

ROZDZIAŁ 15

**Nic bardziej stałego, niż zmiana.
Kto zabrał Ci Twój ser?**

JAKO przedsiębiorca będziesz borykał się z różnymi sytuacjami, które będą od ciebie wymagały otwartości na zmiany. Podobnie jest zresztą w życiu codziennym: jeśli coś nie działa, trzeba to zmienić. Kluczowe pod względem podejścia do zmian jest to, aby przestać się ich obawiać.

Sami moglibyśmy przytoczyć tu setki przykładów tego, jak zmiany nas zaskakiwały. Zdarzało się, że Paweł je proponował, a Ania była na nie zamknięta. Podobnie działo się z naszym zespołem. Postawy, które przyjmujemy w tym obszarze najłatwiej opisać, nawiązując do książki, która być może jest ci znana. Mowa o książce Spencera Johnsona *Kto zabrał mój ser?*. Jest tam czworo bohaterów – dwie postaci ludzkie i dwie myszy. Postaci ludzkie to bohaterowie Zastąlek i Bojek. Myszy nazywają się Nosek i Pędziwiatr. Akcja toczy się w wielkim labiryncie, w którym wszyscy z nich mogą znaleźć ser. Ser symbolizuje w tym przypadku nasz stan posiadania, coś, co już mamy. Serem mogą być stanowisko, relacje z przyjaciółmi, związek, pieniądze. To swoiste odzwierciedlenie rzeczy, które mamy na co dzień lub których poszukujemy. Działaniem, które najczęściej podejmują bohaterowie książki Johnsona jest bieganie po labiryncie w poszukiwaniu sera. W pewnym momencie znajdują wielki magazyn sera, dostają zatem to, czego szukali. W prawdziwym życiu magazynem sera może być zespół, który właśnie zbudowałeś i jesteś szczęśliwy, myśląc, że teraz wszystko będzie już z górki. Może to być też kwota na rachunku bankowym, która ci się podoba. Bardzo często dotyczy to również związków, relacji międzyludzkich i wszystkiego, co jest związane z elementem posiadania. Co takiego dzieje w labiryncie po odnalezieniu magazynu? Cała czwórka bohaterów zaczyna świętować i korzystać ze swojego znaleziska. Bojek i Zastąlek mają bardzo ciekawe przekonania, które każą im myśleć, że tego sera wystarczy do końca życia. Wychodzą z założenia, że nic nie muszą już robić, wystarczy tylko brać. Jeśli masz ser, jesteś szczęśliwy. Nie musisz podejmować żadnych działań. W każ-

dym z nas jest coś takiego, że kiedy mamy już „nasz ser”, łatwo się do niego przyzwyczajamy. Przyzwyczajamy się do projektów, które przebiegają bez żadnego problemu, do klientów, którzy kupują w naszej firmie produkty, do okoliczności, do ludzi. Uznajemy, że dany obszar jest już nasz i nie musimy nic w tym kierunku robić. Podobnie postępowali nasi bohaterowie. Mijały kolejne dni i nagle okazało się, że sera jest coraz mniej. Pewnego dnia myszy i ludzie zauważyli, że ser zniknął. W przełożeniu na działania biznesowe, nagle zabrakło klientów, którzy do ciebie przychodzili. Nagle twój zespół, który tak świetnie pracował, się rozpadł. Być może ktoś zaszedł w ciążę, ktoś inny wyjechał za granicę, a jeszcze ktoś inny podjął decyzję o zmianie pracy. W jednej chwili okazało się, że to, co uważałeś za stałe i pewne zniknęło. W książce Johnsona dzieje się bardzo ciekawa rzecz, ponieważ dwie postaci ludzkie, Bojek i Zastalek, wpadają w panikę. Mówią: „Kto zabrał mój ser? To nie fair. Kto nam to zrobił? Gdzie są myszy, co one wiedzą? Jesteśmy ludźmi, zasługujemy na więcej”. Często dopiero kiedy zastaje nas zmiana, zauważamy, że coś jest nie tak. Zamiast dostrzegać, że są pewne symptomy, które niewątpliwie doprowadzą do tego, że nasz ser zniknie, podobnie jak nasi bohaterowie nie robimy nic. Co więcej, szukamy odpowiedzialności i winy na zewnątrz, czyli zastanawiamy się, gdzie są myszy, co one wiedzą. Bardzo wielu przedsiębiorców postępuje w ten sposób. Być może znasz marki, które nie zauważały tego, co dzieje się z ich produktami lub usługami. Dotyczy to na przykład aparatów fotograficznych. Obecnie większość z nas ma w swoim telefonie komórkowym aparat i zwyczajnie nie czuje potrzeby, by targać ze sobą na wakacje klasyczną wersję aparatu fotograficznego. Ten rynek zdecydowanie bardzo się zatem zmienił. Jest wiele branż i firm, które funkcjonowały cały czas tak samo i zdziwiły się w sytuacji, w których ich ser się skończył.

