



Lean Change Management

27 de Septiembre de 2023



Alfred Maeso

Formador, consultor, ponente y autor.



alfredma@netmind.es



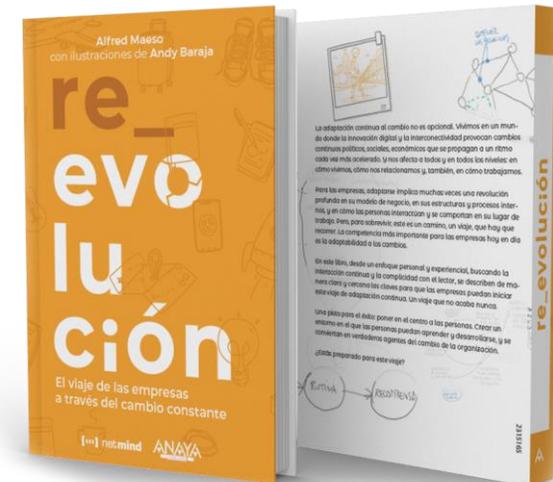
[@amaeso](https://twitter.com/amaeso)



www.linkedin.com/in/alfredmaeso/



www.instagram.com/alfred.changeagent/

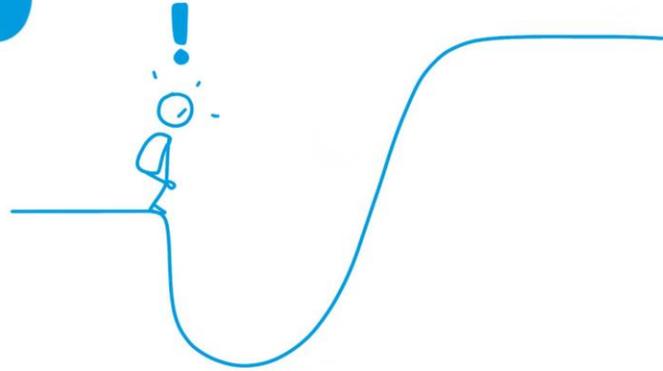


Lean Change Management.

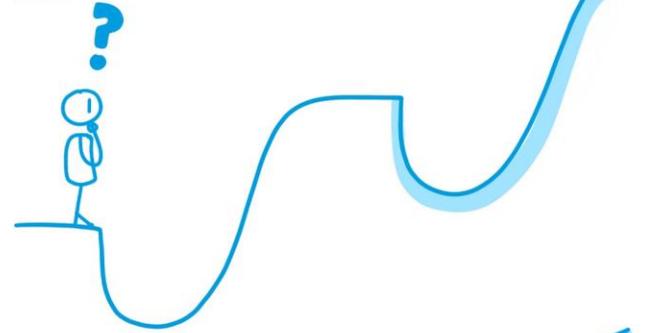
Cómo construir el cambio
organizacional en la era digital

Transformation Sketches

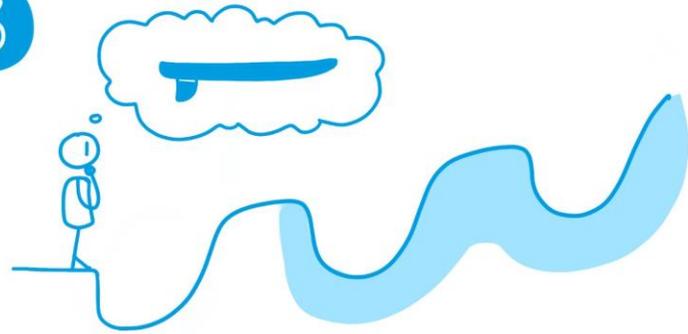
1



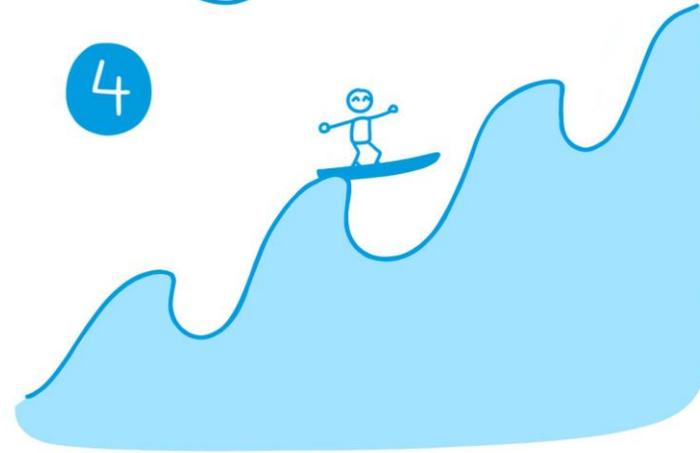
2



3



4



“Surfing the waves of change”

netmind.net

LO MÁS IMPORTANTE QUE TIENEN QUE HACER
HOY LAS EMPRESAS ES CAMBIAR.

*"Para sobrevivir y tener éxito cada organización
tiene que convertirse en un **Agente del Cambio**"*

(Peter Drucker)

