

Materiał do mini wykładu nt. psychologii zmiany

Modele zarządzania zmianą

Najbardziej popularnymi modelami zarządzania zmianą są:

- Koncepcja pola sił Kurta Lewina;
- 8 faz zmiany Johna Kottera.

TEORIA ZMIANY KURTA LEWINA¹

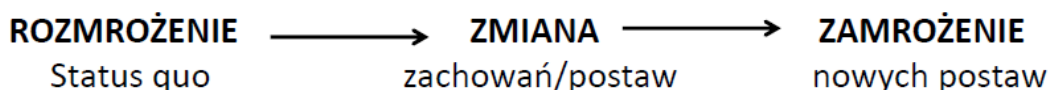
Zdaniem niemieckiego psychologa Kurta Lewina, przy wdrażaniu zmiany w organizacji, przede wszystkim trzeba się skoncentrować na emocjach i zachowaniach ludzi tam pracujących. Od nich bowiem będzie zależało powodzenie całego przedsięwzięcia. Wiemy natomiast, że tam gdzie w grę wchodzi emocje – zwłaszcza skumulowane i dotyczące dużych zespołów - tam można oczekiwać wszystkich możliwych scenariuszy przeprowadzania przez zmianę. Podstawowe mechanizmy zarządzania zmianą wskazane przez Lewina to:

Rozmrażanie – szereg działań zmierzających do wzbudzenia w ludziach akceptacji wysiłku jaki trzeba podjąć celem przejścia przez zmianę. Jest to o tyle trudne, że ludzie mają skłonność do trwania w sytuacji, która zapewnia im poczucie względnego bezpieczeństwa i kontroli. Niewiele osób lubi zmiany. One bowiem burzą dotychczasową równowagę i zakłócają poczucie bezpieczeństwa. Ponadto wymagają zmiany nawyków, które wykształcili przez lata. A zatem: proces rozmrażania będzie się wiązał z konfrontowaniem się z silnymi reakcjami i emocjami osób, wobec których zmiana jest adresowana.

¹ Za: Armstrong M., (2011, s. 375).

Zmiana/przejście – to czas kiedy stary porządek ustępuje nowemu. Kluczowe znaczenie ma tu przemiana postaw, ciągłe komunikowanie i wspieranie ludzi w wysiłkach, m.in. monitorowanie postępów, angażowanie jak największej liczby osób w proces zmian. Ludzie powinni utożsamiać się z celem i sensem zachodzących zmian. Kluczowym elementem modelu Lewina jest stwierdzenie, że zmiana - nawet poziomie psychologicznym – jest zawsze pewną drogą, a nie pojedynczym krokiem.

Zamrożenie – to szereg działań, które zmierzają do stabilizowania zmiany poprzez utrwalanie nowych reakcji w osobowości zainteresowanych. Zmianę należy utrwalić i spowodować, aby stała się nowym porządkiem.



Źródło: I. Kazimierska na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Moderator – dr Sławomir Jarmuż, Wrocław 2010.

Aby zmiana była wdrożona z sukcesem, wszystkie trzy kroki powinny być świadomie moderowane z uwzględnieniem wszelkich działań zaradczych w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych. W zmianie trzeba jednak dać sobie czas i zgodzić się z faktem, że przejściowo będzie gorzej.

Kurt Lewin podkreśla, że ludzie zmieniają swoje:

- postawy, jeżeli wyraźnie rozpatrzone zostaną źródła ich oporu. Tego rodzaju podejście zapewnia przede wszystkim akceptację, którą trudniej uzyskać, ale w zamian za to niesie ze sobą trwałe i prawdziwe zaangażowanie
- zachowania, w sytuacji gdy zmiana zostanie na nich wymuszona, przedstawiona jako „fakt dokonany” bez jakiegokolwiek konsultacji lub tylko pobieżnie wyjaśniona. W takim przypadku uzyskujemy tylko dostosowanie się - nie akceptację - z ich strony, a opór pozostanie.

W każdym programie zmiany realizowanej w organizacji można wskazać moment przełomowy, cechujący się tym, że siły napędzające równoważą się z siłami dążącymi do utrzymania status quo.

Kurt Lewin zaproponował metodologię analizy zmiany, którą nazwał „koncepcją pola sił”. Zdaniem Lewina wprowadzanie zmian to oddziaływanie na siebie dwóch sił: sprzyjających i hamujących. Siły te działają na siebie jak sprężyna. Im bardziej się naciska, tym bardziej odskakuje – tym silniejszą reakcję uzyskujemy w odpowiedzi na nasze działania.

Często popełnianym błędem przy wprowadzaniu zmiany jest to, że od razu podejmuje się kroki aby przeprowadzić zmianę, natomiast nie przygotowuje się ludzi do zmiany. Skuteczna zmiana powinna natomiast uwzględniać siły działające w całym polu. Oznacza to konieczność ukierunkowania wszystkich sił w jedną stronę. To daje szansę że cała energia i zaangażowanie zostaną wykorzystane na przeprowadzanie zmian, a nie na walkę z oporem.

