



Zarządzanie zmianą organizacyjną - ćwiczenia



Zarządzanie zmianą organizacyjną

AGENDA

- 1. TEST – diagnoza profilu kognitywnego menedżera**
- 2. Opór względem zmian – źródła a techniki zarządzania**
- 3. Kto jest odpowiedzialny za kryzys zmiany w organizacji?**
- 4. Bezpieczeństwo i komfort a ewolucja procesu zmiany**
- 5. Zarządzanie zmianą a sytuacja kryzysowa – raport „VI OGÓLNOPOLSKIE BADANIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ 2021”**



Ćwiczenie nr 1

*TEST – diagnoza profilu
kognitywnego menedżera*



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Profil kognitywny menedżera

TEST: Profil kognitywny kierownika projektu, menedżera, przedsiębiorcy, lidera, profesjonalisty





Ćwiczenie nr 2

*Opór względem zmian –
źródła a techniki zarządzania*



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Założenia:

- 1. Zmiana jest niezbędnym elementem procesu rozwoju organizacji.*
- 2. Człowiek (organizacja) posiada niezwykle umiejętności adaptacyjne do zmieniających się warunków.*

PYTANIA:

- 1. Dlaczego zatem każdemu procesowi zmian towarzyszy mniejszy lub większy opór społeczny?*
- 2. Jakie działania możemy podjąć w celu minimalizacji kosztów zmian?*



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Powody występowania oporu w stosunku do zmian (1)

1. **Brak przekonania, że zmiany są niezbędne.** Jeżeli ludzie nie są właściwie poinformowani i nie udziela im się wyjaśnień odnośnie do celowości zmian, istnieje duże prawdopodobieństwo, że uznają obecną sytuację za satysfakcjonującą, a zmiany za bezużyteczne i irytujące.
2. **Niechęć do narzucanych zmian.** Ogólnie rzecz biorąc, ludzie nie lubią być traktowani w sposób przedmiotowy. Nie znoszą zmian, które się im narzuca i na których temat nie mogą wypowiedzieć własnego zdania.
3. **Niechęć w stosunku do niespodzianek.** Ludzie nie lubią być trzymeni w niepewności i niewiedzy w zakresie przygotowywanych zmian. Zmiany organizacyjne, które pojawiają się w charakterze niespodzianki, wywołują niechęć.
4. **Strach przed nieznanym.** Przede wszystkim ludzie nie lubią żyć w niepewności i wolą niedoskonałą teraźniejszość niż niepewną przyszłość.



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Powody występowania oporu w stosunku do zmian (2)

5. **Niechęć w stosunku do działań, które nie cieszą się popularnością.** Menedżerowie i inni ludzie próbują uniknąć nieprzyjemnej rzeczywistości i działań, które nie są popularne.
6. **Strach przed nieadekwatnością i porażką.** Wielu ludzi martwi, czy są zdolni do przystosowania się do zmian, utrzymania i poprawienia wyników pracy w nowej sytuacji. Niektórzy mogą czuć się niepewnie i wątpić we własną zdolność do poczynienia specjalnego wysiłku w kierunku przyswojenia nowych umiejętności i osiągania lepszych wyników.
7. **Zakłócenie rutyny, zwyczajów i relacji.** W następstwie zmian organizacyjnych ustalone i doskonalone metody działania i zwyczaje mogą okazać się zbędne, a znane układy w pracy ulec drastycznym zmianom.
8. **Brak szacunku i zaufania w stosunku do osób dążących do zmian.** Ludzie odnoszą się z dużą dozą podejrzliwości do zmian proponowanych przez menedżera, któremu nie ufają i którego nie szanują, czy też przez jakąkolwiek inną osobę z zewnątrz, której kompetencje i motywy nie są im znane i nie są dla nich zrozumiałe.