Enfoque tradicional

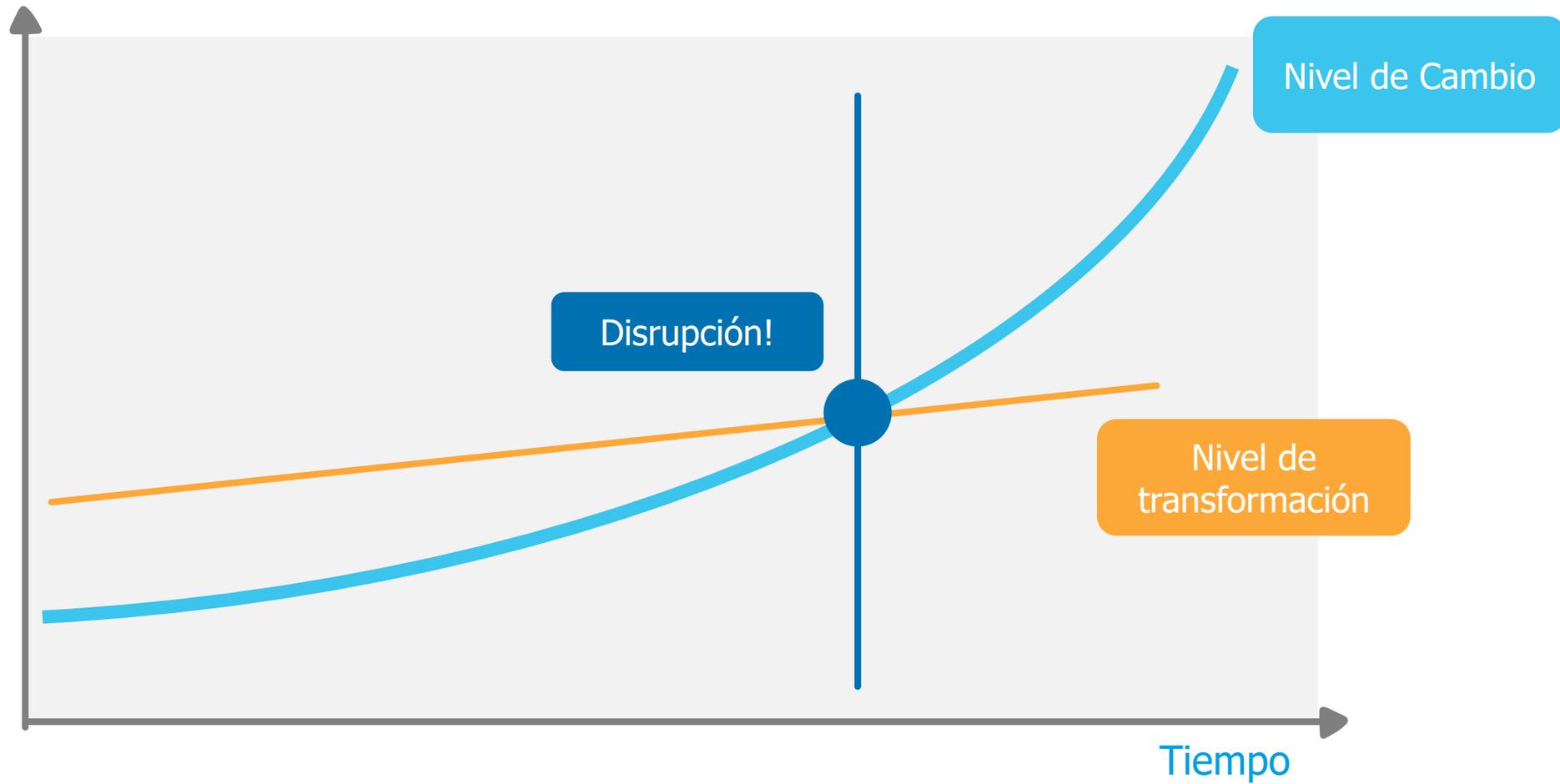
- **Lineal**: planificar primero, luego ejecutar
- Crear Plan y **estrategia** del cambio
- Crear sentido de **urgencia**
- Crear **equipo del cambio**
- Obtener **aceptación** (*buy-in*)
- Comunicación como **transmisión de información**
- Vencer la **resistencia** al cambio

70%

Porcentaje de **fracaso** de las iniciativas de cambio

(según Kotter, Turner and Crawford, Prosci, McKinsey, Standard and Poor's,...)

