

# **ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

***dlaczego proste zmiany są takie trudne  
i często kończą się porażką***

STOWARZYSZENIE  
INTERIM  
MANAGERS

SIM

SIW

# Plan wystąpienia

- **Powody, dla których korzystne dla firmy rozwiązania nie mają szansy się przebić**
- **Zarządzanie zmianą - kiedy "jak to zrobić" jest ważniejsze od tego "co należy zrobić"**
- **Co zrobić by zmiany miały szansę powodzenia**

# Definicja

- **Planowa i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania jako reakcja na dokonane lub przewidywane zmiany otoczenia mająca na celu podniesienie konkurencyjności.**
  - Zmiana jako reakcja
  - Cel zmiany
  - Plan
  - Kontrola
  - Modyfikacja sposobu funkcjonowania

# Powody trudności w przekonaniu do zmiany

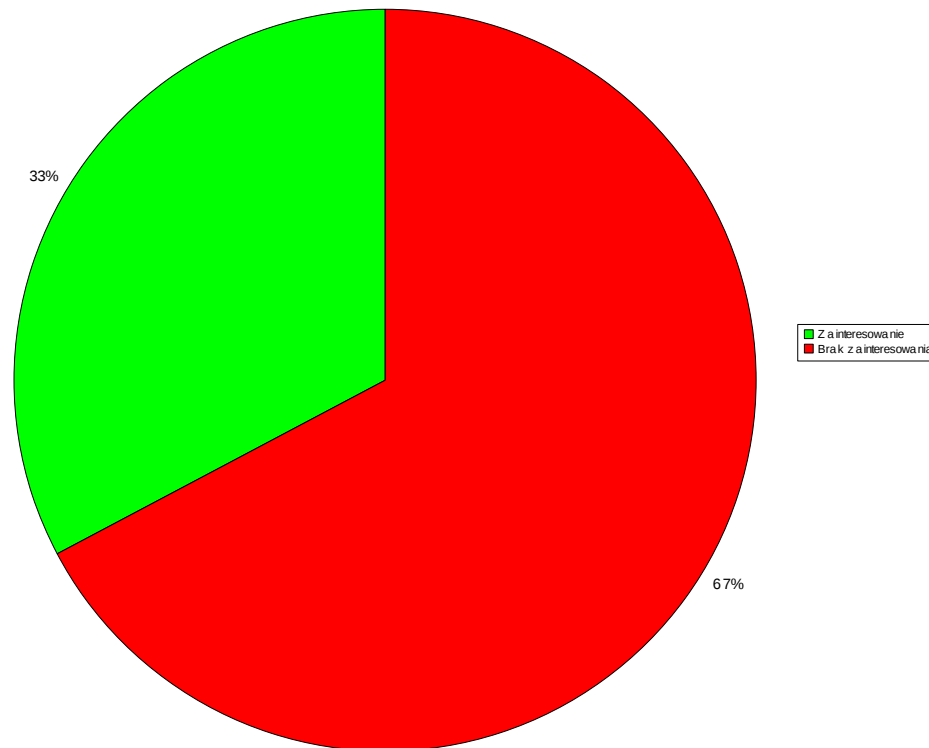
- **Otwartość top managementu**
- **Opór**
- **Pozycja sponsora zmiany**

# Otwartość top managementu na zmianę

- **Próba: 500 firm**
- **Wielkość: 200-2500 pracowników**
- **Kontakt: Top management (CEO; N-1)**
- **Analiza rzeczywistych relacji działu handlowego**

