



Opracowały:
Izabela Kaziemierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
WSPIERANIE ZMIAN ZACHODZĄCYCH W SZKOLE

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

"Nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać."

Ch. Freeman

1. PODSTAWOWE PROCESY PSYCHOLOGICZNE TOWARZYSZĄCE ZMIANOM

Przekształcenie starych struktur w organizacji i zaszczepienie ducha zmiany nie jest zadaniem prostym nawet dla osób, które mają rewolucyjną wizję przyszłości. Sytuacja taka wynika m. in. z faktu, że wśród pracowników w organizacjach (m.in. szkołach) panuje powszechne przekonanie, że:

- "doświadczenie" uczy, że po okresie prób zmiany postępowania rzeczy wracają do poprzedniego stanu;
- podejmowanie ryzyka jest niewskazane i czasami lepiej unikać trudnych decyzji;
- brak korelacji między potrzebami organizacji, a potrzebami pracujących w niej ludzi;
- indywidualne podejście do rozwiązywania spraw wybiegające poza tradycyjne schematy działania zostanie raczej zignorowane lub skrytykowane niż nagrodzone;
- zmiany wymuszają rezygnację z istniejących przywilejów, nowe zaś wydają się mgliste i niepewne;
- kolejne zmiany są tylko kamuflażem ("dyrektorzy muszą się wykazać");
- zmiany wynikają z niezrozumiałych dla przeciętnego pracownika "rozgrywek na górze".

Patrząc z tej perspektywy, wprowadzanie zmiany w organizacji, to przede wszystkim potrzeba oddziaływania na ludzi – na ich przekonania, postawy, wartości, zachowania. Cechą łączącą wszelkie próby wprowadzania zmian i innowacji jest konieczność ich zakomunikowania pracownikom w organizacji oraz przekonania ich o słuszności podejmowanych kroków, przełamania oporów, przeszkolenia kadry czy wreszcie wyegzekwowanie efektywnej realizacji.

Ludzie działający w organizacjach zachowują się różnie wobec zmian; zarówno ich pragną, jak się ich obawiają. Różnie też oceniają siły wywołujące zmiany. Siłą może być każdy czynnik w środowisku działania organizacji (zewnętrznym i wewnętrznym) wpływający na sposób prowadzenia jej działalności. Siłą może też być nacisk kierownictwa posiadającego wizję przyszłej, bardziej efektywnej organizacji. Siły te są ze sobą powiązane i oddziałują na jeszcze inne siły, np. stabilizacji, które przeciwdziałają zmianom, utrzymując tym samym organizację we względnej równowadze.

Zgodnie z teorią pola sił (force-field theory), zaproponowaną w latach czterdziestych przez psychologa Kurta Lewina, każda reakcja behawioralna (konkretne zachowanie, np. pracownika w zespole lub grupy w organizacji) jest wypadkową działania sił dwojakiego rodzaju: napędowych i hamujących. Siła napędowa może prowadzić do wzrostu efektywności, jednakże w niektórych przypadkach może wywołać wzrost sił hamujących. Zasada współistnienia sił hamujących i napędowych odnosi się do procesu przeprowadzania i wspierania zmian: każdemu naciskowi mającemu skłonić do zmiany zachowania towarzyszą naturalne siły zmierzające do zachowania status quo i opierania się wprowadzeniu nowych wzorców zachowań. Uświadomienie sobie tego faktu jest podstawą zaplanowania efektywnego programu przełamania utartych schematów postępowania.

Przykład: nacisk i silne dążenia ze strony dyrekcji szkoły na osiągnięcie wysokich wyników placówki w rankingu szkół może spowodować wśród grona nauczycielskiego reakcje niechęci i oporu wobec skupiania się na wynikach szkoły.

