

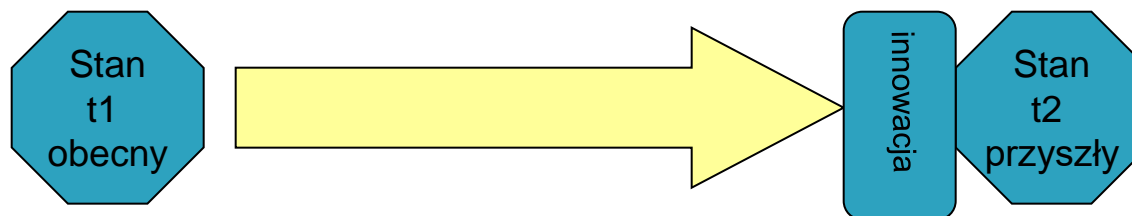
# Skuteczne przywództwo w procesie zmian

dr hab. Maja Sajdak, prof. UEP

1. Skuteczne przywództwo czy skuteczne zarządzanie?
2. Kluczowe obszary Agile Change Management – jak je rozwijać?
3. Jak przeprowadzić ludzi przez proces zmiany – przygotowanie zmiany oraz jej wdrożenie (komunikacja i budowanie zaangażowania)

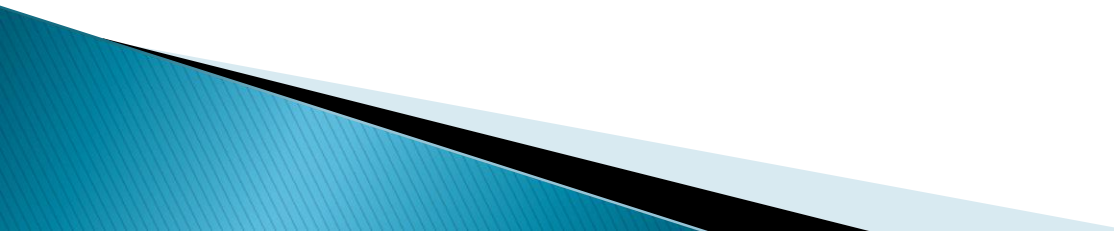
# Istota zmiany

**Różnica między jednym stanem (w czasie  $t_1$ ) a innym stanem (w czasie  $t_2$ ), bez wskazywania na jej przyczyny, formy czy skutki. Przestrzeń między tymi stanami wypełniają zmiany i znajdujące się u ich podstaw innowacje**

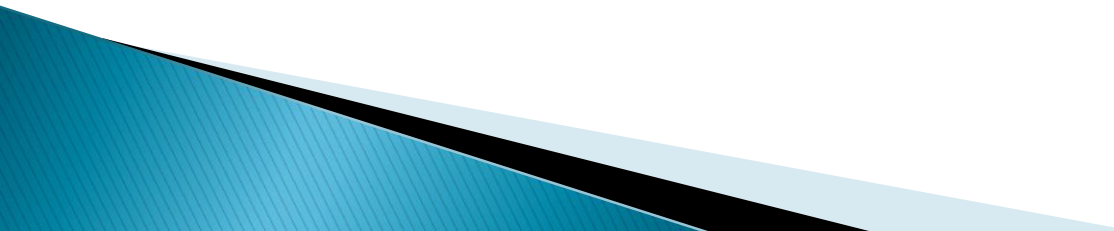


*„Zmiany to proces, poprzez który przyszłość wchodzi w nasze życie.”*

# Zarządzanie w zmianach:

- ▶ **Skupia się na procesach i strukturach:** Menedżerowie koncentrują się na organizacji, planowaniu, budżetach, harmonogramach i zadaniach.
  - ▶ **Nacisk na kontrolę i stabilność:** Zadaniem zarządzania jest zapewnienie, że proces zmiany przebiega zgodnie z planem, a ryzyko jest minimalizowane.
  - ▶ **Realizacja celów krótkoterminowych:** Menedżerowie dbają o to, aby zadania były wykonane zgodnie z harmonogramem i budżetem.
  - ▶ **Orientacja na istniejące zasoby:** Zarządzanie często bazuje na już dostępnych narzędziach, strukturach i procedurach.
  - ▶ **Hierarchia i autorytet formalny:** Menedżer wykorzystuje swoją formalną pozycję, by egzekwować zmiany i rozliczać z wyników.
- 

