**Wszyscy chcą zmian – nikt nie chce się zmienić**

**Pracownicy bardzo często dostrzegają potrzebę wprowadzenia zmian w firmie. Nie oznacza to jednak, że reagują entuzjastyczne, gdy szefowie zapowiadają, iż zmiany (nawet te pożądane) faktycznie zostaną wprowadzone. Jeszcze gorzej, jeśli menedżer oczekuje, aby to sam pracownik zmienił coś w swoim sposobie pracy.**

Każda zmiana jest trudna. Zmiany w organizacji stanowią wyzwanie dla pracowników, którzy muszą odejść od tego co znane, przewidywalne (a przez to bezpieczne) i odnaleźć się w nowej sytuacji. Z tego też powodu wprowadzanie zmian trudne jest także dla menedżerów. Zazwyczaj mają oni świadomość, że każda nowa propozycja może wywoływać opór – jawny, przejawiający się w wyrażanych wprost protestach lub bierny – polegający np. na nierealizowaniu nowych zaleceń, pomimo pozornej zgody.

- Zmiana na zewnątrz (w otoczeniu: sposobie lub narzędziach pracy, procesach itp.) pociąga za sobą również konieczność zmiany wewnątrz (w człowieku). To wymaga wysiłku. Nie zawsze łatwo jest temu sprostać. Nie zawsze także szybko uzyskujemy tak dobre efekty, jak byśmy chcieli. Niechęć do zmiany jest więc całkowicie naturalna – mówi Magdalena Robak, trenerka w firmie szkoleniowej Effect Group.

**Jak skłonić pracownika do zmian?**

Jeśli menedżer chce, aby wprowadzane zmiany były akceptowane (i co za tym idzie, realizowane) przez pracowników, nie może unikać rozmów, bo to one są kluczowe. Samo wydanie nowych poleceń i zamknięcie się w gabinecie to najprostszy sposób na niepowodzenie.

- Kluczową rzeczą jest bycie z ludźmi na każdym etapie zmian. Służy temu rozmowa. Rozmowa, dzięki której ludzie rzeczywiście zrozumieją przyczyny zmian i je zaakceptują. Rozmowa, która pomoże im odkryć indywidualne lęki i pragnienia oraz wspólnie wypracować działania, które je realnie usuną. Rozmowa, która wzmocni pracowników w kryzysowych momentach. Rozmowa, dzięki której ludzie będą mogli szczerze powiedzieć co myślą i nie zostaną za to ochrzanieni. Rozmowa, która doceni to, co ludzie już osiągnęli i pomoże im poradzić sobie z tym, co jest dla nich trudniejsze – wymienia Magdalena Robak.

Drugim ważnym elementem w sytuacji zmiany są dobre wzorce ze strony szefów. Jeśli przełożeni chcą, żeby ludzie zmienili się zgodnie z tym, do czego sami próbują ich przekonać, powinni stać się przykładem. Szef powinien postępować zgodnie z oczekiwaniami i wytycznymi, jakie stawia podwładnym. Powinien być pierwszym, który wdraża zapowiadane zmiany i rozlicza je najpierw u siebie a potem u innych. Niestety, w praktyce często dzieje się inaczej.

- Klasycznym tego przykładem jest delegowanie menedżerów średniego szczebla na szkolenia z budowania postawy przywódczej. Jednak top-menedżerów na takich szkoleniach często brak. Uczestnik wraca do firmy z nowymi umiejętnościami i zapałem do zmian, ale tam trafia na stare przyzwyczajenia i styl zarządzania przełożonych. Ci, którzy wysłali go na szkolenie, sami niszczą jego motywację i nie dają okazji do wprowadzenia w życie nabytej wiedzy – mówi trenerka Effect Group.

