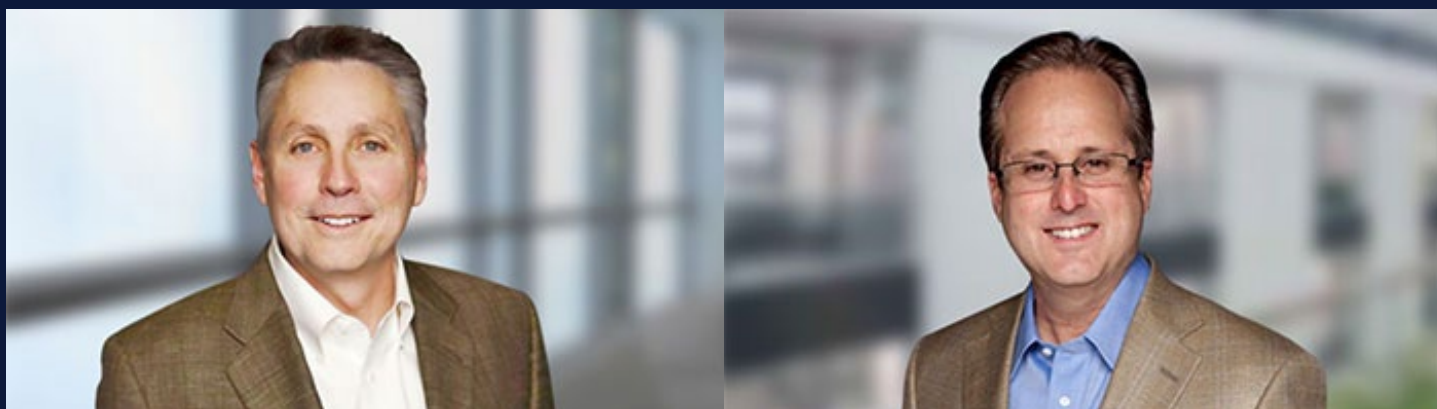


Metodologia zmiany Partners in Leadership

wywiad z Rogerem Connorem i Tomem Smithem, założycielami Partners in Leadership i autorami bestsellerów The New York Times.



Roger Connors i Thomas Smith są założycielami Partners in Leadership, którzy trzykrotnie znaleźli się na liście autorów bestsellerów The New York Times. Na świecie są uznanymi ekspertami w kwestii współodpowiedzialności w miejscu pracy, gdyż ich doświadczenia i wiedza są wyjątkowe w tym obszarze. Dzięki wieloletnim sukcesom na całym świecie, mają do zaoferowania głębokie zrozumienie oraz wsparcie dla zespołów zarządzających wdrażających przemianę w kulturze organizacyjnej poprzez sprawdzone modele i metodologię Partners in Leadership.

**ABY OTRZYMAĆ REZULTATY,
MYŚL W INNY SPOSÓB.**

CZYM ZAJMUJE SIĘ PARTNERS IN LEADERSHIP?

Connors: Mówiąc prosto, wspieramy zespoły liderów w osiągnięciu tego, co nazywamy Kluczowymi Rezultatami R2, które są tymi rezultatami, które organizacja potrzebuje osiągnąć, a nie tymi, które osiąga w danej chwili (R1). Większość organizacji posiada R2 – zestaw rezultatów strategicznych dla organizacji, które są niezbędne



do ich długotrwałego przetrwania oraz przewagi konkurencyjnej. Nasze podstawowe założenie mówi o tym, że to kultura prowadzi do rezultatów, a właściwa kultura – do oczekiwanych rezultatów R2.

Smith: Jako Partners in Leadership jesteśmy ekspertami w pomaganiu klientom określania i tworzenia kultury odpowiedniej, by osiągać rezultaty R2 poprzez pokazywanie im oraz pomoc w przyspieszaniu zmiany w zakresie tego, jak ludzie myślą i działają. Nasze założenie jest naprawdę proste: aby osiągnąć rezultaty R2, trzeba sprawić by ludzie myśleli i działali w sposób konieczny, by ten wynik osiągnąć. Zazwyczaj oznacza to po prostu, że potrzebna jest zmiana myślenia u ludzi.

WIĘKSZA
WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ
PRZYSPIESZA ZMIANĘ

JAK TO ROBICIE?

