



Regionalne
Obserwatorium
Procesu Transformacji

Zarządzanie zmianą w procesie transformacji



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

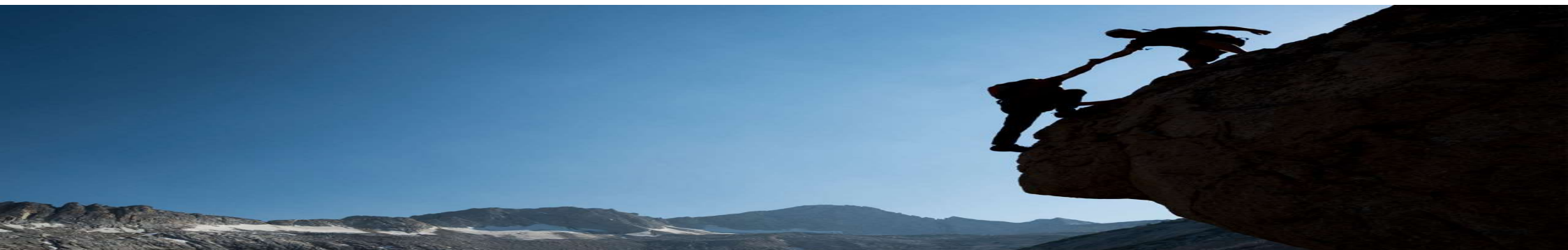
Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Efektywne
wdrażanie zmian



Zmiany, które przychodzą

Ostania zmiana, której doświadczyliście to krok w górę czy krok w dół?

Opisz co zmiana Ci dała, co uzyskałeś, co straciłeś i jak oceniasz jej wagę?



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego

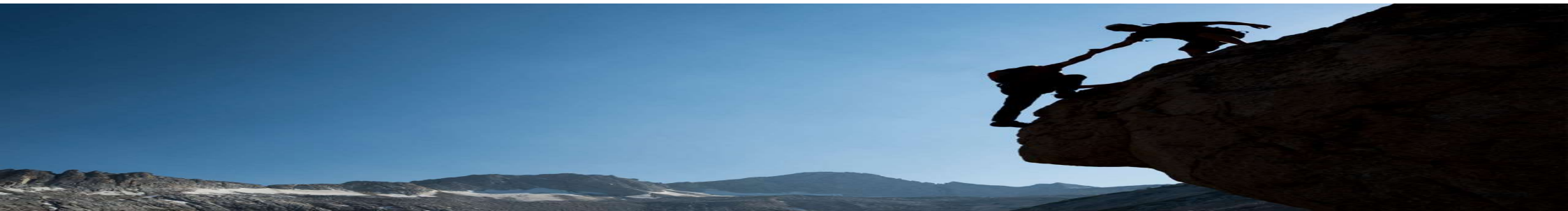


Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Zmiany, które przychodzą

Użyjcie metafory by opisać ostatnią zmianę, która była wdrażana w Waszej firmie?

- dla mnie to pestka
- głowa do góry
- głucha cisza
- gorący spór
- guzik mnie to obchodzi
- komuś się pali
- mieć obniżoną formę
- mieć poślizg
- mierzyć wysoko
- spadać na dno
- nie móc się podnieść



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Zmiany, które przychodzą

Podaj powód zmian? Jak oceniasz jej rzeczywiste przyczyny?



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego

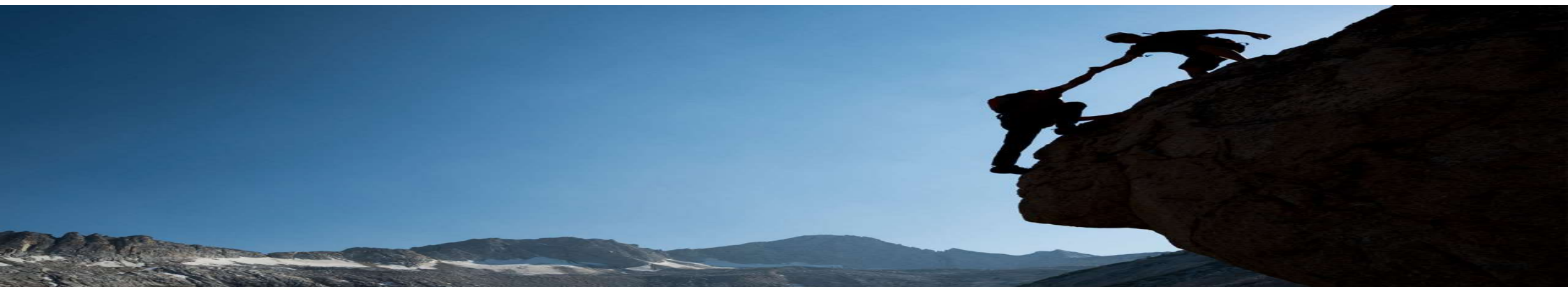


Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Zmiany, które przychodzą

Jakie myślenie Wam towarzyszyło?

- To nie zadziała
- Już i tak to robimy
- Już wcześniej tego próbowano. Bez powodzenia
- To niepraktyczne
- To i tak nie rozwiąże naszego problemu
- To zbyt ryzykowne
- To opiera się na czystej teorii
- To będzie kosztowało
- To wzbudzi sprzeciw kierownictwa/pracowników
- To stworzy kolejne problemy



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego

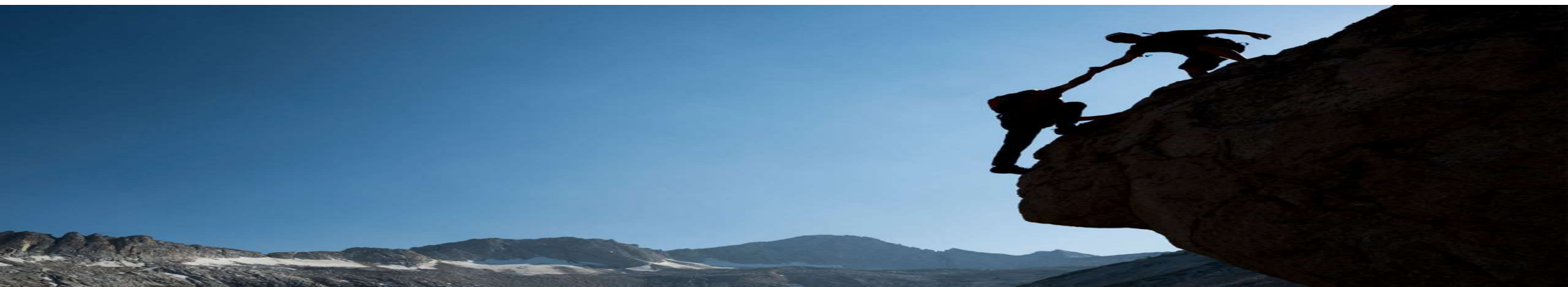


Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Zmiany, które przychodzą

Jak miał wyglądać sukces? Jak wyglądał ?



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Kiedy ludzie angażują się w zmiany?

- Zmiana ma dla nich osobiste znaczenie (znają swoje miejsce w procesie, zmiana jest pilna i potrzebna)
- Ich poszukiwania rozwiązań (wkład osobisty, kreatywność) są wspierane przez lidera zmian
- Lider zmian jest wiarygodny, ma w firmie wypracowaną pozycję, posiada zdolności przywódcze i jest nośnikiem najaktualniejszej wiedzy o zmianie
- Odczuwają partnerstwo w ponoszonych wysiłkach wraz z przysługującym mu kapitałem (nagrody, profity)
- Optymalny wkład w pracę (wysiłek) przynosi spodziewane przez nich rezultaty (sukces, prestiż)



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Dlaczego boimy się zmiany?

