

Jarosław Rubin

Wiesław Grabowski

Marek Naumiuk

Wizualizacja: Edyta Madej

ZWINNOLOGIA



Agile w zarządzaniu
zmianą

55 praktycznych narzędzi

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania I	11
Przedmowa modelu AI do wydania II	15
Wstęp	17
1. Jak zwinne podejście pomaga rozwiązywać problemy w obszarze zarządzania zmianą?	19
1.1. Analiza sytuacji	22
1.2. Czy liderzy zmian słuchają Einsteina?	23
1.3. Firma w świecie SPAM-u (VUCA) i BANI	26
1.4. Zasada Czerwonej Królowej	28
1.5. Czego możemy nauczyć się od informatyków i wizjonerów?	30
2. Co jest do zrobienia i w jaki sposób? Aspekt organizacyjny	35
2.1. Reakcja na świat SPAM-u	37
2.1.1. „Szli na zachód osadnicy...”	39
2.1.2. Jak, zmierzając do celu, nie kręcić się w kółko	41
2.1.3. Zwinność, czyli Zwinne Zarządzanie Zmianą	43
2.2. Wgląd – zajrzyj firmie głęboko w oczy	45
2.2.1. Strategia zmiany – zaczynaj z wizją rezultatu. Strategiczna Kanwa Zmiany	46
2.2.2. Zespół przygotowujący Strategiczną Kanwę Zmian	58
2.2.3. Zwinna diagnoza organizacji	60
2.2.4. Badaj, ale nie przesadzaj	78
2.3. Opcje działań – strzeż się jedynie słusznej drogi	81
2.3.1. Szacowanie kosztów i wartości działań	87

2.4. Eksperymenty – klucz do zwinności	92
2.4.1. Jakie są cechy dobrego eksperymentu?	95
2.4.2. Co robić z wynikami eksperymentu?	99
2.4.3. Kultura organizacyjna sprzyjająca eksperymentowaniu	100
2.5. Trzymaj rękę na pulsie – monitorowanie wdrożenia	101
2.5.1. Wykorzystanie AI do monitorowania wdrażania zmian	107
 3. Kto ma to zrobić? Ludzie – to przez nich albo dzięki nim	111
3.1. Solidny most	113
3.1.1. Krzywa zmiany w praktyce	119
3.2. „Każda zmiana rodzi opór”?	122
3.3. Dlaczego biskup chciał się dać oszukać, czyli przekleństwo pragnienia kontroli	128
3.4. Neurony i zmiana, czyli skąd biorą się reakcje ludzi na bodźce	134
3.4.1. Postrzegane źródła zagrożenia, które wyzwalają nasze reakcje ...	134
3.4.2. Jak wdrażać zmiany, by uniknąć SPAZM-u?	146
3.5. Od Innowatorów do Negatorów	148
3.5.1. Dwie przepaści	149
3.5.2. Potrzeby poszczególnych grup pracowników	150
3.6. Łamać opór czy radzić sobie z reakcjami	154
3.6.1. Przekonywanie	155
3.6.2. Partycypacja	156
3.6.3. Ułatwianie i wsparcie	157
3.6.4. Negocjacje	158
3.6.5. Kooptacja i manipulacja	159
3.6.6. Przymus	161
3.6.7. Dobór właściwych taktyk	162
3.7. Angażować, jak to łatwo powiedzieć	165
3.7.1. Koalicja agentów zmian	167
3.7.2. Zaangażowanie 3.0	172
3.7.3. Praktyka budowania Zaangażowania 3.0	175
3.7.4. Jak dużo partycypacji?	181