Większość ludzi wykazuje tendencje do wykorzystywania sił napędowych w celu wprowadzenia zmiany. Usiłują oni "wygrać" przez wywieranie nacisku na tych, którzy im się przeciwstawiają. Jednak, zgodnie z modelem Lewina, im mocniejszy nacisk tym większy opór, co powoduje zachowanie status quo. Dlatego też, skuteczniejszym sposobem przezwycięzania oporu jest skoncentrowanie się na wyeliminowaniu lub przynajmniej osłabieniu obaw i zastrzeżeń strony opierającej się. Zamiast wychodzić z założenia: "Jak możemy przekonać ich do naszych argumentów za zmianą?", zastanówmy się raczej: "Jakie są ich zastrzeżenia, obawy i jak możemy je rozwiązać?"

Intencją proponowanego przez Lewina modelu jest takie pokierowanie procesem zmiany, aby jej rezultatem były nie tylko powierzchowne zachowania, ale także internalizacja postaw. Skuteczna zmiana powinna uwzględniać siły działające na całym polu. Oznacza to konieczność ukierunkowania wszystkich sił w jedną stronę. W praktyce zarządzania zmianą w organizacji (jaką jest np. szkoła) najważniejszym działaniem wydaje się z tej perspektywy wpływ na postawy osób, których zmiana dotyczy. Ukształtowanie odpowiednich postaw do zmiany spowoduje, że wszystkie siły zaangażowane będą w realizację celu, a nie „walkę” o swoje partykularne i często sprzeczne ze sobą interesy. To daje szansę, że cała energia i zaangażowanie zostaną wykorzystane na przeprowadzanie zmian, a nie na walkę z oporem.

Planując przeprowadzenie i wspieranie zachodzącej zmiany warto uwzględnić typowe reakcje, jakie często towarzyszą ludziom, których zmiana dotyczy. Według C. Carnalla reakcja jednostki na zmianę składa się z pięciu etapów:

- 1/ **Odmowa** w chwili, gdy jednostka staje w obliczu zmiany. Typowa reakcja to twierdzenie, że zmiana nie jest potrzebna. Ponadto, z powodu przywiązania do obecnego sposobu wykonywania pracy, może nastąpić wzrost poczucia własnej godności. W przypadku grup pracowników, groźba niesiona przez propozycję zmiany może prowadzić do umocnienia więzów między członkami grupy, zaś jakość wykonywania pracy pozostanie na stałym poziomie.
- 2/ **Obrona/ opór**, kiedy początkowe rozważania prowadzą do sformułowania konkretnych planów i programów, realia decyzji o wprowadzeniu zmiany stają się oczywiste. Reagując na nie, ludzie przyjmują postawę defensywną, żeby bronić zarówno swoich stanowisk jak i dotychczasowego sposobu wykonywania obowiązków. Na tym etapie pojawiają się skutki negatywne, takie jak zmniejszenie poczucia własnej godności i motywacji oraz obniżenie poziomu wykonywania pracy.
- 3/ **Pierwsze próby** nastawione są na przyszłość; kiedy ludzie uświadamiają sobie, że zmiana jest konieczna, następuje modyfikacja percepcji. Mimo że poziom wykonywania pracy jest nadal niski, pojawiają się oznaki poważnego traktowania nowej sytuacji i poprawia się poczucie własnej wartości.
- 4/ **Adaptacja** ludzie zaczynają godzić się z nowymi technikami i procesami. Oczywiście, nowy system trzeba modyfikować i udoskonalać. Ludzie zaangażowani w ten proces mogą doświadczyć wzrostu poczucia własnej wartości. Jednakże poziom wykonywania pracy wciąż pozostaje w tyle w stosunku do rosnącego poziomu

motywacji, szczególnie w sytuacjach, gdzie zrozumienie nowych metod i technik jest konieczne.

- 5/ **Internalizacja** ludzie w końcu rozumieją, co się zdarzyło, zaś nowo przyjęte zachowanie staje się częścią repertuaru ich poczynań. Można się też spodziewać poprawy poczucia własnej wartości i wzrostu motywacji. Poprawa ta, powiązana z lepszym wykorzystaniem posiadanych zdolności, może spowodować podniesienie poziomu wykonywania pracy tych, których zmiana dotyczy.

