

3. Внедрение изменений

Предпосылки к внедрению изменений

- Меняется рынок
- Меняются интересы владельцев
- Приобретается новый бизнес
- Накапливаются противоречия
- Планируется интенсивное развитие предприятия

Если игнорировать необходимость изменений – они произойдут сами

Пять основных проблем управления изменениями

1. Трудно выявить все сложности, которые могут возникнуть.
2. Неясно, сколько времени потребуется для того, чтобы преодолеть все трудности и убедить людей в необходимости перемен.
3. У работников отсутствует стремление к новому – перемен хотят «они», а не «мы».
4. Влияние новых кризисов, нередко заставляющих вновь изменить направление.
5. Время.

Школы управления

- Подход с точки зрения науки о поведении
- Подход с точки зрения количественных или экономико-математических методов
- Процессный подход
- Системный подход
- Ситуационный подход

Предпосылки успешного внедрения

- Готовность руководителя к мобилизации всех ресурсов для достижения цели
- Готовность персонала к восприятию новых идей

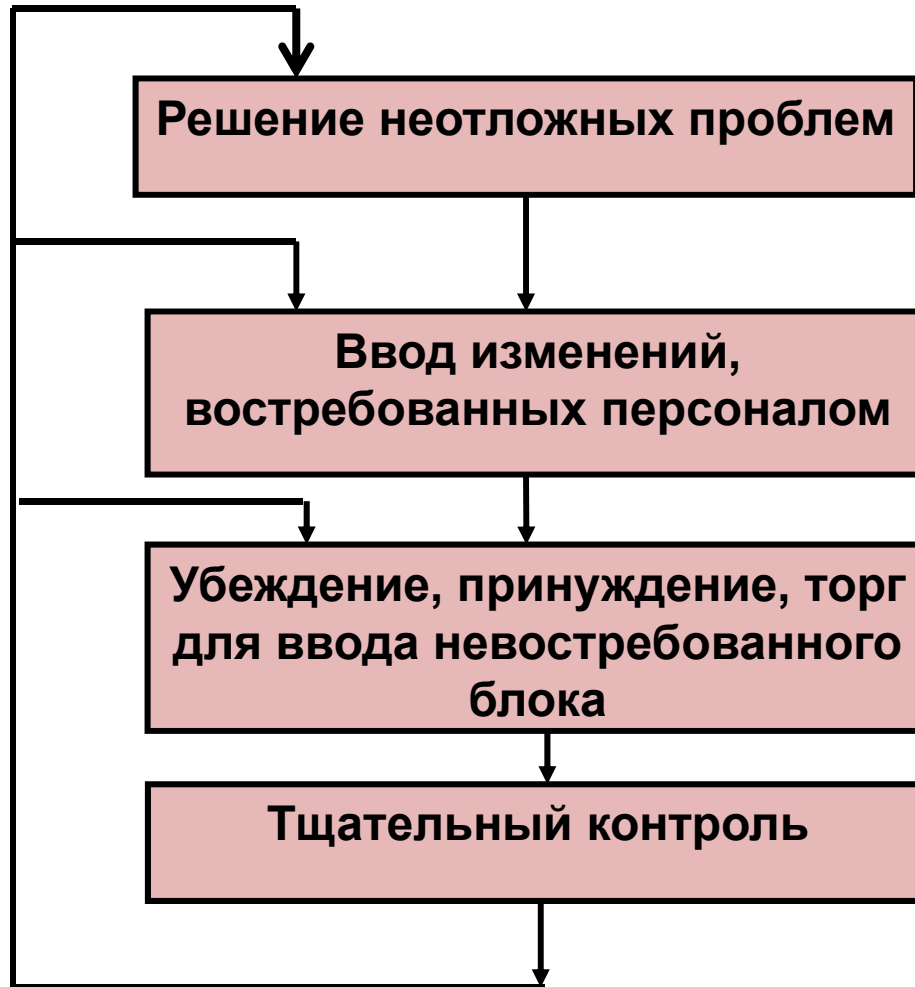
Наиболее часто задаваемые вопросы

- Зачем нам нужны перемены?
- Не потеряю ли я работу?
- У меня будет новый начальник?
- Мой отдел будет реорганизован?
- Моя должность и статус изменятся?
- Не повредит ли это перспективам моего служебного роста?
- Могу ли я доверять новому руководству?
- Что я от этого буду иметь?

