

„Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnych w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów- II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020

„Zarządzanie zmianą”

Opracowanie i realizacja szkolenia:



Zofia Domaradzka- Grochowalska

Trener, Psycholog, Coach ICC,
Doradca zawodowy i edukacyjny,
International Values Consultant
International MindSonar Consultant



UWAGA!

Szkolenie ma charakter treningu poznawczo-behawioralnego zorientowanego na porządkowanie posiadanej i nabywanej wiedzy, a przede wszystkim na kształtowanie konkretnych umiejętności i zachowań.

W trakcie szkolenia wykorzystuję głównie metody aktywizujące (praktyka 80% czasu trwania warsztatu) – odwołujące się do doświadczeń, wiedzy i potrzeb Uczestników.

Dla wsparcia i usystematyzowania niezbędnej wiedzy stosuję metody podawcze w postaci mini wykładu (dla którego wsparciem są wybrane slajdy), będącego wprowadzeniem do danego zagadnienia lub omówienia doświadczenia. Metody te są stosowane są wyłącznie w zakresie koniecznym dla procesu szkolenia.

Cele szkolenia:

- Nabycie i/lub pogłębienie kompetencji z zakresu efektywnego zarządzania zmianą, budowania i podtrzymywania motywacji pracowników i swojej własnej, inicjowania pracy zespołu oraz podnoszenia jego efektywności na etapie wdrożeń;
- przekazanie wiedzy z zakresu psychologii zmiany oraz praktycznych wskazówek wpływu społecznego;
- uświadomienie związku pomiędzy rolą lidera/menadżera, kulturą organizacyjną i wartościami organizacji, a motywacją i zaangażowaniem pracowników.

Korzyści dla JST:

- wzrost umiejętności pracowników JST z zakresu inicjowania zmian, budowania strategii zmian, motywowania współpracowników do zmiany oraz utrwalania osiągniętych efektów;
- wzmocnienie postaw liderek uczeńników szkolenia i poszerzenie umiejętności zarządczych w obszarze wprowadzania zmian w zarządzanych placówkach.

Korzyści dla Uczestnika:

- Pogłębienie umiejętności w zakresie radzenia sobie z oporem i chwiejną motywacją pracowników w trakcie przeprowadzania zmian;
- pogłębienie trafnej identyfikacji profilu motywacyjno-kompetencyjnego pracowników i siebie samego;
- zweryfikowanie własnych przekonań nt. czynników motywujących pracowników (i siebie samego) do efektywnej pracy;
- wzrost kompetencji w obszarze komunikacji skoncentrowanej na rozwiązaniach;
- pogłębienie własnych kompetencji jako lidera zespołu, uwzględniających wartości organizacji.

Moduł 1:

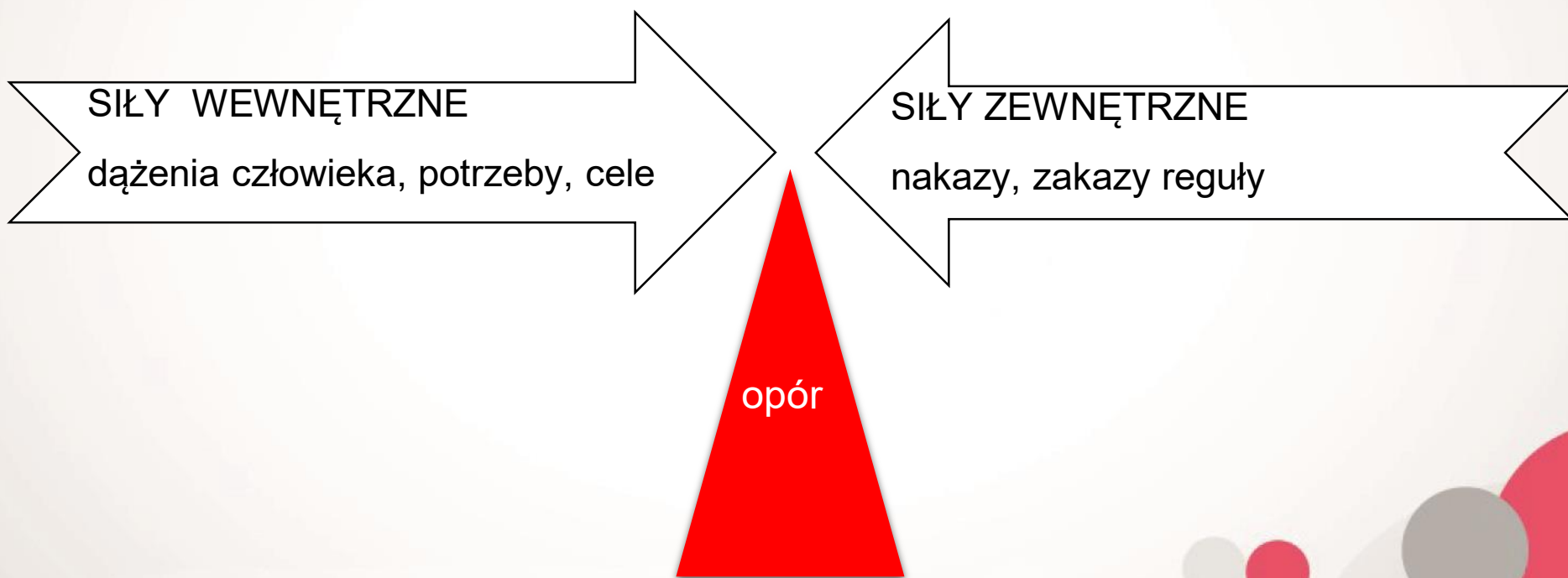
Rola i zadania JST w procesie przeprowadzania zmiany

- Etapy przeprowadzania zmiany – perspektywa całego procesu wg Kurta Lewina
- 8 operacyjnych kroków inicjowania, przeprowadzania i utrwalania zmiany wg Johna Kottera
- Działania inicjujące potrzebę zmiany – warunki konieczne

Etapy przeprowadzania zmiany – perspektywa całego procesu wg Kurta Lewina

KONCEPCJA POŁA SIŁ WG. KURTA LEWINA

ZMIANA TO PLANOWY PROCES BURZĄCY DOTYCHCZASOWĄ RÓWNOWAGĘ!



Skuteczna zmiana polega na skierowaniu obu wektorów w jednym kierunku

SIŁY WEWNĘTRZNE

dążenia człowieka, potrzeby, cele

SIŁY ZEWNĘTRZNE

nakazy, zakazy reguły

Model 3 kroków wprowadzania zmian w organizacji

Model Lewina

ROZMROŻENIE
status quo



ZMIANA
postaw / zachowań



ZAMROŻENIE
nowych postaw

ROZMROŻENIE: doprowadzenie, aby w świadomości ludzi i grup ludzi pojawiła się potrzeba zmiany stanu obecnego.

- Jest to etap stworzenia motywu podjęcia działań zmierzających do porzucenia dotychczasowych postaw, wartości, sposobów postępowania, rutynowych czynności i procedur, struktur organizacyjnych itp.
- Uznaje się, że jest to najtrudniejszy krok na drodze do zmiany, wymagający wywołania poczucia niezadowolenia z obecnego stanu i zaprezentowania wizji przyszłości w kategoriach korzyści uzyskanych dzięki proponowanym działaniom.

ZMIANA POSTAW / ZACHOWAŃ: etap kształtowania, przy pomocy różnych technik, nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur, struktur itp.

- Techniki te obejmują np. wprowadzenie "agenta zmiany" - osoby promującej nowe wzorce swoim autorytetem i aktywnością; wykorzystywanie mechanizmu powstawania norm grupowych i nacisku grupowego; techniki konceptualizacji i wizualizacji.
- O ile takie działania są skuteczne, znaczna część jednostek przyswaja sobie owe wzorce na drodze opisanych psychologicznych mechanizmów wpływu społecznego: ulegania, identyfikacji i internalizacji.

ZAMROŻENIE:

- utrwalenie wprowadzonych wzorców postępowania i postaw na drodze ich pozytywnego wzmocnienia (nagradzania, pochwał, ukazywania korzyści), a negatywnego wygaszania zachowań niepożądanych.
- Nowe wzorce stają się na tym etapie normami obowiązującymi w organizacji, a oparte na nich działania stają się składnikiem codziennej rutyny.

Analiza pola sił

Każda sytuacja jest wynikiem określonego stanu równowagi czynników sprzyjających i przeszkadzających.

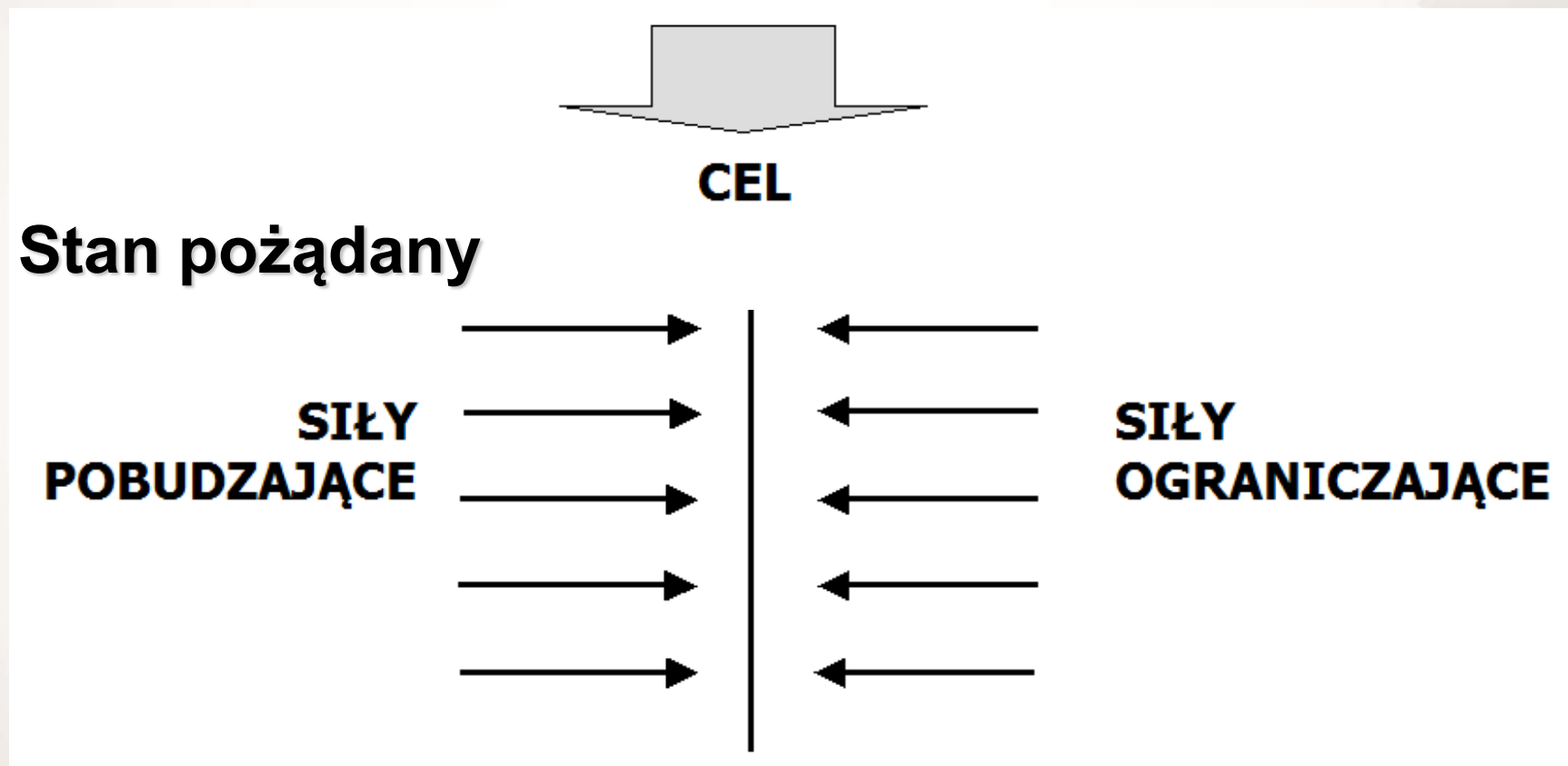
Jeżeli mamy coś zmienić musimy tę równowagę zaburzyć.