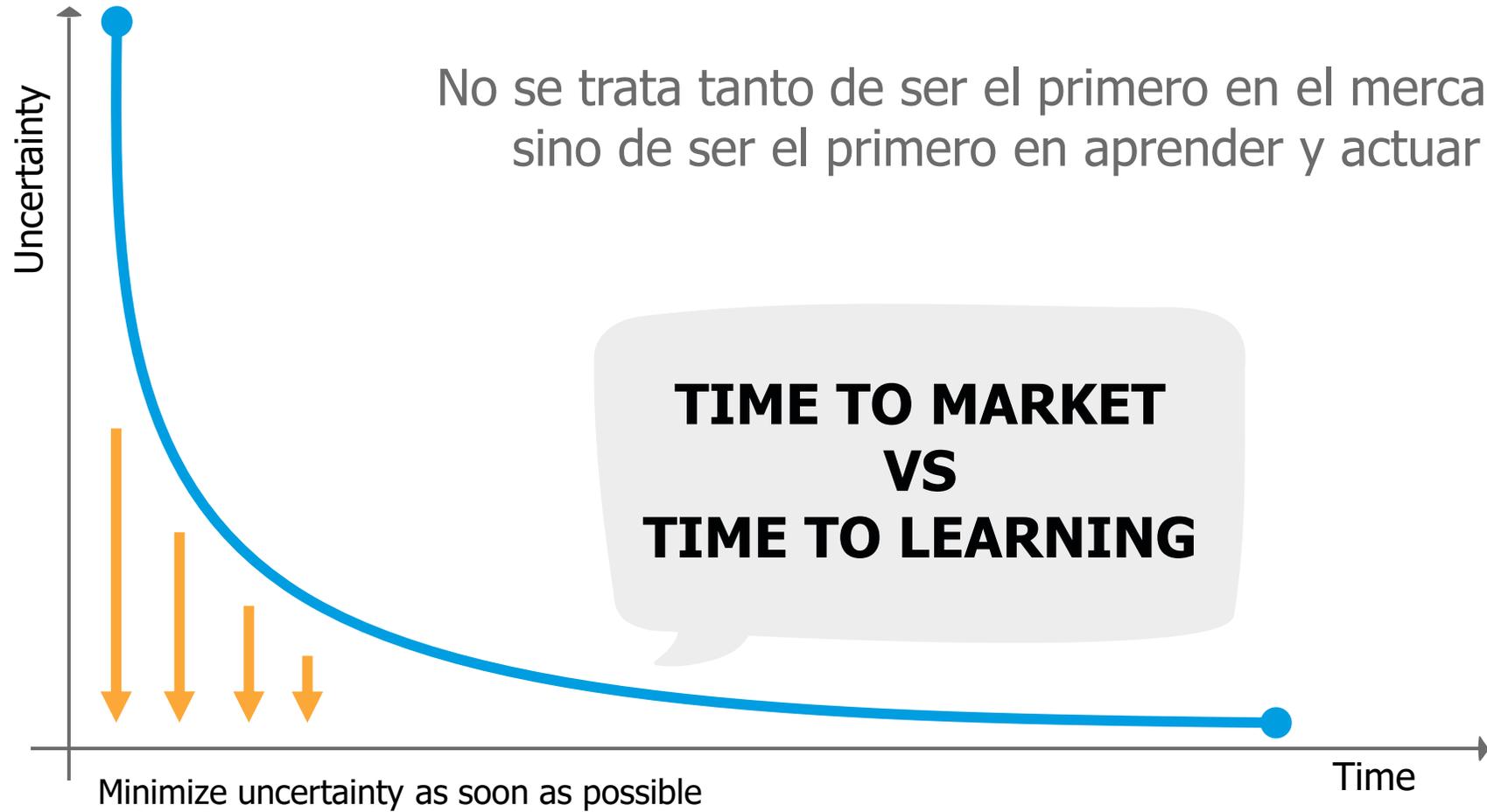
Seguir el ritmo del cambio



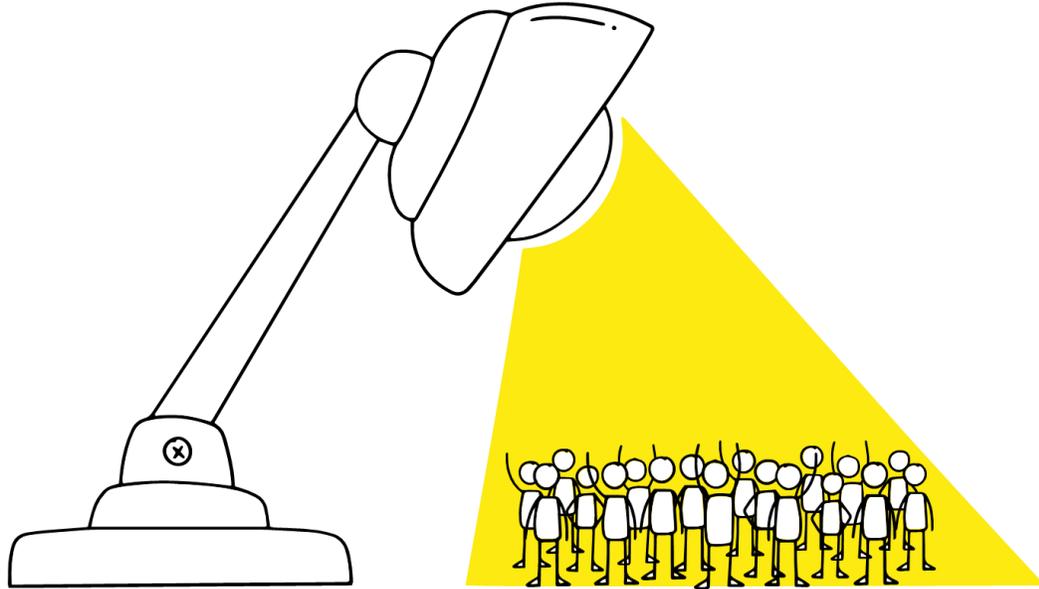
“Hasta 2020, muchos líderes pensaban que el cambio estaba bajo su control. Ahora mismo, el nivel de disrupción está en otro nivel completamente distinto.
El cambio ha cambiado”

BTS, “What does it mean to be a change-ready organization?”

Aprender y aprender rápido



El foco está en las personas

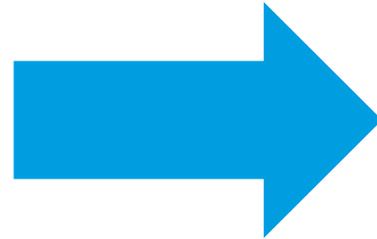


No cambian las empresas. Cambian las personas de las empresas.

“Creemos en hacer cambio **con** las personas, no **en** las personas.”

¿Cambiamos el enfoque?

Control,
gestión
del cambio



Responsabilidad
compartida,
facilitación
del cambio

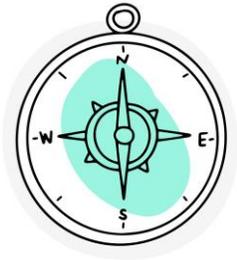
¿Qué es Lean Change?

Un enfoque para el cambio **adaptable** con **ideas, herramientas y prácticas modernas** inspiradas en la **Agilidad, Lean Startup, y Design Thinking**

leanchange.org

<https://netmind.net/es/lean-change-management-certificaciones/>

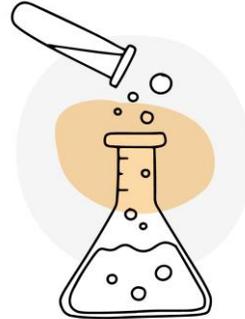
5 Universales del Cambio



CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS



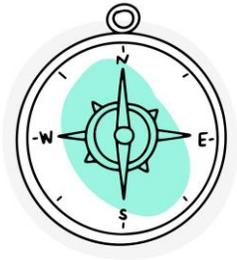
CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA

¿Cómo podemos **activar a las personas** a cambiar?

5 Universales del Cambio



CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



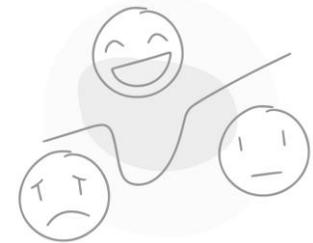
CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS



CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA

"Si quieres construir un barco, no convoques a la gente para recolectar madera y no les asignes tareas ni trabajos; simplemente enséñales a añorar la inmensidad infinita del mar".

