsze Będzie cudownie, naprawdę! spotyka się ze Spodziewam się najgorszego... To sprzężenie dotyczy rodzaju dostarczanych informacji. Przypomnijmy sobie, że na początku całego procesu komunikowania zmiany, jej adresaci zostali w głowach „zarządu” poddani subtelnemu, ale kluczowemu przeobrażeniu – z myślącego podmiotu w „zasób ludzki”, który podda się manipulacji jak dane w tabelce. Z tym wiąże się zdumiewające złudzenie, które powstaje w głowach reżyserów zmiany: Jeśli ja o tym nie powiem, ty o tym nie pomyślisz. A stąd już jeden krok do ukrywania informacji – po co mówić o czymś, co jest niekorzystne, skoro można to przemilczeć? Jeśli zobaczyliśmy kogoś jako obiekt naszych działań, a nie myślący podmiot, jego reakcję będziemy wyobrażać sobie jako bezrefleksyjną.

A zatem „zarząd” wkracza i obwieszcza z szerokim uśmiechem: Będzie cudownie, naprawdę! I rozpoczyna długie wyliczanie zalet nowej sytuacji.

Gdyby „folia” adresatów zmiany była przezroczysta, a nie zapisana, być może takie radosne prognozy spotkałyby się z równie radosnym przyjęciem. Ale ta folia nigdy nie jest przezroczysta – nie dość, że nasza podejrzliwość w sytuacji ogłaszania zmian jest wzmożona, to jeszcze życiowe doświadczenie mówi nam, że życie jest średnie, składa się z zalet i wad. Tak więc, paradoksalnie, im więcej słyszymy o cudownym wpływie zmiany na nasze życie, tym bardziej rośnie nasza podejrzliwość – bo przeczy to naszemu podstawowemu doświadczeniu.

W ten właśnie sposób odbywa się pierwszy triumfalny atak kierownictwa na bramkę. Niestety, zwycięski, bo to własna bramka, a gol jest samobójczy. Rośnie zatem zdumienie i zniesmaczenie reżyserów zmiany, ponieważ jej zalety, które wyliczają, spotykają się z irracjonalnymi kontrami adresatów, którzy najwyraźniej nie chcą swojego szczęścia!

- Dostaniesz darmowego mercedesa!
- Mercedesy są strasznie duże, ja wolę mniejsze samochody...
- Mamy też miejsca parkingowe przy samym wejściu.
- I tak przerzuciłem się na metro.
- Składniki na lunch będą kupowane na ekologicznych farmach Prowansji.
- Chcesz mi powiedzieć, że jestem za gruba?

I to tak trwa, długo.

Drugie sprzężenie jest pokrewne pierwszemu, ale dotyczy nie tyle jakości informacji, co jej ilości. To sprzężenie Nie powiem i Chcę wiedzieć! Reżyserzy zmiany mają tendencję do ukrywania informacji, adresaci zmiany potrzebują jej jak najwięcej. Gdyby nad głowami odbiorców pojawiły się dymki ujawniające treść ich myśli, zobaczylibyśmy pełno znaków zapytania: Co ta zmiana oznacza dla mnie? Przy którym biurku będę siedział? Czy będę musiała więcej pracować? Czy kogoś zwolnią? Czy mnie zwolnią??! Kto teraz będzie moim szefem?

Z drugiej strony mamy grupę ludzi, którzy „nie mają czasu”, których niecierpliwią „nieistotne” pytania tych, których zadaniem jest po prostu wykonanie zadania.

W sprzężeniu trzecim Nie mamy czasu! spotyka się z Ja tam mam czas...

Osoby wprowadzające zmianę mają wzmożone poczucie pilności zmiany. Nic dziwnego – wymyślili, widzą potrzebę, czują, że im szybciej, tym lepiej, bo konkurencja nie śpi, rynek nie poczeka. Wchodzą i mówią: Róbmy, róbmy! Nie ma czasu na gadanie. Oczywiście dla porządku pytają: Czy są jakieś pytania? Albo nawet szarpną się na pytanie otwarte: Jakie macie pytania? Jednak kiedy pytania zaczynają padać, szybko tracą cierpliwość.

Potem przyznają, że uznali je po prostu za „głupie”. Bo przecież na pierwszym planie jest zadanie, które mają wykonać, a „odbiorcy” nie powinni tego utrudniać. Tymczasem odbiorcy wyczuwają w tym momencie zniecierpliwienie nadawców i domyślają się, że oto dotykany jest obszar ich władzy: przeczuwają, że mimo wszystko są przy realizacji tej zmiany jakoś potrzebni. „Aha! Tu cię mam! Mogę stawiać opór, mogę przedłużać, zadawać pytania w nieskończoność”. I na Nie mamy czasu wypowiedziane przez wykończonego „głupimi pytaniami” szefa, odpowiedzą tak, jak kiedyś jeden z uczestników: Ja tam mam czas...

