MANAGEMENTUL SCHIMBARII

MODULUL 4

Managementul schimbării este o parte importantă a gestionării unui proiect, deoarece schimbarea este inevitabilă în orice proiect. Iată câteva strategii și tehnici utile pentru a gestiona schimbarea în proiecte:

- Comunicați-vă planurile de schimbare: Comunicați-vă planurile de schimbare cu toți membrii echipei de proiect. Asigurați-vă că toată lumea înțelege motivul schimbării și impactul acesteia asupra proiectului.
- Identificați și analizați schimbarea: Identificați schimbarea și analizați-o din toate perspectivele. Comunicați cu membrii echipei și cu părțile interesate pentru a identifica implicațiile schimbării asupra proiectului.
- Planificați și implementați schimbarea: Stabiliți o strategie de implementare a schimbării și planificați fiecare etapă a procesului de schimbare. Asigurați-vă că ați identificat toate resursele necesare și că toată lumea înțelege sarcinile și responsabilitățile lor.
- Gestionați schimbarea: Monitorizați schimbarea și adaptați-vă planurile și strategiile în funcție de feedback-ul primit. Asigurați-vă că părțile interesate sunt informate și implicate în procesul de schimbare.
- Evaluează-ți schimbarea: După implementarea schimbării, evaluează-ți impactul acesteia asupra proiectului. Identificați lecțiile învățate și modul în care puteți îmbunătăți gestionarea schimbării în viitor.

În general, este important să aveți o abordare proactivă și comunicativă în gestionarea schimbării în proiecte. Comunicați-vă cu toți membrii echipei și cu părțile interesate, planificați și implementați schimbarea cu grijă și monitorizați continuu progresul.

Un proiect rareori funcționează exact așa cum a fost planificat inițial. Proiectele sunt influențate de factori interni și externi - noi cerințe, probleme, influențe ale părților interesate, printre alți factori – care există într-un sistem de interacțiuni. Unele elemente din cadrul unui proiect pot eșua sau nu corespunde așteptărilor, necesitând echipei de proiect să se regrupeze, să regândească și să-l reprezinte. Pe un proiect de infrastructură, de exemplu, o hotărâre judecătorească în timpul execuției proiectului ar putea modifica proiectele și planurile. Într-un proiect tehnologic, un model computerizat al tehnologiei ar putea arăta că componentele funcționează împreună corect, dar aplicația din lumea reală eșuează. În ambele cazuri, echipa de proiect va trebui să abordeze situația pentru a duce proiectul mai departe. Opinia conform căreia proiectele ar trebui să se mențină ferm față de planurile și angajamentele asumate în primele etape, chiar și după apariția unor factori noi sau neprevăzuți, nu este benefică părților interesate, inclusiv clienților și utilizatorilor finali, deoarece aceasta limitează potențialul de generare de valoare. Cu toate acestea, adaptarea ar trebui să se facă cu o viziune holistică, cum ar fi un proces adecvat de control al schimbării, pentru a evita probleme precum variația domeniului de aplicare. Într-un mediu de proiect, capabilitățile care susțin adaptabilitatea și reziliența includ:

● Bucle scurte de feedback pentru a se adapta rapid;

● Învățare și îmbunătățire continuă;

● Echipe de proiect cu un set de abilități largi, cuplate cu persoane cu cunoștințe extinse în fiecare domeniu de calificare cerut;

● Inspecția și adaptarea periodică a lucrărilor de proiect pentru a identifica oportunitățile de îmbunătățire;

● Echipe de proiect diverse pentru a capta o gamă largă de experiențe;

● Planificare deschisă și transparentă care implică părțile interesate interne și externe;

● Prototipuri și experimente la scară mică pentru a testa idei și a încerca noi abordări;

● Capabilitatea de a folosi noi moduri de gândire și de lucru;

● Concept de proces care echilibrează viteza de lucru și stabilitatea cerințelor;

● Conversații organizaționale deschise;

● Echipe de proiect diverse cu seturi largi de abilități, culturi și experiență, împreună cu experți în domeniu în fiecare domeniu de competențe solicitat;

● Înțelegerea din învățarea trecută a unor eforturi similare;

Vizionarea rezultatelor intermediare, mai degrabă decât a ieșirilor finale, poate permite soluții, valorificând rezultate mai bune decât cele planificate inițial. De exemplu, o echipă de proiect poate găsi o soluție alternativă care ar oferi rezultate mai bune decât livrabilul definit inițial. În timp ce explorarea alternativelor este de obicei de competența cazului economic, tehnologiile și alte capabilități evoluează atât de rapid încât o soluție ar putea apărea în orice moment între finalizarea cazului economic și închiderea proiectului. Oportunitățile de adaptare pot apărea în timpul unui proiect, moment în care echipa de proiect ar trebui să depună un caz economic sponsorului proiectului, proprietarului produsului sau clientului pentru a captura oportunitatea. În funcție de tipul de contract, poate fi necesară aprobarea clientului pentru unele dintre modificările care rezultă din adaptare. Echipa de proiect ar trebui să fie pregătită să își adapteze planurile și activitățile pentru a profita de oportunitate, cu sprijinul sponsorului proiectului, proprietarului produsului sau clientului.

