



Zarządzanie w czasach zmiany

DR N. O ZDR. GRAŻYNA WÓJCIK



Dyrektor instytucji opieki długoterminowej dziś i jutro.
Naciski, ustępstwa, kompromisy i rozwiązania

Toruń, 27-29 września 2017

Cel wystąpienia

Jak przygotować siebie i organizację do
zarządzania
w okresie dynamicznych zmian



Założenia wstępne

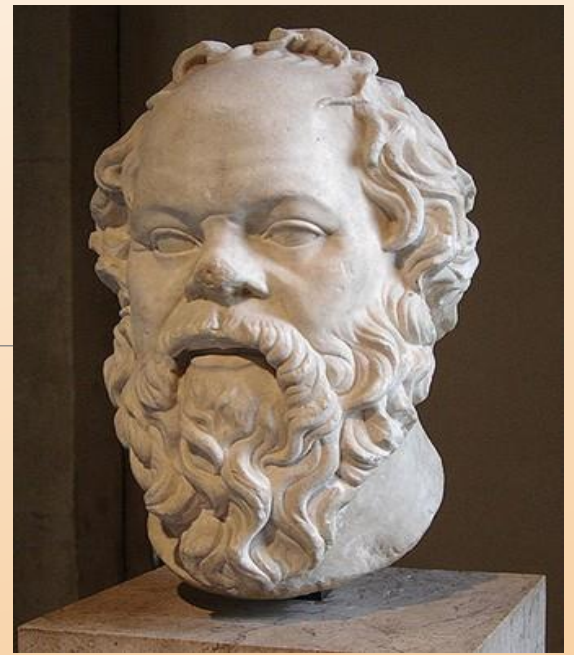
- Zmiany w naszych organizacjach zachodzą aktualnie nie na przestrzeni pokoleń lecz lat a nawet miesięcy
- Każda organizacja aby przetrwać i dalej się rozwijać musi przystosować się do otoczenia
- Umiejętność zarządzania zmianą staje się obecnie jedną z kluczowych kompetencji zarządczych

Zmiana w filozofii klasyków

„Panta rhei” z greckiego:

„**Wszystko płynie**” sentencja Heraklita z Efezu
wyrażająca przekonanie o braku stałości w świecie.

„Nie da się wejść dwa razy do tej samej rzeki”



Teoria równowagi organizacyjnej

March, Simon 1964

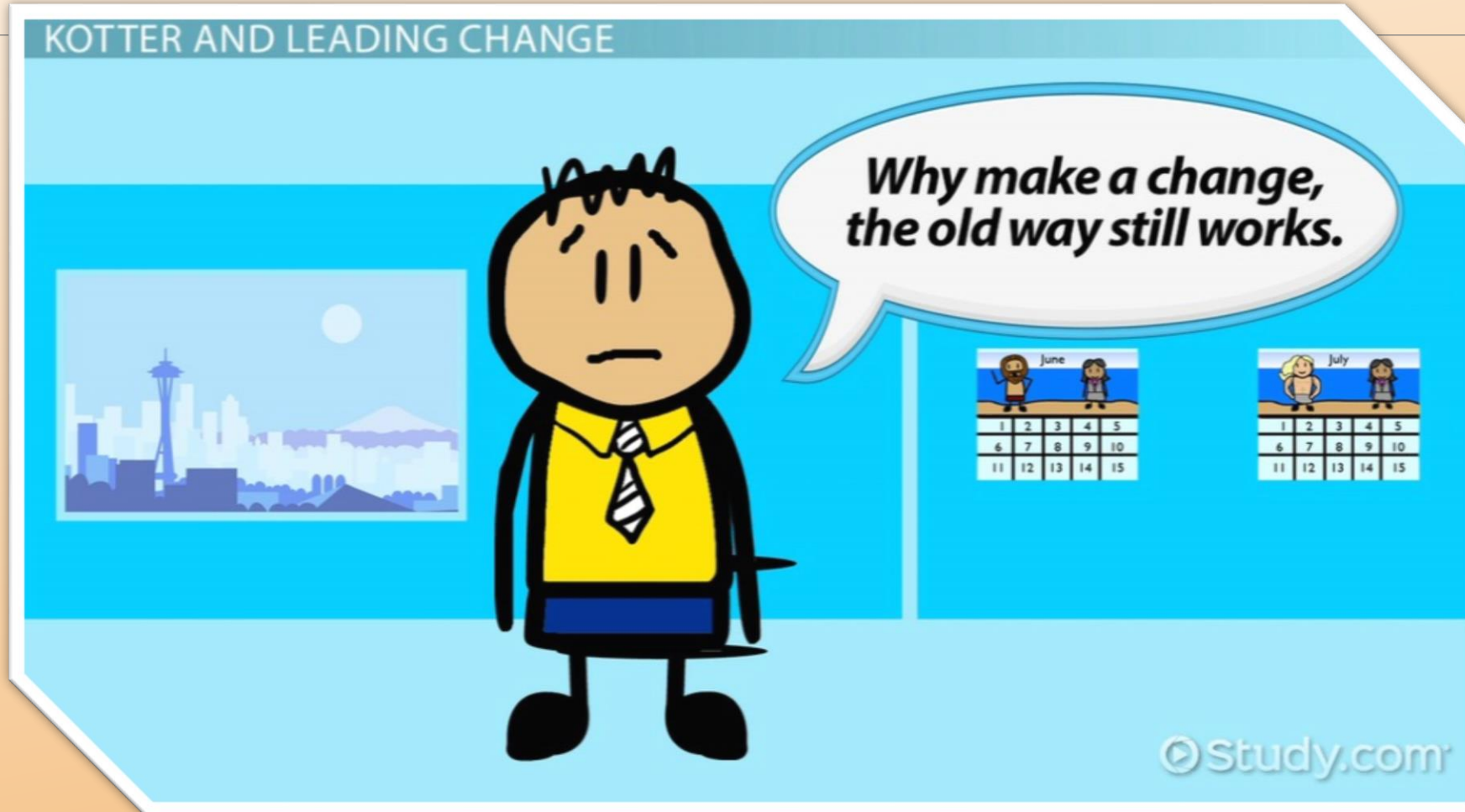
warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest jej zdolność do zaspakajania potrzeb, aspiracji i oczekiwań uczestników oraz zachowania równowagi materialnej i społecznej z otoczeniem