Antoine de Saint-Exupery



Empieza con el propósito

“Los que lideran nos **inspiran...**

Ya sean individuos u organizaciones, seguimos a los que lideran no porque tengamos que hacerlo, sino porque **queremos hacerlo.**”

(Simon Sinek)

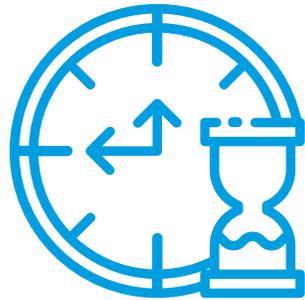


Urgencia vs propósito

Movilizarás a las personas si conectas el propósito organizacional con los propósitos individuales.
No estableciendo un sentido de urgencia.

Urgencia

Útil en el corto plazo



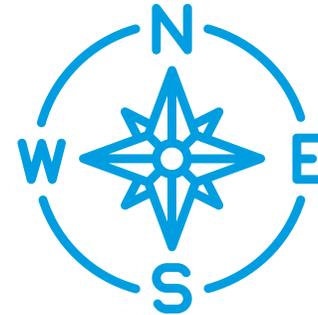
¿Tu objetivo es aprobar el examen?

Entonces empieza a estudiar cuando sea urgente (ni muy pronto ni muy tarde)

Si es demasiado tarde, ¿para qué hacer nada?

Propósito

Compromiso a largo plazo



¿Tu objetivo es aprender?

Entonces involúcrate en todas las lecciones, participa, agrega nuevos hábitos de estudio en su día a día.

Si es demasiado tarde, al menos has aprendido algo.

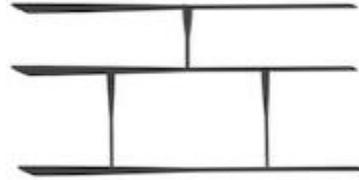
LCM



BIG/NEXT/NOW



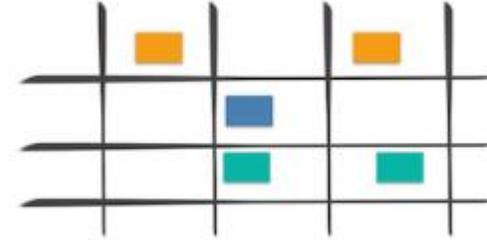
LCM



STRATEGIC CHANGE CANVAS



LCM



BIG VISIBLE WALL



LCM



PIRATE METRICS



LCM



PRODUCT BOX



¿Cómo podemos **'vender'** el **plan de cambio** a las personas?

5 Universales del Cambio



CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



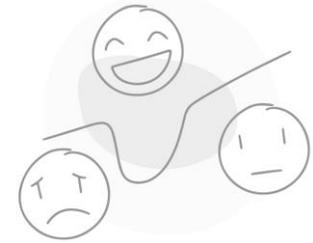
CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



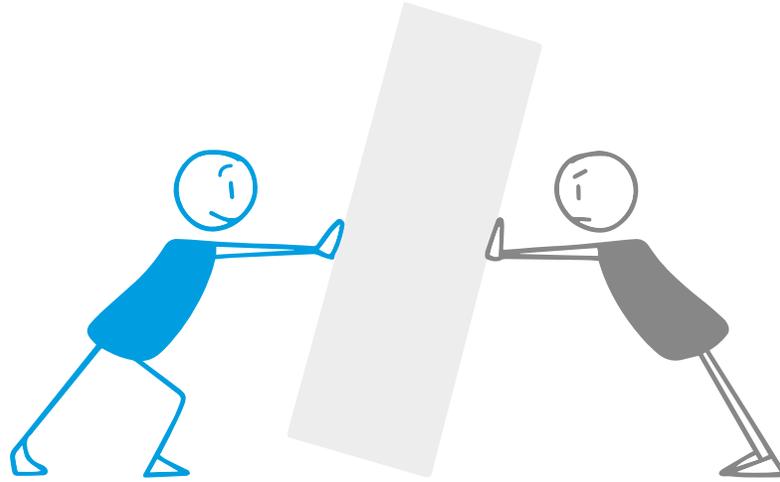
EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS



CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA



“Las personas que escriben el plan
no luchan contra el plan!”

Jill Forbes

Tips para la co-creación

Fomentar la participación

Facilitar colaboración

Comunicar de manera abierta

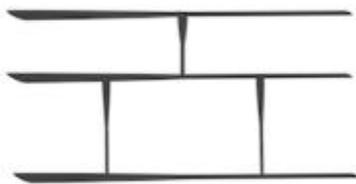
Empoderar empleados

Involucrar en la toma de decisiones

Proporcionar formación y Desarrollo

Reconocer y recompensar la participación

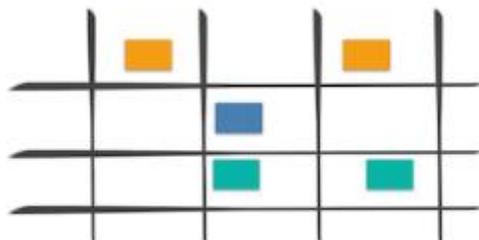
LCM



CHANGE CANVASES



LCM



BIG VISIBLE WALL



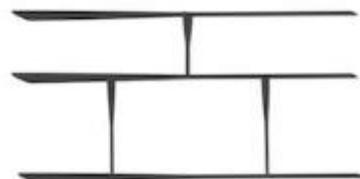
LCM



RITUAL INVENTORY



LCM



TEAM CANVAS



LCM



THE HOT SEAT



¿Cómo podemos **reducir incertidumbre** ante el cambio?