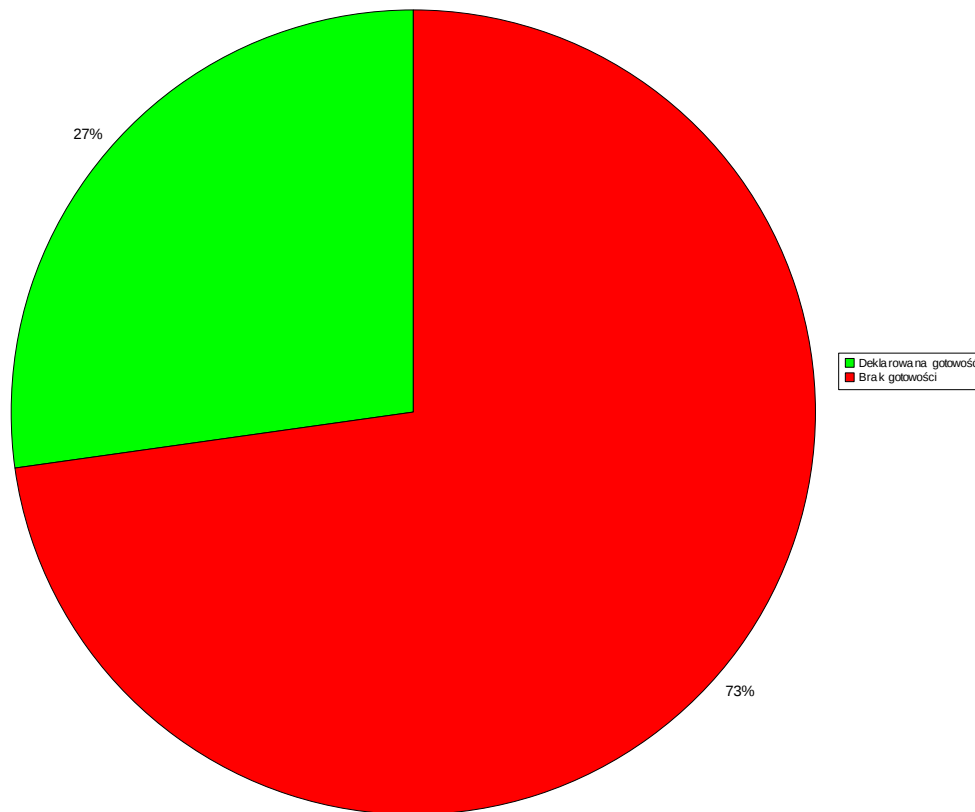
# Otwartość top managementu na zmianę

Zainteresowanie korzyścią w wyniku zmiany

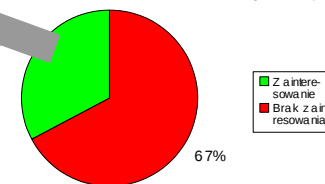


# Otwartość top managementu na zmianę

Deklarowana gotowość i chęć poznania szczeg.