Tempo Zmian

„Jeśli intensywność zmian w zewnętrznym otoczeniu jest większa, niż wewnątrz firmy – koniec jest bliski” Jack Welch

Kto jest zainteresowany wdrażaniem zmian w organizacji?



Zmiany wymuszone przez:

- Nowe regulacje prawne
- Zmiany technologiczne
- Wstrząsy ekonomiczne
- Zmiany w strukturze własnościowej
- Procesy społeczne
- Konkurencję
- A także.....



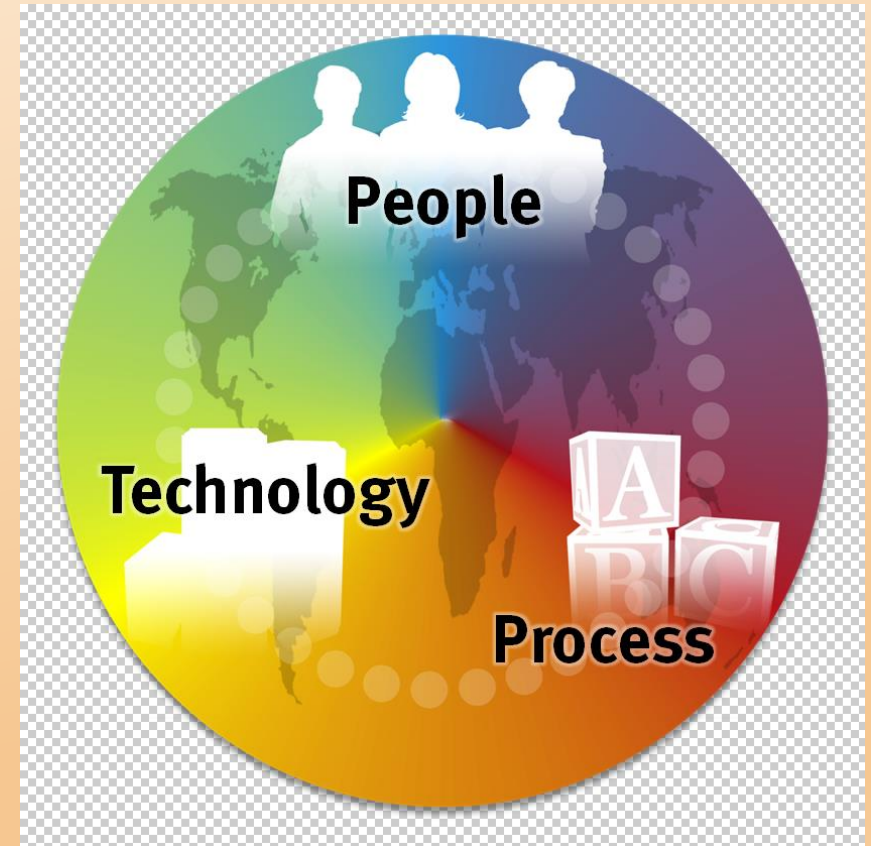
Zmiany w firmie mogą dotyczyć:

- Struktur organizacyjnych
- Podziału zadań i kompetencji pracownika
- Zasad podziału zasobów/wynagradzania
- Standardów i procedur udzielania świadczeń
- Wykorzystania nowych technologii
- Oferty firmy

