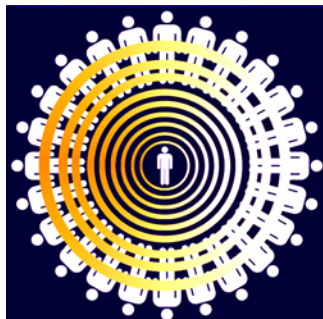


ZMIANA



Perspektywa organizacji i jednostki

Agnieszka Lewandowska, Anna Lipko

W projektach zmian bierze się pod uwagę złożone uwarunkowania organizacyjne, a bardzo często zapomina się o ludziach, których te projekty mają dotyczyć, co w dłuższej perspektywie czasowej skazuje taki projekt na niepowodzenie. Jak więc równie skutecznie zarządzać zmianą na poziomie organizacyjnym i indywidualnym? Na to pytanie odpowiadały największe autorytety w dziedzinie HR i zarządzania podczas konferencji Best of Organizational Development Summit zorganizowanej w Chicago przez Linkage, w maju 2006.

W większości przypadków realizacja projektów zmian trwa dłużej i kosztuje więcej niż można by się było spodziewać. Co więcej, niejednokrotnie efekty tych projektów zmian są kontraproduktywne do celów, które były podstawą ich zainicjowania. W reakcji na wprowadzane zmiany ludzie często bowiem stają się zdemotywowani, zestresowani i zagubieni. W rezultacie projekty zmiany, których realizacja miała wzmocnić organizację, osłabiają ją.

Dlaczego wdrażane projekty zmiany nie udają się lub ich przebieg nie jest wystarczająco efektywny?

Dzieje się tak, gdyż bardzo często podczas realizacji projektu zmiany firmy zaniedbują lub w niewystarczającym stopniu uwzględniają przynajmniej jeden z wymiarów zmiany: indywidualny lub organizacyjny. Co rozumiemy przez te pojęcia?

Zmiana na poziomie organizacyjnym jest elementem procesu funkcjonowania firmy i jako taka stanowi krok pomiędzy planowaniem strategicznym, a wdrożeniem planu. Ma ściśle określony czas realizacji i jest uwarunkowana sytuacyjnie. Zmiana na poziomie indywidualnym jest natomiast procesem gruntownej, psychologicznej reorientacji, która następuje, kiedy jednostka (w przypadku organizacji – pracownik) przystosowuje się do zewnętrznej zmiany.

Czy firmy są gotowe na zmiany?

W trakcie ostatnich lat praktyki związane z zarządzaniem zmianą nieustannie pozostawały w obszarze zainteresowań działów personalnych. W tym czasie pojawiały się nowe teorie i definicje zmiany, modyfikowano koncepcje i sposoby podejścia do wdrażania zmian. Można powiedzieć, że jedyne, co się nie zmieniło to przekonanie o nieuchronności i konieczności odpowiadania na zachodzące w otoczeniu biznesowym zmiany. Umiejętność szybkiego adaptowania się do zmieniających się wymagań rynku jest, była, i na pewno będzie postrzegana jako jeden z głównych czynników decydujących o długofalowym sukcesie

organizacji. Tym bardziej dziwi więc fakt, że tylko niewielka grupa organizacji rzeczywiście wykorzystuje sygnały z otoczenia, aby zmienić coś w sobie. Dlaczego firmy świadome konieczności podejmowania działań adaptacyjnych, nie podejmują ich?

Aby nadążać za zmianami, czy nawet je wyprzedzać, organizacja musi nie tylko widzieć i rozumieć potrzebę aktywnego i nieustannego monitorowania otoczenia i odpowiadania na trendy i wyzwania, przed jakimi stawia ją rynek, ale także musi umieć stwarzać warunki, które te procesy zmiany będą umożliwiały. Tymczasem, jak twierdzi Peter Senge, autor m.in. jednej z najlepiej sprzedających się książek o zarządzaniu – „Piąta Dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się” twierdzi, że „Mniej niż 5% organizacji jest w stanie nieustannie adaptować się do zmieniającego się otoczenia biznesowego.”

