



SPÓJNA
INTEGRACJA
REGIONALNA
EKONOMII
SPOŁECZNEJ II

Zarządzanie zmianą w instytucji

Iza Gawęcka



Stowarzyszenie Trenerskie Organizacji Pozarządowych
Warszawa 2023

www.stowarzyszeniestop.pl



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

CZYM JEST ZMIANA?

Według SJP PWN zmiana to „fakt, że ktoś staje się inny lub coś staje się inne niż dotychczas”¹. Określ, ujęć teoretycznych i metod z zakresu zarządzania zmianą są setki. Na potrzeby tego tekstu przyjmuję definicję zmiany z perspektywy wieloaspektowej (Griffin, 2004):

” Zmiana organizacyjna to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji, która może dotyczyć każdego jej aspektu: harmonogramów pracy, grupowania stanowisk pracy, rozpiętości zarządzania oraz samych ludzi².

Chcę, żeby zawarte tu treści mogły być użyteczne zarówno we wprowadzaniu niewielkich zmian, jak i w przypadku dużych, strategicznych procesów. Pragnę podać wskazówki, które mogą być pomocne dla osób i zespołów planujących zmianę lub spodziewających się jej. Zaznaczam jednak, że przedstawione tutaj metody to jedynie wstęp i inspiracja do dalszego zgłębiania tematu.

Mysząc o zarządzaniu zmianą, nie sposób pominąć ogólnej perspektywy zmiennego środowiska, w jakim funkcjonujemy. Trzystopniowy model zarządzania zmianą Lewina z 1947 roku podaje, że proces zmiany to: **rozmarzenie – zmiana – ponowne zamrożenie**. Tutaj, z założenia, instytucja czy przedsiębiorstwo funkcjonują w stabilnych warunkach i mogą zamknąć zmianę w określonym czasie. Jednak sięganie do teorii z tak odległej przeszłości bez szerszego kontekstu może szybko wyprowadzić nas na manowce. Skala postępu i zmienności otoczenia nie tylko może przytłaczać, ale też stawia przed nami pytanie, czy zmiana może być zakończonym procesem. Czy może jest stałą, niczym w słynnej maksymie Heraklita „Jedyną stałą w życiu jest zmiana”.

Wspólnotowych doświadczeń dostosowywania się do nowych warunków nam nie brak. Okres pandemii COVID-19 i związanego z nią lockdownu przyniósł wiele zmian, które musiały zostać wdrożone błyskawicznie, bez przygotowania. To doświadczenie można rozpatrywać indywidualnie – przecież każda osoba inaczej spędziła ten czas, doświadczyła innych sytuacji zawodowych i prywatnych. Ale na pewno w okresie wzmożonych obostrzeń musiała się zmierzyć z wprowadzeniem do swojego życia czegoś nowego, innego. Warto przyjrzeć się własnym reakcjom na pandemię. Wspomnienie tego czasu może być użyteczne również

¹ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zmiana.html> [dostęp: 10.09.2023].

² B. Mróz-Gorgoń, *Rebranding. Strategiczna zmiana dla organizacji*, Warszawa 2021.

w twoim zespole i miejscu pracy. Sięgnij do tego doświadczenia. Możesz zauważyć, że reakcje na zmianę były rozmaite – dla jednych mieściły się w spektrum komfortu, dla innych były trudne do zaakceptowania. Na pewno pojawiały się różne emocje, wątpliwości, krytyka. Stefan Batory (innovator, przedsiębiorca, twórca start-upów Booksy i iTaxi) w rozmowie o okresie pandemii mówi: „Ludzie dostosują się do wszystkiego, tylko muszą mieć na to czas. Każda rewolucja i gwałtowna zmiana zawsze budzi opór, bo nie wiemy, jak sobie poradzić w nowych okolicznościach”³. Bunt w odpowiedzi na zmianę można uznać za naturalną reakcję obronną na zagrożenie *status quo*. Przykład pandemii będzie użyteczny w kontekście niniejszego tekstu. Podaję go ze względu na aktualność i uniwersalność.