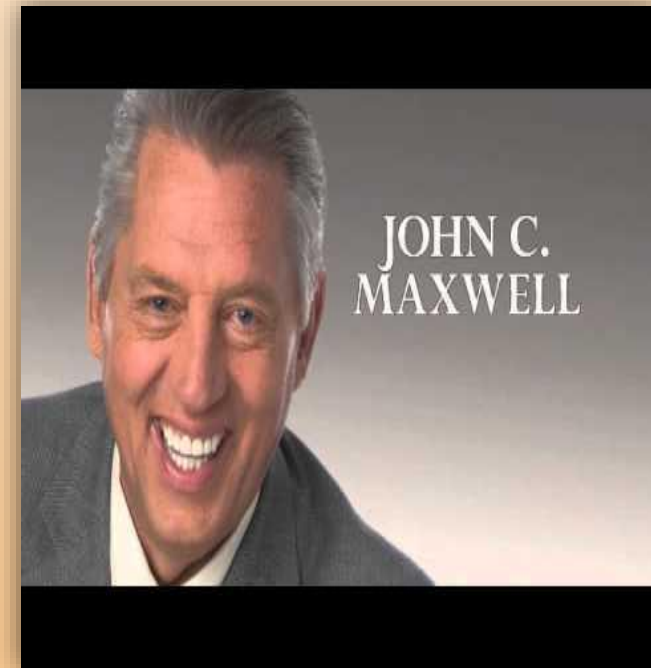
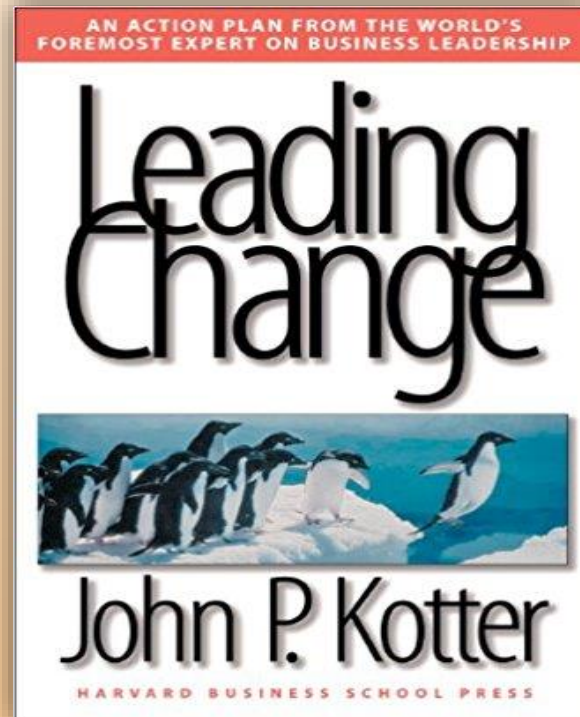


Rodzaje zmian w organizacji

- wg źródła zmian (przyczyna)
 1. zmiana samoistna
 2. zmiana wymuszona
- wg rozmiaru zmian (koszt procesu)
 1. zmiana zachowawcza
 2. zmiana rozwojowa
- wg ocenionego efektu zmiany (skutek)
 1. zmiana pozytywna
 2. zmiana negatywna



Wykorzystanie teorii w zarządzaniu zmianą



Zmiana systemowa czyli...

Zmiana dotycząca świadomości personelu, decydentów ale także naszych klientów

Zmiana w zakresie przygotowania kadry do nowych wyzwań

Zmiana organizacyjna – czyli regulacji wewnętrznych, organizacji pracy czy standardów udzielania świadczeń

Zmiana kulturowa czyli przebudowa najgłębszych przekonań wszystkich zainteresowanych

