

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ

ZARZĄDZANIE ZMIANĄ PODCZAS REORGANIZACJI DZIAŁU IT

Plan wystąpienia

- Dział IT i zmiana
- Przybliżenie procesu zmiany w organizacji
- Kluczowe aspekty zakończenia procesu zmiany sukcesem

Zmiana powoduje opór

Dział IT i zmiana

- Scenariusze
 - Zmiana całej organizacji
 - restrukturyzacja
 - przejęcie
 - przebranżowienie
 - Zmiana w działaniu działu IT
 - zmiana polityki IT
 - wdrożenie nowych systemów
- Rola działu IT w procesie zmian
 - Znaczenie IT w procesie wprowadzania zmian
 - Pozycja działu IT

O co chodzi z tą 'zmianą'

- Definicja:
 - Każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji (Wadman)
 - Zmiana organizacyjna może dotyczyć każdego aspektu organizacji i może pociągnąć za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar, w którym się odbywa (Paremore)
 - To przekształcenie istniejącego układu wg ustalonych procedur przemieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji (Musiał)
 - Źródło: Wikipedia

O co chodzi z tą 'zmianą'

- Definicja:
 - Planowa i kontrolowana modyfikacja sposobu funkcjonowania jako reakcja na dokonane lub przewidywane zmiany otoczenia mająca na celu podniesienie konkurencyjności.

O co chodzi z tą 'zmianą'

- Dlaczego zarządzanie zmianą jest takie istotne
 - 'Kto nie maszeruje ten ginie' ale ważne jest żeby dotrzeć do celu pierwszym

O co chodzi z tą 'zmianą'

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

O co chodzi z tą 'zmianą'

- Problemy i przyczyny niepowodzeń
 - Zezwolenie na samozadowolenie
 - Brak wystarczająco wpływowej 'koalicji zmiany'
 - Niedocenianie siły wizji
 - Niewystarczająca komunikacja wizji (10,100 a nawet 1000 razy zbyt mała)
 - Dopuszczenie by problemy/trudności zablokowały realizację wizji
 - Brak krótkoterminowych 'zwycięstw'
 - Odtrąbienie sukcesu zbyt wcześnie
 - Brak utrwalenia wprowadzonych zmian

