

## Основные причины сопротивления изменениям и способы работы с ними

- Информационная закрытость (никто не знает: что происходит и к чему это все приведет), непонимание: зачем нужны перемены, игнорирование руководством и инициаторами изменений мнения сотрудников.

*Способ преодоления: обеспечение понимания сотрудниками проводимых изменений через разъяснительные беседы, расширенное обсуждение, дискуссии, различные способы вовлечения: конкурсы, мозговые штурмы, завтраки инноваторов, предоставление максимальной самостоятельности.*

- Некомпетентность среднего менеджмента в области управления, например, делегирование воспринимается как простое перекладывание работы на подчиненных с целью освободить руководителя.

***Способ преодоления:*** развитие профессионализма сотрудников, обучение менеджеров, интенсификация общения и коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, подготовка внутренних функциональных тренеров из числа наиболее опытных специалистов, разработка учебных тренинговых программ.

- Высокие показатели и успех организации в прошлом, хорошие показатели в настоящем по сравнению с другими – «раз все хорошо, то зачем что-то менять?»

***Способ преодоления:*** пояснение коварности момента и возможности изменения тенденций. «Открытие глаз» на реальную картину перемен. Аргументы: «если все хорошо, то это не значит, что не может быть еще лучше». Описание реального положения дел, рассказ о рисках пассивности и отсутствия изменений.

- Сопротивление из-за страха – не было бы хуже.

*Способ преодоления: Работа по минимизации рисков, большая информационная открытость, привлечение мнения экспертов, нейтрализация воздействия сотрудников, сопротивляющихся изменениям.*

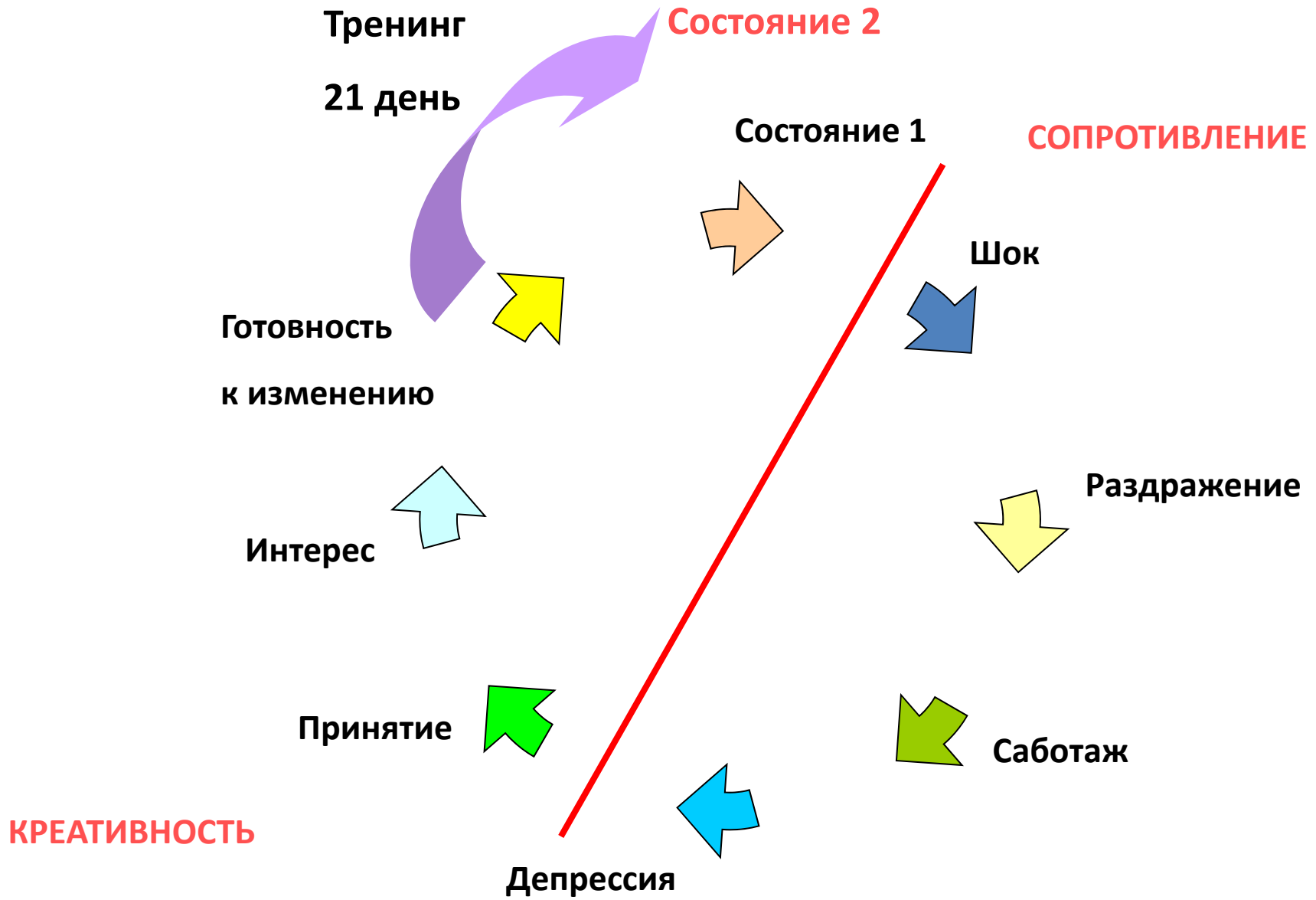
- Лидер организации не является лидером изменений, не инициирует их.  
Сопротивление из-за невключенности ключевых руководящих фигур: «им не надо, а мне тогда зачем?»