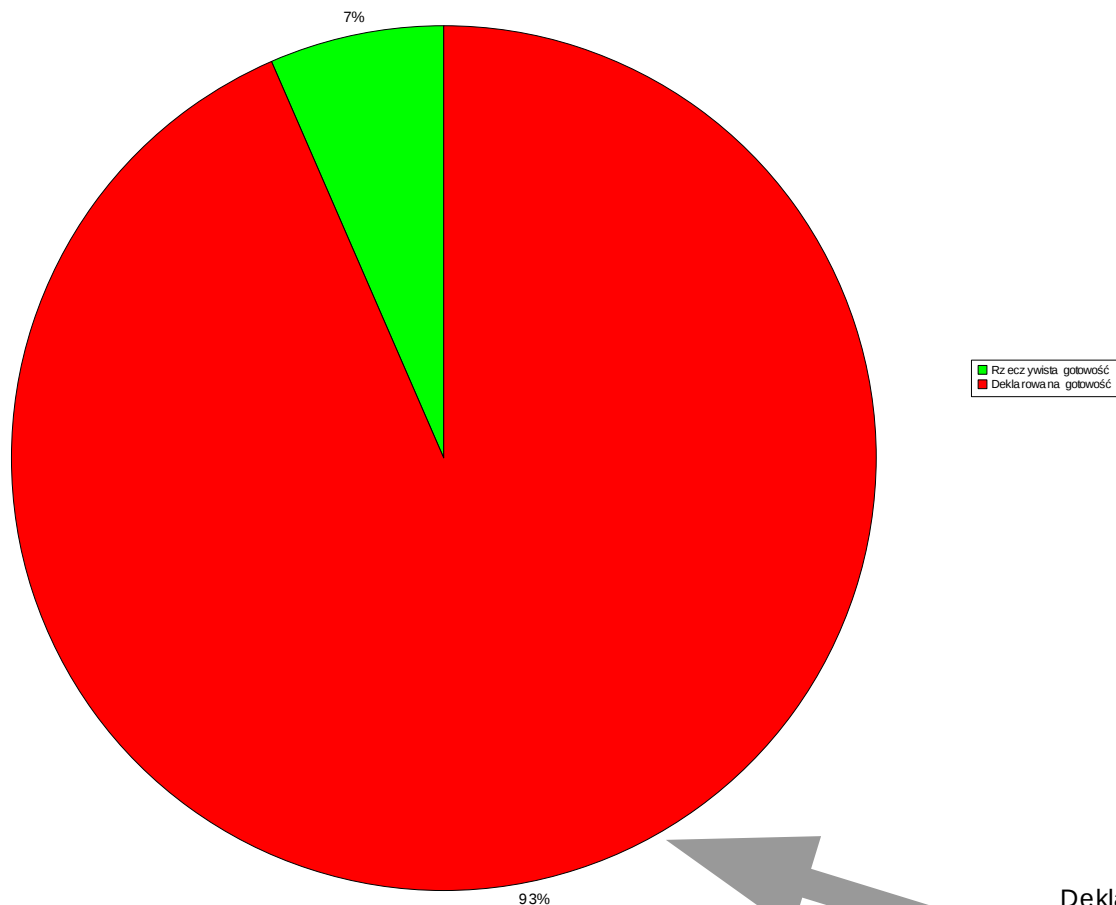


Zainteresowanie korzyścią w

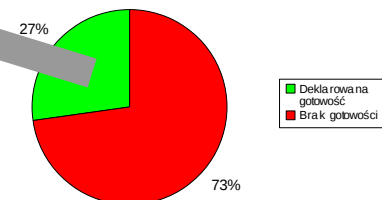


# Otwartość top managementu na zmianę

Rzeczywista i deklarowana gotowość



Deklarowana gotowość i chęć p







Zmiana powoduje opór

# Problemy i przyczyny niepowodzeń OPÓR

- **Nieprawidłowe ocenianie sytuacji**
  - niedostrzeganie korzyści; niewłaściwa ocena zmiany; konformizm
- **Nieporozumienia i brak zaufania**
  - brak dostatecznej INFORMACJI; błędy w informacji; atmosfera braku zaufania; nieprawidłowe relacje interpersonalne
- **Mała tolerancja wobec zmiany**
  - OBAWA przed nieznanym, porażką, kompromitacją; podejście 'dobrze jest jak jest'
- **Zaściankowość i dbałość o własne dobro**
  - poczucie ZAGROŻENIA własnych umiejętności i kompetencji, pozycji, władzy

# Pozycja sponsora zmiany

- **Brak wpływu na organizację w zakresie niezbędnym do wdrożenia zmian**
- **Brak aktywnego wsparcia na najwyższym szczeblu**

# Taktyka

- **Zarządzanie zmianą - kiedy "jak to zrobić" jest ważniejsze od tego "co należy zrobić"**