Schimbările și circumstanțele neașteptate dintr-un sistem de proiect pot prezenta, de asemenea, oportunități, pentru a optimiza livrarea valorii, echipele de proiect ar trebui să utilizeze rezolvarea problemelor, precum și o abordare holistică a schimbărilor și a evenimentelor neplanificate. Când are loc un eveniment neplanificat, echipele de proiect ar trebui să caute potențiale rezultate pozitive care ar putea fi obținute. De exemplu, încorporarea unei schimbări care are loc târziu într-o desfășurare cronologică a proiectului ar putea adăuga un avantaj competitiv, fiind primul produs de pe piață care oferă această caracteristică.

Construirea adaptabilității și rezilienței într-un proiect menține echipele de proiect concentrate pe rezultatul dorit atunci când factorii interni și externi se schimbă și le ajută să-și revină după eșecuri. Aceste caracteristici ajută, de asemenea, echipele de proiect să învețe și să se îmbunătățească, astfel încât să se poată recupera rapid de la eșecuri sau eșecuri și să continue să facă progrese către furnizarea de valoare.

A rămâne relevant în mediul economic actual este o provocare fundamentală pentru toate organizațiile. Relevanța presupune a fi receptiv la nevoile și dorințele părților interesate. Acest lucru necesită evaluarea continuă a ofertelor în beneficiul părților interesate, răspunsul rapid la schimbări și acționarea ca agenți ai schimbării. Managerii de proiect sunt pregătiți în mod unic pentru a menține o organizație pregătită pentru schimbări. Proiectele, prin însăși definiția lor, creează ceva nou: sunt agenți ai schimbării.

Managementul schimbării, sau activarea sa, este o abordare cuprinzătoare, ciclică și structurată pentru tranziția indivizilor, grupurilor și organizațiilor de la o stare actuală la una viitoare în care realizează beneficiile dorite. Este diferit de controlul

schimbărilor de proiect, care este un proces prin care modificările documentelor, livrabilelor sau referințelor asociate cu proiectul sunt identificate și documentate și apoi sunt aprobate sau respinse.

Schimbarea într-o organizație poate proveni din surse interne, cum ar fi nevoia unei noi capacități sau ca răspuns la un decalaj de performanță. Schimbarea poate proveni și din surse externe, cum ar fi progresele tehnologice, schimbările demografice sau presiunile socioeconomice. Orice tip de schimbare implică un anumit nivel de adaptabilitate sau asimilare a grupului care experimentează schimbarea, precum și industriile cu care grupul interacționează.

Schimbarea poate fi implementată și poate avea consecințe asupra părților interesate. Permiterea schimbării părților interesate face parte din facilitarea proiectului pentru a oferi rezultatul necesar, precum și rezultatul scontat.

Permiterea schimbării într-o organizație poate fi o provocare. Unii oameni pot părea în mod inerent rezistenți la schimbare sau la risc, iar mediile pot prezenta o cultură conservatoare, printre alte motive. Managementul eficient al schimbării folosește mai degrabă o strategie motivațională decât una puternică. Implicarea și comunicarea bidirecțională creează un mediu în care adoptarea și asimilarea schimbărilor pot avea loc sau pot identifica unele preocupări valide din partea utilizatorilor rezistenți care ar putea trebui abordate.

Membrii echipei de proiect și managerii de proiect pot lucra cu părțile interesate relevante pentru a aborda rezistența, oboseala și absorbția schimbărilor pentru a crește probabilitatea ca schimbarea să fie adoptată sau asimilată cu succes de către clienții sau destinatarii livrabilelor proiectului. Aceasta include comunicarea viziunii și a obiectivelor asociate cu schimbarea la începutul proiectului pentru a obține acceptarea schimbării. Beneficiile schimbării și impactul asupra proceselor de lucru ar trebui comunicate la toate nivelurile organizației pe parcursul proiectului.