Smith: Często liderzy poszukują szybszej ścieżki w procesie zmiany – więcej agentów zmiany, lepszych wyników, szybszego postępu. Przez ostatnie 25 lat, podczas pracy z tysiącami klientów i milionami ludzi zaangażowanych w nasze szkoleniowe i konsultingowe przedsięwzięcia, nauczyliśmy się, że zmiana zachodzi w najbardziej efektywny sposób, jeśli rozpoczyna się ją od stworzenia Kultury Współodpowiedzialności. Bez podstawowej zasady pozytywnej współodpowiedzialności, ludzie eksternalizują proces zmiany i uważają, że to inni są odpowiedzialni za wprowadzane zmiany. W przypadku pozytywnej współodpowiedzialności ludzie internalizują zmianę i sami czują się za nią odpowiedzialni. Jeśli zasada osobistej współodpowiedzialności zostanie zastosowana jako fundament procesu zmiany, zostanie on przyspieszony, a ludzie staną się zdolni do myślenia i działania w inny sposób, co wpływa na osiągnięte rezultaty.

Connors: Oczywiście to podejście wymaga nowej definicji współodpowiedzialności. Wiele osób we współczesnych organizacjach czuje, że współodpowiedzialność to coś, co na nich spada kiedy coś źle funkcjonuje, a nie, że jest czymś co sami powinni zrobić, aby osiągnąć sukces. W naszej pracy redefiniujemy współodpowiedzialność, jako coś, co jest wynikiem osobistej decyzji aby zdobyć siłę do przezwyciężenia trudnych przeszkód i uzyskania oczekiwanych rezultatów. Przedstawiamy nasze Kroki Ku Współodpowiedzialności, dzięki którym ludzie zaczynają zachowywać się Powyżej Linii, aby Zobaczyć To, Przyjąć To, Rozwiązać To oraz Zrobić To, zamiast obsuwać się Poniżej Linii i utknąć w grach w obwinianie oraz poczuciu byciu ofiarą okoliczności.

Smith: To bardzo istotna kwestia. W czasach zmiany, ludzie mają tendencję do przemieszczania się Poniżej Linii, kiedy czują się w pułapce otaczających ich spraw, które mają poza kontrolą. Spadek Poniżej Linii nie jest niczym złym, jest jednak nieefektywny. Tam nic dobrego się nie wydarza, może oprócz odrobiny terapeutycznego odpoczynku. Utworzenie środowiska Powyżej Linii sprzyja pozytywnej współodpowiedzialności i nadaje rytm procesom zmiany. W tym rozumieniu zmiana dotyczy mnie i tego, co ja mogę zrobić aby wspomóc osiągnięcie R2.

MODEL PIRAMIDY
REZULTATÓW

CZYM JEST MODEL PIRAMIDY REZULTATÓW?

Connors: Model Piramidy Rezultatów jest bardzo prostym, lecz efektywnym środkiem do zrozumienia powiązania pomiędzy tym, co ludzie w chwili obecnej myślą i robią, a oczekiwanymi rezultatami. Ten model pokazuje, że rezultaty które otrzymujemy, pochodzą z działań, które ludzie podejmują.

Działania, które ludzie podejmują pochodzą z przekonań, które wyznają dotyczących





tego, co powinni zrobić i jak powinni to robić. Te przekonania pochodzą z przeszłych doświadczeń. Innymi słowy; doświadczenia budują przekonania, przekonania prowadzą do działań, a działania przynoszą rezultaty. Aby zmienić rezultaty, które otrzymujemy, musimy zmienić przekonania ludzi.



Smith: Menedżerowie i liderzy często popełniają błąd skupiając się jedynie na szczycie piramidy. Tak jakby była niewidzialna linia oddzielająca górną połowę piramidy od dolnej. To bardzo ważne, aby zadać pytanie: kiedy nie uzyskujemy pożądanego rezultatu, gdzie udajemy się na początku? Z naszych obserwacji wynika, że ludzie zazwyczaj udają się od razu na poziom działań. W zasadzie menedżerowie i liderzy często wpadają w pułapkę zajmowania się tylko szczytem piramidy. Tworzą nowe plany działań, procedury, a nawet restrukturyzacje – to wszystko w nadziei na przemianę w zakresie rezultatów – tylko po to, aby odkryć, że nic się naprawdę nie zmieniło w zakresie sposobu myślenia. To właśnie się dzieje, kiedy koncentrujemy się tylko na działaniach. Czy kiedykolwiek byliście świadkami restrukturyzacji, która nie zadziałała? My tak. Łatwo można zmienić to, gdzie ludzie siedzą, lecz to raczej nie wpłynie na sposób, w jaki myślą.

