

Wprowadzanie zmian w oparciu o ludzi

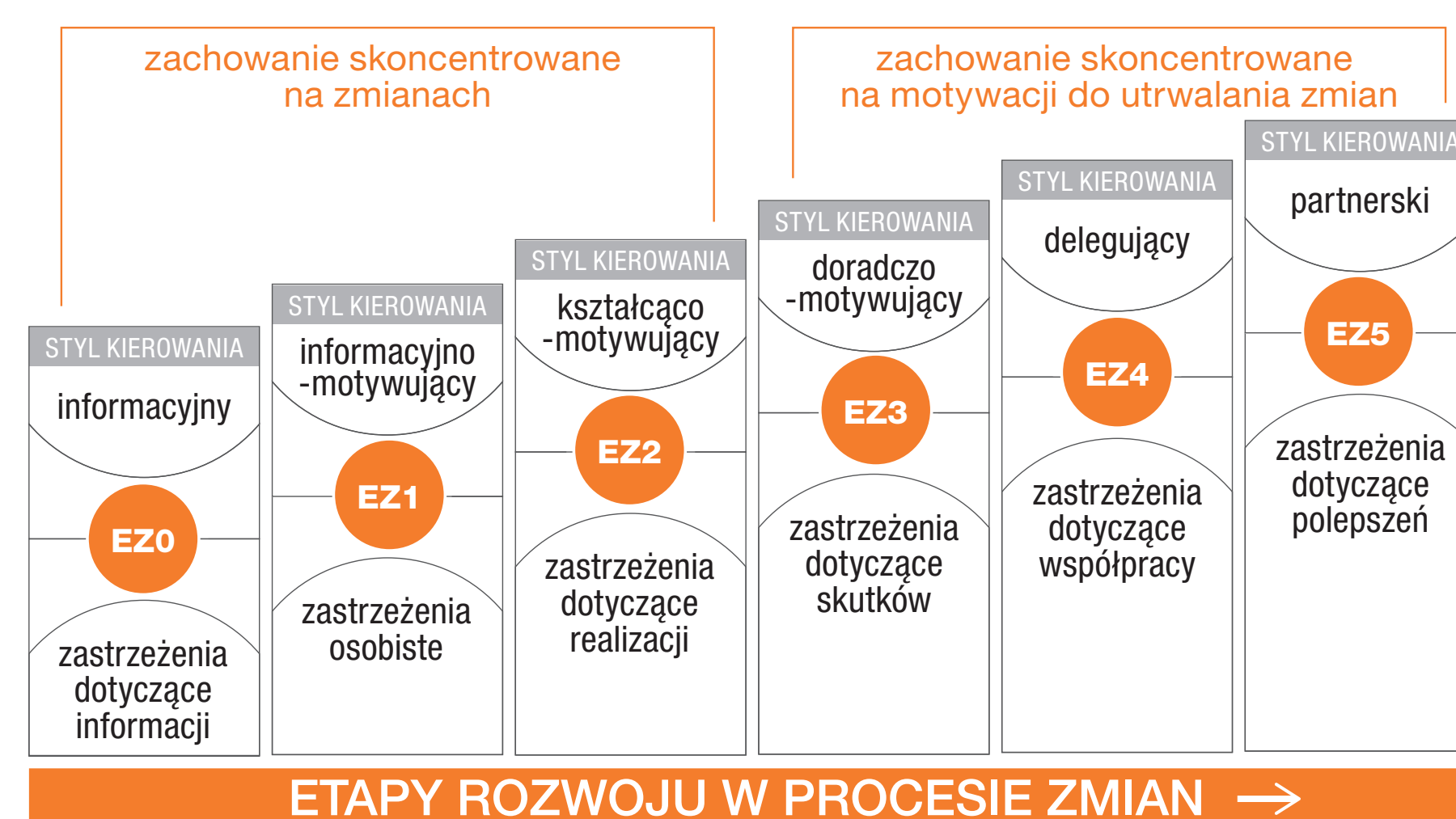


Każdy kto wprowadza zmiany w organizacji i w życiu drugiego człowieka, chcąc zaprosić go do przejęcia odpowiedzialności za jej część, powinien uwzględnić w szczególności 3 aspekty zarządzania zmianami.

- 1 6 poziomów pytań i wątpliwości ze strony pracowników.
- 2 3 perspektywy przygotowania pracowników do zmiany.
- 3 10 wskazówek dla wprowadzenia zmiany, istotnych gdy chcemy, aby ludzie w zmianie czuli się szanowani.