Zmiana w perspektywie

ORGANIZACJI

Jest potrzebna

Daje szanse

Jest nieunikniona

Priorytet zarządu



PRACOWNIKA

Wywołuje strach, lęk

Rodzi niepewność

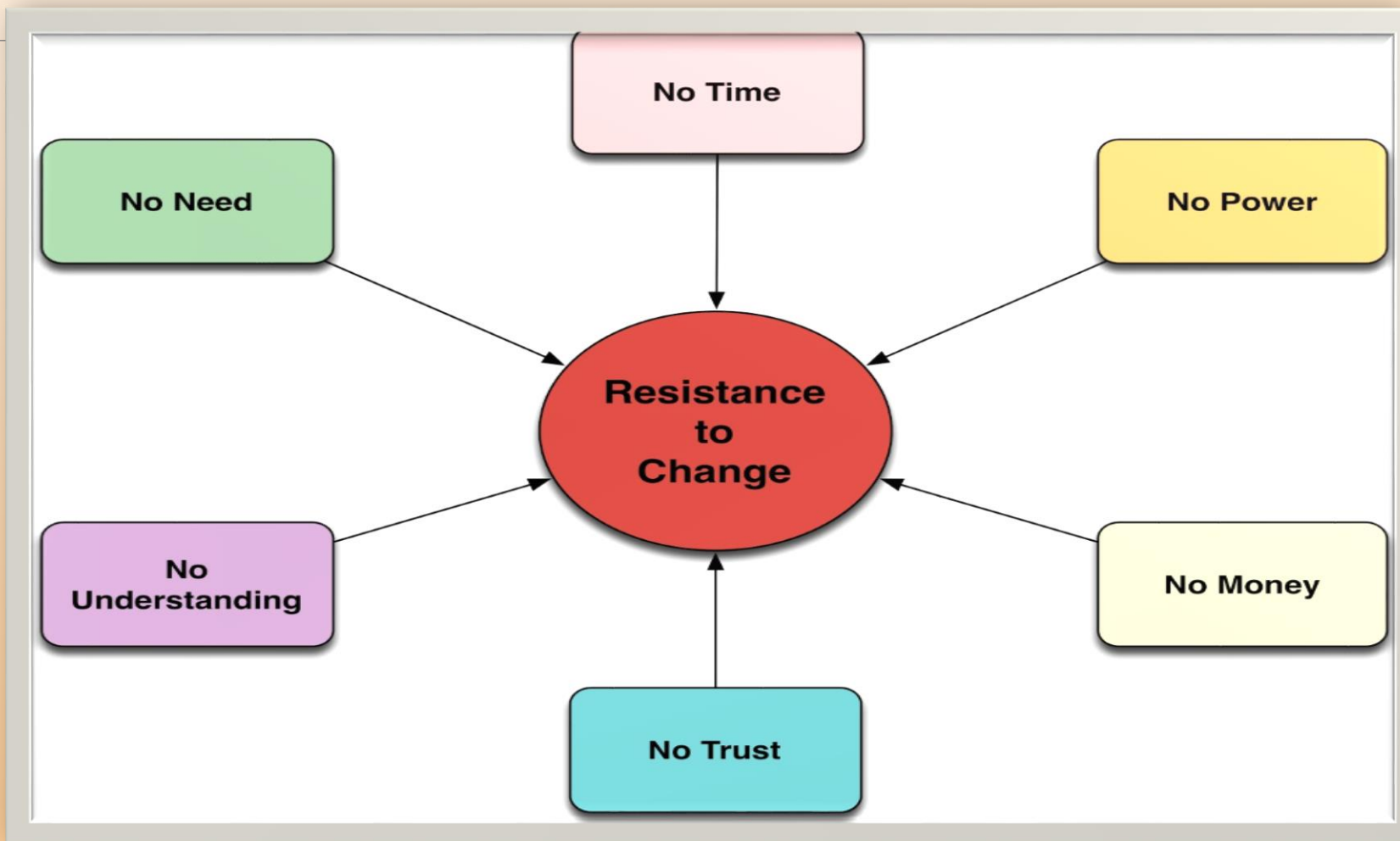
Wymaga zaangażowania

Wymaga wysiłku

Tworzy zagrożenie



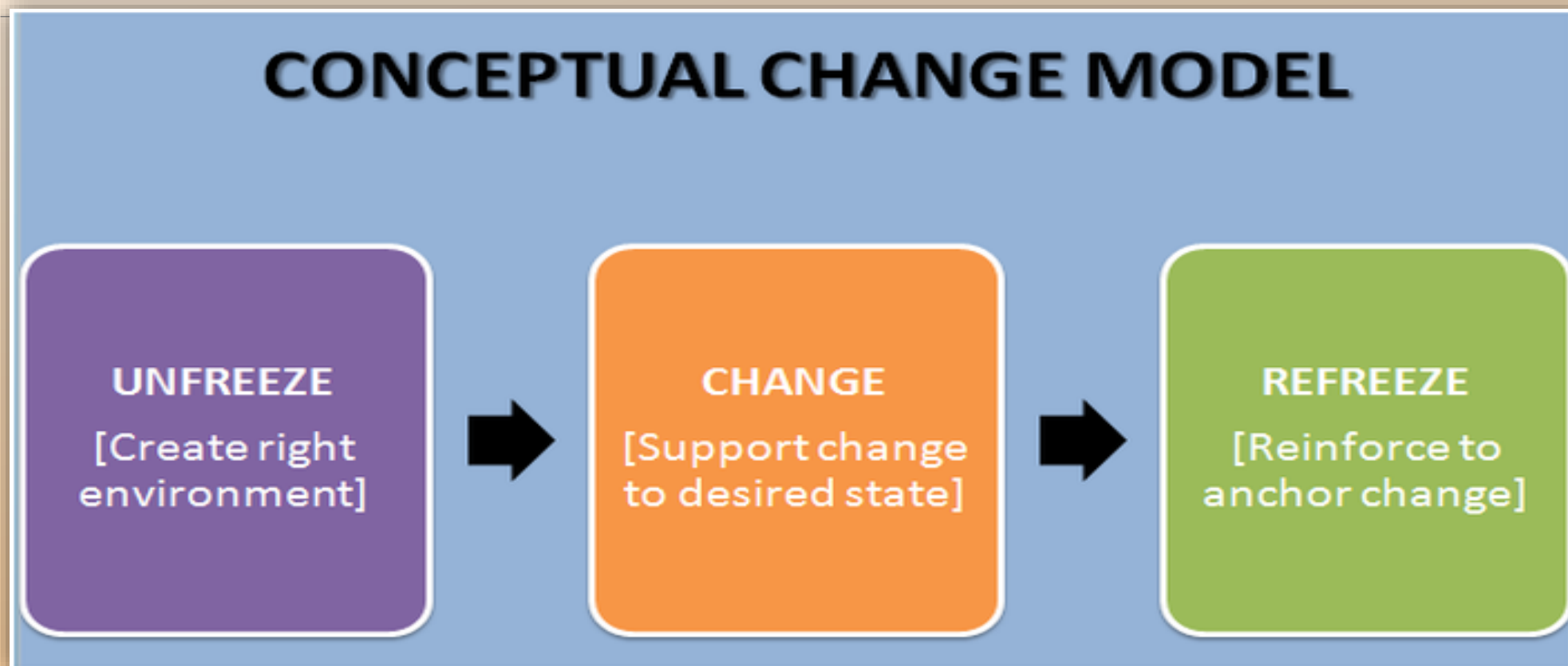
Przyczyny oporu wobec zmian



Nasze wyzwania zarządcze

Przywołując rekomendacje Komisji Europejskiej (2014) dotyczące działań na rzecz rozwoju systemów ochrony zdrowia należy