# Przywództwo w zmianach

- ▶ **Skupia się na ludziach i wizji:** Liderzy inspirują, motywują i angażują zespół do wspólnego dążenia do nowej wizji.
  - ▶ **Nacisk na innowacje i adaptację:** Przywództwo promuje kreatywność i otwartość na nowe pomysły, zachęcając do eksplorowania nowych ścieżek.
  - ▶ **Orientacja na cele długoterminowe:** Liderzy patrzą w przyszłość, budując wizję, która daje sens wprowadzanym zmianom.
  - ▶ **Budowanie nowych zasobów i potencjału:** Przywództwo często wymaga tworzenia nowych rozwiązań, rozwijania kompetencji zespołu i dostosowywania organizacji do nowych wyzwań.
  - ▶ **Charyzma i autorytet osobisty:** Liderzy zdobywają zaufanie i lojalność zespołu nie przez formalne stanowisko, ale przez swoje cechy, postawę i wizję.
- 

# Wyobraźmy sobie firmę, która wdraża nową technologię....

- ▶ Menedżer zadba o to, by sprzęt został zakupiony, zainstalowany i odpowiednio skonfigurowany. Upewni się, że pracownicy przejdą odpowiednie szkolenia i będą używać nowej technologii zgodnie z procedurami.
- ▶ Lider natomiast wyjaśni zespołowi, dlaczego ta zmiana jest ważna, jakie korzyści przyniesie w przyszłości i jak wspólnie mogą przez nią przejść. Będzie wspierał pracowników, gdy pojawią się wątpliwości, i inspirował ich do dostosowania się do nowych warunków.