Skuteczna zmiana polega na skierowaniu obu wektorów w jednym kierunku



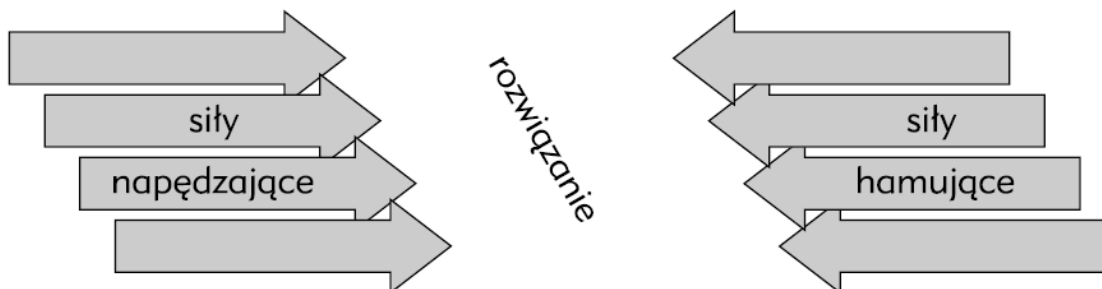
Rys. 2. Siły napędzające i hamujące/zewnętrzne i hamujące.

Źródło: I. Kazimierska na podstawie materiałów szkoleniowych firmy Moderator – dr Sławomir Jarmuż, Wrocław 2010.

Analiza pola sił to metoda oceny sił oddziałujących na dany problem lub kwestię. Niektóre siły wspierają rozwiązanie problemu (siły napędzające), inne mogą utrudniać

jego wyeliminowanie (siły hamujące).

ANALIZA POLA SIŁ



Rys. 1 Siły napędzające i hamujące
Źródło: Cannon J.A., McGee R., (2012, s. 59).

FAZY PRZECHODZENIA PRZEZ ZMIANY WEDŁUG KOTTERA²

Inny model przechodzenia przez zmianę opracował John Kotter, profesor Harvard Business School, jeden z największych autorytetów w dziedzinie wprowadzania zmian w organizacjach. Wraz ze swoim zespołem przeanalizował ponad 800 przypadków wdrażania znaczących zmian w organizacjach na całym świecie. Okazało się, że ok. 70 proc. przypadków wdrożenia zmiany było nieudanych. A tam, gdzie odniesiono sukces, postępowało mniej więcej zgodnie z opisanymi poniżej krokami³.

OSIEM KROKÓW SKUTECZNEJ ZMIANY:

² Za: JAK WSPOMAGAĆ PRACĘ SZKOŁY? Poradnik dla pracowników instytucji systemu wspomagania. Zeszyt 1: ZAŁOŻENIA NOWEGO SYSTEMU DOSKONALENIA NAUCZYCIELI. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa, 2015, str. 28-29.

³ J. Kotter, Jak przeprowadzić transformację firmy, Helion, Gliwice 2012, s. 256-260.

KROK 1. UŚWIADOMIENIE PILNEJ POTRZEBY WPROWADZANIA ZMIANY

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

przeanalizować - zrozumieć - zmienić

Schemat ten 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 zmiany jest uświadomienie NIEUCHRONNOŚCI, PILNOŚCI I WAŻNOŚCI zmiany.

KROK 2. ZYSKANIE ZWOLENNIKÓW ZMIANY

Wprowadzenie zmiany wymaga działań zespołu. Należy starannie dobrać ludzi, aby w zespole znalazły się osoby zaangażowane. Ważne jest, aby współpracować z osobami popierającymi zmiany, jak i z mogącymi nimi skutecznie kierować. Na tym etapie bardzo istotne jest wykształcenie umiejętności 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.

Ważne jest, aby wizję tworzył cały zespół i aby osoby wprowadzające zmiany identyfikowały się ze stworzoną wizją.

KROK 4. KOMUNIKOWANIE NOWEGO

Jednym z najważniejszych czynników powodzenia jest komunikowanie wizji i zmian. Należy dotrzeć do jak największej liczby osób, których zmiana dotyczy i powtarzać



wizję. Komunikacja powinna być prosta, emocjonalna i pokazywać korzyści zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych osób, związanych z ich 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

Prawie każda zmiana napotyka na różne bariery. Są to nie tylko bariery psychologiczne, ale również informacyjne oraz tzw. bariera szefa, czy brak współpracy w zespole itp. Na tym etapie należy badać klimat wokół zmian, prowadzić wiele rozmów i rozwiewać wszelkie obawy. Przydaje się też umiejętność słuchania, zrozumienia i chęć pomocy w uświadomieniu konsekwencji braku zmiany. Kluczowe na tym etapie jest zapewnienie wzajemnego wsparcia.

