



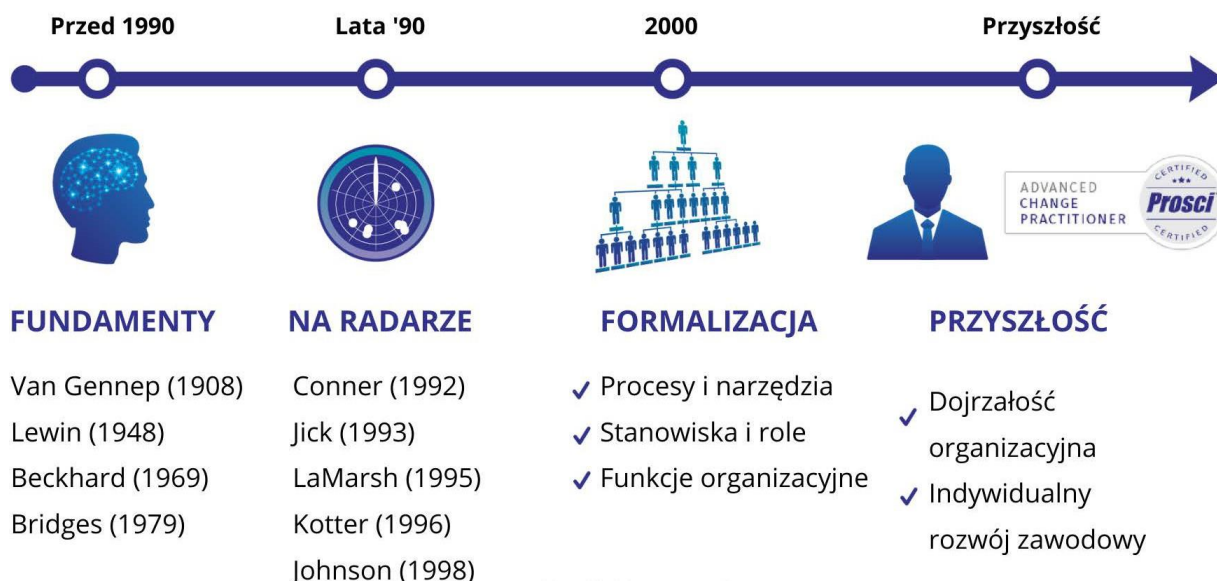
W ciągu ostatniego ćwierćwiecza zarządzanie zmianą pojawiło się, ewoluowało i rozwinęło się od fundamentalnego rozumienia, poprzez podstawy koncepcyjne, aż do uznanej dyscypliny. Badania i doświadczenie firmy Prosci sugerują, że w nadchodzących latach większy nacisk zostanie położony na trzy następujące kwestie:

- Zwiększoną współpracę między dyscyplinami zajmującymi się zmianami
- Wzmożony rozwój dojrzałości organizacyjnej
- Indywidualny rozwój zawodowy w obszarze zarządzania zmianą

Ewolucję i rozwój dyscypliny zarządzania zmianą wyznaczają cztery odrębne epoki:

1. **Lata przed 1990: Fundamenty** – Naukowcy zaczynają lepiej rozumieć, jak ludzie doświadczają zmian.
2. **Lata '90: Na radarze** – Zarządzanie zmianą zaczyna wkraczać w obszar biznesowy.
3. **2000: Formalizacja** – Ukształtowanie i usystematyzowanie zarządzania zmianą jako dyscypliny biznesowej.
4. **Przyszłość** – Indywidualny rozwój zawodowy w zarządzaniu zmianą i intensywny postęp w budowaniu organizacyjnych kompetencji w zarządzaniu zmianą.

## OŚ CZASU ZARZĄDZANIA ZMIANĄ



© Prosci Inc. All rights reserved.

## Lata przed 1990: FUNDAMENTY

Pierwszą erą zarządzania zmianą był okres przed rokiem 1990. W tym czasie koncentrowano się na poprawie zrozumienia jak doświadczamy zmian, jak zmiany na nas wpływają i jakie powodują reakcje. Era ta dostarczyła kluczowych spostrzeżeń, badań i ram dla zrozumienia skutecznej zmiany.