Co ważne, w naszej bajce to myszy, Pędziwiatr i Nosek, wyruszają na poszukiwanie sera. Ich postawa natychmiast koncentruje się na

działaniu. W przełożeniu na nas, ludzi, ponownie jest to kwestia reakcji na zmianę. Na poziomie naszych osobowości i zachowań albo chowamy głowę w piasek, albo szukamy winnych, albo od razu ruszamy na poszukiwanie nowego sera, czyli szukamy rozwiązań. Zaczynamy działać, dzwonić, pytać, rozglądać się. W pewnym momencie nasi bohaterowie ludzcy, Bojek i Zastałek, również wyruszają szukać sera i mają po drodze mnóstwo przemyśleń. Pierwsze z nich brzmi: **JEŚLI SIĘ NIE ZMIENIASZ, TO GINIESZ**. To bardzo ważne przemyślenie z punktu widzenia przedsiębiorcy. Jeśli cały czas tkwisz w tym samym systemie, w którym tkwiłeś 5 czy 10 lat temu, to możesz mieć pewność, że za chwilę obudzisz się z ręką w nocniku, ponieważ po pierwsze rosną nowe pokolenia inteligentnych, wykształconych ludzi, często znających języki obce, a po drugie, jeżeli nie zmieniasz sposobu marketingu, sprzedaży lub podejścia do klienta, musisz liczyć się z tym, że może to obrócić się przeciwko tobie. Stare systemy zarządzania personelem (świadomie użyliśmy tu słowa *personel*), które kiedyś działały, dziś nie do końca już się sprawdzają. Obecnie mamy do czynienia z rynkiem pracownika, a to oznacza, że jeżeli jako przedsiębiorca nie dasz swojemu zespołowi konkretnych możliwości, nie będziesz go motywował i dawał mu wartości, zwyczajnie dokona on zmiany. Przyjrzyj się zatem bacznie swojemu biznesowi i zobacz, co dzieje się dookoła.

Druga bardzo ważna myśl, którą przytacza Bojek brzmi: **WĄCHAJ CZĘSTO SWÓJ SER, BĘDZIESZ WIEDZIAŁ, KIEDY SIĘ PSUJE**. Tę myśl również można zastosować do codziennych sytuacji biznesowych. Jeżeli widzisz, że członek twojego zespołu, który do tej pory pracował bardzo aktywnie, był bardzo zaangażowany, wkładał mnóstwo pracy w określone sytuacje, nagle zaczyna zachowywać się w zupełnie inny sposób – jest mniej aktywny, mniej zdyscyplinowany, bardziej rozluźniony i nic mu się nie chce – nie możesz udawać, że nic się nie dzieje. Cały czas bądź zatem czujny, obserwuj, przyglądaj się danym okolicznościom, bo może się okazać, że nie zauwa-

żysz zmiany. Podobnie może być z produktem, który do tej pory fantastycznie się sprzedawał i nagle przestaje. Przedsiębiorcy często myślą sobie: „Co za głupi klienci, czemu już tego nie kupują?”. Dzieje się tak, ponieważ słabo wachali swój ser i nie zauważyli, że się zepsuł, czyli że ich produkt jest już przestarzały, ponieważ klienci potrzebują już czegoś zupełnie innego.

Kolejna myśl, która pojawiła się w głowie Bojka mówiła o tym, że **IM SZYBCIEJ ZREZYGNUJESZ ZE STAREGO SERA, TYM SZYBCIEJ ZNAJDZIESZ NOWY**. Są sytuacje, w których po prostu trzeba zostawić coś, co się już nie sprawdza. Trzeba zamknąć temat i zacząć od początku. Nasi klienci często mówią: „U was to wszystko się świetnie układa, wy to nie macie żadnych problemów, ciągle są jakieś fajne nowe rzeczy”. Tak naprawdę my też mieliśmy jednak sporo projektów i pomysłów, które nam się nie sprawdziły. Widzieliśmy, że nie zmierza to w dobrym kierunku, jednak szczególnie Ania ma tendencję do tego, żeby jeszcze chwilę popracować, jeszcze chwilę się zastanowić – a nuż jeszcze się uda. Było tak na przykład z tematem wydawanego internetowo czasopisma „Eksploracja Rozwoju”. Otóż Ania wymyśliła sobie, że będzie wydawała magazyn rozwojowy. Ludzie pisali do niego ciekawe artykuły, pojawiały się w nim bardzo ciekawe osoby, w tym także znane nazwiska. Okazało się jednak, że pomimo tego, że ten magazyn był za darmo, pobrań było niewiele. Część mówiła, że nie wie o jego istnieniu, część twierdziła, że nie ma czasu, jeszcze inni utrzymywali, że w internecie jest tyle innych treści, że nic to im nie da. Ania dość długo utrzymywała jeszcze ten magazyn, płaciła osobom, które się tym tematem zajmowały, opłacała domenę. Wszystko to generowało koszty, a nie dawało kompletnie żadnych rezultatów. W końcu przyszedł moment, w którym trzeba było zrezygnować ze starego sera, czyli z tego, co się nie sprawdza i poszukać czegoś, co będzie „nowym serem”, czyli innym tematem, który będzie przynosił dochody albo dawał większą wartość naszym klientom.

Czwartą myślą Bojka było to, że **STARE PRZEKONANIA NIE DOPROWADZĄ CIĘ DO NOWEGO SERA**. To dla nas, jako przedsiębiorców i ludzi, wiadomość „ucz się, rozwijaj, zmieniaj przekonania”. Być może to, do czego miałeś przekonanie jeszcze jakiś czas temu wcale nie sprawi, że coś nagle zmieni się w twoim życiu lub biznesie. Być może wcale nie doprowadzi cię do tego, że twoja firma będzie rosła i się zmieniała czy że będzie miała rzeczywiste szanse przynosić rezultaty zarówno tobie, jak i twoim klientom, a przede wszystkim twojemu zespołowi. Zmiana przekonań jest zatem bardzo ważnym elementem, na który warto zwrócić uwagę. Co istotne, liczba magazynów sera jest nieskończona. Oznacza to, że masz do dyspozycji nieskończoną liczbę rzeczy, zjawisk, okoliczności, sytuacji, w których jesteś w stanie fantastycznie działać – zwyczajnie musisz być na nie otwarty. Jeżeli czujesz, że w twojej organizacji przyszedł czas na zmianę, przyjrzyj się tematowi i zastanów się, jak ją wdrożyć.

