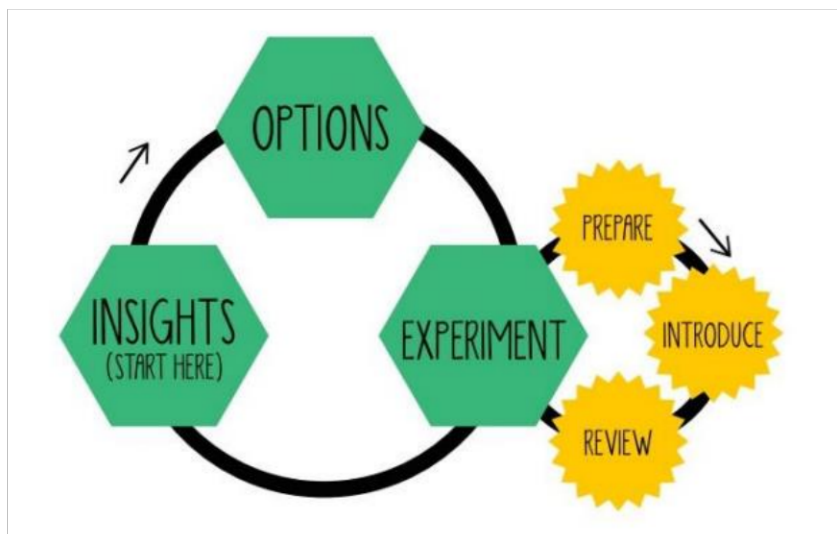


## Lean Change Management

El modelo Lean Change Management es un modelo colaborativo no lineal que utiliza comentarios para ayudar a impulsar los cambios, creado por Jason Little, autor de la técnica y el libro del mismo nombre.



¿Y por qué usar Lean Change Management? Muy simple; Funciona mejor. Sabemos que los enfoques Lean-Agile han demostrado ser significativamente más efectivos en el desarrollo de software. Sin embargo, como líderes y gerentes de cambio, trabajamos a un nivel de complejidad igual o mayor que el de los desafíos de software. Cuando adoptamos un enfoque Lean-Agile, mejoramos significativamente nuestra efectividad.

¿Y cómo es el enfoque de Lean Change Management? 1. Personas primero, no procesos primero. En muchos de los métodos tradicionales de cambio, ponemos gran énfasis en el proceso. Tomemos los 8 pasos de Kotter. Su enfoque se caracteriza como un conjunto de pasos a seguir, desde establecer un sentido de urgencia hasta anclar nuevos enfoques en la cultura. Ahora, por supuesto, el trabajo de Kotter proporciona una gran sabiduría. Pero el problema con este y otros enfoques es el énfasis en la secuencia de actividades de 'mejores prácticas'. Con Lean Change Management, tenemos una estructura poco definida para diseñar experimentos. Sin embargo, no existe una metodología integral para realizar el cambio. El principio principal es cocrear cambios con las personas afectadas, en la forma y secuencia que tengan sentido en el contexto. 2. Concreción, no consulta. En los planes de cambio tradicionales, el mecanismo central es un equipo de cambio. Entrevistan a los involucrados y afectados, crean evaluaciones de preparación para el cambio, diseñan nuevos procesos, construyen planes de comunicación, etc. Cuando adoptan sus opiniones, analizan, sintetizan y consolidan estas entradas en la 'documentación del plan'. Cuando los gerentes de cambio presentan esto a las personas, puede parecer un desastre de banalidades corporativas, o peor, algo totalmente

irreconocible. En el paradigma de Lean Change Management, vemos el mecanismo central como un acto de concreción. Los agentes de cambio y los afectados diseñan todos los aspectos de la iniciativa de cambio juntos. 3. Los experimentos no cambian las actividades. En los planes de cambio tradicionales, las actividades se dividen en tareas en un plan: el equipo debe realizar estas entrevistas; los talleres, esta presentación y la evaluación de habilidades. En Lean Change Management, la tarea principal son los experimentos.

Desde una perspectiva de diseño:

- ¿Qué tipo de experimento?
- ¿Con quién?
- ¿Cómo preparar?

Desde una perspectiva de gerenciamiento:

- ¿Cuál es el número máximo de experimentos que podemos realizar al mismo tiempo?
- ¿Cuáles fallaron?
- ¿Cuál acertaron?
- ¿Qué aprendimos?

También reconocemos que cualquier experimento adoptado con éxito cambiará el sistema. Esta nueva visión nos brinda la posibilidad de experimentar aún más. Este es un cambio importante en la mentalidad desde el concepto de un conjunto cuidadosamente diseñado de actividades de cambio dependiente, establecido en un plan, con un punto de inicio y finalización definido.

4. Impulsado por feedback, no orientado por los planes En el movimiento tradicional, el equipo de cambio coordina todas las actividades a través de un plan central. Se dedica mucho esfuerzo a mantener este plan y a rastrear la variación.