W sprzężeniu czwartym makro spotyka się z mikro. Wyobraź sobie, że wjechałeś właśnie windą na ostatnie piętro wieżowca w centrum Warszawy i teraz, stojąc na oszklonym tarasie, podziwiasz panoramę. Szczęśliwsi z reżyserów zmiany (czyli ci, którzy rozumieją, o co w niej chodzi, i są w stanie zobaczyć długofalowe korzyści z niej płynące) tak właśnie patrzą na rzeczywistość: daleko, szeroko. A teraz wejdź z powrotem do windy, zapomnij, co widziałeś, zjedź na pierwsze piętro i wejdź do ciasnego boks zawalonego papierami, ze zwiędniętą paprotką i korkową tablicą, na której wiszą zdjęcia dzieci.

Tu jest inaczej, prawda? Można spędzić dużo czasu na jałowych sporach, który z tych światów jest prawdziwszy czy lepszy. Ale prawda jest taka, że są to po prostu różne światy. Z boks z widać panoramę miasta, a z oszklonego tarasu nie widać boks z biurkiem. Stojący na tarasie reżyserzy zmiany z lepiej lub gorzej skrywaną irytacją reagują na pytania w stylu: A czy po zmianie będę miała biurko przy oknie? A czy po zmianie będę dzielić biurko z kimś jeszcze? – cóż to za przyziemność dla kogoś, kto widzi całe miasto! A jednak – zrozumienie dla tego świata i umiejętność przekładu panoramicznego widoku zmiany na rzeczywistość jej aktorów jest warunkiem tego, by ci ostatni wzięli w zmianie udział – a nie tylko markowali go.

Pojazd sunie w przepaść

Jeśli Będzie cudownie, naprawdę! spotka się ze Spodziewam się najgorszego..., Nie powiem! spotka się z Chcę wiedzieć!, jeśli Nie mamy czasu! spotka się z Ja tam mam czas...i do tego jeszcze makro spotka się z mikro – mamy do czynienia z dobrze naoliwionym pojazdem, który z wielką prędkością zmierza w złą stronę. Wybiegając z tego punktu nieco do przodu, zobaczymy dwie oblężone twierdze. W każdej z nich dominować będzie poczucie, że ci z przeciwka kompletnie postradali rozum i trzeba użyć wszystkich możliwych środków, żeby obronić się przed ich szaleństwem.

Jaka jest alternatywa? Jak zawsze – łatwa na papierze, trudna w wykonaniu.

Jeśli popatrzysz na pierwsze ze sprzężeń zwrotnych, sprawa wydaje się prosta. Jeśli komunikujesz zmianę, wyjdź przed ludzi i powiedz im o pięciu zaletach i trzech wadach nowej sytuacji. Czterech i dwóch. Siedmiu i trzech. Ile by ich było: pokaż im, co zyskują i co tracą.

Norweski terapeuta Tom Andersen zaproponował kiedyś tzw. zasadę optymalnej różnicy, która mówi, że jeśli chcesz wprowadzić zmianę, twój komunikat musi być z jednej strony inny niż status quo, z drugiej jednak strony nie może znajdować się w zbyt dużej odległości od tego, jak odbiorca widzi swoją rzeczywistość. Optymalna różnica znajduje się niejako w pół drogi między tobą a odbiorcą twojego komunikatu.

Przełóżmy to teraz na obszar wprowadzania zmiany w organizacji. Ludzie są przekonani, że czeka ich zmiana na gorsze. Jeśli powiesz im o wadach i zaletach tej zmiany, będzie tak, jakbyś wziął ich za rękę z miejsca, w którym są (zmiana oznacza same złe rzeczy) i poprowadził parę kroków ku zmianie. Jeśli jednak powiesz tylko o tym, jak cudowna jest zmiana, to będzie tak, jakbyś w ogóle nie ruszył się z miejsca, nie poszedł ku nim – a i oni nie poruszą się. Tak więc, żeby przełamać pierwsze ze sprzężeń zwrotnych, warto powiedzieć o wadach i zaletach zmiany – z oczywistą przewagą tych ostatnich (bo przecież chyba wierzysz w zmianę, którą reżyserujesz!).

Żeby z kolei przełamać sprzężenie Nie powiem! z Chcę wiedzieć!, warto po prostu uszanować to, że ludzie nie pójdą nigdzie na ślepo. Zjedź na drugie piętro, usiądź przy ich biurku i zastanów się: na jakich 10 pytań chciałabyś znać odpowiedź, siedząc na tym krześle? Przygotuj odpowiedzi na te pytania. Poproś o więcej. W interesie zmiany, którą chcesz wprowadzić, jest „wyczyszczenie” unoszących się nad głowami twoich współpracowników dymków z pytaniami. Jeśli na nie odpowiesz – pozwolisz, żeby ich energia skierowała się ku zmianie, a nie ku samodzielnemu domyślaniu się odpowiedzi.

