

**John Kotter
și Dan Cohen**

Inima schimbării

**Povestiri adevărate
despre felul în care oamenii
își transformă organizațiile**

Traducere: Dan Criste



METEOR BUSINESS

Cuprins

Prefată	9
---------------	---

Mulțumiri	12
-----------------	----

INTRODUCERE

Inima schimbării	13
-------------------------------	----

De ce reușesc și de ce nu reușesc oamenii să facă schimbări de mare amploare. Cei opt pași către succes.

Principala problemă întâlnită în fiecare etapă a procesului.

Cum rezolvă oamenii problema. Deosebirea esențială

dintre tactica „vezi-simte-schimbă” și tactica

„analizează-gândește-schimbă”.

PASUL 1

Mărirea gradului de necesitate	25
---	----

Creați o stare de necesitate în așa fel încât oamenii să înceapă să-și spună „trebuie să facem ceva” în privința problemelor și a ocaziilor favorabile. Diminuarea automulțumirii, temerilor și furiei care împiedică începerea schimbării.

PASUL 2

Crearea echipei coordonatoare 42

Cum se formează grupul de oameni cu trăsăturile adecvate
și cu destulă putere pentru a coordona procesul de schimbare.
Cum pot fi ajutați acești oameni să capete încredere și să se simtă
legați sufletește unii de alții.

PASUL 3

Elaborarea unei viziuni corecte 61

Nu mai trebuie să ne limităm la obișnuitele bugete și planuri
analitice și financiare. Elaborarea unei viziuni adecvate,
convingătoare care să direcționeze demersul. Echipa coordonatoare
trebuie ajutată să elaboreze strategii îndrăznețe care să pună
în practică viziuni îndrăznețe.

PASUL 4

Comunicarea în vederea atragerii oamenilor 78

Transmiterea unor mesaje clare, credibile, sincere cu privire
la direcția schimbării. Câștigarea încrederii sincere a oamenilor,
care se reflectă în felul în care aceștia se comportă.
Folosirea cuvintelor, a faptelor și a tehnologiilor noi pentru
a elibera canalele de comunicare și a elimina confuzia
și neîncrederea.

PASUL 5

Împuternicirea 92

Eliminarea obstacolelor din calea celor care au adoptat în mod real
viziunea și strategiile. Îndepărtarea piedicilor existente în
organizațiile și în sufletul lor, în așa fel încât ei să-și schimbe
comportamentul.

PASUL 6

Obținerea unor succese imediate 108

Obținerea unor realizări suficiente într-un timp suficient de scurt pentru a risipi cinismul, pesimismul și scepticismul. Cum să căpătăm avânt. Cum să ne asigurăm că succesele sunt vizibile, clare și au legătură cu ceea ce îi interesează pe oameni de fapt.

PASUL 7

Nu slăbiți eforturile 122

Cum să-i ajutați pe oameni să realizeze schimbare după schimbare până când viziunea devine realitate. Nu lăsați să scadă gradul de necesitate. Nu ocoliți părțile cele mai dificile ale procesului de transformare, mai ales obstacolele emoționale cele mai importante. Eliminați activitățile inutile în așa fel încât să nu vă pierdeți energia pe parcurs.

PASUL 8

Consolidarea schimbării 135

Asigurați-vă că oamenii continuă să acționeze în noua manieră, în ciuda atracției exercitate de tradiție, înrădăcinând comportamentul în noua cultură organizațională. Cum să folosiți orientarea angajaților, promovările și stările sufletești ale oamenilor pentru a consolida noile reguli și valori comune.

CONCLUZIE

Vedem, simțim, schimbăm 149

Să simți și să gândești. Într-o lume agitată, este nevoie de mai mulți eroi.

Indexul poveștilor 155

Despre autori 158

INTRODUCERE

Inima schimbării

CEL MAI IMPORTANT mesaj pe care-l transmite această carte este extrem de simplu. Oamenii ajung să procedeze altfel nu atât pentru că li se pun la dispoziție *analize* care le schimbă *modul de gândire*, cât pentru că li se *arată* un adevăr care le influențează *simțirea*. Acest lucru este valabil mai ales în cazul schimbărilor la scară mare care au loc în interiorul organizațiilor, când oamenii au de-a face cu tehnologii noi, fuziuni și achiziții, restructurări, strategii noi, transformări culturale, expansiune la scară mondială și tranzacții prin internet – indiferent că este vorba despre o întreagă organizație, un birou, un departament sau un grup de lucru. Într-o perioadă tumultuoasă, dacă te folosești cum trebuie de această realitate, câștigi. Dacă nu te folosești cum trebuie de ea, o poți lua razna, poți cheltui o groază de bani și poți avea mult de suferit.

Concluziile prezentate în această carte sunt rezultatul a două serii de discuții, prima realizată acum șapte ani, iar cea de-a doua, în ultimii doi ani. La întrebările noastre au răspuns circa 400 de persoane din 130 de organizații. Am aflat, pe scurt, că:

- ▶ Organizațiile care se bucură de un deosebit succes știu să învingă anticorpii care resping tot ceea ce este nou. Știu să valorifice ocaziile favorabile și să evite situațiile periculoase. Își dau seama că *salturile mai mari* sunt asociate unor succese importante. Își dau seama că doar îmbunătățirea continuă, graduală nu mai este suficientă.
- ▶ Schimbarea la scară mare încununată de succes este o inițiativă complexă, care se desfășoară în *opt etape*. Ordinea este următoarea:

sporește gradul de necesitate, formează o echipă coordonatoare, creează viziunea și strategiile necesare, comunică eficient viziunea și strategiile, elimină obstacolele din calea punerii lor în practică, obține succese imediate, continuă să introduci schimbări până când inițiativa este dusă la bun sfârșit și, în fine, creează o cultură nouă pentru a consolida noul comportament.