Existen tres riesgos principales para este enfoque:

- **Riesgo 1: Sensibilidad**

Cuando lo impulsa un plan, la iniciativa de cambio en sí misma es mucho menos receptiva. Cambiar la dirección del esfuerzo de cambio en sí mismo se vuelve mucho más costoso en los enfoques tradicionales. A medida que el esfuerzo continúa, se vuelve cada vez más difícil corregir el rumbo, a medida que cambia el entorno o los supuestos subyacentes resultan inválidos. Por otro lado, el feedback de las experiencias impulsa las iniciativas de cambio Lean, con un fuerte enfoque en dar a las personas afectadas una voz más fuerte y una mayor relevancia.

Los agentes de Lean Change crean foros con mucha seguridad psicológica. Esto significa que las personas en cualquier nivel de la jerarquía pueden obtener retroalimentación e influir directamente en los próximos experimentos para que el equipo realice.

Fundamentalmente, los agentes de Lean Change diseñan la iniciativa para que pueda responder altamente a ese feedback. Utilizando el gerenciamiento basado en el flujo al estilo Kanban del esfuerzo de cambio, el equipo puede corregir fácilmente el curso en respuesta a los comentarios.

- **Riesgo 2: Carro delante de los caballos**

El segundo riesgo de un enfoque orientado al plan está relacionado con la Ley de Hierro de la Burocracia de Pournelle. La ley establece lo siguiente: "En cualquier burocracia, las personas dedicadas a [] su propia burocracia siempre toma el control y las dedicadas a objetivos [auténticos] [] tienen cada vez menos influencia ... " Como ese dicho popular: "colocar el carro delante del caballo". Cuando organizamos los cambios utilizando métodos tradicionales, generalmente creamos una función central para planificar y coordinar, creando un mayor riesgo de que la Ley de Hierro se haga valer, lo que hace que las personas en la planificación se vuelvan más poderosas o importantes que aquellos que están realmente comprometidos. con el cambio

● Riesgo 3: ilusiones autorrealizables

El riesgo final es que cuando creamos grandes programas de cambio administrados centralmente, ponemos en riesgo muchas reputaciones profesionales. En tal situación, las personas alrededor del equipo de cambio se adaptan para proporcionar la ilusión de que se está produciendo un cambio. Los gerentes de programa ven lo que quieren y los afectados dicen que quieren escucharlo. Si bien acepta que cierto nivel de planificación y burocracia de alto nivel puede ser valioso, los agentes de Lean Change abordan la gestión de manera diferente. Utilizan un enfoque ligero para planificar y comprometerse a ciclos rápidos de "retroalimentación y respuesta".

5. "Atrapa la ola" no "inicie y dirija"

El quinto y último diferenciador de Lean Change Management radica en la premisa fundamental de cómo ocurre el cambio.

En los enfoques tradicionales, las personas creen que el cambio ocurre cuando las figuras de la autoridad superior llevan a las personas a una nueva forma de operar. El enfoque Lean Change ve el cambio como un movimiento social; Un efecto viral encendido por los líderes en cualquier parte de la organización.

El paradigma básico para los programas de cambio tradicionales es algo como:

1. El alto ejecutivo identifica un problema;
2. El alto ejecutivo asegura el presupuesto y los recursos para 'implementar el cambio';
3. El equipo de cambio crea una visión, alcance y plan para impulsar el cambio. El cambio como movimiento social.

Lean Change pone esto al revés:

1. El gerente ejecutivo o superior identifica un problema;
2. Los agentes de cambio examinan el escenario en busca de soluciones a este problema: sugerencias de los más variados y sus "primeros seguidores" para probar algo nuevo;
3. Los agentes de cambio trabajan con estos "activistas" o proporcionan espacios para que emerjan, para amplificar su impacto y acelerar el cambio a través de experiencias adicionales.

Aquí vemos el papel del agente de cambio no solo como diseñador y planificador, aunque eso puede ser parte de su trabajo.

El Lean Change Agent actúa como un movilizador, facilitador y defensor de los disruptores y las vanguardias, además de ser el protector de aquellos que se ven obstaculizados o interrumpidos en sus acciones de cambio.

Mientras más grupos y personas vean el cambio como una amenaza, más poderosa será su respuesta para neutralizarlo.

Aquí es donde el agente de cambio debe trabajar duro para mantener constantemente un diálogo abierto.

Deben escuchar, empatizar, ser sinceros y participar en la concreción continua con los afectados. Finalmente, Lean Change Management es un enfoque experimental, receptivo y experimental para el cambio, liderado por la concreción.

Él ve el cambio como un movimiento social iterativo, no como un proceso lineal.

Más información disponible en: <https://leanchange.org/>

*Copyright 2020 Escuela Internacional de Coaching Profesional - Este es un trabajo protegido por las leyes de derechos de propiedad intelectual. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito, por escrito, del autor.*

[www.cocreare.com.ar](http://www.cocreare.com.ar)

[www.escueladecoachingprofesional.com](http://www.escueladecoachingprofesional.com)