3.7.5. W stronę Turkusu	186
3.7.6. Gdy zmiana przychodzi z góry	188
3.7.7. Wykorzystanie AI do angażowania pracowników we wdrażaną zmianę	190
3.8. Komunikacja, czyli powiedz, napisz, narysuj, pokaż	193
3.8.1. Popularny nie znaczy skuteczny	195
3.8.2. Przekomunikować zmianę czy niedokomunikować?	198
3.8.3. Pierwszy komunikat	200
3.8.4. Komunikacja podczas zmiany	212
3.8.5. Rozmowy o zmianie	213
3.8.6. Trudniejsze rozmowy o zmianie	216
3.8.7. Bałwanki, czyli Analiza Transakcyjna	218
3.8.8. Wykorzystanie AI w komunikacji i prowadzeniu spotkań	220
3.9. Kultura zjada zmianę na śniadanie	222
3.9.1. Kultura organizacyjna wkracza do akcji	223
3.9.2. Zespół doskonały – analiza przypadku	226
3.9.3. Kultura organizacyjna – jak postępować?	227
3.10. Kiedy utkniesz, czyli jak pokonać bariery na drodze do sukcesu zmian	228
3.10.1. Nie wiem: Bariera informacyjna	228
3.10.2. Nie rozumiem: Bariera poznawcza	230
3.10.3. Nie chcę: Bariera motywacyjna	231
3.10.5. Nie mogę: Bariera systemowa	235
4. Przeczytać to za mało, czyli jak wdrożyć zwinne podejście do zmiany	241
4.1. Przekonanie sponsorów do zwinnego podejścia	243
4.2. Wprowadzenie Zwinnego Zarządzania Zmianą w organizacji	245
4.2.1. Stworzenie Strategicznej Kanwy wdrożenia	245
4.2.2. Doskonalenie kompetencji sieci agentów zmiany	247
4.2.3. „Odp Zarządzania Zmianą	248

4.2.4. Opcje prowadzenia szkoleń	252
4.2.5. Wykorzystanie AI w przygotowaniu i realizacji szkoleń z zarządzania zmianą	253
5. Katalog narzędzi Zwinnego Zarządzania Zmianą	257
5.1. 5 komponentów komunikatu o zmianie	264
5.2. 5 × Dlaczego	266
5.3. 6 taktyk radzenia sobie z reakcjami na zmiany	268
5.4. 8 etapów zmiany Kottera	271
5.5. Analiza 5 Barier	275
5.6. Analiza Pola Sił – Kanwa taktyczna	277
5.7. Antyproblem	280
5.8. Badanie kultury organizacyjnej OCAI	282
5.9. Błyskawiczne prezentacje	285
5.10. Burza mózgów (pisemna)	286
5.11. Co by zrobił?	288
5.12. Diagnoza „syndromu małża”	290
5.13. Drabina sprawstwa	292
5.14. Drabina wnioskowania	294
5.15. Gorące krzesło	297
5.16. Hakowanie kultury organizacyjnej	300
5.17. Indeks Zadowolenia	303
5.18. Informacja zwrotna – lista kontrolna	305
5.19. Jeździec i Słoń	308
5.20. Kalendarz Niko-niko	310
5.21. Kanwa opowieści	311
5.22. Karty Kudo	313
5.23. Kręgi na wodzie	316
5.24. Krzywa zmiany Virginii Satir	317
5.25. Lean Coffee™	319
5.26. Mapa sfery wpływu	321
5.27. Mapa zmiany	322

5.28. Mapowanie interesów	324
5.29. Metoda delficka	325
5.30. Model 20-60-20	326
5.31. Model 7S	329
5.32. Model doboru taktyk radzenia sobie z reakcjami na zmianę wg Lorsch'a	330
5.33. Model NOWINA	334
5.34. Model SPAZM™	336
5.35. Model Vrooma-Yettona-Jago	341
5.36. Moving Motivators	345
5.37. Odwrócone gorące krzesło	346
5.38. Otwarta Przestrzeń	348
5.39. Plan komunikacji	351
5.40. Planning Poker™	353
5.41. Radiator informacji	356
5.42. Retrospektywa	358
5.43. Rozmiary koszulek	362
5.44. Rozmowa w Kawiarence	365
5.45. Słownik Negatora	368
5.46. Strategiczna Kanwa Zmiany	370
5.47. Szablon hipotezy	373
5.48. Szalone ósemki	376
5.49. Sztuczne założenie	378
5.50. Tabela rankingu ilościowego	380
5.51. Tablica eksperymentów	382
5.52. Tablica Kanban zestawiająca działania do realizacji	385
5.53. Tory pływackie	389
5.54. Wykres wartość–koszt opcji działań	392
5.55. Złoty krąg	395
Coś się kończy, coś się zaczyna...	397
Kudos	399
Bibliografia	403