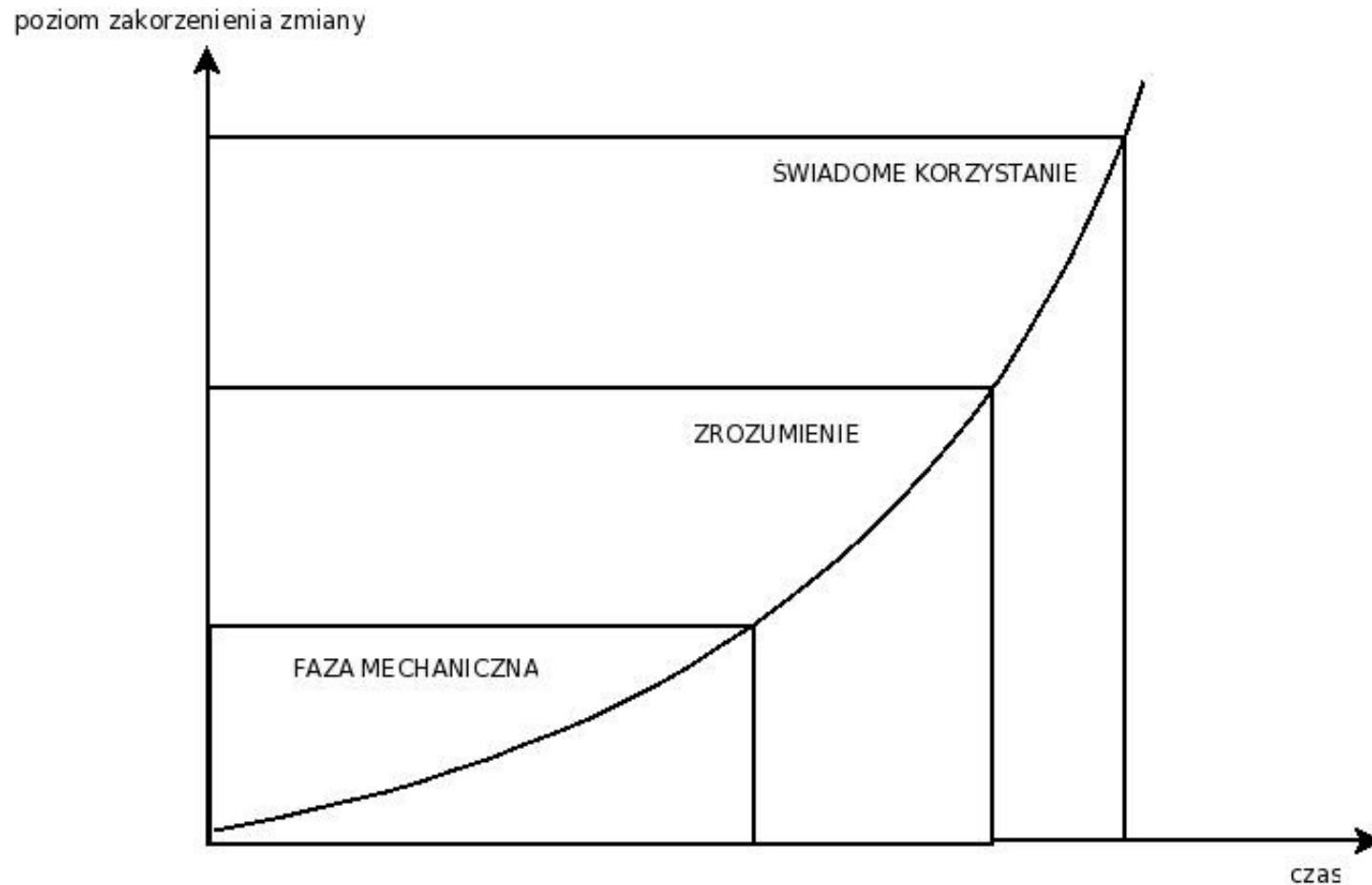
Samozadowolenie



O co chodzi z tą 'zmianą'

- Problemy i przyczyny niepowodzeń
 - Zezwolenie na samozadowolenie *
 - Brak wystarczająco wpływowej 'koalicji zmiany'
 - Niedocenianie siły wizji
 - Niewystarczająca komunikacja wizji (10,100 a nawet 1000 razy zbyt mała)
 - Dopuszczenie by problemy/trudności zablokowały realizację wizji
 - Brak krótkoterminowych 'zwycięstw'
 - Odtrąbienie sukcesu zbyt wcześnie
 - Brak utrwalenia wprowadzonych zmian *

Poziom utrwalenia zmiany w czasie



Co zrobić by zmiana się powiodła

- Prawa rządzące procesem zmiany
- Zagrożenia
- Sposób który działa

Prawa rządzące procesem zmiany

- Lider zmiany
- Specyfika projektu zarządzania zmianą

Lider zmiany

- Dlaczego liderzy są cenni:
 - Podnoszą prawdopodobieństwo sukcesu i redukują ryzyko porażki projektu
 - Przyspieszają realizację projektu
 - Scalają grupę projektową
 - Potrafią zmniejszyć opór i zapewnić zaangażowanie
 - Są w stanie równoważyć korzyści biznesowe z korzyściami osobistymi
 - Umieją zapewnić, by ci których dotknęła zmiana czuli się włączeni z prace i zaangażowani
 - Dbają o rozwój współpracowników
 - Nadają impet zmianom, szczególnie w trudnych momentach
 - Umieją dbać o postrzeganie i pozycję projektu - promować projekt w organizacji
 - Są w stanie budować i podtrzymywać zaufanie wszystkich zaangażowanych grup

Cechy lidera

- Komunikatywny
- Szczery
- Charyzmatyczny
- Umiejący podejmować decyzje
- Realista
- Godny zaufania
- Poważany
- Empatyczny

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
- Należyce 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
- Mieć na uwadze **cele biznesowe** organizacji -zmiana ma im służyć a nie je zastąpić
- Na bieżąco **rozwiązywać** pojawiające się **problemy**
- Zagwarantować że zmiana jest **ciągła** i postępuje tak **szybko** jak to tylko możliwe