Uwzględniając powyżej opisane fazy psychologicznego przechodzenia przez zmianę warto dodatkowo pamiętać, że:

- 1/ W początkowych fazach zmiany ludzie czują się nieswojo. Często towarzyszą im negatywne emocje typu: dyskomfort, zakłopotanie, niepewność, skrępowanie, poczucie, że są obserwowani i oceniani. Tego rodzaju emocje towarzyszą ludziom z reguły wtedy, kiedy próbują robić coś inaczej. Podobnej reakcji emocjonalnej można spodziewać się na początku wprowadzanej zmiany. Aby zminimalizować negatywne emocje warto informować od samego początku o celach zmian i pokazywać, czemu mają one służyć.
- 2/ Słyszac o zmianach, ludzie często odbierają je przez pryzmat zagrożenia własnego poczucia bezpieczeństwa i postrzegają jako stratę tego, co już mają. Często też rezygnują przy pierwszych próbach uznając jej dokonanie za niemożliwe.
- 3/ Bardzo często w trakcie zachodzących zmian ludzie czują się osamotnieni, pomimo że zmiana dotyczy wszystkich w organizacji. Często starają się dokonać zmian samodzielnie, a to jest niezwykle trudne. W trakcie wdrażania zmian należy zadbać o to, aby ludzie ze sobą współpracowali i wspierali się nawzajem, zwłaszcza, kiedy zmiana dotyczy nawyków i wymaga innego sposobu postępowania.
- 4/ Zmiana zakłóca nasze poczucie bezpieczeństwa, dlatego ludzie mogą radzą sobie tylko z ograniczoną liczbą i zakresem zmian. Kiedy słyszą o kolejnej zmianie pojawia się często irytacja, zniecierpliwienie i chęć poddania się. Planując zmiany należy jasno określać priorytety i cele, które chcemy osiągnąć dzięki ich wprowadzaniu.
- 5/ Jeśli po zainicjowaniu zmiany pozostawimy ludzi samych, bardzo często wracają oni szybko do starych nawyków. Przy świeżo wprowadzonej zmianie konieczna jest motywacja i wsparcie. Zmiana, aby była trwała, musi zająć na poziomie wiedzy, umiejętności i postaw – a to wymaga czasu.

2. OPÓR TOWARZYSZĄCY ZMIANIE I SPOSOBY RADZENIA SOBIE Z NIM

Każdy człowiek posiada pewien system właściwości, które umożliwiają mu funkcjonowanie w danym środowisku. System ten określa się mianem sprawności psychofizycznej. Stanowi ona zespół cech i umiejętności, który pozwala na adaptację „siebie do otoczenia” i „otoczenia do siebie”. Zmiana narusza istniejący stan równowagi społecznej w organizacji oraz ukształtowane, a często utrwalone nawyki, zasady postępowania. Wymusza ona na pracownikach zmianę mentalności oraz określone zachowania na rzecz jej przyjęcia i wdrożenia. Od pracowników wymaga przyswojenia sobie czegoś nowego, czego dotychczas nie znali, nie umieli i nie stosowali.

W konsekwencji powoduje to, że pracownicy odczuwają nową sytuację, jako trudną, tj. taką, w której osiągnięcie danego wyniku jest możliwe tylko przy zmianie "normalnej" struktury czynności i zachowania. Pracownik odbiera sytuację zmiany, jako zagrożenie dla siebie (rzeczywiste bądź wyimaginowane) i reaguje na nią niepokojem i lękiem. Przyjmuje często postawę obronną, ma negatywne (często niesłusznie) nastawienie, budując tym samym blokadę emocjonalną zwaną oporem wobec zmiany. Opór ten wyraża pewien stan psychiczny, który na zewnątrz objawia się podjęciem działań, utrudniających bądź uniemożliwiających wprowadzenie zmian (opór czynny), albo powstrzymaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmiany, gdy te zależą od niego samego (opór bierny). Motorem powstawania oporu i wyzwalania niechęci wobec zmian jest zmniejszenie się u pracowników poczucia własnego bezpieczeństwa. Opór wobec zmian ma bardzo złożoną naturę. Wśród typowych źródeł oporu przed zmianą zachodzącą w organizacji można wymienić:

