

Что мы знаем о людях и изменениях?

**Prosci**<sup>®</sup>  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

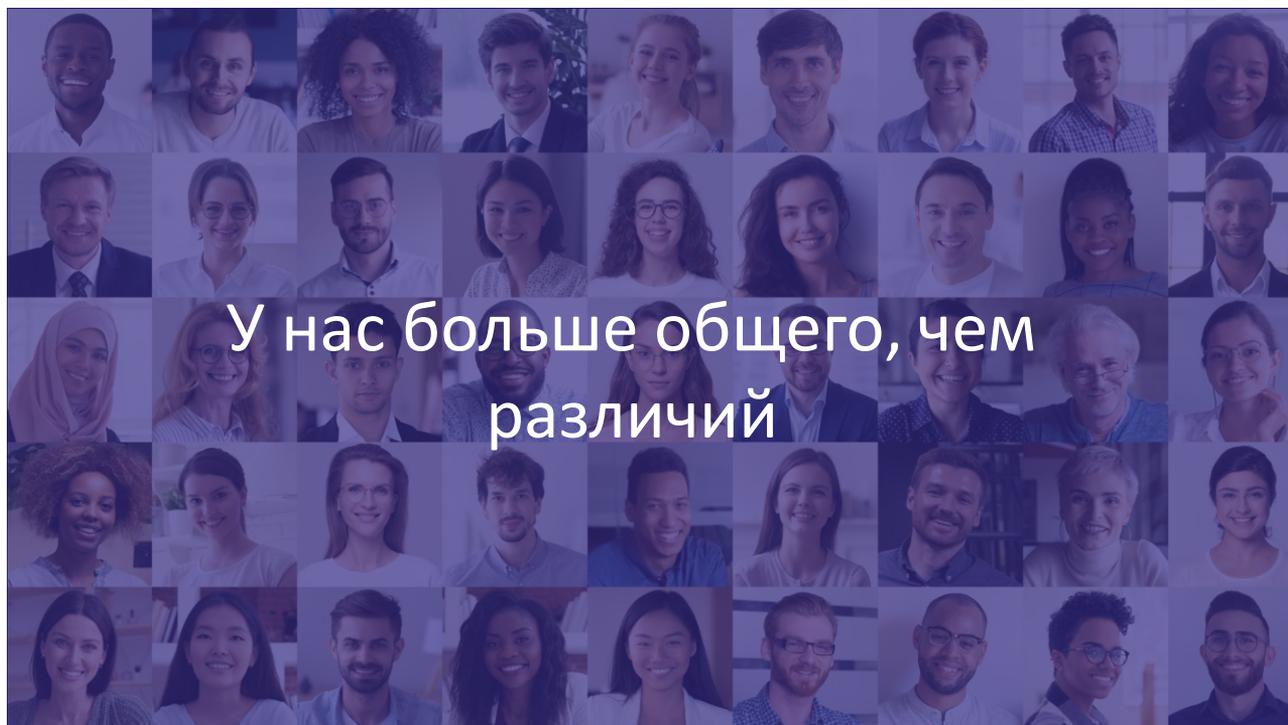
1

## Что мы знаем о людях и изменениях

### Шесть тем о людях и изменениях

1. Изменение – это вызов
2. Изменение – это процесс
3. Изменения индивидуальны
4. Люди сопротивляются изменениям
5. Людям нужно понимать почему
6. Людям необходимо лидерство во время перемен

2



3

Шесть тем о людях и изменениях

Что мы знаем о людях и изменениях

- 1 Изменение – это вызов & Люди сопротивляются изменениям
- 2 Изменения – это процесс & Людями нужно понимать почему
- 3 Изменения индивидуальны & Людям необходимо лидерство во время перемен

© Prosci. All Rights Reserved. Prosci | 4

4

## Адаптивные действия: в ответ на сегодняшние вызовы при достижении целей на индивидуальном или организационном уровне

«Адаптивные действия: использование неопределенности в вашей организации» Гленда Х. Эоян, Ройс Холладей  
(Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization  
GLENDA H. EOYANG AND ROYCE J. HOLLADAY)