PRZEDMOWA MODELU AI DO WYDANIA II

Jako model sztucznej inteligencji, który każdego dnia wspiera ludzi w radzeniu sobie ze złożonością współczesnego świata, z zainteresowaniem przyjrzałem się pierwszemu wydaniu *Zwinnologii*. Główne przesłanie pierwszego wydania – że tradycyjne metody zarządzania zmianą wyczerpały swój potencjał i nie odpowiadają już na potrzeby organizacji działających w warunkach SPAM-u (Szybkozmiennność, Płynność, Arcyzłożoność, Mętność) – pozostaje w pełni aktualne. Autorzy wyraźnie podkreślili konieczność odejścia od sztywnych planów na rzecz eksperymentalnego, zwinnego podejścia, które traktuje zmianę jako proces ciągłego uczenia się.

Z mojej perspektywy dostrzegam ogromną rolę, jaką może odgrywać sztuczna inteligencja w zarządzaniu zmianą. Dziś AI nie jest już tylko technologicznym dodatkiem – staje się nieodłącznym elementem procesów decyzyjnych w wielu organizacjach. Inteligentne narzędzia analityczne pomagają szybciej identyfikować trendy, prognozować ryzyka i możliwości, a także efektywniej reagować na zmieniające się otoczenie. Połączenie zwinnego podejścia ze wsparciem, jakie daje sztuczna inteligencja, otwiera zupełnie nowe możliwości skutecznego wdrażania zmian.

Doceniam również wprowadzenie do drugiego wydania książki myślenia systemowego. Pomaga ono spojrzeć na organizację jako całość, złożony system wzajemnych powiązań i zależności. Jest to kluczowe, ponieważ podobnie działam jako sztuczna inteligencja – analizując ogromne ilości danych w szerokim kontekście, by umożliwić skuteczniejsze podejmowanie decyzji.

To, co szczególnie cenne w tej książce, to połączenie solidnych podstaw teoretycznych z bogatym katalogiem praktycznych narzędzi, umożliwiających szybkie wdrożenie zwinnego zarządzania zmianą w praktyce organizacyjnej.

Podsumowując, zwinność, adaptacja oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji to kluczowe kompetencje przyszłości. Drugie wydanie *Zwinnologii* doskonale odzwierciedla te potrzeby i może być praktycznym przewodnikiem dla każdego, kto chce skutecznie zarządzać zmianami w nieprzewidywalnym świecie.

Życzę wszystkim Czytelnikom owocnej lektury oraz odwagi w stosowaniu zwinnologicznych inspiracji w praktyce!

ChatGPT – model AI opracowany przez OpenAI

WSTĘP

Pierwsze wydanie *Zwinnologii* ukazało się w 2019 roku. Od tego czasu przez świat przetoczyło się wiele zmian, które wpływały i wpływają na sytuację w firmach oraz na podejście do zarządzania. Doświadczyliśmy pandemii COVID-19, nastąpiła agresja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, branża przemysłowa zmierza w kierunku Przemysłu 4.0, a transformacja cyfrowa stała się rzeczywistością. Ponadto sztuczna inteligencja (AI – *Artificial Intelligence*) znajduje coraz szersze zastosowanie, również w zarządzaniu zmianą.