- Zmiana modyfikuje zakres pracy
- Zmiana wprowadza nowe i nieznane zadania
- Zmiana zaburza porządek wykonywania obowiązków- codzienną rutynę
- Zmiana zmienia nasz status, niezależność, władzę
- Zmiana wpływa na zwolnienia lub redukcje
- Zmiana powoduje obniżkę wynagrodzeń lub utratę świadczeń



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Kiedy zaczyna się zmiana...



Każda zmiana jest drogą od stanu
bieżącego do stanu po zmianie

„Brawo”, „Tak trzymaj!”





Transformacja oznacza konieczność angażowania się w zmianę



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Zmiana jest toksyczna i krzepiąca

zagrożenie – okazja nie do przegapienia



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



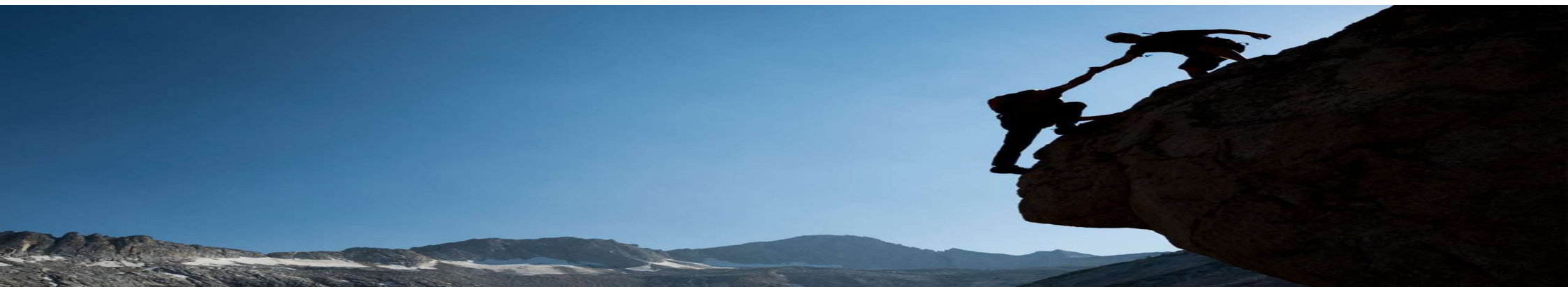
Zmiana jest pozytywna kiedy
kończy się sukcesem





Nie ma szybkiej metody- skuteczna
zmiana trwa długo, jest trudno i
drogo





Katalizatory zmian

Strategię: Określenie ambicji oraz drogi do transformacji

Rozwój: Koncentracja na kliencie, innowacje produktowe, wzrost przychodów

Działalność operacyjną: Transformacja i modernizacja działalności operacyjnej, kryzys

Technologię: Przyspieszenie transformacji

Pracowników: Przekształcenie sposobów wykonywania pracy, transformacja podejścia do pracowników i miejsca pracy

Kapitał: Optymalizacja kapitału obrotowego, struktury kapitałowej i portfela

Społeczeństwo: Dbanie o kwestie środowiskowe i społeczne



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Inhibitory zmian

wysokie koszty planowanych przedsięwzięć
brak zasobów do realizacji całościowego planu
brak osoby odpowiedzialnej za wdrożenie
brak realnego poparcia
brak naszego doświadczenia w tym działaniu
obawy ludzi
zakłócenia w dotychczasowej pracy



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Bariery w miejscu pracy

Makroczynniki

- skostniałe struktury organizacyjne (wodzowskie, hierarchiczne),
- organizacje „po przejściach” – nieetyczne nastawione tylko na jeden cel- wyzysk pracownika,
- przeszkody proceduralne np. budżet, brak planu, brak decydentów biorących odpowiedzialność za proces , przeszkody formalno-prawne,
- zbyt wiele jednoczesnych nacisków z zewnątrz (agresywny przymus zewnętrzny, odgórny)



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Bariery w miejscu pracy

Mikroczynniki

- brak motywacji, wsparcia, wiedzy
- brak realnej komunikacji
- wypalenie zawodowe, wiele emocji spowodowanych ciągłą rywalizacją i zmianami kierowników (liderów) oraz negatywnymi tego konsekwencjami
- brak wartości, które stanowią rdzeń organizacji,
- zbyt duża zmienność środowiska (zmian nikt już nie chce, zmiany męczą) , brak zaangażowania w proces



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

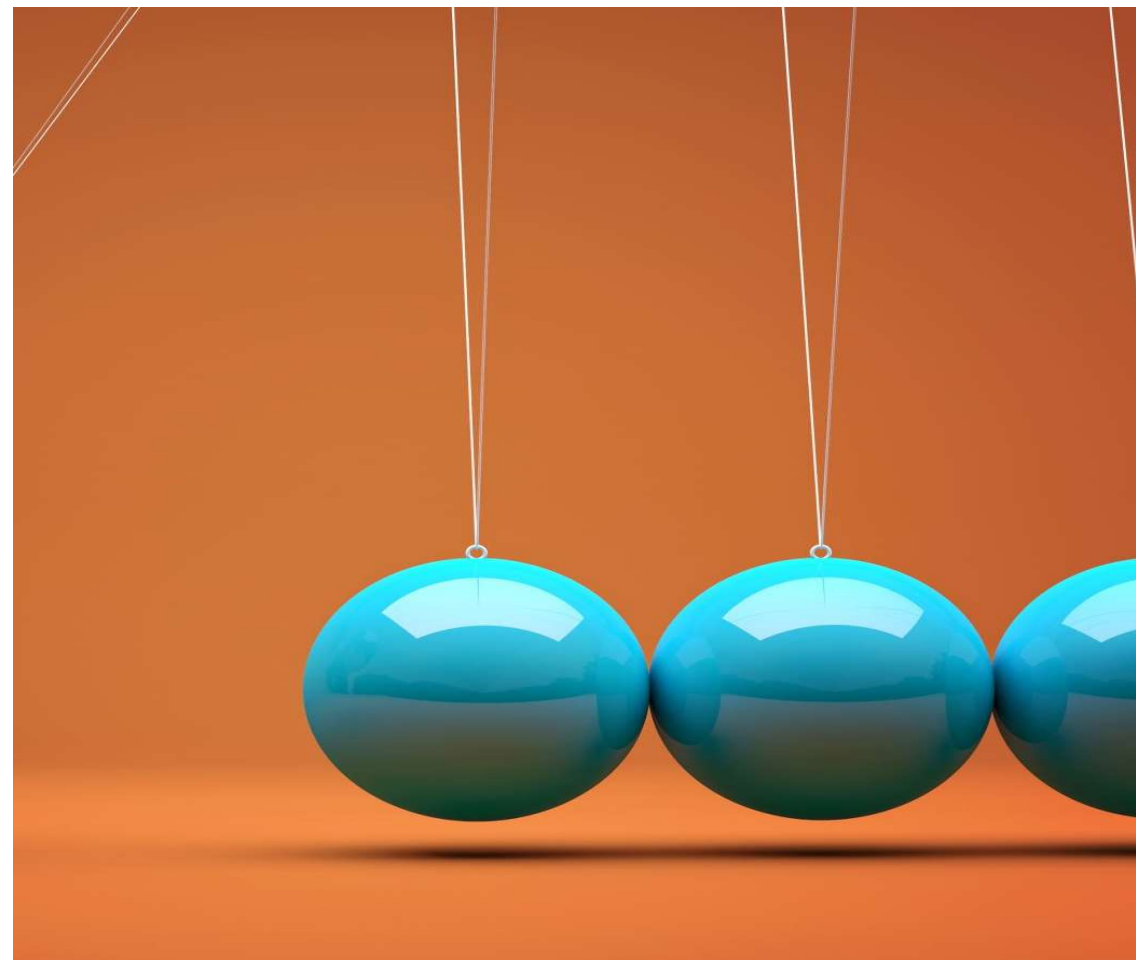
Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie

Analiza błędów i niepowodzeń

**Wizja + Kompetencja + Zachęty + Zasoby +
Plan działania = Zmiana**



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie

Brak wizji

Brak wizji + Kompetencja + Zachęty + Zasoby +
Plan działania = **Konfuzja**

- W jakim stopniu przewidujemy ostateczny rezultat zmiany?
- Czy pracownicy wiedzą, jakich zachowań oczekuje się od nich w kontekście zmiany?
- Czy rozumieją jakie korzyści ze zmian wyniosą klienci i inne grupy interesów?
- Czy ekscytuje ich perspektywa wyników?