Формирование готовности к восприятию идей

1. Дать людям всю информацию
2. Сконцентрироваться на их проблемах
3. Проработать их идеи

Логика внедрения изменений



Четыре стратегии внедрения изменений

- Принуждение
- Рациональное убеждение
- Формирование новых ценностей
- «Бартерно-переговорная» стратегия компромиссов

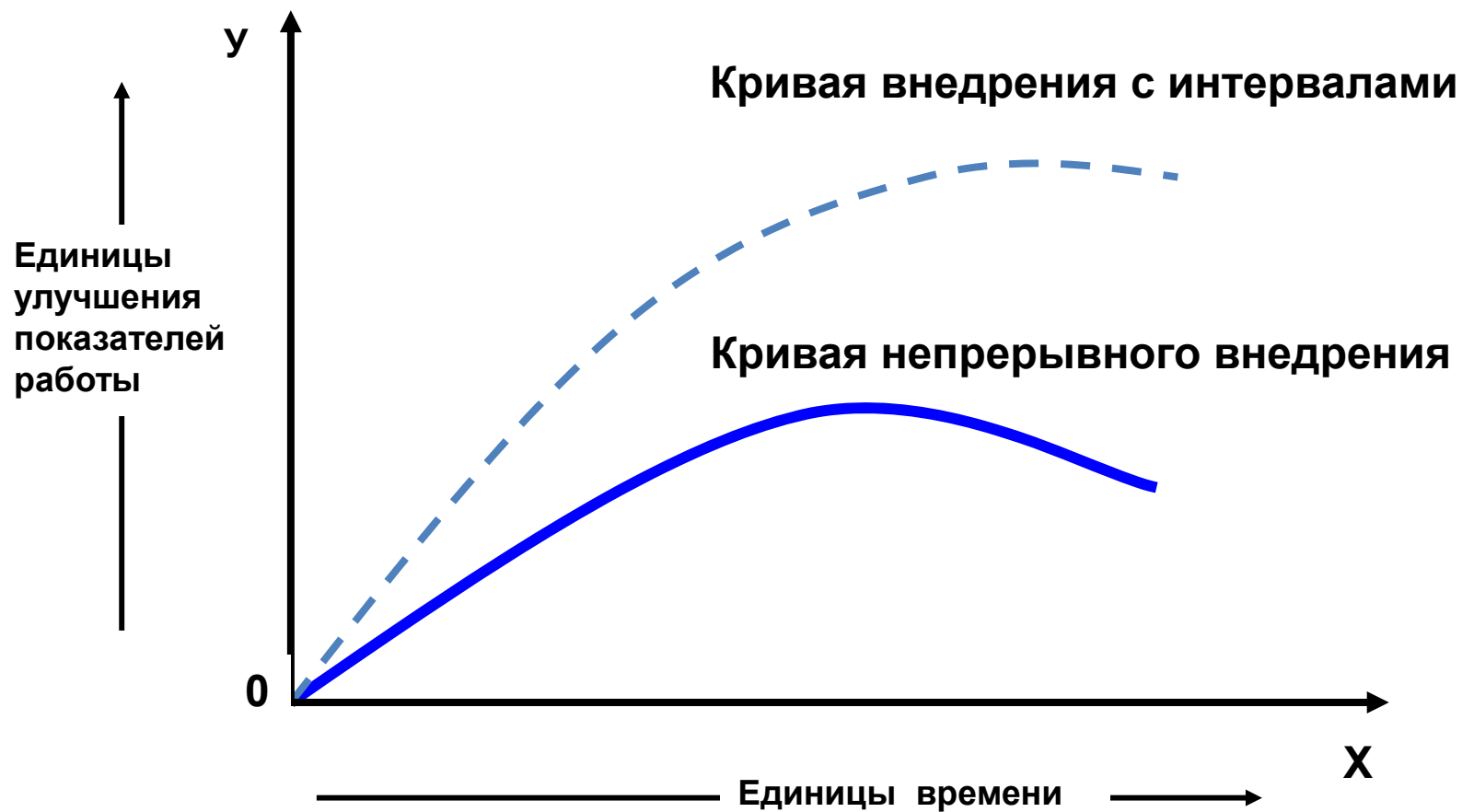
Общий алгоритм внедрения невостребованных изменений