KROK 6. ZAPEWNIENIE NIEMIELKIEGO SUKCESU

Należy motywować ludzi do działania, nawet niewielki 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 nagłaśnianie 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 z programu wdrażanych zmian. Szczególnie ważna na tym etapie jest wytrwałość i elastyczność w reagowaniu na pojawiające się problemy.

KROK 8. UTRWALANIE ZMIANY

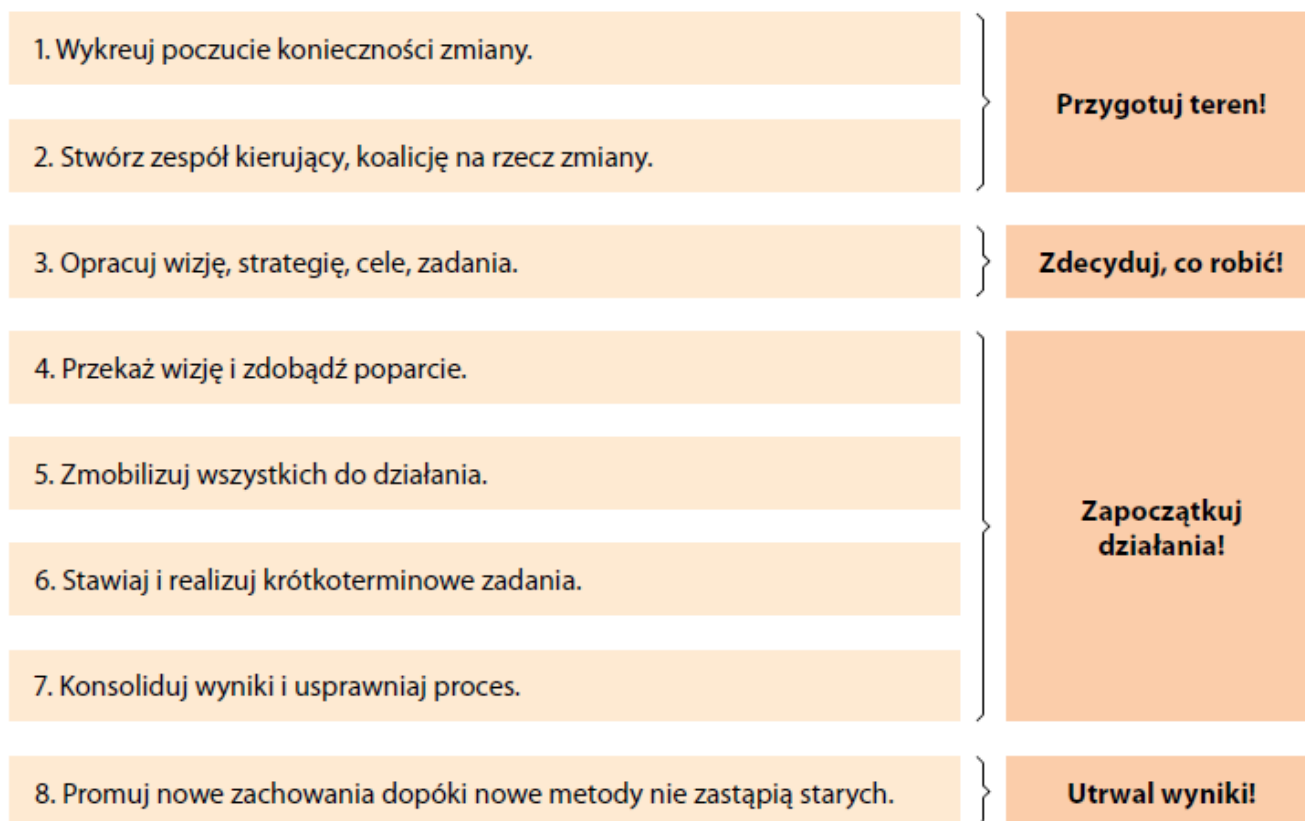
Ostatni etap zmiany to utrwalenie nowych praktyk, postaw i powstałej kultury. Nowa rzeczywistość oznacza korzystanie z wdrożonych zmian oraz niepowracanie do starych nawyków i przyzwyczajeń.



POŁĄCZENIE MODELU KOTTERA Z MODELEM LEWINA

Model opracowany przez Kottera wpasowuje się w szerszy kontekst zmiany niż model trzyetapowy procesu zmiany według Kurta Lewina.

Poniżej przedstawiamy połączenie modelu ośmiu kroków Kottera z trzyetapowym procesem zmian Lewina.



Źródło: Opracowanie Z. Domaradzka-Grochowalska na podstawie J. Kotter, P. Mueller, H. Rathgeber, *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.