- Principala problemă în toate cele opt etape o reprezintă *schimbarea comportamentului oamenilor*, nu strategia, nu sistemele, nu cultura. Aceste elemente, alături de multe altele, pot fi extrem de importante, dar problema de bază o constituie fără îndoială comportamentul – ce fac oamenii și faptul că este nevoie ca felul în care aceștia procedează să se schimbe semnificativ.
- Pentru a schimba comportamentul oamenilor, nu trebuie atât să le oferim analize care să le influențeze modul de gândire, cât să-i ajutăm să vadă un adevăr care *să le influențeze simțirea*. Atât gândirea, cât și simțirea sunt esențiale, și ambele se regăsesc la nivelul organizațiilor de succes, însă miezul schimbării îl constituie simțămintele. Modelul vedere-simțire-schimbare este mai eficient decât modelul analiză-gândire-schimbare. Aceste distincții dintre vedere și analiză, dintre simțire și gândire sunt hotărâtoare pentru că, în majoritatea cazurilor, folosim primul model mai des, cu rezultate mai bune și mai ușor decât pe cel de-al doilea.

Când suntem frustrați, încercăm uneori să ne convingem că este tot mai puțină nevoie de o schimbare de amploare. Dar în spatele turbulențelor se află niște forțe puternice, care acționează neîncetat. Când suntem frustrați, ni se pare uneori că problemele nu pot fi evitate și ne scapă de sub control. Și totuși sunt oameni care realizează cu mult succes schimbări la scară mare. Putem învăța de la ei. Conducătorii pot învăța. Șefii din prima linie pot învăța. Aproape orice persoană prinsă într-o schimbare de anvergură poate învăța. Acesta este subiectul cărții de față.

CELE OPT ETAPE ALE UNEI SCHIMBĂRI REUȘITE LA SCARĂ MARE

Pentru a înțelege de ce unele organizații fac cu mai mult succes decât altele saltul în viitor, trebuie mai întâi să cunoașteți cum se desfășoară un proces eficace de realizare a unei schimbări la scară mare. În aproape toate cazurile, este vorba despre o succesiune, un ansamblu de opt pași pe care puțini oameni îi fac cum trebuie.

Pasul 1

Indiferent că se află în vârful ierarhiei unei mari întreprinderi private sau că se află la baza ierarhiei unei organizații nelucrative, cei care reușesc cel mai bine să realizeze schimbări semnificative încep prin a crea o stare de *necesitate* în rândul unui număr relevant de persoane. În organizațiile mai mici, un număr „relevant” înseamnă mai degrabă 100 de persoane decât 5, iar în cele mai mari, 1.000 de persoane decât 50. Cei care realizează schimbări mai puțin reușite au în obiectiv 5, 50 sau nicio persoană, acceptând lucruri care se întâlnesc aproape pretutindeni – prea multă mulțumire de sine, teamă și furie, toate acestea putând submina schimbarea. Starea de necesitate, creată uneori cu ajutorul unor mijloace foarte ingenioase, îi ridică pe oameni de pe canapea, îi scoate din buncăr și îi pregătește de acțiune.

Pasul 2

Fiind declanșată starea de necesitate, cei mai performanți agenți ai schimbării formează o echipă *coordonatoare*, alcătuită din oameni care beneficiază de credibilitatea, aptitudinile, contactele, reputația și autoritatea oficială necesare coordonării procesului de schimbare. Acest grup învață să lucreze așa cum o fac toate echipele care obțin rezultate bune, cu încredere și hotărâre. Cei mai puțin performanți se bazează pe o singură persoană sau pe niciuna, pe echipe operative și comitete fără autoritate sau pe structuri complexe de control, niciuna dintre acestea neavând poziția, aptitudinile și puterea de a se achita cu succes de sarcină. Peste tot întâlnești numai echipe operative care nu sunt înzestrate cu ceea ce le trebuie ca să producă necesara schimbare.

Pasul 3

În cazurile cele mai fericite, echipa coordonatoare creează o *viziune* realistă, clară, simplă, înălțătoare și un ansamblu de strategii. În cazurile mai puțin fericite, există numai niște planuri și bugete detaliate care, deși sunt necesare, nu sunt și suficiente, sau o viziune care, privită în lumina a ceea ce se întâmplă în lume și în întreprindere, nu este foarte realistă, ori o viziune creată de alții și ignorată în mare măsură de către echipa coordonatoare. În cazurile nefericite, strategiile sunt de multe ori prea lente și precaute pentru o lume tot mai dinamică.

Pasul 4

Urmează *comunicarea* viziunii și strategiilor – cu ajutorul unor mesaje simple, sincere, transmise prin mai multe canale deblocate. Obiectivul este acela de a-i face pe oameni să înțeleagă, să fie hotărâți și de a elibera mai multă energie