Niezdolność organizacji do odpowiadania i adaptowania się do zachodzących w otoczeniu zmian wynika zdaniem Senge z braku umiejętności kreowania wizji przyszłości, które motywowałyby do zmiany i jednocześnie ukierunkowywałyby działania pracowników na jeden wspólny cel.

I rzeczywiście. Przyglądając się dzisiejszym korporacjom trudno nie zauważyć, że tylko nieliczne z nich posiadają wizje, które mają moc pociągania za sobą serc i umysłów pracowników. Dzieje się tak, gdyż zbyt często firmy narzucają odgórnie wizje, które stanowią własność pojedynczej osoby lub jednej grupy. Takie wizje, w najlepszym wypadku skłaniają do uległości, ale nie budują rzeczywistego zaangażowania w ich realizację. Tymczasem, aby wizje spełniały swą funkcję i stały się motorem naszego działania muszą mieć indywidualne znaczenie tzn. jednostka

powinna być w stanie wyobrazić sobie swoją własną przyszłość wynikającą z ich realizacji, a to, do czego dąży powinno być dla niej ważne.

Jednocześnie, firmy bardzo często określają wizję tego, co chcą osiągnąć, nie podejmując trudu przybliżenia i wytłumaczenia znaczenia tych celów wszystkim pracownikom. Pozostawieni sobie, pracownicy budują własne, a w rezultacie bardzo różne interpretacje stawianych przed nimi oczekiwań, co w konsekwencji utrudnia wspólną realizację działań.

Jak organizacja może efektywnie kształtować wspólne wizje przyszłości i motywować do ich osiągnięcia?

Zdaniem Senge kluczową rolę w tym procesie ma możliwość „refleksyjnej rozmowy” pomiędzy pracownikami. To w trakcie rozmowy, podczas której pracownicy mogą swobodnie dzielić się swoimi interpretacjami otaczającej rzeczywistości, uzgadniać te interpretacje, mówić o tym, co jest dla nich istotne, do czego chcą dążyć, a także dyskutować o tym, co jest możliwe do osiągnięcia, wyłania się obraz wspólnej przyszłości.

Dla firmy oznacza to inicjowanie i ułatwianie rozmów między pracownikami, ale także właściwe ich ukierunkowywanie. Rozmowy powinny bowiem toczyć się wokół tematów, które będą wartościowe dla pracowników, ale także będą służyć interesom firmy i zaangażowanych w nią osób.

Mowa tu o rozmowach, które mają charakter publiczny. Przez

„publiczne” rozumiemy wszystkie te rozmowy, które mają miejsce podczas spotkań małych grup prowadzonych przez lidera zespołu, jak i te organizowane w szerszym gronie, dla wszystkich lub pojedynczych grup pracowników.

Zbyt często firmy narzucają odgórnie wizje, które stanowią własność pojedynczej osoby lub jednej grupy. Takie wizje w najlepszym przypadku skłaniają do uległości, a nie budują rzeczywistego zaangażowania w ich realizację. Tymczasem, aby wizje spełniały swą funkcję i stały się motorem naszego działania muszą mieć indywidualne znaczenie tzn. jednostka powinna być w stanie wyobrazić sobie swoją własną przyszłość wynikającą z ich realizacji, a to, do czego dąży powinno być dla niej ważne.

Jednakże punktem wyjścia do tego, aby firma mogła zacząć myśleć o stosowaniu rozmowy jako skutecznego narzędzia budowania wspólnej i angażującej przyszłości, jest kultura firmy. Bez wzajemnego zaufania, szczerości wypowiedzi, otwartej i opartej na dialogu komunikacji rozmowy nie jest możliwe osiągnięcie prawdziwej płaszczyzny porozumienia, czyli nie ma podstaw do wspólnej pracy. Równie ważne jest także postrzeganie pracowników jako prawdziwych partnerów w osiąganiu celów organizacji, a nie tylko jako środka do ich realizacji. Brak poczucia faktycznego wpływu na plan, którego częścią ma się stać pracownik, znacznie bowiem zmniejsza prawdopodobieństwo podjęcia przez niego działań mających na celu jego urzeczywistnienie.