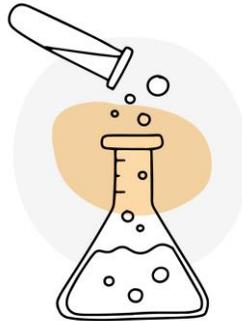
5 Universales del Cambio



CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



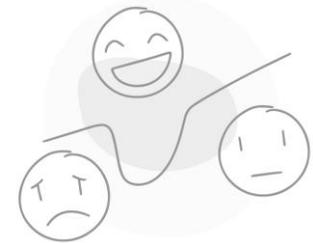
CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS

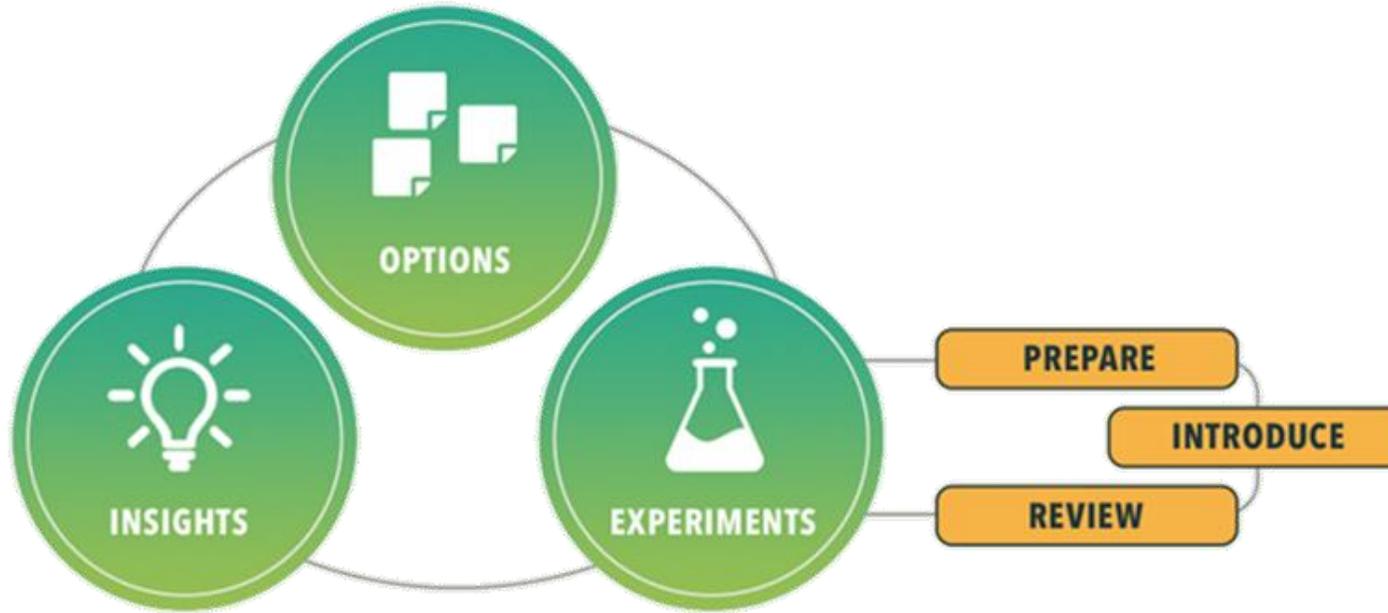


CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA

LCM Engine



“No deberíamos ‘abrazar’ ciegamente la incertidumbre, deberíamos **trabajar activamente para tratar de reducirla.**”

Jason Little

¿Qué tiene un buen experimento?

Hipótesis

Queremos cambiar algo por una razón.

La hipótesis debe responder a :

- ¿Por qué queremos hacer esto?
 - ¿Qué creemos que pasará?

Medidas

Las dividimos en cualitativas y cuantitativas. A veces simplemente quieres probar la reacción ante una idea. Pensar en:

- ¿Qué evidencia veríamos si este experimento funciona como queremos?
- ¿Qué nuevos conocimientos serían valiosos?

Experimento

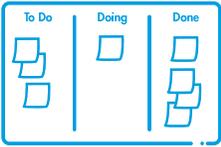
Hazlo Visible

¡Trabaja EN VOZ ALTA! Tus experimentos deberían ser visibles para cualquiera. ¡A veces hacer visibles tus experimentos ES el experimento!

Intangibles

¿Cuánto debería durar? ¿Cuánta incertidumbre afrontamos? ¿Qué necesitamos que pase?

Tips para experimentación



Visualiza



Mide y actúa rápido



Celebra los éxitos y
acepta el fallo

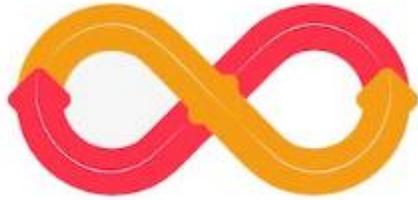


Facilita, no "gestiones"



... y no lo llames **experimentos**, si genera "ruido"

LCM



EXPLORE - ACT



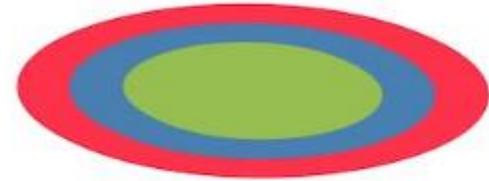
LCM



PIVOT | PURSUE | PAUSE



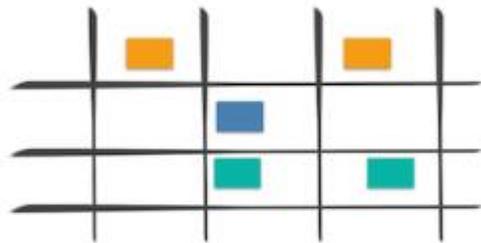
LCM



CULTURE HACKING



LCM



BIG VISIBLE WALL



LCM



EXPERIMENTS



¿Cómo podemos **comunicar mejor** el cambio?