Lider zmiany

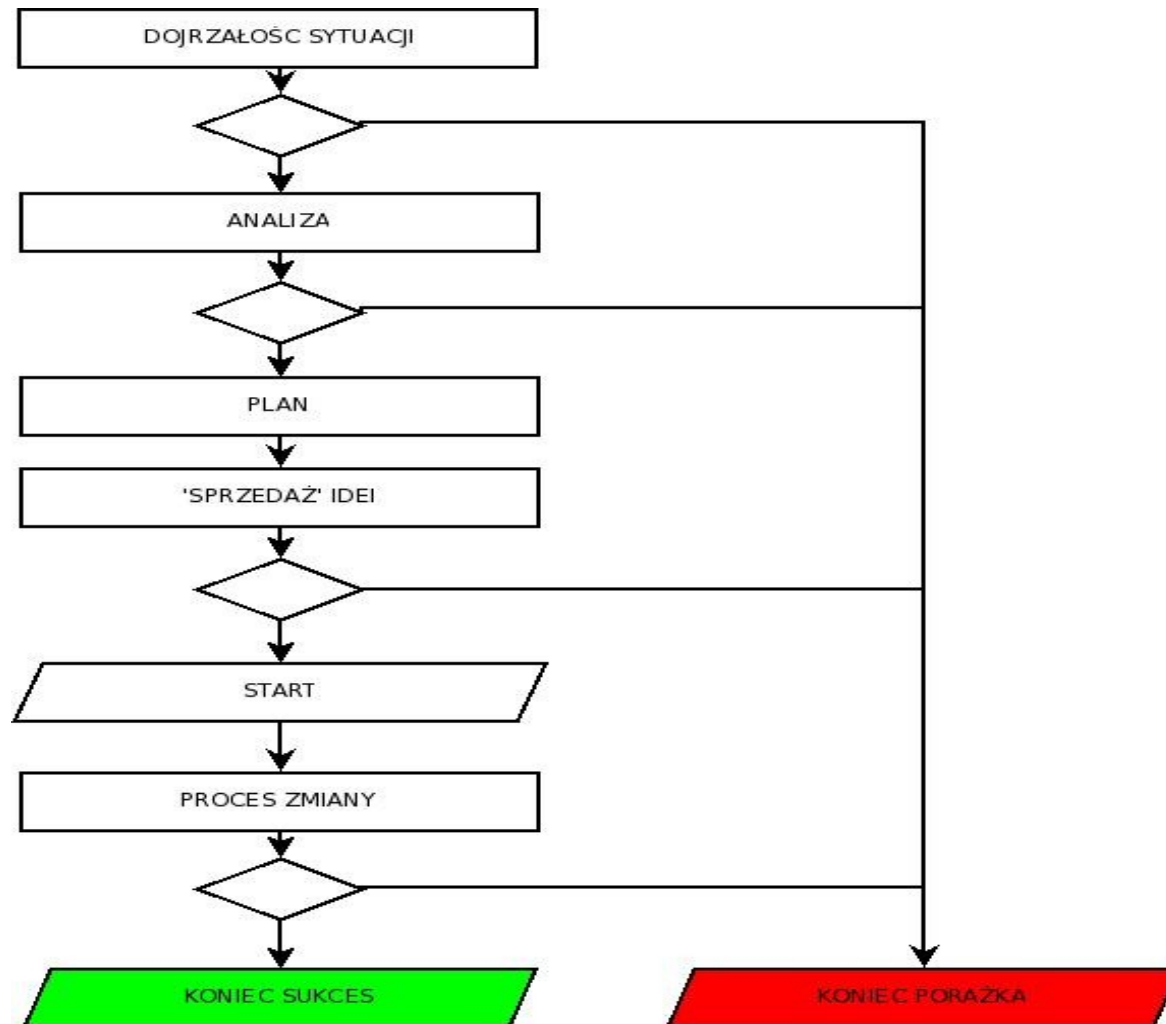
- Krótki żywot lidera zmiany

Specyfika projektu zarządzania zmianą

- Trudniejszy
- Mniej spektakularny

Specyfika projektu zarządzania zmianą

- Etapy:



Plan



Zagrożenia

- Zagrożenia
- Jak radzić sobie z zagrożeniami

Zagrożenia

- Niewłaściwa ocena sytuacji - sytuacja nie dojrzała do zmiany
- Brak wystarczającej siły napędowej zmiany
- Brak właściwego lidera zmiany