Mając zapewnione te podstawowe warunki należy także zastanowić się nad formą prowadzenia rozmów, czyli sposobem organizacji spotkań. O elementach, które warto uwzględnić przygotowując spotkanie pracowników, tak aby zapewnić jego efektywny przebieg mówił Peter Block, praktyk i autor m.in. bestselleru „Flawless consulting”. Jeżeli celem spotkania jest zaangażowanie pracowników w rozmowę na temat wspólnej przyszłości firmy i uzyskanie od nich zobowiązania do wzięcia odpowiedzialności za jej realizację, to osoby przygotowujące i prowadzące spotkanie muszą zadbać, aby uczestnicy:

- Koncentrowali się na potencjalnych **możliwościach** tego, co można osiągnąć, a nie skupiali się na rozwiązywaniu problemów, gdyż te wyznaczają zbyt krótkoterminową perspektywę. Spotkanie jest miejscem, gdzie pracownicy będą składać deklaracje, co do działań, które zmienią ich rzeczywistość i będą dla nich inspirujące.
- Przychodzili na spotkanie z pełną świadomością, że to oni, a nie kto inny, są

odpowiedzialni za jego rezultaty, za to, co na nim powstanie. Znaczenie wizji, wypełnienie jej treścią i sposób jej realizacji zależy od wspólnie podjętych decyzji i wypracowanych działań. Np. w trakcie jednego ze spotkań, które Philip Morris organizował dla wszystkich pracowników dział personalny zapraszając na spotkanie sformułował następujący komunikat:

„Przychodząc na to spotkanie, nie dowiesz się, ani nie nauczysz się niczego nowego, rozmowa będzie się toczyć wokół tematów, które być może z perspektywy naszych konkurentów nie są postrzegane jako istotne, a wynik tego spotkania i jego waga będzie zależał tylko od was samych.”

- Nie bali się **otwartej dyskusji**. Poczucie wspólnoty i zaangażowanie pracowników nie wymaga pełnej zgodności. Zbyt wczesna zgoda odnośnie diskutowanych tematów jest mniej wartościowa niż jej brak. Różnice wynikające z odmiennych poglądów i zdań wzbogacają rozmowę, nadają jej wielowymiarowy charakter, a w konsekwencji pomagają lepiej zrozumieć istniejącą sytuację.
- Mogli **zaangażować** się w rozmowę. Tutaj najlepszym narzędziem, które firma może wykorzystać, są pytania. Im

bardziej pytania wiążą wizję przyszłości z osobistą sytuacją pracownika, tym bardziej staje się ona dla niego rzeczywista. Dużo ważniejsze jest także, aby pracownicy w trakcie odpowiadania na pytania byli konfrontowani z możliwością wyboru, niż to, żeby mieli rację. Dokonując wyboru, pracownik podejmuje osobistą decyzję, która jest dla niego dużo bardziej wiążąca niż ta podjęta przez kogoś innego.

Punktem wyjścia do tego, aby firma mogła zacząć myśleć o stosowaniu rozmowy jako skutecznego narzędzia budowania wspólnej i angażującej przyszłości, jest kultura firmy. Bez wzajemnego zaufania, szczerości wypowiedzi, otwartej i opartej na dialogu komunikacji rozmowy nie jest możliwe osiągnięcie prawdziwej płaszczyzny porozumienia, czyli nie ma podstaw do wspólnej pracy.

- Pamiętaj o wzajemnym **obdarowywaniu się**. Każda osoba ma swoje wady i niedoskonałości. Podczas spotkania ważne jest jednak, aby nie dążyć do ich korygowania, ale skoncentrować się na tym, co ludzie mogą z siebie dać, co mogą wnieść do spotkania i zaoferować innym. Zadaniem osób organizujących spotkania jest pomaganie ludziom w odkrywaniu ich umiejętności i silnych stron, czyli „darów”, które mają dla innych.