Czym zatem jest zmiana? Zmiana to dokonanie się przeobrażeń, które zmieniają istotę danej rzeczy. **ZMIANA TO PROCES CIĄGŁY, KTÓREGO PUNKT DOCELOWY NIE ISTNIEJE**. I właśnie to jest chyba najboleśniejse dla większości z nas, ponieważ mamy wrażenie, że dokonamy zmiany, a potem wszystko pójdzie już z górki. W rzeczywistości wygląda to tak, że jeżeli prowadzisz biznes, to zmiana jest czymś permanentnym. To niekończący się proces. **ZMIANA NIE JEST UMIEJĘTNOŚCIĄ, TYLKO MOTYWACJĄ**. Jeśli chodzi o twoją osobowość, nastawienie do zmiany znajduje się po jej „prawej” stronie (wykres s.21), czyli tam, gdzie jest twój charakter, bo właśnie tam znajduje się obszar związany z motywacją. Znaczący temat mówią, że czas na zmianę jest *teraz* i że musimy zacząć od siebie. To dwa podstawowe elementy całego procesu związanego ze zmianą. Co jeszcze może się na nią składać? Przede wszystkim, zarządzanie zmianą jest świadomym i zorganizowanym działaniem, mającym na celu zaplanowanie i wprowadzenie zmian w organizacji, w projektach i w życiu. Podstawową funkcją współczesnego specjalisty

czy szefa w dziedzinie organizacji i zarządzania jest dokonywanie zmian w firmach. Ważne, by te zmiany były zsynchronizowane ze zmianami w otoczeniu. Pomiedzy otoczeniem a firmą występuje sprzężenie zwrotne. Firmy to systemy otwarte. Aby mogły utrzymać się przy życiu, muszą dostosowywać swoje wewnętrzne działania do wymogów tego otoczenia, czyli, zgodnie z opowieścią, którą przytaczaliśmy, przyglądać się swojemu środowisku i często wahać swój ser. **PRZYGLĄDAJ SIĘ TEMU, CO DZIEJE SIĘ WOKÓŁ CIEBIE.** Przyglądaj się temu, jak działa konkurencja, jak mają się sprawy w twoim środowisku, jakie są upodobania ludzi. Zapoznawaj się z badaniami i informacjami, które dadzą ci pogląd na to, czy jest już czas na zmianę. W organizacjach tych zmian jest sporo. Przede wszystkim są to nieskomplikowane, niewielkie zmiany, których działanie nie wywołuje trwałych efektów lub odnosi się do zjawisk lokalnych, dotyczących niewielkiej liczby osób. Powstają one w rezultacie stosunkowo prostych przedsięwzięć organizacyjnych. W ramach takiej zmiany możesz na przykład powiedzieć: „Małgosiu, od dzisiaj nie ty będziesz zajmowała się tym tematem, a Marysia. Ty będziesz się teraz zajmowała kontaktem telefonicznym z klientem, korzystając z tego pliku”. To przykład małej zmiany, którą jesteś w stanie wprowadzić natychmiast.

Są też zmiany o szerszym zasięgu intensywności. To zmiany, które dotyczą określonych elementów składowych całych firm, komórek, wydziałów i wywołują trwałe rezultaty. Taką zmianą było dla nas przeniesienie siedziby firmy w 2016 r. Automatycznie zmieniło się w związku z tym nasze środowisko: zmienili się sąsiedzi i klienci, którzy mieli do nas odtąd bliżej. Wszystkie te elementy sprawiły, że w nasza organizacja zaczęła funkcjonować w zupełnie inny sposób.

Oczywiście, są jeszcze zmiany powstałe w wyniku działań złożonych, które są zaprogramowane na bardzo długie okresy. Najczę-

ściej stanowią przedmiot strategii całej firmy i dotyczą szerokiego zasięgu, będąc przy tym dostosowane do specyfiki sytuacji. Ważne, aby zachodziły w spójnych procesach. Co może być taką zmianą? Choćby to, że firma zupełnie zmienia swój brand. Jedna z naszych klientek, która prowadzi własną organizację, rozstała się w pewnym momencie ze swoją współpracownicą. W rezultacie okazało się, że obie panie miały identyczną nazwę firmy i żadna nie chciała z niej zrezygnować. Zmiana pojawiła się gdy jedna z pań, nasza klientka, podjęła decyzję o zmianie brandu. To pociągnęło z kolei za sobą zmiany w relacjach z klientami, zmiany w umowach, zmiany stron internetowych, zmiany dotyczące wszystkiego, co jest związane z szeroko pojętym marketingiem i budowaniem public relations. Warto zwracać uwagę na takie rzeczy.