Niektóre z najważniejszych osób, które wniosły wkład w ten okres to:

- **Arnold Van Gennep (1909)** – antropolog kulturowy badający rytuały przejścia przez zmianę na całym świecie. Przedstawił zmianę jako proces zachodzący w trzech stanach: wyjście ze stanu obecnego, przejście przez stan przejściowy i wejście w stan przyszły (przykłady to dorastanie, małżeństwo, rodzicielstwo).
- **Kurt Lewin (1948)** – psycholog społeczny, który wprowadził trzy stany zmiany - rozmrożenie, zmiana i zamrażanie, jak również analizę pola sił.
- **Richard Beckhard (1969)** – pionier w dziedzinie rozwoju organizacji. Zdefiniował tę dyscyplinę jako "wysiłek (1) zaplanowany, (2) obejmujący całą organizację i (3) zarządzany odgórnie, mający na celu (4) zwiększenie efektywności organizacji poprzez (5) zaplanowane interwencje w 'procesy' organizacyjne, z wykorzystaniem wiedzy z zakresu nauk behawioralnych".
- **William Bridges (1979)** – mówca, autor i konsultant, który opisał stany przejściowe jako fazę końca, strefę neutralną i nowy początek.

Ta lista z pewnością nie jest w pełni wyczerpująca. Wielu innych naukowców z dziedziny psychologii, biznesu, inżynierii i nauk społecznych przedstawiło badania i spostrzeżenia, które pomogły ukształtować nasze dzisiejsze rozumienie tego, jak ludzie doświadczają zmian.



### Wkład ery **Fundamenty**

*Podstawowe zrozumienie tego, jak jednostki i systemy doświadczają zmian.*

## Lata 90.: NA RADARZE

Druga era zarządzania zmianą przypadła na lata 90. W tym okresie zarządzanie zmianą zaczęło wchodzić do słownika biznesowego. Ludzka strona zmiany wyszła z przestrzeni akademickiej i badawczej i stała się koncepcją omawianą na spotkaniach projektowych, w gabinetach dyrektorów i przy stołach zarządu. Wokół dyscypliny zarządzania zmianą zaczął tworzyć się nowy język i sformułowano wiele zasad przewodnich, które do dziś przyświecają tej dyscyplinie. Podjęto pierwsze kroki, aby pokazać, że indywidualna zmiana nie jest dziełem przypadku, ale może być wspierana i napędzana za pomocą przemyślanych i powtarzalnych kroków.

Największy wpływ na umieszczenie zarządzania zmianą „na radarze” mieli:

- **General Electric (wczesne lata 90)** – jako uznany, światowy lider - GE wprowadziło Proces Przyspieszenia Zmian (Change Acceleration Process) jako część swojego dużego programu doskonalenia.
- **Daryl Conner (1992)** – w swojej przełomowej pracy „Managing at the Speed of Change” („Zarządzanie w tempie zmiany”) Conner przedstawił bezcenne spostrzeżenia dotyczące wielu koncepcji i tematów związanych ze zmianą.

- **Todd Jick (1993)** – jego książka pt. „Managing Change: Cases and Concepts” („Zarządzanie zmianą: studia przypadków i koncepcje”) zawierała najbardziej aktualne studia przypadków oraz rozdział zatytułowany "Wdrażanie Zmian", w którym autor rzuca światło na powszechne błędy przy zarządzaniu zmianą i proponuje dziesięć przykazań wdrażania zmian.
- **Jeanette LaMarsh (1995)** – praca LaMarsh „Changing the Way We Change” („Zmieniając sposób w jaki zmieniamy”) rozwinęła koncepcje dotyczące znaczenia zdolności do zmian, neutralizowania oporu oraz metod wspierających zmiany.
- **John Kotter (1996)** – po raz pierwszy w artykule w Harvard Business Review, a następnie w książce „Leading Change,” („Zarządzanie zmianą”) Kotter opisał osiem trybów niepowodzenia zmiany i kolejne kroki, które należy podjąć w celu zaradzenia im.
- **Spencer Johnson (1998)** – w swojej książce „Who Moved my Cheese? („Kto zabrał mój ser?”) przedstawia czytelnikom przypowieść, która mówi o tym, jak ludzie mogą radzić sobie ze zmianami zachodzącymi wokół nich i w nich samych.

W latach 90. zarządzanie zmianą znalazło się "Na Radarze" dzięki koncepcjom i językowi, które zaczęły pojawiać się w głównym nurcie zarządzania. Siły geopolityczne, rozwój gospodarczy, rodzące się nowe systemy wartości (*think empowerment*) oraz zmieniające się relacje między pracownikami, a pracodawcami stworzyły płaszczyznę dla docenienia znaczenia ludzkiej strony zmian.