Wartość, jaką mogą dać firmie właściwie ukierunkowane „publiczne” rozmowy potwierdzają doświadczenia Dell Inc zaprezentowane podczas konferencji przez Paula McKinnona Vice Prezesa ds. HR. W Dell rozmowy pomiędzy pracownikami, które objęły całą organizację, były głównym narzędziem budowania jej nowej kultury organizacyjnej. W obliczu trudnej sytuacji ekonomicznej, która wstrząsnęła całą firmą na początku 2002 roku oraz zwolnień grupowych, które stanowiły jej następstwo, zarząd Dell stanął przed koniecznością przeprowadzenia firmy przez długotrwały proces trudnych zmian. Rezygnując z kampanii komunikacyjnej typu „wszystko będzie w porządku” Paul McKinnon i jego dział rozpoczął otwarty dialog z pracownikami odnośnie przyszłości firmy, tego, czym ma się ona stać, do czego dąży i aspiruje. W konsekwencji wspólnej pracy, spotkań, rozmów pomiędzy pracownikami i uzgodnień, powstał katalog pięciu wartości, które dały początek nowej kulturze korporacyjnej firmy, a dziś stanowią o sukcesie całej organizacji.

Firmy, które chcą zwiększać swoją gotowość do odpowiadania na nowe trendy i wyzwania, przed jakimi stawia je rynek, muszą się więc nauczyć rozmawiać ze swoimi pracownikami. To w trakcie wspólnych rozmów powstają bowiem wizje alternatywnej przyszłości i budzi się zaangażowanie w ich realizację.

Jak wdrażać zmiany?

Nie należy jednak zapominać, że określenie wizji tego, co firma chce osiągnąć, to bardzo ważny, ale dopiero pierwszy krok w procesie zmian. Aby pójść dalej, niezbędne jest stworzenie planu zmiany w organizacji i konsekwentne jego wdrażanie. Niewątpliwie w ciągu ostatnich lat zmiany, ich procesy i uwarunkowania przeanalizowano z bardzo wielu różnorodnych perspektyw. Współczesne firmy dysponują więc ogromną i bardzo kompleksową wiedzą na temat tego jak wdrażać zmiany i jak zapewnić efektywność tych procesów. Niemniej jednak wiele z rozpoczynanych w firmach projektów zmian kończy się niepowodzeniem. Gdzie popełniany jest błąd?

Zdaniem Davida Urlicha, uznanego przez Business Week za numer 1 wśród konsultantów w obszarze kształcenia najwyższej kadry zarządzającej w Stanach Zjednoczonych, problemy działów personalnych przystępujących do wdrażania zmian zaczynają się tam, gdzie kończy się wiedza, a zaczyna działanie: „Aby zmiana miała miejsce i była zakończona sukcesem, konieczne jest zamknięcie luki

pomiędzy tym, co wiemy, a tym co robimy”. Sama wiedza na temat zmian jest niewystarczająca do ich efektywnej realizacji. Sukces zależy od ustrukturyzowanego, systematycznego i konsekwentnego działania w siedmiu obszarach:

- Ciągłego rozwoju **liderów**, którzy posiadają odpowiednie umiejętności i doświadczenia do tego, aby efektywnie wdrażać zmiany.
- Tworzenia „palącej” potrzeby zmian, czyli wspólnej, odczuwanej przez wszystkich pracowników **konieczności zmian**.
- Operacjonalizacji **wizji**, czyli bardzo jasnego określenia nie tylko kierunku, w którym zmierza firma, ale także nakreślenia pierwszych kroków, które należy postawić, aby tam dojść.

Firmy, które chcą zwiększać swoją gotowość do odpowiadania na nowe trendy i wyzwania, przed jakimi stawia je rynek, muszą się więc nauczyć rozmawiać ze swoimi pracownikami. To w trakcie wspólnych rozmów powstają bowiem wizje alternatywnej przyszłości i budzi się zaangażowanie w ich realizację.

- **Angażowania** pracowników w proces zachodzących zmian, czyli budowania poczucia osobistej odpowiedzialności pracowników za zmiany (to jest „moja zmiana”).
- Przekładania wizji na bardzo klarowne **decyzje**.
- **Instytucjonalizacji** zmiany poprzez wiązanie jej ze strategią firmy, tak aby zmiana stała się naturalnym elementem powtarzalnego działania, a nie jednostkowym wydarzeniem.
- **Monitorowania i uczenia się** z zachodzących zmian poprzez funkcjonujący w firmie system mierzenia osiągniętych efektów.