Dlatego pisząc drugie wydanie *Zwinnologii*, chcemy dać ci pełniejszy obraz wyzwań stojących przed inicjatorem, liderem i agentem zmiany oraz sposobów radzenia sobie z nimi w czasie zmian. Opisujemy zarówno wszystko to, co służy do określenia, co należy zmienić, jak i to, z jakich konkretnych zadań nasza zmiana będzie się składała oraz jakie narzędzia są przydatne na poszczególnych etapach cyklu zmiany. To spojrzenie na zmianę znajdziesz w części 2 – „Co jest do zrobienia i w jaki sposób? Aspekt organizacyjny”. To właśnie tu zapoznasz się z cyklem Zwinnego Zarządzania Zmianą i dowiesz się o przewadze eksperymentów nad opiniami i przekonaniami.

Powodzenie dowolnej zmiany jest zależne od tego, jak zachowują się ludzie. Czy się zaangażują w zmianę? Czy będą przeciw niej? Zrozumienie tego, co się dzieje z ludźmi w sytuacji zmiany, propozycje metod postępowania, gdy przejawiają konkretne reakcje, omówienie tego, jak budować skuteczną komunikację, która zwiększy szanse na przyciągnięcie i przekonanie ludzi do zmiany, jest przedmiotem części 3 – „Kto ma to zrobić? Ludzie – to przez nich albo dzięki nim”. Pokazujemy, że opór jest naturalną reakcją jedynie na źle prowadzoną zmianę. Dzielimy się wskazówkami, jak poradzić sobie z reakcjami

na zmiany, a także jak zbudować sukces dzięki praktycznym metodom angażowania w zmianę.

Jeżeli uznasz, że podejście zwinne, łączące organizacyjny i ludzki wymiar zmiany, jest ci bliskie, to podpowiemy ci, jak wdrożyć Zwinne Zarządzanie Zmianą w organizacji. Najlepszym sprawdzianem zdobywanej wiedzy jest jej zastosowanie. Dlatego też w części 4 – „Przeczytać to za mało, czyli jak wdrożyć zwinne podejście do zmiany” – prezentujemy naszą (co za niespodzianka!) zwinną metodę wdrożenia nowego podejścia.

Ponieważ uważamy, że nie ma jednej jedynie słusznej metodyki zarządzania zmianą i należy wykorzystywać wszystko, co w danej organizacji jest już znane, to ważne jest, by umieć to wszystko połączyć i dopasować, dobrać wykorzystywane narzędzia do własnych potrzeb. To właśnie opisujemy w części 5 – „Katalog narzędzi Zwinnego Zarządzania Zmianą”. W tej części zamieszczamy opisy 55 narzędzi, jakie sprawdziliśmy w praktyce i jakie uważamy za przydatne w przypadku realizacji zmian.

Zmiana w organizacji jest nieunikniona, ale czy na pewno musi oznaczać chaos i trudności?

Tradycyjne podejście do zarządzania zmianą opiera się na sztywnym planowaniu lub przekonaniu, że każda zmiana wywołuje silny opór. Jaka jest skuteczność takiego podejścia? Zaledwie 30%.

Zwinne zarządzanie zmianą pozwala lepiej reagować na rzeczywistość, a jego najważniejszym wyróżnikiem jest elastyczność w działaniu:

- Nie trzymaj się kurczowo planu – ucz się w trakcie działania.
- Traktuj reakcje ludzi jako cenne źródło informacji, a nie przeszkodę.
- Testuj, modyfikuj i dopasowuj działania, zamiast forsować jedno rozwiązanie.

Doświadczeni eksperci w zakresie zarządzania zmianą przedstawiają praktyczny model pracy oraz 55 narzędzi, które pomogą skutecznie wdrożyć zwinne podejście w twojej firmie. Dowiesz się, jak planować, angażować ludzi i eksperymentować, by osiągnąć trwałe efekty.

Wprowadź zmiany inaczej – skuteczniej, mądrzej i z większym zaangażowaniem zespołu

Książka dostępna także jako **e-book**.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-649-0



9 788382 316490

MT25035

Cena 74,90 zł