Zazwyczaj dążymy do zminimalizowania sił ograniczających.

APS konfrontuje siły przeciwstawne: sprzyjające, wspierające oraz ograniczające i hamujące.

ANALIZA POLA SIŁ

Stan obecny



APS - PROCEDURA POSTĘPOWANIA

1. Wpisanie aktualnej sytuacji pośrodku diagramu.
2. Wpisanie sytuacji docelowej poniżej.
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.
6. **Ustalenie 3 podstawowych czynników pobudzających.**
7. **Ustalenie 3 podstawowych czynników hamujących.**
8. **Określenie działań, które mogą wzmocnić czynniki sprzyjające.**
9. **Określenie działań mogących osłabić czynniki hamujące.**
10. Określenie, czy wybrane rozwiązanie jest możliwe do wykonania.

Co zazwyczaj wspiera?

- ludzie,
- umiejętności,
- zasoby,
- motywacja,
- wytrwałość.

Co zazwyczaj powstrzymuje?

- obawy,
- brak umiejętności,
- brak zasobów,
- opór przed zmianą.

8 operacyjnych kroków inicjowania, przeprowadzania i utrwalania zmiany wg Johna Kottera

1. Wykreuj poczucie konieczności zmiany

2. Stwórz zespół kierujący, koalicję na rzecz zmiany

3. Zdecyduj, co robić (opracuj wizję, strategię, cele, zadania)

4. Zapoczątkuj działania! Przekaż wizję i zdobądź poparcie

5. Zmobilizuj wszystkich do działania

6. Stawiaj i realizuj krótkoterminowe zadania

7. Nie spoczywaj na laurach!
Konsoliduj wyniki i usprawniaj proces

8. Utrwal wyniki! Promuj nowe zachowania dopóki nowe metody nie zastąpią starych!

Przygotuj teren

Zdecyduj co robić

Zapoczątkuj działania

Utrwal wyniki

1. Uświadomienie pilnej i ważnej potrzeby
2. Zyskanie zwolenników zmiany
3. Ustalenie wizji przyszłości
4. Komunikowanie nowego
5. Usuwanie barier i monitorowanie postępów
6. Pokazywanie sukcesów nowego
7. Wytrwałe działanie – nowe nawyki
8. Utrwalenie zmiany

Praca z WYPARCIEM,
ROZMROŻENIE
(zmiana nieuchronna, pilna,
ważna);

Praca z OPOREM,
Etap WDROŻENIA ZMIANY

ZAMROŻENIE

Krok 1:

Wykreuj poczucie konieczności zmiany – pilności,
ważności i nieuchronności



Uświadomienie pilności i ważności wprowadzania zmian

Co działa?	Co nie działa?
Ukazywanie innym potrzeby zmian za pomocą przekonujących dowodów, które można zobaczyć, poczuć i dotknąć.	Koncentrowanie się wyłącznie na opracowywaniu racjonalnych argumentów dla projektów biznesowych. Wprowadzanie zmian w sytuacji, w której ignoruje się występowanie uczuć blokujących zmiany.
Ukazywanie innym prawdziwych i dramatycznych dowodów spoza instytucji, które jednoznacznie wskazują na konieczność przeprowadzania zmian.	Lekceważenie braku poczucia pilności wprowadzania zmian i przeskakiwanie do etapu tworzenia wizji i strategii zmian.
Nieustanne poszukiwanie niedrogich i prostych sposobów na <u>zmniejszenie poziomu samozadowolenia</u> .	Przekonanie, że w sytuacji kryzysowej nic nie uda się osiągnąć
Unikanie niedoszacowania poziomu samozadowolenia, złości i lęku.	Przekonanie, że nie będąc szefem niewiele można zrobić.

W jaki sposób można uświadamiać
pilność i ważność
wprowadzania zmian z poziomu JST?



Simon Sinec TED

Jak wielcy przywódcy inspirują do działania...?



Krok 2:

Stwórz zespół kierujący zmianą – koalicję na rzecz zmian



Tworzenie zespołu kierującego zmianami

Co działa?	Co nie działa?
Okazywanie entuzjazmu i zaangażowania (lub pomaganie innym w wyrażaniu tego rodzaju uczuć) w celu pozyskania odpowiednich ludzi do współpracy.	Kierowanie zmianą przez słaby zespół zadaniowy, osamotnioną jednostkę, skomplikowane wewnętrzne struktury zarządzania lub podzielony wewnętrznie zespół.
Tworzenie (lub pomoc w tworzeniu) atmosfery zaufania i ducha pracy zespołowej niezbędnej do efektywnej pracy.	Rezygnacja z podjęcia działań w momencie, kiedy okoliczności lub ośrodki decyzyjne utrudniają stworzenie odpowiedniego zespołu.
Ustalenie odpowiednich konwencji spotkań zespołu kierującego zmianami – chodzi o to, by zminimalizować frustrację i zmaksymalizować wzajemne zaufanie.	Próby rezygnacji z realizacji inicjatywy lub zabiegania o zmianę „beznadziejnej” postawy kluczowej osoby w organizacji.
Skupienie wysiłków na realizacji założeń kroku pierwszego, czyli wzbudzania pilności wprowadzania zmian, jeżeli realizacja kroku drugiego jest niemożliwa lub jeżeli osoby kluczowe dla realizacji procesu zmian, uważają, że jest niemożliwa.	Realizacja kroku drugiego, w sytuacji kiedy grupa nie przeszła pomyślnie kroku pierwszego.

Kogo, kiedy i wg. jakiego „klucza”

Budować zespół kierujący zmianami

z poziomu JST?



Krok 3:

Zdecyduj, co robić (opracuj wizję, strategię, cele, zadania)



Ustalanie odpowiedniej wizji, strategii, celów i działań

Co działa?	Co nie działa?
Próby zobaczenia (dosłownie) przyszłości.	Zakładanie, że do wykonania skoku w przyszłość wystarczy zwykłe plany i budżety.
Wizje tak jasne, że można je wyrazić w czasie jednej minuty lub zapisać na jednej kartce papieru.	Tworzenie wizji, która byłaby nadmiernie analityczna i oparta na danych finansowych.
Wizje poruszające emocje oraz strategie na tyle śmiałe, aby prowadziły do realizacji śmiałych wizji.	Wizje oparte na cięciu kosztów, które mogą wywoływać depresję i lęki u pracowników.
Przywiązywanie dużej wagi strategicznemu zagadnieniu tempa wprowadzania zmian.	Proponowanie ludziom czterdziestu czterech racjonalnych argumentów, dla których powinni opracowywać strategie śmielsze niż robili to do tej pory.

Jak organizować pracę nad budowaniem wizji,
misji, strategii, celów i działań na rzecz planowanej
zmiany z poziomu JST?



Krok 4: Komunikuj nowe!

Zapoczątkuj działania! Przekaż wizję i zdobądź poparcie



Skuteczne komunikowanie się podczas procesu zmian

Co działa?	Co nie działa?
Przekazywanie prostych informacji; emocjonalne zaangażowanie w przekaz; unikanie skomplikowanych sformułowań.	Niedostateczna komunikacja, która jest częstym błędem.
Staranne przygotowanie do procesu komunikacji, przy szczególnym uwzględnieniu odczuć odbiorców.	Zachowanie sugerujące, że należy jedynie przelać informację dalej.
Rozproszenie obaw słuchaczy, wyjaśnienie niezrozumiałych kwestii, wyciszenie gniewu i przezwyciężenie nieufności.	Rozbieżność między słowami i czynami.
Udrożnienie kanałów komunikacyjnych – eliminacja niepotrzebnych informacji tak, by ważne wiadomości bez przeszkód docierały do odbiorców.	Niedoszacowanie potrzeb pracowników w zakresie wsparcia na poziomie kolejnych reakcji emocjonalnych (wyparcia, oporu, próby zmiany, akceptacji i adaptacji).
Wykorzystanie nowoczesnych technologii, by pomóc pracownikom w zrozumieniu wizji (Internet, przekaz satelitarny itp.)	

Jak skutecznie przekazać informacje dot.
planowanej zmiany, przedstawić wizję, zdobyć
poparcie i zapoczątkować działania z poziomu
JST?



Krok 5: Zmobilizuj wszystkich do działania!

Usuwanie barier i monitorowanie postępów



Upewnienie działania

Co działa?	Co nie działa?
Współpraca z ludźmi, którzy mają doświadczenie we wprowadzaniu zmian i którzy – anegdotami typu „nam się udało, więc tobie też się uda” – potrafią wzbudzić w pracownikach wiarę w siebie.	Ignorowanie szefów, którzy stanowią poważną barierę w upewnianiu pracowników.
System ocen i nagród (w tym docenianie, uznanie, zaufanie), który inspiruje pracowników, zachęca do pozytywnego myślenia i buduje wiarę w siebie.	Próby ograniczenia władzy szefów na rzecz podwładnych.
Informacja zwrotna, która pomaga pracownikowi podejmować bardziej adekwatne z punktu widzenia danego procesu decyzje.	Próby usunięcia naraz wszystkich barier.
Przemiana szefów stojących na przeszkodzie przekazywaniu pełnomocnictwa pracownikom dzięki przesunięciu ich na nowe stanowisko pracy, które pomoże im zrozumieć konieczność zmiany.	Pozwolenie, by pracowników ogarnął lęk i pesymizm.