Powyższe obszary działania firmy w procesie wdrażania zmian zostały wypracowane przez Urlicha wraz z zespołem projektowym z firmy GE. W GE stanowią one swoisty zestaw narzędzi, które z jednej strony pomagają ustrukturyzować wiedzę na temat efektywnego zarządzania zmianą, a z drugiej pomagają przełożyć tę wiedzę na praktykę, czyli konkretne działania podejmowane w firmie. Należy przy tym pamiętać, że dopiero konsekwentna realizacja działań we wszystkich tych obszarach ma kluczowe znaczenie dla powodzenia wdrażanego projektu zmian. Brak uwzględnienia lub zaniedbanie jednego z nich znacznie zmniejsza prawdopodobieństwo sukcesu podjętej inicjatywy zmian.

Od czego zależy długotrwały sukces zmian?

Zrealizowanie projektu zmian organizacyjnych zgodnie z planem i według założeń to dopiero połowa sukcesu. Często, bowiem pracownicy swoje nowe role i zadania realizują w pożądanym sposobie tylko dopóki jest to monitorowane. Kiedy uwaga osób zarządzających jest kierowana ku nowym inicjatywom, pracownicy powracają do dawnych metod działania. Zmiana okazuje się być pozorna.

Kiedy mówi się o oporze wobec zmian – często jest to rozumiane wyłącznie jako niechęć do zmian organizacyjnych. Tymczasem to, czemu pracownicy się opierają, to nie zmiana na poziomie organizacji, ale indywidualna zmiana dotychczasowego sposobu myślenia i funkcjonowania. To właśnie ten opór muszą pokonać działy personalne, które chcą zapewnić trwałość zmian organizacyjnych.

Jak tego dokonać? O tym, mówił podczas swojego wykładu Ron Porter z Linkage, przedstawiając koncepcję zarządzania indywidualną zmianą, *Transition Management*, autorstwa Williama Bridgesa.

Aby zmiana została rzeczywiście zaakceptowana przez pracowników jako nowy sposób działania, niezbędne jest przeprowadzenie pracowników przez **3 fazy indywidualnej zmiany**: zakańczania (*endings*), neutralną (*neutral zone*) i rozpoczynania (*new beginnings*). Każdej z tych faz towarzyszą różne emocje, oczekiwany jest inny rodzaj wsparcia. Żadnej z tych faz nie da się ominąć, co więcej, w kontekście organizacji, jednostki lub całe zespoły będą przechodzić przez te fazy w różnym tempie, w zależności od różnic osobowościowych i od tego, w jakim

stopniu wprowadzane zmiany organizacyjne ich dotyczą.

W **fazie zakańczania** jednostki 'żegnają' się ze starymi sposobami działania i myślenia, co powoduje, że często towarzyszą jej negatywne emocje, takie jak: poczucie winy, stres, rozgoryczenie, lęk. Pracownicy w tej fazie będą przede wszystkim oczekiwać od działów personalnych informacji na temat zmian, czyli jakie są przyczyny zmiany, jakie rezultaty przyniosą, co stanie się, jeśli zmiana nie nastąpi, w jaki sposób zostaną dotknięci przez zmianę. Z kolei dział personalny powinien być przygotowany na to, że pracownicy będą bronić dawnych sposobów działania i myślenia

Kiedy mówi się o oporze wobec zmian – często jest to rozumiane wyłącznie jako niechęć do zmian organizacyjnych. Tymczasem to, czemu pracownicy się opierają, to nie zmiana na poziomie organizacji, ale indywidualna zmiana dotychczasowego sposobu myślenia i funkcjonowania.

i krytykować planowane zmiany. Aby efektywnie wspierać pracowników w przejściu przez tę fazę, działania komunikacyjne należy poprzedzić szczegółową analizą i dokładnym zdefiniowaniem tego, co w wyniku zmian tracą jednostki i poszczególne zespoły. Tylko w pełni odpowiadając na wątpliwości pracowników, czyli dostosowując działania komunikacyjne do indywidualnie określonych obszarów problemowych, firma będzie w stanie przełamać niechęć pracowników wobec zmian.