***Способ преодоления:*** привлечение руководства к изменениям, поддержка и признание работы агентов изменений, личный пример лояльности и заинтересованности в изменениях.

## Кривая принятия изменений по Адамсу

1. Отрицание или шок ("этого не может быть!")
2. Гнев и агрессия ("почему со мной?!", "кто виноват?!")
3. "Торг" («как бы минимально пострадать?», «я ведь хитрый, сейчас быстро что-нибудь придумаем!»)
4. Депрессия и отчуждение ("ничего не хочу", "мне ничего не нужно", "всё безразлично")
5. Принятие сложившейся ситуации и выстраивание новой стратегии (переосмысление целей и задач, прошлых действий)

# Кривая принятия изменений по Адамсу



## *Toyota запустила процесс изменения качества более 30 лет назад*

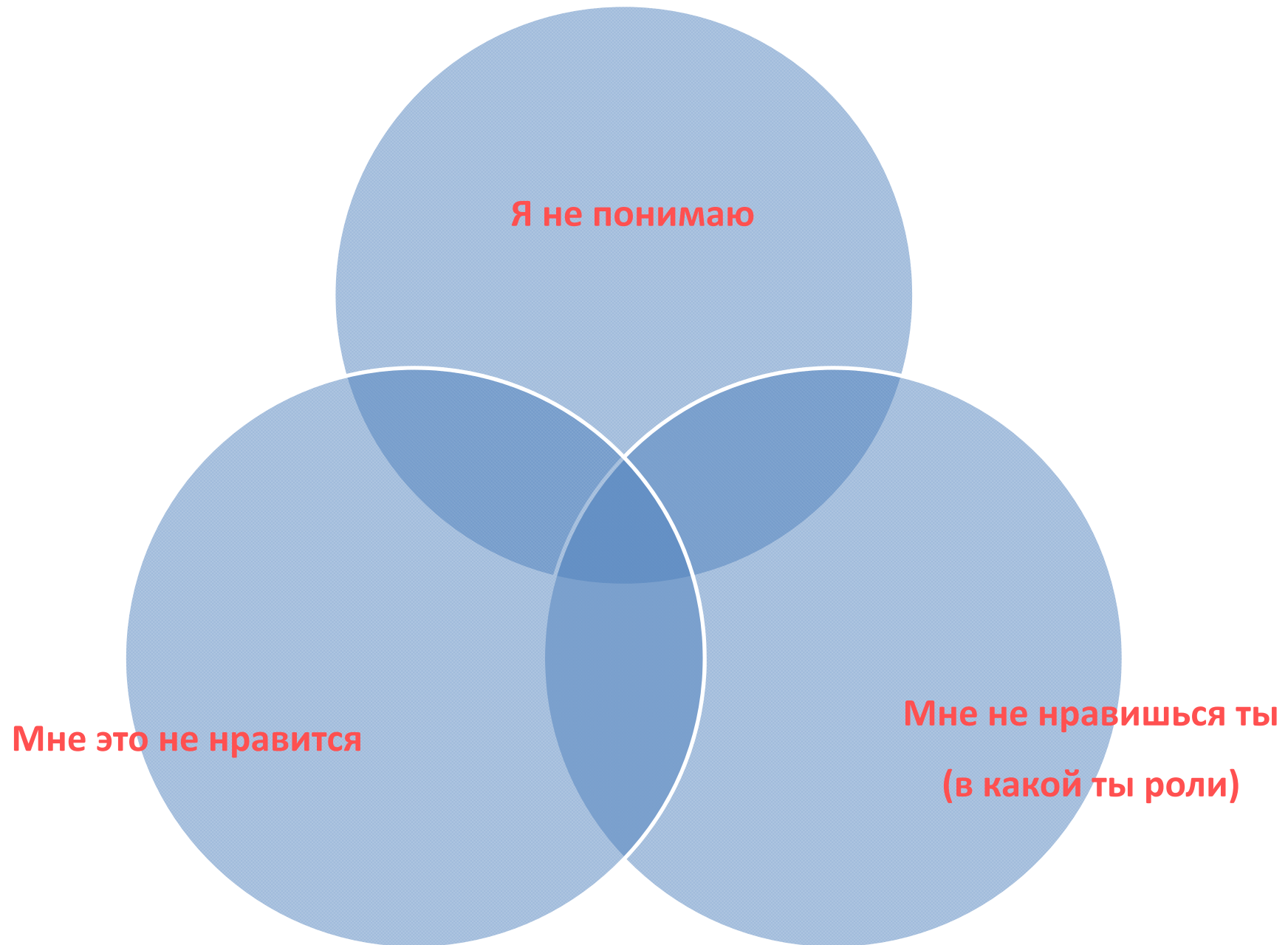
- В работе с сопротивлением помогает лидерский потенциал
- Важно понимать где вы и где те люди, которых затрагивают изменения в этом круге. Лидер всегда обгоняет остальных и его не понимают, а значит не принимают
- Дело не в психологических типах, люди сопротивляются, потому что реагируют на новизну и неопределенность
- Лидер находится на уровне, когда он уже пережил, почувствовал все новое, и он искренне надеется, что он сможет перевести всех к уровню «готовность действовать»



# Цикл изменений Рика Мауэра



# Уровни сопротивления (Рик Мауэр)



## Восприятие инноваций по Роджерсу

- 2,5% людей инноваторы, т.е. раньше других воспринимают идею/ситуацию;
- 13,5% ранние последователи, это неформальные лидеры и уважаемые люди;
- 34% раннее большинство, внимательные, осторожные люди, но достаточно быстро воспринимающие идею;
- еще 34% позднее большинство, принимают идею, когда почти все уже это сделали;
- 16% отстающие, традиционалисты до мозга костей. Среди них можно выделить 2,5% тех, кто скажет, что никакого кризиса и не было.

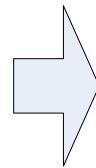
# «Обучение в действии»

- Организуйтесь в команду для решения определенных проблем.
- Привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов.
- Используйте небольшое число плановых входящих данных, не требуйте информацию по множеству вопросов.
- Встречайтесь регулярно для обсуждения решений проблемы.
- Когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании.
- Завершите «обучение в действии», только когда все мельчайшие элементы проекта исчерпаны.