Jak skutecznie zmobilizować ludzi do działania?

Jak skutecznie monitorować postępy

wprowadzanej zmiany z poziomu JST?



Krok 6: Stawiaj i realizuj krótkoterminowe zadania Pozwól ludziom zobaczyć dobre i szybkie efekty!



Niewielki, lecz szybki sukces

Co działa?	Co nie działa?
Początkowe, szybkie (nawet małe) sukcesy.	Jednoczesne rozpoczynanie pracy nad 50
Sukcesy, które są widoczne dla jak największej liczby osób.	projektami.
Niekwestionowane sukcesy, które przekonują niedowiarków.	Zbyt długi czas oczekiwania na pierwsze sukcesy.
Sukcesy mające możliwie duże znaczenie w oczach innych.	
Sukcesy odniesione na początku działalności, które pomogą zyskać poparcie osób mających władzę.	Naginanie faktów.
Sukcesy, które można szybko osiągnąć i których koszt nie jest zbyt wysoki – nawet jeśli wydają się drobnostką w porównaniu z całym przedsięwzięciem.	

W jaki atrakcyjny sposób przedstawiać ludziom
uzyskiwane efekty przeprowadzanej zmiany
z poziomu JST?



Krok 7: Nie poddawaj się!
Konsoliduj wyniki i usprawniaj proces
Postaw na wytrwałość



Niepoddawanie się

Co działa?	Co nie działa?
Zdecydowana rezygnacja z wykonywania nieistotnych zadań, które pochłaniają Twój czas i energię – zadań istotnych kiedyś, lecz już nie dziś – zadań, które możesz powierzyć innym.	Przygotowanie szczegółowego planu działania na 4 lata i egzekwowanie go – trzeba być bardziej elastycznym.
Stałe poszukiwanie zasobów, które pozwolą na utrzymanie szybkiego tempa pracy.	Przedwczesna, nieuzasadniona wiara w załatwienie sprawy.
Elastyczne wykorzystywanie nowych sytuacji, tak by przyczyniły się do zrealizowania kolejnych etapów procesu zmian.	Założenie, że proces zmian nie wymaga konfrontacji z kulturą firmy i prowadzona przez nią polityką.
Jak zwykle – pokazuj, tłumacz, podkreślaj każdy kolejny krok.	Zbyt ciężka praca, która prowadzi do fizycznego i emocjonalnego wyczerpania (lub rezygnacji z życia prywatnego).

Krok 8:

Utrwalaj zmiany.

Promuj nowe zachowania dopóki nowe metody nie zastąpią starych!



Utrwalanie zmian

Co działa?	Co nie działa?
Niepoprzestawanie na kroku siódmym, czyli na niepoddawaniu się. Powodzenie procesu zmian zależy bowiem od utrwalenia nowych metod działania.	Zlekceważenie roli kultury organizacyjnej w utrwalaniu zmian. Przekonanie, że uda się to osiągnąć przy pomocy szefa, systemu nagród itp.
Właściwe przygotowanie nowo zatrudnionych do pracy w organizacji, polegające na przekonywującym zaprezentowaniu wartości bliskich organizacji.	
Awansowanie na ważne i eksponowane stanowiska osób, które aktywnie popierają zmiany.	
Konsekwentne prezentowanie sugestywnych historyjek, które przybliżają pracownikom działalność organizacji i wyjaśniają przyczyny jej sukcesu.	
Upewnienie się, że została zachowana ciągłość działania i że dokonano osiągnięć, które pomogą rozwijać nową kulturę organizacyjną.	

Jak praktycznie utrwalać wprowadzane zmiany z poziomu JST?



Najczęstsze błędy w zarządzaniu zmianą

- Nieuświadomienie zespołowi konieczności dokonania zmian (nieuchronność zmian);
- Brak silnej koalicji liderów zmiany (grupa wsparcia), przypadkowość w doborze do zespołu kierującego zmianą;
- Brak precyzyjnie zdefiniowanej wizji zmian, planu i celów (zbyt ogólna wizja);
- Brak wystarczającej komunikacji wizji i planu zmiany (zbyt ogólne komunikaty kadry zarządzającej).

Najczęstsze błędy w zarządzaniu zmianą

- Brak reakcji na przeszkody utrudniające realizację wizji i planu (zasoby, ludzie, procedury itp.);
- Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów („małe sukcesy”);
- Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa (powodujące spadek zainteresowania);
- Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej (brak zwyczajów, dobrych praktyk, postaw, zachowań).

Składowe czynniki postawy odpowiedzialne za gotowość do podejmowania zmiany

CZYNNIK POZNAWCZY

- wiedza, nasze przekonane wynikające z doświadczenia, fakty, przekonania

CZYNNIK EMOCJONALNY

- wyznawane wartości, reakcje emocjonalne

CZYNNIK BEHAWIORALNY

- nasze zachowania

Działania inicjujące potrzebę zmiany – warunki konieczne

PRZEANALIZOWAĆ - ZROZUMIEĆ - ZMIENIĆ

CZY

ZOBACZYĆ - ODCZUĆ - ZMIENIĆ



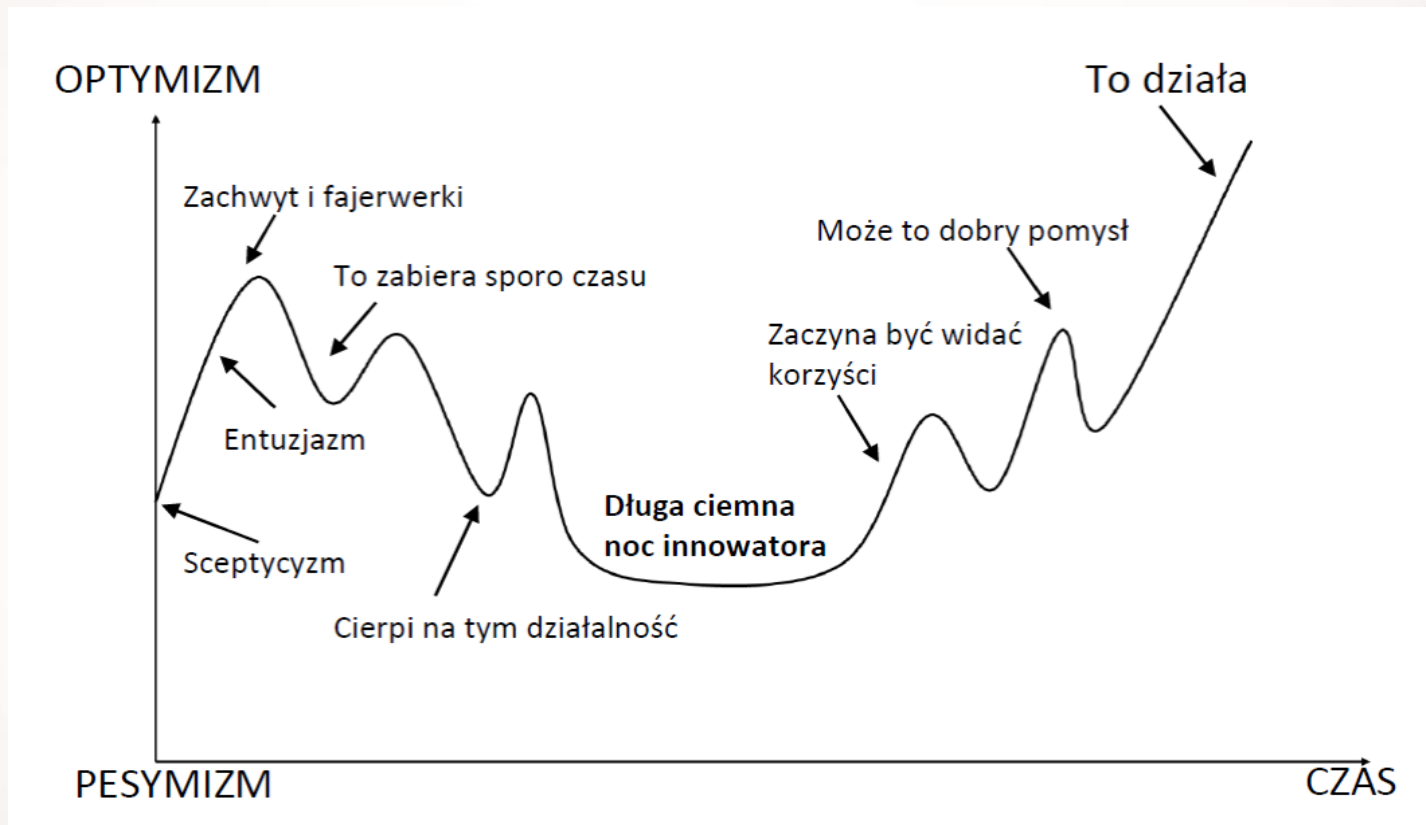
Moduł 2:

Reakcje na zmianę – psychologiczny kontekst zmiany

- Perspektywa inicjatorów zmiany vs. perspektywa odbiorców zmiany
- Reakcje pracowników na zmianę – dobór adekwatnych modeli zarządzania w sytuacji zmiany.
- Praca z wyparciem – narzędzia oddziaływania
- Praca z oporem
- Wsparcie na etapie podejmowanych prób
- Narzędzia utrwalania wdrożenia zmiany
- Techniki wpływu społecznego.