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie

Niekompetencja

Wizja + **Niekompetencja** + Zachęty + Zasoby + Plan działania = **Stres**

- W jakim stopniu liderzy zmian identyfikują się z rezultatami przeobrażeń?
- Czy inicjatorzy zmian wiedzą kogo jeszcze trzeba włączyć w proces zmian?
- Czy wiedzą jak wykreować bazę wsparcia dla planowanych zmian, w tym pozyskać kluczowe osoby w firmie?



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie

Brak zachęt

Wizja + Kompetencja + **Brak zachęt** + Zasoby + Plan działania = **Obawy**

- W jakim stopniu osoby odpowiedzialne za sukces przeobrażeń odczuwają ich potrzebę i czy jest ona większa od niechęci do ich wprowadzania?
- Czy pracownicy znają powód wprowadzania zmian?
- Czy znają korzyści, które przyniesie zmiana im samym i projektowi w perspektywie krótko i długo terminowej?

Brak zasobów

Wizja + Kompetencja + Zachęty + **Brak Zasobów** + Plan działania = **Frustracja**

- W jakim stopniu przeprowadzana zmiana wspierana jest przez wyraźnie określonego lidera lub inicjatora zmiany?
- Czy lider publicznie zobowiązał się do nadzoru nad wprowadzaniem zmian?
- Czy lider zbierze środki konieczne do przeprowadzenia zmian
- Czy lider poświęci swój czas i uwagę na realizację zmiany? Uwaga: ¼ czasu pracy musi być zabezpieczona

Brak planów działania

Wizja + Kompetencja + Zachęty + Zasoby + **Brak planów działania** =
Chaos

- W jakim sposób ujęto zmianę w systemy i struktury?
- Czy inicjatorzy zmian wiedzą jak powiązać zmianę z istniejącymi systemami kadrowymi, tj. dobór kadr, szkolenia, system oceniania, nagrody, komunikacja?
- Czy zdają sobie sprawę ze zmiany następstw w tych systemach?



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



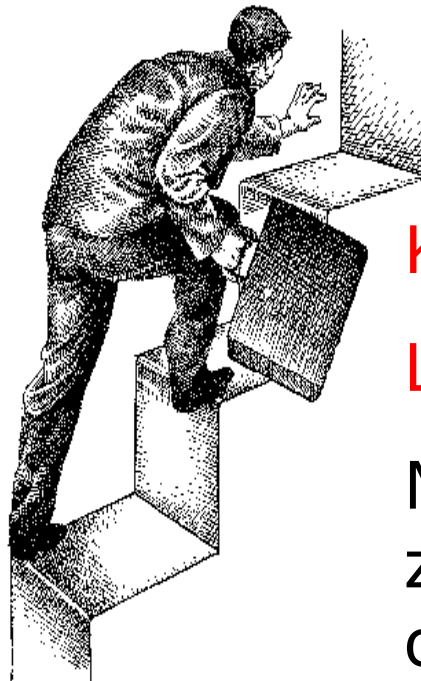
Rozumienie
i uruchamianie
procesu zmian



Zmiana jest procesem

William
Bridges

Twórca
pojęcia
zarządzania
zmianą

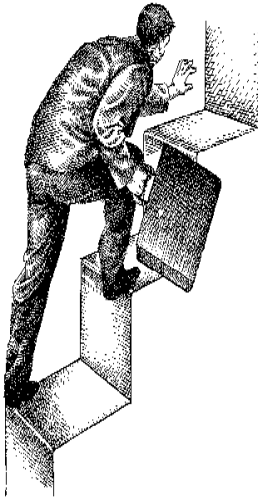


Kurt

Lewin

Model przebiegu
zmian
organizacyjnych

Zmiana jako proces



Wiele zmian w założeniu wzmacniających organizację w rzeczywistości ją osłabia. Ludzie pozostają zniechęceni, zdemoralizowani i zagubieni w okresie, gdy niezbędne są kreatywność i zaangażowanie.

William Bridges, twórca pojęcia „zarządzanie zmianą”

Między **Zmianą** (change) a **Przemianą** (transition) istnieje niezwykle ważna różnica. Zmiany mogą wywoływać osobistą przemianę dotyczącą naszych **postaw lub zachowań**. Również organizacje działające w otoczeniu, w którym zmiany są na porządku dziennym, muszą wykształcać pewne mechanizmy, które pozwolą ludziom skutecznie radzić sobie z nieustannymi zmianami.

Psychologiczny model procesu zmiany

Model LEWINA

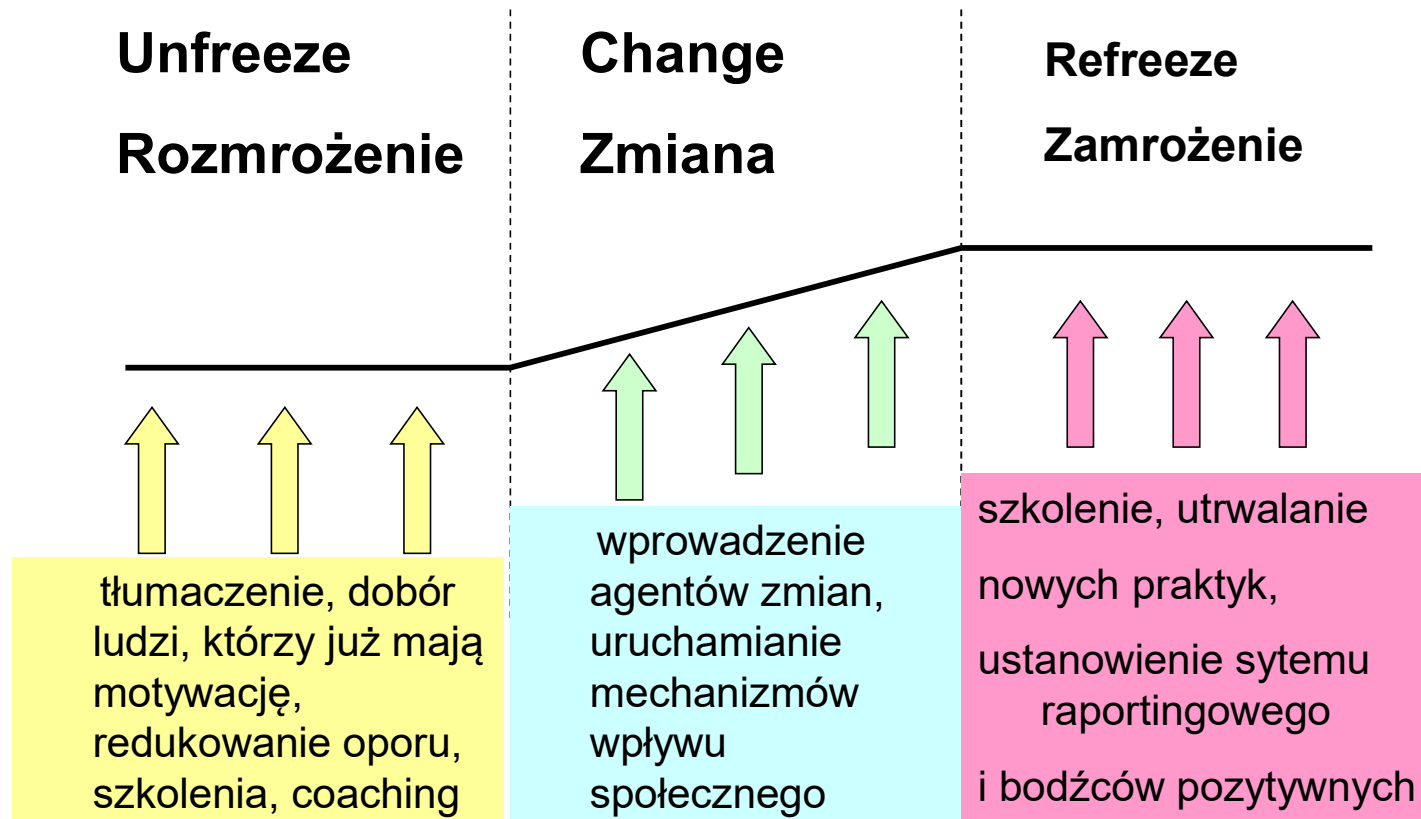
- Rozmrożenie
- Zmiana postaw/zachowań
- Zamrożenie