- postawy i przekonania pracowników np. rozbieżność proponowanej zmiany z wartościami jednostek;
- zróżnicowana percepcja zmiany tj. niedostrzeganie potrzeby zmiany, niezrozumienie istoty zmiany, postrzeganie zmiany jako szkodliwej, myślenie w kategoriach "jeszcze nie czas na ...";
- obawa przed osobistymi stratami w zakresie: zatrudnienia, płacy, utratę swobody osobistej, stanowiska i statusu, dumy i satysfakcji z pracy, komfortu pracy, osłabienie kontaktów towarzyskich;
- niechęć do dodatkowego wysiłku i uczenia się nowych umiejętności;
- niezgoda na rezygnację z dawnych przywilejów;
- gloryfikacja przeszłości;
- sprzeciw wobec sposobu powiadomienia o zmianie i jej wprowadzania (np. opór wobec przymusu, brak poczucia uczestnictwa: "nas nie pytano ..."; brak szacunku i zaufania wobec "agenta zmiany"; zbyt szybkie tempo wprowadzania zmian, zbyt duży zasięg zmiany).

Zmiana narzucona arbitralnie, wprowadzana w sposób chaotyczny i wyrwykowy z pewnością napotka na opór nieprzygotowanych do jej przyjęcia pracowników, zwłaszcza wtedy, gdy nie widzą oni merytorycznej potrzeby jej wprowadzania. Zazwyczaj pracownicy preferują „stare sprawdzone sposoby”, obawiają się nowości, dążą do wygody i troszczą się tylko o własne interesy. Pojawiający się opór należy naturalnie przezwyciężać, stosując odpowiednie strategie zarządzania zmianami. Zamiast wywierać nacisk na pracowników w celu przeforsowania zmiany i zmuszać ich do jej przyjęcia pod groźbą zastosowania określonych sankcji, trzeba dotrzeć do jego źródeł i wspólnie poszukiwać rozwiązania problemu, dyskutując i analizując różne alternatywy.

Pamiętajmy, że:

- ludzie zmieniają swoje zachowania, jeżeli zmiana zostanie na nich wymuszona, przedstawiona jako "fakt dokonany" bez jakiejkolwiek konsultacji lub tylko wyjaśniona z naszego punktu widzenia. W takim przypadku uzyskujemy jednak tylko dostosowanie się, a nie: akceptację z ich strony, ponadto opór pozostanie;

- ludzie zmieniają swoje postawy tylko wtedy, kiedy wyraźnie rozpoznane i zniwelowane zostaną źródła ich oporu. Takie podejście zapewnia akceptację, którą trudniej uzyskać, ale która niesie ze sobą trwałe i prawdziwe zaangażowanie.

3. CO POMAGA REDUKOWAĆ OPÓR W TRAKCIE WDRAŻANIA ZMIANY

Poza przestrzeganiem stopniowości wprowadzania zmiany wynikającej z modelu Lewina możemy podać inne czynniki redukujące opór. Może on być mniejszy, gdy:

- zmiana jest normalnym stanem w organizacji;
- innowacyjność jest postrzegana, jako element obecnej kultury, wartości i norm;
- zmiana oferuje nowe doświadczenia atrakcyjne dla jej uczestników;
- złe strony dotychczasowych form pracy mogą zostać zredukowane;
- niezależność i bezpieczeństwo ludzi dotkniętych zmianą nie są zagrożone;
- każdy w tej zmianie znajdzie osobistą korzyść;
- koniec procesu zmiany rysuje się pewnie i stabilnie;
- powody przeprowadzenia zmiany są w pełni zrozumiałe;
- pracownicy uczestniczyli w planowaniu zmiany;
- pracownicy zostali przygotowani przez szkolenia do zmiany.