*Wkład ery Na Radarze*

*Popularyzacja znaczenia ludzkiej strony zmiany i koncepcyjnych podstaw rodzącej się dyscypliny.*

## 2000 do dnia dzisiejszego: FORMALIZACJA

Trzecią erą w rozwoju zarządzania zmianą jest okres od początku obecnego stulecia do chwili obecnej. Ta era zarządzania zmianą charakteryzuje się sformalizowaniem dyscypliny. Podczas gdy era fundamentów dała nam podstawowe zrozumienie, a era "Na Radarze" dała nam nowe koncepcje i język, prawdziwa zmiana nastąpiła, gdy wkroczyliśmy w nowe tysiąclecie. Wyrastając z potrzeby większej powtarzalności i ustrukturyzowania, dyscyplina zarządzania zmianą zaczęła przyjmować formalną strukturę i sposób zorganizowania na wielu obszarach. Choć firma Prosci została założona w 1994 roku, to właśnie na początku XXI wieku sformalizowała i przyspieszyła swoje badania w zakresie zarządzania zmianą.

W 2003 roku firma Prosci wprowadziła pierwsze zintegrowane podejście do zarządzania zmianą, które wykorzystywało procesy i narzędzia zarządzania zmianą organizacyjną i indywidualną. Model Prosci ADKAR - , model zmiany indywidualnej - zapewnił zorientowanie zarządzanie zmianą na wyniki biznesowe poprzez zapewnienie indywidualnego sukcesu w zmianie poszczególnych pracowników nią objętych. 3- częściowy Model Prosci zapewnił strukturę, proces i narzędzia do tworzenia spersonalizowanych strategii i planów zarządzania zmianą. W 2005 roku firma Prosci zaczęła formalizować swoje badania i platformę dla innowatorów wdrażających zarządzanie zmianą jako kluczową kompetencję organizacyjną.

Istnieją trzy obszary, w których ta formalizacja jest widoczna bardziej niż w innych:

- Procesy i narzędzia.

Opierając się na podstawowym zrozumieniu i koncepcjach, które zostały wcześniej ustalone, praktycy zaczęli tworzyć i stosować bardziej rygorystyczną strukturę pracy zarządzania zmianą, w tym bardziej solidne i powtarzalne procesy oraz ulepszone narzędzia wspierające spójne stosowanie metodyki zarządzania zmianą.

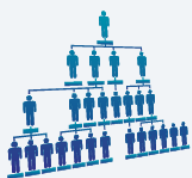
- Stanowiska i role zawodowe.

Organizacje zaczęły tworzyć dedykowane role, koncentrujące się wyłącznie na zastosowaniu zarządzania zmianą w projektach i inicjatywach (znaczący wzrost od 2010 r.).

- Funkcje organizacyjne.

Organizacje rozpoczęły proces tworzenia nowych funkcji i struktur oraz ich zasobowania w celu systemowego wdrożenia zarządzania zmianą w całej organizacji. Zaczęły powstawać biura zarządzania zmianą, centra doskonalenia i wspólnoty praktyków w zarządzaniu zmianą.

Poza ustrukturyzowaniem procesów, narzędzi, stanowisk i ról zawodowych oraz funkcji organizacyjnych, w tym okresie podjęto kroki w celu formalizacji zawodu zarządzania zmianą. Pojawiły się nowe standardy i certyfikaty oraz stowarzyszenia ekspertów np. Instytut Zarządzania Zmianą (Change Management Institute) oraz Stowarzyszenie Praktyków Zarządzania Zmianą (Association of Change Management Professionals).



### *Wkład ery Formalizacji*

*Struktura i definicja, wraz z narzędziami i procesami, które zapewniły powtarzalność i wiarygodność rozwijającej się dyscyplinie.*

## PRZYSZŁOŚĆ

A więc, co dalej? W ciągu ostatnich 10 lat nastąpił niezwykle dynamiczny wzrost świadomości, zrozumienia, zastosowania i formalizacji dyscypliny zarządzania zmianą. Znajdujemy się w punkcie kulminacyjnym tej podróży, a badania i doświadczenie Prosci wskazują, że ten rozwój będzie kontynuowany w wielu obszarach.

