



ORE OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
ROLA KOMUNIKOWANIA ZMIANY

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

Celem komunikacji, prowadzonej w trakcie wprowadzania zmian w danej instytucji, jest nabycie przekonania przez osoby, których zmiana dotyczy o tym, że:

- **MUSIMY** się zmienić, zmiana jest konieczna;
- **CHCEMY** się zmienić, zmiana jest nam potrzebna, przyniesie nam korzyść;
- **POTRAFIMY** się zmienić, mamy odpowiednie: zasoby, ludzi i wsparcie.

Zgodnie z trzyetapowym modelem przeprowadzania ludzi przez zmianę autorstwa K. Lewina, na drugim etapie są działania wdrażające zmianę. Za kluczowe na tym etapie uznaje się (poza zaplanowanymi działaniami zapewniającymi przeprowadzenie zmiany) komunikowanie zmiany oraz angażowanie jak największej liczby osób w aktywność na rzecz zmiany (według 8 kroków zaproponowanych przez J. Kottera są to krok 4.: *komunikowanie nowego* i krok 5.: *usuwanie barier oraz monitorowanie postępów*).

Kluczowymi umiejętnościami, które mogą efektywnie wspierać wdrożenie zmiany są:

- Umiejętność prowadzenia dwustronnej komunikacji z tymi osobami, których zmiana dotyczy (aby poznać ich obawy, przekazać cel i istotę zmian, wspierać i zapewnić ich o możliwości realizacji działań na rzecz zmiany).
- Umiejętności związane z angażowaniem nauczycieli w placówce w proces przygotowywania i przeprowadzania zmiany.

Te dwa czynniki, skuteczna komunikacja oraz wyzwolenie współuczestnictwa wydają się absolutnie krytyczne dla zachodzenia przemian na poziomie organizacji¹.

Z punktu widzenia teorii zarządzania zamianą są to kluczowe umiejętności lidera zmiany. Szkolny organizator rozwoju edukacji jest w obszarze swoich zadań liderem zmiany. Jego rolą jest m.in. wspierać dyrektora placówki jak i nauczycieli poprzez konsultacje indywidualne i warsztaty wymiany doświadczeń, w czasie których pomaga im w przełożeniu nowych umiejętności na praktykę szkolną.

Działania te mają charakter niedyrektywny, opierają się głównie na technikach coachingowych oraz facylitacji wymiany doświadczeń między nauczycielami. W tym znaczeniu SORE wspiera dyrektora w zakresie komunikacji dwustronnej i rozmów na temat zmiany w szkole. W ramach wspomagania SORE może m.in. podczas warsztatu rozwojowo – diagnostycznego poprowadzić krótki warsztat ułatwiający nauczycielom zbudowanie planu komunikacji zmiany w szkole (np. na etapie planowania działań i pisania harmonogramu).

Aby plan taki stworzyć warto:

- 1/ Określić sojuszników i przeciwników zmiany (pomocnym narzędziem może być tutaj analiza pola sił). Ważne jest przewidywanie, kto i z jakich powodów może się przeciwstawić określonym zmianom. Dla dyrektora i zwolenników zmiany w szkole (oraz SORE jako osoby wpierającej zmianę) ważne jest, aby potrafić spojrzeć na zmiany z punktu widzenia osób oporujących i starać wczuć się w ich położenie. Takie

¹ Mrówka R. „Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej .Postawy przywódcze w oddziałach firm globalnych w Polsce”, Katedra Teorii Zarządzania Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, październik 2001 r.

podejście pozwala zrozumieć rzeczywiste przyczyny oporów wobec zmiany, aby skuteczniej przygotować się do przeciwdziałania.

2/ Przygotować plan przekazu zmiany. Przekaz taki powinien opisywać:

- rozbieżność między obecną sytuacją i pożądaną;
- przekazywać chęć zmiany;
- zapewniać o jej skuteczności.

Te trzy elementy są niezbędne. Rozbieżność wymusza przeprowadzenie zmiany, zapewnia o jej nieuchronności. Chęć zmiany pokazuje nasze osobiste zaangażowanie się w proces transformacji. Zapewnienie o skuteczności zmiany ma za zadanie uspokoić ludzi, zdusić niepokój, co do następstw zmiany.

Przekaz zmiany musi być przede wszystkim klarowny — wypowiedziany językiem zrozumiałym, z odwołaniem się do obowiązujących w danej placówce norm i wartości (kultury organizacyjnej). Musi być on także stale przypominany, powtarzany. Nie wystarczy o zmianie powiedzieć raz. Należy powracać w dyskusjach do omawiania szczegółów procesu zmian i argumentów przedstawianych wcześniej. Komunikowanie zmiany jest procesem ciągłym. Kierunek zmiany i jej przekaz musi być znany i zrozumiały absolutnie dla wszystkich członków organizacji, nawet na najniższym szczeblu. Tylko wtedy zmiana ma szansę być świadomie realizowana.

Zadania związane z komunikacją zależą w dużej mierze od rodzaju grupy, do której przekaz jest kierowany. W stosunku do potencjalnej grupy osób, które mogą stracić obecną pozycję czy korzyści, należy przyjąć strategię negocjacji, oferując pewne możliwości ograniczenia tych skutków, np. poprzez określone zachęty. W stosunku do tych, u których znajomość celu i istoty zmiany jest mała, istnieje potrzeba szerszego przekazania informacji i odpowiedzi na ich wątpliwości i pytania poprzez seminaria, dyskusje, spotkania organizowane przez zespół wprowadzający zmiany. W stosunku do osób, które muszą zmienić dotychczasowe kwalifikacje – stwarzać ku temu dogodne warunki, np. zapewniając organizowanie odpowiednich szkoleń. Komunikacja nie powinna zawęzać się tylko do komunikacji pośredniej czy jednostronnej. Ważne jest, aby rozmawiać o zmianach z nauczycielami również „w cztery oczy”. W to zadanie wpisuje się m.in. rola SORE. Komunikacja bezpośrednia może i powinna być uzupełniana komunikacją pośrednią (gazetki firmowe, dokumenty, pokazy multimedialne, listy, broszury). Komunikacja zmiany jest jednak przede wszystkim nastawiona na dwustronność i dialog. Nie można tylko przedstawiać przekazu zmiany, ale przede wszystkim należy wsłuchiwać się w reakcję nauczycieli i tych, których zmiana dotyczy.

CZTERY PODSTAWOWE ELEMENTY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI ZMIAN:

- 1/ Dokonuj częstych powtórzeń przy rozmaitych okazjach.
- 2/ Wykorzystuj różne nośniki informacji. Im więcej kanałów tym większa siła przekazu.
- 3/ Trzymaj się prostej formy wypowiedzi. Przekaz jest skuteczny, kiedy jest prosty, bezpośredni a przez to zrozumiały.
- 4/ Dbaj o komunikację dwustronną.

BIBLIOGRAFIA:

„Przewodzenie procesowi zmian przyczyny niepowodzeń” Kotter John P., Harvard Business Review. Skuteczne przywództwo, Onepress 2009



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl