

Pecyn Cymorth ar Reoli Gwrthsafiad

Pwrpas y Pecyn Cymorth

Bwriad y ddogfen hon yw rhoi canllawiau a chymorth i arweinwyr a rheolwyr ynghylch rheoli gwrthsafiad a helpu timau i reoli newid. Mae hyn mewn ymateb i'r newidiadau sy'n cael eu gweithredu o ganlyniad i gyflwyno'r gyfres newydd o gymwysterau Adeiladu a Pheirianeg Gwasanaethau Adeiladu.

Sut mae defnyddio'r Pecyn Cymorth

Mae'r adran gyntaf yn nodi ffynonellau a rhesymau posibl dros wrthsafiad, ac mae'r ail adran yn nodi wyth cam i gymhwyso gweithrediad llwyddiannus.





Cynnwys

Cyflwyniad	3
Ffynonellau gwrthsafiad	4
Wyth cam ar gyfer rheoli gwrthsafiad	5
Beth na ddylech chi ei wneud wrth reoli gwrthsafiad	8
Cynllun rheoli gwrthsafiad	9





Cyflwyniad

Y rheolwyr gwrthsafiad mwyaf effeithiol yw'r rhai sy'n meddu ar hygrededd a pharch yr unigolyn sy'n gwrthsefyll newid. Mae hyn yn golygu mai'r arweinyddiaeth sydd yn y sefyllfa orau i reoli gwrthsafiad o fewn eu meysydd eu hunain.

Pam fod gwrthsafiad yn digwydd?

Er bod gwrthsafiad yn ymateb dynol arferol mewn cyfnodau o newid, mae'n bosibl lliniaru llawer arno drwy reoli'r newid yn dda.

Mae'n bosibl y bydd rhai canolfannau, timau, ac/neu unigolion yn ei chael yn anodd delio â chyflwyniad y cymwysterau newydd hyn, ac efallai y byddant yn bryderus ac yn teimlo straen wrth symud tuag at ddyfodol anghyfarwydd.

Mae ymchwil ar swyddogaeth yr ymennydd yn dangos bod gwrthsefyll nid yn unig yn adwaith seicolegol i newid, ond hefyd yn adwaith ffisiolegol. Wrth gyflwyno ffordd newydd o wneud rhywbeth, yr ymateb ffisiolegol yw dychwelyd i'r hyn mae'r ymennydd eisoes yn ei wybod. Mae pobl yn gallu addasu eu hymddygiad, ond mae'n broses anodd, hyd yn oed i'r ymennydd ei hun.

Sut beth yw gwrthsafiad?

Mae gwrthsafwyr yn gallu bod yn llafar neu'n dawel. Dyma'r ddau brif fath o wrthsafwyr:



Gwrthsafwr Llafar

Ymddygiadau Sampl

- Gwrthsefyll neu'n cwestiynu strategaeth ar gyfer newid
 - Nid yw'n newid ei ymddygiad, hyd yn oed ar ôl cael eglurhad neu arweiniad fwy nag unwaith
 - Cyfathrebu'r heriau sy'n wynebu pobl wrth newid
 - Mae ganddo ymateb negyddol i newid
 - Mae'n lledaenu ac yn lleisio ei farn negyddol ynglŷn â newid yn gyhoeddus
- Hawdd ei arsylwi
 - Prif nodwedd ar gyfer nodi a rheoli gwrthsafiad sefydliadol

Mae **83% o'r gwrthsafwyr sy'n cael eu nodi gan sefydliadau yn wrthsafwyr llafar.**



Gwrthsafwr Tawel

Ymddygiadau Sampl

- Teimlo'n negyddol ynghylch newid ond nid yw'n mynegi hynny i'w gydweithwyr
 - Nid yw'n newid ei ymddygiad, hyd yn oed ar ôl cael eglurhad neu arweiniad fwy nag unwaith
 - Mae'n ymateb yn llugoer neu'n negyddol i newid ond nid yw'n mynegi ei farn i'r rheolwr nac i eraill
- Anodd ei arsylwi
 - Ddim fel arfer yn cael ei ystyried fel marciwr ymddygiad gwrthsafol

Mae **17% o'r gwrthsafwyr sy'n cael eu nodi gan sefydliadau yn wrthsafwyr tawel.**



Ffynonellau gwrthsafiad

Wrth baratoi ar gyfer gwrthsafiad, mae treulio amser yn edrych ar y ffynonellau tebygol yn gallu bod yn fuddiol. Dyma rai enghreifftiau o ffynonellau cyffredin gwrthsafiad ar gyfer y rhan fwyaf o newidiadau:

- staff sydd wedi buddsoddi'n fawr yn y ffordd bresennol o wneud gwaith
- y bobl a greodd y ffordd bresennol o wneud gwaith a fydd yn cael ei newid
- gweithwyr sy'n disgwyl y bydd mwy o waith o ganlyniad i'r newid
- y rheiny a oedd yn eirioli dros ffordd arall o wneud pethau na chafodd ei dewis
- pobl sydd wedi bod yn llwyddiannus iawn ac sydd wedi'u gwobrwyo yng nghyswllt y ffordd bresennol o weithio.

Mae'r grwpiau hyn yn ffynonellau tebygol gwrthsafiad, ac fe ddylid mynd i'r afael â nhw'n rhagweithiol gyda thactegau wedi'u targedu i leihau'r gwrthwynebiadau. Er bod gan bob sefydliad rai pobl a fydd yn gwrthsefyll unrhyw beth newydd dim ond oherwydd ei fod yn newydd, mae pryderon dilys gan fwyafrif helaeth y gweithwyr sy'n dangos amharodrwydd i gymryd rhan. Rôl arweinwyr a rheolwyr yw deall beth yw'r pryderon hynny a meddwl am wrthfesurau targed. Mae pobl yn gwrthsefyll newid am amrywiaeth o resymau, gan gynnwys anghytuno dros ffeithiau, a rhagfarn seicolegol ddwfn.

Mae'n bosibl y bydd gan rai pobl sy'n gwrthsefyll y newid fwy nag un rheswm dros wneud hynny. Weithiau, mae'r rheswm y maen nhw'n ei roi yn cuddio'r gwir reswm, sy'n gallu bod yn un personol iawn. Mae hyn yn ychwanegu at y cymhlethdod. Bydd angen i chi gydnabod bod pobl yn gweithio drwy broses o newid seicolegol wrth iddynt adael i'r hen ffordd fynd, a dod i dderbyn neu wrthod y ffordd newydd.

Camau gwrthsafiad:

Gwrthod



Teimlo'n ddig ac yn
rhwystredig



Derbyn, naill ai mewn ffordd
negyddol neu gadarnhaol

Rôl arweinydd yw deall y pryderon hynny a gweithredu i ddatrys neu leihau'r broblem, neu ddangos bod y pryderon yn ddi-sail.





Wyth cam ar gyfer rheoli gwrthsafiad

Mae gwrthsafiad yn digwydd ar lefel unigol am resymau penodol ac unigryw. Mae'n bosibl y bydd barn un gweithiwr ar y newid yn wahanol iawn i farn gweithiwr arall, hyd yn oed os ydynt yn perthyn i'r un adran. Mae model rheoli newid unigol, fel ymwybyddiaeth, dymuniad, gwybodaeth, gallu ac atgyfnerthiad (ADKAR), yn rhoi sail ar gyfer deall sut mae un unigolyn yn prosesu newid, ac mae'n gymorth wrth ddeall pam fod unigolyn penodol yn gwrthod newid.

Bydd y 8 cam canlynol yn rhoi camau gweithredu pendant i chi eu rhoi ar waith â'ch timau.

1. Gwrando ar wrthwynebiad a'i ddeall

- un peth hanfodol y dylai pob rheolwr ei wneud wrth greu'r awydd am newid yw gwrando
- mewn llawer o achosion, mae gweithwyr eisiau cael eu clywed ac eisiau lleisio eu gwrthwynebiad
- yn aml gall deall y gwrthwynebiadau hyn arwain at lwybr clir tuag at ddatrysiad
- mae gwrando hefyd yn gallu helpu rheolwyr i nodi unrhyw gamddealltwriaeth ynghylch y newid.

2. Canolbwyntio ar y 'beth' ac anghofio am y 'sut'

- ar gyfer rhai mathau o newid, mae'n effeithiol i reolwyr anghofio am y 'sut' a chyfleu 'beth' sydd angen ei newid (canolbwyntio ar ganlyniadau)
- mae'r broses hon yn trosglwyddo perchnogaeth y datrysiad i'r gweithwyr.

3. Adnabod y rhwystrau

- bod yn ymwybodol o rwystrau a deall y gallant fod yn gysylltiedig â materion teuluol, materion personol neu gyfyngiadau corfforol
- dylech ddeall sefyllfa unigol y gweithiwr. Gall rhywbeth sy'n edrych fel gwrthsafiad neu wrthwynebiad i'r newid fod yn rhwystrau cudd na all y gweithiwr weld heibio iddynt
- penderfynwch ar ffyrdd y gallai eich canolfan fynd i'r afael â'r rhwystrau hyn.



4. Darparu dewisiadau a chanlyniadau syml a chlir

- mae adeiladu awydd yn ymwneud â dewis. Gall rheolwyr hwyluso'r broses hon drwy fod yn glir ynglŷn â'r dewisiadau sydd gan weithwyr yn ystod y newid
- dylech gyfathrebu mewn termau clir a syml beth yw'r dewisiadau a'r canlyniadau ar gyfer pob gweithiwr
- dylech ddangos 'Beth Ydw i'n ei Gael Allan Ohono' ar gyfer pob gweithiwr
- trwy ddarparu dewisiadau syml a chlir, gallwch roi'r berchnogaeth a rheolaeth yn ôl yn nwylo'r gweithwyr.

5. Creu gobaith

- bydd llawer yn ymateb i'r cyfle am ddyfodol gwell
- gall rheolwyr greu'r awydd am newid drwy rannu eu hangerdd am newid, a drwy greu cyffro a brwdfrydedd
- bydd pobl yn dilyn arweinydd sy'n gallu creu gobaith, a rhywun maen nhw'n ei barchu ac yn ymddiried ynddo.

6. Dangos y buddion mewn ffordd amlwg a real

I rai gweithwyr, a wêl a grêd, felly dangoswch fuddion newid mewn ffordd amlwg a real:

- rhannwch astudiaethau achos o sut mae pobl eraill wedi rheoli her debyg
- gallwch wahodd gwsteion i rannu tystebau ynglŷn â sut maen nhw wedi goresgyn heriau
- dangoswch lwyddiant mewn ffordd weladwy.





7. Gwneud apêl bersonol

Mae apêl bersonol yn gweithio'n dda gyda pherthnasau gonest ac agored lle mae yna lawer o ymddiriedaeth a pharch. Gallai apêl bersonol swnio fel hyn:

- “Rwy'n credu yn y newid hwn”
- “Mae'n bwysig i mi”
- “Mi fyddwn yn hoffi cael dy gefnogaeth”
- “Mi fyddet ti'n cefnogi'r coleg/yr adran wrth wneud i'r newid hwn weithio”

8. Argyhoeddi'r gwrthwynebwyd cryfaf

- Gall rheolwyr ddefnyddio ymyrraeth arbennig i argyhoeddi gwrthwynebwyd cryf a llafar
- Gall y gwrthwynebwyd cryfaf ddod yn rhai o'ch eiriolwyr cryfaf
- Maent yn aml yr un mor llafar eu cefnogaeth ag yr oeddynt eu gwrthwynebiad





Beth na ddylech chi ei wneud wrth reoli gwrthsafiad

Mae gwrthsefyll newid yn normal ac fe ddylai gael ei reoli. Ceisiwch osgoi'r canlynol wrth reoli gwrthsafiad yn eich meysydd:

- brwydro yn erbyn gwrthsafiad gweithwyr
- ceisio perswadio'r gweithwyr i "hoffi" y newidiadau; dylech ganolbwyntio ar eu cael i'w derbyn
- ei gymryd yn bersonol
- osgoi gweithwyr sydd â chwestiynau, hyd yn oed os nad ydych yn gwybod yr ateb
- disgwyl bod yr holl atebion gennych chi drwy'r amser
- osgoi rhoi newyddion drwg
- anwybyddu, osgoi, neu obeithio y bydd y gwrthsafiad yn diflannu
- gadael i aelod o'r uwch dîm arwain ddelio â'r holl waith cyfathrebu.



Cynllun rheoli gwrthsafiad

Dyma dempled enghreifftiol i'ch helpu chi i reoli gwrthsafiad.

Penderfynwch ar natur y gwrthsafiad y byddwch yn ei wynebu a datblygu strategaeth i gael gwared ar y gwrthsafiad neu ei leihau

Rhestrwch aelodau'r grŵp
o randdeiliaid

Rhestrwch eu rhesymau
personol ac fel grŵp dros
wrthsefyll y newid

Nodwch lefel y
gwrthsafiad

(Uchel, Canolig, Isel)

Ysgrifennwch eich
strategaeth ar gyfer delio
â'r gwrthsafiad.

Cynlluniwch a nodwch
PWY fydd yn gweithredu
a SUT