Kolejny element to odpowiednie wsparcie ze strony przełożonego. Od dzieciństwa jesteśmy przyzwyczajani do koncentrowania się przede wszystkim na błędach i krytykowania. Feedback szefów zdecydowanie silniej koncentruje się na brakach, pomyłkach. Z jednej strony jest to oczywiste, ponieważ naszym celem w pracy jest prawidłowa realizacja zadań i celów. Gdy pracownik „zbacza” z odpowiedniej drogi, trzeba go na nią skierować. Jednak zwracanie uwagi wyłącznie na błędy – nawet jeśli jest konstruktywne – obniża samoocenę pracownika a tym samym może wywoływać negatywne nastawienie do szefa i wzmagać opór. W „najlepszym” przypadku sprawia, że pracownik dostosowuje się do oczekiwań przełożonego, ale robi to z zaciśniętymi zębami, wbrew sobie.

Mądre wsparcie polega na czymś zupełnie innym – chociażby na spokojnym tłumaczeniu, docieraniu do przyczyn popełnianych błędów, wspólnym poszukiwaniu możliwych rozwiązań – mówi Magdalena Robak – Nie chodzi oczywiście o to, by zaprzeczać porażkom lub uznawać błędy za nieistotne, ale by informacja zwrotna od przełożonego motywowała do rozwoju i rozwój wspierała. Mówiąc obrazowo – jeśli ktoś upada i nie może lub nie potrafi wstać, trzeba mu pomóc. Krzycząc na niego, na pewno go nie podniesiemy.

**Jak przekazywać informacje zwrotne?**

Problem w tym, że nawet jeśli menedżer chce udzielić podwładnemu konstruktywnych wskazówek, jego słowa i tak mogą zostać odebrane jako atak lub nieuzasadnione „czepianie się”. W końcu rzadko kto lubi słyszeć negatywne słowa na swój temat. Dlatego, aby zminimalizować ryzyko, że taka informacja zostanie źle odebrana, warto zadbać o przekazanie jej w odpowiedni sposób.

Podstawowe i dość powszechnie znane zasady głoszą, że udzielając pracownikowi informacji zwrotnej należy:

l oprzeć się na opisie faktów (np. „w raporcie brakuje informacji X i Y”) nie zaś na wyrażeniu swojej oceny (np. „raport jest niekompletny”);

l podać konsekwencje tych faktów (np. „nie będzie można przeanalizować obszaru A, a w konsekwencji podjąć decyzji w tym temacie”);

l wyrazić konkretne oczekiwania (np. „uzupełnij te dane do piątku do godz. 12:00”).

Natomiast znacznie mniej znane (choć nie mniej ważne) są zasady, zgodnie z którymi należy:

l skoncentrować się na tym, żeby wskazanie błędu lub braku stało się punktem wyjścia do wzmocnienia umiejętności pracownika;

l przeanalizować wspólnie z pracownikiem, jakiej wiedzy lub kompetencji mu zabrakło, żeby poprawnie wykonał zadanie;

l opracować konkretny plan działań w celu uzupełnienia brakujących kompetencji;

l ustalić (wspólnie) sposób działania, który zapobiegnie popełnianiu podobnych błędów w przyszłości,

l określić, jakiego wsparcia pracownik potrzebuje od szefa i firmy.

- Koncentracja podczas feedbacku tylko na pierwszych trzech punktach to myślenie typowe dla menedżera – podkreśla Magdalena Robak. – Dodanie kolejnych czterech to postawa lidera, który błąd zawsze traktuje jako okazję do nauki i rozwoju. Taka forma pokazuje pracownikowi, że szef skupia się na nim i na korzyściach, jakie może on odnieść z informacji zwrotnej – zauważa trenerka.

Czy postępowanie według powyższych zasad zlikwiduje potencjalny stres lub opór pracownika? Prawdopodobnie nie. Może go jednak znacznie zmniejszyć, a to już będzie stanowiło krok milowy na drodze do zmian.

[Effect Group](http://effectgroup.p)

Fot. Pixabay