5 Universales del Cambio



CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



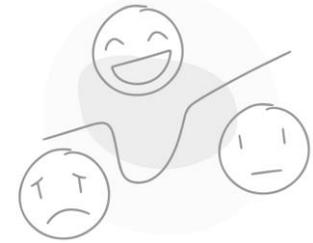
CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS



CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



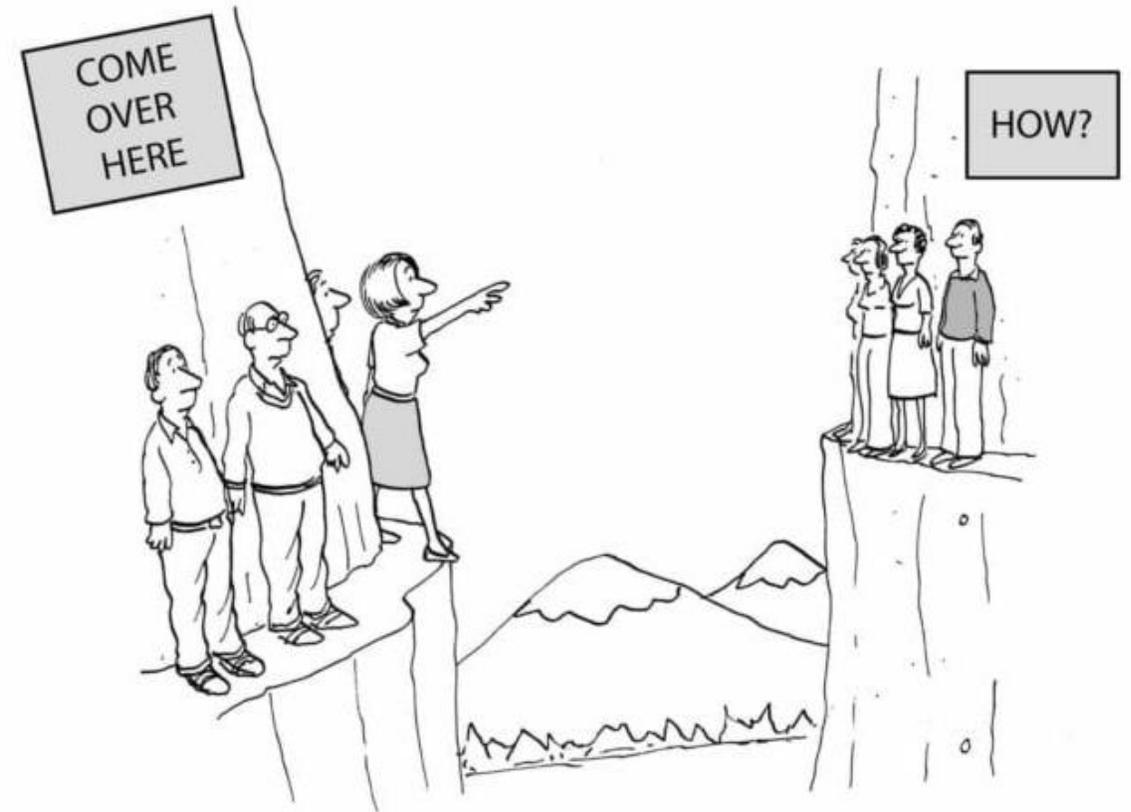
RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA

Comunícate,



“Para hacer que las personas lleguen a algún lugar contigo, debes **partir desde donde están...** y no pretender que ya están donde quieres que estén.”

Shelle Rose Charvet, "Words that change minds"



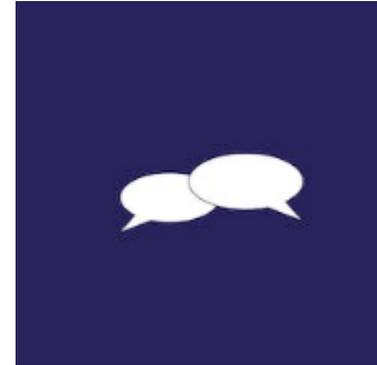
Fomentar conversaciones valiosas



Ayudamos al **entendimiento** de las diferentes perspectivas



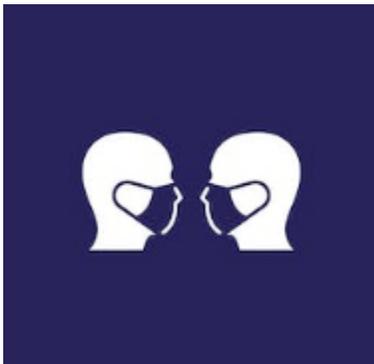
Focalizamos en retrasar decisiones hasta el **último momento responsable**



Fomentamos **preguntas abiertas**, honestas y difíciles.



No circulamos mensajes a través de los canales existentes



Hacemos un esfuerzo extra para tener **conversación presencial**



Hacemos que sea **seguro** dar un feedback honesto



Entendemos las **diferencias** a la hora de expresar las ideas

Hay **dos** tipos de personas...



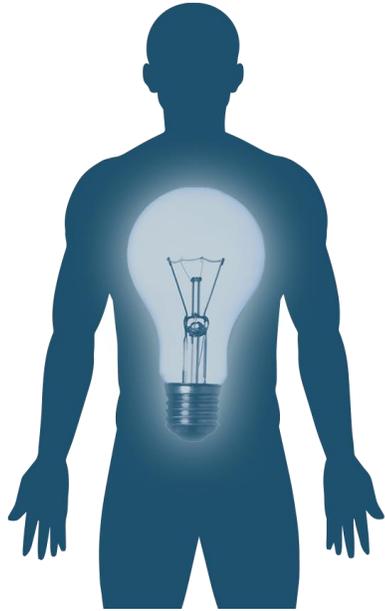
VS



a) “Hagamos algo”



b) “Tengo que pensarlo”



VS



a) Energía interna

b) Energía externa



VS



a) Opciones

b) Procedimiento



a) Rutina

VS



**b) Diferencia y
excepción**



a) Hacia

VS



b) Lejos de

LCM



LEAN COFFEE



LCM



OPEN SPACE



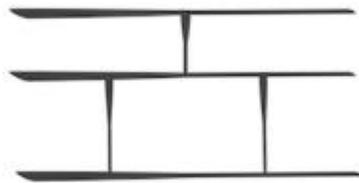
LCM



IN A TWEET



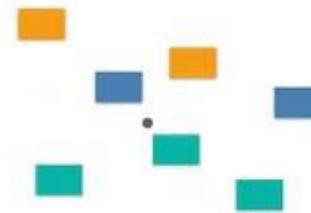
LCM



CHANGE CANVASES



LCM



CULTURE MAPPING



¿Cómo **vencemos la resistencia** al cambio?

