

Gestió del canvi

Unitat 2. Models de canvi

Les vuit etapes per a la transformació de l'organització

El 20 de novembre del 2006, John Kotter va ser el convidat principal a la XII Jornada Anual d'Antics Alumnes d'ESADE, amb una conferència titulada *Leading change*. En aquesta conferència, Kotter va exposar la seva visió de les vuit etapes per a la transformació de les organitzacions.

Les vuit etapes:

1. Establir sentit d'urgència.
 - Examinar seriosament el mercat i les realitats competitives.
 - Identificar i discutir crisis, crisis potencials o grans oportunitats.
2. Crear una coalició guia.
 - Constituir un grup amb poder suficient per liderar el canvi.
 - Aconseguir que el grup treballi conjuntament, com un equip.
3. Desenvolupar visió i estratègia.
 - Crear una visió que ajudi a direccionar l'esforç del canvi.
 - Desenvolupar estratègies per assolir aquesta visió.
4. Comunicar la visió de canvi.
 - Utilitzar tots els mitjans possibles per comunicar, de manera permanent, la nova visió i les estratègies.
 - La coalició guia ha de predicar amb l'exemple.
5. Empoderar l'equip per a poder emprendre accions d'abast ampli.
 - Alliberar-se dels sabotejadors.
 - Canviar els sistemes o estructures que suposin un risc seriós per al canvi.
 - Encoratjar l'assumpció de riscos, i les activitats, accions i idees no tradicionals.
6. Generar victòries de curt termini.
 - Planificar assoliments i millores visibles per a l'organització.
 - Crear i construir les "victòries".
 - Reconèixer i recompensar, de manera visible, aquelles persones que fan les "victòries" possibles, que les assoleixen.



7. Consolidar els assoliments i produir més canvis.

Aprofitar la creixent credibilitat per canviar aquells sistemes, estructures i polítiques que no encaixen en la transformació de la visió.

Contractar, promoure i/o desenvolupar persones que puguin implementar el canvi de visió.

Mantenir viu el procés amb nous projectes, temes i agents de canvi.

No cantar victòria massa aviat.

8. Institucionalitzar els canvis en la cultura.

Encoratjar millors resultats a través de l'orientació al client, major i millor lideratge i una gestió més efectiva.

Establir i mostrar connexions entre els nous comportaments i els èxits actuals.

Construir els mitjans per garantir el desenvolupament permanent del lideratge.