**ANEXA 1**

**Cum să fii un lider al schimbării de succes**

Liderii schimbării excelenți se concentrează pe Oameni și Proces. Cei 3 C al Leadership-ului Schimbării.

Cercetătorii au descoperit că 3 abilități asigură conexiunea necesară între partea de proces a schimbării și partea de oameni a schimbării. Acești 3 C unifică leadership-ul schimbării eficient:

**1. Comunicați.** Liderii care nu au succes au tendința de a se concentra pe “subiectul” schimbării. Liderii de succes comunică “subiectul” *și* “motivul.” Liderii care au explicat scopul schimbării și au legat-o de valorile organizației sau au explicat beneficiile au creat adoptarea schimbării și caracterul urgent al acesteia.

**2. Colaborați.** Aducerea oamenilor laolaltă pentru planificarea și executarea schimbării reprezintă un aspect critic. Liderii de succes au activat transfrontalier, au încurajat angajații să iasă din rutinele lor și au refuzat să tolereze competiția nesănătoasă. De asemenea, au inclus angajații în procesul decizional, chiar de la început, întărindu-le angajamentul pentru schimbare. Liderii schimbării care eșuează nu reușesc să implice angajații de la început și frecvent, în procesul schimbării.

**3. Luați-vă angajamente*.*** Liderii de succes s-au asigurat că propriile convingeri și comportamente au sprijinit și ele schimbarea. Schimbarea este dificilă, dar liderii care au negociat-o cu succes au dat dovadă de perseverență și rezistență și au dorit să iasă din zona lor de confort. De asemenea, au dedicat o cantitate mai mare din timpul lor eforturilor de schimbare și s-au concentrat pe imaginea de ansamblu. Liderii care au eșuat nu au reușit să se adapteze schimbărilor, au exprimat negativitate și au fost nerăbdători, ceea ce a determinat o listă de rezultate.

CEI 3 C AI LEADERSHIP-ULUI SCHIMBĂRII EFICIENT

**COMUNICAȚI**

**COLABORAȚI**

**LUAȚI-VĂ ANGAJAMENTE**

**Gestionarea procesului**

Schimbarea strategică nu are loc pe cont propriu. Liderii eficienți ghidează procesul de la început până la final. Mai jos, prezentăm 3 competențe cheie care fac parte din gestionarea procesului:

* **Inițiați.** Lideri schimbării eficienți încep prin prezentarea schimbării pe care doresc să o implementeze. Aceasta poate include evaluarea contextului de afaceri, înțelegerea scopului schimbării, dezvoltarea unei viziuni clare și a rezultatului dorit, ca și identificarea unui obiectiv comun. Liderii care eșuează spun că nu s-au concentrat pe aceste sarcini suficient de mult pentru a ajunge la o înțelegere comună a obiectivului.
* **Creați strategiile.** Liderii de succes au dezvoltat o strategie și un plan de acțiune clar, inclusiv prioritățile, orizonturile de timp, sarcinile, structurile, comportamentele și resursele. Au identificat ceea ce ar trebui să schimbe, dar și ceea ce ar trebui să rămână la fel. Liderii care nu au avut succes spun că nu au reușit să asculte suficient întrebările și îngrijorările și nu au reușit să definească reușita de la început.
* **Executați.** Traducerea strategiei în execuție reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte pe care le poate implementa un lider. În studiul nostru, liderii de succes s-au concentrat pe angajarea persoanelor cheie în posturile cheie (sau îndepărtarea lor, în anumite cazuri). De asemenea, au defalcat proiectele mari în proiecte mai mici, pentru a obține victorii anticipate și a crea avânt. Și au dezvoltat elemente de cuantificare și sisteme de monitorizare pentru măsurarea progresului.

**Conducerea oamenilor**

În timp ce procesele de schimbare formale pot fi înțelese bine, prea mulți lideri neglijează partea foarte importantă a schimbării, care este reprezentată de oameni. Liderii cei mai eficienți dedică eforturi notabile implicării tuturor persoanelor în eforturile de schimbare. Aceștia prezintă 3 calități critice ale procesului de conducere a oamenilor:

* **Sprijin.** Proiectele de schimbare de succes au fost caracterizate de îndepărtarea obstacolelor în calea reușitei angajaților, de către lideri. Acestea includ obstacolele personale, cum ar fi egouri rănite și resimțirea unei pierderi, ca și obstacolele profesionale, cum ar fi timpul și resursele necesare pentru ducerea la îndeplinire a unui plan de schimbare. Liderii care au eșuat s-au concentrat exclusiv pe rezultate, astfel încât angajații nu au primit sprijinul necesar pentru schimbare.
* **Echilibru.** Liderii eficienți au identificat părțile interesate cheie, inclusiv membrii consiliului de administrație, directorii executivi, clienții și alții, și le-au comunicat acestora viziunea asupra schimbării de succes. Liderii care nu au avut succes ne-au spus că era posibil să evite anumite părți interesate mai degrabă decât să încerce să influențeze respectivele persoane.
* **Învățare.** În final, liderii schimbării de succes nu au pretins niciodată că aveau toate răspunsurile. Au adresat multe întrebări și au obținut elementele de feedback formal și informal. Input-ul și feedback-ul le-a permis să facă ajustări continue, pe durata procesului de schimbare.