Kiedy pracujemy na samym szczycie piramidy często stosujemy strategię przymuszania, kiedy koncentrujemy się na wypracowaniu takich zachowań, które będą spójne z naszą wizją. Pracując „u dołu” piramidy stosujemy raczej strategię perswazji i przekonywania, kiedy koncentrujemy się na wspomoczeniu ludzi, aby w pełni zaangażowali się i stali się właścicielami swoich działań.

Pozwól, że zapytam – czy potrafisz zmusić kogoś, aby zmienił swoje przekonanie? Oczywiście, że nie – i właśnie dlatego wykorzystywanie Piramidy Rezultatów jest tak potężnym narzędziem. Kiedy ludzie zmieniają swoje przekonania, następuje autentyczna transformacja. Nie trzeba już mówić pracownikom co mają robić; teraz to oni są właścicielami zadań i wkładają swoje serca i umysły w realizację zadań.

Connors: Naturalnie pojawia się pytanie, dlaczego liderzy nie pracują na dole piramidy, zwłaszcza kiedy próbują wypracować poważną zmianę. Wydaje nam się, że dzieje się tak, gdyż nie są pewni jak to zrobić. Nasza metodologia wskazuje liderom jak unikać pułapki pracowania jedynie na górze piramidy oraz jak wykorzystywać całą piramidę, by przyspieszać procesy zmian.



ILE CZASU ZAJMUJE WYKREOWANIE PRZEMIANY ORGANIZACYJNEJ?

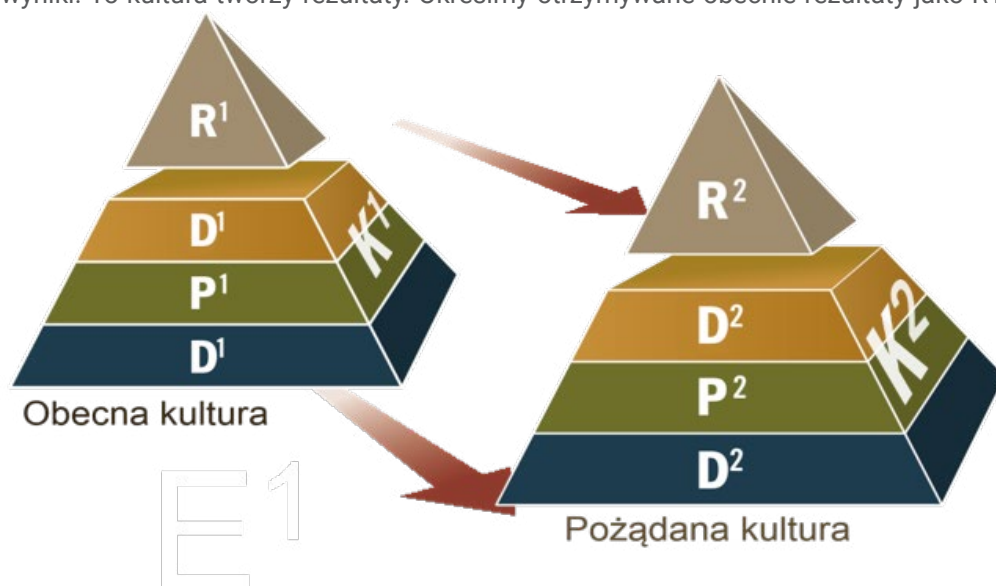
Connors: Wiele osób twierdzi, iż potrzeba naprawdę wiele czasu aby uzyskać autentyczną przemianę organizacyjną. Z naszej perspektywy zajmuje to tylko ile, ile zajmie przemiana przekonań. Gdy ludzie zmieniają przekonania, zmienia się cała organizacja. Kiedy ludzie zmieniają jedynie swoje działania, to jest to jedynie tymczasowe, a nawet – krótkotrwałe.

Pamiętam, że kiedy byłem małym chłopcem, mogłem mieć wtedy około ośmiu lat, pojechałem na rowerze do sąsiada, którego dom właśnie spłonął. Wtedy zrobiło to na mnie ogromne wrażenie i zapamiętałem widok pogorzeliska. To było przerażające. Cała kuchnia była spalona do cna. Jeden ze strażaków zabrał mnie do kuchni i pokazał mi, co się stało. Do gniazdka podłączony był toster i nastąpiło zwarcie – to była przyczyna pożaru. Od czasu tego wczesnego doświadczenia, byłem autentycznie przekonany, że nie wolno wyjść z domu nie sprawdzwszy uprzednio, czy na pewno toster jest odłączony od prądu. Po dziś dzień, po 45 latach, zawsze upewniam się, że toster jest odłączony zanim wyjdę z domu. Nikt nie musi mnie sprawdzać w tym zakresie, ani mi o tym przypominać, ani opracowywać strategii abym na pewno to robił. Sprawdzam toster, gdyż mam silne przekonanie które kieruje moim działaniem. Jeśli zmienisz działanie, otrzymasz chwilową poprawę; jeśli zmienisz przekonanie uchwycisz serce i umysł i uzyskasz głęboką przemianę organizacyjną.