Perspektywa inicjatorów zmiany vs. odbiorców zmiany

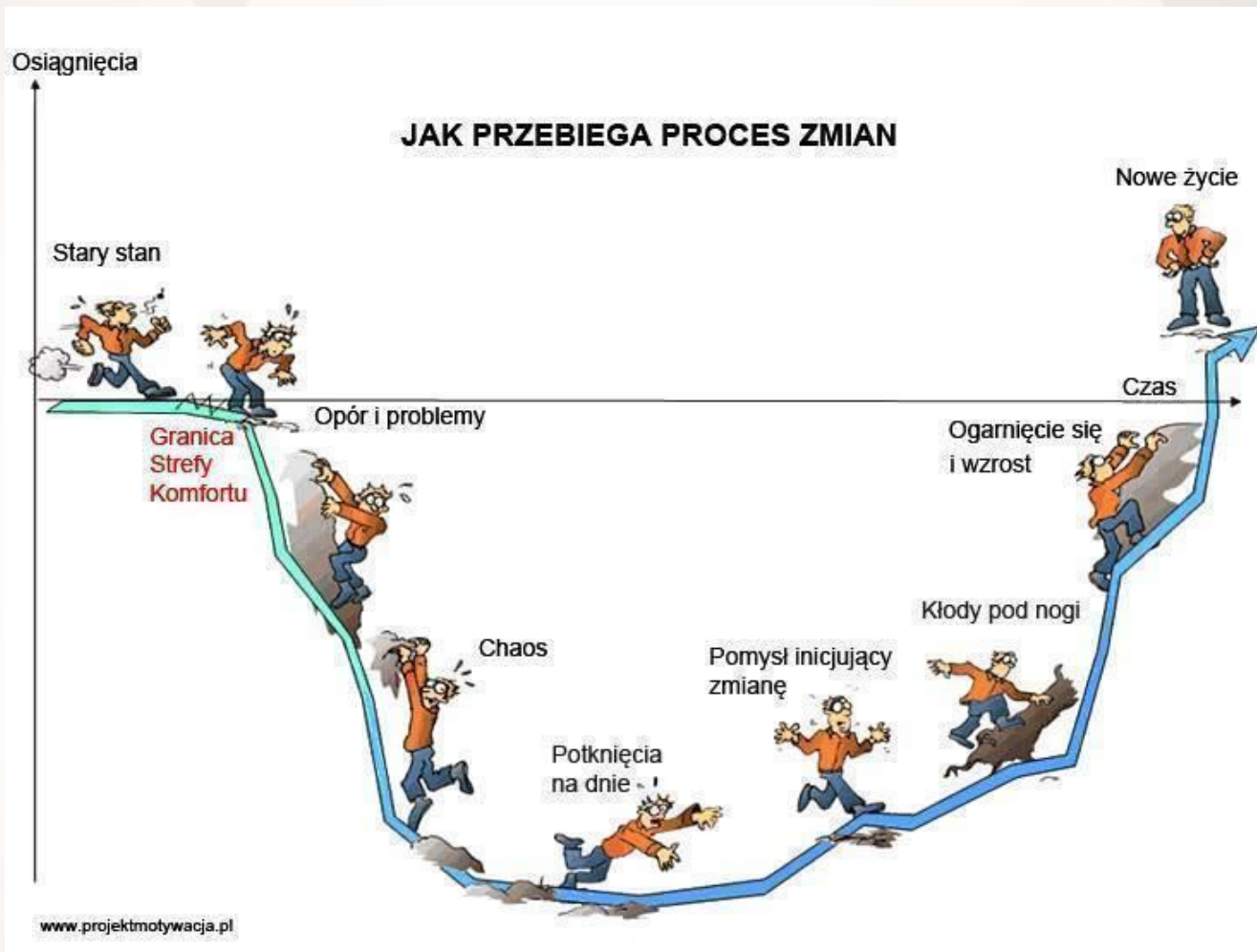
PROCES ZMIANY – OKIEM TYCH CO JE WPROWADZAJĄ



Perspektywa inicjatorów zmiany vs. odbiorców zmiany

JAK SIĘ CZUJĄ LUDZIE GDY DOCHODZI DO WAŻNEJ ZMIANY?





Reakcje pracowników na zmianę – dobór adekwatnych modeli/taktyk zarządzania w sytuacji zmiany



TAKTYKI PRACY W ZMIANIE



TAKTYKA 1: KOMUNIKACJA

WSKAZÓWKA 1: ZAPLANUJ KOMUNIKACJĘ I REDUKUJ NIEPEWNOŚĆ

Przed rozpoczęciem wdrożenia przygotuj plan komunikacji. Aby zapobiec wzrostowi niepewności warto informować pracowników, co zdarzy się na każdym etapie procesu zmiany i czego się mogą spodziewać.

TAKTYKA 1: KOMUNIKACJA

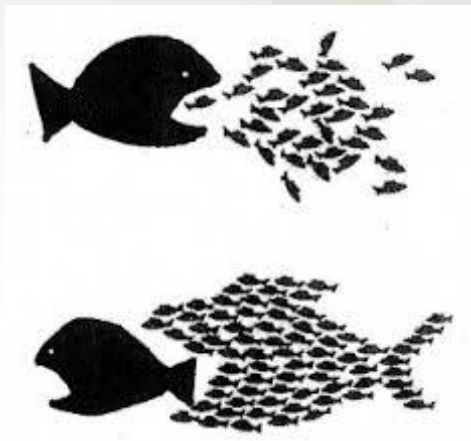
WSKAZÓWKA 2: NIE ZROBISZ DWA RAZY PIERWSZEGO WRAŻENIA

Pamiętając, że nie da się zrobić swa razy pierwszego wrażenia, przygotuj starannie treść pierwszego komunikatu o zmianach. Ma on za zadanie przekonać pracowników, że nowa droga jest rzeczywiście właściwą drogą. Lepiej szlifować pierwszy komunikat przez dwa tygodnie (niezależnie od tego, czy będzie to list do pracowników, czy wystąpienie przed całą załogą), niż w ciągu 10 minut komunikacji wytworzyć opór wobec zmian nieprzygotowanym przekazem.

TAKTYKA 1: KOMUNIKACJA

WSKAZÓWKA 3:

NIE ZASKAKUJ PRACOWNIKÓW



Komunikacja zmian to nie zabawa polegająca na tym, kto potrafi bardziej przestraszyć drugą osobę, wyskakując nagle zza węgła i groźnie pohukując. Stąd ważne jest nie tylko komunikowanie pracownikom zmian, ale komunikowanie ich we właściwym czasie. Pozwala to na dostarczenie niezbędnych informacji oraz zmniejszenie oporu wobec zmian wynikającego z zaskoczenia.

TAKTYKA 2: PARTYCYPACJA

WSKAZÓWKA 1:

PAMIĘTAJ, ŻE PRACOWNICY SĄ PODMIOTEM, A NIE PRZEDMIOTEM ZMIAN

Aby zapewnić pracownikom poczucie kontroli, wykorzystaj partycypację w zarządzaniu zmianą.

Nawet możliwość decydowania o pozornie lub rzeczywiście mało istotnych szczegółach zmiany jest lepsza niż brak możliwości decydowania o czymkolwiek.

TAKTYKA 3: UŁATWIANIE I

WSPARCIE

WSKAZÓWKA 1: NIE POZWÓL NA UTRATĘ TWARZY PRZEZ PRACOWNIKÓW

Przygotowując zmiany istotne dla organizacji, jako lider zmian powinieneś pamiętać, że ludzie mają rozwiniętą potrzebę szacunku i uznania.

Jeżeli w trakcie zmian ulega kasacji jakiś projekt albo sposób wykonywania pracy, to warto pamiętać o jego kierowniku lub autorze.

Nie dyskredytuj „starego”, ale podkreśl, że poprzedni sposób pracy był dobry w czasach, kiedy został wprowadzony, ale czasy się zmieniły.

TAKTYKA 3: UŁATWIANIE I WSPARCIE

WSKAZÓWKA 2: ROZWIJAJ KOMPETENCJE

PRACOWNIKÓW

Wiele zmian prowadzi do sytuacji, w której wybrane kompetencje pracowników okazują się już niepotrzebne, a inne wymagają pilnego nabycia lub doskonalenia.

Jeżeli zmiana wymaga rozwoju nowych kompetencji, to w ramach zarządzania zmianą zapewnij pracownikom możliwość zdobycia niezbędnej wiedzy i umiejętności poprzez szkolenie na stanowisku pracy, warsztaty szkoleniowe lub coaching.



TAKTYKA 3: UŁATWIANIE I WSPARCIE

WSKAZÓWKA 3: MOTYWUJ I INSPIRUJ SWOICH PODWŁADNYCH

- Zwiększony nakład pracy ponoszony przez pracowników w trakcie zmian wymaga od lidera ciągłego motywowania i podtrzymywania mobilizacji pracowników.
- Warto sięgnąć nie tylko po elementy motywacji finansowej, ale też rozwijać motywację wewnętrzną za pomocą motywowania pozafinansowego. Pozytywna informacja zwrotna, czyli dobrze wypowiedziana pochwała za wzmożony wysiłek, może czynić cuda.
- Przypomnij sobie użyteczne modele komunikacji, jakie mogą się przydać do motywowania i wspierania pracowników.



TAKTYKA 4: NEGOCJACJE

WSKAZÓWKA 1:

NIE MOŻESZ WSZYSTKICH PRZEKONAĆ, ALE MOŻESZ
NIEKTÓRYCH ZMOTYWOWAĆ PRZEZ COŚ ZA COŚ

W sytuacji, kiedy potrzebujesz udziału w zmianach osoby, która „stoi z boku” albo jest krytykiem zmian, możesz wynegocjować cenę, za jaką przyłączy się ona do zespołu wdrażającego zmiany. Czasem tą ceną jest atrakcyjne szkolenie a czasem awans poziomy.

TAKTYKA 4: NEGOCJACJE

WSKAZÓWKA 2: ROZWIĄZUJ KONFLIKTY (STARE I NOWE)

- Niezawodna R. Kanter podpowiada, że „marsz do przodu wymaga czasem cofnięcia się w przeszłość”. Jeżeli wiesz, że w organizacji są jakieś stare „zamiecione pod dywan” konflikty, postaraj się je rozwiązać. Tłące się i ukrywane konflikty rodzą opór wobec zmian, a opór wobec zmian wywołuje nowe konflikty.
- Do kompetencji lidera zmian należą zarządzanie konfliktem i rozwiązywanie konfliktów. Jest jeszcze czas, by uzupełnić te kompetencje?

TAKTYKA 5: KOOPTACJA

WSKAZÓWKA 1: WYZNACZAJ WŁAŚCIWYCH LUDZI DO PRACY NA RZECZ ZMIAN

- Kiedy zdajesz sobie sprawę, że nie wszystko możesz kupić, a na zdobywanie zaangażowania potrzebujesz dużo czasu (którego nie masz), sięgnij po twardszą taktykę. Wyznacz potrzebnego ci pracownika do zespołu projektowego czy zespołu wspierającego wdrażanie zmian. Przyspieszy to proces wdrożenia zmian.
- Wyznaczony pracownik, o ile nie jest zatwardziałym przeciwnikiem zmian, wykonując prace na rzecz zmiany, stanie się mimowolnym zwolennikiem wdrożenia. W końcu to również jego dziecko.

TAKTYKA 6: PRZYMUS

Przymus jest taktyką ryzykowną, ponieważ pracownicy z niechęcią odnoszą się do zmian wymuszanych. Przymus może również wywołać u pracowników reaktancję, czyli dążenie do przywracania wolności wyboru, zagrożonej przez kogoś, kto próbuje im coś narzucić lub czegoś zakazać. Zjawisko reaktancji jest tym silniejsze im:

- ważniejsza możliwość działania jest nam odebrana,
- więcej jest zablokowanych, odebranych możliwości,
- bardziej nieoczekiwana jest blokada,
- większe jest zagrożenie swobody działania.

Z drugiej strony dyrektorzy z racji posiadanej władzy (autorytetu formalnego) są wystawieni na pokusę korzystania z tej taktyki częściej, niż wynika to z obiektywnej oceny sytuacji.

TAKTYKA 7: MANIPULACJA

WSKAZÓWKA 1: ZAPOMNIJ O MANIPULOWANIU LUDŹMI!

