

„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 nadarżających 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, utrwaj 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