# Definicja

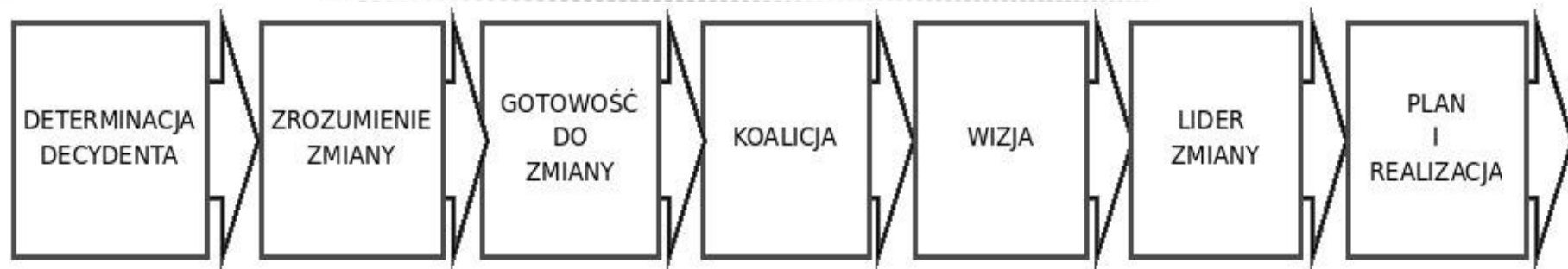
- **Zarządzanie zmianą to komplementarne do samej zmiany działania i techniki wspierające proces zmiany, których celem jest akceptacja zmiany w organizacji.**
  - Komplementarne
  - Techniki wspierające
  - Akceptacja = powodzenie

# Problemy i przyczyny niepowodzeń

## OGÓLNE

- **Zezwolenie na samozadowolenie**
- **Brak wystarczająco wpływowej 'koalicji zmiany'**
- **Niedocenianie funkcji wizji i jej niewystarczająca komunikacja**
- **Dopuszczenie by problemy/trudności zablokowały realizację wizji**
- **Brak krótkoterminowych 'zwycięstw'**
- **Odtrąbienie sukcesu zbyt wcześnie**
- **Brak utrwalenia wprowadzonych zmian**

# 7 filarów sukcesu zmiany



# Dojrzałość sytuacji

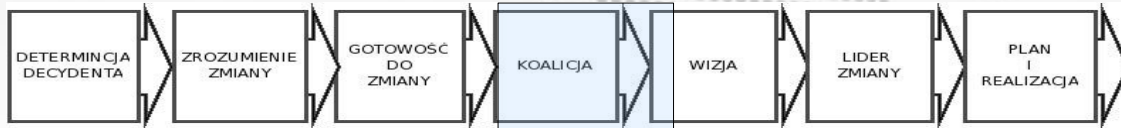


$$O < N * W * Fd$$

- **O - opór**
- **N - niezadowolenie ze stanu obecnego**
- **W- wizja stanu po wdrożeniu zmiany**
- **Fd- polityka faktów dokonanych - zmiany już się zaczęły**