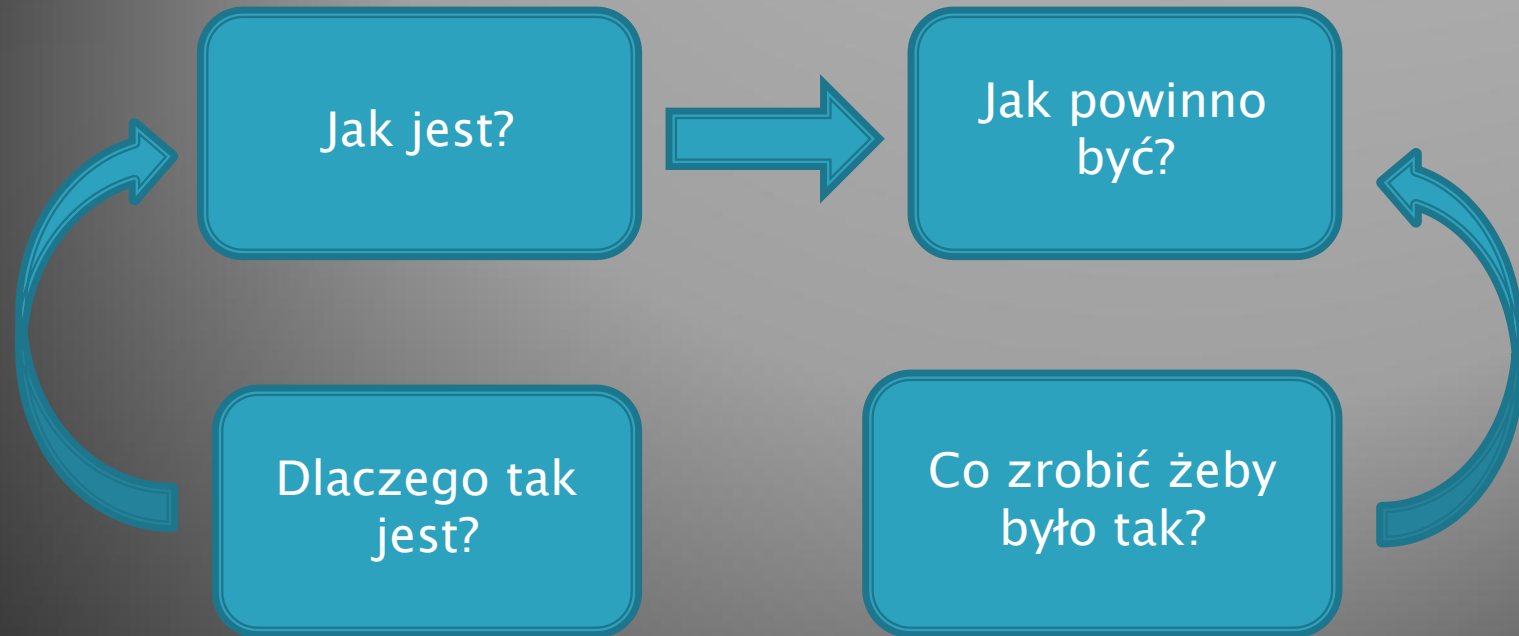




*“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”*

*Alvin Toffler*

# Proces zmiany





# Proces zmian organizacyjnych *wg K. Lewina*

## ▶ odnosi się do:

- jednostek
- grup
- organizacji

## ▶ triada :

*rozmrózic – zmienić – zamrozić*





# Proces zmiany organizacji *wg K. Lewina*

## 1. rozmrozić

- zmiana utrwalonych postaw i zachowań
- spowodować, aby konieczność zmiany stała się czymś oczywistym
- wówczas osoba, grupa, organizacja łatwo zaakceptują zmianę



# Proces zmiany organizacji wg K. Lewina

## 2. wprowadzić zmiany

- ▶ percepcja i akceptacja nowych postaw, wartości i zachowań
- ▶ **agent zmiany** i jego rola (członkowie organizacji lub doradcy z zewnątrz – *zalety/wiedza, brak uwikłania w sprawy bieżące, obiektywizm, prestiż/ szczególnie przy dużych i złożonych projektach*)
- ▶ uczenie się nowych postaw, zachowań wartości w procesach identyfikacji i internalizacji (przyswojenia)
- ▶ ocena skuteczności dokonanych zmian



# Proces zmiany organizacji wg K. Lewina

## 3. zamrozić

- ▶ utrwalenie nowych wzorców zachowań
- ▶ zastosowanie mechanizmów wspierających lub wzmacniających
- ▶ monitorowanie i kontrola trwałości oraz stopnia upowszechnienia wprowadzonych zmian



# Zadanie

Przedstaw etapy procesu zmiany w jednym z następujących przypadków:

1. wprowadzenie ekologicznych opakowań w restauracji
2. przejście firmy z pracy stacjonarnej na hybrydową
3. wprowadzenie zdrowych nawyków żywieniowych przez osobę prywatną
4. wprowadzenie nowego systemu oceniania na uczelni
5. objęcie stanowiska kierowniczego przez nowego szefa – obcokrajowca
6. wprowadzenie nowego narzędzia do komunikowania i raportowania
7. digitalizacja dokumentacji w administracji publicznej

# Firmowe mrożonki

## ROZMROŻENIE

obecne rozwiązania już nie przynoszą spodziewanych efektów

jeżeli nie nauczymy się czegoś nowego, doznamy porażki

## ZMIANA

bezpieczne warunki do eksperymentowania  
perspektywy umożliwiające szkolenie i  
praktykowanie  
wsparcie i zachęta

## ZAMROŻENIE

wprowadzenie mechanizmów wspierających  
szkolenia  
wynagradzanie  
ocena efektywności





# A jaka jest rola lidera? Skorzystaj z zasady 3 E

- ▶ Zasada 3E (engagement, explanation, clarity of expectations) opisana przez Mauborgne i Kim, określająca jak lider powinien budować efektywnie funkcjonujące zespoły, pomimo silnej konkurencji, a nawet niekorzystnych dla zespołu zmian.

1. **Engagement** – lider rozmawia, pyta, konsultuje, prosi o radę – angażuje zespół

2. **Explanation** – objaśnia podjęte decyzje, nawet jeżeli nie wynikają wprost z wcześniejszych konsultacji

3. **Clarity of expectations** – jasno określa swoje oczekiwania

- ▶ W zarządzaniu angażującym lider angażując, czyni pracowników współwłaścicielami strategii organizacji.





