

## Praktyczne zarządzanie zmianą, czyli nie taki diabeł straszny



*Miała tu być jakość – wyszło, psiakość, jakoś – ale gdzie to Ć*

Jan Kaczmarek.

W ciągu ostatnich 10 lat pojawiło się na rynku polskim kilkanaście pozycji książkowych na temat zmiany i różnych aspektów zarządzania nią. Są to m.in. (w kolejności alfabetycznej nazwisk autorów):

- Clay Brett, Sprzedając zmianę. 107 sekretów, które pozwolą zwiększyć sprzedaż dzięki zarządzaniu zmianą

- Harvard Business School Press, Zarządzanie zmianą. Jak przekonać do niej ludzi
- Harvard Business School Press, Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym
- Jasińska Joanna, Zmiany w organizacjach
- Johnson Spencer, Kto zabrał mój ser?
- *Kotter John*, Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach
- *Nasłyk – Musiał Ewa*, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*
- Roth Gerard, Kurtyka Michał, Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania
- Skala Michał, Psychologia zmiany. Rzecz dla wściekniętych
- Spector Bert, Wprowadzanie zmiany w organizacji
- Wendt Roman, Zarządzanie zmianą w polskiej firmie

Każda z tych pozycji w nieco inny sposób prezentuje wiedzę na temat występowania zmian oraz radzenia sobie zmianą. Część publikacji stanowi podejście raczej teoretyczne, część bazuje głównie na przykładach praktycznych. Niektóre książki bardziej skupiają się na procesach zmiany, modelach badania organizacji na potrzeby zmiany, rolę działu HR w trakcie projektowania i wdrażania zmian, czy też strategiami zarządzania zmianą. Inne największy nacisk kładą na aspekty społeczne, czyli jak przekonać pracowników do przeprowadzenia zmiany. Są też autorzy, którzy podchodzą do problematyki zmiany od strony czysto psychologicznej i wskazują emocje, jako główne źródło oporu lub napędu do zmiany. Ciekawą pozycją są książki, które ubierają wyzwanie, jakim jest przeprowadzenie zmiany w proste, ale pouczające historie, w których główną rolę grają wyimaginowane postacie lub zwierzęta. Każda z tych publikacji jest warta przeczytania. I każdą z nich polecam. Jednak jeśli nie macie zbyt dużo czasu, aby poświęcić go na zgłębianie jednego tematu, czytając 11 lub więcej książek, a zależy wam na wiedzy i umiejętnościach zarządzania zmianą, to zachęcam Was do przeczytania tej oto książki *Praktyczne zarządzanie zmianą, czyli nie taki diabeł straszny*.

Znajdziecie w niej większość aspektów dotyczących szeroko rozumianej zmiany, którym były poświęcone inne publikacje. Są one zebrane w całość i ułożone

w logicznym porządku. Stanowią podejście holistyczne do tego niezmiernie ważnego tematu.

Książka jest praktycznym poradnikiem, który w prosty sposób pokazuje czego nie robić, a co robić i dlaczego, aby skutecznie wprowadzać zmiany w życie. Podaje proste i użyteczne rozwiązania możliwe do natychmiastowego zastosowania.

Podobnie, jak w moich dwóch poprzednich książkach: *Komunikacja bez barier, czyli wilk syty i owca cała* oraz *Zrozum siebie i zrealizuj marzenia*, dla uniknięcia nudy, ale i lepszego zwizualizowania niektórych zagadnień również i tak książka jest ilustrowana rewelacyjnymi rysunkami Kate Bauer, z którą od lat współpracuję, i która jest pierwszą osobą, która czyta moje kolejne rozdziały. Anegdoty, dowcipy pomagają zachować optymizm i dobry humor, nawet w chwilach zwątpienia. Prawdziwe historie z „życia wzięte” obrazują i uwiarygodniają to, co czasem może się wydawać mało strawne.