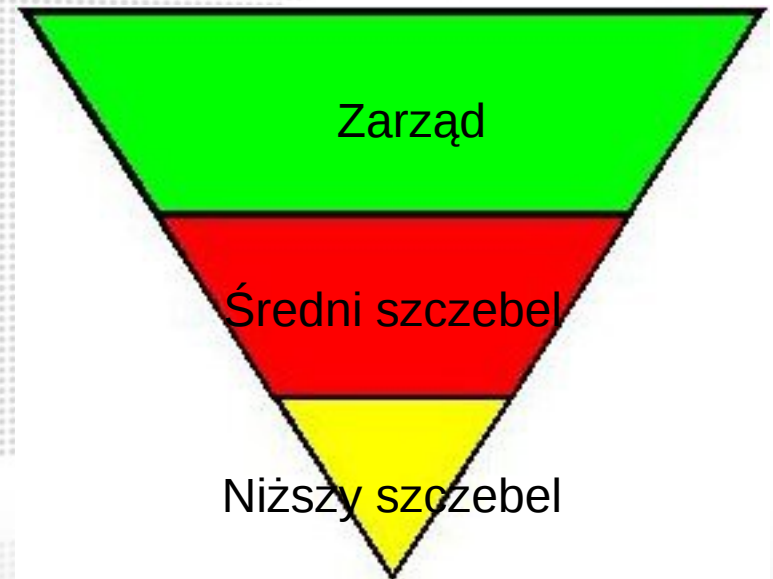
# Siła napędowa zmiany



Piramida zarządzania



Oddziaływanie na proces zmiany



# Wizja



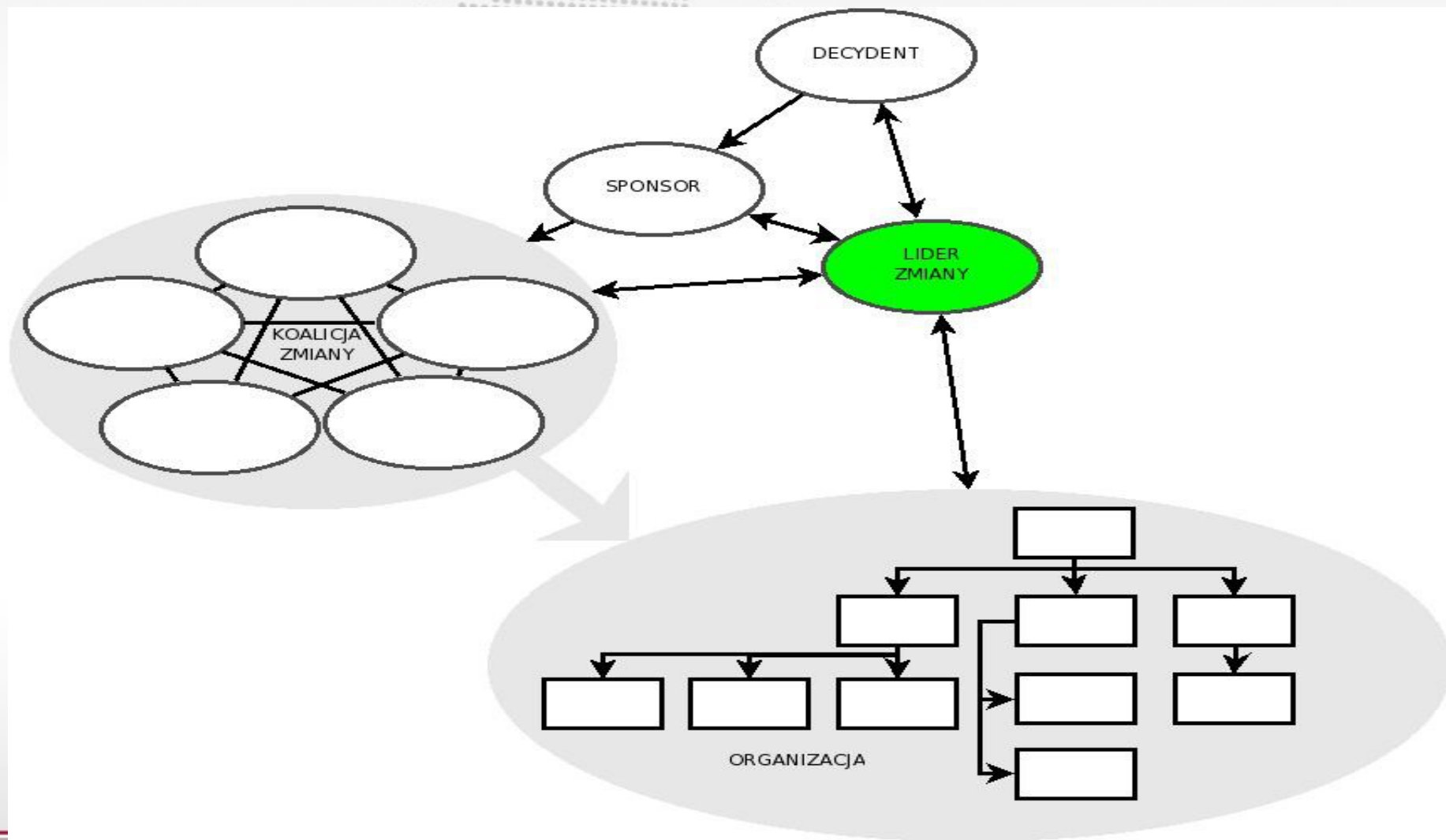
- **Prosta i porywająca**
- **Skutecznie zakomunikowana**