PRZYŚPIESZANIE ZMIANY KULTUROWEJ

JAK SZYBKO ZMIEŃĆ SPOSÓB W JAKI LUDZIE MYŚLĄ O WYKONYWANIU SWOJEJ PRACY?

Smith: Wspieranie liderów w przyspieszaniu potrzebnej zmiany w sposobie w jaki ludzie myślą i działają to clou działania Partners in Leadership. Nie chodzi o zmianę dla samej zmiany. Zgodnie z modelem, to kultura organizacji jest odpowiedzialna za jej wyniki. To kultura tworzy rezultaty. Określmy otrzymywane obecnie rezultaty jako R1.



Obecna kultura jest składową istniejących doświadczeń (D1), przekonań (P1) i działań (D1) z piramidy. Z definicji obecna kultura prowadzi do R1 – obecnie uzyskiwanych rezultatów.



STRATEGIA A KULTURA

Kiedy chcemy, by te rezultaty były inne – nazwijmy je R2 – ze względu na nową strategię, nowe uwarunkowania rynku, lub konkurentów, albo po prostu ze względu na chęć rozwoju, pojawia się bardzo proste pytanie: Czy obecna kultura może doprowadzić do rezultatów, których oczekujemy? Jeśli naprawdę istnieje kłopot z R2 tzn. otrzymywane rezultaty są znacząco różne od pożądanych, konieczne jest zrozumienie, że obecna kultura nie jest w stanie doprowadzić do osiągnięcia R2. Obecna kultura prowadzi jedynie do R1. Aby osiągnąć R2 trzeba rozpoznać konieczne przemiany na poziomie działań (D2), przekonań (P2) i doświadczeń (D2). Przyspieszenie tej przemiany w kulturze organizacji, co prowadzi do przewagi konkurencyjnej.

CO JEST WAŻNIEJSZE? STRATEGIA CZY KULTURA?

Connors: Wszyscy słyszeliśmy twierdzenie, że „każdego dnia kultura zjada strategię na lunch”. Biorąc pod uwagę to, z czego się utrzymujemy, naprawdę doceniamy że kultura stanowi wysoki priorytet na liście spraw do załatwienia top menedżerów. Dokładnie tam powinna się znajdować. Jednak bez efektywnej strategii – odpowiedniej, zwycięskiej strategii – kultura sama nie zaprowadzi Cię tam, gdzie chcesz być.

Smith: Jednakże kultura jest zazwyczaj ostatnią z podejmowanych inicjatyw, mimo że powinna być pierwsza. Kultura pracuje zawsze 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu – nigdy nie ma urlopu, nie wychodzi na lunch, nie bywa na zwolnieniu. Zawsze pracuje wysyłając ludziom wytyczne o tym jak powinni myśleć i działać w pracy – mówiąc im nad czym i jak mają pracować. Kultura albo pracuje dla Ciebie wspierając wdrożenie strategii i osiągnięcie R2, albo działa przeciwko Tobie.

Connors: To jest kluczowe pytanie – czy w obecnej chwili kultura Twojej organizacji pracuje dla Ciebie, czy przeciwko Tobie? Dzielimy się naszym głębokim przekonaniem, że albo Ty zarządzasz kulturą, albo ona zarządza Tobą.

Jeden z naszych klientów z branży detalicznej posiadający ponad tysiąc sklepów doświadczał spadku sprzedaży. Powiedzieli nam, że próbowali już dziesięciu różnych inicjatyw dotyczących całej organizacji, i wszystkie z nich zawiodły jeśli chodziło o spadki sprzedaży. Nie mając już innych opcji, zdecydowali się na pracę nad kulturą.