- Jeżeli chcesz budować swój autorytet przywódcy i odnosić sukcesy, jako lider zmian, zapomnij o taktyce manipulacji. Kiedy pracownicy odkryją, że nimi manipulujesz, stracą do ciebie zaufanie. Na odzyskanie zaufania będziesz długo pracował, a może w tej firmie już go nie odzyskasz.
- Skuteczność na chwilę za cenę szacunku – nie opłaca się.

TAKTYKA 7: MANIPULACJA

WSKAZÓWKA 2:

NIE KUPUJ WIELU KSIĄŻEK O MANIPULOWANIU LUDŹMI –
SZKODA NA NIE MIEJSCA W TWOJEJ BIBLIOTECE

Jako przywódca chcesz posiadać wiedzę, jak bronić się przed manipulacją. Do nabycia tej wiedzy wystarczy jedna lub dwie książki należące do klasyki gatunku (np. R. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka). Na więcej szkoda miejsca, chyba że zamierzasz zostać liderem makiawelicznym.

Taktyka	Najlepsza wobec	Zalety	Wady
Komunikacja	Oporu wynikającego z braku informacji lub nietrafnej informacji	Ludzie, raz przekonani, często będą pomagali we wdrażaniu zmian	Może być czasochłonna, angażująca wielu ludzi i wiele środków
Partycypacja	Sytuacji, w których inicjatorzy nie dysponują całością informacji niezbędnych do zaprojektowania zmian	Ludzie, którzy współuczestniczą, będą zaangażowani	Może być czasochłonna
Ułatwianie i wsparcie	Osób i grup, których opór spowodowany jest problemami dostosowawczymi	Najlepsza taktyka do problemów dostosowawczych	Może być czasochłonna i kosztowna, a nie przynieść spodziewanych efektów
Negocjacje	Sytuacji, w których osoba lub grupa narażona jest na straty wynikające ze zmian	Czasami jest to łatwy sposób, by uniknąć oporu	Może być kosztowna, prowadzi do kolejnych negocjacji, albo nawet szantażu

Kooptacja	Specyficznych sytuacji, gdy inne taktyki są zbyt kosztowne lub niemożliwe do stosowania	Może pomóc we wdrażaniu, ale w mniejszym stopniu niż partycypacja	Może wywołać problemy, gdy ludzie zauważą kooptację
Manipulacja	Sytuacji, gdy inne taktyki nie sprawdzają się lub są zbyt kosztowne	Może być szybkim i tanim sposobem na rozwiązanie problemów	Kosztom może być wiarygodność
Przymus	Sytuacji, gdy znaczenie ma tempo, a inicjatorzy zmian dysponują poważną siłą	Szybkość wdrażania. Może przewyciężyć każdy opór	Ryzykowna. Może spowodować u pracowników uczucie gniewu wobec inicjatorów.

WPROWADZAJĄC ZMIANĘ PAMIĘTAJ

- Daj ludziom szansę pożegnać się z przeszłością, potem pokazuj korzyści!
- Rozmawiaj, ułatwaj ludziom komunikację między sobą!
- Planuj, pomagaj określić priorytety innym!
- Okazuj zrozumienie dla obaw ludzi – pomagaj im zaangażować się!
- Ułatwiaj działanie, pokazuj gdzie są zasoby i możliwości!
- Konsekwentnie wymagaj nowych zachowań i działań!

Reakcje psychologiczne na zmianę

- Praca z wyparciem – narzędzia oddziaływania
- Praca z oporem
- Wsparcie na etapie podejmowanych prób
- Narzędzia utrwalania wdrożenia zmiany (akceptacji i adaptacji)

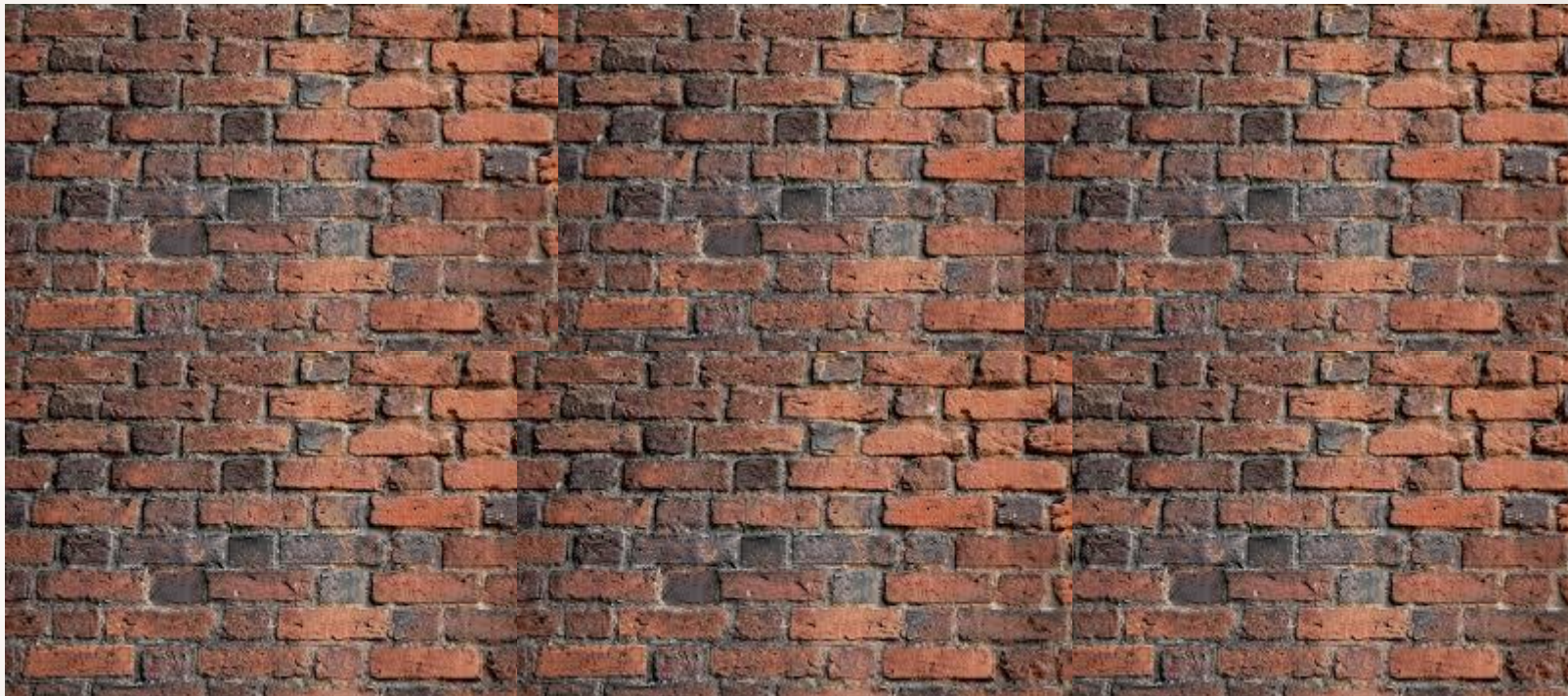
Wyparcie zmiany

Jest to etap kiedy dominującą emocją jest zaprzeczanie. Nie chcemy przyjmować do wiadomości informacji o wprowadzanych zmianach. W fazie tej informacje o zmianie mogą być traktowane niepoważnie, przeważa, bowiem myślenie, że ta zmiana nie nastąpi albo nas bezpośrednio nie dotyczy.

Aby pomóc przejść przez fazę wyparcia warto:

- dostarczać informacji - czego wymaga sytuacja zmiany i jaką rolę pełni w niej dana osoba,
- określać terminy na konkretne działania wynikające ze zmiany,
- traktować oznaki oporu jako naturalne sygnały przejścia do kolejnej fazy,
- mniej pytać, więcej mówić.

Opór w zmianie



Opór przed zmianą

Następuje kiedy okazuje się, że zmiana jest jednak nieuchronna i jest realną zmianą, która mnie bezpośrednio dotyczy.

Nieprzygotowani dostatecznie ludzie na ten etap zmiany, reagują negatywnie i nie widzą potencjalnych możliwości, koncentrując się jedynie na stratach.

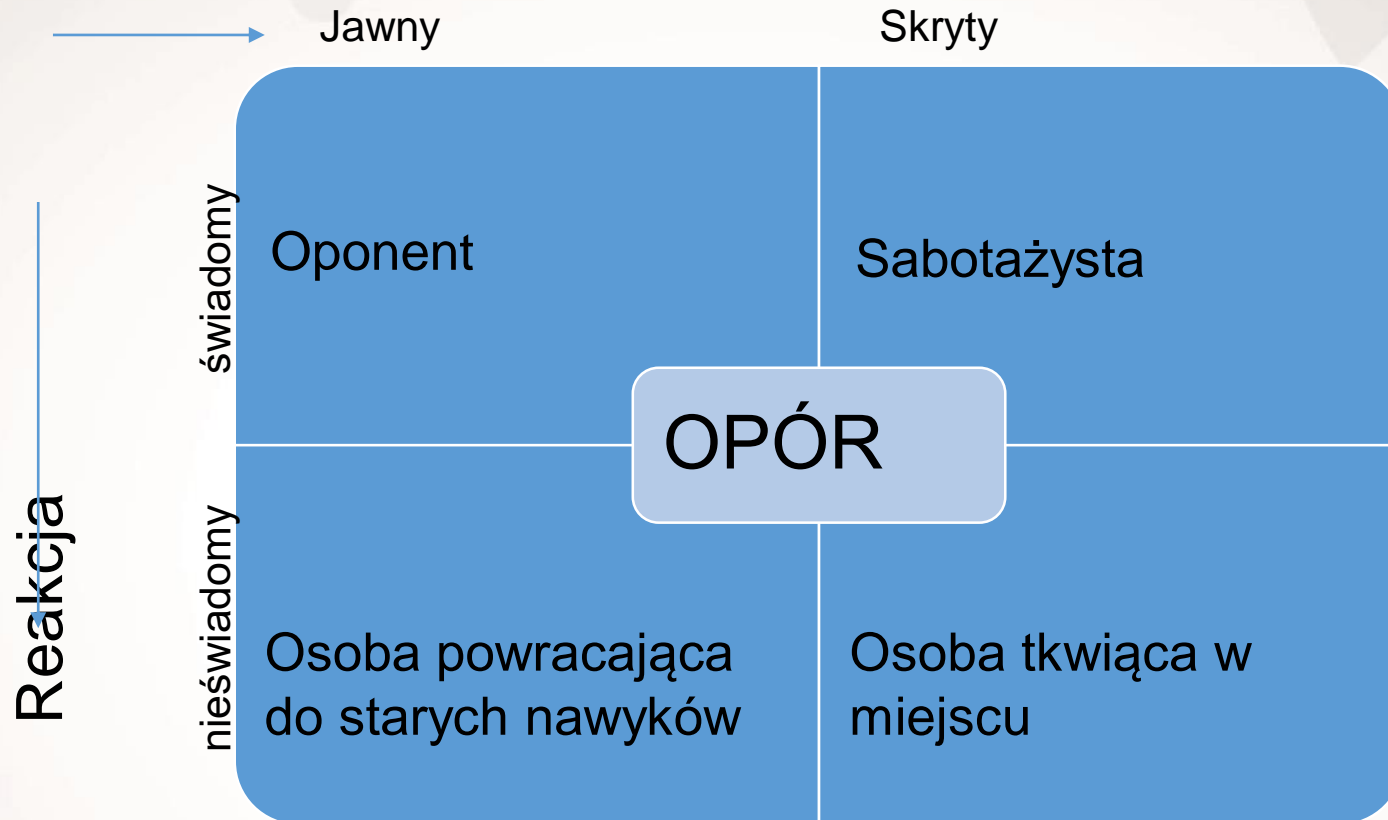
Sytuacja ta nie sprzyja obiektywnym odczuciom w stosunku do wprowadzanej zmiany. Dominującą emocją na pierwszym etapie jest złość i kierowanie negatywnych emocji w kierunku tych, którzy są zaangażowani we wdrażanie zmiany.