Konwencja książki, a zwłaszcza język, jakim książka jest napisana, ułatwia przyswojenie, zrozumienie, czy też uporządkowanie wiedzy, którą tu się z Wami dzielę. Mam nadzieję, że przestępna forma nie tylko ułatwi, ale i uprzyjemni lekturę i nie stanie się ona jedynie „obowiązkową” ;), ale i ulubioną pozycją wśród Waszych poradników.

Źródłem inspiracji dla książki były przede wszystkim różnego rodzaju problemy w osiągnięciu założonych celów, zwłaszcza nowych, które zaobserwowałam w różnych organizacjach lub zgłaszały mi firmy, z którymi współpracowałam, czy to w zakresie projektów doradczych, czy też szkoleniowych. U podłoża większości tych trudności leżały: brak komunikacji, pomijanie aspektu ludzkiego oraz nieznanomość narzędzi i strategii zarządzania zmianą. Widząc, jak wszelkie nowe propozycje, cele, narzędzia, rozwiązania, produkty czy projekty padają na mało poddany, czy wręcz wrogi grunt, zrozumiałam, że największym błędem, jakim popełniały te firmy był brak przygotowania organizacji do zmiany, którą firm chciała wdrożyć. Dlatego też temu zagadnieniu poświęcam znaczną część książki. Przygotowanie organizacji do zmiany, jest kluczowym aspektem jej powodzenia. Współpracując z firmami byłam również świadkiem wielu innych błędów, które doprowadziły je do mało efektywnych zmian (wydłużonych w czasie, z przekroczonym budżetem) lub wręcz do rezygnacji z nich. O tych wszystkich błędach oraz o tym, jak sobie z nimi radzić lub wręcz ich unikać piszę w kolejnych rozdziałach tej książki.

Impulsem do napisania książki były też liczne zapytania klientów o szkolenia z zarządzania zmianą oraz wiele pytań uczestników takich szkoleń dotyczących właśnie zmiany i tego jak ją skutecznie wdrażać.

Moją wiedzę czerpałam nie tylko z 18-letniej praktyki i współpracy z ponad 50 firmami, ale i choćby z wyżej wymienionych książek oraz uznanych pozycji anglojęzycznych.

Efektom wieloletnich obserwacji i poszukiwań oraz popełnionych również przez mnie błędów i podjętych prób ich naprawienia jest niniejsza książka. Mam nadzieję, że pozwoli ona uniknąć Wam większości błędów i wprowadzać zmiany z sukcesem. Uczcie się więc na błędach innych i bądźcie skutecznymi liderami zmian.

## O CZYM JEST KSIĄŻKA?

W niniejszej książce dowiesz się o tym:

- jak wygląda proces zmian i co jest w nim najważniejsze
- jak podejmować decyzje o wprowadzeniu zmiany
- jak przygotować siebie i organizację do zmian
- kto to są interesariusze zmiany i jak ich identyfikować
- jak określić role różnych uczestników procesu zmiany
- w jaki sposób pokonywać własne ograniczenia w sytuacji zmian
- jak identyfikować indywidualne reakcje i postawy w stosunku do zmian
- jak oceniać społeczno-motywacyjne warunki przygotowania i wdrażania zmian
- w jaki sposób przygotować zespół i siebie na zmiany
- jak radzić sobie z różnymi rodzajami oporu w zespole wobec zmiany
- jak wdrożyć zmianę bez wywoływania szkody lub bólu
- dlaczego należy spojrzeć na proces zmian z różnych punktów widzenia
- jak zarządzać ludźmi w okresie zmian
- w jaki sposób wzmacniać pożądane i zapobiegać niepożądanym postawom wobec zmian
- jak pokonywać bariery, które blokują sprawne wprowadzanie zmian
- jak radzić sobie ze stresem związanym ze zmianą
- jak zwiększać uprawnienia pracowników, w celu wsparcia zmiany
- jakie są najlepsze sposoby informowania o zmianie.
- jak dobrać skuteczne działania do poszczególnych faz, przez które przechodzi zespół
- jak dobrać skuteczne działania do indywidualnej charakterystyki pracowników
- w jaki sposób dobrać narzędzia, które umożliwią pozyskiwanie informacji w sytuacji zmiany
- stosować narzędzia komunikowania zmian w sposób zabezpieczający przed demotywacją
- w jaki sposób stosować narzędzia motywacyjnych w sytuacji zmian
- jak planować zmianę i konsekwentnie ją wprowadzać
- jakie są skuteczne strategie zarządzania zmianą
- dlaczego i jak monitorować i kontrolować przebieg zmian