REAKCJA NA ZMIANĘ

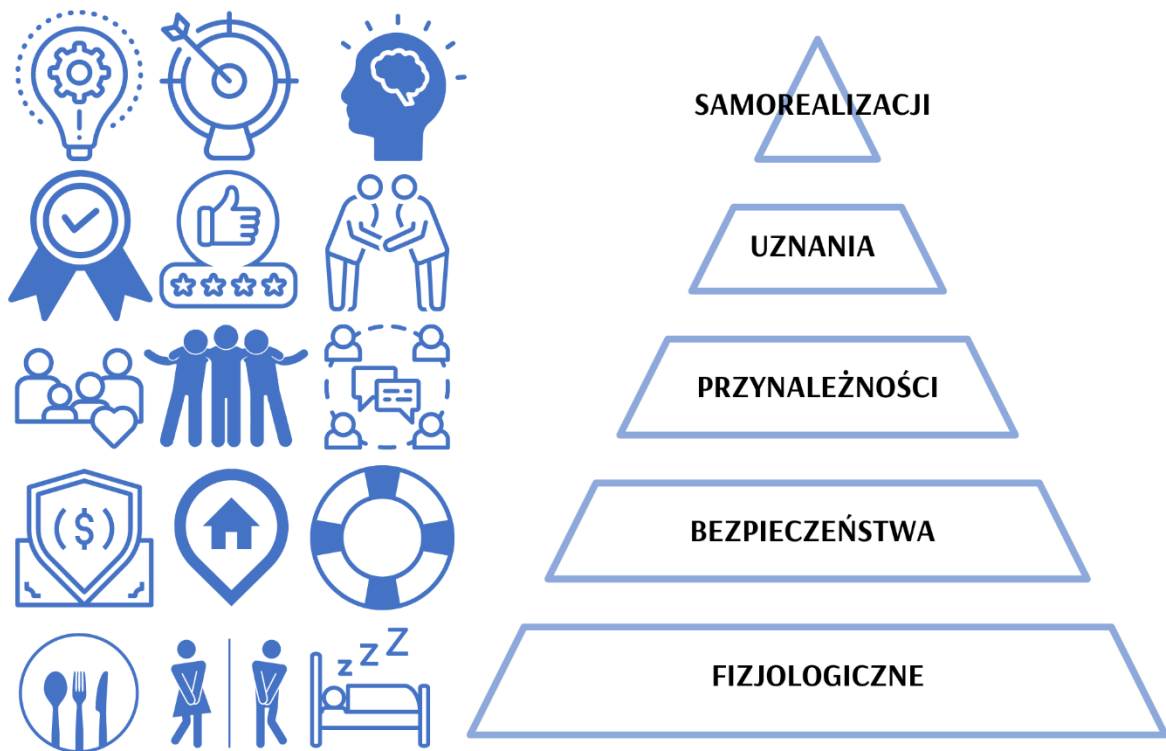
Zmiana naraża na wyjście ze strefy komfortu. Może uruchamiać różne postawy: lęk, bunt, walkę, ostrożność, ciekawość, gotowość. Wszystkie one są normalną reakcją, jednak dobrze jest się na nie przygotować.

Pomocne będzie zastanowienie się, z jakimi potrzebami możecie się mierzyć ty i twój zespół w kontekście nowej sytuacji. Przywołam tutaj często przytaczaną piramidę potrzeb Abrahama Maslowa jako model dobrze opisany i znany. Zakłada on, że aby osoba mogła realizować potrzeby wyższego rzędu, muszą być zaspokojone te leżące niżej. Być może jesteś osobą koordynującą, wprowadzającą daną zmianę? A może liderką niższego szczebla lub członkiem grupy, ale wiesz, że nowa sytuacja dotknie twój zespół. Warto wtedy zastanowić się, jak obecny stan rzeczy zaspokaja poszczególne potrzeby ludzi, a także które z nich będą zagrożone w związku ze zmianą.