Zmiany, do których dochodzi w organizacji mogą być także różne pod kątem ich charakteru. Istnieją na przykład zmiany, które określamy mianem **INNOWACYJNYCH**. Ich zadaniem jest rozwijanie potencjału twórczego organizacji, po to, aby szybko, elastycznie i efektywnie wprowadzić nowe działania. Takie zmiany wymagają rozwoju i powodują konieczność wprowadzenia innowacji w różnych sferach funkcjonowania organizacji, przez co otoczenie musi się do nich dostosować. Dotyczą one nie tylko innowacji technicznych i technologicznych, ale również społeczno-organizacyjnych. Zmiany te mają charakter planowy, uporządkowany i terminowy. Co mamy na myśli? Do innowacyjnej zmiany dojdzie na przykład, jeżeli podejmiesz decyzję, że od danego dnia w twojej organizacji będzie funkcjonował jedynie kalendarz mobilny, który całkowicie zastąpi papierowy. Taka zmiana automatycznie doprowadzi do powstania różnych innych procesów w organizacji, dlatego jest innowacyjna. Jeżeli postanowisz, że od 1 stycznia kolejnego roku dany projekt nie będzie już wyglądał tak jak obecnie, ponieważ wraz z twoim zespołem poszerzycie go o nowe możliwości, zmienicie cenę itp., efektem również będzie zmiana innowacyjna.

Inny rodzaj zmiany to **ZMIANA ADAPTACYJNA**, czyli taka, która polega na doskonaleniu systemów, ale nie prowadzi do zmiany ich charakteru, mając tym samym więcej wspólnego z pojęciem modyfikacji. To zmiany polegające na doraźnej, naśladowczej adaptacji, będącej reakcją na pojawiające się w otoczeniu organizacji procesy i zjawiska. Co będzie zmianą adaptacyjną? Na przykład to, że w okresie wakacyjnym będziesz miał mniej klientów, zatem osoba, która przychodziła do ciebie dodatkowo na pół etatu nie będzie wykonywać w tym czasie swoich zadań, a część jej obowiązków będzie musiał przejąć inny członek zespołu. W tym przypadku uczestnicy procesu zmiany będą musieli przystosować się do niego w zupełnie inny sposób.

Są jeszcze zmiany, których większość z nas pewnie nie lubi. My również za nimi nie przepadamy. To **ZMIANY REGRESYJNE**, które stanowią przykład zmian o charakterze negatywnym. Może wystąpić sytuacja, w której mimo zaistnienia procesu zmian, ich efektywność równa się zero, czyli zachodzi zjawisko stagnacji. Do znacznie gorszych okoliczności dochodzi wtedy, gdy na skutek działań, które zmierzają do tej zmiany, powstaje recesja, czyli pogorszenie istniejącego stanu rzeczy. Co to znaczy? Wyobraź sobie na przykład, że wprowadzasz do swojej organizacji styl komunikacji, który polega na tym, że zamiast przekazywać informacje bezpośrednio tobie, twoi pracownicy muszą najpierw zgłosić je dwóm innym osobom, ponieważ uważasz, że w pierwszej kolejności to one powinny się wypowiedzieć, a także podejmować decyzje. Nagle okazuje się, że jakaś sprawa w ogóle do ciebie nie trafiła, ponieważ ktoś uznał, że nie warto się nią zajmować. W rezultacie temat w ogóle nie został poruszony, bo nie było nikogo, kto podjąłby jakąś decyzję. Zmiana regresyjna bardzo często prowadzi do tego, że wracamy do tego, co już było, mówiąc na przykład: „Słuchajcie, wracamy do starego systemu, proszę bezpośrednio do mnie raportować, to ja będę na bieżąco podejmować decyzje”.

Największe wyzwanie polega na tym, że kiedy w organizacji pojawiają się zmiany, ludzie różnie na nie reagują. Z pewnością może pojawić się dezorientacja. Część osób może czuć się przytłoczona. Zmiana niesie ze sobą niepewność i sprawia, że ludzie przybierają różne postawy. Samo słowo *zmiana* wywołuje u większości z nas raczej negatywne emocje. Warto pamiętać, by nie myśleć o nim w charakterze rezygnacji i smutku, choć tak często do tego dochodzi, zwłaszcza gdy zmian jest wiele. Czasami nadchodzi moment, w którym stwierdzamy, że to już dla nas za wiele. Pewna liczba zmian może nawet cieszyć, natomiast gdy jest ich zbyt dużo, efektem jest frustracja i dezorientacja. Bywa, że jako menadżerowie czy właściciele firm, mamy ich po prostu dosyć, a do tego jeszcze musimy przeprowadzić przez nie nasze zespoły, co jest ogromną odpowiedzialnością. Pamiętajmy zatem, że wszystkie postawy wobec zmiany są w pełni uzasadnione i dajmy sobie oraz naszym zespołom do nich prawo. Ważne jest to, żebyśmy nie pozostawiali zbyt długo w roli krytyka, ofiary czy obserwatora, bo w ten sposób za daleko nie zajdziemy.