podkreślić, że innowacje w sektorze zdrowia powinny obejmować nie tylko inwestycje w technologię ale również powinny dotyczyć zmian w organizacji i warunkach pracy, podziale zadań i pełnym wykorzystaniu kompetencji kadry zgodnie z potrzebami pacjentów

Model zmiany wg Kurta Lewina



Najtrudniejsze obszary zmian

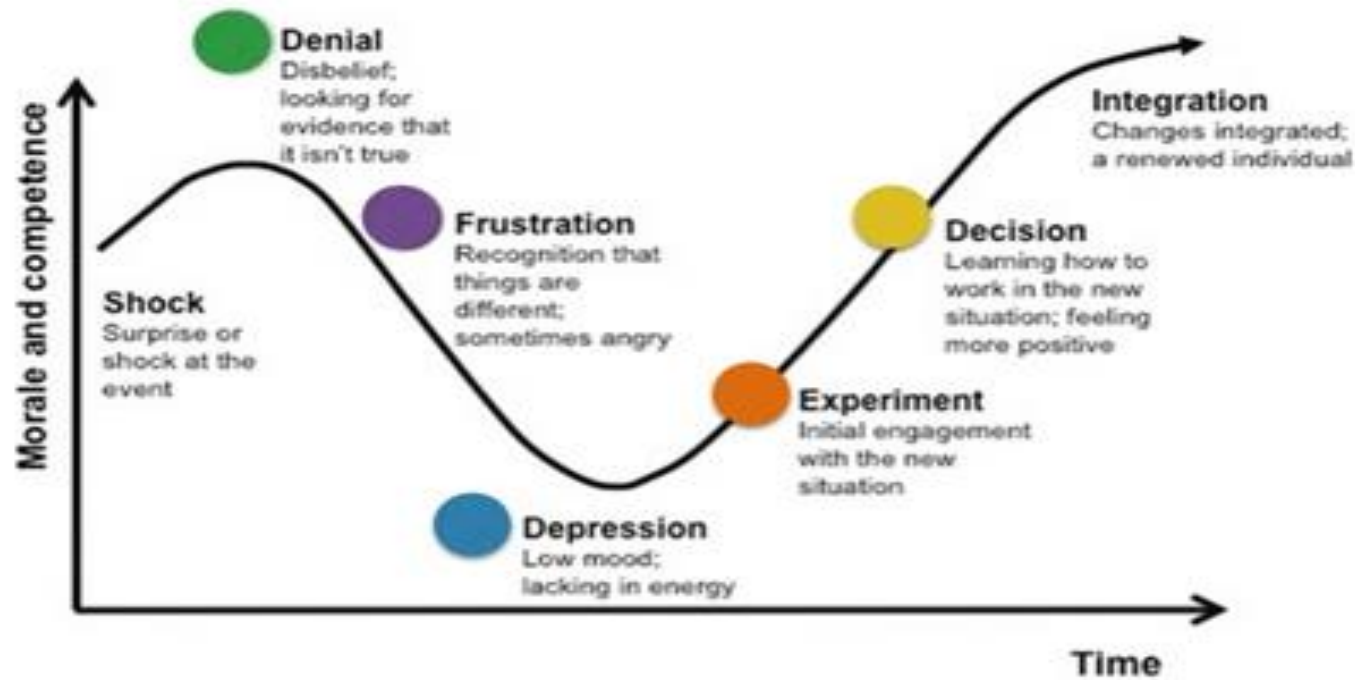
70% projektów w których celem ma być reorganizacja pracy lub zmiana kultury organizacyjnej nie przynosi oczekiwanych efektów.