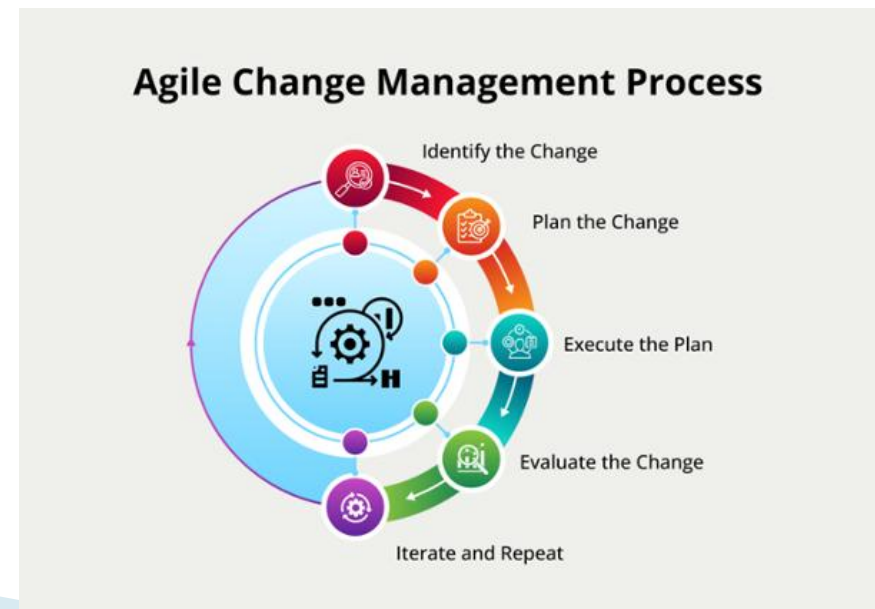
# Badania Gallupa wskazują, że statystycznie w organizacjach mamy:

- ▶ 30% pracowników **zaangażowanych**, tych, którym naprawdę zależy
- ▶ 50% pracowników – „Raz dwa trzy, przełożony patrzy” – wykazują zaangażowanie **kiedy są kontrolowani**
- ▶ 20% pracowników którym **kompletnie nie zależy**, wykonują swoją pracę możliwie **jak najmniejszym wysiłkiem** i nie biorą cienia odpowiedzialności za efekt swojej pracy

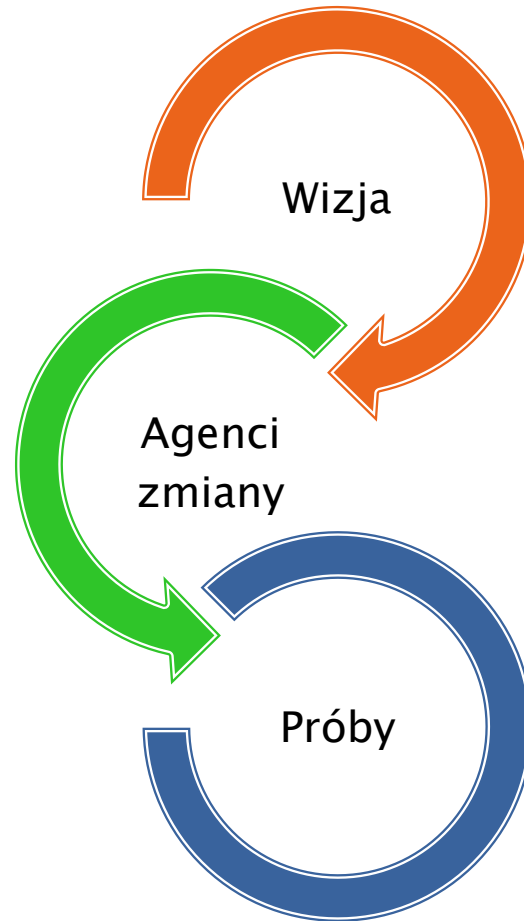


# Zwinne zarządzanie zmianą (*Agile Change Management*)

- ▶ Wprowadzenie zmiany organizacyjnej polega na **stworzeniu i zaadoptowaniu nowego sposobu działania.**
- ▶ Wymaga to z jednej strony: uruchomienia programu lub projektu, który **wypracuje rozwiązanie adekwatne do potrzeb**, a z drugiej strony, zarządzanie zmianą w taki sposób, **żeby ludzie, których ona dotknie, jak najszybciej odnaleźli się w nowej rzeczywistości**
- ▶ *Agile Change Management* jest odpowiedzią na problemy związane z dostarczaniem zmian przynoszących **mniejsze korzyści, niż zakładano**