- w jaki sposób budować ciągłą gotowość i otwartość na zmiany.

O tym właśnie będzie ta książka. Więcej ciekawych informacji i prezentacji znajdziecie na moim blogu: [www.codziennielepsi.com](http://www.codziennielepsi.com).

#### DLA KOGO?

Książka adresowana jest do wszystkich osób, które wprowadzają zmiany organizacji lub mają taki zamiar niezależnie od wielkości i złożoności zmian oraz niezależnie od szczebla, na którym te zmiany mają być wprowadzane.

Wiedza, umiejętności oraz kompetencje zarządzania zmianą będą przydatne menedżerom wszystkich szczebli.

Książka pokazuje uniwersalne podejścia do przeprowadzania zmian i radzenia sobie z oporem innych, jest zatem przydatna również dla zmian, które chcemy przeprowadzić w życiu osobistym.

SPIS TREŚCI



1. ISTOTA ZMIANY .....	10
1.1. Po co się zmieniać .....	10
Cele zmiany .....	16
1.2. Pojęcia zmiany i zarządzania zmianami .....	17
Zmiana .....	17
Zarządzanie zmianą .....	19
Cele zarządzania procesem zmian .....	20
1.3. Przyczyny zmian w organizacji .....	21
Zewnętrzne przyczyny zmian w organizacji .....	22
Wewnętrzne przyczyny zmian w organizacji .....	26
1.4. Rodzaje zmian i rodzaje podejść do zmian .....	30
Klasyfikacja zmian .....	30
Zmiana proaktywna (planowana, antycypacyjna) a zmiana reaktywna (dostosowawcza) .....	37
Podejścia do zmian .....	39
1.5. Sprawność organizacji w procesie zmian .....	41
Przyczyny niepowodzeń we wprowadzaniu zmian .....	43
Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania zmianą .....	53
Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania zmianą .....	54
1.6. Uczestnicy procesu zarządzania zmianą – interesariusze zmiany .....	55
Najważniejsze osoby w zarządzaniu zmianą .....	56
Rola kadry kierowniczej w procesie zarządzania zmianą – zaangażowanie przełożonych .....	56
1.7. Gotowość organizacji do zmiany .....	59
Diagnoza i ocena organizacji .....	60
Gotowość do zmian .....	69
1.8. Modele zarządzania procesem zmian .....	71
Trójfazowy model Lewina .....	72
Model ośmiu strategicznych akceleratorów Kottera .....	74
Pięciostopniowy model ADKAR .....	76
Inne modele wdrażania zmiany .....	77
Zintegrowany model zarządzania procesem zmiany .....	80
Korzystanie z pomocy konsultantów .....	83
2. FAZA I. PRZYGOTOWANIE ZMIANY – ROZMROŻENIE .....	87
2.1. Etap 1. Identyfikacja zmiany i poczucie potrzeby zmiany .....	88
Identyfikacja problemu / wyzwania .....	88
Dostrzeżenie potrzeby oraz pilności zmiany przez zarząd organizacji .....	91
Jednomyślnie zaakceptowanie potrzeby zmiany przez zarząd organizacji .....	94