Rozpoczęliśmy współpracę pilotowo prowadząc 50 sklepów. Kryteria programu pilotażowego były bardzo wyraźnie sprecyzowane: wzrost sprzedaży poniżej 2% oznaczał brak dalszej współpracy, wynik pomiędzy 2% a 4% dalszą analizę możliwości, natomiast powyżej 4% - wdrożenie w całej organizacji. W tych pierwszych 50 sklepach wdrożyliśmy nasz program CultureTrack™. Po pierwszych 30 dniach odnotowano w tych sklepach 8% wzrost sprzedaży. W ciągu 60 dni klient zdecydował się rozpocząć wdrożenie we wszystkich swoich sklepach. Pod koniec pierwszego roku, 65% sklepów osiągnęło założony poziom sprzedaży, podczas gdy w roku poprzedzającym wdrożenie, mogło się tym pochwalić jedynie 9% sklepów. Co ważne, nie pojawiły się w tym czasie żadne nowe strategie, czy produkty – jedynie nowy sposób myślenia na każdym poziomie organizacji, a zwłaszcza na linii kontaktu z klientem, który doprowadził do sukcesu.

PRZEKONANIA KULTUROWE

JAK ROZPOCYNAMY TEN PROCES?

Connors: Najlepszym sposobem na rozpoczęcie jest wypracowanie jasnego zrozumienia kluczowych kulturowych zmian, które muszą się wydarzyć aby obecna





kultura (K1) zmieniała się w pożądaną (K2). Trzeba pamiętać, że w naszym modelu R1 (obecne rezultaty) jest wynikiem obecnej Kultury (K2). R2 – czyli rezultaty, które chcemy osiągnąć (a różne od obecnych rezultatów – R1) są wynikiem K2.

Zrozumienie czym jest K2 jest absolutnie kluczowe. Drogą do tego zrozumienia jest wypracowanie wraz z zespołem menedżerskim zestawu przekonań, które będą przewodnie w procesie przemian. Te przekonania są potrzebne do przeprowadzenia procesu coachingowego oraz udzielania informacji zwrotnej, których udzielają sobie zespoły w czasie trwania procesu. Przekonania kulturowe koncentrują się na odpowiednim nakierowaniu wysiłku na cel.

Smith: Trzeba również wspomnieć o fakcie, że przemiana kulturowa dokonuje się w zespołach. To oczywiście ważne, aby widzieć całą organizację, ale ten codzienny wysiłek powinien być skierowany na zespoły. Projekt procesu musi być tworzony z myślą o pracy z istniejącymi już zespołami.

DOŚWIADCZENIA PROWADZĄ DO PRZEKONAŃ

JAK ZMIENIĆ PRZEKONANIE?

Smith: Nasz model sugeruje, że sposobem na zmianę przekonań jest zapewnienie nowych, właściwych doświadczeń. Jednak, kiedy przychodzi do zmiany przekonań, nie wszystkie doświadczenia mają równorzędne znaczenie. W rzeczywistości, istnieją 4 typy doświadczeń. Doświadczenie rodzaju pierwszego wymaga niewielkiej interpretacji, aby stworzyć pożądane przekonanie. Natomiast doświadczenie typu czwartego, jest tego zupełnym przeciwieństwem – tworzy przekonanie, którego nie chcemy u naszych pracowników. Jeśli chcemy zmieniać przekonania, musimy tworzyć doświadczenia pierwszego typu.

STRONNICZE PRZEKONANIA

JAKA JEST NAJWIĘKSZA PRZESZKODA W ZMIENIANIU PRZEKONAŃ?

Connors: Kiedy już rozumiemy potrzebę działań u spodu piramidy i zmiany przekonań u ludzi poprzez tworzenie nowych doświadczeń, szczególnie istotne jest uświadomienie sobie wagi istniejących stronniczych przekonań.

Stronnicze przekonania to instynktowna, naturalna ludzka tendencja do potwierdzania posiadanych poglądów i wizji świata (naukowcy określają ją jako efekt potwierdzenia). Nikt z nas nie spędza dni poszukując dowodów zaprzeczających naszym poglądom na świat. W rzeczywistości, selektywnie filtrujemy nasze doświadczenia i poszukujemy dowodów na to, że nasze poglądy na świat są adekwatne, nie dopuszczając do świadomości innych przesłanek. Ludzie niechętnie zmieniają swoje istniejące już przekonania. A to spory problem jeśli chcemy zmienić sposób, w jaki ludzie myślą i działają. Stronnicze przekonania stają nam na przeszkodzie i spowalniają proces zmiany.

Nauczyliśmy się radzić sobie ze stronniczymi przekonaniem w taki sposób, by ludzie starali się otworzyć na zmianę przekonań o tym co i jak powinni robić. Cały proces wdrożeniowy oraz szkolenia zostały zaprojektowane w taki sposób, by skutecznie radzić sobie ze stronniczymi przekonaniem. Kiedy to staje się możliwe, ludzie są znacznie bardziej skłonni do rozważenia nowych przekonań i bardziej gotowi na zmiany.

