

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**



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



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

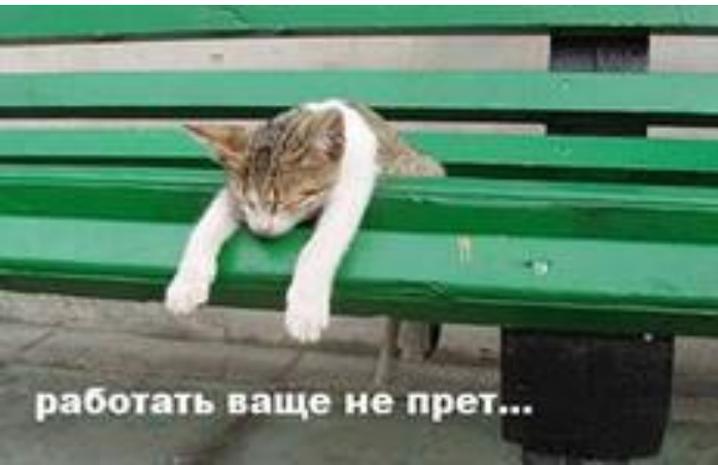
**ИЗМЕНЕНИЯ** происходят **ТРУДНО**

**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****

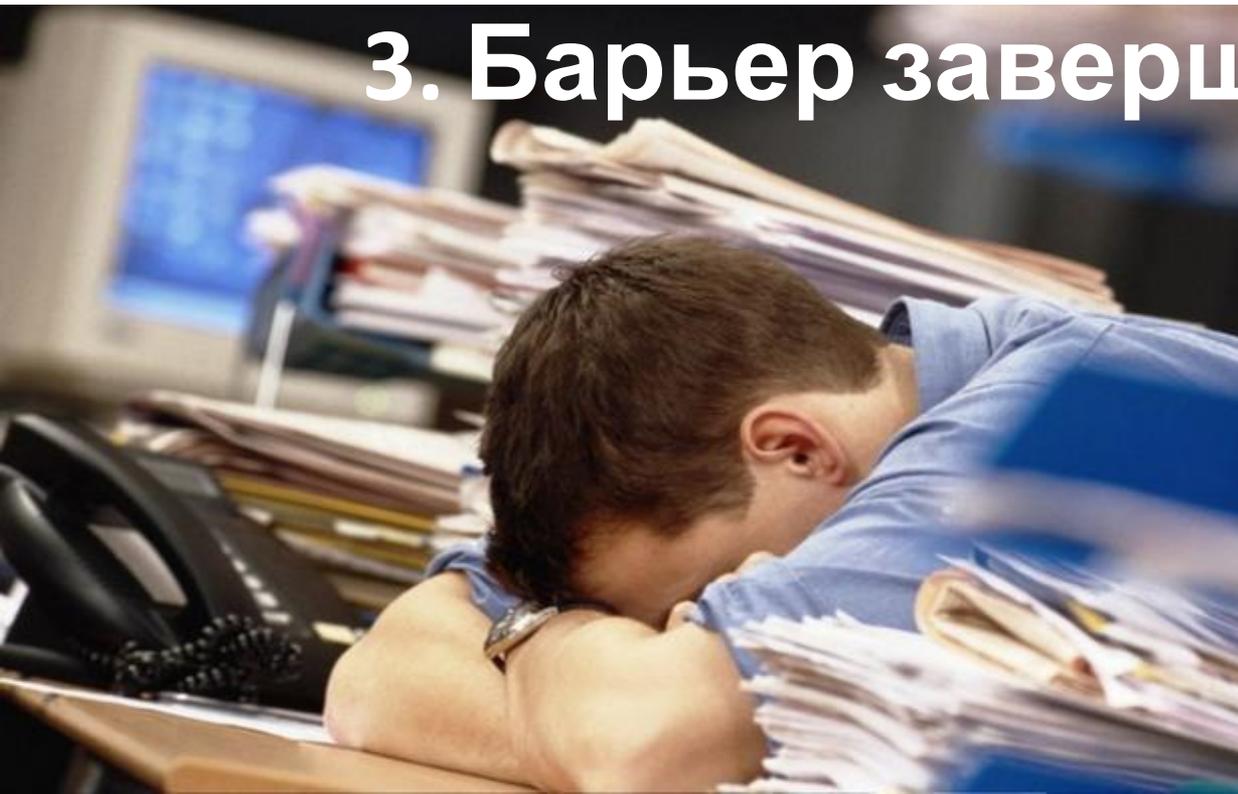


# ***БАРЬЕРЫ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ:***

**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**

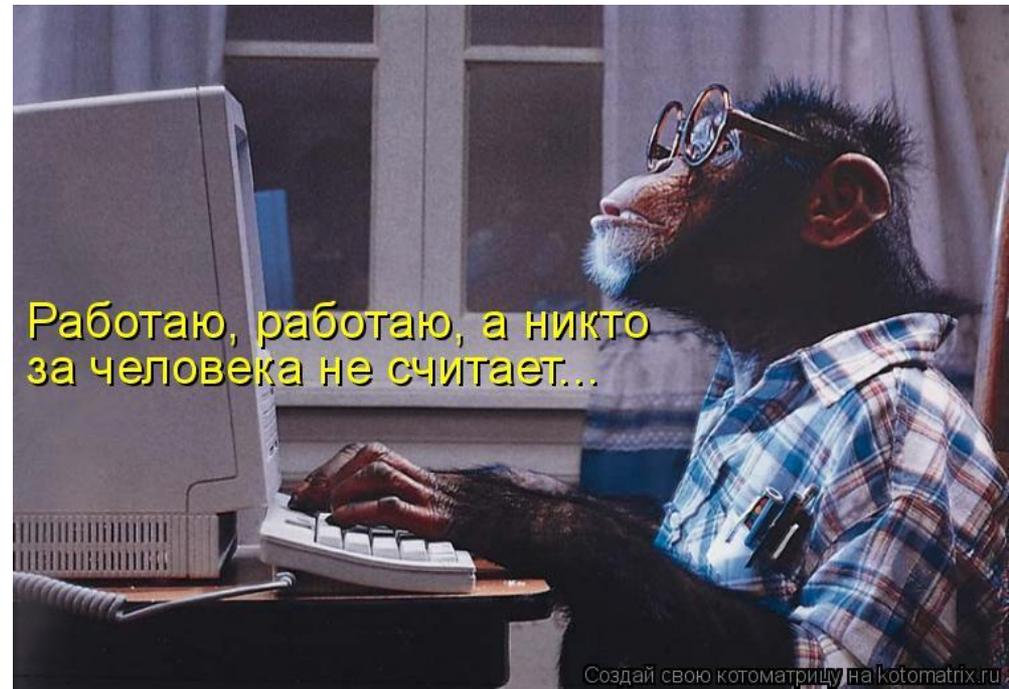
# **Для создания высокого уровня конфронтации необходимо:**

- 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

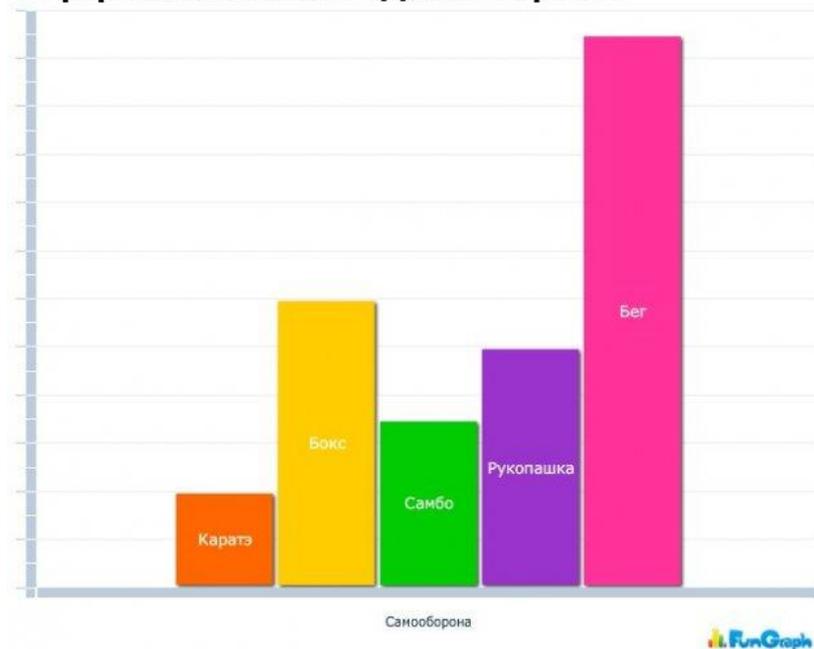
необходимо установить

**ЦЕЛЕВЫЕ**

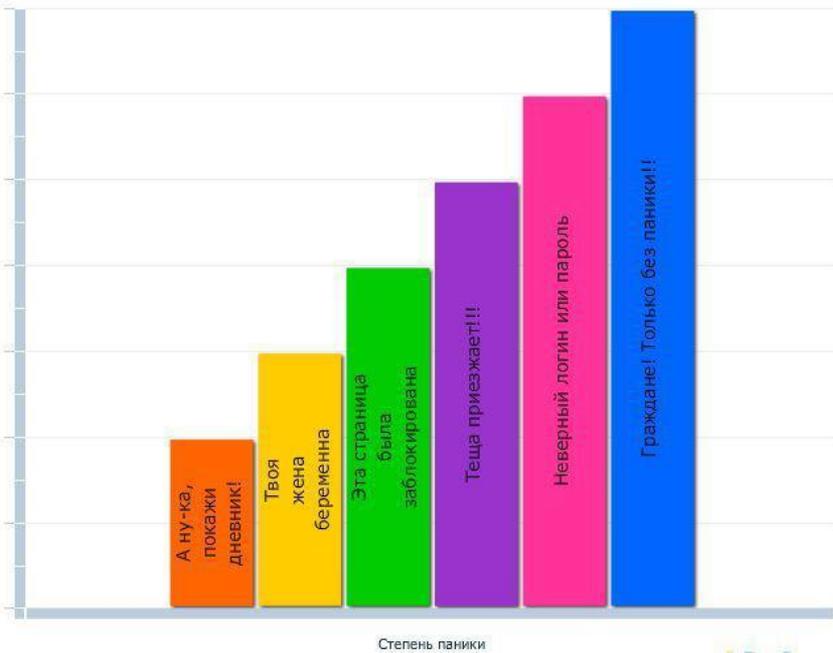
уровни

# 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***

<b>ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ</b>	<b>МЕТОД</b>	<b>ПЕРИОДИЧНОСТЬ</b>	<b>ЛИНИЯ ОТСЧЕТА</b>	<b>ЦЕЛЬ</b>
1				
2				
3				
4				
5				

# ***ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА КОММУНИКАЦИИ ВО ВРЕМЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ***

<b>КТО</b>	<b>ЧТО</b>	<b>КОГДА</b>	<b>КАК</b>

**КЛЮЧ**  
**К УСПЕШНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ**  
**=**  
**ВИДЕНИЕ+ДЕЙСТВИЕ+ЗАВЕРШ**  
**ЕНИЕ**



# **ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ:**

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

*Лидеры, осуществляющие упреждающие изменения получают больше преимуществ !*