Miejsce pracy odpowiada bezpośrednio na każdą z potrzeb w piramidzie. Różne osoby będą jednak miały inne odczucia co do jej poszczególnych pięter i odmienny sposób realizowania każdego z nich.

³ K. Korwin-Piotrowska, *Reset – świat na nowo*, Kraków 2021, s. 284.



Abraham Maslow, 1943 r.

Przyjrzyj się piramidzie. Opisz, jak obecnie miejsce pracy zaspokaja poszczególne potrzeby twojego zespołu. Zastanów się, które z nich będą zagrożone przy wprowadzaniu zmiany. Które będą zagrożone tylko dla wybranych osób? Dla których?

Podczas pandemii mogliśmy i mogliśmy obserwować, jak duży wpływ na społeczeństwo miały ograniczenia związane z realizowaniem podstawowych potrzeb, takich jak np. kontakt z naturą (ograniczenie wychodzenia z domu). Zwiększenie codziennego komfortu wynikającego z przebywania w miejscu pracy może pomóc w budowaniu gotowości do zmiany.

Zazwyczaj podczas wprowadzania zmiany osoby doświadczają utraty **poczucia bezpieczeństwa**, które jest zbudowane na stabilizacji i oswojeniu z obecną sytuacją. Transparentność i rozwianie pojawiających się wątpliwości mogą zwiększyć poczucie bezpieczeństwa w zespole i zmniejszyć opór wobec zmiany. Zauważ, że jest to jedna z potrzeb, która stanowi podstawę piramidy. Bez jej zaspokojenia pracownikom i pracownikom będzie trudno pójść dalej, czuć się częścią zespołu i realizować swoje ambicje.

Potrzeba przynależności i potrzeba uznania mogą zostać zachwiane, jeśli zmiana bezpośrednio wpływa na pozycję osób w zespole, siłę ich głosu czy strukturę organizacyjną. Wspierać grupę w dostosowaniu się do nowych warunków mogą spotkania integracyjne, wspólne rytuały, rutyny i docenienie pozytywnych postaw wobec zmiany.

Miejsce pracy, zaangażowania lub aktywności to także miejsce, w którym ludzie realizują swoje ambicje (**samorealizacja**). Jeśli w twoim zespole osoby mają własne projekty albo planują wdrażanie swoich pomysłów, to warto zaproponować spotkania indywidualne, żeby omówić sytuację i rozwiązać ewentualne wątpliwości.

PRZEBIEG ZMIANY



Patrząc na powyższy wzór, porzuć przywiązanie do języka matematyki. Jest to raczej forma uproszczonej równoważni, w której szalę sukcesu przeciążą trzy czynniki:

- **Niezadowolenie** z obecnej sytuacji – świadomość potrzeby zmiany, poczucie przytłoczenia aktualnym stanem rzeczy, wiedza o słabych stronach istniejącego do tej pory rozwiązania.
- **Wizja** nowej przyszłości – uwspólniony obraz tego, jak może być lepiej. Ambitna, kusząca, zachęcająca i klarowna.
- **Pierwszy krok...** i kolejne – jasna ścieżka sposobu wprowadzenia zmiany: jak będzie wyglądał proces wdrażania, pracy zespołu, terminów, budżetu itd.

Te trzy czynniki powinny być mocniejsze niż opór (niechęć wobec rzeczy nowych, przeciwstawianie się decyzjom), który jest naturalną reakcją na zmianę. Warto pamiętać, że nie zawsze jest to niechęć do samej decyzji – czasami wywołuje go sposób prowadzenia procesu. Wzór pokazuje nam, że dobre przygotowanie gruntu pod komunikowanie zmiany, potrzeb, z jakich ona wynika, tego, jak będziemy działać po zmianie oraz jak przebiegnie jej implementacja, to najważniejsze składowe sukcesu.