De asemenea, este important să se adapteze viteza schimbării la apetitul, costul și capacitatea de schimbare a părților interesate și a mediului să asimileze schimbarea. Încercarea de a crea prea multe modificări într-un timp prea scurt poate duce la rezistență din cauza saturației schimbării. Chiar și atunci când părțile interesate sunt de acord în unanimitate că schimbarea va produce mai multă valoare sau va spori rezultatele, deseori întâmpină dificultăți în rezolvarea acțiunilor care vor aduce beneficii sporite. Pentru a favoriza realizarea beneficiilor, proiectul poate include, de asemenea, activități de consolidare a schimbării după implementarea acesteia în ordine pentru a evita ca oamenii să revină la starea inițială.

Teoriile ale schimbării reprezintă abordări teoretice care explică procesul de schimbare și încearcă să ofere strategii pentru gestionarea schimbărilor. Aceste teorii includ:

- Teoria celor 8 stadii ale schimbării a lui John Kotter - această teorie explică procesul de schimbare în 8 etape și subliniază importanța implicării liderilor în gestionarea schimbării.

- Teoria ciclului de viață a schimbării a lui Kurt Lewin - această teorie descrie procesul de schimbare în trei etape: dezghețarea, schimbarea și recongelarea, și subliniază importanța gestionării procesului de tranziție.

- Teoria schimbării organizaționale a lui Burke-Litwin - această teorie explică modul în care factorii organizaționali interacționează pentru a influența procesul de schimbare și subliniază importanța identificării și gestionării tuturor acestor factori.

Tehnicile de management al schimbărilor sunt strategii și instrumente folosite pentru a gestiona procesul de schimbare într-o organizație. Aceste tehnici includ:

- Planificarea schimbării - acesta este procesul prin care se dezvoltă un plan detaliat pentru gestionarea schimbării și se stabilesc obiectivele, activitățile și resursele necesare.
- Comunicarea - este esențială în gestionarea schimbării și include comunicarea deschisă, transparentă și constantă cu toți cei implicați în procesul de schimbare.
- Implicarea angajaților - implicarea angajaților este crucială pentru succesul schimbării și poate include implicarea în procesul decizional, formarea și instruirea, și încurajarea feedback-ului.

Analiza de impact reprezintă procesul de evaluare a impactului unei schimbări asupra organizației și a angajaților. Această analiză poate ajuta la identificarea riscurilor și a beneficiilor schimbării și la dezvoltarea unui plan de gestionare a acestora. Analiza de impact poate include evaluarea costurilor și beneficiilor, evaluarea efectelor asupra culturii organizaționale, a resurselor umane și a structurii organizaționale.

Recunoașterea și abordarea nevoilor părților interesate de a accepta schimbarea de-a lungul ciclului de viață al proiectului ajută la integrarea schimbării rezultate în activitatea proiectului, făcând mai probabil un rezultat de succes.

Teoria celor 8 stadii ale schimbării a lui John Kotter este un model conceptual care explică procesul de schimbare în organizații și subliniază importanța implicării liderilor în gestionarea acestui proces. Kotter a identificat 8 etape distincte pe care o organizație trebuie să le parcurgă pentru a implementa cu succes o schimbare.

Stadiul 1: Crearea unei urgențe - Primul pas în gestionarea schimbării este de a crea o urgență în organizație pentru a motiva oamenii să dorească schimbarea. Acesta poate fi generat prin prezentarea problemelor actuale și a provocărilor cu care organizația se confruntă.

Stadiul 2: Formarea unei echipe de conducere - Odată ce s-a creat o urgență, liderii organizației trebuie să formeze o echipă de conducere puternică pentru a ghida procesul de schimbare. Această echipă trebuie să aibă capacitatea de a influența și de a coordona schimbările.

Stadiul 3: Dezvoltarea unei viziuni și a unei strategii - Echipa de conducere trebuie să dezvolte o viziune clară și o strategie pentru schimbare. Aceasta trebuie să fie inspiratoare și să se concentreze pe obiectivele de lungă durată ale organizației.

Stadiul 4: Comunicarea viziunii - Viziunea și strategia pentru schimbare trebuie să fie comunicate în mod clar și constant către întreaga organizație. Aceasta ajută la crearea unei înțelegeri comune și îi motivează pe oameni să lucreze împreună pentru a atinge obiectivele.

Stadiul 5: Înarmarea cu instrumentele pentru acțiune - Oamenii trebuie să fie pregătiți și să primească instrumentele necesare pentru a pune în aplicare schimbarea. Acesta poate include formare, resurse, infrastructură și suportul necesar pentru a face schimbarea să fie posibilă.

Stadiul 6: Generarea de succese pe termen scurt - Este important să se obțină succese pe termen scurt pentru a menține entuziasmul și angajamentul oamenilor. Acestea pot fi utilizate ca baza pentru a continua eforturile de schimbare.