POSTAWA KRYTYKA to postawa osoby, która będzie cały czas szukać potencjalnych przyczyn niepowodzeń, kwestionując sens oraz konieczność zmian i nie dostrzegając ich pozytywnych efektów. Zastanów się, czy nie przyjmujesz przypadkiem takiej roli lub czy nie robi tego któryś z członków twojego zespołu. Ludzie często przyjmują też tzw. **POSTAWĘ OFIARY**. Polega ona na stawianiu biernego oporu w stosunku do wprowadzanej zmiany. Osoby, które ją reprezentują często będą odczuwać gniew, smutek i żal. Nawet jeśli zmiana zostanie wprowadzona, oni ciągle będą wracać do starych sposobów działania. Zdarza się, że są to osoby, które się izolują, niechętnie rozmawiają i mówią: „Kiedyś to było fajnie, stare było lepsze”. Co więcej, próbują nawet na nowo wprowadzać te stare rzeczy – może nikt się nie zorientuje. W tym przypadku również warto zadać sobie pytanie, czy nie jest to postawa, którą przyjmu-

jesz ty albo członkowie twojego zespołu. Istnieje także dość spora grupa ludzi, którzy wchodzi w rolę **BIERNYCH OBSERWATORÓW**. Stoją z boku, unikają zaangażowania, czekają na to, co zrobią inni. Czekają na czyjeś decyzje, czasem z nadzieją, że jeśli będą stać z boku, to zmiany ich w ogóle nie obejmą. Statystyki pokazują, że takich osób jest najwięcej. Są też nieliczni, których określa się mianem **NAWIGATORÓW ZMIAN**. To bardzo pożądana grupa w każdej organizacji. Nawigatorzy zmian dostrzegają w nich szanse, są otwarci na to, by aktywnie szukać sposobów wprowadzania usprawnień i ograniczać negatywne reakcje, szukają, oferują wsparcie. Z pewnością warto, aby to właściciel firmy lub menedżer odgrywał tę rolę. Tylko w takiej sytuacji będziesz w stanie cały czas obserwować swój przysłowiowy ser i patrzeć, czy się nie psuje. Gdy dostrzeżesz, że coś jest z nim nie tak, po prostu będziesz reagował. Wiadomym jest, że te reakcje bywają różne. Każdy człowiek reaguje jakoś na zmianę i potrzebuje czasu, aby dostosować się do nowych warunków. Im lepiej ludzie rozumieją cel i sens zmiany, im aktywniej uczestniczą w jej projektowaniu, im trafniej określają swoją rolę w całym tym przedsięwzięciu, tym większe prawdopodobieństwo, że proces zmian odbędzie się bez większych kosztów społecznych, czyli przykładowo nikt nie rzuci pracy, ani nie zrezygnuje z jakiegoś działania. Jeżeli twoje cele będą wywoływały poczucie zagrożenia, wyrządzą komuś osobistą krzywdę, albo będą niesprawiedliwe, nie oczekuj, że twoi pracownicy aktywnie włączą się do realizacji programu zmian.

Jeśli mowa o nastawieniu do zmian, na początku u wielu osób pojawia się wrogość. Takie osoby stawiają opór, a jeżeli przełożymy sens zmiany w niewłaściwy sposób, będą robić wszystko, żeby do niej nie doszło. Osoby neutralne raczej nie będą przejawiały żadnych emocji w stosunku do zmiany, aczkolwiek, kiedy im się przypatrzysz, zobaczysz, że ich udział w zmianie jest raczej znikomy. Pozostaje życzyć sobie, by mieć wokół siebie jak najwięcej osób, które do zmian podchodzą entuzjastycznie, czyli są otwarte na na-

sze propozycje. Tacy ludzie często uczestniczą w zmianie; co więcej, wnoszą do niej swój własny wkład. Warto przyjrzeć się zatem własnym reakcjom i postawie wobec zmiany. Jeszcze przed wprowadzeniem zmiany oceń, w jaki sposób wpłynie ona na całą organizację. Zastanów się, co na to twój zespół. Pomyśl, jak dana zmiana wpłynie na poszczególne stanowiska. Ustal, co z tej zmiany będzie miał klient, dostawca, kontrahent. Jeżeli musisz pomóc innym w przejściu przez zmianę, poznaj ich reakcje, zastrzeżenia, obawy, wątpliwości, opinie. Po prostu pomóż im zrozumieć, w jaki sposób wprowadzona zmiana wpłynie na całą organizację, na ich zespół, na każde ze stanowisk. Określ, jak to będzie wyglądało, jeżeli chodzi o klienta czy dostawcę, a następnie zaplanuj i podejmij konstruktywne działania wspierające zmianę, najlepiej z całym zespołem. W takiej sytuacji będziesz mieć dużo większe prawdopodobieństwo, że ludzie będą chcieli uczestniczyć w tym procesie.

Jeśli zauważysz w swojej organizacji sytuację wymagającą zmiany, odpowiedz sobie na kilka pytań, które pozwolą ci wprowadzić ją w poukładany sposób:

- 1 Co jest nie tak? Co cię boli, co ci przeszkadza, co ci doskwiera, co ci się nie podoba? Co może nie podobać się twojemu klientowi lub członkowi twojego zespołu?
- 2 Czy masz na to bezpośredni wpływ? Czy zmiana, którą chcesz wdrożyć, jest zależna wyłącznie od ciebie, czy także od czynników zewnętrznych, na które kompletnie nie masz wpływu?
- 3 Jaki jest idealny stan, na którym ci zależy? Jak ma zakończyć się cały proces?
- 4 Co możesz zrobić już dziś, w danym momencie? Jakie działania możesz zaplanować i podjąć, aby zbliżyć się do stanu idealnego?