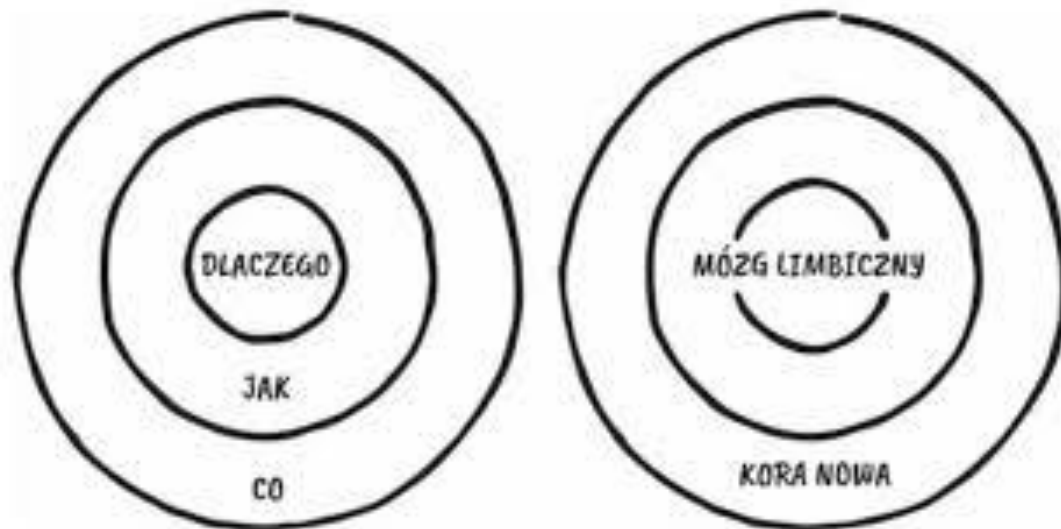


# Kluczowe obszary zwinnego zarządzania zmianą



# Wizja zmiany

- ▶ Ludzi angażują się w zmiany gdy widzą obraz ich efektu – ludzie powinni wiedzieć „po co im to”?
- ▶ Lider zmiany może wykorzystać narzędzie Why-How-What
  - ❖ Why – po co ta zmiana?
  - ❖ How – jak będzie wyglądał proces zmiany?
  - ❖ What – co konkretnie będzie się działo?



# Wizja zmiany

- ▶ Lider może jednak wpaść w pułapkę „marudzącego zespołu”
- ▶ Wtedy warto wykorzystać metodę GPS (na początku nawigacja określa gdzie się znajdujemy a potem wskazujemy cel podróży, na tej podstawie ustala drogę)
- ▶ W metodzie GPS, sekwencja procesu zmiany wygląda następująco:
  - ❖ Bieżąca lokalizacja – gdzie jesteśmy teraz?
  - ❖ Cel – dokąd zmierzamy i po co?
  - ❖ Droga – jak tam dojedziemy?