Radząc sobie ze stronniczymi przekonaniem, otwieramy przestrzeń dla szybszej





zmiany przekonań i przyspieszenia zmiany sposobu w jaki ludzie myślą i działają. To oznacza, że jakkolwiek efektywny proces zmiany musi najpierw poradzić sobie ze stronnictwymi przekonaniami.

W JAKI SPOSÓB RADZIĆ SOBIE ZE STRONNICZYMI PRZEKONANIAMI?

Connors: Jednym ze sposobów jest pełne uczestnictwo liderów organizacji w poprowadzeniu warsztatu. Często pracownicy są przyzwyczajeni do tego, że widują lidera w jego gabinecie, lub kiedy wychodzi ze spotkania ze względu na inne ważne sprawy. Na naszym warsztacie lider jest w pełni zaangażowany w jego prowadzenie. Oczywiście mamy jeszcze szereg innych sposobów w trakcie warsztatów, naszą specjalną miksturę prowadzącą do zmiany i radzącą sobie ze stronnictwymi przekonaniami:

- odpowiednia treść,
- facylitowana dyskusja,
- orientacja na wdrożenie,
- wiarygodna platforma (oparta na badaniach i bogatym doświadczeniu),
- eksperymentalna metodologia,
- eksperckie interwencje,
- projekty najlepszych praktyk.

ZŁOTA GODZINA

Connors: Istnieje pewne okno czasowe, które nazywamy „złotą godziną”, kiedy stronnictwe przekonania są w zawieszeniu. Lecz ten czas nie trwa w nieskończoność. W fotografii mianem złotej godziny określamy pierwszą godzinę po wschodzie słońca, i ostatnią godzinę przed jego zachodem. Jedynie w tych krótkich okresach można uzyskać perfekcyjne światło. W procesie zmiany, to właśnie podczas złotej godziny ludzie poszukują dowodów na potwierdzenie swoich nowych przekonań. Z naszego doświadczenia wynika, że ten okres trwa jedynie ok. 60 dni po zakończeniu warsztatu. Jeśli w tym czasie ludzie nie znajdą dowodu na potwierdzenie swoich nowych przekonań, wrócą do starych postaw i myśli.

Smith: Dobra wiadomość jest taka, że jeśli już nowe przekonanie funkcjonuje, to stronnictwo przekonań zaczyna działać na naszą korzyść, ponieważ ludzie szukają jego potwierdzenia – tak samo jak w przypadku starych przekonań. Kiedy to się wydarza, ludzie zaczynają poszukiwać dowodów, które będą wspierać ich rozumienie tego, w jaki sposób powinni myśleć i działać. Zaczynają selektywnie odbierać swoje środowisko, ignorują dowody sprzeczne z przekonaniami, przyjmują dowody wspierające nowe przekonania i uspoźniają swój nowy system przekonań.

DOŚWIADCZENIA TYPU PIERWSZEGO

W JAKI SPOSÓB STWORZYĆ DOŚWIADCZENIE, KTÓRE ZMIENI PRZEKONANIE?

Smith: Tak jak mówiłem, to bardzo ważne aby stworzyć doświadczenie typu pierwszego podczas złotej godziny. Tworzymy je poprzez podjęcie działania i rozwinięcie go w doświadczenie. Na przykład, jeden z zespołów menedżerskich potrzebował zmienić przekonania pracowników na temat pracy w ramach zespołów o różnych kompetencjach. Sam zespół menedżerski miał słabą opinię ludzi trudnych do współpracy i skonfliktowanych, co dawało innym rodzaj przyzwolenia na takie





funkcjonowanie.

Postanowili więc pokazać swoje nowe zaangażowanie w pracę zespołową poprzez wspólny lunch w stołówce pracowniczej. Tak więc pomogliśmy im stworzyć doświadczenie typu pierwszego, kiedy niewiele potrzeba interpretacji, by stworzyć pożądane przekonanie. Postanowili wejść do stołówki wszyscy razem – dwunastu menedżerów.

Connors: Z tego, co pamiętam, ustalili wcześniej, że usiądą przy stolikach na samym środku. Postanowili też żartować i miło spędzić czas podczas lunchu.