Później następuje etap targowania się.

Aby pomóc przejść przez fazę oporu warto:

- okazywać zrozumienie dla negatywnych reakcji - dużo słuchać,
- zachęcać pracownika, aby spróbował - zadawać pytania „ku przyszłości”,
- pomóc pracownikowi dostrzec pozytywne aspekty zmiany,
- mniej mówić, więcej słuchać, np. „Co cię najbardziej irytuje?”;
- w pierwszej kolejności zająć się emocjami, ponieważ nie dojdzie się do porozumienia z człowiekiem w afekcie,
- przekazać pracownikowi odpowiedzialność za podjęcie decyzji, czy chce przejść przez zmianę.

Styl zachowania



Opracowanie własne. Źródło: Carr, D. Hard, K., Trahant, W. (1998). Zarządzanie procesem zmian

Możliwe przyczyny oporu:

- **Utrata poczucia kontroli.** Ludzie mają potrzebę kontroli tego, co się dzieje wokół nich. Zmiana jest ekscytująca, kiedy jest wdrażana przez nas, a staje się zagrożeniem, kiedy jesteśmy jej przedmiotem.
- **Wzrost niepewności.** Jeżeli pracownicy nie wiedzą dokąd ich zaprowadzi zmiana, to wykonanie następnego kroku w ramach procesu zmiany staje się niemożliwe.

Możliwe przyczyny oporu:

- **Efekt „odmienności”**. Kolejną przyczyną oporu wobec zmian jest efekt „odmienności” – fakt, że zmiana wymaga od pracowników zakwestionowania i porzucenia dotychczasowych zwyczajów i procedur. Pracownicy wolą pracować według znanych standardów i w znanym otoczeniu.
- **Zaskoczenie**. Pracownicy mogą zostać zszokowani przez decyzje lub żądania, skierowane do nich bez uprzedniego przygotowania. Pierwszą odpowiedzią, na coś zupełnie nieoczekiwanego, jest zazwyczaj opór.

Możliwe przyczyny oporu:

- **Utrata twarzy.** Jeśli wdrożenie zmiany oznacza, że dotychczasowy sposób pracy był zły, to fakt taki może wywołać opór wobec zmiany. Nikt przecież nie lubi tracić szacunku i zaufania w oczach swoich współpracowników.
- **Przyszłe kompetencje.** Czasami pracownicy opierają się zmianom, ponieważ mają wątpliwości, czy będą skutecznie wykonywać swoje obowiązki po wdrożeniu zmiany.

Możliwe przyczyny oporu:

- **Efekt drgań.** Pracownicy mogą przeszkadzać we wdrożeniu zmiany, jeżeli zmiana będzie oddziaływać na ich własne plany i projekty, zarówno zawodowe, jak i osobiste. Zmiany nieuchronnie generują fale (drgania), które mają wpływ na inne obszary, niż te objęte programem zmian.
- **Urazy z przeszłości.** Jeżeli pracownik ma powody do narzekań na swoje przedsiębiorstwo, to w warunkach zmiany stanie się jej przeciwnikiem. nierozwiązane konflikty, niezadowolone skargi z przeszłości mają wpływ na postawę pracowników w czasie zmiany

Możliwe przyczyny oporu:

- **Więcej pracy.** Jednym z racjonalnych źródeł oporu wobec zmian jest fakt, że w trakcie zmiany jest więcej pracy do wykonania. Zmiana wymaga więcej energii, czasu i większego skupienia. Członkowie zespołu projektowego, który wdraża zmianę, często pracują często 60-70 godzin tygodniowo. Nie każdy pracownik chce włożyć dodatkowy wysiłek.

Możliwe przyczyny oporu:

- **Realne zagrożenie.** Ostatnia z przyczyn oporu wobec zmian jest najbardziej racjonalna: czasami zmiany niosą realne zagrożenie dla pracowników. Zmiana może dzielić pracowników na wygranych i przegranych. Niektórzy pracownicy mogą w wyniku zmiany utracić stanowisko, wpływy lub komfort pracy, a w skrajnym przypadku mogą nawet stracić pracę.

Inne możliwe zachowania w oporze:

- Wrogo Nastawieni
- Aroganci
- Hałaśliwi Despoci
- Nonszalanccy
- objaśniacze
- Plotkarze
- Szeptacze
- Odwracacze Uwagi
- Wielozadaniowcy
- Spóźnialscy i Wychodzący Wcześniej
- Marudy

PRZEPROWADZENIE Z FAZY OPORU DO FAZY PRÓB:

- okazuj zrozumienie dla negatywnych reakcji;
- więcej słuchaj, mniej mów;
- pomagaj dostrzec POZYTYWNE aspekty zmiany;
- uświadom stratę, jeśli ktoś nie przejdzie zmiany;
- pozostaw WOLNOŚĆ WYBORU;
- zachęcaj do podjęcia prób.

Próba zmiany

Jest to moment przełomowy, kiedy to godzimy się z faktem, że to co stare jest niemożliwe do utrzymania i mimo obaw zaczynamy patrzeć w przyszłość uwzględniając zmianę. To ważny moment, ponieważ zaczynamy dostrzegać pojawiające się przed nami szanse i możliwości wynikające z zaistniałej sytuacji.



Akceptacja i adaptacja

To moment, w którym przestajemy dostrzegać zmianę jako przeszkodę, staje się ona czymś naturalnym. Prowadzi to do sytuacji, w której nowe rozwiązania przestają być zmianą, a stają się codzienną pracą. Koncentrujemy się wówczas na pracy i jej efektach, a nie na tym co nowe. Nie oznacza to jednak, że nie widzimy minusów zmiany - pojawia się jednak tendencja do koncentrowania się na jej plusach.

WPROWADZAJĄC ZMIANĘ PAMIĘTAJ

- Daj ludziom szansę pożegnać się z przeszłością, potem pokazuj korzyści!
- Rozmawiaj, ułatwaj ludziom komunikację między sobą!
- Planuj, pomagaj określić priorytety innym!
- Okazuj zrozumienie dla obaw ludzi – pomagaj im zaangażować się!
- Ułatwaj działanie, pokazuj gdzie są zasoby i możliwości!
- Konsekwentnie wymagaj nowych zachowań i działań!
- Korzystaj z technik wpływu społecznego ułatwiając ludziom podejmowanie prób

Psychologiczne techniki wpływu społecznego

- Zasada wzajemności
- Reguła konsekwencji
- Zasada społecznego dowodu słuszności
- Reguła lubienia
- Zasada ulegania autorytetowi
- Reguła niedostępności
- inne...

WIZJA – pożądaný obraz przyszłości.

CEL - oczekiwany rezultat, precyzyjnie opisany stan docelowy (inny, niż obecnie).

ZADANIE - opis konkretnego działania, które należy wykonać w kierunku uzyskania celu.



Moduł 3:

Tajemnica motywacji i zaangażowania liderów/menadżerów zmiany oraz odbiorców zmiany

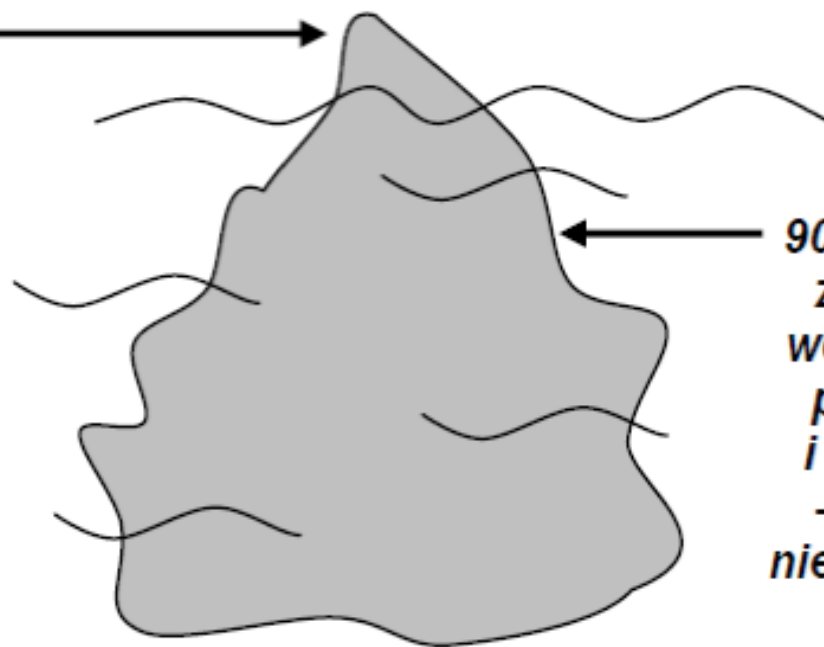
- Piramida Diltsa – gdzie szukać źródło motywacji.
- Metody odkrywania motywacji – wartość stojąca za celem inicjatorów i odbiorców zmiany.
- Poziom potrzeb vs. poziom motywacji wg. Grawesa
- Istota metaprogramów myślowych wpływających na podejmowanie działań (MindSonar)
- Narzędziowe instrumenty pobudzania motywacji do pracy w obszarze zmiany
- Rozpoznanie czynników motywacyjnych dla wybranej grupy odbiorców spełniających zasadę Pareto 80/20

Piramida Diltsa – gdzie szukać źródło motywacji?



Piramida Diltsa – gdzie szukać źródło motywacji?