Rezultatem zmian
ma być **internalizacja** postaw



Model Lewina

Hatch: Organization Theory, NY 2006





Psychologiczny model procesu zmiany

Model LEWINA **Rozmrożenie**

- W świadomości jednostek i grup powinna się pojawić potrzeba chęci zmiany stanu obecnego
- Jest to etap stworzenia motywu podjęcia działań zmierzających do porzucenia dotychczasowych postaw, wartości i sposobów postępowania, procedur, struktur organizacyjnych, itp.
- Niezadowolenie z dotychczasowego stanu i zaprezentowanie wizji przyszłości w kategoriach korzyści uzyskanych z możliwością wprowadzenia zmiany powoduje rozmrożenie dotychczasowych postaw
- Potrzeba zmiany staje się oczywista , daje możliwości przetrwania w obecnej sytuacji

Psychologiczny model procesu zmiany

Model LEWINA **Zmiana postaw/zachowań**

- Etap kształtowania za pomocą różnych technik nowych wzorców zachowań, procedur, struktur, itp..
- Jest to etap wprowadzania *agenta zmiany*, tj. osoby promującej nowe wzorce swoim autorytetem i aktywnością
- Lider zmian dysponuje mechanizmami powstawania norm grupowych i nacisku grupowego, technikami konceptualizacji i wizualizacji
- Na drodze mechanizmów wpływu społecznego : ulegania, identyfikacji i internalizacji znaczna część jednostek zmienia swoją postawę/ zachowanie





Psychologiczny model procesu zmiany

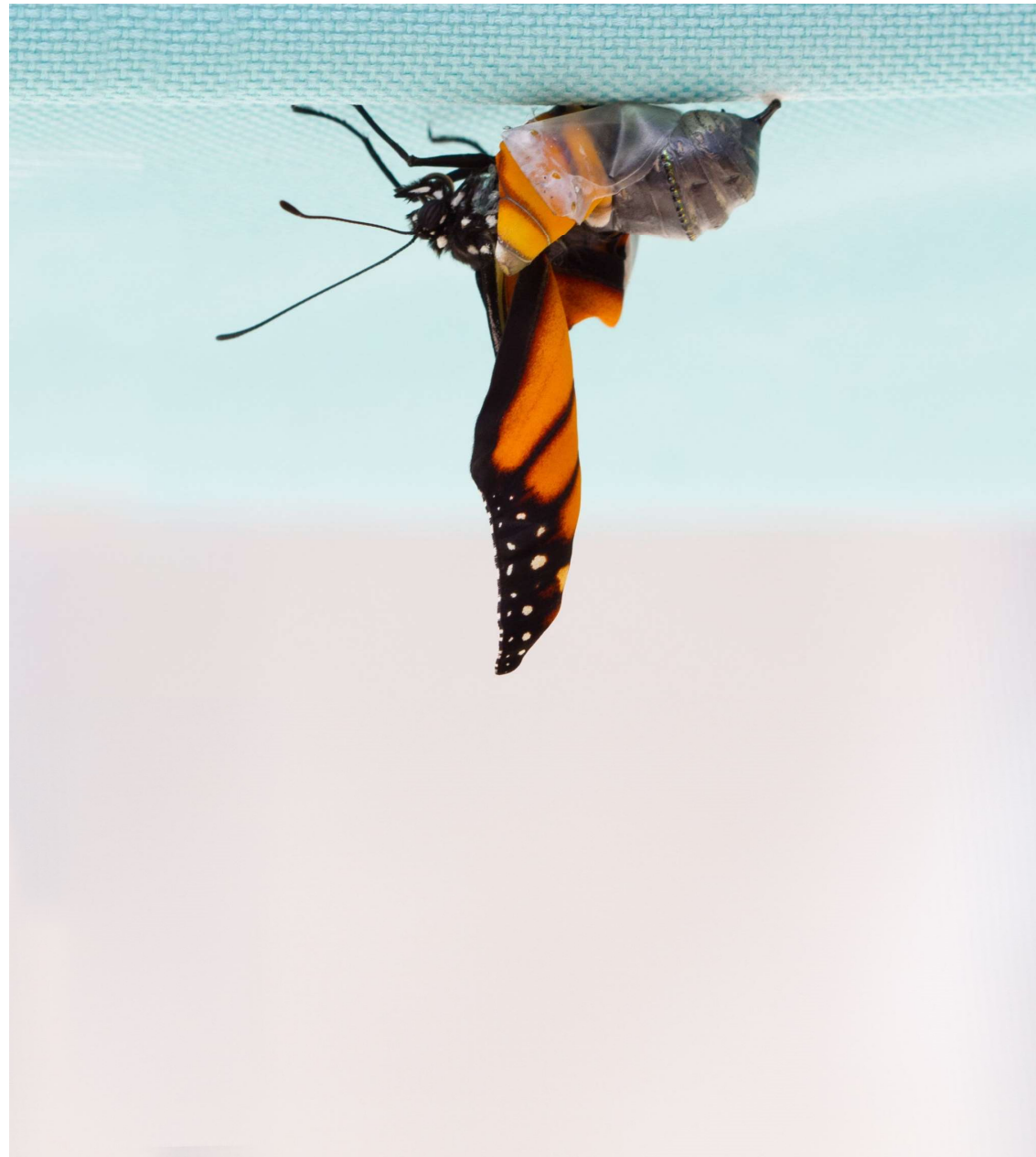
Model LEWINA **zamrożenie**

- Pozytywne wzmocnianie wprowadzonych wzorców odbywa się m.in. przez nagradzanie, stosowanie pochwał oraz ukazywanie korzyści
- Nowe wzorce stają się na tym etapie normami obowiązującymi w grupie/organizacji a działania na nich oparte stają się składnikiem codziennej rutyny

Psychologiczny model procesu zmiany

Techniki zmiany postaw

- Uleganie
- Identyfikacja
- Internalizacja



Psychologiczny model procesu zmiany

Techniki zmiany postaw **uleganie**

- pracownicy przyjmują określoną postawę stosując się do poleceń wyłącznie z powodu zagrożenia karą lub nie uzyskaniem nagrody
- Uzyskujemy przejściową zmianę zachowań, ale nie postaw
- Gdy przymus zewnętrzny ustanie sytuacja najprawdopodobniej wróci do dawnego status quo



Psychologiczny model procesu zmiany

Techniki zmiany postaw **identyfikacja**

- pracownicy stosują sposoby postępowania, których źródłem dla nich jest pozytywny autorytet
- Utożsamianie się z pozytywnym wzorcem wywiera często trwały wpływ na zachowania ludzi



Psychologiczny model procesu zmiany

Techniki zmiany postaw **internalizacja**

- Uznanie pewnych przekonań czy sposobów postępowania za własne
- Następuje pełna akceptacja i uwewnętrznienie polegające na zgodności zachowań ze swoimi przekonaniem
- Najgłębszy i najtrwalszy typ zmiany