Panuje przekonanie, iż zagrożenia powstałe w wyniku zmiany zostaną zredukowane lub wyeliminowane przez organizację.

J. P. Kotter i L. A. Schlesinger proponują sześć sposobów przewyższania oporu wobec zmian:

Wyjaśnienie i komunikowanie. Jeżeli wcześniej wyjaśni się potrzebę i logikę zmiany poszczególnym podwładnym, grupom, całej organizacji za pomocą kampanii audiowizualnych, droga do skutecznej zmiany może być ułatwiona.

Uczestnictwo i zaangażowanie. Opór wobec zmian można zmniejszyć lub wyeliminować przez uczestnictwo zainteresowanych w projektowaniu zmiany. Dla uniknięcia oporu kierownicy powinni uwzględnić społeczne skutki zmian.

Ułatwianie i poparcie. Łagodzenie procesu zmiany i zapewnienie wsparcia tym, którzy się w nim uwięźli jest kolejnym sposobem radzenia sobie z oporem. Pomocne mogą być programy szkolenia, udzielanie zwolnień po trudnym okresie oraz zapewnienie emocjonalnego wsparcia i zrozumienia.

Negocjacje i uzgodnienia. Niekiedy kierownik musi negocjować z zaprzysiężonymi lub potencjalnymi przeciwnikami zmiany, a nawet uzyskać pisemne potwierdzenie uzgodnień od kierowników innych działów organizacji, na które zmiana wywrze wpływ.

Manipulacja i kooptacja. Zdarza się, że kierownicy w ukryty sposób przeciągają poszczególne osoby lub grupy od oporu do poparcia dla zmiany lub kooptują daną osobę, być może odgrywającą główną rolę w danej grupie, powierzając jej pożądaną funkcję w zaprojektowaniu lub wprowadzaniu zmiany.

Wyraźne lub ukryte wymuszenie. Kierownicy mogą zmusić innych do pogodzenia się ze zmianą za pomocą wyraźnych lub ukrytych groźb zwolnienia z pracy, przeniesienia na inne

stanowisko, nie awansowania itp. Metody takie, chociaż stosowane nierzadko, wiążą się z ryzykiem utraty poparcia w przyszłych dążeniach do zmian.

W kontekście opisanych reakcji na zmiany Kurt Lewin proponuje trzyetapowy proces przeprowadzania ludzi w organizacjach przez zmiany.

ETAP I ROZMROŻENIE

Rozmrożenie, to umiejętność wzbudzenia niezadowolenia z istniejącej sytuacji i spowodowanie, aby stan obecny był postrzegany jako nieoptymalny, zły. Na tym etapie potrzebne jest działanie w sferze postaw. Jest to etap mający na celu wzbudzenie motywacji do porzucenia dotychczasowych przekonań, sposobów postępowania, rutynowych czynności i procedur, struktur organizacyjnych itp. Uznaje się, że jest to najtrudniejszy krok na drodze do zmiany, wymagający wywołania poczucia niezadowolenia z obecnego stanu i zaprezentowania wizji przyszłości w kategoriach korzyści uzyskanych dzięki proponowanym działaniom. Jak zauważył John Hunt (*Managing People at Work*): "Uczenie się zakłada także ponowne uczenie się, nie chodzi tu jedynie o uczenie się czegoś nowego, ale o próbę oduczenia się czegoś już poznanego".

W przypadku kryzysu organizacyjnego i silnych nacisków zewnętrznych, "rozmrożenie" następuje dość szybko i w sposób dramatyczny oraz oczywisty narzuca się potrzeba zmiany, jako próba uratowania sytuacji i przetrwania. Trudniejsze jest wdrożenie wizji zmiany rutynowych działań w sytuacji stabilnej, niegrożącej natychmiastową katastrofą. W tej sytuacji „lepsze jest wrogiem dobrego”, a opór przed zmianą staje się najpoważniejszym zagrożeniem.