Kiedy Ania prowadzi sesje coachingowe, zadaje takie pytania klientom. Pyta, jaki jest ich cel po odbyciu cyklu ośmiu sesji oraz jakich informacji oczekują. Buduje to konstruktywną postawę, która pomaga przejść przez cały proces w taki sposób, aby dostrzegać rezultaty. Efektywność całego programu zmian, szczególnie o szerokim zasięgu, zależy w dużej mierze od zaangażowania – zarówno twojego oraz twojej kadry zarządzającej, jak i każdego pozostałego pracownika w organizacji. Szczególnie istotne jest stworzenie przez osoby zarządzające atmosfery, która będzie sprzyjała innowacji, spełnienie szeregu warunków, które pozwolą uznać daną firmę za kreatywną. Jesteśmy przekonani, że poparcie procesu zmian przez osoby zarządzające powoduje zdecydowany wzrost zaufania członków firmy, do tego co się będzie działo, do wszystkich działań i możliwości. W takiej sytuacji o wiele łatwiej uzyskać pozytywne efekty wprowadzonych zmian i przezwyciężyć wszelkie obawy przed niepowodzeniem. Tworzy się swoisty model do naśladowania. Kiedy będziesz wprowadzać kolejne zmiany w przyszłości, wystarczy, że przyjrzyś się temu, jak to funkcjonowało w kontekście poprzedniej zmiany i będziesz w stanie wprowadzić dane działania po raz kolejny.

Sterowanie zmianami powinno uwzględniać perspektywy strategiczne. Wspominaliśmy, że to ważne, byś wyposażył swój biznes w konkretne procesy i procedury, zastanowił się, jak ma on wyglądać za kilka lat. Podobnie jest w przypadku zmiany. Aby rozwiązanie wdrażane w firmie działały długofalowo, niezbędne jest zarządzanie całym procesem zmian. Zarówno treść, jak i proces dokonywania zmian warto ubrać w proces strategii. Do istotnych kwestii z punktu widzenia zarządzania zmianą będzie należała między innymi rola współuczestników w procesie sterowania zmianami. Należy podjąć decyzje związane z tym, od kogo zaczniesz cały proces – na przykład od ciebie i twojej kadry zarządzającej. Jeżeli współprowadzisz firmę z wieloma osobami, nie ma sensu, żebyś

tylko ty wprowadzał zmiany i mówił: „Halo, teraz tak to będzie wyglądało”. Zadbaj o to, by osoby, które będą budowały z tobą proces zmiany również odgrywały w nim jakąś rolę. Istnieją pewne strategie i style zarządzania zmianami. Punktem wyjścia dla ustalenia odpowiedniej strategii jest zebranie informacji poprzez szeroko zakrojone konsultacje, zarówno pod kątem przyczyn ewentualnych oporów przeciwko zmianom, jak i kategorii osób, u których mogą one wystąpić. To kwestia wspomnianych postaw w stosunku do zmiany. Warto to wiedzieć, bo w przypadku osób, u których znajomość celu i istoty zmiany jest mała, istnieje spora potrzeba szerszego przekazania informacji. Jeżeli okaże się, że w twoim otoczeniu są osoby, które muszą zmienić dotychczasowe kwalifikacje, na przykład zapisać się na studia, kursy czy szkolenia, warto stworzyć im ku temu dogodne warunki. Istotne są także systemy czy sposób, w jaki będziesz informować o tym, że następuje zmiana. Przede wszystkim umożliwiają one kontrolę treści i procesu zmian, dzięki której możesz szybko zareagować, jeżeli pojawią się zakłócenia.

W zarządzaniu zmianą istotne jest również to, żeby uwzględnić zakres wszelkiego rodzaju kontaktów i uzgodnień na wszystkich poziomach hierarchii twojej firmy. W odniesieniu do pracowników, których zmiany dotyczą bezpośrednio, chodzi o oddziaływanie na ich postawę poprzez akcję informacyjną. W praktyce wygląda to tak, że rozmawiasz bezpośrednio z grupą osób, której dotyczy zmiana. W przypadku kierownictwa istotne jest natomiast stworzenie systemu informowania, który pozwoli na realizację strategii w procesie przyszłych zmian i powiązanie aktualnie realizowanych procesów reorganizacji z codziennymi procesami funkcjonowania organizacji. Możesz zorganizować na przykład duże spotkanie całej firmy i przekazać na nim informacje o zmianie. Możesz to zrobić za pośrednictwem bazy e-mailingowej. Kiedy autor książki *Dawaj innym szczęście*, Tony Hsieh, powiązał swoją firmę z inną organizacją, poinformował e-mailem wszystkich członków zespołu, że

taka zmiana następuje, wyjaśnił, co to ludziom da, uspokoił ich oraz zachęcił do tego, żeby byli aktywni i zaangażowani, ponieważ ta zmiana przyniesie im same dobre rezultaty. **WARTO KOMUNIKOWAĆ LUDZIOM CAŁY PROCES ZMIANY.** Oczywiście, trzeba przy tym zachować system kontroli, który musi odnosić się zarówno do tego, aby wszystkie codzienne zadania firmy szły zgodnie z wyznaczonym planem, jak i tego, jak ten plan oddziałuje na ludzi. Ponadto, wszystko musi odbyć się w odpowiednim czasie, a cały proces musi być prawidłowo koordynowany. Konieczne jest zapewnienie jak największej równoczesności dokonywanych działań, tak żeby było jak najmniej przestojów, jak najmniej strat czasu i oczywiście strat ludzkich. Jeżeli dany proces tego wymaga, warto zaprosić do niego specjalistów, konsultantów. Może się okazać, że do wprowadzenia zmiany będzie ci potrzebna praca firmy zewnętrznej.