Smith: Masz rację. Bezbłędnie zrealizowali plan. To była prawdziwe zaskoczenie, kiedy tak razem weszli do stołówki. Ludzie nie mogli w to uwierzyć. Wieści o tym niezwykle zdarzeniu natychmiast rozniosły się po firmie. Co więcej, wice – prezes odpowiedzialny za produkcję zaprosił wice – prezesa odpowiedzialnego za marketing na spotkanie swojego zespołu, by wymienić się informacjami. Ludzi zrozumieli od razu: teraz pracujemy jako zespół! Twa doświadczenia typu pierwszego pod rząd to dokładnie tyle, ile potrzeba do zresetowania systemu starych przekonań i uchwycenie potrzebnych postaw.

Connors: Istnieje coś takiego jak instynkt „wątpliwości”, który ludzie mają w sytuacji zmiany. Jest to tendencja do ignorowania, że zaszła zmiana w sytuacji, kiedy mało jest dowodów na nią. Doświadczenie, które nastąpiło po spotkaniu obydwu wiceprezesów, było kluczowe do pokonania problemów i autentycznej zmiany nastawienia i myślenia.

Przy okazji, warto wspomnieć, że doświadczenia typu pierwszego mogą mieć potężny wpływ na eliminowanie stronniczych przekonań. W rzeczywistości szkolimy liderów, by tworzyli doświadczenia typu pierwszego już na początkowym etapie zmian, tak aby zwalczyć stronnicze przekonania i zmotywować ludzi do poszukiwań pożądanych przemian. Na wstępie trzeba zachęcić ludzi by poszukiwali i rozpoznawali dowody wspierające wysiłek prowadzący do zmiany – zarówno w zakresie istotności zmiany, jak i jej faktycznego przebiegu. Ludzkie zachowania są całkiem przewidywalne – znajdujemy to, czego poszukujemy.

Smith: Jeśli szukamy potwierdzenia na to, że zmiana się nie uda, prawdopodobnie znajdziemy na to dowody. Jednak jeśli ludzie szukają przyczyn, dzięki którym zmiana będzie sukcesem, jeśli poszukują dowodów, że zmiana przynosi korzyści w codziennej pracy – także takie dowody znajdą. Chcemy aby poszukiwali tych pozytywnych dowodów, dlatego tak istotne jest zaangażowanie ich w proces „poszukiwań”.

CZTERY NARZĘDZIA DO ZARZĄDZANIA KULTURĄ

JAK SPRAWIACIE, ŻE TO STAJE SIĘ ŁATWE?

Smith: Jednym ze sposobów w jaki pomagamy klientom stworzyć ramy dla powtarzalnych doświadczeń, które kształtują przekonania jest wykorzystanie narzędzi do zarządzania kulturą. Dotyczą one narracji, informacji zwrotnych, wyrażania uznania i współodpowiedzialności. Wszystkie koncentrują się wokół przekonań prowadzących do pożądanej kultury. Te cztery narzędzia są stosowane podczas spotkań zespołowych oraz rozmów jeden – do – jednego.

Connors: Integracja jest szczególnie istotnym zagadnieniem – tu nie chodzi o organizowanie specjalnych posiedzeń zmieniających kulturę organizacji. To raczej zwykłe spotkania są wykorzystywane, aby ta zmiana mogła się dokonać.





Smith: To absolutnie konieczne. Oczywiście, specjalne spotkania też mogą być przydatne, lecz zmiany kulturowe następują w ramach istniejących zespołów podczas spotkań w normalnym, codziennym kontekście. Każde z narzędzi jest proste, łatwe w użyciu przez menedżerów, czego przykładem mogą być karty w postaci drukowanej lub cyfrowej do wypełnienia w procesie wyrażania uznania.

Connors: Niektóre zespoły mają wręcz zapas takich kart, i jeśli w trakcie spotkania okaże się, że ktoś zasługuje na uznanie, wypełniają ją i dają do podpisu wszystkim obecnym. Potem jest ona wręczana osobie, lub zespołowi który zasłużył na uznanie.

Smith: To mocne narzędzia, które pomagają kreować doświadczenia typu pierwszego i prowadzą do zmian, dzięki którym organizacja zaczyna osiągać pożądane rezultaty. Tworzą one prostą, ale skuteczną ramę do integrowania przemiany kulturowej podczas codziennego funkcjonowania organizacji.

**SZKOLENIE. WZMOCNIENIE.
PODTRZYMYWANIE.**

A CO ROBIMY, ŻEBY ZMIANY BYŁY TRWAŁE?

