

Методология изменений - современный подход

- Системный подход к управлению с учетом растущей комплексности внешней и внутренней среды.
- Основной путь - целевое развитие организационных структур и персонала
- Разделение на бизнес – процессы, оптимизация БП и, соответственно, организационной структуры
- Децентрализация полномочий и ответственности (по результатам и издержкам)
- Оптимизация технологических процессов
- Аутсорсинг

***Три цели организационного развития
персонала:***

- Изменение отношения к работе
- Модификация поведения
- Стимулирование изменений в структуре, культуре и политике компании

Проблема смены парадигм сознания:

- *Никакая организация не может измениться сразу и целиком. Существует некоторый период, когда «приемлемые идеи уже не эффективны, а эффективные еще не приемлемы»*

Стаффорд Бир



*Старые взгляды
не ведут
к новому сыру*

- *Самые трудноискоренимые привычки – те, которые когда-то давно давали неплохие результаты и активно поощрялись*
- *Чем большего процветания добивается организация благодаря определенным прижившимся технологиям, тем выше ее сопротивление любым переменам и инновациям при попытке отойти от данной технологии*

Мы часто пытаемся развить успех только с помощью повторения тех действий, которые ранее приводили к положительному результату, не понимая, что игра изменилась.

Александр Фридман

Условия, при которых изменения могут встречать сопротивление

- Высоки затраты, связанные с реализацией задуманных изменений;
- Чем масштабнее изменения в организационной структуре, тем сильнее оказываемое им сопротивление;
- Чем большие изменения требуются **в поведении каждого человека**, тем большее сопротивление они встречают.

Сфера сопротивления

Рационализация.

Преобладают явные формы инструментального сопротивления.

- Апелляция к сложности материала и его непониманию
- Не выполнение задачи, при указании причин не выполнения

Возмущение.

Преобладают явные формы эмоционального сопротивления.

- Саботаж, протесты
- Готовность группы поддерживать критику
- Компрометация тренера на личных основаниях

Избегание. Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления.

- Создание технических сбоев, затруднения в информации
- Ссылка на трудности, критика нововведений
- Углубление в частности, затягивание времени

Аморфность. Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления.

- Феномен выученной беспомощности (все равно не получится)
- Образование фракций, интриги
- Рассказывание не к месту о личных и внешних делах

- *Соппротивление изменениям – это не зло, не лень или порок человека.*
- *Соппротивление – это как инстинкт самосохранения, как стабилизатор.*
- *Соппротивление – совершенно нормально, с ним нужно только правильно работать.*