

## **„Kiedy wszystko zdaje się działać przeciwko Tobie, pamiętaj, że samolot startuje pod wiatr, nie z wiatrem” Henry Ford**

Każdego dnia mam kontakt z kimś, kto zderza się z oporem: menadżerem, który wdraża projekt; rodzicem, który przekonuje do czegoś swoje dziecko; sportowcem, który chce mieć wpływ na plan treningowy.

Szukamy wspólnie z Klientami sposobów, jak skutecznie poradzić sobie z oporem w sytuacji wdrażania zmiany. Stałym źródłem inspiracji w tym temacie jest dla mnie filozofia sztuki walki AIKIDO. Aikido nie zna oporu. „Aikido jest sztuką niestawiania oporu, tajemnica sukcesu tkwi w rozpoznawaniu nadarzających się okazji” i wykorzystywaniu ich żeby działać.

Skoro wojownik się nie opiera – wygrywa. Nie czuje konieczności udowadniania swoich możliwości, odczuwa raczej potrzebę wspierania innych w przełamaniu ograniczeń niż chęć współzawodnictwa. Niektórzy nazywają Aikido sztuką walki bez walki, techniką wykorzystywania energii przeciwnika, który jest traktowany jako partner, który jest dla nas dodatkową motywacją i wyzwaniem dla naszych możliwości.

**Jak to przełożyć na sytuacje biznesowe? I co z tej filozofii może wziąć sobie menadżer?**

### **ZAMIAST WALKI Z OPOREM:**

1. Zaakceptuj opór i emocje z nim związane
2. Rozpoznaj co za nim stoi, zadaj otwarte pytania
3. Słuchaj i nie oceniaj
4. Wspieraj

### **CO MÓWIĆ, CO ROBIĆ?**

**Pokazuj, że rozumiesz, zaakceptuj emocje, nie oceniaj**

*„Wiem, że masz wiele obaw, sam przez to przechodziłem”.*

*„Rozumiem, że jesteś zły”.*

**Spróbuj zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby. Słuchaj, daj czas, nie oceniaj**

*„Czego najbardziej się obawiasz?”*

*„Chciałbym zrozumieć co ci się nie podoba w tej zmianie?”*

**Pomóż odkryć pozytywne aspekty zmiany**

*„Spróbujmy spojrzeć na to z innej strony...”*

*„Jakie mogą być plusy i minusy tej zmiany dla Ciebie?”*

**Stopniowo zachęcaj do patrzenia w przyszłość**

„Czy miałeś już kiedyś podobną sytuację i jak sobie w niej poradziłeś, jak możesz wykorzystać to doświadczenie?”

„Jakie Twoje umiejętności przydadzą się w nowej sytuacji?”

„Chciałbym żebyś najpierw spróbował ..., a potem ..., zgadzasz się?”

## CHCESZ ZMIANY TRWAŁEJ CZY NIETRWAŁEJ?

"Ludzie **trwale zmieniają swoje postawy**: jeżeli wyraźnie rozpatrzone zostaną źródła ich oporu.

Takie podejście zapewni akceptację, która niesie ze sobą **trwale i prawdziwe zaangażowanie**"

"Ludzie **czasowo zmieniają swoje zachowania**: jeżeli zmiana zostanie na nich wymuszona, przedstawiona jako "fakt dokonany" bez jakiegokolwiek konsultacji lub tylko wyjaśniona z naszego punktu widzenia.

Uzyskamy **czasowe dostosowanie się** (nie akceptację), a opór pozostanie"

## POLEGNIESZ, JEŚLI:

1. Za szybko oczekujesz efektów - np. na etapie chaosu albo jeszcze wcześniej - oporu
2. Wprowadzasz zmiany, nie dając ludziom, których dotyczą, potrzebnego wsparcia
3. Wprowadzasz zmiany zbyt często

## JAK ZMIENIĆ SYSTEM?

### Wprowadzanie zmian w 8 krokach wg Johna Kottera:

1. Wzbudź poczucie pilności
2. Stwórz zespół kierujący
3. Opracuj wizję i strategię zmian
4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie
5. Zmobilizuj wszystkich do działania
6. Osiągaj podcele i celebry sukcesy
7. Nie spoczywaj na laurach - bądź konsekwentny, utrwal wyniki
8. Stwórz nową kulturę - czuwaj dopóki nowe metody nie zastąpią starych

Katarzyna Grzybowska-Tomaszek,

*Managing Director*

[Chcesz dowiedzieć się więcej na ten temat? Zapraszamy do uczestnictwa w naszym programie](#)

[rozwojowym Akademia CxO](#)

\*Inspiracje:

John Kotter, *Gdy góra lodowa topnieje - wprowadzanie zmian w różnych okolicznościach*,  
Wydawnictwo HELION 2008

Jacek Santorski, *Życiowe Aikido*, Jarosław Szulski & Co Dom Wydawniczy 2011, s. 6