**Jak przeprowadzić firmę przez proces zmian?**

**Co pewien czas pojawia się konieczność reorganizacji w rozmaitych obszarach, co jednak nie oznacza, że proces zmian zawsze kończy się sukcesem. Wiele zależy od odpowiedniego przygotowania, ale też od ludzi, którzy mają zmiany wdrażać.**

 **Zmiany są wpisane w rozwój każdej firmy – bez względu na jej rozmiar czy branżę.**

Już Niccolo Machiavelli zauważył, że niema rzeczy trudniejszej niż wprowadzenie nowego porządku. Trzeba bowiem skłonić ludzi, aby porzucili to, co dobrze znają i poprzez nieunikniony stan niepewności (a nawet chaosu) dążyli do „nowego”, które powinno być lepsze. Pod tym względem od XVI wieku nic się nie zmieniło. Zmiany nadal są trudne i najczęściej wywołują opór tych, których mają dotyczyć. I to nawet wtedy, jeśli wszystkim powinny przynieść wyłącznie korzyści.

- Nawet najlepiej przemyślania i zaplanowana zmiana organizacyjna nie zakończy się sukcesem bez wsparcia ze strony pracowników. I odnosi się to do wszystkich członków organizacji, niezależnie od tego, czy pełnią funkcje kierownicze czy wykonawcze – mówi Marta Bober-Lal, trener w firmie szkoleniowej Effect Group.

Aby zmiany w przedsiębiorstwie udało się skutecznie przeprowadzić, warto sobie uświadomić, że każda zmiana jest procesem. Nie jest to więc jednorazowe zdarzenie, które zmienia istniejący stan rzeczy, ale cały zestaw kroków, które mają doprowadzić do zaplanowanego rezultatu.

**Zmiany potrzebują poparcia**

Proces zmian raczej nie zakończy się sukcesem, jeśli osoba odpowiedzialna za jego przeprowadzenie nie będzie miała wyraźnego poparcia ze strony osoby decyzyjnej lub całego kierownictwa. Tzw. zielone światło ze strony zarządu to za mało. Osoby mające realną władzę w organizacji powinny aktywnie angażować się w zmiany, nadając im odpowiednią rangę i monitorując ich wdrażanie. W małej firmie taką osobą powinien być sam właściciel, w dużym przedsiębiorstwie – prezes lub menedżer wysokiego szczebla, a najlepiej cała koalicja liderów.

- Zmian dokonują indywidualiści o cechach przywódców, którzy są w stanie umieścić projekt zmian w porządku dziennym organizacji i utrzymać go tam do końca wdrożenia – podpowiada Marta Bober-Lal. – Strategia zmiany powinna zostać wyrażona w kategoriach operacyjnych, a więc w postaci konkretnych zadań do wykonania – podkreśla.

**Pracownicy muszą być gotowi**

Odpowiednie nastawienie i zaangażowanie osoby decyzyjnej to świetny punkt wyjścia, aby w proces zmian zaangażować pozostałych pracowników. Warto jednak mieć świadomość, że równie duże zaangażowanie wszystkich członków zespołu nie będzie łatwe. Tym, co może ułatwić przekonanie ich do większej aktywności, jest podkreślanie problemów wynikających z obecnej organizacji oraz wskazywanie korzyści, jakie wszyscy mogliby osiągnąć dzięki zmianom.

Bardzo ważne może być zachęcenie pracowników, aby sami wskazywali istniejące problemy, a następnie, aby zaproponowali możliwe rozwiązania w danym obszarze. Gdy natomiast zakres i harmonogram zmian zostanie już ustalony, warto jasno uzasadnić i wyjaśnić cały proces, a następnie przestrzegać ustalonego planu. Stanie się to łatwiejsze, jeśli kluczowe osoby w firmie zechcą wspólnie i aktywnie działać na rzecz zmian.

**Z wizją i liderem**

- Kluczowy element powodzenia procesu zmian to wizja – podkreśla trenerka Effect Group. – Wizja, jaka stoi za zmianami, powinna opisywać oczekiwany rezultat w taki sposób, który będzie porywał do działania osoby mające wprowadzić plan w życie. To właśnie od poziomu zrozumienia wizji oraz jej akceptacji zależy powodzenie całego procesu. Wizja musi być łatwa do zrozumienia oraz oddziaływać na ludzi na poziomie emocji – mówi.

Dobrze, jeśli proces zmian ma swojego lidera. Stać się nim może taka osoba, która jest gotowa wziąć odpowiedzialność za dokonywaną transformację. Jej kompetencje powinny znacznie wykraczać poza te standardowe, związane z pracownikami i zarządzaniem firmą. Lider dzięki swojemu zaangażowaniu może nadawać odpowiednią dynamikę zmianom, w tym motywować współpracowników. Osoba taka powinna na bieżąco reagować na problemy oraz ustanawiać i kontrolować wskaźniki zmian. W związku z tymi wymaganiami ważne, aby była to osoba komunikatywna, zdecydowana, a przy tym, aby wzbudzała powszechne zaufanie pracowników.

**Od planu do realizacji**

W całej złożoności procesu zmian nie możemy zapominać o sednie całego procesu, a więc o tym, jakie zmiany chcemy wprowadzić. Początkiem planowania jest wspomniana wyżej wizja zmian. Później należy rozłożyć proces na poszczególne etapy i zaplanować je w czasie.

Warto przy tym rozgraniczyć „zarządzanie zmianą” od „zmiany”, która jest celem tego procesu. Generalnie aktywności podejmowane w ramach zarządzania zmianą powinny się odbywać równolegle do zadań samej zmiany, ale może się zdarzyć, że wcześniej będzie trzeba przygotować grunt dla kolejnego etapu. Analizując konkretną sytuację wyjściową powinniśmy sprecyzować, co dokładnie musi zostać zmienione oraz kogo dana zmiana będzie dotyczyła. Następnie określamy stan gotowości do zmiany.

- Stan gotowości możemy ustalić poprzez wywiady, kwestionariusze, obserwacje, czy też analizy informacji. Efektem powinien być wykaz konkretnych działań z podziałem na etapy i powiązane z nimi grupy zaangażowanych pracowników – mówi Marta Bober-Lal. - Etap realizacji kluczowych zmian powinien się natomiast rozpocząć od projektowania zmian na poziomie organizacji oraz na poziomie kompetencji pracowniczych – podkreśla trenerka.

W praktyce bardzo ważne może się okazać podzielenie całego procesu na etapy, a te z kolei na jeszcze mniejsze kroki. Próba przeprowadzenia transformacji zbyt szybko, może prowadzić do ignorowania wielu pojawiających się problemów, a w takiej sytuacji opór ze strony pracowników może uniemożliwić dokonanie reorganizacji lub sprawić, że wprowadzone zmiany będą tylko pozorne. Pamiętajmy bowiem, że bez odpowiedniego zrozumienia sytuacji, większość zespołu dążyć będzie do zachowania „status quo".

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)