

Odporność na zmiany

Chociaż żyjemy w świecie VUCA i wydaje się, że zmiany stały się w zasadzie jedynym stałym elementem naszego codziennego życia, tak prywatnego, jak i zawodowego, to trudno powiedzieć, żeby większość firm nagle stała się na nie bardziej otwarta.

Piotr Ciacek

John C. Maxwell powiedział: „jeśli świat wokół twojej organizacji zmienia się szybciej niż organizacja, to znaczy, że coś jest z nią nie tak”¹. Myślę, że mało firm w Polsce i korporacji jest dziś w stanie powiedzieć o sobie: „zmieniam się tak jak moje otoczenie”, a jeszcze mniej: „to ja zmieniam otoczenie”. Efektem tego jest skracający się średni czas życia korporacji (od powstania do sprzedaży lub likwidacji), duża dynamika powstawania start-upów, małych i średnich przedsiębiorstw, które znacznie lepiej i szybciej reagują na zmiany (choćby ze względu na znacznie krótszy proces decyzyjny).

Nie jest bezpiecznie

Współczesny świat przestał być przewidywalny, co dla wielu oznacza poczucie utraty kontroli i w związku z tym obniżenia poziomu bezpieczeństwa. Nic więc dziwnego, że ludzie boją się zmian. Ostatnie badania nad ludzkim mózgiem, prowadzone przez dr Lise Feldman Barret (a także wcześniejsze badania nad stratą dr Elisabeth Kübler-Ross) wskazują wyraźnie, że u znacznej większości populacji ludzki mózg jest największym wrogiem zmian². W jego interesie jest optymalizacja działania organizmu, a każda zmiana zmusza go niejako do ponadnormatywnego wysiłku. A zatem najczęstszą reakcją na propozycję zmiany jest jej odrzucenie. Inne badania wskazują, że tylko 2,7 proc. populacji

jest skłonna samoistnie inicjować zmiany, zaś kolejne 16 proc. szybko i chętnie je akceptuje i wdraża. Pozostała część populacji w mniejszym lub większym stopniu jest zmianom niechętna, a aż 17 proc. to osoby zmianom wręcz przeciwnie³.

Praca nad mózgiem

Co zatem możemy robić? Zwykle najlepiej zaczynać od siebie. Człowiek jest wyposażony w szereg instrumentów przystosowawczych, z których nie zdaje sobie często sprawy, dopóki nie znajdzie się w jakiejś nadzwyczajnej sytuacji – na ogół zresztą wbrew swojej woli. Chyba każdy z nas doświadczył tego rodzaju zdarzeń. Po początkowym szoku i niezgodzie na te sytuacje stopniowo pojawia się ich akceptacja, a potem dostosowanie. Jakże często mówimy wtedy: „nigdy nie sadziłem, że będzie mnie na to stać”. Czerpiemy wówczas nawet satysfakcję i radość z tego, jak świetnie daliśmy sobie radę.

Otwartość na zmiany możemy w sobie wypracować, tak samo jak wiele innych cech inteligencji emocjonalnej (należy ona bowiem do grupy cech inteligencji emocjonalnej). Mózg można oszukać poprzez wpisywanie zmiany w zachowanie standardowe, wykształcając tym samym niejako nową „normę”. Można to zaobserwować na przykładzie osób, które np. nigdy nie biegały i nagle postanawiają biegać. Pierwsze próby

¹ J.C. Maxwell, *Przywództwo – złote zasady*, Warszawa 2010.

² Patrz: L. Feldman Barret, *How emotions are made: The Secret Life of the Brain*, London 2018.

³ Patrz: <https://www.kul.pl/files/714/media/4.47.2004.art.5.pdf>. pdf (dostęp: 24.03.2020 r.).

zawsze są bardzo bolesne i przykre: bolą mięśnie, szybko się męczymy, mamy krótki oddech itp. Gdy jednak, pomimo tych wyraźnych objawów sprzeciwu naszego organizmu i mózgu (który ma się tym organizmem opiekować), systematycznie ćwiczymy dalej dzięki sile woli, stopniowo zaczynamy wprowadzać nowy nawyk. Mózg uczy się, że co drugi dzień między godziną ósmą a dziewiątą rano musi przygotować organizm do wysiłku. Po jakimś czasie – kiedy przestajemy ćwiczyć i nie pobiegniemy jak zwykle – czujemy niepokój, rozdrażnienie, nerwowość. Tak samo możemy przyzwyczaić mózg do tego, że zmiana jest stałym elementem naszego życia – i wówczas on będzie naszym największym w tej zmianie sprzymierzeńcem, a nie sabotażystą zmian, jak dotychczas. Jednak podstawowym warunkiem jest decyzja, wola i konsekwencja z naszej strony.