ETAP II PRZEPROWADZENIE ZMIANY

To etap działań, w którym stary porządek ustępuje nowemu. Kluczowe znaczenie na tym etapie mają działania w sferze postaw oraz promowanie nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur, struktur itp.

Priorytetowe na tym etapie są:

- dbałość o efektywną i zaplanowaną komunikację zmiany;
- wspieranie ludzi w wysiłkach, m.in. monitorowanie postępów i angażowanie jak największej liczby osób w proces zmian;
- dbałość o to, aby ludzie rozumieli cel zmiany oraz mieli możliwości utożsamiania się z sensem zachodzących zmian;
- wprowadzenie "agenta zmiany" osoby promującej nowe wzorce swoim autorytetem i aktywnością;
- wykorzystywanie mechanizmu powstawania norm grupowych i nacisku grupowego;
- techniki konceptualizacji i wizualizacji.

ETAP III ZAMROŻENIE

Po wprowadzeniu zmiany należy ją utrwalić i spowodować, aby stała się nowym porządkiem na trwałe. Wówczas następuje równowaga na wyższym poziomie organizacji. Warto celebrować sukcesy i zachowania związane z nowym sposobem funkcjonowania po zmianie. Nowe sposoby pracy powinny stawać się rutynowymi działaniami. Na tym etapie

kluczowa jest wytrwałość w podejmowanych działaniach. Nowe wzorce stają się normami obowiązującymi w organizacji, a oparte na nich działania składnikiem codziennej rutyny.

Umiejętne sterowanie trzema fazami modelu Lewina może w znacznym stopniu zniwelować negatywne psychologiczne skutki wprowadzania zmiany. Każda zmiana nieuchronnie wywołuje dysonans poznawczy, stan dyskomfortu psychicznego związany z rozdziwieniem między przekonaniami: "akceptuję status quo i rutynę, które zapewniają mi bezpieczeństwo" i "muszę dostosować się do zmiany, która niesie z sobą tyle niepewności". Redukowanie dysonansu przez jednostkę może być bolesnym przeżyciem i opóźnić moment adaptacji do zmiany. Zauważmy, iż faza "rozmrzania" ma na celu uprzedzenie tej sytuacji: polega na wzbudzeniu u pracowników dysonansu poznawczego poprzez wywołanie niezadowolenia ze stanu obecnego zanim pojawią się symptomy oporu wobec zmiany.

4. KLUCZOWE DZIAŁANIA, KTÓRE WARTO PODEJMOWAĆ, ABY ZMIANA BYŁA EFEKTYWNA I TRWAŁA

John Kotter, profesor Harvard Business School, jest znany jako jeden z największych autorytetów w dziedzinie wprowadzania zmian w organizacjach. Jako pracownik naukowy Harvard Business School, Kotter ze swoim zespołem przeanalizował ponad 800 przypadków wdrażania znaczących zmian w organizacjach na całym świecie. Okazało się, że ok. 70% przypadków wdrożenia zmiany było nieudanych. A tam, gdzie odniesiono sukces, postępowało mniej więcej zgodnie z opisanymi poniżej krokami.

Na podstawie przeprowadzonych badań John Kotter zaleca osiem kroków skutecznej zmiany, są to:

KROK 1. UŚWIADOMIENIE PILNEJ POTRZEBY WPROWADZANIA ZMIANY

W pierwszym kroku należy uświadomić potrzebę zmiany tym ludziom, od których będzie zależało skuteczne jej wprowadzenie. Filozofia wprowadzania zmian oparta jest często na schemacie:

PRZEANALIZOWAĆ → ZROZUMIEĆ → ZMIENIĆ

Taki schemat rzadko zdaje egzamin, ponieważ nie uwzględnia emocjonalnego aspektu postaw ludzi. Skuteczniejszym podejściem jest schemat:

ZOBACZYĆ → ODCZUĆ → ZMIENIĆ

Wywołanie emocji (często negatywnych i niekomfortowych) na tym etapie jest kluczowe. Celem unaocznienia zmiany jest uświadomienie NIEUCHRONNOŚCI, PILNOŚCI I WAŻNOŚCI zmiany.