Jeśli masz przewidywać pytania, dopuszczać pytania, prosić o więcej – będzie to też oznaczało konieczność uniknięcia sprzężenia Nie mam czasu! z Ja tam mam czas! Planując proces zmiany, po prostu zaakceptuj to, że jego częścią, nie mniej ważną niż opracowywanie nowych procedur czy targetów, jest rozmowa z ludźmi. Poświęcając na to czas, zyskujesz kontrolę. Nie masz wyboru, czy wprowadzanej zmianie będzie towarzyszył opór, czy nie. Masz tylko wybór, czy będziesz świadkiem tego oporu i tym samym będziesz mieć na niego wpływ, czy będzie ujawniał się dopiero wtedy, kiedy wyjdiesz z pokoju.

Kto do kogo podejdzie?

Wprowadzanie zmiany jest procesem skrajnie niesterylnym. Także komunikacja w tym procesie – jeśli ma być prawdziwa – nie będzie sterylna. To nie szkoła, w której grzeczne uczennice siedzą w ławkach i kaligraficznie zapisują twoje słowa. Jeśli chcesz poczuć energię i dynamikę towarzyszącą zmianie, wejdź na YouTube, wpisz „tomato-throwing festival” i zobacz, co się dzieje. To podobne sytuacje, choć pewnie przy wprowadzaniu zmian mniej jest radości.

Kiedy zatem ty oberwiesz pomidorem – usłyszysz komentarz, który cię zaboli, pytanie, które wyda ci się niesprawiedliwe – pamiętaj, to nic osobistego. Zmiana to proces. Proces niesie ze sobą emocje. Początkowo podstawowymi emocjami są: lęk, niepewność, poczucie straty – i zaraz potem, żeby to jakoś ułożyć: agresja. To nie jest o tobie. Jeśli zobaczysz te emocje jako element procesu, którym zarządzasz – zyskasz odwagę zmierzenia się z nimi. Jeśli uznasz, że to ciebie atakują, zamkniesz się w swoim gabinecie, poprosisz, żeby nie łączyć rozmów i wyślesz zbiorczego maila.

Ale wtedy zmiana, w którą włożyłeś serce, przemieni się we własną karykaturę. I jeszcze czwarte sprzężenie – spotkanie makro z mikro. Pamiętasz, jak kiedyś, w szkole, w ramach dziecięcych przepychanek słownych kłóciłeś się czasem z kolegą o to, kto do kogo podejdzie?

- Podejść do mnie.
- To ty podejść.
- Taka sama droga.

To było dawno. Czy dzisiaj warto powtarzać tę grę? Po prostu wsiądź do windy, zjedź na dół i zobacz zmianę z drugiego piętra. A potem przetłumacz makrowskażniki, których nikt poza tobą nie rozumie, na codzienność drugiego piętra.

Z zajęć z filozofii na studiach zapamiętałam jeden z dylematów, który zaprzętał głowy filozofów: czy jeśli drzewo upadło w lesie i nikt go nie usłyszał – to czy wydało dźwięk? Filozofowie tego nie rozstrzygnęli, ale jeśli popatrzymy na rzeczywistość wprowadzania zmiany w organizacji – odpowiedź jest dość prosta: drzewo, którego nikt nie usłyszał, nie wydało dźwięku. Zmiana, którą ktoś chciał wprowadzić, ale zapomniał, że potrzebuje do tego żywych ludzi, a nie tylko ich adresów e-mailowych, po prostu się nie wydarzy. Albo wydarzy w formie tak odległej od zamierzonej, że reżyser nie rozpozna w niej swojego dzieła.

A są to często dzieła w swoim zamierzeniu szlachetne i warte stworzenia. Więc byłoby szkoda, prawda??

Natalia de Barbaro Autorka jest z wykształcenia psycholożką i socjolożką.

Czterej Jeźdźcy Apokalipsy

Cztery sprzężenia zwrotne, które uniemożliwiają wprowadzenie jakiegokolwiek zmiany:

Sprzężenie zwrotne pierwsze – podejrzliwość spotyka się manipulacją.

Sprzężenie zwrotne drugie – potrzeba uzyskania informacji spotyka się z ukrywaniem informacji.

Sprzężenie zwrotne trzecie – parcie na szybki wynik spotyka się z potrzebą czasu na przetworzenie zmiany.

Sprzężenie zwrotne czwarte – potrzeba podmiotowości spotyka się z uprzedmiotowieniem „elementu procesu”.