Stworzenie wizji stanu pożądanego organizacji po zmianie.....	95
Sformułowanie celów głównych i kamieni milowych procesu zmiany.....	98
Zakomunikowanie wizji i celów planowanej zmiany.....	100
2.2. Etap 2. Stworzenie koalicji na rzecz zmiany.....	102
Wybór skutecznego Lidera Zmiany.....	102
Stworzenie efektywnego zespołu koordynującego przygotowanie i wdrożenie zmiany.....	106
Stworzenie Mapy zaangażowania zespołu.....	112
Wybór Agentów Zmiany.....	118
Tworzenie koalicji na rzecz zmian.....	121
2.3. Etap 3. Stworzenie optymalnych warunków wewnętrznych wspierających proces zmian.....	122
Budowanie przyjaznej zmianom kultury organizacyjnej.....	123
Dostosowanie struktury organizacyjnej, procesów, systemów do procesów transformacji.....	128
Rozwijanie efektywnego przywództwa wspierającego proces zmian.....	129
Propagowanie efektywnej komunikacji wspierającej proces zmian.....	132
2.4. Etap 4. Ludzie w procesie zmiany.....	136
Emocje i postawy w procesie zmian.....	137
Identyfikacja interesariuszy zmiany.....	145
Wysłuchanie interesariuszy i analiza ich postaw wobec zmiany.....	147
Zarządzanie emocjami w celu budowania zaangażowania w zmianę.....	156
Wybór strategii minimalizacji oporu wobec zmiany.....	168
Strategia przymusu / wstrząsu.....	168
Strategia manipulacji.....	169
Strategia wyjaśniania i komunikowania się.....	170
Strategia uczestnictwa i zaangażowania.....	187
Strategia edukacji i wsparcia.....	190
Strategia negocjacji i rekompensaty.....	193
Wybór strategii.....	194
Powiązanie systemu motywacyjnego z planowaną zmianą.....	195
Uzyskanie gotowości i zaangażowania interesariuszy do wdrażania zmian.....	198
3. FAZA II. WPROWADZENIE I REALIZACJA – ZMIANA.....	203
3.1. Etap 5. Przygotowanie zmiany.....	203
Utrzymanie „widocznego” przywództwa.....	203
Wspólne (z interesariuszami) przygotowanie planu działań niezbędnych do wprowadzenia zmiany.....	203
„Generowanie” krótkookresowych osiągnięć – krótkoterminowe cele cząstkowe.....	211
Stworzenie systemu monitorowania.....	213
3.2. Etap 6. Wdrożenie zmiany.....	215
Rozpoczęcie wdrażania – testowanie nowych rozwiązań.....	215



Motywacja - utrzymywanie tempa działań.....	215
Ciągły rozwój – nabywanie przez interesariuszy kolejnych niezbędnych dla zmiany kompetencji i nawyków. ....	218
Stałe wsparcie interesariuszy przez Lidera Zmian i menedżerów.....	219
Realizacja planu wdrożenia zmiany jako codzienna praca pracowników.....	219
Utrzymaniem gotowości i zaangażowania interesariuszy pracowników do wdrażania zmiany. ....	219
Świętowanie szybkich, ale widocznych oraz ważnych dokonań. ....	223
Wstrzymywanie się z przedwczesnym ogłaszaniem zwycięstwa.....	223
4. FAZA III. UTRWALENIE ZMIANY – ZAMROŻENIE.....	224
4.1. Etap 7. Monitoring realizacji zmiany.....	225
Monitorowanie realizacji planu zmian i ewentualna korekta.....	226
Bieżąca informacja zwrotna do interesariuszy o wynikach wdrażania.....	227
4.2. Etap 8. Utrwalanie zmiany.....	228
Instytucjonalizacja nowego stanu oraz utrwalanie nowych nawyków, nowego sposobu działania po zmianie. ....	228
Integrowanie nowych sposobów funkcjonowania. ....	230
4.3. Etap 9. Stały rozwój organizacji akceptującej zmiany.....	231
Nauka na błędach.....	231
Retrospektywa.....	232
Wnioski.....	232
Rozwój kultury organizacyjnej poprzez rozwijanie nawyków organizacji uczącej się.....	233
Rozwijanie planowania kolejnych zmian. ....	233
5. KONKLUZJE - NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY.....	236