KROK 2. ZYSKANIE ZWOLENNIKÓW ZMIANY

Wprowadzenie zmiany wymaga działań zespołu. Zespół warto dobrać starannie tak, aby znalazły się w nim osoby rzeczywiście zaangażowane w proces zmiany. Powinny znaleźć się w nim osoby popierające zmiany i mogące nimi skutecznie kierować. Na tym etapie bardzo istotne jest wykształcenie umiejętności zgodnej pracy zespołowej.

KROK 3. USTALENIE WIZJI PRZYSZŁOŚCI

Wizja to proste określenie wyobrażonego stanu organizacji po zmianie. Dobra wizja kieruje się działaniem całej organizacji. Prawdziwa wizja powinna spełniać kilka kryteriów:

- musi być zrozumiała dla każdego pracownika;
- musi dawać możliwość realizowania się (wykazania swoimi kompetencjami);
- musi zawierać ideę moralną;
- musi służyć rozwojowi pracowników.

Warto, aby wizję tworzył cały zespół, ważne jest również, aby osoby wprowadzające zmiany identyfikowały się z stworzoną wizją.

KROK 4. KOMUNIKOWANIE NOWEGO

Komunikowanie wizji i zmian, które są wprowadzane jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu wdrożenia zmiany. Niezwykle istotne jest docieranie do jak największej liczby osób, których zmiana dotyczy i powtarzanie wizji. Komunikacja powinna być prosta, emocjonalna i pokazująca korzyści zarówno dla całej organizacji jak i osobiste, związane z jej realizacją. Celem tego kroku jest nie tylko zrozumienie wizji, ale ich inspirowanie i angażowanie w dalszą realizację.

KROK 5. MOBILIZOWANIE DO DZIAŁANIA I USUWANIE BARIER

Niemalże każda zmiana napotyka na różne bariery. Są to nie tylko bariery psychologiczne, ale również informacyjne oraz tzw. bariera szefa, brak współpracy w zespole itp. Na tym etapie należy monitorować klimat wokół zmian, prowadzić wiele osobistych rozmów i pokonywać obawy. Przydaje się tu słuchanie, wykazywanie zrozumienia i pomoc w uświadomieniu konsekwencji braku zmiany. Kluczowe na tym etapie jest zapewnienie wzajemnego wsparcia.

KROK 6. ZAPEWNIENIE NIEMALIEGO SUKCESU

Z motywacyjnego punktu widzenia, nawet drobny sukces daje dodatkowe siły do pracy i zapobiega zniechęceniu. Na tym etapie warto pokazywać pozytywne aspekty, uświadamiać mocne strony i prowadzić rozmowy motywujące. Pokazywanie sukcesów i nagłościanie ich jest również metodą uwiarygodniającą, że kierunek zmian jest właściwy.

KROK 7. WYTRWAŁE DZIAŁANIA

Często pierwsze sukcesy usypiają naszą czujność. Tymczasem jest to dobra okazja do wprowadzania kolejnych działań realizujących program wdrażanych zmian. Szczególnie ważna na tym etapie jest wytrwałość i elastyczność w reagowaniu na pojawiające się problemy.

KROK 8. UTRWALANIE ZMIANY

Ostatni etap zmiany to zamrożenie nowych praktyk, postaw i powstałej kultury. Nowa rzeczywistość oznacza korzystanie z wdrożonych zmian oraz niepowracanie do starych nawyków i przyzwyczajzeń.

BIBLIOGRAFIA:

Kotter John „Gdy góra lodowa topnieje”, Helion, Warszawa 2008

Kotter John, Dan S. Cohen, „Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie”, Helion 2007

Siewierski Bogdan „Psychologiczny model procesu zmiany”, vademecum EXBIS

Penc J. „Innowacje i zmiany w firmie”, PLACET, Warszawa 1999



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

www.ore.edu.pl