Opór (podobnie jak konflikt w procesie grupowym) wcale nie oznacza przegranej. Może być ważnym momentem, z którego wyciągniemy wnioski na przyszłość, o ile stworzymy przestrzeń na wysłuchanie wszystkich głosów i dopuścimy do otwartej rozmowy o obawach.

To, jak będziemy pracować z oporem zespołu, w dużej mierze zależy od przygotowania i nastawienia osoby liderekiej.

CO ROBIĆ?

Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą wyszczególnia sześć rekomendacji:

- „**Informuj** i ucz metodyki zarządzania zmianą, jaką wykorzystujesz w swojej organizacji dla wdrożenia konkretnej zmiany
- Jasno określaj stan docelowy zmiany, najlepiej angażując interesariuszy
- **Włączaj pracowników** do zespołu kierującego wdrożeniem zmiany
- Oszacuj i komunikuj budżet i termin zakończenia zmiany
- Organizuj codzienne stand-upy oraz retrospektywy kończące etap
- **Dostarczaj najlepszych praktyk i konkretnych narzędzi**”⁴.

Idąc tropem tych poleceń, opiszę szerzej pomysły na praktyczne zastosowanie trzech z nich:

Informuj!

1. Przygotuj szczegółowe **pakiety informacji**, w których zawrzesz opis zmian. Mogą być kierowane do poszczególnych działów lub uniwersalne. W stworzeniu takich dokumentów pomoże ci opisany w poprzedniej części „wzór na zmianę”.
Co powinien zawierać pakiet?
 - Informację o przyczynach zmiany, a więc opis, co w danym obszarze dotychczas nie działało, czego brakowało, jakie motywacje kierowały podjęciem decyzji o zmianie.
 - Wizję przyszłości, która czeka zespół, organizację lub instytucję po wprowadzeniu zmiany, opis szans na rozwój i usprawnienia.
 - Klarowny opis poszczególnych kroków, które podejmiecie w ramach wprowadzania zmiany, razem z zaplanowanymi spotkaniami, kamieniami milowymi, deadline’ami.

⁴ J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), *VIII Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, Wrocław 2023.

2. Zaplanuj **spotkania** z pracownikami i pracownicami. Dostosuj liczbę i charakter rozmów do skali wprowadzanej zmiany. Zaoferuj zespołowi, że możesz spotykać się indywidualnie, żeby omówić wątpliwości.
3. **Informuj o postępach** wokół wprowadzanej zmiany. Nawet jeżeli będą to krótkie wiadomości na platformie, którą posługujecie się w codziennej komunikacji, to zwiększy to zaangażowanie osób i zmniejszy opór wobec niewiadomego.

Włączaj pracownice i pracowników!

1. Zaproś zespół do wspólnego **diagnozowania przyczyn problemu**. Może to być kluczowe dla uzyskania pełnego obrazu sytuacji. Dodatkowo pomoże zbudować wspólne niezadowolenie z obecnego stanu rzeczy, co stanowi pierwszy krok w zmianie.
2. Zaplanuj wykorzystanie przynajmniej jednego narzędzia, które pozwoli na włączenie całego zespołu w opracowanie planu zmiany. Może to być anonimowa **ankieta**, **spotkanie** z burzą mózgow, **e-mail** z prośbą o odpowiedź na pytania. Uwaga! Koniecznie odnieś się do uwag i pomysłów zespołu. Jeśli nie możesz ich wdrożyć, wytłumacz dlaczego.
3. Wprowadź narzędzia, które **zminimalizują poziom hierarchii** podczas wprowadzania zmiany. Wszystkie osoby z zespołu, których dotyczy zmiana, mają wobec niej równoważny głos. Wiara w siłę wielości perspektyw i nowych pomysłów pomoże zmniejszyć ryzyko negatywnych postaw wobec zmiany.

Dostarczaj dobrych praktyk!