# Zadania lidera



- **Być autorem i gwarantem wiarygodnej wizji przed ludźmi**
- **Utwierdzić w przekonaniu o sukcesie wszystkie grupy interesu**
- **Zagwarantować, że zmiana ma profesjonalny charakter której nadrzędnym celem jest dobro organizacji**
- **Zbalansować korzyści dla firm z korzyściami dla ludzi**
- **Należy przygotować oprawę projektu (przejrzysty plan)**
- **Mobilizować grupy biznesowe odpowiedzialne za poszczególne części projektu i zapewnić na ich czele najlepszych ludzi**
- **Zagwarantować efektywny plan komunikacji i nadzorować jego działanie**
- **Komunikować, komunikować, komunikować najlepiej bezpośrednio**
- **Porwać serca i umysły kadry średniego szczebla**
- **Ustanowić wskaźniki i kontrolować efekty zmiany**
- **Na bieżąco rozwiązywać pojawiające się problemy**
- **Zagwarantować, że zmiana jest ciągła i postępuje tak szybko jak to tylko możliwe**

# Umocnienie lidera zmiany

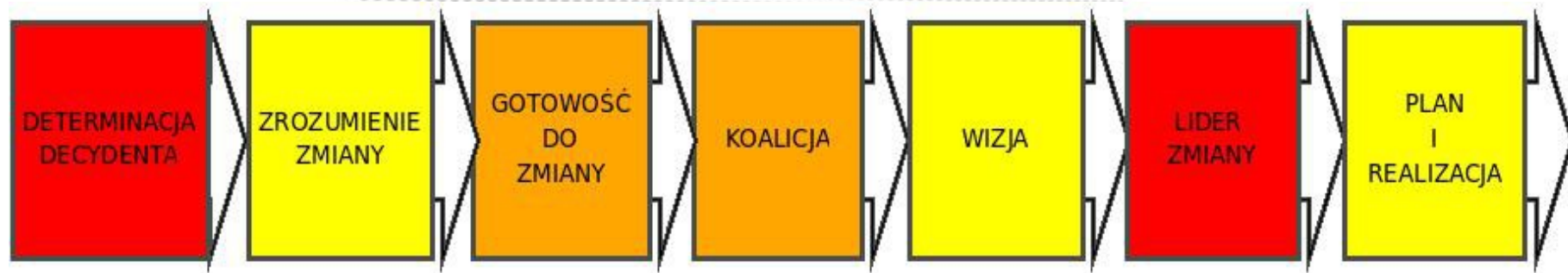


# Lider zmiany



Krótki żywot lidera zmiany

# Zagrozenia



# Sposób który działa

- **Zmiana jako inwestycja**
- **Potrzeba pośpiechu**
- **Oddanie w ręce pracowników możliwości działania**
- **Zakorzenie zmiany w organizacji**

# Zmiana jako inwestycja

- **Nadanie procesowi zmiany odpowiedniej rangi w organizacji**
- **Doprowadzenie do sytuacji, w której proces zmiany zaczyna być postrzegany w kategoriach rozumianych przez organizację**
- **Zagwarantowanie odpowiednich zasobów finansowych i organizacyjnych**
- **Prowadzenie procesu kontroli przez pryzmat ROI (zwrot na inwestycji), co w przypadku mobilizowania aktywności organizacji do pracy zgodnie z przyjętym planem ma kluczowe znaczenie**