Stadiul 7: Consolidarea schimbării și producerea de mai multe schimbări - După ce s-au obținut primele succese, este important să se consolideze schimbarea prin încorporarea acestuia în cultura organizației și prin producerea de mai multe schimbări.

Stadiul 8: Încorporarea schimbării în cultura organizației - În final, schimbarea trebuie să fie încorporată în cultura organizației și să devină parte din modul de funcționare al acesteia. Acesta asigură că schimbarea este sustenabilă

Teoria ciclului de viață a schimbării a lui Kurt Lewin este una dintre cele mai cunoscute și utilizate teorii privind procesul de schimbare în organizații. Această teorie susține că procesul de schimbare se desfășoară în trei etape interdependente: dezghețarea, schimbarea și recongelarea.

Prima etapă, dezghețarea, presupune recunoașterea nevoii de schimbare și pregătirea pentru aceasta. Aceasta poate implica crearea unor condiții favorabile schimbării prin dezvoltarea unei înțelegeri clare a problemei și a motivelor pentru schimbare, precum și prin comunicarea acestei informații în mod eficient și într-un mod care să genereze sprijinul pentru schimbare.

A doua etapă, schimbarea, se referă la implementarea schimbării propriu-zise. Aceasta poate implica schimbarea proceselor, structurilor sau culturii organizaționale, precum și adoptarea de noi abordări sau tehnologii. În această etapă, este important ca liderii să fie foarte atenți la nevoile și preocupările angajaților și să ofere sprijin și orientare pentru a asigura succesul schimbării.

Ultima etapă, recongelarea, presupune stabilizarea noii situații și consolidarea schimbărilor în viața organizației. Aceasta poate implica adaptarea la noile procese sau structuri, consolidarea schimbărilor culturale și dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare și evaluare pentru a se asigura că schimbarea a fost durabilă și sustenabilă.

În concluzie, teoria ciclului de viață a schimbării a lui Kurt Lewin subliniază importanța gestionării procesului de tranziție și recunoaște că schimbarea este un proces continuu și că procesul de recongelare poate să se repete în timp. Această teorie poate fi foarte utilă pentru liderii organizaționali care doresc să implementeze cu succes schimbări semnificative în organizația lor.

Teoria schimbării organizaționale a lui Burke-Litwin este o teorie complexă care examinează modul în care factorii organizaționali interacționează pentru a influența procesul de schimbare. Această teorie se concentrează pe 12 factori interdependenți care trebuie identificați și gestionați pentru a facilita schimbarea și a asigura succesul într-un proces de schimbare organizațională.

Acești factori sunt împărțiți în două categorii: factori de mediu și factori organizaționali interni. Factorii de mediu includ factori cum ar fi tehnologia, economia, legislația și cultura societății în care organizația operează. Factorii

organizaționali interni includ factori cum ar fi strategia organizației, structura, sistemul de management, cultură, leadership-ul, motivația și performanța individuală.

Teoria Burke-Litwin afirmă că acești factori sunt interdependenți și că modificarea unuia dintre acești factori va afecta ceilalți factori. Prin urmare, o abordare integrată este necesară pentru a gestiona procesul de schimbare și pentru a obține succesul schimbării organizaționale. Această teorie subliniază importanța înțelegerii profunde a organizației și a factorilor care influențează schimbarea pentru a asigura succesul procesului de schimbare organizațională.

SUCCES!

Verificați-va cunoștințele!

1.Care este primul pas în procesul de schimbare organizată?

a) Identificarea nevoii de schimbare

b) Dezvoltarea unei viziuni

c) Implementarea schimbării

d) Evaluarea schimbării

2.Care este cel mai important factor pentru succesul schimbării organizate?

a) Bugetul

b) Comunicarea eficientă

c) Numărul de angajați implicați

d) Gradul de autoritate al liderului de schimbare

3.Care este scopul principal al unei echipe de gestionare a schimbării?

a) Să planifice și să implementeze schimbarea

b) Să creeze o cultură de schimbare în organizație

c) Să evalueze impactul schimbării

d) Să formeze angajații pentru a face față schimbării

4.Care este cel mai important aspect al comunicării în procesul de schimbare organizată?

a) Frecvența comunicării

b) Sinceritatea comunicării

c) Claritatea comunicării

d) Tonul comunicării

5.Care dintre următoarele metode de implementare a schimbării este cea mai eficientă?

a) Implementarea prin intermediul unor directive de sus în jos

b) Implementarea prin intermediul unei echipe de angajați voluntari

c) Implementarea prin intermediul unui program de instruire extins

d) Implementarea prin intermediul unui proces incremental