

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



**Масштабы, темпы,
непредсказуемость изменений
сейчас выше, чем когда-либо**



**Развитие способности
управлять изменениями –
залог **успеха** в личной карьере
и в работе компании**

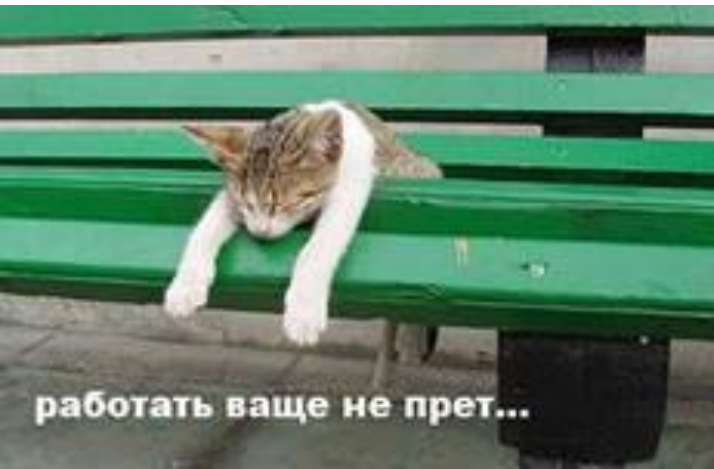
ИЗМЕНЕНИЯ происходят **ТРУДНО**

ИЗМЕНЕНИЯ **ДОРОГИ**

ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ

ИЗМЕНЕНИЙ нужно

МНОГО



работать вам не прет...

**Методология преодоления
сопротивления изменениям **Блэка
Стюарта и Хэла Греггерсена****

**ЛЮБЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
НАЧИНАЮТСЯ С ЛЮДЕЙ – С **ЛИДЕРА И
КОМАНДЫ****

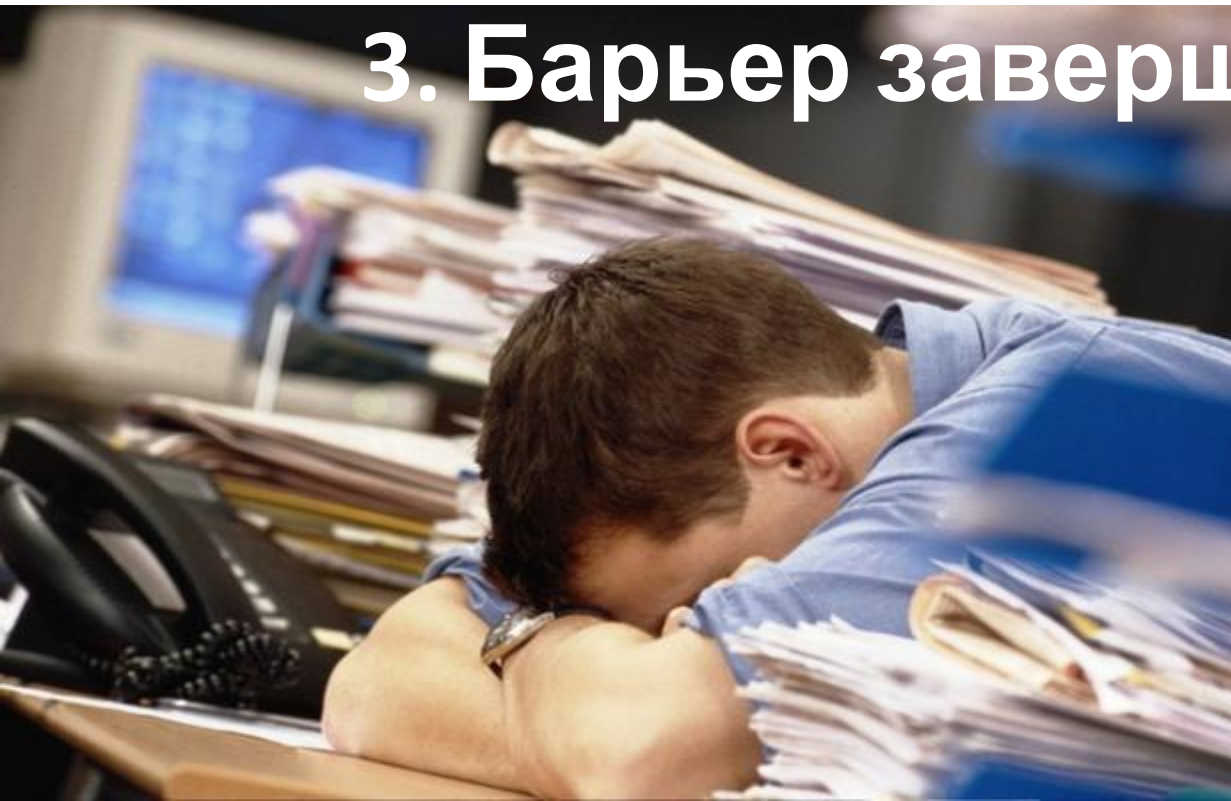


БАРЬЕРЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ:

1. Барьер видения

2. Барьер действия

3. Барьер завершения



ЦИКЛ ИЗМЕНЕНИЙ

- **1 СТУПЕНЬ** –делать правильную вещь и делать ее хорошо
- **2 СТУПЕНЬ** –увидеть, что правильная вещь теперь является неправильной
- **3 СТУПЕНЬ** – делать новую правильную вещь, но вначале делать ее плохо
- **4 СТУПЕНЬ** - со временем делать новую правильную вещь хорошо

Барьер 1 :

НЕСПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

причины:

- мы не способны видеть потому, что ослеплены светом уже виденного**
- мы помещаем свои искаженные ментальные карты в центр**

РЕШЕНИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРА

***№1:помочь людям увидеть
необходимость изменения***

- **1 - КОНТРАСТ - ПОДЧЕРКНУТАЯ
РАЗНИЦА МЕЖДУ «СЕГОДНЯ» И «ЗАВТРА»**
- **2 - КОНФРОНТАЦИЯ - ОБЪЯСНЕНИЕ,
ЧТО СТАРАЯ КАРТА ОШИБОЧНА С
МАКСИМАЛЬНЫМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ВСЕХ
ОРГАНОВ ЧУВСТВ**

**Для создания высокого
уровня контраста
необходимо сделать 3**

шага:

- 1. Сконцентрироваться на ключевых 20% различий**
- 2. Увеличить (даже преувеличить) отличия между старым и новым**
- 3. Создать визуальные представления , или картины, старого и нового**

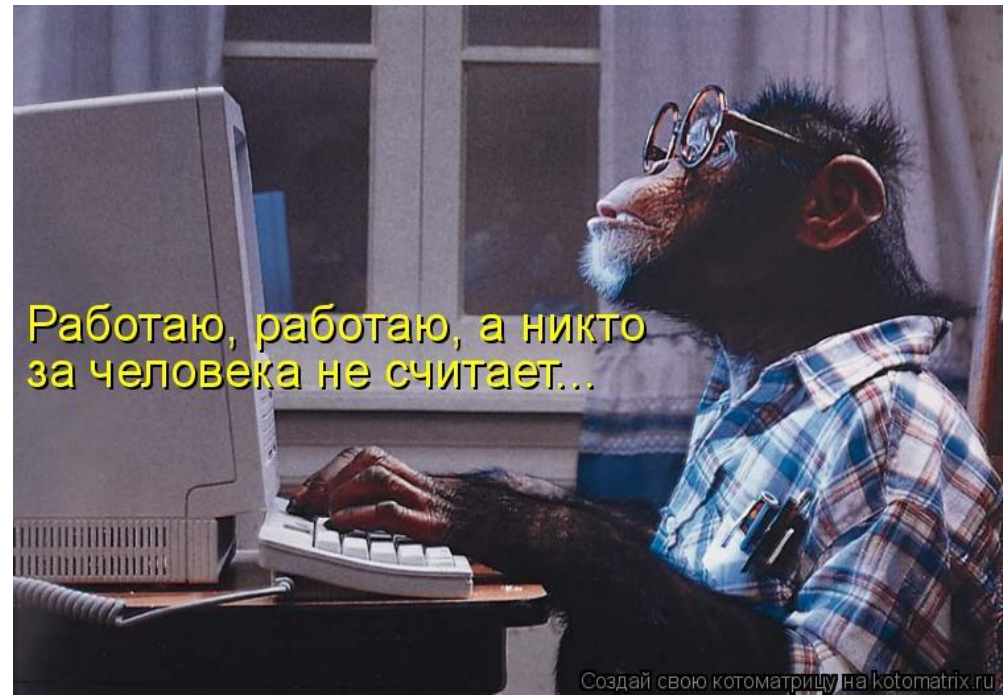
Для создания высокого уровня конфронтации необходимо:

- 1. Повторяйте сообщения о новой и старой картах **снова и снова и еще раз**
- 2. Создавайте **неизбежные** конфронтации с **высоким** уровнем воздействия
- 3. Сосредотачивайте опыт на контрастах, которые по , вашему мнению, являются **ключевыми**
- 4. Убедитесь, что в данном опыте задействовано как можно **больше органов чувств**
- 5. Сделайте так, чтобы людям **не удалось** с легкостью **уклониться** от данного опыта

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В ПРЕОДОЛЕНИИ БАРЬЕРА №1 :

1. «ОШИБКА ДЛИННОГО СПИСКА»

2. «ДО МЕНЯ ДОШЛО»



Работаю, работаю, а никто
за человека не считает...

Барьер 2 : НЕСПОСОБНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ

причины:

**ЛЮДИ НЕ ХОТЯТ ПЛОХО ДЕЛАТЬ
НОВУЮ ПРАВИЛЬНУЮ ВЕЩЬ И
СТРЕМЯТСЯ ДЕЛАТЬ ХОРОШО
СТАРУЮ НЕПРАВИЛЬНУЮ - НИКТО
НЕ ХОЧЕТ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ СВОЮ
НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ**

РЕШЕНИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРА №2: помочь людям НАЧАТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ

- **1. Убедиться, что люди отчетливо видят назначение и цель**
- **2. Обеспечить их знаниями, ресурсами и инструментами, необходимыми для достижения цели**
- **3. Во время движения к новой цели**

Барьер 3 : НЕСПОСОБНОСТЬ ЗАВЕРШИТЬ ДЕЛО

причины:

- 1. усталость людей, непосредственно осуществляющих изменения**
- 2. недостаточная степень доверия к лидеру**
- 3. разочарование от первых результатов внедрения изменения в связи с еще низкой компетентностью, неуверенность в том, что двигаются верно**

**Прежняя компетентность имеет
очень большую
притягательную силу**



РЕШЕНИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРА №3: ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ ДОБРАТЬСЯ ДО ФИНИША

- ***1. Наличие лидера изменений, способного поддерживать первые усилия***
- ***2. составление карты прогресса***
- ***3. «приборный щиток» прогресса***



ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ ДОЛЖНЫ:

- **1. Находиться на месте действия**
- **2. Заботиться о необходимых усилиях,
а не о результатах**
- **3. Противопоставлять
естественным негативным
последствиям позитивные
результаты**

СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ПРОГРЕССА

Регулярное информирование исполнителей о прогрессе (сообщать всю - хорошую и плохую информацию)

В отсутствие какой-либо информации или выводов от руководства люди формируют свои собственные