1. Постараться убедить оппонентов и достичь соглашений по ключевым вопросам
2. Внедрить нужные изменения, в том числе силой, в части, где соглашения не достигнуты

Силовое внедрение в проблемных ситуациях

1. Объявляем обо всех негативных изменениях (увольнения, понижение статуса и зарплат)
2. Даем гарантии, что больше ухудшений не будет
3. Объявляем о возможности индивидуальных решений


Изменения следует проводить порционно



Запуск и контроль внедрения изменений

- Подготовка графика всех событий в режиме групповой работы
- Еженедельный контроль уровня выполнения работ по графику
- Однократная глобальная коррекция графика

Причины сбоев в процессе внедрения

- Неправильно разработана новая технология  **переделать**
- Менеджер не умеет с ней работать  **научить**
- Менеджер не хочет с ней работать  **заставить**

«Линии обороны» персонала в ходе внедрения изменений

1. «Это нам не надо»
2. «У нас это уже есть»
3. «У нас нет времени – мы ведь не можем остановить работу»
4. «Давайте сначала все разработаем, а потом все внедрим»

Методы улучшения прохождения решений

- Делегирование полномочий
- Формулирование и согласование целей предприятия
- Согласование формальных ограничений
- Поощрение инициативы снизу
- Поощрение сотрудничества
- Обучение

Мудрость индейцев Дакоты гласит: «Если ты замечаешь, что скачешь на дохлой лошади, – слезь с нее». Но – далее оттуда же – в профессиональной жизни мы часто руководствуемся другими стратегиями:

- мы достаём более сильный кнут,
- мы говорим: мы и раньше скакали на мёртвой лошади,
- мы посещаем другие места, чтобы посмотреть, как там скачут на дохлой лошади,
- мы создаём отдел по оживлению дохлой лошади,
- мы организуем тренировки, чтобы научиться лучше скакать на дохлой лошади,
- мы изменяем критерии, определяющие, что лошадь мертва,
- мы разьясняем, что наша лошадь быстрее, лучше и дешевле дохлая, чем другие,
- мы пересматриваем производственные условия для дохлых лошадей,
- мы образуем особый отдел, который занимается только потребностями дохлых лошадей .

Рекомендации по проведению изменений

Б. Пирсон, Н. Томас
THE SHORTER MBA

«Метод колеса»

1. Определите *цель*, которую вы хотите достичь путем изменений.
2. Запишите *цель* (в сокращенной форме) в центре листа бумаги.
3. Начертите «спицы», идущие от центра колеса, отметьте отдельных людей или группы на «спицах»

Группы влияния на «спицах»