Struktura to nie DNA organizacji

Na poziomie organizacji największym chyba błędem jest zakładanie, że struktury i procedur firmy nie wolno tknąć. Jeśli firma ma być otwarta na zmiany, to w jej DNA powinna być wpisana „otwartość na zmienne struktury i procedury”. Tymczasem wiele prób zmian rozbija się właśnie o struktury, tak jakby to firma i ludzie byli dla struktur i procedur, a nie odwrotnie. Utrzymywaniu takiej pasywności i chowaniu się za strukturami i procedurami sprzyja większość pracowników, bo niby dla czego w populacji danej firmy ma być mniej osób niechętnych zmianom niż w przeciętnej populacji? HR rzadko rekrutuje ludzi pod kątem ich otwartości na zmiany. Zatem struktury i procedury często pełnią w firmach rolę mózgu, który sabotuje wszelkie działania mające nadwyrężyć „organizm – struktury”.

Czarne jest białe, a białe jest czarne

Drugą istotną barierą we wprowadzaniu zmian jest skupianie się liderów zmian na przekonywaniu osób najgłośniejszymi wyrażającymi obiekcje i sprzeciw. To jest

marnotrawienie energii, czasu i nigdy nie przyniesie dobrych rezultatów, bo „nieprzekonanych nie przekonasz”. Jest ich 17 proc. w każdej organizacji. Trzeba się skupić na budowaniu sojuszników wśród populacji bardziej otwartej na zmiany (16 proc.) oraz części załogi skłonnej do ich akceptacji, kiedy już wiadomo będzie, że zmiana jest nieuchronna (30 proc. populacji)⁴.

Zadawaj pytania i słuchaj

Trzecią barierę stanowi komunikacja, czyli wszystko to, co hamuje przepływ nowych pomysłów, ich rozważanie, dyskusowanie, ewaluację i na końcu wdrożenie. W jednej z firm, w której prowadziłem warsztaty, była opisana precyzyjnie procedura wdrażania innowacji i nowych pomysłów. Co więcej – była to najlepiej opracowana w tej firmie procedura, zaś zgłaszanie pomysłów stanowiło obowiązek każdego pracownika (musiał zgłosić jakikolwiek pomysł przynajmniej raz na miesiąc). W efekcie w ciągu kilkudziesięciu lat swojej historii firma wielokrotnie zmieniła branżę, produkt, sektor, opracowała setki unikalnych patentów i dalej wyznacza trendy i jest liderem światowym. Liczne decyzje biznesowe wydawały się skrajnie ryzykowne, a jednak na koniec przynosiły firmie miliardowe zyski. Pomysły mogą pochodzić od każdego i każdy, jeśli jego pomysł zostaje wdrożony, jest za to odpowiednio wynagradzany. Nie trzeba jednak koniecznie budować struktur na pomysły. Wystarczy, kiedy liderzy organizacji będą mieli odwagę pytać swoich pracowników, zachęcać ich do zgłaszania pomysłów i pokazywać, że na tym się nie kończy, że nie będzie to na zasadzie „Barejowskiego Jarząbka”. Nikt tak dobrze jak szeregowi pracownicy, mający kontakt z rynkiem, konkurencją i klientem, nie wiedzą lepiej, „co w trawie piszczy”. Trzeba i warto dać im głos i pytać.

2 x 0

Tutaj przechodzimy do kluczowego elementu, bez którego wprowadzanie innowacji i otwartość na zmiany są niemożliwe. To odważa i odpowiedzialność liderów. Zmiany

⁴ Tamże.

mogą wprowadzać tylko liderzy – nie urzędnicy ani menedżerowie. Liderzy nie podlegają strukturom ani schematom. Oni je kreują, zmieniają i dostosowują. Lider jest w stanie wziąć odpowiedzialność, nie zasłania się tysiącami procedur, setką osób w mailach na „cc”. Ludzie podążają za działaniem innych, wierzą, kiedy Ty wierzysz, działają, kiedy Ty działasz. Zmian nie da się „ogłosić”. Lider sam musi w pierwszym rzędzie im podlegać, uczestniczyć w nich i ponosić ich koszty. Inaczej będą to zmiany pozorne, niemające większych szans na głęboką implementację.

Jeśli więc lider organizacji chce lepiej wprowadzać zmiany, pragnie, by firma była bardziej otwarta na trendy i innowacje, to w pierwszej kolejności powinien zadać sobie pytanie: czy ja sam jestem otwarty na

zmiany? Jakie nowe rzeczy i działania wprowadziłem ostatnio w swoim życiu? Następnie musi odpowiedzieć na pytanie: co mam odwagę zmienić w mojej firmie, aby była otwarta na nowe pomysły? I wreszcie: czy wiem, jak je wprowadzać w życie? I czy mam odwagę ponieść konsekwencje porażki?

Zmiany są nieuchronne. Nie da się przed nimi uciec. Dlatego lepiej wprowadzać je samemu i inicjować, niż czekać, aż ktoś to zrobi za nas. ■



Piotr Ciacek

jest właścicielem i partnerem zarządzającym firmy Stibitz, certyfikowanym i akredytowanym coachem, mentorem i trenerem. Współzałożyciel i wieloletni dyrektor SMG/KRC Poland (obecnie Kantar). Twórca programów szkoleniowych dla średniej i wyższej kadry menedżerskiej.