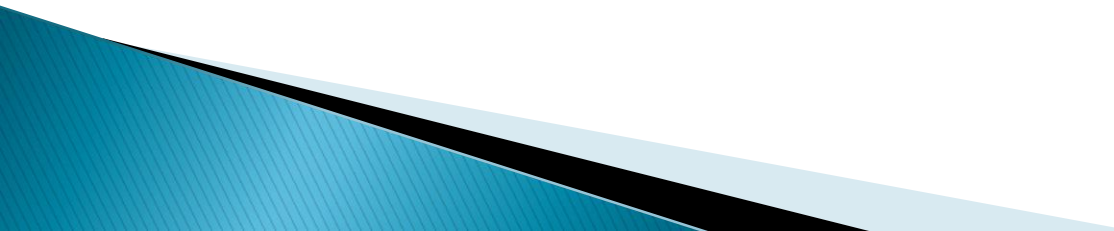


# Agenci zmiany

- ▶ Umożliwiają wykorzystanie mechanizmu ruchu społecznego i teorię sieci społecznej.
- ▶ Lider zmiany potrzebuje ADASI, których postawa wobec zmiany jest: **A-DA-SIĘ** i zarażają nią innych skutecznie przełamując wyparcie i opór.
- ▶ Przy wdrażaniu zmian często skupiamy się na maruderach i krytykach starając się (często bezskutecznie) przeciągnąć ich na naszą stronę. **Zamiast tego zainwestujmy w ADASIÓW.**
- ▶ Warto zidentyfikować też potencjalnych *teamblockerów* – nie wolno ich ignorować, gdyż często stają się nimi tzw. "gwiazdy" czyli kluczowi eksperci, najlepsi sprzedawcy, którzy z jakiegoś powodu są sfrustrowani.
- ▶ Weź kartkę i zastanów się kogo musisz mieć „po swojej stronie” by projekt się udał? Stwórz tzw. *Dependency Net* (sieć zależności), pomyśl zarówno o znaczących interesariuszach, jak i „szarych eminencjach” kluczowych dla powodzenia projektu.



## 7 odpowiedzi jak zbudować silną koalicję do zmiany

1. Zidentyfikuj właściwe osoby o **uzupełniających się kompetencjach** pokrywające wszystkie kluczowe obszary zmiany
  2. Upewnij się, że wszyscy **jednakowo rozumieją wizję zmiany**
  3. **Określ korzyści** dla wszystkich razem (wspólne korzyści i sukcesy) i dla każdego z osobna
  4. Zdobądź **zaangażowanie też czasowe**, nie tylko mentalne
  5. Zadbaj o odpowiedzialne **umocowanie zmiany w strategii**, jeśli nie to ludzie będą realizować własne cele
  6. Odnoś się do tej zmiany **tak często jak to możliwe**, raz nie wystarczy....
  7. **Przedyskutujcie ryzyka** i inne punkty widzenia
- 

# Próby – od mówienia do działania

- ▶ Kiedy ludzie wymyślają kolejne argumenty aby przeciwdziałać zmianie zachęć ich do zrobienia pierwszego kroku, żeby jej doświadczyć.
- ▶ W niepewnym i nieprzewidywalnym świecie biznesowym, w którym funkcjonujemy, działanie, próbowanie, eksperymentowanie oraz **ciągłe dostosowywanie kierunku są dużo ważniejsze niż długie planowanie**, przygotowanie dokumentacji i porywanie się na wielkie akcje projektowe.
- ▶ W świecie VUCA wystarczająco dobre rozwiązanie w samą porę jest zdecydowanie ważniejsze i lepsze niż perfekcyjne po czasie.



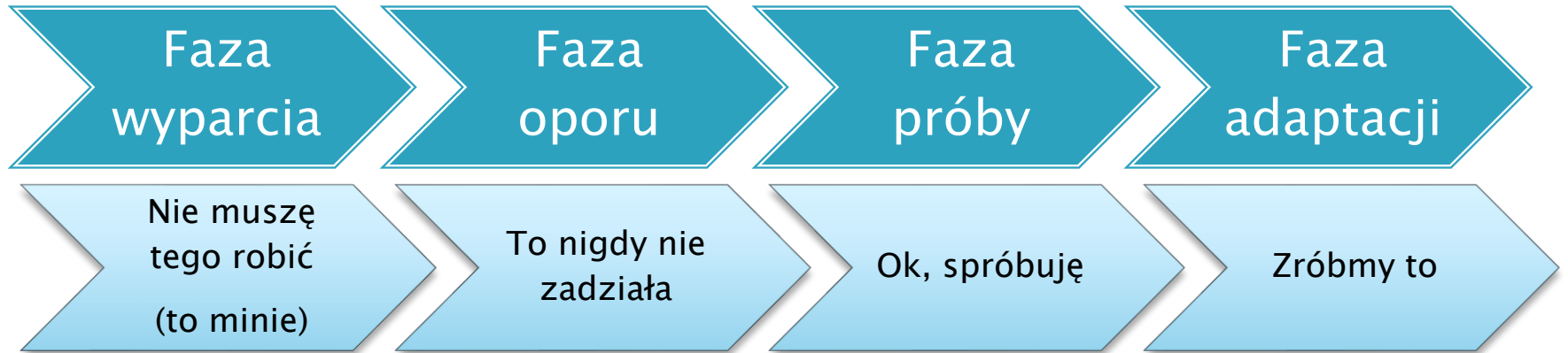
Nazwa firmy:  
Kierownik projektu:  
Kontakt:

Przygotowane przez: \_\_\_\_\_

Na okres: \_\_\_\_\_

ACTION PLAN				
<u>Cele</u>	<u>Zadania</u>	<u>Kryteria sukcesu</u>	<u>Horyzont czasowy</u>	<u>Środki</u>

# Fazy zmiany



# Faza wyparcia

## Typowe myśli

- *„Tak naprawdę to jeszcze nie wiadomo co z tej zmiany wynika”*
- *„Wszystko rozejdzie się po kościach”*
- *„Właściwie ta zmiana mnie nie dotyczy”*
- *„Chcę po prostu robić to co do mnie należy”*
- *„Tak jak jest, jest dobrze”*
- *„Nie potrzebuję niczego zmieniać”*

## Typowe uczucia

- Brak świadomości doświadczanych emocji
- Podświadome obawy, strach
- Obojętność

## Typowe zachowania

- Wykonywanie dotychczasowych działań niezwiązanych ze zmianą
- Ignorowanie inicjatyw wynikających ze zmiany
- Unikanie rozmów na temat zmiany
- Pozorne wspieranie zmiany
- Pozorne zaangażowanie w zmianę
- Pozorne działanie

# Faza oporu

## Typowe myśli

- „*To jest bez sensu!*”
- „*Kto to wymyślił?*”
- „*Nie wchodzę w tą zmianę*”
- „*To głupie*”
- „*Nie mam na to czasu*”
- „*Nie umiem!*”
- „*To nie dla mnie*”

## Typowe uczucia

- Złość
- Irytacja
- Rozdrażnienie
- Agresja
- Frustracja
- Strach
- Obawy
- Niepewność

## Typowe zachowania

- Bunt
- Postawa obronna
- Ironia, sarkazm, pogarda
- Podburzanie innych
- Krytyka, obwinianie
- Pokazywanie złych stron zmiany
- Udawadnianie, że się nie da

# Źródła oporu

- pomijanie potrzeb, postaw i przekonań pracowników
- niezrozumienie sensu zmiany, jej przyczyn, celu, zakresu i skutków,
- brak postrzeganych korzyści zmian, czyli brak przekonania, że doprowadzą one do podwyższenia efektywności NIE TYLKO przedsiębiorstwa
- brak zaufania do inicjatorów zmian, skutkiem czego zmiana traktowana jest jako narzucona z zewnątrz,
- zagrożenie utraty czegoś ważnego: władzy, prestiżu, kompetencji, samodzielności,
- obawa zagrożenia osobistych interesów,
- obawa, że obecne jak i przyszłe zmiany stworzą większe wymagania, którym jednostki nie będą w stanie sprostać
  - przyzwyczajenia pracowników





# PROCES DZIAŁANIA NAWYKU

BODZIEC  
DO DZIAŁANIA

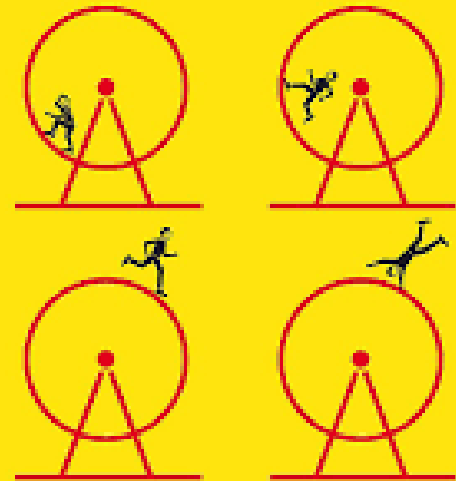
RUTYNA

NAGRODA



# Charles Duhigg S I Ł A NAWYKU

DLACZEGO ROBIMY TO, CO ROBIMY  
I JAK MOŻNA TO ZMIEŃĆ W ŻYCIU I BIZNESIE



PWN



# Faza próby

## Typowe myśli

- „*Może jednak spróbuję?*”
- „*Tylko zerknę*”
- „*Zaplanujmy pierwszy krok!*”
- „*To nie jest takie straszne*”
- „*Nawet mi się podoba*”
- „*Ta cała zmiana wygląda lepiej niż się wydawało na początku*”
- „*Muszę się jeszcze sporo nauczyć*”
- „*Potrzebuję pomocy*”