- **Obszar 1: ciągła współpraca i integracja z pokrewnymi dyscyplinami**

Większa integracja z zarządzaniem projektami była jednym z trzech głównych trendów zidentyfikowanych przez uczestników badania benchmarkingowego Prosci z 2015 roku. Integracja ta będzie postępować zarówno na poziomie inicjatywy (integracja zarządzania zmianą z zarządzaniem projektami w określonym projekcie), jak i na poziomie organizacyjnym (ściślejsza współpraca pomiędzy Biurem Projektu a Biurem Zarządzania Zmianą CMO oraz tworzenie standardowych, zintegrowanych metodyk). Dodatkowo zarządzanie zmianą będzie w dalszym ciągu uwzględniać najnowsze technologie związane ze zmianą. Technologie te obejmują zarówno te namacalne, takie jak media społecznościowe, jak i bardziej nienamacalne, takie jak sposób uczenia się oparty na neuronauce. W proces integracji zarządzania zmianą z zarządzaniem projektem, Prosci angażuje się ostatnio poprzez wiele związanych z tą tematyką publikacji.

- **Obszar 2: rosnąca potrzeba budowania organizacyjnych kompetencji w zarządzaniu zmianą**

Podobnie jak w przypadku wychowywania dziecka, udane wdrożenie zmiany wymaga zaangażowania wielu interesariuszy w organizacji. Dziesiątki lat badań pokazują, jak ważni w czasach zmian są liderzy, menedżerowie i pracownicy. Zdolność organizacyjna do efektywnego wdrażania zmian nie wynika wyłącznie z pracy kilku specjalistów, ale jest efektem zaangażowania wszystkich kluczowych ról i funkcji. [Enterprise Change Management](#) – termin, używany do opisu kompetencji organizacyjnej do zarządzania zmianami – stanie się centralnym punktem zainteresowania wielu organizacji i liderów zmian, innowatorów i pionierów zmian, a także coraz większej reprezentacji wszystkich funkcji i departamentów. Ustrukturyzowane i intencjonalne wysiłki zmierzające do budowania indywidualnych kompetencji przywódczych

w zarządzaniu zmianami oraz do wdrażania skutecznych organizacyjnych praktyk w tym zakresie ilustrują rosnące strategiczne znaczenie zdolności każdej organizacji do efektywnego zarządzania zmianami.

- **Obszar 3: indywidualny rozwój zawodowy specjalistów ds. zarządzania zmianami**

W 2004 roku, kiedy Prosci rozpoczął realizację Programu Certyfikacji w Zarządzaniu Zmianą, realizowaliśmy jeden program na kwartał (cztery w ciągu roku). Dzisiaj Prosci realizuje co roku kilkaset takich programów. Obserwujemy niesamowity wzrost popularności programów certyfikacyjnych, przy równoczesnym, rosnącym zainteresowaniu doświadczonych praktyków zarządzania zmianą dalszym rozwojem zawodowym w tym obszarze. Pragną oni rozwijać swoje własne kompetencje jako i organizacyjne poprzez stawanie się ekspertami w stosowaniu zarządzania zmianą w złożonych sytuacjach, tworzenie podejścia do budowania kompetencji organizacyjnych, czy też szkolenie innych w zarządzaniu zmianą. Ścieżki certyfikacji Prosci Advanced Certification Tracks zapewniają doświadczonym praktykom ścieżkę dalszego rozwoju ich własnych umiejętności i kompetencji.

#### CO TO OZNACZA DLA CIEBIE?

Jesteś na przełomowym etapie w rozwoju dyscypliny zarządzania zmianą. Możesz wybrać, którą ścieżką podążać i masz coraz więcej możliwości rozwoju zawodowego. Jednocześnie jako ekspert i pionier zmian odgrywasz kluczową rolę w definiowaniu oczekiwań i wymagań nie tylko dla siebie, ale i dla całej organizacji w odniesieniu do sposobu w jaki zmiany będą strategicznie zarządzane i wdrażane. Bądź z nami w kontakcie, aby na bieżąco otrzymywać informację o kolejnych rozwiązaniach i narzędziach, pozwalających zapewniać rezultaty zmian i w efekcie przyczyniać się do dalszego innowacyjnego wzrostu metodyki zarządzania zmianą.

To bardzo dobry czas, aby kontrybuować do rozwoju naszej dyscypliny! Życzymy Ci powodzenia na tej drodze!