

8 Kroków zarządzania zmianą wg. Kottera

Krok 1: Wywołanie poczucia pilności - pilnej potrzeby zmiany

- Aby zmiana mogła się dokonać, musi jej naprawdę chcieć cała firma. Wywołaj poczucie, że to musi się odbyć teraz, od razu – a nie „kiedyś”. Rozpocznij szczery i przekonujący dialog na temat tego, co dzieje się tu i teraz w firmie na rynku i z konkurencją. Jeśli wiele osób zacznie mówić o proponowanej przez Ciebie zmianie jako pilnej potrzebie, poczucie pilności może narastać i napędzać się samoczynnie.
- Zidentyfikuj potencjalne zagrożenia i opracuj scenariusze pokazujące, co może się wydarzyć w przyszłości jeśli wdrożymy zmianę, a co jeśli tego nie zrobimy. Poproś o wsparcie klientów, interesariuszy zewnętrznych i przedstawicieli branży, aby wzmocnić swoje argumenty.

Krok 2: Utworzenie silnej koalicji

- Aby przeprowadzić zmianom, należy zebrać koalicję lub zespół wpływowych osób, których siła pochodzi z różnych źródeł, takich jak stanowisko, status, wiedza fachowa i lokalizacja (np. oddział). W gronie koalicji warto mieć też przedstawicieli odbiorców (klientów) zmiany.
- Zidentyfikuj liderów w swojej organizacji (także nieformalnych), a także kluczowych interesariuszy. Poproś o zaangażowanie tych kluczowych osób.

Krok 3: Stworzenie wizji zmian

- Kiedy po raz pierwszy zaczynasz myśleć o zmianach, prawdopodobnie pojawi się wiele świetnych pomysłów i rozwiązań. Połącz te koncepcje w ogólną wizję, którą ludzie będą mogli łatwo uchwycić i zapamiętać.
- Opracuj krótkie podsumowanie (jedno lub dwa zdania), które uchwyci to, co "widzisz" jako przyszłość swojej organizacji.
- Stwórz strategię realizacji tej wizji.
- Upewnijcie się, że wasza koalicja na rzecz zmian potrafi opisać wizję w ciągu pięciu minut lub mniej (krótki prosty intuicyjny przekaz).

Krok 4: Przekazanie wizji

- Nie zwołuj tylko spotkań, aby przekazać swoją wizję. Zamiast tego mów o niej przy każdej nadarzającej się okazji. Wykorzystuj wizję codziennie przy podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. Jeśli będziesz mieć ją na uwadze, wszyscy będą ją pamiętać i reagować na nią.
- Ważne jest także, aby "postępować zgodnie z tym, co się mówi". To, co robisz (dajesz przykład), jest o wiele ważniejsze - i bardziej wiarygodne - niż to, co mówisz. Demonstruj zachowania, jakich oczekujesz od innych.
- Otwarcie i szczerze reaguj na obawy i niepokoje ludzi – spróbuj zrozumieć także te emocjonalne, irracjonalne obawy. Pamiętaj, że opór, obawa, spowalnianie zmian – to naturalne reakcje ludzkie. Przewidź czas na oswojenie się ze zmianą – w tym czasie edukuj, wspieraj, motywuj, tłumacz, nagradzaj ale nie krytykuj „oponentów”.

Krok 5: Usuwanie przeszkód

- Czy ktoś sprzeciwia się wprowadzeniu zmian? Czy istnieją procesy lub struktury, które stoją na przeszkodzie? Należy stworzyć strukturę umożliwiającą wprowadzenie zmian i stale sprawdzać, czy nie ma przeszkód (np. braku zasobów, narzędzi, ludzi, czasu, decyzji...) do ich wprowadzenia. Jeśli zespół wdrażający zmiany utknie na przeszkodach, to zmiana się rozsypie.
- Przyjrzyj się swojej strukturze organizacyjnej, opisom stanowisk pracy oraz systemom ocen i wynagradzania, aby upewnić się, że są one zgodne z Twoją wizją.
- Zidentyfikuj grupy i osoby, które opierają się zmianom, i pomóż im dostrzec korzyści (dla nich i dla firmy) ze zmiany.

Krok 6: Stwórz krótkoterminowe korzyści

- Nic nie motywuje bardziej niż sukces. Daj swojej firmie poczuć smak zwycięstwa na wczesnym etapie procesu zmian. W krótkim czasie (może to być miesiąc lub rok, w zależności od rodzaju zmiany) należy zapewnić pracownikom możliwość zobaczenia "szybkich zwycięstw". Bez tego krytycy mogą zaszkodzić postępom.
- Stwórz cele krótkoterminowe - nie tylko jeden cel długoterminowy. Każdy mniejszy cel powinien być możliwy do osiągnięcia, z niewielkim marginesem na niepowodzenie. Być może zespół ds. zmian będzie musiał bardzo ciężko pracować, aby osiągnąć te cele, ale każde "zwycięstwo", które uda się osiągnąć, może dodatkowo zmotywować cały personel.
- Szukajcie np. „prawie pewnych sukcesu” projektów, które można wdrożyć bez pomocy zdecydowanych krytyków zmiany. Dokładnie przeanalizuj potencjalne wady i zalety swoich pierwszych celów. Jeśli nie uda się osiągnąć jednego z początkowych celów, może to zaszkodzić całej inicjatywie zmian. Nie wybieraj wczesnych celów, które są kosztowne – jeśli nie jest to konieczne. Chodzi o to by nie wystraszyć nikogo.

Krok 7: Kontynuacja zmiany

- Wiele projektów zmian kończy się niepowodzeniem, ponieważ zwycięstwo ogłasza się zbyt wcześnie. Prawdziwa zmiana sięga głęboko. Szybkie zwycięstwa to dopiero początek tego, co należy zrobić, aby osiągnąć długoterminową zmianę. Podtrzymuj uzyskaną energię i kontynuuj zmiany, póki masz „rozpęd”

Krok 8: Zakotwiczenie zmian w kulturze korporacyjnej

- Należy stale dążyć do tego, aby zmiana była widoczna w każdym aspekcie organizacji – strukturach, procesach, zasadach, celach, systemach motywacyjnych, systemie szkoleń. Ważne jest także, aby liderzy firmy nadal wspierali zmiany.
- Przy każdej nadarzającej się okazji mów o postępach. Opowiadaj o sukcesach procesu zmian i powtarzaj inne zasłyszane historie.