Wspieranie zaangażowania zespołu i utrzymanie efektów zmian

Rezultatem dobrze pokierowanej zmiany jest
utrwalenie wprowadzonych wzorców za pomocą
zmiany postaw

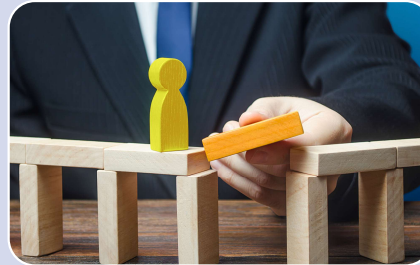
Model oddziaływania w krokach



Uświadomić
Pokazać
problem z wielu
perspektyw
budząc emocje



Ułatwić
zidentyfikować
kluczowe
obszary do
rozwoju



Umożliwić
Przygotować
plan,
Udostępnić
zasoby



Utrzymać
Dostarczać
wzmocnień i
świętować
sukcesy

Wspieranie zaangażowania zespołu i utrzymanie efektów zmian

POSTAWA wyraża stosunek jednostki do dowolnego obiektu w kategoriach lubienia-niechęci, przychylności-wrogości aprobaty-dezaprobaty

Ma trzy elementy:

- aspekt poznawczy- jest to wiedza jednostki o danym obiekcie, często wyrywkowa, niepełna czy wręcz fałszywa
- aspekt emocjonalno-oceniający- określa nastawienie jednostki do obiektu
- aspekt behawioralny- określa dyspozycję do pewnych zachowań wobec obiektu, najprawdopodobniejsze zachowanie jednostki

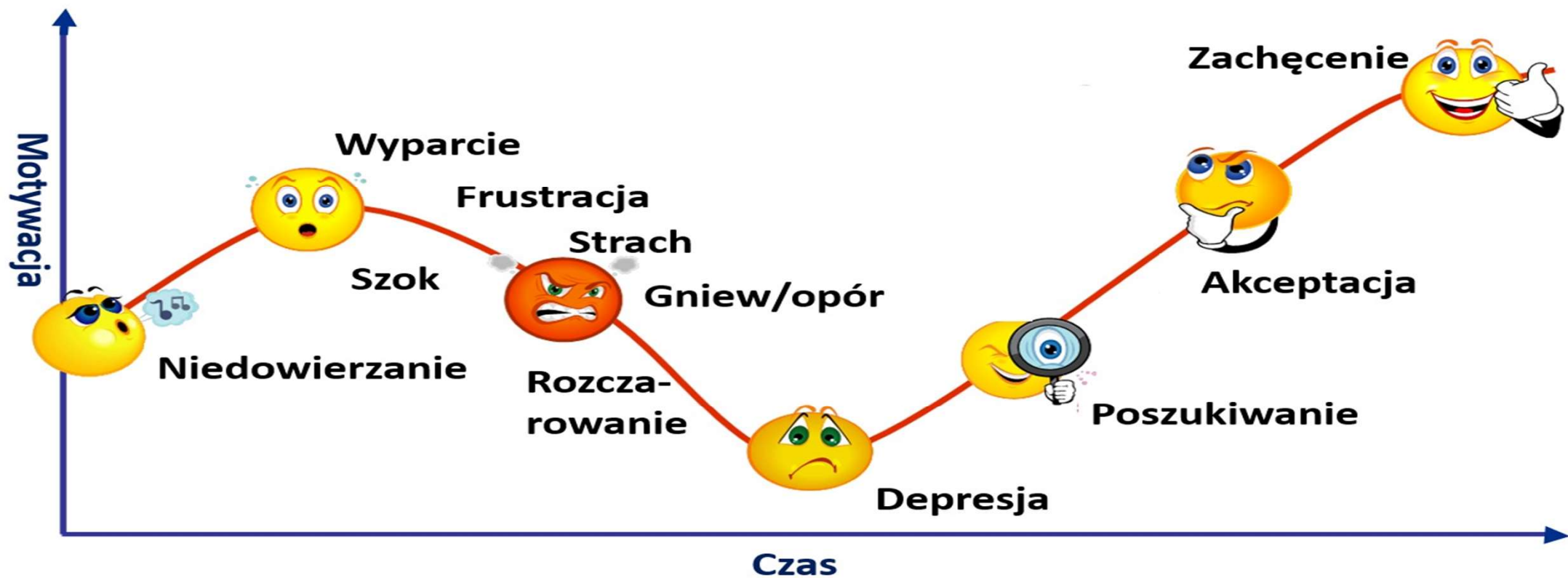




Stany emocjonalne w zmianie

- złość (jeśli pracownik czuje złość, reaguj spokojem)
- szczęście, nadmierny entuzjazm (nadmierny entuzjazm jest zgubny, staraj się wywołać u pracownika racjonalne myślenie, daj mu zimny prysznic)
- strach (daj wsparcie, otuchę, poczucie bezpieczeństwa)
- zagrożenie (naucz nowych kompetencji radzenia sobie z emocjami)
- poczucie winy (daj akceptację i naucz pracownika, jak może sam dawać akceptację swoim porażkom)
- depresja (daj kolejne zadanie, zaangażuj umysł pracownika w nowe wyzwanie)
- stopniowa akceptacja, odzyskiwanie sił (wyłóż i nazwij dobre strategie, zakotwicz ten stan)
- poruszanie się do przodu, zmiana (ugruntuj nowe strategie)

Krzywa Fischera okresu przejściowego





Nastawienie do zmiany

Zaprzeczenie

*Rzeczywistość zmiany nie dociera do Ciebie
Nie wierzysz, że zmiana nastąpi naprawdę
Jesteś zszokowany i działasz tak, jakbyś zmiany nie chciał
Ignorujesz zmianę, próbując o niej zapomnieć*



Nastawienie do zmiany

Opór

Odkrywasz, że zmiana się toczy

Jest zdenerwowany lub zaniepokojony

Wątpisz we własne możliwości, odczuwasz trudności i dyskomfort

Czujesz zagrożenie jakie niesie ze sobą zmiana, boisz się rozstać z przeszłością

Zaczynasz odrywać się od przeszłości, szukasz korzyści które mogą być dla Ciebie istotne w zmianie



Nastawienie do zmiany

Badanie

Zadajesz sobie pytania jak bezboleśnie przejść przez zmianę

Próbujesz zmienić swoje zachowanie na proaktywne ucząc się nowych sposobów działania

Zastanawiasz się nad sposobami konstruktywnego działania w obecnej sytuacji



Nastawienie do zmiany

Zaangażowanie

Decydujesz co robić aby osiągnąć założone cele

Odzyskujesz pewność siebie i biegłość w realizacji codziennych zadań

Jesteś już mocno związany z tym co udało Ci się wypracować, nie chcesz tego porzucić



Dlaczego opór?

Przynależność

Przywiązanie do danego układu personalnego, szefów, współpracowników, grupy i zespołu

Przywiązanie do miejsca w sensie fizycznym, pozycji, władzy, zakresu odpowiedzialności, stanowiska



Dlaczego opór?

Organizacja

*Przywiązanie do danego zestawu obowiązków, zadań,
harmonogramów, znajomości procedur i priorytetów*



Dlaczego opór?

Znaczenie

Przywiązanie do tego co w firmie dotąd się liczyło, było ważne, jakie cele uznawano za istotne



Dlaczego opór?

Przyszłość

Przywiązanie do pewnej wizji przyszłości, planów i marzeń związanych z karierą zawodową i kompetencjami



Dlaczego opór?