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Syndrom sprzeciwu wobec zmian [Krupa]

NIE

- ✓ **Strach** (pesymizm i awersja do ryzyka) – nie uda się!
- ✓ **Wygoda** (poczucie bezpieczeństwa) - status quo



TAK

- ✓ **Pasja** (wizja przyszłości)
- ✓ **Wściekłość** – wola zmiany
- ✓ **Pierwszy krok** – gotowość do działania, prawo próby





Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Syndrom sprzeciwu wobec zmian [M. Skąła]

- ✓ Jeśli chcesz coś zmienić, spowodować, by Twoje życie w jakimś obszarze stało się inne, to wkurzenie, złość czy irytacja SĄ **NAJLEPSZYM ZE STARTERÓW.**
- ✓ Emocja (NEGATYWNA), związana z tym, że czegoś nie potrafisz, że Cię odrzucili, że inni potrafią a Ty nie, to świetny i chyba, najbardziej polecany element dokonywania zmian.
- ✓ Praktycznie biorąc - **JAK SIĘ NIE WŚCIEKNIESZ, TO SIĘ NIE ZMIENISZ.**



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Kultura organizacyjna

Budowanie kultury zmian - podsumowanie

Fundamentem efektywnej zmiany jest rozumienie „kultury” organizacji, którą poddajemy zmianie.

Jeżeli proponowane zmiany przeczą historii i tradycji firmy, bardzo trudno będzie osadzić je mocno w organizacji.



Ćwiczenie nr 3

Kto jest odpowiedzialny za kryzys zmiany w organizacji?



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Kto jest odpowiedzialny za kryzys zmiany w organizacji?

*Kiedy znajdujemy się w środku jednego paradygmatu (**in the box**), trudno jest nam sobie wyobrazić, że może istnieć jakikolwiek inny paradygmat. **A. Smith***

Zmiana rozpoczyna się od nas samych. Kiedy decydujemy się zobaczyć świat w nowy sposób, *de facto* zmieniamy świat, na który patrzymy. **L. Clark**

Sukces przeprowadzenia organizacji przez zmiany jest zdeteterminowany umiejętnościami komunikacyjnymi i interpersonalnymi menedżera/administratora.

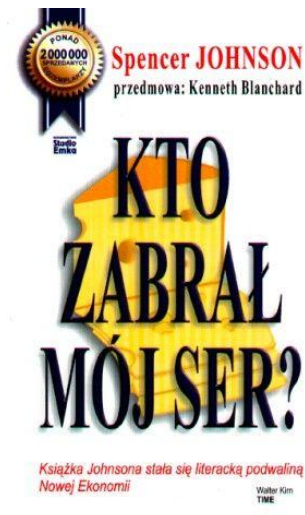


Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

PYTANIA:

1. *Kiedy pojawia się kryzys zmiany na poziomie indywidualnym pracowników, a kiedy na poziomie organizacji?*
2. *Kto i dlaczego jest odpowiedzialny w organizacji za kształtowanie kultury zmiany?*
3. *Jakie kompetencje są wymagane od kierownictwa, a jakie od samych pracowników?*
4. *W jakim zakresie tzw. uwarunkowania kulturowe determinują kryzys zmiany w organizacji?*
5. *Jaką rolę pełni państwo w zakresie wspierania kultury zmian w gospodarce?*



Ćwiczenie nr 4

*Bezpieczeństwo i komfort a
ewolucja procesu zmiany*



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Kto zabrał mi bezpieczeństwo i komfort?

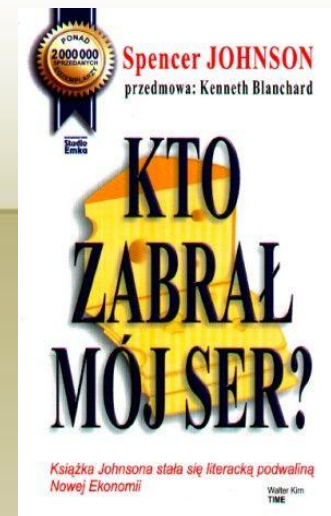
Cztery postawy wobec zmiany:

Nos – szybko wyczuwa zmiany i podejmuje natychmiastowe działania;

Pędziwiatr – Najpierw działa a potem się zastanawia nad celowością i skuteczności swoich decyzji;

Zastalek – ignoruje zmiany, bowiem ocenia je jako pogorszenie swojej obecnej sytuacji

Bojek – boi się konsekwencji zmian, więc stara się przystosować do trudniejszego, ale już mimo wszystko znanego środowiska





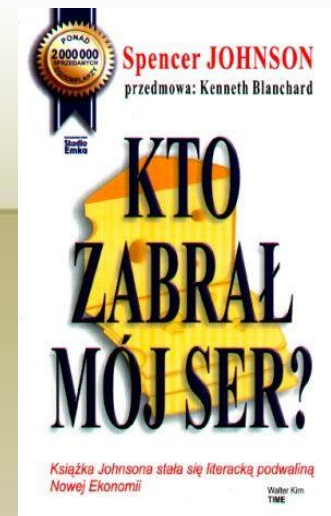
Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

Kto zabrał mi bezpieczeństwo i komfort?