выводы



«ПРИБОРНЫЙ ЩИТОК» ПРОГРЕССА ИЗМЕНЕНИЙ

ЧТО вы считаете ключевыми единицами измерений

КАК вы будете оценивать результаты измерений

КОГДА вы начнете измерения и с какой периодичностью будете их производить

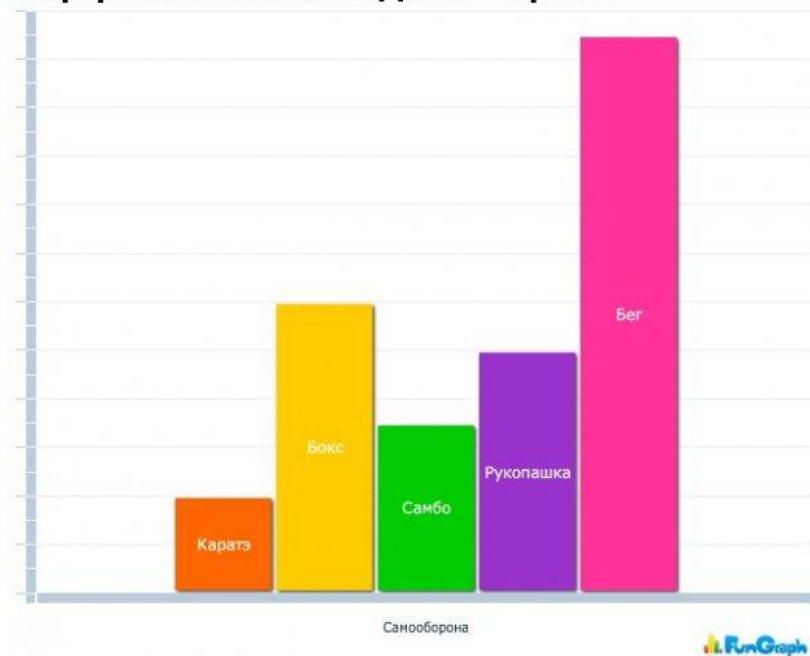
необходимо установить

ЦЕЛЕВЫЕ

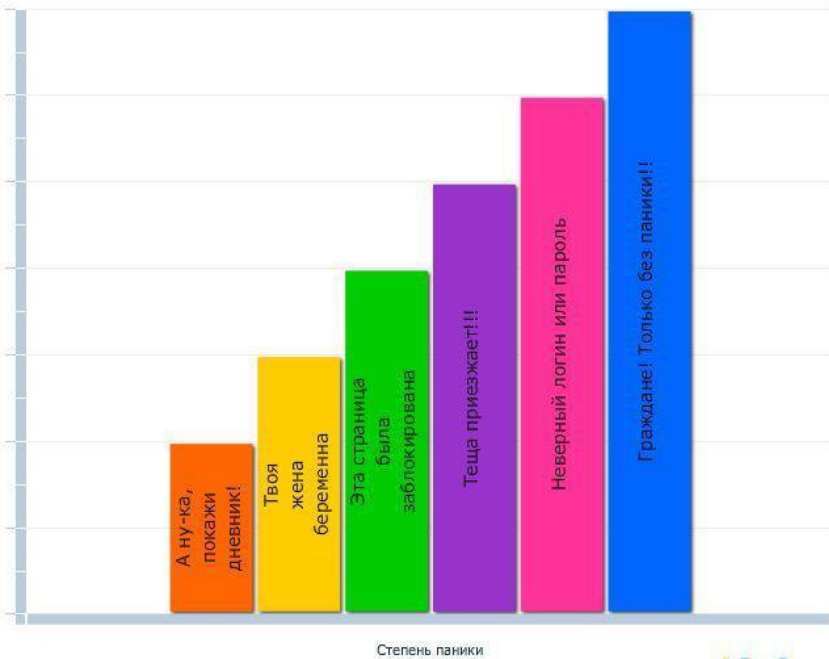
уровни

**ГРАФИЧЕСКИЕ
ИЗОБРАЖЕНИЯ
ОКАЗЫВАЮТ НА ЛЮДЕЙ
БОЛЕЕ СИЛЬНОЕ
ВОЗДЕЙСТВИЕ, ЧЕМ
ПРОСТО ЧИСЛОВЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ**

Эффективность единоборств



Слова, которые действительно вызывают панику



**ДИАГРАММЫ,
ОТОБРАЖАЮЩИЕ
ДОСТИГНУТЫЙ ПРОГРЕСС
ВО ВРЕМЕНИ ПО
ОТНОШЕНИЮ К КОНЕЧНОЙ
ЦЕЛИ, ПОМОГАЕТ ЛЮДЯМ
НЕ ПОТЕРЯТЬСЯ В ПУТИ**

ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ КАРТЫ ПРОГРЕССА

ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ	МЕТОД	ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ЛИНИЯ ОТСЧЕТА	ЦЕЛЬ
1				
2				
3				
4				
5				

ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА КОММУНИКАЦИИ ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

КТО	ЧТО	КОГДА	КАК

КЛЮЧ

К УСПЕШНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

=

ВИДЕНИЕ+ДЕЙСТВИЕ+ЗАВЕРШЕНИЕ



ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ:

- **УПРЕЖДАЮЩЕЕ** - **НАИМЕНЕЕ**
ДОРОГОСТОЯЩЕЕ , НАИБОЛЕЕ ТРУДНОЕ
- **РЕАКТИВНОЕ** – **НАИБОЛЕЕ**
РАСПРОСТРАНЕННОЕ
- **КРИЗИСНОЕ** – **НАИБОЛЕЕ**
ДОРОГОСТОЯЩЕЕ, НАИМЕНЕ ТРУДНОЕ

Лидеры, осуществляющие упреждающие изменения получают больше преимуществ !