Kontrola

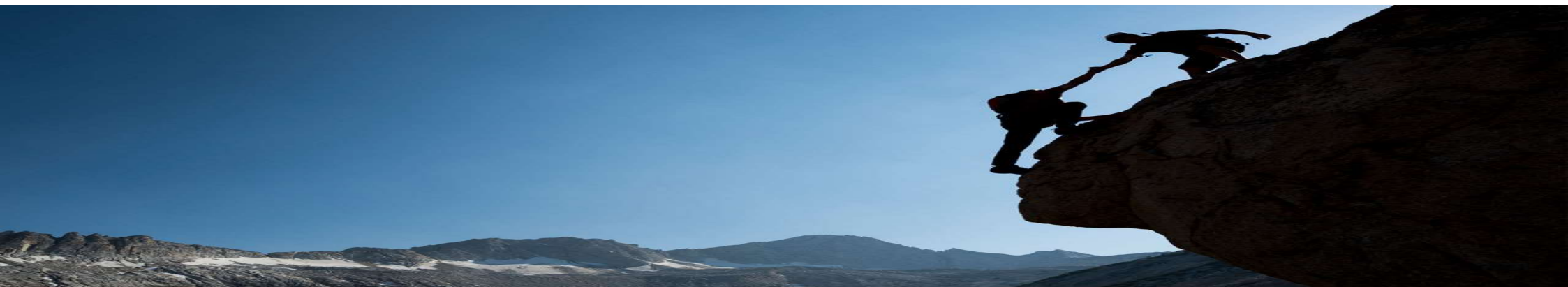
*Przywiązanie do wpływów, posiadania posłuchu, władzy,
możliwości brania udziału w czymś*



Dobrze wprowadzona zmiana

Jest wyobrażalna

Tworzy dość szczegółowy zarys przyszłości



Dobrze wprowadzona zmiana

Jest pożądana

*Nawiązuje do długofalowych interesów pracowników,
klientów, udziałowców i innych podmiotów*



Dobrze wprowadzona zmiana

Jest wykonalna

Zawiera realne, możliwe do osiągnięcia cele



Dobrze wprowadzona zmiana

Jest wyraźna

Na tyle jasna, że można na jej podstawie oprzeć proces podejmowania konkretnych decyzji



Dobrze wprowadzona zmiana

Jest elastyczna

*Na tyle ogólna, że jest w niej miejsce na inicjatywę indywidualną
oraz alternatywne reakcje w świetle zmieniających się warunków*



Dobrze wprowadzona zmiana

Jest komunikatywna

Łatwo ją przekazać innym, można ją przedstawić w 5 minut



Dobrze wprowadzona zmiana

Przyciąga ludzi

Ludzi łatwo zaangażować w jej budowanie już na samym etapie planowania zmiany. Zmiana ma stać się ich planem



Dobrze wprowadzona zmiana

Buduje liderów zmiany

Część osób łatwo odnajduje się wśród wyzwań i szans, które daje zmiana. Można ich wybrać na agentów zmian- ludzi budujących proces i angażujących w niego innych poprzez przekazywanie pozytywnych opinii, zachęcania do współudziału



Dobrze wprowadzona zmiana

Chroni interesy tych, których dotyka

*Struktura , systemy , procesy powinny pomóc ludziom zrozumieć,
dać im potrzebne wsparcie, utrzymać ich motywację*



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie



Efektywne
planowanie
zmian

Analiza pola sił



„Kultura nie jest malowanym obrazem; to żywy proces, na który składają się niezliczone społeczne interakcje. Podobnie jak rzeka, której forma i prędkość są określone przez równowagę tych sił, które mają tendencję do przyspieszania przepływu wody, a tarcie, które ma tendencję do spowolnienia przepływu wody, jest utrzymywane przez kulturowy wzorzec ludzi w danym czasie niczym równowaga sił przeciwdziałających ”.

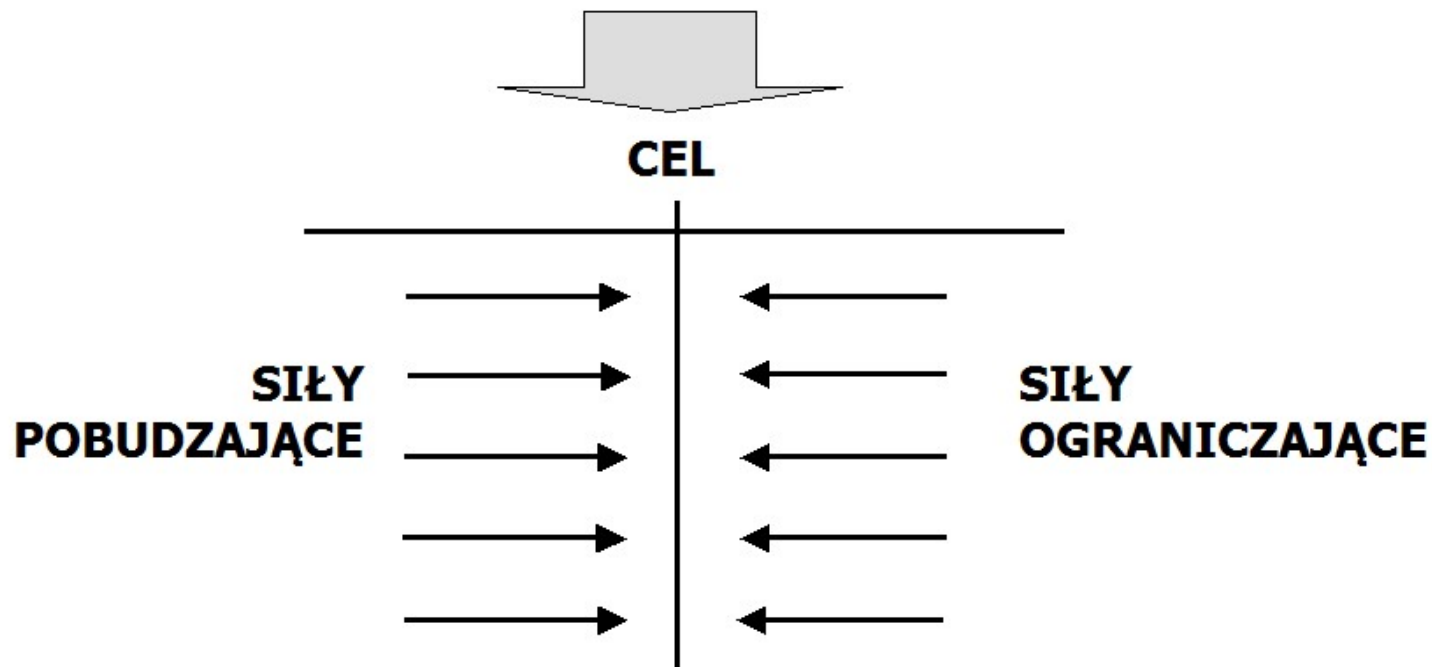
Kurt Lewin

Analiza pola sił



Aby zmiana mogła nastąpić,
status quo lub równowaga muszą
zostać zachwiane – albo przez
dodanie warunków sprzyjających
zmianie, albo przez zmniejszenie
sił stawiających opór