Ewolucja procesu zmiany:

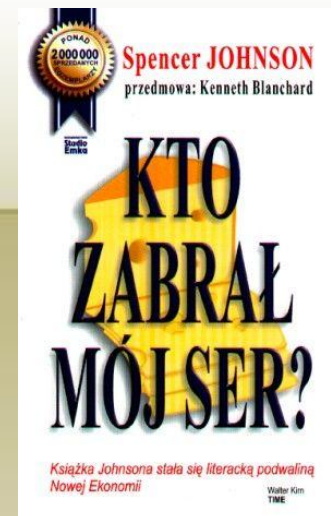
1. Masz poczucie bezpieczeństwa - jesteś szczęśliwy;
2. UWAGA: Im status quo jest dla ciebie ważniejsze, tym bardziej chcesz je zatrzymać;
3. Obserwuj zmiany – analizuj swoje środowisko.
4. Zmieniaj się wraz ze zmianą otoczenia – zmiany są nieuchronne;
5. Czy strach przez zmianą jest jedyną alternatywą?
6. Podejmowanie nowych wyzwań jest niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa.
7. Im szybciej podejmiesz decyzję o zmianie tym szybciej odnajdziesz nowe poczucie bezpieczeństwa.
8. Spodziewaj się zmian i traktuj je w sposób naturalny i pozytywny.





Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian



PYTANIA:

1. *Na podstawie lektury „Kto zabrał mi ser?” przedstaw swoje opinie w formie wniosków i rekomendacji*

WNIOSKI	REKOMENDACJE
1. Zmiana jest czymś naturalnym i pozytywnym.	1. Otwórz się mentalnie na zmiany – nie walcz z nimi. 2. Zadbaj o właściwy czas i miejsce. 3. Zapewnij odpowiednie zasoby.
2.	
3.	

Ćwiczenie nr 5

Zarządzanie zmianą a sytuacja kryzysowa.

*Raport - VI Ogólnopolskie Badanie
Zarządzania Zmianą*

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Raport



VI OGÓLNOPOLSKIE
BADANIE
ZARZĄDZANIA
ZMIANĄ

OBZZ 2021 – Raport, Styczeń 2021

Uwagi o badaniu



Zdecydowanie nie



Zdecydowanie tak

- Badanie przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2020 roku wśród 251 respondentów.
- Kwestionariusz ankiety wykorzystany w niniejszym badaniu składał się z 23 pytań odnoszących się do wdrażanej zmiany.
- W większości pytania te były pytaniami zamkniętymi, w których respondent wybierał jedną lub kilka odpowiedzi z dostępnej kafeterii.
- Część pytań zawierała tzw. skalę Likerta. W badaniach społecznych wykorzystuje się ją do badania stopnia akceptacji danego zjawiska. Niniejszy raport traktuje tę skalę, jako skalę porządkową przez co nie jest możliwe wyliczenie średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego czy wariancji.
- Niektóre wykresy posiadają dodatkową informację dotyczącą liczby respondentów, którzy odpowiedzieli na dane pytanie, w przypadku, gdy było ich mniej niż całkowita liczba badanych.



VI OGÓLNOPOLSKIE BADANIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

148

Zarządzanie zmianą organizacyjną

Raport



VI OGÓLNOPOLSKIE
BADANIE
ZARZĄDZANIA
ZMIANĄ

OBZZ 2021 – Raport, Styczeń 2021

Swoimi doświadczeniami podzieliło się 251 respondentów

- Ponad 40% opisywanych zmian miała miejsce w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 250 osób.
- Ponad 60% respondentów miało istotny wpływ na zmianę, kierując wdrożeniem opisywanej zmiany (samodzielnie, w ramach zespołu projektowego lub jako agent zmiany), a niemal 15% respondentów stanowili pracownicy - odbiorcy zmiany.
- Prawie 90% wypowiadających się kierowników projektów oceniło rezultat zmiany jako sukces (>7).