Smith: Nasza metodologia zmian może być podsumowana tymi trzema słowami: szkolenie, wzmocnienie, podtrzymywanie. Na początku, aby poradzić sobie ze stronnictwymi przekonaniami oraz otworzyć wszystkich na nowe przekonania dotyczące tego co, i jak robić – musimy „przeszkolić” organizację. To szkolenie jest zaprojektowane tak, aby usunąć szkodliwe przekonania i uwolnić, otworzyć umysł.

Connors: Często jesteśmy pytani, czy naprawdę konieczne jest przeszkolenie całej organizacji. Odpowiedź jest prosta: to zależy! Przede wszystkim od tego, kto powinien zmienić myślenie i sposoby działania w organizacji? Innymi słowy, na pewno Ci, którzy mają być zaangażowani w zmianę kultury. Przydatne jest również włączenie osób, które pomogą przyspieszyć zmianę.

To szczególnie ważne z pracownikami pierwszej linii. W zasadzie każdy proces zmian nie sięgający pierwszej linii, raczej nie rokuje. Pierwsza linia jest miejscem, w którym powstaje doświadczenie klienta.

Smith: Tam powstaje większość pracy krytycznej.

Connors: Dokładnie. Radzenie sobie ze stronnictwymi przekonaniami oraz angażowanie ludzi w proces zmiany jest kluczowe w inicjatywie kulturowej zmiany na skalę całej organizacji. Pierwsza linia może mieć de facto o wiele większy udział w osiągnięciu R2 niż pozostałe części organizacji.

Kultura organizacji powinna pozytywnie wpływać na doświadczenia klientów. W zasadzie – powinna je tworzyć. Kultura promuje także wizerunek marki. To wszystko jest ze sobą powiązane – kultura, doświadczenia klientów, wizerunek marki. Pierwsza linia jest często punktem, w którym te wszystkie strategiczne czynniki się krzyżują.

Smith: W ciągu 25 lat wspierania organizacji w dokonywaniu transformacyjnej przemiany nauczyliśmy się, że proces zmiany wymaga ciągłego monitorowania. Rozumiemy wyzywania, które stoją przed koniecznością wyszkolenia pierwszej linii – koszty, złożoność, logistykę – ale także rozumiemy wpływ na zmianę kulturową i osiąganie pożądanych rezultatów, kiedy włączymy w ten proces tych, którzy są kluczowi by mogło się to wydarzyć.

Connors: Kaskadowa teoria zmiany dla pierwszej linii jest spójna z tworzeniem trwałej zmiany w przyspieszonym czasie. Jeśli czas na dokonanie zmiany jest istotnym





czynnikiem, tak samo jak trwałość zmiany – wtedy potrzebny jest celowy, przemyślany proces oraz metodologia angażowania ludzi z pierwszej linii.

CO OZNACZA „WZMOCNIENIE” I „PODTRZYMYWANIE”?

Smith: Kiedy szkolenie się już odbędzie, należy skupić się na „wzmacnianiu” tego, czego ludzie się nauczyli, tak aby stosowali to w swojej codziennej pracy i po prostu żyli w kulturze K2. To się dzieje poprzez wiele punktów stykowych ze zmianą, doświadczanych na co dzień, a także dzięki narzędziom PILTools, oraz doświadczeniom typu pierwszego, które wzmacniają nowe przekonania które chcemy utrzymać.

Następnie koncentrujemy wysiłki na fazie „Podtrzymywania”, kiedy wdramy strategię zakorzeniającą nowe sposoby myślenia i pracowania w kulturę organizacji, tak że stają się po prostu elementem życia. Mówimy tutaj o stałym wykorzystywaniu narzędzi, ciągłej nauce i integracji systemowej.

OSIĄGAJ WYNIKI

NA KONIEC, CZY WASZE PODEJŚCIE JEST OPARTE NA BADANIACH?

Smith: Oczywiście, że tak. Partners in Leadership opracował najbardziej kompleksowe badania na temat współodpowiedzialności w miejscu pracy oraz jego kultury. W dwuletnim studium udział wzięło ponad 40 tys. Ludzi. Uczestnicy byli rekrutowani w różnych sektorach i branżach, pracowali w setkach firm na różnych stanowiskach. Co więcej, nasza metodologia była rozwijana przez ponad 25 lat badań, co jest udokumentowane w naszych książkach i publikacjach.

Connors: Cała nasza praca jest zaprojektowana tak, by wspomóc liderów w osiągnięciu Kluczowych Rezultatów, które organizacja chce uzyskać. Ten proces został stworzony, by mogli realizować tę zmianę na każdym poziomie organizacji, podążać w odpowiednim kierunku i uzyskiwać R2.