Analiza potrzeb



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



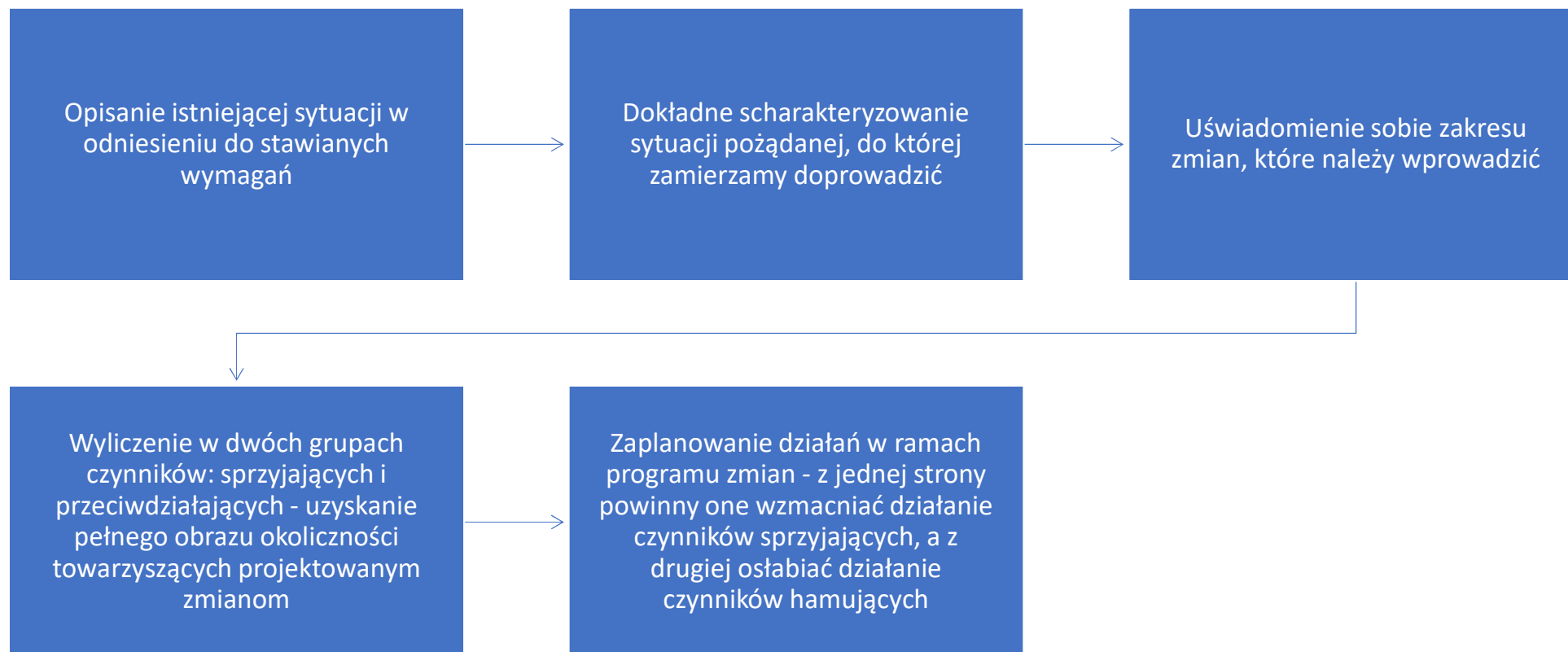
Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską

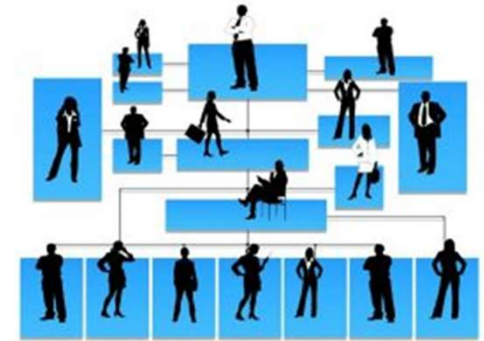


Województwo
Śląskie

Analiza pola sił w etapach

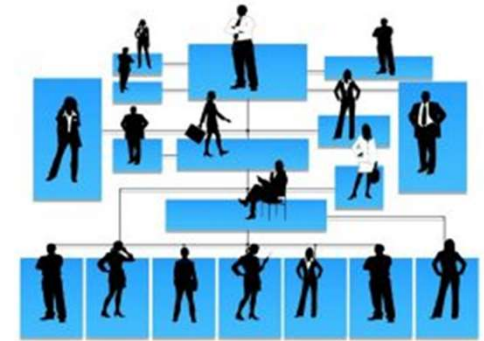


Kroki w pracy z narzędziem



1. Wpisanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu
2. Wpisanie sytuacji docelowej poniżej (cel)
3. Określenie **sił pobudzających** i umieszczenie ich na diagramie
4. Określenie **sił ograniczających** i umieszczenie ich na diagramie.
5. Przeanalizowanie diagramu pod kątem możliwości zmian określonych czynników dla osiągnięcia zamierzonego celu
 1. Ustalamy 3 podstawowe czynniki pobudzające
 2. Ustalamy 3 podstawowe czynniki hamujące
 3. Określamy działania, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające
 4. Określamy działania mogące osłabić czynniki hamujące
6. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania
 1. Jeśli TAK - przygotowujemy plan działania (dokładne określenie działań: kto? co? czym? kiedy? gdzie?)
 2. Jeśli NIE - szukamy innego rozwiązania

Kroki w pracy z narzędziem



1. Zdefiniuj zmianę, którą chcesz zobaczyć. Zapisz cel lub wizję przyszłego pożądanego stanu pośrodku diagramu.
2. A może wolisz zrozumieć obecne status quo lub równowagę. To zależy od Ciebie. Wpisz obecną sytuację: Jak jest?
3. [Burza mózgów lub mapa myśli sił napędowych](#) – tych, które sprzyjają zmianom. Zapisz je na diagramie pola siłowego.
4. [Burza mózgów lub mapa myśli sił ograniczających](#) – te, które są niekorzystne, hamują lub sprzeciwiają się zmianom. Zapisz je na diagramie pola siłowego.
5. [Oceń siły wspierające i hamujące](#). Możesz to zrobić, oceniając każdą siłę od 1 (słaba) do 5 (silna) i sumując każdą stronę. Możesz też całkowicie pominąć liczby i skupić się całościowo na wpływie każdego z nich.
6. Przejrzyj siły. Zdecyduj, które siły mają pewną elastyczność w zakresie zmian lub na które można wpływać i jak to zrobić.
7. [Planowanie strategiczne!](#) Stwórz strategię, aby wzmocnić siły napędowe lub osłabić siły powstrzymujące, lub jedno i drugie. Jeśli oceniłeś każdą siłę, w jaki sposób możesz podnieść wyniki Sił Kierujących lub obniżyć wyniki Sił Hamujących lub obu?
8. Ustal priorytety działań. Jakie kroki możesz podjąć, które przyniosą największy efekt? Określ zasoby, których będziesz potrzebować, i zdecyduj, jak wdrożyć kroki i działania. Wskazówka: Czasami łatwiej jest zmniejszyć wpływ sił powstrzymujących niż wzmocnić siły napędowe.

Analiza sił hamujących

Typ 1- jesteś w stanie pokonać tę przeszkodę

Typ 2- możesz już podjąć działania zmierzające do jej pokonania

Typ3- jeszcze nie jesteś w stanie jej pokonać ani podjąć odpowiednich kroków

Przykłady:

Typ 1: nie wszyscy zdają sobie sprawę, że zmiana jest konieczna

Typ 2: grupa „antagonistów” prowadzi już działania zmierzające do zniechęcenia pozostałych do zmiany (mogą być opóźnienia czasowe w działaniu)

Ilość nowych umiejętności, które powinni posiadać pracownicy w związku ze zmianą okazuje się dość znaczna (musisz zabezpieczyć budżet na szkolenia)

Typ 3: niespodziewanie na szczeblu kierowniczym podjęto nowe ustalenia odnośnie kierunku transformacji, co może spowodować konieczność wykonania korekt w planie lub wycofania się z już podjętych działań



Studium
przypadku
„Teleserwis
(Call
Center) w
firmie
GROSS”



—

Studium



-
1. Zapoznaj się ze studium
 2. Wypełnij analizę pola sił
 3. Wskaż działania, które można podjąć by wesprzeć zmianę



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie

Narzędzia wprowadzania zmian

Edukacja

Współuczestnictwo

Ułatwianie i wsparcie

Negocjacje

Kooptacja

Manipulacja

Przymus

Narzędzia wprowadzania zmian

Edukacja : „kaskadowa” seria narad i spotkań, szkolenia, itp.