A następnie zorganizować proces przeprowadzenia zmiany poprzez zastosowanie koncepcji zarządzania i kierowania poprzez cele.

Model zachowań menedżera w procesie zmian



6 poziomów pytań i wątpliwości

Gdy chcesz uzyskać zaangażowanie w zmianę drugiej osoby, powinieneś być przygotowany do udzielenia odpowiedzi na przewidywalne wątpliwości ze strony rozmówcy.

PRZED ROZPOCZĘCIEM PROCESU ZMIANY POSZUKAJ ODPOWIEDZI NA PYTANIA

| | | |
|---|--|---|
| Etap w zmianie EZ0 wątpliwości dot. istoty zmiany <ul style="list-style-type: none">Na czym ma polegać zmiana?Dlaczego jest ona konieczna?Co jest niewłaściwego w stanie obecnym?Jak szybko musi się zmienić obecna sytuacja?Jakie konsekwencje ponosimy akceptując aktualną sytuację?Kto oczekuje od nas tej zmiany? | Etap w zmianie EZ1 wątpliwości dot. skutków dla siebie <ul style="list-style-type: none">Co ta zmiana oznacza dla mnie?Co mogę stracić, co mogę zyskać?Jak szybko muszę się zmienić?Co się stanie, kiedy zacznę mieć problemy?Kto będzie mnie wspierał?Na kogo mogę liczyć w razie wątpliwości?Dlaczego dotyczy to mojej osoby? | Etap w zmianie EZ2 wątpliwości dot. sposobu realizacji <ul style="list-style-type: none">Kto przygotowuje plan działania?Kto będzie nadzorował realizację zmiany?Jakie są priorytety w tej zmianie?Jak będzie wyglądał proces kontroli?Jak będzie się rozwiązywały problemy i konflikty?Jak plan dotyczący zmiany wpłynie na inne działania w firmie?Jak realizacja zmiany wpłynie na zadania, na moim stanowisku? |
|---|--|---|

W TRAKCIE REALIZACJI ZMIANY POSZUKAJ ODPOWIEDZI NA PYTANIA

| | | |
|---|--|---|
| Etap w zmianie EZ3 wątpliwości dot. efektów pracy <ul style="list-style-type: none">Jakie widać pierwsze skutki na plus i na minus?Jakie mają one skutki dla ludzi, organizacji, otoczenia zewnętrznego?Czy warto się nadal starać?Kto najbardziej na tym etapie skorzystał?Czy to co zapowiadano nastąpiło i w jakim zakresie?Jak bardzo musimy zmodyfikować plan działania, by iść do przodu?Kto będzie odpowiadał za modyfikację planu?Czego nauczyliśmy się na tym etapie i jakie zdobyliśmy kompetencje? | Etap w zmianie EZ4 wątpliwości dot. współpracy <ul style="list-style-type: none">Kogo powinniśmy jeszcze włączyć w proces współpracy?W jaki sposób możemy informować otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne o naszych zamiarach?Kogo powinniśmy poprosić o przejęcie odpowiedzialności za pozytywne zmiany i ich utrwalanie?W jaki sposób otoczenie powinno nam jeszcze bardziej pomagać we wprowadzaniu zmian? | Etap w zmianie EZ5 wątpliwości dot. przyszłości <ul style="list-style-type: none">W jaki sposób możemy jeszcze usprawnić wprowadzaną zmianę?Jak możemy wykorzystać zdobyte doświadczenia na innych polach naszego działania?Z kim możemy podzielić się naszą wiedzą i doświadczeniem, aby zmiana odniosła większy sukces?W jaki sposób, w jakiej formie zgromadzić/utrwalić nasze doświadczenia dotyczące zmiany? |
|---|--|---|

PO PRZEPROWADZENIU ZMIANY POSZUKAJ ODPOWIEDZI NA PYTANIA

3 perspektywy zarządzania zmianami

Inicjując i wprowadzając zmiany należy omówić perspektywę jej postrzegania:

| MERYTORYCZNA | ORGANIZACYJNA | KOMUNIKACYJNA |
|--|--|--|
| Przełożony ustala wraz z pracownikiem poziom wiedzy i doświadczenia, z którego będą musiały skorzystać osoby których zmiana dotyczy. Kto i czego musi się nauczyć, aby uruchomić zmianę i zakończyć ją z sukcesem. | Przełożony z pracownikiem ustalają czy struktura organizacyjna zabezpiecza zasoby oraz jak wygląda serwis wewnętrzny dla przeprowadzanej zmiany. | Przełożony razem z pracownikiem ustalają, jak obecna kultura komunikacyjna może wspierać lub utrudniać realizację zmiany. Ustalają zasady komunikacji. |

O czym KAŻDY powinien pamiętać wprowadzając zmiany w życie KAŻDEGO człowieka?

