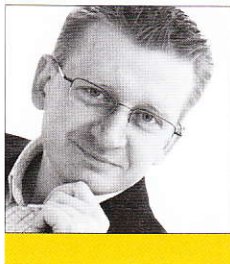


Koalicja na rzecz zmiany



Romeo

Grzębowski

licencjonowany
facylitator programu
Leading Bold Change,
coach ICC, ekspert
programu Talent Club,
prezes Extended DISC
Polska. Partner Time
for Team Development
Consultants,
członek założyciel
Stowarzyszenia
Profesjonalnych Mówców
w Polsce.

Zmiany w organizacji nie powiodą się, jeśli zabraknie zespołu, który wspólnie opracowałaby nową wizję i strategię funkcjonowania danej instytucji po zmianie.

Według Johna Kottera, profesora Harvard Business School, jednym z ośmiu najczęstszych błędów popełnianych podczas wdrażania zmiany jest stworzenie niedostatecznie silnej koalicji liderów zmiany czy też brak odpowiedniego zespołu kierującego zmianą. Dobrą ilustracją tego błędu są m.in. dwa przypadki z Warszawy.

Jesień 2009 r., Koleje Mazowieckie. Nowy prezes ogłasza założenia do nowego rozkładu jazdy, który miał likwidować nierentowne pociągi i dostosować go do potrzeb podróżnych. Efekt: zwolnienie prezesa, zmiany upadły.

Wiosna/lato 2010 r. Nowo powołany dyrektor Muzeum Narodowego próbuje przeforsować koncepcję radykalnych zmian w funkcjonowaniu muzeum. Wywołuje bunt pracowników, w efekcie podaje się do dymisji, zmiany upadły.

W obu tych przypadkach jednym z głównych powodów takiego efektu końcowego był bardzo silny opór pracowników, związków zawodowych oraz brak poparcia ze strony wpływowych osób ze strony właściciela. W prawidłowym podejściu, rekomendowanym przez Kottera, powinien powstać zespół (koalicja) osób zaangażowanych w zmianę, który wspólnie opracowałaby nową wizję i strategię funkcjonowania danej instytucji po zmianie. W skład takiego zespołu powinno wejść przynajmniej kilkanaście osób. Wśród członków takiego zespołu powinny znaleźć się osoby, które:

- mają wystarczającą władzę i wpływy do podejmowania decyzji, usuwania barier i uruchamiania działań;
- reprezentują różne szczeble i środowiska;
- reprezentują różne kompetencje, typy osobowości i grupy wiekowe;
- są darzone szacunkiem i sympatią w firmie.

Taki zespół, zanim zacznie merytoryczne prace, powinien poświęcić nieco czasu i uwagi na zbudowanie wstępnego zaufania i zacieśnienia relacji tak, aby prace w tym gronie mogły być prowadzone w szczerzej, otwartej i partnerskiej atmosferze. Często błędem jest uruchamianie zespołów projektowych złożonych z osób bez realnej władzy w firmie albo reprezentujących tylko jeden ośrodek wpływów. (np. tylko osoby z centrali, bez kluczowych osób z „terenu”).

W takim zespole nie może być osób jawnie lub niejawnie negujących wprowadzane zmiany. Warto też przygotować wcześniej strategię postępowania z takimi osobami, czyli eliminowania wpływu tzw. osób NIE-NIE. Zespół kierujący zmianą powinien w razie potrzeby korzystać z zewnętrznych ekspertów oraz stworzyć dodatkowe zespoły robocze do realizacji konkretnych projektów związanych ze zmianą. Warto pamiętać, że aby wprowadzić znaczącą zmianę w firmie z tysiącem pracowników, należy aktywnie zaangażować we wdrażanie tej zmiany minimum 100 osób, w tym 100 proc. zarządu, 90 proc. kadry menedżerskiej.

Z dobrym przykładem efektywnego zespołu kierującego zmianą miałem do czynienia podczas jednego z projektów, w którym duża instytucja finansowa w Polsce, planując radykalne zmiany w systemie funkcjonowania sił sprzedaży, zastosowała nieco inne niż dotychczas podejście. Zamiast ogłosić nową koncepcję i strategię (opracowaną wcześniej przez jednego z dyrektorów), powołano zespół, w którego skład weszli: wiceprezes ds. sprzedaży, wiceprezes ds. marketingu, regionalni dyrektorzy sprzedaży, wybrani kierownicy oddziałów, kilku wybitnych ogólnie podziwianych sprzedawców oraz przedstawiciele działu HR. Taki skład zespołu zapewnił dużą rangę temu procesowi zmiany, różnorodność perspektyw oraz efekt zaangażowania wywołanego poczuciem współtworzenia nowej wizji. ■

Bibliografia:

J.P. Kotter, *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review”, Skuteczne przywództwo, Gliwice 2009
J.P. Kotter, H. Rathgeber, P. Mueller, *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Gliwice 2008