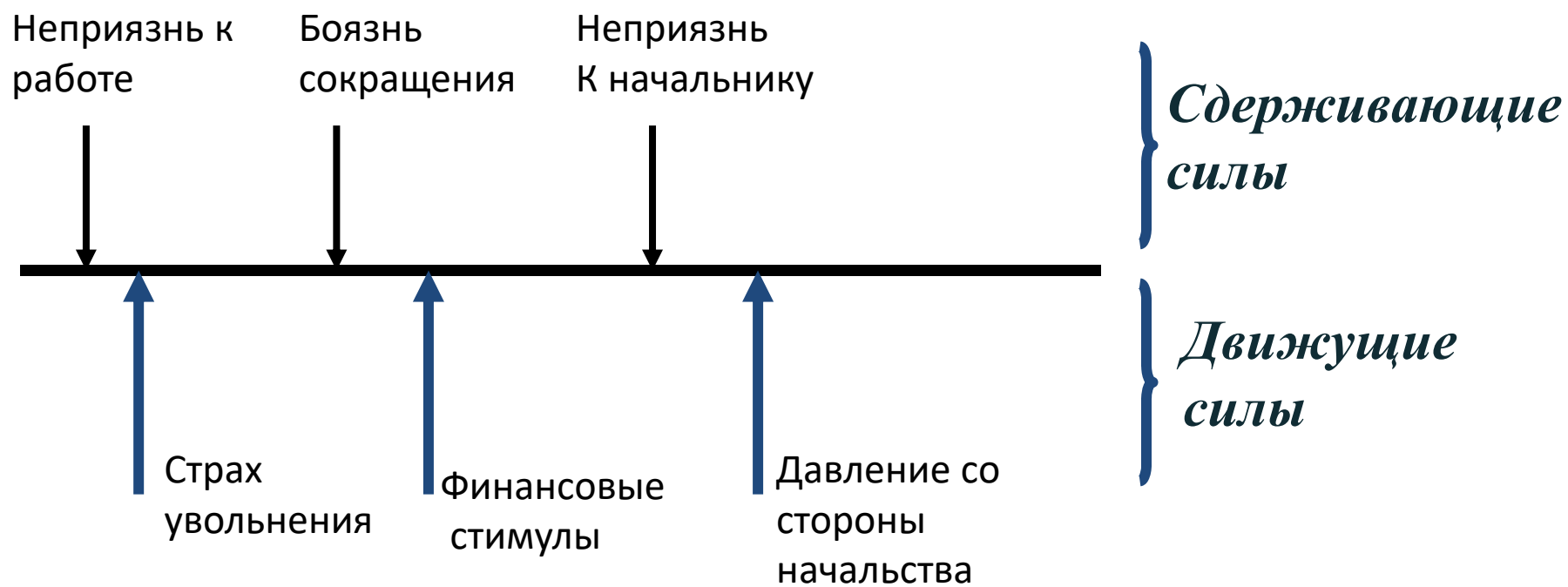
- Это люди, которых затронет (прямо или косвенно) предполагаемое изменение
- Необходимо также записать людей и группы, которые могут влиять на нововведения (*поддерживая, неохотно соглашаясь или выступая против*)
- Ключевой вопрос – в состоянии ли этот человек реально способствовать или препятствовать переменам

«Метод колеса»

4. Ищите *«рычаги»* на каждой спице.
5. Выберите *приоритетные «спицы»*.
6. Проанализируйте взаимоотношения «спиц».
 - ***Остается ли поставленная цель реальной?***
 - ***Какие можно предпринять действия, чтобы сделать цель более реалистичной?***

Пример анализа расстановки сил на «приоритетной спице»

Рабочая команда А



Вероятная реакция каждой

«СПИЦЫ»:

- Крайняя враждебность
- Некоторое сопротивление и враждебность
- Возражение
- Подозрительность и некоторый страх
- Безразличие
- Поддержка, одобрение

Представьте себе

■ Вы – топ менеджмент компании

Ваш Ген. Директор пригласил вас на очень важное совещание на котором он предполагает рассказать о будущих изменениях в компании

■ Вы – мидл менеджмент компании

Ваши руководители пригласили вас на встречу с директором, сказав, что она важна и обязательна для посещения

■ Вы – простые сотрудники компании

Вас не пригласили

Что вы подумали

Топ (ближний круг влияния)	Мидл (средний круг влияния)	Сотрудники (дальний круг влияния)
<ul style="list-style-type: none">✦ Все равно придется делать✦ Молодец✦ Раз решил – сделаем✦ Надо почитать✦ Опять начитался...✦ Вредно ему читать✦ А это вообще кто-то делал?✦ А у меня идея получше✦ Это вредно	<ul style="list-style-type: none">✦ Не буду делать✦ Бред какой!✦ Они решили, а нам делать!✦ Опять нам отдуваться!✦ Работы станет больше✦ Не справимся✦ Подожду...✦ Как началось, так и закончится✦ С ума сошел!✦ Пора уходить...	<ul style="list-style-type: none">✦ Чушь!✦ Ничего не поняли...✦ Все пройдет✦ Что им нейметя?!?✦ Опять непонятно что...✦ Зачем все это?!?✦ Потом...✦ Странно✦ Не мое✦ Ничего не будет

Как люди относятся к переменам

- Восприятие изменений в 99% негативно.
- Чем выше статус человека в компании (выше близость с инициатором изменений), тем успешнее им оцениваются изменения, острее их необходимость.
- 72% уверены, что с переменами положение компании (их положение) ухудшится.
- 68% считают, что не должны делать ничего по-новому в связи с наступающими изменениями.
- 50% говорят, что не понимают зачем вообще нужны перемены...
- 88% уверены, что перемены сделают их жизнь хуже.

Инициатор изменений выберет несколько позитивно реагирующих человек и будет думать что его все поддерживают