Harvard Business Review 2009, J. Kotter

A jak jest w Twojej Firmie?



The Kübler-Ross change curve



Create Alignment

Maximize Communication

Spark Motivation

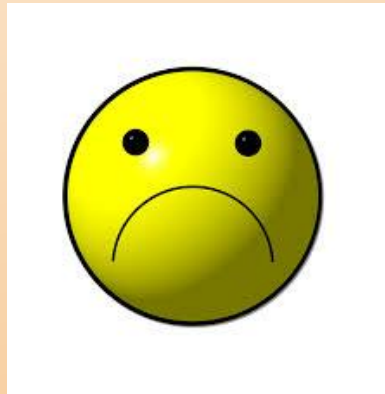
Develop Capability

Share Knowledge

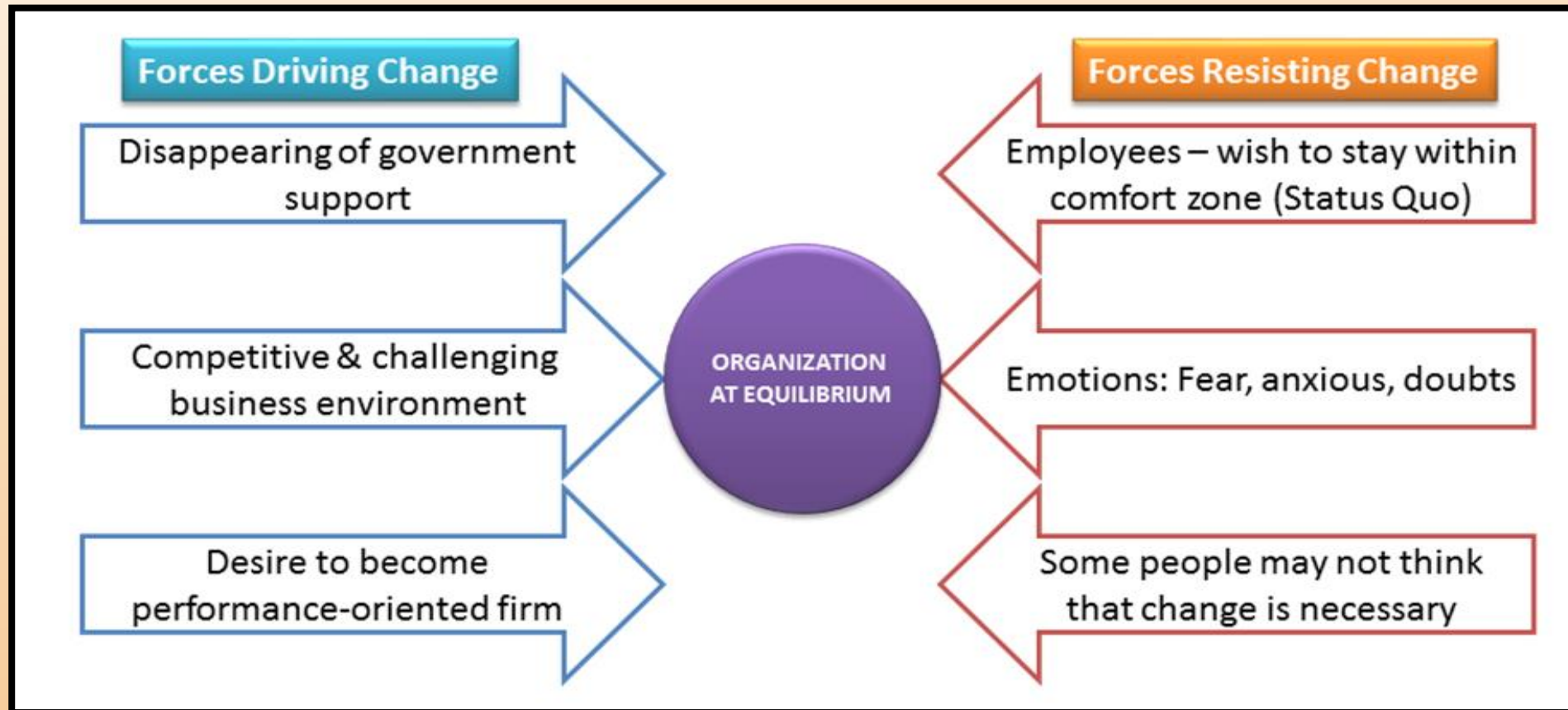
A Jak TY



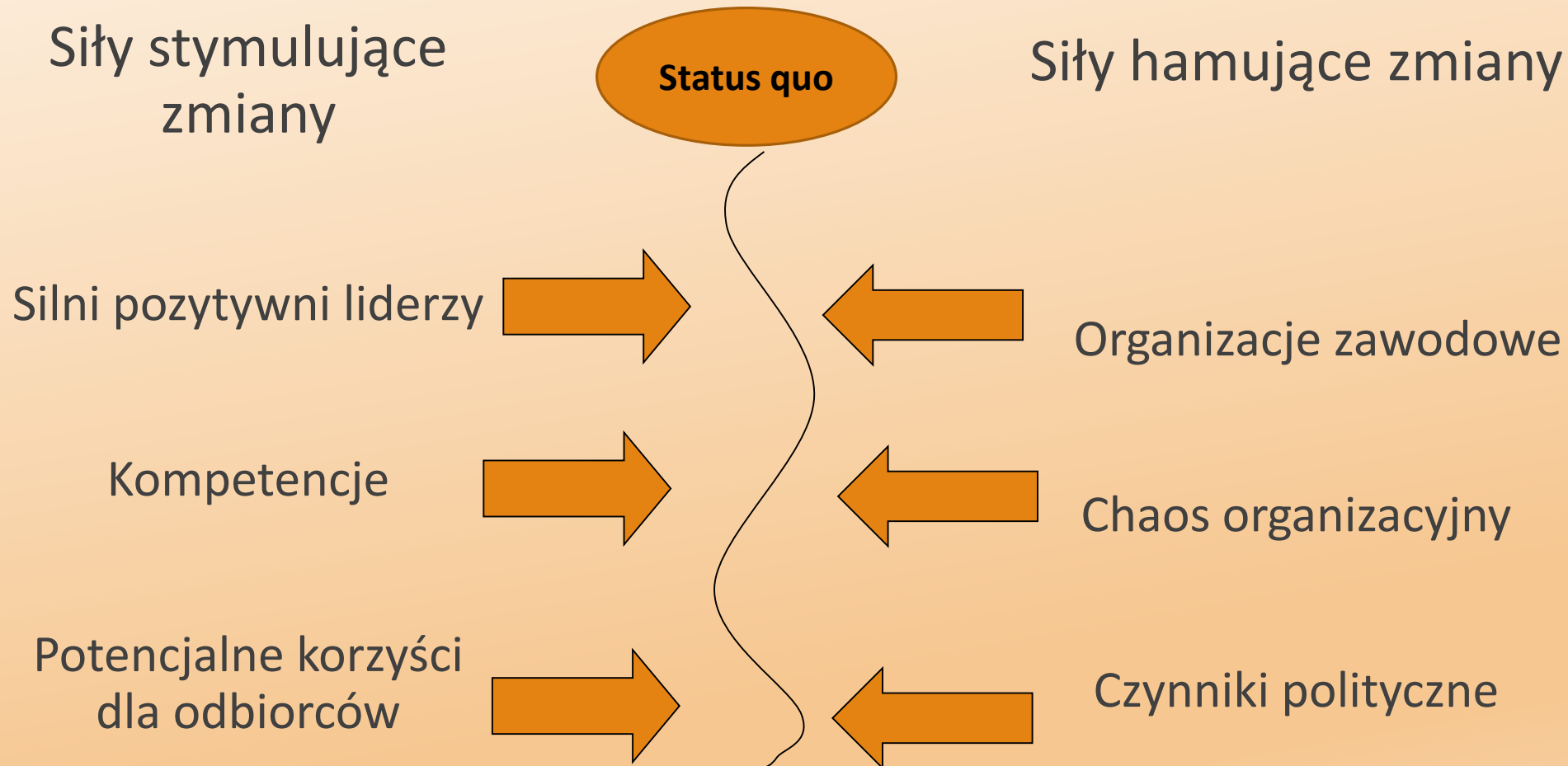
Reagujesz na Zmiany?