# Potrzeba pośpiechu

- **Na wdrożenie zmiany mamy tylko 4-8 miesięcy**

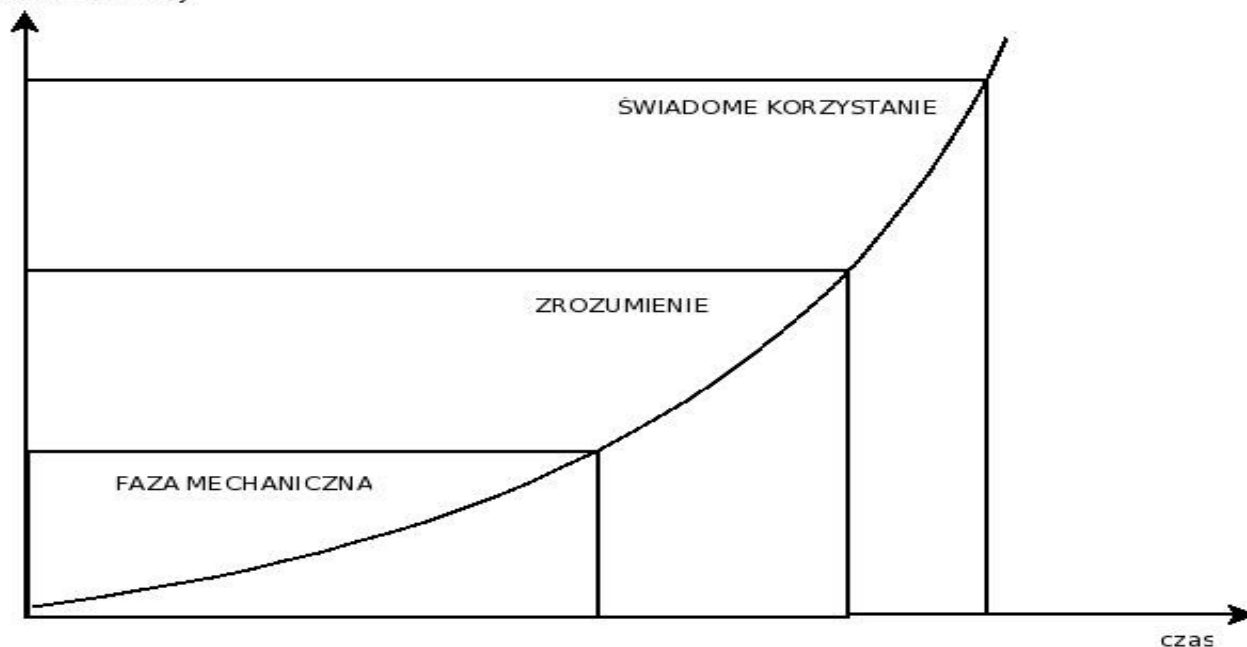
# Oddanie w ręce pracowników możliwości działania

- **Wyeliminowanie problemów stojących na drodze realizacji wizji**
- **Zmiana struktur przeszkadzających realizacji wizji**
- **Dopingować pracowników do podejmowania ryzyka i działań wykraczających poza dotychczasowe standardy by posuwać w kierunku wyznaczonej wizji**

# Zakorzenie zmiany w organizacji

- Promować widoczne elementy zmian / zachowania
- Wprowadzić mechanizmy gwarantujące trwałość wdrożonych zmian podczas sukcesji władzy

poziom zakorzenia zmiany



# Sposób który działa

- **Zmiana realizowana samodzielnie**
- **Zmiana sterowana przez firmę zewnętrzną**
  - tempo
  - skuteczność
  - prostolinijność (zgodność z wizją)

# Roman Wendt

**Praktyk skutecznego zarządzania zmianą**

**Specjalizuje się w obszarach z zakresu: logistyka, zaopatrzenie, sprzedaż i podnoszenie sprawności operacyjnej produkcji.**

**Zdobywał doświadczenie tworząc od podstaw i doprowadzając do pozycji lidera branży swoją firmę usługową B2B a następnie pracując w ogólnopolskiej firmie konsultingowo-wdrożeniowej.**


**Posiada na swoim koncie portfolio 16 zakończonych sukcesem projektów biznesowych.**

**Autor książki "Zarządzanie zmianą - praktyka w warunkach polskiego przedsiębiorstwa".**

**Wykłada na w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej.**

**<http://www.wendt.pl>**





**DZIĘKUJEM  
Y!**

STOWARZYSZENIE  
INTERIM  
MANAGERS



SIM

SIW