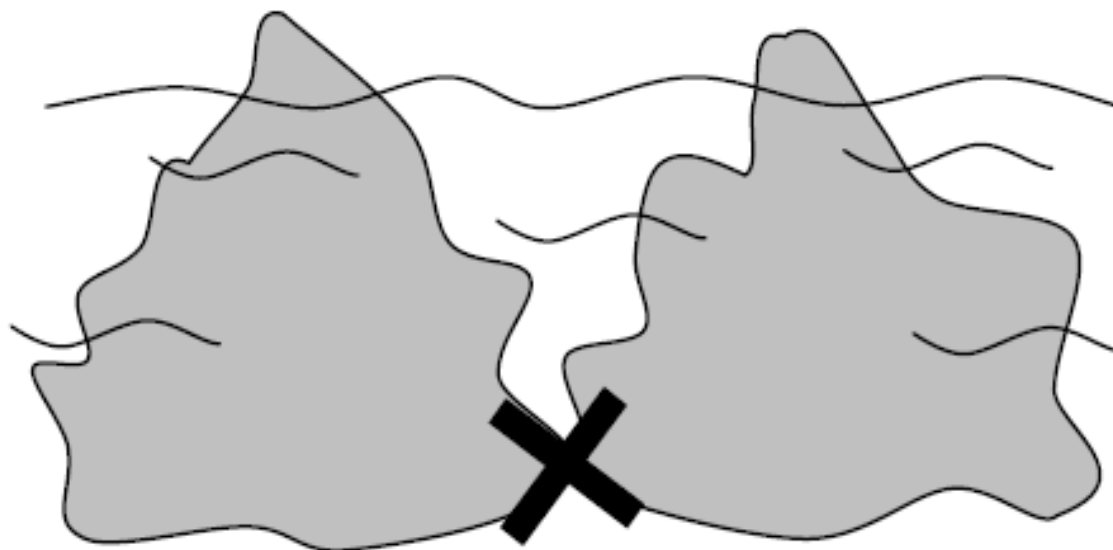
10% góry lodowej jest widoczne nad poziomem wody. Oznacza to świadomość – to, co rozumiemy, słyszymy, widzimy.



90% góry lodowej znajduje się pod wodą. Oznacza to podświadomość i nieświadomość – to, co czujemy nie uświadamiając tego sobie.

Piramida Diltsa – gdzie szukać źródło motywacji?

Jak myślisz, gdzie spotkają się w pierwszej kolejności dwie góry lodowe, kiedy się spotkają?



GÓRA LODOWA - POZIOMY NEUROLOGICZNE DILTS'A



Źródło: Bennewicz, M. (Coaching i mentoring w praktyce).

POZIOMY NEUROLOGICZNE DILTS'A I MOTYWACJA DO ZMIANY



Źródło: Bennewicz, M. (Coaching i mentoring w praktyce).

Wprowadzenie do modelu wartości Gravesa i Spiral Dynamics®

Poziom potrzeb vs. poziom motywacji wg. Grawesa



Istota metaprogramów myślowych wpływających na podejmowanie działań (MindSonar)

PROAKTYWNY - REAKTYWNY

DO CELU - OD PROBLEMU

WEWNĘTRZNE ODNIESIENIE - ZEWNĘTRZNE ODNIESIENIE

OPCJE - PROCEDURY

OGÓLNY - SZCZEGÓŁOWY

DOPASOWANIE - RÓŻNICOWANIE

WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KONTROLI - ZEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KONTROLI

Istota metaprogramów myślowych wpływających na podejmowanie działań (MindSonar)

UTRZYMANIE - ROZWÓJ - ZMIANA

LUDZIE - DZIAŁANIE - INFORMACJA

IDEA - STRUKTURA - UŻYCIE

RAZEM - W POBLIŻU - OSOBNO

PRZESZŁOŚĆ - TERAŹNIEJSZOŚĆ - PRZYSZŁOŚĆ

WZROKOWIEC - SŁUCHOWIEC - KINESTETYK



Narzędziowe instrumenty pobudzania motywacji do pracy w obszarze zmiany

- Materialne narzędzia motywowania
- Niematerialne narzędzia motywowania - warunki wzbudzenia motywacji wewnętrznej u pracowników
- Pozapłacowe materialne środki motywacyjne

DLACZEGO PRACOWNICY NIE ROBIĄ TEGO, CZEGO SIĘ OD NICH OCZEKUJE?

badanie prowadzone wśród 4000 menedżerów

- 1 • Nie wiedzą, czego się od nich oczekuje
- 2 • Nie wiedzą, jak mają to robić
- 3 • Nie wiedzą, czemu powinni to robić
- 4 • Ograniczają ich czynniki, na które nie mają wpływu
- 5 • Sądzą, że to się nie uda
- 6 • Są przekonani, że ich sposób działania jest lepszy
- 7 • Ograniczenia indywidualne
- 8 • Mają zbyt mało czasu na wykonywanie
- 9 • Myślą, że właśnie to robią

Wg Ferdinand F. Fourines, „Coaching for improved work performance”.

Powód :

NIE WIEDZA, CZEGO SIĘ OD NICH OCZEKUJE

został wymieniony jako najczęstszy lub drugi w kolejności w 99% odpowiedzi.



Motywowanie pracowników nie polega na tym,

że...

ktoś robi co ty chcesz.

Polega na tym, że ktoś CHCE robić, co ty chcesz.

„CHCĘ” robi różnicę

L.P MOTYWATOR

WYNIK

1. Poczucie ważności wykonywanej pracy	920
2. Możliwość wykonywania ciekawej pracy	863
3. Możliwość samorozwoju i samodoskonalenia	757
4. Okazywanie szacunku dla mojej osoby	665
5. Możliwość awansu	654
6. Dobra płaca	651
7. Wiedza o tym, co się dzieje w organizacji	423
8. Duża swoboda w pracy	356
9. Stałe zatrudnienie	315
10. To, że szef mówi mi, że wykonałem/am dobrą robotę	294
11. Dobra współpraca z innymi w miejscu pracy	251
12. Możliwość wykonywania pracy bez ścisłego nadzoru	225

MODEL F.HERZBERGA

- * UZNANIE ZA WYSIŁEK
- * OSIĄGNIĘCIA
- * CIEKAWA I SATYSFAKCUJĄCA PRACA
- * AWANS
- * ODPOWIEDZIALNOŚĆ

**ICH OBECNOŚĆ
MOTYWUJE**

- POLITYKA ORGANIZACJI
- PRAWIDŁOWE KIEROWANIE
- STATUS
- ODPOWIEDNIE WYNAGRODZENIE ZASADNICZE
- DOBRE STOSUNKI MIĘDZYŁUDZKIE
- WARUNKI PRACY

**ICH BRAK
DEMOTYWUJE**

PIRAMIDA POTRZEB



Short Quiz

Które z poniższych czynników mają największy wpływ na zaangażowanie pracowników? Wybierz trzy.

1. Konkurencyjne wynagrodzenie i pakiet socjalny
2. Dobre relacje z bezpośrednim przełożonym
3. Równowaga w życiu zawodowym i osobistym
4. Zaufanie do kadry zarządzającej
5. Szanse na awans
6. Duma z pracy w Organizacji
7. Darmowe przekąski



Jak skutecznie zaangażować pracowników?



**Wiara w kadrę
zarządzającą wyższego
szczebla**



**Zadowolenie z
bezpośredniego
przełożonego**



Duma z organizacji

Jak skutecznie zaangażować pracowników?

Wiara w kadre zarządzającą wyższego szczebla

- Mów otwarcie
- Poproś innych o opinię
- Zbuduj zaufanie
- Nie krytykuj
- Uśmiechaj się
- Okaż szacunek
- Sprzyjaj pracy zespołowej
- Udostępnij zasoby
- Trzymaj się reguł

Relacje z bezpośrednim przełożonym

- Okaż zainteresowanie
- Zadawaj pytania
- Bądź dobrym słuchaczem
- Wzmocnij pozycję pracowników i zachęcaj ich
- Wspieraj decyzje
- Okaż szczerze uznanie
- Podziel się osobistym sukcesem
- Omów kierunek rozwoju kariery
- Wspieraj równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym

Duma z organizacji

- Daj pracownikom poczucie celu
- Korzystaj z wkładu pracowników
- Wystaw innym dobrą opinię
- Odwołuj się do szlachetnych motywów
- Pokaż, że ci zależy
- Doceniaj różnorodność
- Dziel się sukcesem
- Wykraczaj poza oczekiwania
- Wspieraj lokalną społeczność

Moduł 4:

Motywacyjny wymiar efektywnego komunikowania się osób zarządzających

- Komunikowanie zadań
- Delegowanie
- Formułowanie informacji zwrotnych
- Rozmowy skoncentrowane na rozwiązaniach
- Pozytywne wzmocnienia

Kluczowe zasady informacji zwrotnej

- Feedback pozytywny - wzmacniający "dobre" działania i zachowania
- Feedback negatywny - korygujący lub eliminujący "słabe działania i zachowania"
- Feedback zawsze musi być **konstruktywny**

Zakres

- Brak jakiegokolwiek feedbacku
- brak feedbacku pozytywnego
- feedback negatywny jest destruktywny

3 podstawowe błędy

Dobra informacja zwrotna

Informacja zwrotna jest przydatna, gdy osoba, której udzielamy jej - **rozumie** informację, **chce ją przyjąć** oraz jest w stanie ją wykorzystać.

Skuteczna informacja zwrotna:

- gdy jest opisowa, a nie oceniająca;
- gdy odnosi się do określonych działań, zachowań czy ich wyników, nie do jednostki samej w sobie;
- gdy jest konkretna, a nie ogólna;
- gdy bierze pod uwagę potrzeby nadawcy i odbiorcy;
- gdy jest skierowana na zachowania odbiorcy, w których istnieje możliwość zmiany;
- gdy udzielana jest w taki sposób, by pokazać akceptację odbiorcy, jako wartościowej osoby.

Kiedy odbieramy informacje zwrotną, w tym również krytykę powinniśmy:

- być otwarci na wszelkie uwagi;
- rozważyć sugerowane zmiany, pomimo że nie musimy się do nich zastosować;
- stosować techniki aktywnego słuchania, aby upewnić się, czy właściwie rozumiemy intencje rozmówcy;
- prosić o konkrety i przykłady;
- wyraźnie zaznaczać swoje oczekiwania, dotyczące bardziej szczegółowego omówienia konkretnego zagadnienia.

Model DEO

Model zrównoważonej informacji zwrotnej używany w odniesieniu do konkretnego, bieżącego zdarzenia.

DZIAŁANIE

Co konkretnie się wydarzyło? Jakie zachowania zaobserwowałeś?

EFEKT

Jaki efekt spowodowały/wywołały te zachowania?

OCZEKIWANIA

Jakiego efektu i zachowań oczekujesz następnym razem? Czego więcej, czego mniej? Częściej, rzadziej, itp.