- Jest najlepszą metodą wobec oporu wynikającego z braku informacji lub z błędów w jej przekazywaniu; jej niezaprzeczalnym plusem jest to, że ludzie raz przekonani, będą następnie pomagać we wdrażaniu zmian
- niestety jest zazwyczaj bardzo czasochłonna i kosztowna dla organizacji, wymaga też dobrego i dalekosiężnego planu reorganizacji oraz chęci współpracy „góra – dół” przy jego wdrażaniu

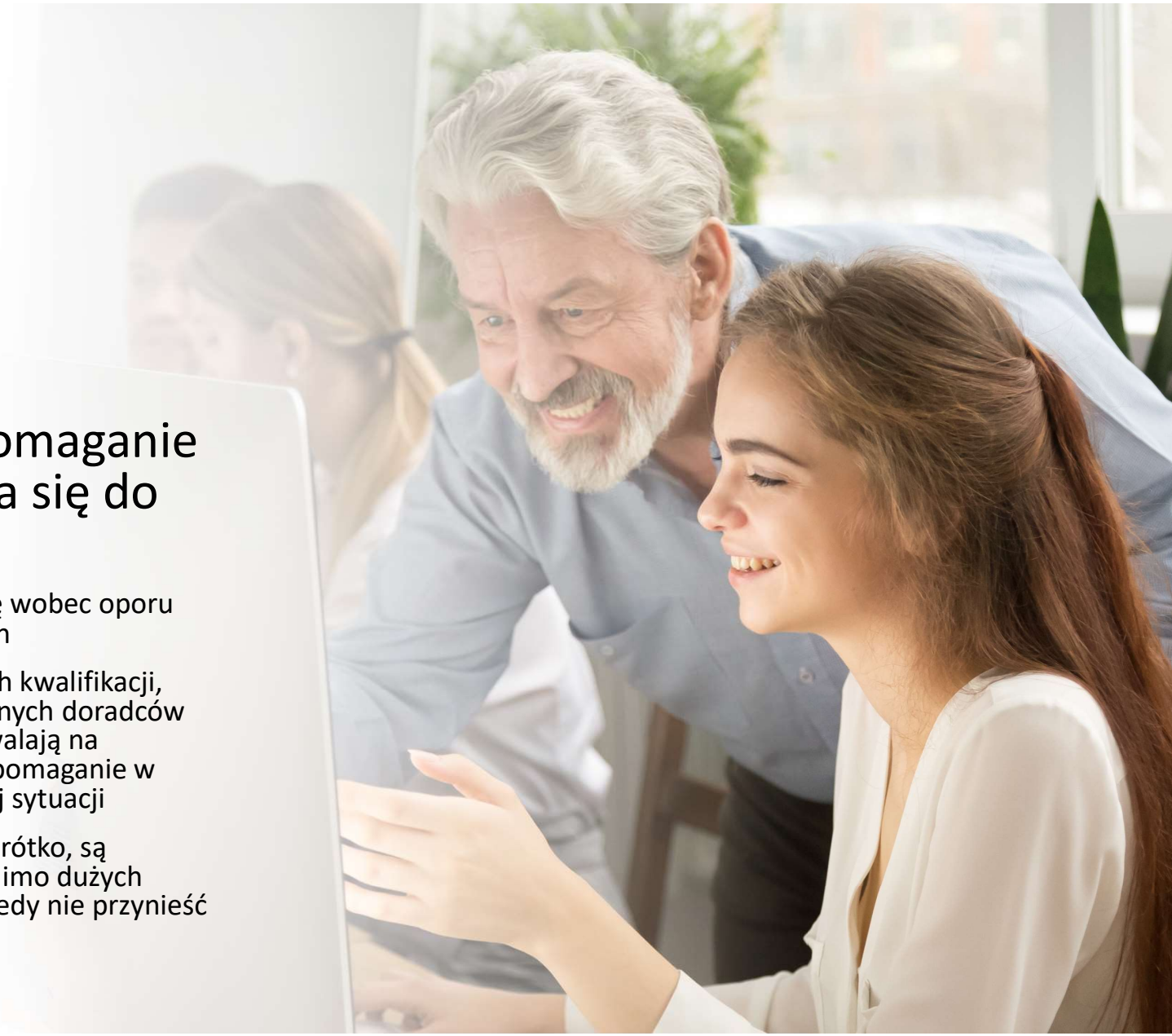




Narzędzia wprowadzania zmian

Współuczestnictwo

- zaangażowanie pracownika w planowanie lub podejmowanie decyzji
- jest racjonalną taktyką wszędzie tam, gdzie inicjatorzy sądzą, iż nie posiadają całości informacji niezbędnych do zaprojektowania i wdrożenia zmian – lub też, gdy potrzebne jest im pełne zaangażowanie pewnych opornych osób w proces
- Zagrożeniem jest jednak kwestia czasu, a ponadto możliwość błędnego zaprojektowania lub przeprowadzenia zmian przez współuczestników



Narzędzia wprowadzania zmian

Ułatwianie i wsparcie: wspomaganie w procesie dostosowywania się do zmieniającej sytuacji

- strategia szczególnie dobrze sprawdzająca się wobec oporu wynikającego z problemów dostosowawczych
- zapewnienie dokształcania w zakresie nowych kwalifikacji, stworzenie grup wewnętrznych lub zewnętrznych doradców czy też dodatkowe dni wolne od pracy - pozwalają na powolne wyeliminowanie oporu poprzez wspomaganie w procesie dostosowywania się do zmieniającej sytuacji
- niestety często projekty wsparcia trwają za krótko, są bagatelizowane lub za mało kompleksowe; mimo dużych nakładów czasowych i finansowych mogą wtedy nie przynieść oczekiwanych rezultatów

Narzędzia wprowadzania zmian

Negocjacje

- stosowane z powodzeniem tam, gdzie osoba lub grupa narażone na straty w wyniku restrukturyzacji dysponują poważną siłą, by stawić opór czego standardowym przykładem są oczywiście relacje ze związkami zawodowymi;
- taktyka ta zakłada mniej lub bardziej jawne „podkupienie” oponentów, co rzeczywiście często jest prostym sposobem zażegnania potencjalnie długotrwałych sporów – rodzi jednak zagrożenie, że inicjator zmian poniesie zbyt wysokie koszty lub, że, raz uległszy, stanie w przyszłości przed podobnymi żądaniami, lub nawet próbami szantażu



Narzędzia wprowadzania zmian

Kooptacja

- podobnie jak negocjacje oparta na próbie „podkupienia”, ale w tym wypadku bardziej jawnym i bezpośrednim, np. poprzez oferowanie dodatkowych przywilejów lub funkcji w procesie wprowadzania zmian osobom kluczowym, reprezentującym oponentów;
- jest to metoda na pewno mniej kosztowna niż negocjacje i szybsza niż partycypacja, ale nieco ryzykowna (i moralnie dwuznaczna) – w przypadku, gdy ludzie bezpośrednio „przekonywani” poczują się wykorzystani lub też gdy ich otoczenie odkryje układy; inną sprawą jest zagrożenie ze strony tych, którzy obsadzeni w projekcie zmian w celu dokooptowania będą chcieli wywierać znaczący wpływ na cały proces





Narzędzia wprowadzania zmian

Manipulacja

- np. poprzez selektywne wykorzystywanie lub ujawnianie informacji, ukryte wywieranie wpływu czy też poprzez tworzenie określonych sytuacji, zdarzeń lub atmosfery (zazwyczaj wrogiej lub zagrażającej); taktyka bardzo podobna do poprzedniej techniki, z tym, że bardziej i intensywna i wyraźna;
- może zakończyć się sukcesem zwłaszcza tam, gdzie wszystkie ww. metody zawiodły lub nie mogą być wykorzystane i gdzie nie ma czasu do stracenia, ale może mieć i „krótkie nogi” – kosztem dla osób ją stosujących jest często utrata wiarygodności, co wpływa znacząco na dalszą współpracę



Regionalne
Obserwatorium
Procesu Transformacji

Dziękuję za uwagę



Fundusze Europejskie
dla Śląskiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Województwo
Śląskie