Faza neutralna jest fazą przejściową, której mogą towarzyszyć negatywne emocje, takie jak w fazie zakańczania, ale może być ona także okresem wzmożonej kreatywności jednostek. Kiedy firma przypomina plac budowy – tak naprawdę nie funkcjonują ani stare ani nowe sposoby działania – łatwo o zniechęcenie, ale z drugiej strony znikają bariery, które stoją na drodze kreatywności. W tym okresie ważne jest, aby zachęcać pracowników do testowania i eksperymentowania z nowo wprowadzanymi rozwiązaniami. Wskazane jest nagradzanie za próby zmian i ulepszeń, nagłaśnianie innowacyjności pracowników. Trzeba tutaj położyć nacisk na angażowanie pracowników we współtworzenie nowej rzeczywistości i jednocześnie identyfikowanie tych osób, które mają poczucie izolacji, zagubienia i mogą być już zniechęcone i zdemotywowane. Ciężar działań w odniesieniu do tych osób spoczywa na menedżerach – muszą oni znaleźć czas na rozmowę z pracownikami, wyjaśnienie ich wątpliwości, przypomnienie celu i korzyści z wdrażanych zmian. Dla działu personalnego oznacza to aktywne wspieranie menedżerów w całym tym procesie.

Faza rozpoczynania nie nastąpi, jeśli pomyślnie nie przebiegną dwie poprzednie fazy. W tej fazie nowe sposoby działania mają stać się dla jednostek normą. Działania, które należałoby podjąć wobec pracowników w fazie rozpoczynania są relatywnie najprostsze. Już sam fakt tego, że można zaobserwować symptomy tej fazy u pracowników jest sukcesem, świadczy o tym, że efektywnie zarządzano dwiema poprzednimi fazami. Wówczas warto położyć nacisk na

utrwalanie pożądanego zachowań – zapewnienie okazji do praktykowania nowych sposobów działania, odpowiednie dostosowanie struktur i procedur, wsparcie w definiowaniu na nowo ról i praktyk pracowników i zespołów. Jednocześnie pożądanym jest, aby wspierać elastyczność pracowników i budować w nich gotowość do dalszych zmian.

Zmiana w firmie i jej długotrwałe efekty zależą od ludzi i od tego, jakie przemiany nastąpią w nich samych. Ta zmiana sposobu myślenia i działania pracowników jest bardzo trudna, gdyż wymaga przełamania własnych, głęboko zakorzenionych schematów poznawczych i poradzenia sobie z emocjami, które wynikają z niepewności i obaw przed nieznanym. Dlatego też nie jest możliwa bez odpowiedniego przygotowania i wsparcia ze strony firmy.

Koordynacja działań

Udany projekt zmian to taki, który uwzględnia zarówno aspekty organizacyjne, jak i zaangażowanych w niego ludzi. Na poziomie organizacyjnym efektywne wdrażanie projektów zmiany wymaga od firmy kształtowania warunków sprzyjających procesom zmiany, a także ustrukturyzowanego i ukierunkowanego działania w trakcie jej realizacji. Na poziomie indywidualnym osób biorących udział w procesie zmian, firma powinna skoncentrować się na budowaniu wewnętrznych umocowań dla zmian, a więc wzmacniania pozytywnych postaw pracowników wobec zmian.

Sukces zmian zależy bowiem od uwzględnienia i jednoczesnej koordynacji działań w obu tych obszarach. Zmiana zależy od ludzi i od tego, jakie przemiany nastąpią w nich samych. Dopiero potem zmienia się firma. Z kolei zmiana sposobu myślenia i działania pracowników nie jest możliwa bez odpowiedniego przygotowania i wsparcia ze strony firmy. Dopóki bowiem pracownicy nie będą w stanie przewidzieć, jak skutek zmian organizacyjnych zmieni się ich sytuacja, nie będą sobie efektywnie radzić ze zmianą indywidualną. W rezultacie, zmiany nie zostaną przez nich zaakceptowane i zinternalizowane.

Proces zarządzania zmianą organizacyjną i proces zarządzania indywidualną zmianą są więc od siebie wzajemnie zależne. Źle zaplanowana zmiana organizacyjna powoduje, że zmiana na poziomie indywidualnym jest bardziej bolesna. Z kolei brak zarządzania zmianą indywidualną sprawia, że trwała zmiana organizacyjna jest mniej prawdopodobna.

Agnieszka Lewandowska
Anna Lipko

Autorki są konsulantkami w GFMP Management
Consultants