Konstruktywna pochwała – model FU

- **Fakty** mówisz drugiej stronie o faktach;
- **Ustosunkowanie**, jakie pozytywne uczucia powoduje w Tobie zaistniała sytuacja.

Konstruktywna krytyka – model FUO+2K

- **Fakty** informujesz drugą stronę o zaistniałych faktach, zachowaniach;
- **Ustosunkowanie** - prezentujemy swoje uczucia, sądy, stwierdzenia w związku z zaistniałą sytuacją;
- **Oczekiwania** - formułujemy, czego oczekujemy w przyszłości;
- **Konkret** - liczba, data, godzina;
- **Kontrakt** - „Czy możemy się na to umówić?”

Gdy zachowania pracownika nie są zgodne z wyznaczonym standardem ...

- Rozmowa korygująca zachowania
- Czas na reprimendę

Moduł 5:

Związek zarządzania sytuacyjnego lidera/menedżera z profilem kompetencyjnym odbiorców zmiany.

- Perspektywa przełożonego vs. perspektywa pracownika;
- Analiza profili motywacyjno-kompetencyjnych pracowników.
- Pułapki w procesie zarządzania zmianą - najczęściej popełniane błędy przez menedżerów przeprowadzających zmiany.

Style przywództwa sytuacyjnego

W zależności od poziomu gotowości, przełożony powinien zastosować adekwatny do niego styl przywództwa, który "wyposaży" pracownika w to, co jest mu niezbędne do samodzielnego wykonania zadania. Przełożony dysponuje dwoma typami zachowań, z których korzysta w różnych proporcjach. Są to zachowania relacyjne oraz zachowania zadaniowe. W Przywództwie Sytuacyjnym wyróżniamy cztery style przywództwa.



Postawy kierownicze

- **Dyrektywno/Instruktażowa** – gdzie pokazuje podwładnemu drogę bez żadnego udziału z jego strony,
- **Nauczająco/Trenerska** – gdzie okazuje zainteresowanie oraz pomoc w dążeniu do realizacji celów,
- **Wspierająca** – w której prosi o sugestie ze strony pracowników, a kiedy je otrzyma, korzysta z nich,
- **Delegująca** – gdzie ustala dla podwładnych cele stanowiące dla nich wyzwanie, okazuje zaufanie w stosunku do ich umiejętności oraz pozwala im wybrać własną drogę.

Styl przywództwa a etapy rozwoju pracownika

Motywacja pracownika	Chcę / Nie potrafię Styl przywództwa: prowadzący/trenerski	Chcę i Potrafię Styl przywództwa: delegujący
	Nie chcę / Nie potrafię Styl przywództwa: dyrektywny/instruktażowy	Nie chcę / Potrafię Styl przywództwa: wspierający
Kompetencje pracownika		

S-1 Styl Nakazowy (Instruowanie),

Wysoko Zadaniowe i Nisko Relacyjne

W tym stylu celem jest wykształcenie umiejętności niezbędnych do wykonania zadania, żeby pozytywnie wpłynąć na chęci. Zachowania nisko relacyjne utrzymujemy, aby nie utrwałać złych zachowań, a wysoko zadaniowe - by zbudować kompetencje. Chcemy, żeby podwładny osiągnął mały sukces, aby go pozytywnie stymulował do dalszych działań.

S-2 Styl Przekonujący (Sprzedawanie),

Wysoko Zadaniowe i Wysoko Relacyjne

Tutaj celem szefa jest utrzymanie dobrego nastawienia podwładnego poprzez wysoki poziom zachowań relacyjnych i jednocześnie kształcenie umiejętności, aby stopniowo usamodzielniać pracownika.



S-3 Styl Uczestniczący (Wspieranie), Nisko Zadaniowe i Wysoko Relacyjne

W tym stylu założeniem jest praca z podwładnym, który ma już odpowiednie kompetencje do wykonania zadania, lecz z jakichś powodów nie jest do niego pozytywnie nastawiony. Niski poziom zachowań zadaniowych wynika zatem z braku potrzeby pracy nad kompetencjami, które są wystarczające.

S-4 Styl Delegujący (Delegowanie),

Nisko Zadaniowe i Nisko Relacyjne

Tutaj pracownik nie potrzebuje wielkiego zaangażowania ze strony szefa, ponieważ jego zaangażowanie i umiejętności są wystarczające do samodzielnego wykonania zadania.

CECHY PRZYWÓDCY ZMIAN

- Wiedza i umiejętności techniczne
- Zdolności kognitywne/poznawcze
- Zdolności dowodzące inteligencji emocjonalnej

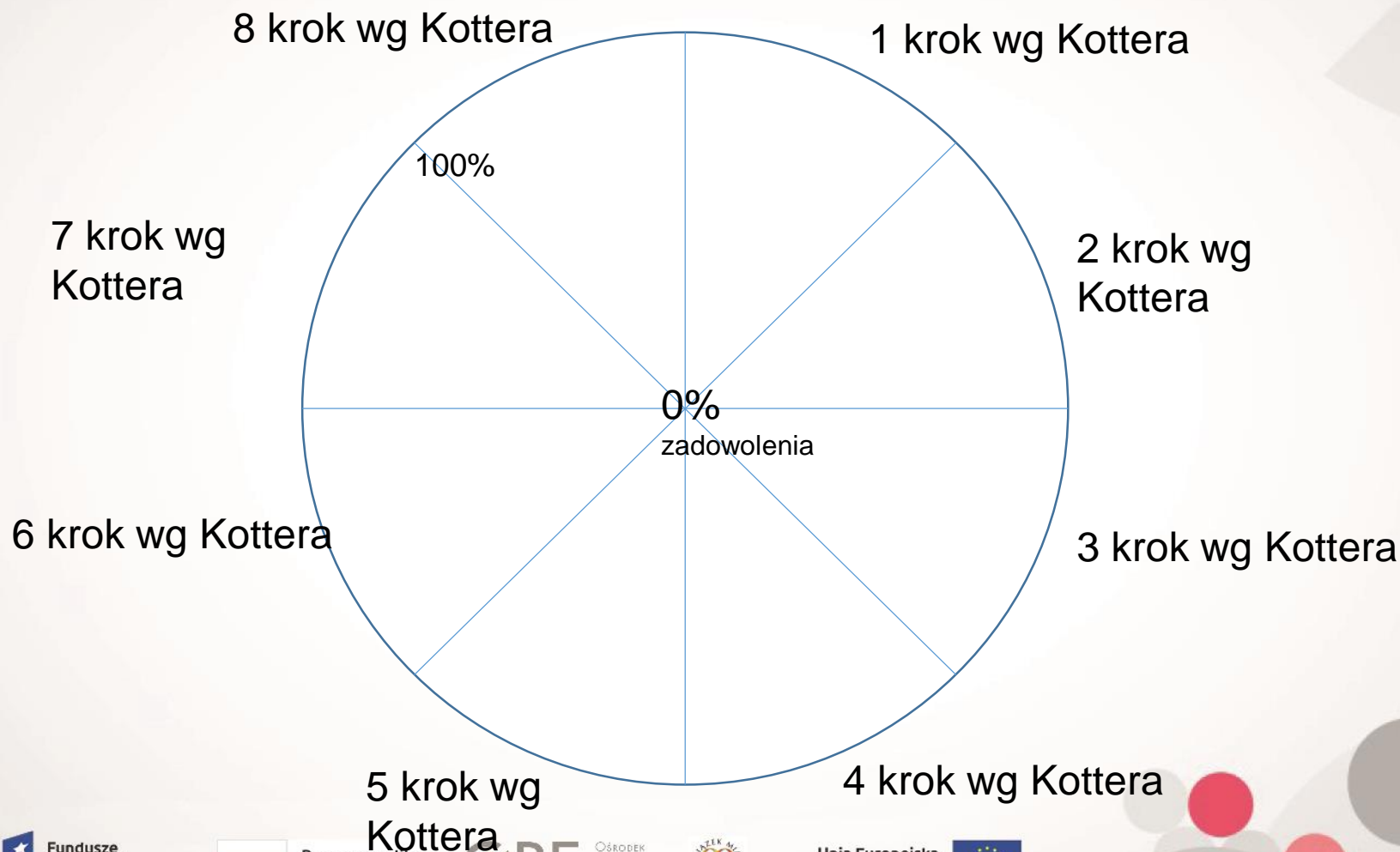
AUTORYTARNY PRZEŁOŻONY	KOOPERATYWNY PRZEŁOŻONY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decyduje wg własnego uznania: kogo, kiedy i o czym informować. 2. Informuje żywiłowo, kiedy chce i ukrywa informacje przed pracownikami. 3. Uważa, że informacje udzielane pracownikom są wyróżnieniem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nie wymaga przedstawiania wszystkich informacji . Ustala : kiedy, kto i o czym ma być poinformowany. 2. Podaje pracownikom informacje potrzebne do wykonania zadania. 3. Przyjmuje informacje i pomysły pracowników.
JEGO WSPÓŁPRACOWNICY	JEGO WSPÓŁPRACOWNICY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plotkują i czują się niepewnie. 2. Są nieufni wobec przełożonego. 3. Rywalizują ze sobą i myślą o własnych interesach. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unikają plotek i czują się pewnie. 2. Są samodzielni i cieszą się swoim poczuciem odpowiedzialności. 3. Mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy, nie obawiają się informować go o wszystkim.

SKUTEK – NIEWŁAŚCIWE POSTAWY PRACOWNIKÓW	SKUTEK – WŁAŚCIWE POSTAWY PRACOWNIKÓW
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przekazują przełożonym informacje nierzeczowe, niepewne lub nawet fałszywe. 2. Zachowują dla siebie ważne informacje aby imponować kolegom lub „podlizywać się” szefowi. 3. Postępują egoistycznie. 4. Traktują podobnie jak szef swoich podwładnych na niższym szczeblu. 5. Słuchają nieformalnych informacji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informują przełożonych rzeczowo, właściwie, wyczerpująco. 2. Wnoszą własne propozycje. 3. Chętnie przekazują informacje podległym im pracownikom. 4. Nieformalne źródła informacji tracą znaczenie i nie mają żadnego wpływu.
WYNIK – ZŁY KLIMAT W ORGANIZACJI I NISKA WYDAJNOŚĆ PRACY	WYNIK – DOBRY KLIMAT W ORGANIZACJI I WYSOKA WYDAJNOŚĆ PRACY

Podsumowanie zajęć:

- Określenie wniosków i zaplanowanie działań wdrożeniowych w zakresie planowanej zmiany.
- Plan rozwoju indywidualnego i zawodowego w obszarze doskonalenia kompetencji zarządzania zmianą.

Mapowanie własnej rzeczywistości – „Moja kompetencja zarządzania zmianą”





Koniec, czy
początek...?

Dziękuję za wspólną pracę
Zofia Domaradzka-Grochowalska