Wdrażanie projektu zmian jest jednym z najtrudniejszych etapów rozwiązywania problemów w organizacji. Oprócz finansów i elementów technicznych, takich jak zakup odpowiednich maszyn, urządzeń czy materiałów, warto wziąć pod uwagę aspekty społeczno-psychologiczne. Widać je w postawach pracowników, najczęściej negatywnych, w stosunku do wszelkich innowacji. Wspominaliśmy już, że większość z nas na słowo *zmiana* reaguje niezbyt entuzjastycznie. **TO WAŻNE, ABY OGRANICZYĆ LUB WYELIMINOWAĆ OPÓR WOBEC ZMIANY.** Aby dokonywanie zmian przyniosło oczekiwane efekty, trzeba przeprowadzać je w połączeniu ze zmianami w kulturze organizacyjnej firmy. Warto dbać o to, żeby rozmawiać z ludźmi, zbierać od nich informacje zwrotne i ustalać, czy to już pora na kolejny element zmiany, czy może lepiej jeszcze chwilę się wstrzymać po to, żeby cały proces przebiegał bezpiecznie. Szczególnie istotnym aspektem wprowadzania i utrwalania zmian jest szkolenie pracowników, zwłaszcza tych, którzy są związani z wdrażanymi projektami. Zmiany w poziomie kwalifikacji pracowników, pogłębianie ich umiejętności i kompetencji, stanowią ważny skład-

nik reorganizacji firmy. Jedno jest pewne: podczas procesu dokonywania zmian będzie pojawiał się opór. Jakie są jego źródła? Przede wszystkim, tkwią one w samej istocie zmiany. Kiedy słyszysz o zmianie, od razu pojawia się obawa przed obniżeniem dotychczasowego poziomu zaspokajania potrzeb. Boisz się, że coś zostanie ci zabrane, coś będzie inaczej. Po drugie, ludzie boją się tego, że stracą twarz, czyli że być może to, jak do tej pory funkcjonowali, nie będzie już wystarczające, a oni nie podołają nowym wymaganiom. Bardzo często w grę wchodzi także negatywna ocena nowego rozwiązania lub błędy w projektowaniu. Niektórzy wychodzą z założenia, że nie ma potrzeby, by cokolwiek zmieniać, skoro coś działa. Sporo oporów dotyczy również organizacji całego procesu zmiany. Czasami przeprowadza się go błędnie albo wprowadza się zmianę, nikogo o tym nie informując. Przemyśl to, jak będziesz wprowadzać zmiany w swojej organizacji i w jaki sposób poinformujesz o tym ludzi. Jeżeli zrobisz to w niewłaściwy sposób, twoi współpracownicy mogą się bardzo zdziwić. Jeden z naszych klientów opowiedział nam kiedyś o sytuacji, kiedy wraz z żoną w jednej chwili podjął decyzję o tym, że przenoszą się do innego miasta i będą zarządzać swoją organizacją zdalnie. Ten klient przyszedł do firmy, poinformował pracowników, że w przyszłym tygodniu wyprowadza się do innego miasta i że od tej pory to oni będą zarządzać sprawami na miejscu. Nietrudno się domyślić, że ludzie bardzo negatywnie ocenili proces wdrożenia tej zmiany i byli bardzo niepewni. Obawiali się tego, co się wydarzy, jak to będzie wyglądało, na czym będzie polegało zarządzanie. Jeśli znasz nieco kwestie sposobu funkcjonowania ludzkich osobowości, pewnie rozumiesz, jak przyjęły to trzy kolory mózgu oraz osoby o różnych typach charakteru.

Kolejnym czynnikiem, który sprawia, że ludzie czują opór wobec zmiany, jest brak dostatecznego uczestnictwa pracowników w całym procesie. Oznacza to, że kierownictwo podejmuje decyzję, dyrekcja czy właściciel firmy coś ustala i w ogóle nie konsultuje tego

z pracownikami. W naszej organizacji staramy się rozmawiać z pracownikami, pytać, co warto ich zdaniem zmienić, jak widzieliby dany proces. Bardzo często zdarza się, że zespół podaje powody, przez które konkretna zmiana może nie zostać wprowadzona bezpiecznie albo może się nie udać. W takich sytuacjach okazuje, że jako właściciele firm nie zawsze wpadamy na genialne pomysły. Tutaj kłania nam się już natomiast poczucie własnej wartości, któremu przeznaczamy w tej książce sporo uwagi.

Innym elementem oporu wobec zmiany będzie brak przełożenia efektów danej zmiany na motywację ludzi. Może się okazać, że w związku z wprowadzeniem zmiany motywacja pracowników spadnie. Kiedy spada motywacja, odbija się to na wszelkiego rodzaju czynnikach związanych z budowaniem organizacji i zarabianiem przez nią pieniędzy. Zdarzają się także błędy w informowaniu o zmianie, dlatego warto robić to w naprawdę precyzyjny sposób. Jeśli nie wiesz, jak się do tego zabrać, poszukaj fachowca w temacie. Czasem trzeba oddać pewne kompetencje na zewnątrz; jako przedsiębiorcy nie musimy być ekspertami od wszystkiego. Sami niejednokrotnie zapraszamy konsultantów i trenerów, od których się uczymy. Kiedy potrzebowaliśmy nauczyć się działania YouTube'a, zaprosiliśmy osoby, które są w tym temacie dużo bardziej doświadczone. Kiedy chcieliśmy wprowadzić zmiany strategiczne, zaprosiliśmy konsultanta, który nam w tym pomógł. Nie ma nic złego korzystaniu z zewnętrznej pomocy.

