

Jak zmniejszyć opór w procesie wprowadzania zmian?



Jacek Branas

konsultant i autor bloga o poprawie efektywności firm: branas.com.pl

Wprowadzanie zmian w organizacji jest zadaniem trudnym i często napotyka na opór. Jest on zjawiskiem normalnym i wynika z ludzkiej natury. Powstaje jednak z różnych przyczyn. Potrzeba zmniejszenia oporu wymaga odniesienia się do tych przyczyn, gdyż niewłaściwe ich zrozumienie doprowadzi do błędów we wdrażaniu zmian albo do całkowitego zaniechania tego procesu.

Pracownik może uważać, że proponowana zmiana jest ciekawa, ale przyniesie skutki uboczne, o których się nie mówi. Innemu może się wydawać, że zmiana nie rozwiąże problemu. Jeszcze inny jest przekonany, że ma lepszy pomysł na rozwiązanie tego problemu. Można się również spotkać z sytuacją, w której pracownik uważa, że najpierw trzeba rozwiązać inny problem, ważniejszy...

Zgodnie z terminologią wdrażania zmian mamy do czynienia z różnymi poziomami, na których powstaje opór.

POZIOM 0 – BRAK ZGODY CO DO ISTNIENIA PROBLEMU (KTÓRY ZMIANA MA NAPRAWIĆ)

Bardzo często ludzie negują problemy, mówienie o problemach bywa źle odbierane oraz sugeruje, że ktoś sobie nie radzi. Czasami używa się wtedy eufemizmu i zamiast o problemach, mówi o wyzwaniach. Jakkolwiek nie jest to błędem, to w dalszej części niniejszego opracowania nadal będę się posługiwał pojęciem problemu.

POZIOM 1 – BRAK ZGODY CO DO ISTOTY/PRZYCZYNY PROBLEMU

Bardzo często widzimy skutki problemów, a nie ich przyczyny. Opór na tym poziomie wynika z tego, że pracownicy myślą skutek z przyczyną. Przykładem takiego myślenia będzie np. sytuacja, w której wymienia się komputer na nowszy, bo stary jest zbyt wolny. Jeżeli to spowolnienie wynika z faktu, że nowy program ma wyższe wymagania sprzętowe, to takie działanie będzie oczywiście poprawne. Jednak bardzo często komputery zwalniają z powodu „zaśmiecenia” systemu operacyjnego lub zawirusowania.

POZIOM 2 – MYŚLENIE, ŻE NIE MA SIĘ WPLYWU NA PROBLEM

Bardzo często źródło problemu jest umiejscawiane na zewnątrz (działu lub firmy) i w związku z tym pracownik sądzi, że nie ma potrzeby niczego rozwiązywać. Tymczasem sfera naszego wpływu jest zwykle znacznie większa, niż nam się wydaje.

POZIOM 3 – NIEZGODA CO DO KIERUNKU ROZWIĄZANIA PROBLEMU

To sytuacja, gdy pracownik już wie, że problem istnieje, i zna jego przyczynę, ale nie wie, jakie rozwiązanie będzie najlepsze.

POZIOM 4 – NIEZGODA CO DO SZCZEGÓŁÓW ROZWIĄZANIA PROBLEMU

Bardzo często pracownicy gubią się w szczegółach rozwiązania i nie mogą dojść do porozumienia, jak wpłynie ono na ich sytuację. Należy wtedy pokazać krok po kroku, jak będzie działać nowe rozwiązanie.

POZIOM 5 – ROZWIĄZANIE POWODUJE NEGATYWNE SKUTKI UBOCZNE

W tym wypadku opór powstaje, ponieważ pracownicy zauważają, że proponowane rozwiązanie ma negatywne skutki uboczne. Możemy im wtedy podziękować i poprosić o pokazanie, jak tym negatywnym skutkiem ubocznym można zapobiec.

POZIOM 6 – ROZWIĄZANIA NIE DA SIĘ WDROŻYĆ

Co z tego, że mamy dobre rozwiązanie, skoro nie można go wdrożyć, gdyż jest za drogie, zbyt skomplikowane, zbyt pracochłonne itp.

POZIOM 7 – NIEZGODA CO DO SZCZEGÓŁÓW WDROŻENIA ROZWIĄZANIA

Opór może także wynikać z niezrozumienia szczegółów wdrożenia.

POZIOM 8 – Z NOWYM ROZWIĄZANIEM WIĄŻĄ SIĘ (NIEZNANE) RYZYKA

Bardzo często opór wynika z obawy przed zwykle nieznanymi trudnościami towarzyszącymi rozwiązaniu problemu.

POZIOM 9 – „NO, NIE WIEM” – STRACH ZWIĄZANY Z BARIERAMI SPOŁECZNYMI I PSYCHOLOGICZNYMI

Opór na tym poziomie nie jest związany merytorycznie z samą zmianą, ale wynika z problemów osobistych, z jakimi zmagają się pracownicy.

Poziomy 0–2 dotyczą tego, co jest problemem. W tym wypadku konieczna jest zgoda co do tego, że zmiana jest nieunikniona, a problemy, które mają zostać rozwiązane, są rzeczywiście tymi źródłowymi. Źródłowym problemem jest ten, którego wyeliminowanie spowoduje, że problemy będące jego skutkami również zostaną rozwiązane. Z moich doświadczeń związanych z analizą problemów firm wynika, że większość problemów źródłowych to:

- niewłaściwa komunikacja,
- źle dobrane mierniki (KPI), które mogą powodować lokalną optymalizację,
- zła strategia lub jej brak, a czasem brak jej właściwego przekazania,
- słabe przywództwo lub jego brak.