1. **Znajdź i przedstaw przykłady** wprowadzania podobnych zmian w innych instytucjach lub organizacjach. Sytuacja, która będzie znana całemu zespołowi, pomoże w rozmowie o tym, co ma się wydarzyć, i zmniejszy lęk przed niewiadomym.
2. Przygotuj zespół – **przekaż wiedzę** o samym procesie zmiany. Może to być wspólny warsztat, polecenie zapoznania się z artykułem, narzędzie, z którego planujesz korzystać.

Wyniki Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą wskazały, że „aż 81% zmian nie miało ustalonego terminu lub budżetu albo uczestnicy zmiany o nich nie wiedzieli, a aż 70% nie osiągnęło zakładanych celów”⁵.

⁵ J. Rubin, W. Grabowski, M. Naumiuk (red.), dz. cyt.

Tymczasem, biorąc pod uwagę niestabilny charakter naszych czasów, opieka nad procesem wprowadzania zmiany to nieustający obowiązek spoczywający na barkach osób menedżerujących i liderujących w zespołach. Warto mieć świadomość, że „menedżer nie może tak po prostu skinąć czarodziejską różdżką i wprowadzić niczym magik planowanych zmian. Do wszelkich zmian trzeba podchodzić w sposób systematyczny i logiczny, o ile mają one mieć szanse powodzenia. Aby realizować zmiany, menedżer musi rozumieć kroki niezbędne do ich skutecznego wprowadzenia, a także umieć sobie radzić z oporem pracowników”⁶. Jest to zadanie wymagające i skłaniające do ciągłego kształcenia się w temacie zarządzania zmianą. Wskazówki, na które chciałam zwrócić szczególną uwagę, jasno pokazują, że zwiększenie poziomu partycypacji wokół zmiany to najlepszy pomysł na zminimalizowanie ryzyk płynących z tego procesu. Partycypacja oznacza tu zarówno włączanie pracownic i pracowników w działania zespołu odpowiedzialnego za zmianę, jak i czynne zaangażowanie przełożonych i menedżerów, którzy swoją postawą i sposobem komunikacji mogą zwiększyć pozytywne nastawienie do nowego.

WAŻNE PYTANIA

Poświęcając czas na przygotowanie do zarządzania zmianą, sam_a doświadczasz zmiany w swoim myśleniu. Daj sobie na to czas i przestrzeń.

Pamiętaj, żeby przemyśleć odpowiedzi na pytania, które na pewno się pojawią:

- Dlaczego wprowadzamy tę zmianę?
- Dlaczego teraz?
- Dlaczego obejmuje ona te konkretne osoby?
- Jak będzie wyglądał nasz świat (biuro, zespół, organizacja) po wprowadzeniu tej zmiany?
- Jakie są korzyści z wprowadzenia tej zmiany z perspektywy zespołu?
- Jaki jest plan, budżet i harmonogram procesu wprowadzania tej zmiany?

Im bardziej przemyślane i konkretne będą twoje odpowiedzi, tym większa szansa na powodzenie.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Warszawa 1998, s. 396.

AUTORKA

Iza Gawęcka – kulturoznawczyni, ogarniaczka projektów społecznych, trenerka kompetencji miękkich. Specjalizuje się w facylitacji, czyli sprawianiu, że spotkania są efektywne, przyjazne i w pełni wykorzystują potencjał zespołu.

Koordynatorka autorskiego projektu Okno na teatr wykorzystującego historie lokalne, który od 2012 roku trafia do młodzieży z małych miejscowości i wsi. Koordynatorka Akademii Krytycznego Myślenia adresowanej do szkół i edukatorów. Strateżka, tutorka, wspieraczka.

BIBLIOGRAFIA

- Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Warszawa 1998.
- Korwin-Piotrowska K., *Reset – świat na nowo*, Kraków 2021.
- Mróz-Gorgoń B., *Rebranding. Strategiczna zmiana dla organizacji*, Warszawa 2021.
- Rubin J., Grabowski W., Naumiuk M. (red.), *VIII Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą*, Wrocław 2023.
- <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zmiana.html> [dostęp: 10.09.2023].