- 1 Ludzie w procesie zmian mają prawo mieć poczucie głębokiej straty.
- 2 Ludzi przed zmianą mogą hamować zniweczone nadzieje i utracone korzyści.
- 3 Ludzie w procesie zmian boją się, że otoczenie negatywnie oceni brak kompetencji w nowej sytuacji.
- 4 Ludzie mogą obawiać się tych, którzy okażą się nielojalni.
- 5 Aby zaangażować ludzi w zmiany, muszą oni widzieć w nich sens.
- 6 Zmiana musi być podzielona na proces organizacji i proces adaptacji.
- 7 W procesie zmiany, aby się powiodła, najważniejsze są pomysły pracowników.
- 8 Ludzie potrzebują, aby ich wysłuchać. Chcą mieć gwarancję wsparcia przy rozwiązywaniu problemów i dyskrecji, gdy będą się przyznawać, że czegoś nie umieją.
- 9 Nawet niewinny komentarz, który obniży poczucie pewności siebie u pracownika w procesie zmiany, zostanie potraktowany jako wrogi.
- 10 Zawsze w procesie zmiany, w jakimś obszarze, pracownik traci kontrolę – a rolą menedżera jest, aby w takiej sytuacji pracownik nie stracił także twarzy.

Zarządzanie i kierowanie poprzez cele

Zarządzanie i kierowanie poprzez cele, to filozofia, która jest gwarantem osiągnięcia satysfakcji z założeń, które na początku dawały siłę do realizacji zadań w przyszłości. Cele są jak mocna lina łącząca pomysły, potrzeby i marzenia z przyszłością.

Filozofia ta obejmuje 3 kluczowe elementy:

- 1 Uzgadnianie celów
- 2 Wyznaczanie celów
- 3 Omawianie etapu realizacji celów

ELEMENTY UZGADNIANIA CELÓW

Informacja

- 1 Opisz potrzebę zmiany sytuacji.
- 2 Wskaż jakie są konsekwencje pozostawania w stanie obecnym.
- 3 Uzasadnij potrzebę zmian, mając na uwadze zarówno potrzeby pracowników jak i organizacji.
- 4 Wskaż, jakie zasoby są dostępne do przeprowadzenia zmiany.
- 5 Wskaż, jakimi kompetencjami dysponujemy, by zająć się tematem.

Organizacja

- 1 Przedstaw i omów plan działania od strony technicznej i procesowej.
- 2 Omów plan zdiagnozowania i potwierdzenia kompetencji.
- 3 Ustal podział ról i odpowiedzialności.
- 4 Wprowadź optymalizację zasad współpracy.

Motywacja

- 1 Przeanalizuj, jak połączyć realizację celu z potrzebami i korzyściami dla pracowników.
- 2 Potóż nacisk na zdobywanie wiedzy i doświadczenia jako element stałego rozwoju.
- 3 Daj poczucie bezpieczeństwa z naciskiem na zaufanie i szacunek.
- 4 Udzielaj pracownikom feedbacku, jak oni i ich praca jest oceniana.
- 5 Z zaangażowaniem wysłuchaj wątpliwości pracowników.
- 6 Wzmacniaj wiarę w siebie ukazując dobre przykłady Waszej współpracy.

WYZNACZANIE CELÓW

| TREŚĆ | WYNIK | CZAS |
|--|--|--|
| Co konkretnie ma zostać wykonane, uwzględniając jakość i priorytety. | Czego konkretnie oczekuje się w wymiarze ilościowym, jakościowym lub zmianie zachowania. | Wskazanie konkretnego terminu końcowego lub etapowego. |

Każdy cel, aby mógł być skutecznie zrealizowany MUSI być:

| R | A | S |
|--|---|---|
| REALNY Uwzględniający możliwości czasowe pracownika (np. w jakim stopniu jest obciążony pracą w danej chwili). | AKCEPTOWALNY Pracownik musi mieć gwarancję, że otrzyma niezbędne, narzędzia do realizacji celu. | SKUTECZNY Pracownik rozumie potrzebę realizacji celu i jest przekonany, że możliwy jest sukces. |

Zmiany są nieuniknione, rozwój dobrowolny

www.MPS.net.pl