5 Universales del Cambio



CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS

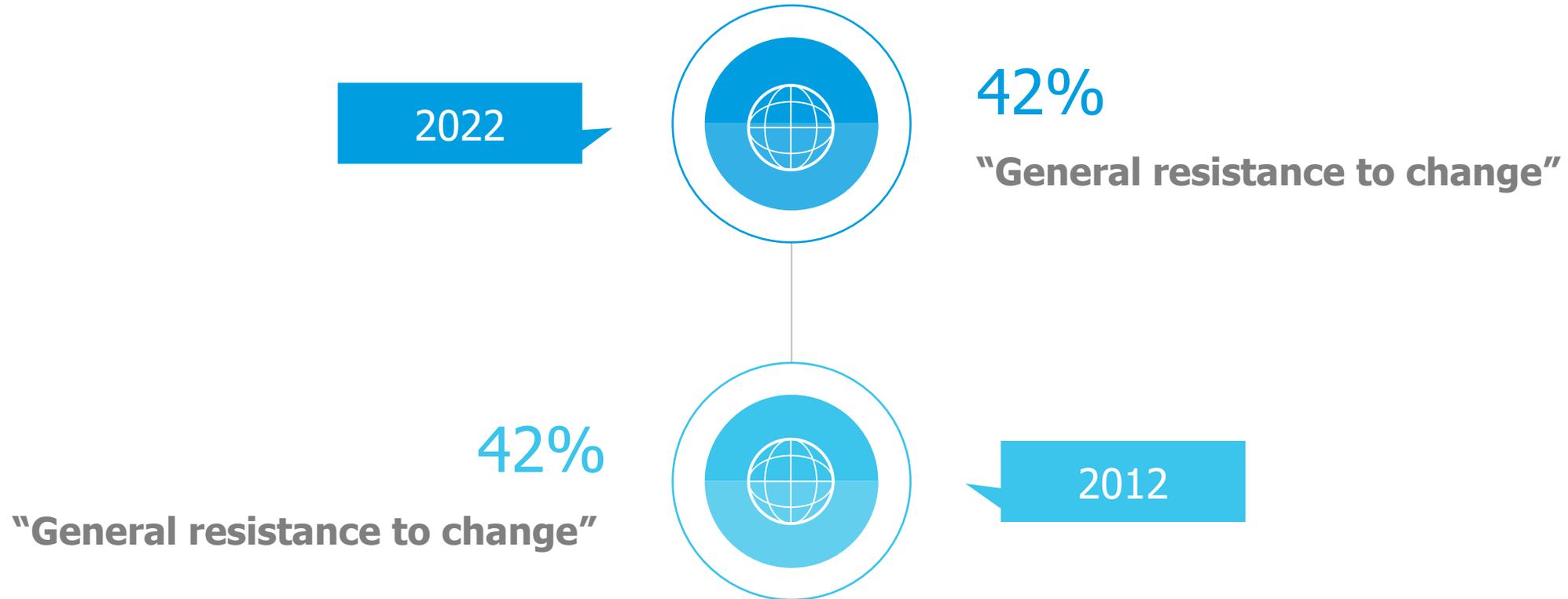


CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA

¿Por qué falla el cambio?



Source: Version One "State of Agile"

Cuando el elefante y el conductor no se ponen de acuerdo en la dirección a seguir, tienes un problema.

Libro Switch, Chip Heath and Dan Heath



La Resistencia



Las personas no nos resistimos a cambiar...

Nos resistimos a...

- Ser forzados, obligados a cambiar
- No entender el por qué o el para qué de los cambios
- Perder cosas que valoramos
- Cambiar por cambiar
- Trabajar más, cuando no lo vemos necesario
- Hacer más cosas, sin reconocimiento o incentivos
- ...

“Don’t get furious, get **curious**...”

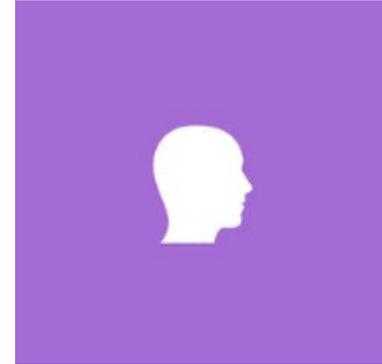
Cómo responder



Facilitamos conversaciones para dar sentido al contexto



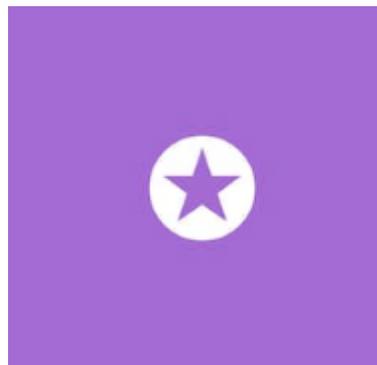
Esperamos al **curso natural del cambio**, en vez de forzar (*push*)



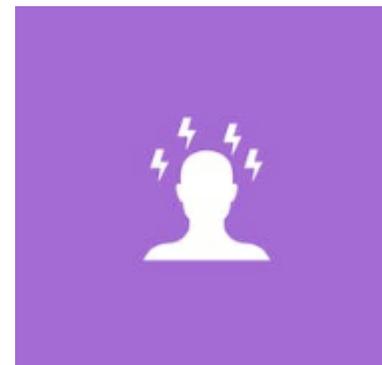
Intentamos **entender** por qué el cambio no está avanzando



Escuchamos con curiosidad en vez de intentar convencer

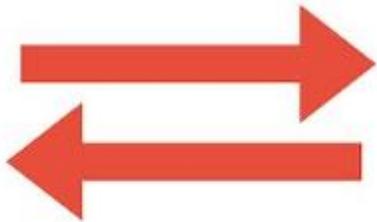


Las personas avanzan en el cambio **cuando están preparadas** (*Pull*)