В самом худшем случае руководитель вообще не знает о реакциях людей

Источник: Change Assessment, Spencer Johnson Partners

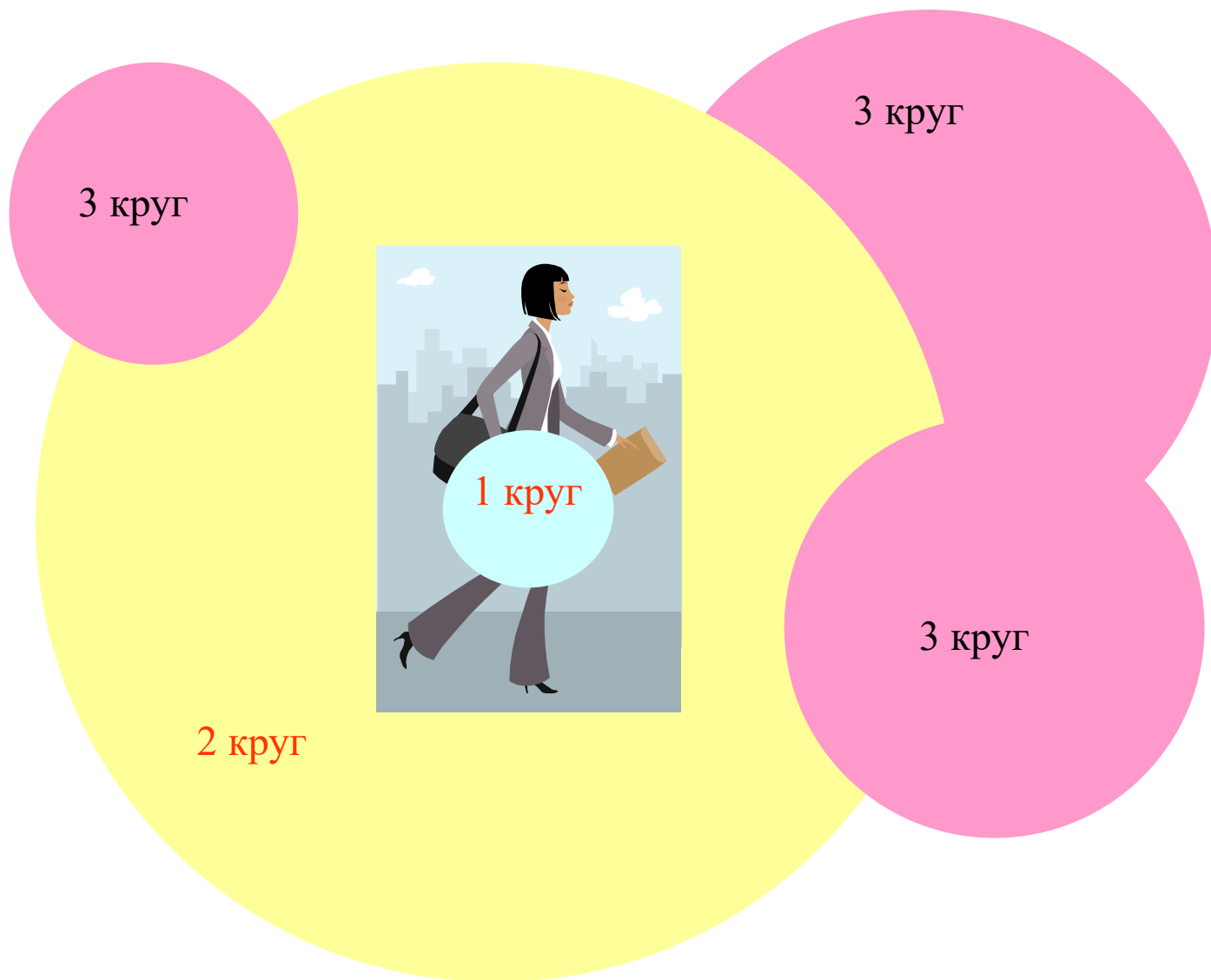
Специфика среднего звена

- Именно они передают информацию от высшего руководства – первого круга влияния своим подчиненным (среднему уровню) и ставят им задачи
- Успех внедрения перемен зависит не столько от харизмы и энтузиазма лидера перемен, сколько от качественного решения возникающих проблем, которое происходит в среднем круге влияния (менеджеры среднего уровня)
- При разногласиях между указаниями высшего руководства (кругом первого влияния) и непосредственного руководителя (круг среднего влияния), сотрудники (люди) склонны больше прислушиваться к непосредственному руководителю (к кругу среднего влияния)

Специфика кругов влияния

Топ (ближний, первый круг влияния)	Мидл (средний круг влияния)	Сотрудники (дальний круг влияния)
<ul style="list-style-type: none">✦ Есть поддержка✦ Есть знания, картина целостна✦ Понимание ситуации✦ Конкуренция✦ Возможность выбирать✦ Возможность оценивать	<p style="color: red; text-align: center;">Основа успеха изменений = посредник в уровнях</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Высокая критика✦ Сомнения в целесообразности✦ Скепсис✦ Нехватка ресурсов✦ Запрос поддержки✦ Повышение нагрузки✦ Давление сверху и снизу	<ul style="list-style-type: none">✦ Непонимание✦ Страхи✦ Отстраненность✦ Потеря комфорта✦ Потеря привычного✦ Возможность влияния на средний круг

Специфика кругов влияния



Через 5 недель

Я (инициатор перемен, руководитель..) подхожу к людям через 5 недель и что я слышу в ответ на вопрос: «Как дела?»

- Да все нормально..
- О чем ты спрашиваешь
- Мы еще не начинали
- А, это ты об этом
- Мы так были заняты!

И вы понимаете, что ничего не происходит....

Метод «большого скачка»

- Вера и решимость реализовать миссию гораздо важнее для успеха, чем хитроумные приемы корпоративного планирования
- Самый главный фактор – надежда на успех и отношение людей

Метод «большого скачка»



- **Посредственные** руководители просто планируют достижение посредственных результатов и затем не могут добиться даже их
- **Хорошие** руководители полны решимости достичь **качественного скачка** в работе компании, что является важнейшей частью миссии

Качественный скачок

- Это резкое улучшение, не сопровождающееся сколько-нибудь значительным ростом коммерческого риска, принимаемого на себя компанией
- Качественные скачки не происходят в течение недели или месяца и, вероятно, даже года
- Качественный скачек обычно происходит в среднесрочной перспективе (2 – 3 года)

Для качественного скачка нужны:

- **Вера** в то, что это может быть достигнуто
- **Решимость** предпринять необходимые для этого усилия
- **Настойчивость** в преодолении препятствий и трудностей
- **Энтузиазм**, который помогает воодушевить людей