Dojrzałość sytuacji

$$O < N * W * Fd$$

O – opór

N – niezadowolenie ze stanu obecnego

W – wizja stanu po wdrożeniu zmiany

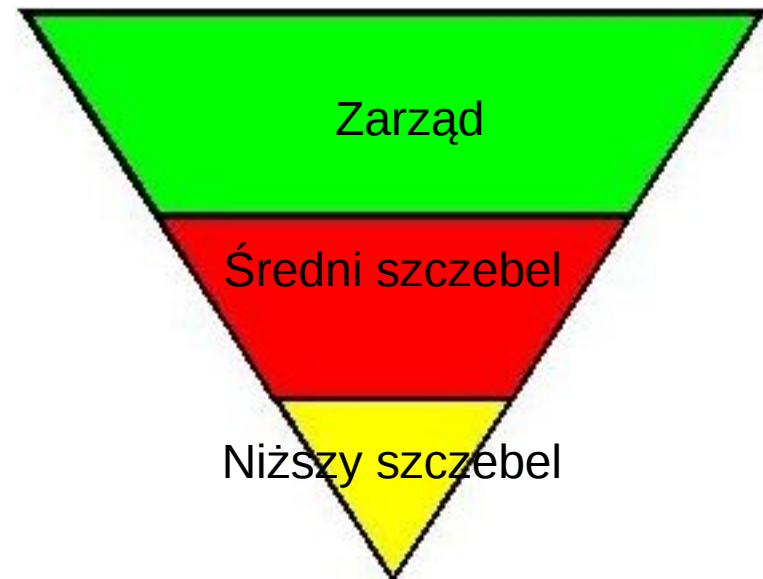
Fd – polityka faktów dokonanych – zmiany już się zaczęły

Siła napędowa zmiany

Piramida zarządzania



Oddziaływanie na proces zmiany



Siła napędowa zmiany

Rzadko udaje się przekonać do zmiany znacząca większość top managementu dlatego potrzebna jest:

- 'Koalicja zmiany'
 - formalna pozycja
 - układy
 - informacja
 - wiedza
 - reputacja
 - potencjał przywództwa

Sposób który działa

- Potrzeba pośpiechu
- Koalicja przewodząca zmianie
- Wizja i strategia
- Ogłoszenie wizji
- Oddanie w ręce pracowników możliwości działania
- Krótkoterminowe zwycięstwa
- Utrwalanie osiągnięć i tworzenie jeszcze więcej zmiany
- Zakorzenienie zmiany w organizacji

Potrzeba pośpiechu

- Analiza otoczenia
- Identyfikacja zagrożeń, potencjalnych zagrożeń i możliwości
- Otwarcie dyskusji o zagrożeniach ich konsekwencjach oraz korzyściach z wykorzystania możliwości

Koalicja przewodząca zmianie

- Pozyskanie wsparcia 'sponsora'
- Stworzenie 'koalicji zmiany' posiadającej wystarczającą siłę i determinację by przeprowadzić zmianie
- Sprawienie by 'koalicja zmiany' była jedną zwartą drużyną

Wizja i strategia

- Przygotowanie wizji która będzie celem zmiany
- Przygotowanie strategii do realizacji wizji

Ogłoszenie wizji

- Wykorzystanie wszelkich możliwych środków do komunikowania wizji
- Komunikowanie oczekiwań w stosunku do pracowników w związku z ogłoszona wizją

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

Krótkoterminowe zwycięstwa

- Zaplanować krótkoterminowe osiągnięcia, widoczne pozytywne zmiany
- Doprowadzić do ich realizacji
- Otwarcie nagradzać i promować pracowników, którzy przyczynili się do osiągnięć

Utrwalanie osiągnięć i tworzenie jeszcze więcej zmiany

- Korzystając z uzyskanej wiarygodności przeprowadzić zmiany elementów i struktur, które nie w pełni pasują do wdrożonych zmian
- Promować i zatrudniać osoby, które mogą i chcą realizować zmiany w kierunku wyznaczonej wizji
- Odświeżać proces zmiany nowymi projektami, ludźmi, zadaniami formą

Zakorzenie zmiany w organizacji

- Promować widoczne elementy zmian / zachowania
- Podkreślać zależności widocznych efektów (np. zwiększoną satysfakcją klientów) od wdrożonych zmian
- Wprowadzić mechanizmy gwarantujące trwałość wdrożonych zmian podczas sukcesji władzy

Sposób który działa

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