## Typowe uczucia

- Niepewność
- Ekscytacja
- Huśtawka emocjonalna

## Typowe zachowania

- Podejmowanie prób
- Eksperymentowanie
- Uczenie się nowych zachowań
- Rozwijanie nowych umiejętności
- Dwa kroki do przodu, krok do tyłu

# Faza adaptacji

## Typowe myśli

- „Znowu mam poczucie, że panuję nad sytuacją”
- „Nie było tak źle!”
- „Dobrze, że zdecydowałam się na tę zmianę”
- „Widzę efekty zmiany!”
- „Teraz jest lepiej”

## Typowe uczucia

- Spokój
- Zadowolenie
- Entuzjazm
- Duma
- Ochota na osiągnięcie kolejnych celów i dokonywanie zmian
- Odwaga
- Poczucie kompetencji
- Zaangażowanie

## Typowe zachowania

- Poszukiwanie nowych rozwiązań
- Ulepszanie
- Kreatywność
- Efektywne działanie

# JAK DZIAŁAĆ W POSCZEGÓLNYCH FAZACH?

## Wyparcie

- Ustal wizję i plan zmian
- Odpowiedz na pytanie dlaczego ta zmiana jest nieunikniona
- Daj ludziom informacje o co chodzi w zmianie i jak będzie przeprowadzona
- Mów o ryzykach i obawach związanych ze zmianą (nie unikaj tego tematu)
- Pokaż korzyści zmiany lub straty pozostania w status quo
- Zaplanuj w kalendarzu pierwsze działanie

## Opór

- Zapewnij okazję do tego by ludzie zadawali pytania i by rozmawiali o swoich obawach i potrzebach
- Dostrzegaj emocje i słuchaj
- Okaż zrozumienie dla naturalnego oporu wobec zmian
- Daj czas
- Dawaj jasne informacje co do przebiegu zmian
- Daj ludziom potrzebną wiedzę i kompetencje by bezboleśnie przeszli przez zmianę
- Przypomnij powody zmiany i wizję efektu
- Zachęcaj do korzystania z pomocy osób bardziej doświadczonych

## Próby

- Doceniaj pierwsze sukcesy
- Buduj sieć agentów/zwolenników zmiany
- Zachęcaj do pomocy osób bardziej doświadczonych
- Szukaj lekcji w niepowodzeniach i ucz się na nich
- Zachęcaj do eksperymentowania

## Adaptacja

- Świątuj!
- Sprawdź co pomogło przejść przez zmianę (lessons learned)
- Co wykorzystasz w przyszłości, by jeszcze lepiej przeprowadzić kolejną zmianę?
- Nie osiadaj na laurach. Jaki będzie kolejny krok?
- Szukaj obszarów dyskomfortu, które mogą świadczyć o potrzebie kolejnej zmiany

Pomyśl o zmianie, którą aktualnie przeprowadzasz. Wypisz osoby kluczowe dla przeprowadzenia tej zmiany z sukcesem i sprawdź kto w jakiej jest fazie? Co możesz zrobić żeby ich wesprzeć, wyznacz jedno zadanie, które zrealizujesz w najbliższym tygodniu.

Uczestnicy	Faza wyparcia	Faza oporu	Faza próby	Faza adaptacji
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

# 3 rzeczy które zapamiętaliście?

- ▶ Zmiana ma prowadzić do zmiany!
  - ▶ Zmianę należy rozmrozić – zmienić – zamrozić
  - ▶ Kluczowe obszary zwinnego zarządzania zmianą: wizja, Adasie i próby
  - ▶ Każdy przechodzi przez 4 fazy w zmianie: faza wyparcia, oporu, próby i adaptacji
  - ▶ Każdy członek naszego zespołu może być na innym etapie i potrzebować innego wsparcia
  - ▶ Jeśli zmiana doprowadziła do zmiany to lider jest skuteczny!
- 