Zarządzanie zmianą organizacyjną

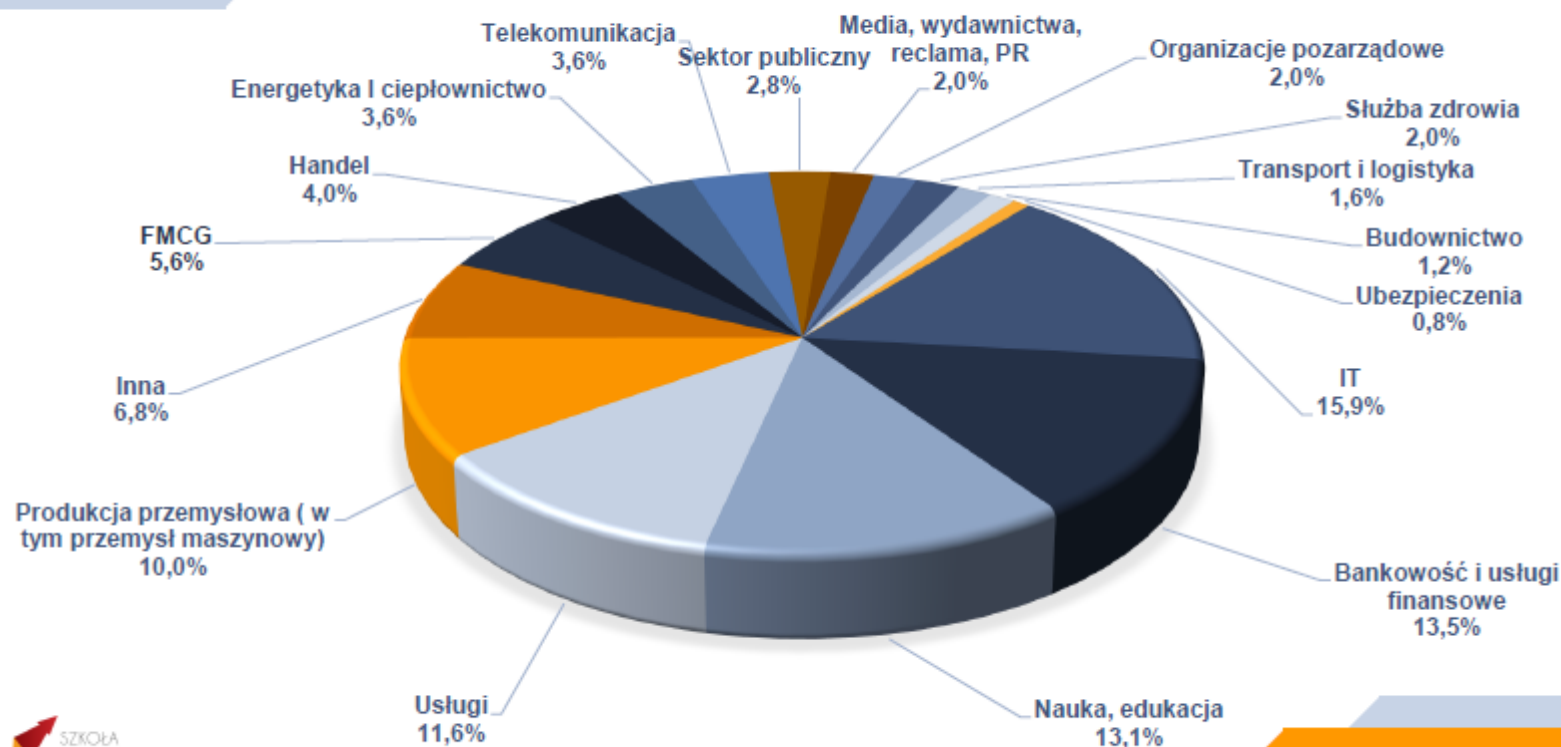
Raport



VI OGÓLNOPOLSKIE
BADANIE
ZARZĄDZANIA
ZMIANĄ

OBZZ 2021 – Raport, Styczeń 2021

Branża, w jakiej działa organizacja, która wdrażała zmianę



VI OGÓLNOPOLSKIE BADANIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ



Zarządzanie zmianą organizacyjną

Psychologia zmian

PYTANIA:

1. *Na podstawie analizy raportu „VI Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą” przedstaw główne tezy w formie wniosków i rekomendacji*

WNIOSKI	REKOMENDACJE
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.



pytania