W związku z tym na pierwszym etapie należy uświadomić pracownikom, jak wiele zależy od właściwej komunikacji w projektach. Oczywiście najlepiej, jeżeli pracownicy dojdą do tego samodzielnie podczas warsztatu. Tylko będąc przekonanym, że problem istnieje i jest źródłowy, a także leży w sferze naszego wpływu, można przystąpić do wdrażania zmian w podległych zespołach.

Poziomy 3–5 dotyczą samego rozwiązania problemu. Pracownicy powinni zrozumieć, w jaki sposób zaproponowane rozwiązanie problemów spowoduje poprawę sytuacji. Warto wtedy posłużyć się przykładami innych firm, gdzie dane rozwiązanie zadziałało i odniosło skutek. Można wtedy pokazać, jak zmiana sposobu komunikacji rozwiązała wcześniejsze problemy i zapobiegała powstawaniu nowych w firmie, która ten system wdrożyła. Można poprosić pracowników o przygotowanie sposobów korzystania z nowego rozwiązania oraz pokazać, jak nowy sposób komunikacji będzie zapobiegał obecnym i ewentualnym przyszłym problemom.

Poziomy 6–8 to kwestia wdrożenia rozwiązania. Dlatego zanim przystąpimy do pracy wdrożeniowej, należy przygotować m.in. listę potencjalnych problemów związanych z wdrożeniem. Każdy w ramach zespołu winien mieć prawo wypowiedzenia się oraz pokazania, jak można zapobiec problemom we wdrożeniu.

Poziomy 9, mimo że nie jest związany ze zmianą bezpośrednio, również wymaga zaadresowania. Można wtedy odwołać się do teorii motywacji, tak aby żaden pracownik nie zmagął się ze strachem, który wynika z samego faktu wdrażania zmiany.

Dobłą praktyką jest przygotowanie „macierzy przekonywania do zmian”, która będzie uwzględniać praktycznie wszystkie poziomy oporu przeciw zmianom. Taka macierz składa się z czterech ćwiartek. Wpisujemy w nie kolejno: dobre skutki zmiany, jej złe strony, dobre strony sytuacji bez zmiany oraz złe strony bez zmiany. Taka macierz stanowi idealny materiał do przedstawiania pracownikom samej idei zmiany. Może też być bazą do przygotowania różnic postrzegania zmiany w poszczególnych działach.

Kolejnym elementem wdrażania zmian jest zrozumienie roli komunikacji. Komunikacja w ramach firmy bardzo często jest zaburzona poprzez tworzenie się tzw. silosów. Zrozumienie, w jaki sposób takie silosy powodują problemy i jak ich uniknąć, jest bardzo ważne, zwłaszcza gdy firma ciągle się rozwija. Ja zwykle proponuję przygotowanie „manifestu” dobrej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, czyli zestawu dobrych praktyk do wykorzystania w firmie. Firma, która nie słucha głosu swoich klientów i nie wdraża nowych produktów lub nie ulepsza istniejących, po pewnym czasie zniknie z rynku. Przykładem jest tu były absolutny gigant rynku telefonów komórkowych – Nokia...

W niektórych firmach daje się zauważyć istnienie „syndromu grupowego myślenia”, który powoduje, że ludzie boją się protestować nawet przeciw oczywistym głupotom. Dzieje się tak zwykle wtedy, gdy osoba, która proponuje zmiany, ma duży autorytet. Warto wtedy zadbać o to, by jednak pojawiły się głosy sprzeciwu. Są firmy, w których na zebraniach dotyczących nowych idei wszyscy losują karteczki. Jedna z nich oznacza, że osoba ta staje się „advokatem diabła” i ma obowiązek sprzeciwić się temu, co się proponuje na zebraniu. Oczywiście inni też mogą to robić, ale ten, kto wylosował tę rolę, jest zobowiązany do jej odgrywania.

Na koniec warto zauważyć, że wprowadzanie zmian powoduje często powstawanie konfliktów. Powstawanie albo raczej ich ujawnianie. Warto się zatem zastanowić, jak można rozwiązać konflikt nie poprzez kompromis, który tak naprawdę nie zadowala żadnej ze stron, ale poprzez wypracowanie rozwiązania typu win-win. Należy zwrócić uwagę, że konflikty są nieuniknione, zwłaszcza w wypadku dużych firm, gdzie istnieją silosy i interesy różnych grup mogą być sprzeczne. ■

Jubileuszowa edycja Salonu Technologii Obróbki Metali

28-30 III 2017

10 LAT STOM

TOOL obrabiarki, narzędzia

LASER lasery przemysłowe

BLECH & CUTTING obróbka blach

Równolegle odbędą się m.in.:

Spawalnictwo technologie, urządzenia

Wirtoprocesy wirtualizacja projektów

Dni Druku 3D

Przemysłowa wiosna w Targach Kielce



* wzrost w stosunku do 2015 r.

Zarejestruj się i odbierz bezpłatne zaproszenie na:
www.przemyslawawiosna.pl

TARGI DAJĄ WIĘCEJ