Z psychologicznego punktu widzenia, może warto zacząć robić to, czego się boisz. Większość z nas po prostu boi się zmiany, dlatego jej nie dokonuje. Strach przed zmianą często powoduje, że nasze poczucie własnej wartości jest zachwiane. Jest takie powiedzenie, że tylko krowa nie zmienia poglądów i chyba rzeczywiście tak jest. Masz prawo zmienić decyzję, masz prawo zmienić opinię, masz prawo zmienić założenie, które wprowadziłeś w swojej organizacji,

bo zmieniły się okoliczności, twoje przekonanie albo twoja wiedza w danym temacie. Po prostu dowiedziałeś się czegoś nowego albo u konkurencji czy w gospodarce wydarzyło się coś takiego, że musisz wprowadzić zmianę, której wcześniej nie brałeś pod uwagę. Jeżeli wdrażasz zmianę i nie wiesz, czy przyniesie ona dobre rezultaty, a większość z nas tego nie wie, warto eksperymentować, czyli sprawdzać, które elementy z naszego planu zmiany mogą zadziałać. Mocno zachęcamy cię też do tego, żeby stawiać na nowe technologie. Im więcej u ciebie czerwonego lub niebieskiego mózgu, tym bardziej będziesz otwarty na nowe procesy, które mogą coś usprawnić. Przyglądaj się temu, co dzieje się w środowisku informatycznym i w mediach społecznościowych. Obecnie wiele osób buduje wizerunek swoich firm, korzystając z zupełnie nowych narzędzi. Mnóstwo ludzi tworzy podcasty, nagrywa widea, pisze książki czy artykuły. Wszystko żyje.

Zmiana jest czymś nieustającym, czymś, co cały czas będzie się pojawiało. Kiedy wszystko wskazuje na to, że będzie ona konieczna, Ania zadaje sobie pytanie: „**CO NAJGORSZEGO MOŻE SIĘ WYDARZYĆ, JEŻELI WDROŻYMY TĘ ZMIANĘ?**”. Dodatkowo warto zadać sobie pytanie, o którym wcześniej wspomnieliśmy, czyli, czy to co chcesz zrobić, jest ode ciebie zależne. Nie ma sensu skupiać się na tym, czego nie możesz kontrolować. Jeśli widzisz, że coś złego dzieje się w twojej organizacji, zastosuj zasadę „zabij potwora, póki mały”. Dokonaj zmiany, zanim dana sytuacja rozrośnie się do niebotycznych rozmiarów. Jest jeszcze zasada, którą wyczytaliśmy kiedyś w którejś z książek Anthony’ego Robbinsa. Mówi ona o zmianie związanej z dwoma milimetrami i dotyczy historii chirurga plastycznego, który pracował z gwiazdami sceny w Stanach Zjednoczonych. Ten chirurg plastyczny cały czas miał mnóstwo klientów. Przed drzwiami jego gabinetu ustawiały się ogromne kolejki. O co chodziło? Mówiono, że kiedy wykonywał operacje plastyczne, zmiany nie były widoczne gołym okiem, a jednak było widać, że coś się

zmieniło. Czasami zdarza się tak, że ktoś idzie sobie zrobić operację plastyczną i cały świat widzi, że właśnie wyszedł z takiego zabiegu, ponieważ nagle z trzydziestolatki zrobiła się piętnastolatka. Wspomniany chirurg dokonywał natomiast niewielkich zmian, które nazywał zmianami o 2 milimetry. Zastosowane w różnych miejscach i w różnym czasie powodowały one jedną dużą zmianę. W pewnych sytuacjach warto wziąć z niego przykład.

Gorąco zachęcamy cię do tego, abyś po przeczytaniu tego rozdziału zaczął wdrażać zmiany w swojej firmie. To nie mają być zmiany rewolucyjne. Zamiast nich wdrażaj zmiany ewolucyjne, 2 milimetry na dzień. W końcu będziesz dzięki nim w stanie dokonać jednej wielkiej zmiany i dostosować swoją organizację do aktualnych potrzeb i oczekiwań rynku.

- 1 Jeśli coś nie działa, zmień to.
- 2 Zmiana nie jest umiejętnością, tylko motywacją. Jest ona zależna od twojego: decyduję.
- 3 Eksperymentuj, sprawdzaj i zmieniaj, aż do oczekiwanego skutku.
- 4 Ciągłe szukaj nowego „sera”, nowych rozwiązań. Rozszerzaj menu.
- 5 Pamiętaj, że wszystko żyje. Dopóki to widzisz i kontrolujesz, jesteś bezpieczny w biznesie.
- 6 Decyduj. Każda decyzja jest lepsza niż jej brak.
- 7 Jeśli coś nie działa, zmieniaj decyzje. Nie pracuj na tym, co zawsze działało, bo w końcu może przestać.
- 8 Stawiaj na nowe technologie. Bądź otwarty i ucz się nowości.
- 9 Zawsze zadawaj sobie pytanie: „Co najgorszego może się wydarzyć, jeśli...?”. Przeanalizuj odpowiedzi i wybierz rozwiązanie dla siebie.
- 10 Pamiętaj o zasadzie ewolucji zamiast rewolucji. 2 milimetry robią różnicę.