Paramos en situaciones de stress para refocalizarnos

LCM



PULL VS PUSH



LCM



PERSPECTIVE MAPPING



LCM



MOVERS/MOVABLES/IMMOVABLES



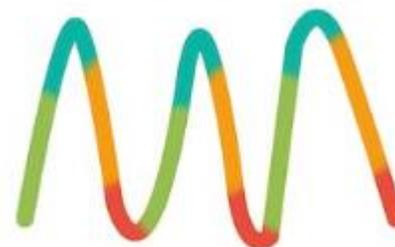
LCM



LEAN COFFEE



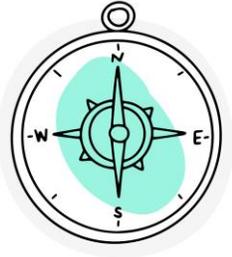
LCM



WAVES OF CHANGE



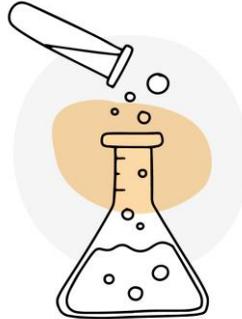
5 Universales del Cambio



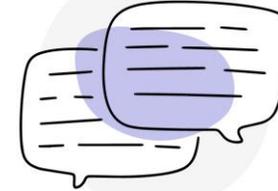
CAUSA Y PROPÓSITO
SOBRE URGENCIA DEL CAMBIO



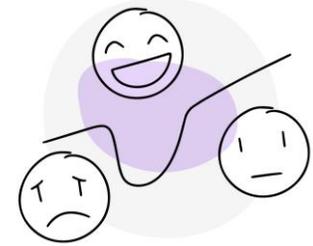
CO-CREACIÓN
SOBRE OBTENER ACEPTACIÓN



EXPERIMENTACIÓN
SOBRE EJECUCIÓN DE TAREAS

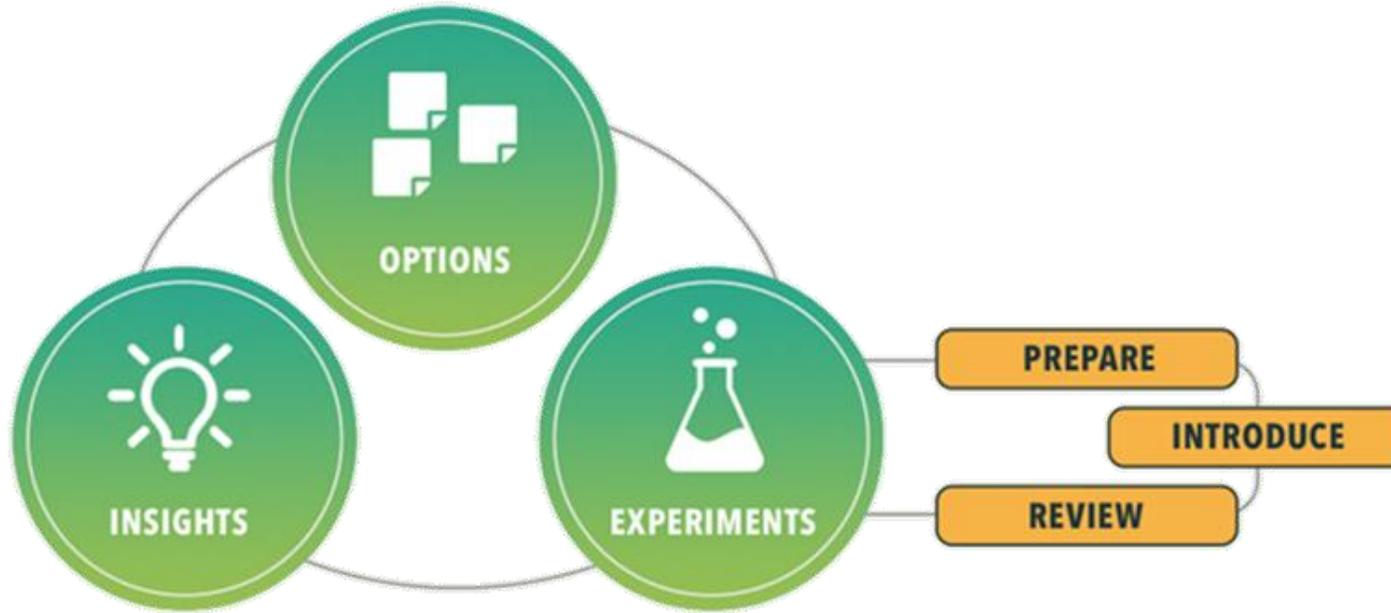


CONVERSACIÓN
SOBRE TRANSMISIÓN DE INFO



RESPUESTA AL CAMBIO
SOBRE RESISTENCIA

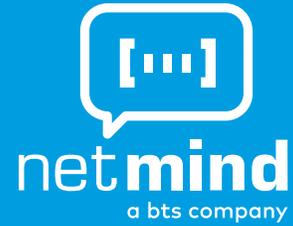
LCM Engine



“No deberíamos ‘abrazar’ ciegamente la incertidumbre, deberíamos **trabajar activamente para tratar de reducirla.**”

Jason Little

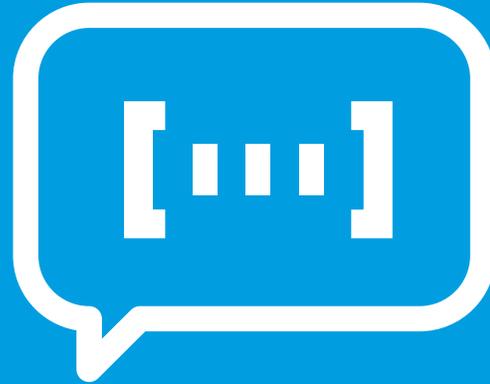
¿Preguntas?



¡Muchas gracias!

Nos vemos en:





¿Hablamos?

info@netmind.es



EMPOWERING DIGITAL TEAMS

www.netmind.net

Barcelona

C. dels Almogàvers 123
08018 Barcelona
Tel. +34 933 041 720
Fax. +34 933 041 722

Madrid

C. Bambú 8
28036 Madrid
Tel. +34 914 427 703
Fax +34 914 427 707