Model „pola sił” w procesie zmiany



Czynniki wyznaczające proces zmian



Reakcje kierowników na zachodzące zmiany

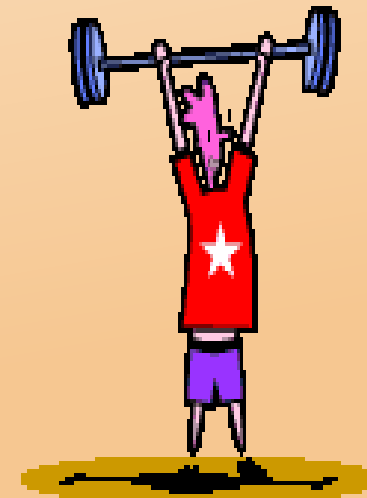
Reagowanie na bieżące wydarzenia

Wdrażanie planowanych zmian strukturalnych

Negowanie potrzeby zmian /jawne, ukryte/

Sposoby powstrzymywania zmian:

- Zaprzeczanie ich istnieniu
- Opieranie się im
- Unikanie ich



Reakcje ludzi na zmiany:

„Problem z wprowadzaniem zmian
wciąż jest taki sam
ludzie się boją i potrzebują czasu,
czasu,
którego dzisiaj nie ma”



Zmiana a modele przywództwa

Model transakcyjny
versus
Model transformacyjny

a może
model sytuacyjny, charyzmatyczny lub...



„ Our Iceberg is Melting” John Kotter 2006

„Guru” of the XXI Century



Toruń, 27-29 września 2017

8 - kroków zmiany wg J. Kottera



Znaczenie innowacji w zarządzaniu

- ogromne zapotrzebowanie społeczne na innowacje technologiczne (oszczędzanie energii, komunikacja, ochrona zdrowia)
- „pływanie z prądem” prowadzi do kryzysu i może zagrażać rozwojowi organizacji
- zapotrzebowanie na zarządzanie innowacyjne i budowę potencjału innowacyjnego

Jak zacząć proces systemowej zmiany?

- Zacznij od małych obszarów, pojedynczych celów
- Wybierz komórki o zaangażowanym i zmotywowanym zespole
- Buduj wsparcie zewnętrzne dla planowanych działań
- Zapewnij system motywacyjny dla uczestników procesu zmiany
- Buduj dobre relacje z uczestnikami zmiany

Próba Rekomendacji

- „Każda podróż zaczyna się od pierwszego kroku”
- *„Każde zwycięstwo zaczyna się w naszej głowie”*



Recepta na udaną zmianę

Nie ma jednego, najlepszego modelu wprowadzania i zarządzania zmianą, gdyż każda organizacja stanowi niepowtarzalny model społeczno-technologiczny i musi wypracować lub znaleźć własną koncepcję radzenia sobie ze zmianami (Wawrzyniak 2004).



Rola Przywództwa w Procesie Zmian

- *Zarządzanie czy Przywództwo ?*
- *Co wyróżnia wielkich liderów?*
- *Jak odróżnić rzeczy potrzebne od ważnych?*
- *Jak wytrwać w chwilach trudnych?*

Na czym polega skuteczne przywództwo?

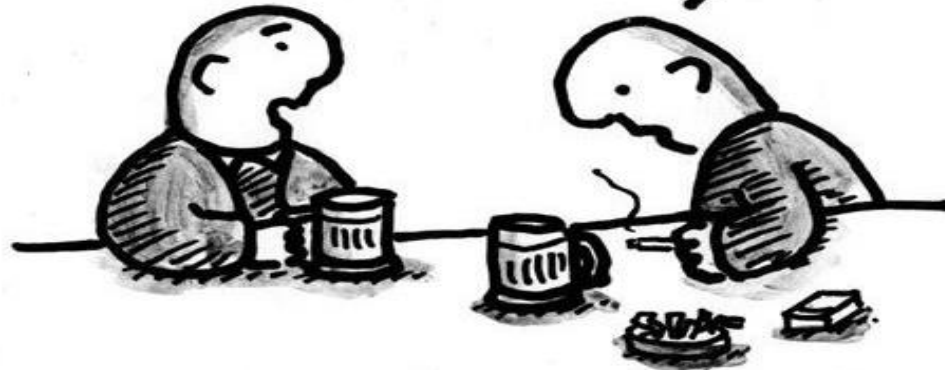


Toruń, 27-29 września 2017

Pamiętaj że zmiana nie jest wieczna!

SLYSZAŁEM, ŻE
ZMIENIŁEŚ ŻONĘ
NA MŁODSZĄ. I TAK?

(ZESTARZAŁA SIĘ...)



DĄBROWSKI

**Ześlij na mnie łagodność bym pogodził się
z tym, co niezmiennie.**

**Odwagę do zmieniania tego, co należy
zmienić.**

**I mądrość bym rozróżnij jedno od
drugiego.**

Modlitwa sytuacyjna – św. Franciszek



Dziękuję za uwagę !

WOJCIK.GRAZYNA@GMAIL.COM