## *Распространенные ошибки, характерные для процесса организационных изменений и их последствия*

### Распространенные ошибки

- излишняя самоуспокоенность
- неумение создать влиятельную команду реформаторов
- недооценка умения формулировать конечные цели
- неэффективная пропаганда видения компании
- отсутствие ощутимых быстрых успехов
- преждевременное празднование победы
- изменения не ускоряются в корпоративной культуре



### Последствия ошибок

- неудовлетворительное претворение в жизнь новых стратегических представлений
- трудности координации работы вновь приобретенных фирм с прежним производством
- перестройку деятельности фирмы не удается провести в сжатые сроки и с минимальными издержками
- сокращение штатов не позволяет контролировать издержки
- программы повышения качества продукции не приносят желаемых результатов

- ***Конфликты и сопротивление сводятся до минимума, когда организационные изменения осуществляются на демократических принципах открытости, взаимной поддержки и заинтересованности***

- *«Люди изменяются не столько потому, что факты или цифры заставляли их пересмотреть свое мнение, сколько потому, что все испытываемое ими меняло их эмоциональное восприятие преобразований».*

*Дэн С.Коэн «Суть перемен»*

- *«Эмоциональная составляющая всегда присутствует в большинстве историй успешных организаций и отсутствует в историях с печальным концом. Слишком многие руководители делали ставку на разум и забывали при этом о сердце»*

*Джон П.Коттер*



## ***8 шагов эффективного управления изменениями (восьмиэтапная последовательность организационных изменений Джона П. Коттера***

1. Создание эмоционального климата необходимости перемен, убеждение людей
2. Формирование команды лидеров-реформаторов
3. Разработка видения перспектив и определение стратегии изменений
4. Пропаганда новой концепции будущего
5. Расширение зоны изменений, создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях
6. Получение первых результатов
7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен
8. Укоренение изменений в корпоративной культуре



*Если своевременно  
заметишь малые  
перемены, то легче  
приспособиться к  
большим изменениям*

- *Изменения можно считать необратимыми, если 75% персонала и 2/3 основных процессов предприятия устойчиво перешли на новые регламенты.*

## Основные принципы управления изменениями

1. Осуществлять только необходимые и полезные изменения.
2. Быть готовым к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводить эволюционные преобразования.
4. Вырабатывать адекватные (позитивные) стратегии для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекать в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривать процесс изменения организации как долгосрочный, уделять особое внимание стадиям «размораживания» и замораживания».
8. Идентифицировать проблемы, которые не удалось решить в процессе изменений.

- *В современной ситуации управление изменениями выходит в разряд инструмента повседневного применения. Если мы сами иницилируем изменения, создаем видение, открыто обсуждаем его, корректируем ход внедрения принятых решений, наши шансы на успех значительно повышаются.*

## *Сигналы о том, что организация в опасности:*

- Хронические проблемы трудовых отношений
- Не исчезает недовольство работников
- Возрастающая/неравномерная текучесть кадров
- Растущее число жалоб клиентов
- Нет гордости за свою организацию
- Конфликты в руководстве
- Неудовлетворенность оплатой и условиями труда
- Неясное распределение обязанностей

## *Сигналы о том, что организация в опасности:*

- Нет четких критериев оценки работы
- Не придается значение качеству
- Плохое послепродажное обслуживание
- Репутация ненадежного поставщика
- Низкие критерии и плохая практика подбора кадров
- Отсутствуют программы повышения квалификации менеджеров
- Не проводится ознакомительное обучение новых работников
- Не хватает работников основных специальностей
- Вражда между подразделениями

- Когда дела идут особенно плохо – иди на риск
- Не думай о прошлом, не оценивай его, не привязывайся к нему
- Количество идей важнее успеха в прошлом