«Мечтай по-крупному и делай так,
чтобы это свершилось!» Миссия,
вера, решимость



- «Ниссан»
- «МакДональдс»
- «Хэнсон Траст»

Стратегические рабочие группы

- Мощный инструмент обеспечения участия всех членов правления или дирекции в разработке стратегии изменений
- Цель – ставить и решать вопросы, которые являются жизненно важными для будущего успеха компании
- Заседания рабочих групп по стратегии следует проводить вне компании, чтобы избежать постоянного отвлечения на решение текущих вопросов

Меры, помогающие обеспечить продуктивную работу над стратегией изменений

- Включение в повестку дня только вопросов стратегической важности
- Предварительная рассылка краткого «изложения позиций», обеспечивающего базовую информацию по каждому вопросу повестки дня

Меры, помогающие обеспечить продуктивную работу над стратегией изменений

- Опытный председательствующий, дающий возможность присутствующим высказать то, что они думают, и в то же время не допускающий чрезмерной персональной критики.
- Резюме достигнутых договоренностей, принятых решений и намеченных мер, рассылаемое незамедлительно по завершении работы.

- «Чем лучше у меня команда, тем быстрее буду расти я сам. Я создам под собой такое критическое давление, которое просто выбросит меня наверх»

*И.Салите, коммерческий
директор «Нестле Фуд»*

Как управлять переменами

- ***Развивайте вкус к переменам.*** Если перемены происходят часто, их легче воспринимать.
- ***Укрепляйте доверие.*** Многое зависит от степени уверенности персонала в руководстве и доверии к нему.
- ***Ждите подходящего момента.*** Не спешите с введением нового. Быстрые нововведения, проведенные без предварительного разъяснения, редко срабатывают.

Как управлять переменами

- ***Делитесь информацией.*** Держите людей в курсе происходящего, объясняйте причины перемен, подчеркивайте выгоды нововведений. Предоставляйте полную и точную информацию.
- ***Не ожидайте немедленного изменения взглядов людей.*** Добивайтесь их участия в принятии решений.
- ***Старайтесь не использовать слишком много аргументов*** – опирайтесь на главные.

Как управлять переменами

- ***Избегайте критики прошлого;*** концентрируйтесь на позитивных аспектах перемен и стремлении двигаться вперед.
- ***Задавайте вопросы,*** которые будут направлять обсуждение в области согласия.
- ***Доброжелательно выслушивайте*** проблемы и возражения.

Как управлять переменами

- ***Опасайтесь «негативных предположений».***
- ***Поделитесь с другими долей ответственности*** за перемены.
- ***Обеспечьте переподготовку,*** где необходимо. Постарайтесь иметь четкую программу или процедуры обучения.
- Помните: ***то, что правильно логически,*** может быть ***неправильно психологически.***

ДР. СПЕНСЕР ДЖОНСОН МОЙ СЫР»

«КТО ЗАБРАЛ

- **ПЕРЕСТРОЙКА НЕИЗБЕЖНА.** Всегда кто-то заберет сыр.
- **ПЕРЕМЕНЫ НАДО ОЖИДАТЬ.** Надо готовиться, ибо сыр-то заберут!
- **БЫСТРЕЕ ПРИСПОСАБЛИВАТЬСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ.** Чем раньше оторвёмся от старого куска сыра, тем быстрее найдем новый.
- **НАДО ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИТЬ ЗА ПЕРЕМЕНАМИ.** Надо чаще нюхать сыр, чтобы знать, когда он начинает портиться.
- **ИЗМЕНЯТЬСЯ НЕОБХОДИМО.** Вперед, вслед за сыром!
- **НАСЛАЖДАТЬСЯ ПЕРЕМЕНАМИ.** Попробуй прелесть приключений в поисках и наслаждайся вкусом нового сыра!
- **БУДЬ ГОТОВ К НОВЫМ ПЕРЕМЕНАМ И НОВЫМ НАСЛАЖДЕНИЯМ.** Потому, что сыр куда-то исчезает.



*Иди за сыром и
наслаждайся
переменами*