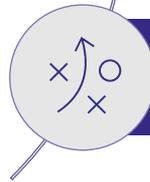
## Успех вашего изменения



**Что** происходит? Что вы отмечаете?



**Какие выводы,** результаты ваших наблюдений?



**Какие следующие шаги?** Что вы будете делать по результатам наблюдений?

**Prosci**

5

5

1

Изменение – это вызов & Люди сопротивляются изменениям

по-старому

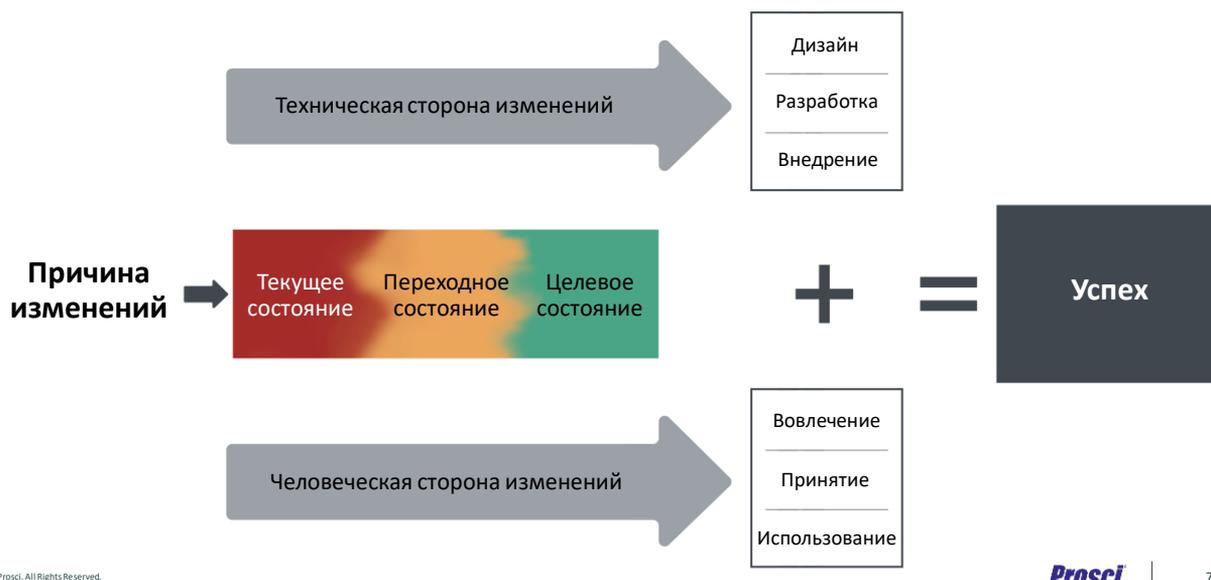


по-новому

Успешное  
изменение  
МОЖНО  
активировать

6

Успешная реализация изменений требует учета как их технической, так и человеческой стороны



1 Изменения – это вызов & люди сопротивляются изменениям

**Текущее положение** имеет огромную сдерживающую силу, а **неопределенность, неуверенность в успехе, страх неизвестного, может блокировать изменение и создавать сопротивление**

# 1 Изменение – это вызов & люди сопротивляются изменениям

## Исследования об управлении изменениями



## Управление сопротивлением

Executive Summary

## Ключевые факторы по управлению сопротивлением

This section explores the key factors to successfully manage resistance. Participants identified the greatest contributors to overcoming active, passive and individual resistance. Engaging the executive sponsor was the top contributor to success for active resistance. Across all three types of resistance, participants highlighted the importance of transparent, open, and honest communication. Participants reported that ineffective leadership, intensity of resistance, unsupportive managers, ineffective leadership alignment with the change team and lack of organizational readiness were all obstacles that could lead to ineffective resistance management.

### Findings in this section:

- Greatest contributors to overcoming active resistance
- Greatest contributors to overcoming passive resistance
- Greatest contributors to overcoming individual resistance
- Largest obstacles to overcoming resistance
- What to do differently when overcoming resistance

"Setting up one-on-one time to allow the individual to voice their concerns, ask questions and to be sure that they were well equipped to adapt the change."

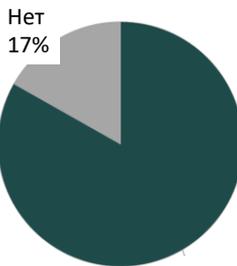
9

## Ключевые результаты исследований: планирование управления сопротивлением



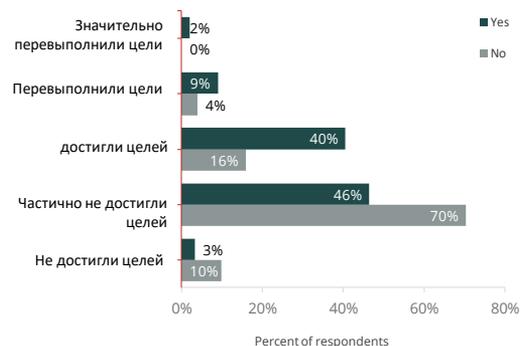
Важность планирования управления сопротивлением на ранних этапах, а также влияние планов на преодоление сопротивления

### Составление планов для преодоления сопротивления



...имеет значение

### Влияние планирования по преодолению сопротивления



**51%** против 20% достигли или перевыполнили цели

10

## Ключевые выводы исследований: планирование управления сопротивлением



Ключевые тактики при планировании преодоления сопротивления\*

1. Особые коммуникации
2. Активное спонсорство при работе с сопротивлением
3. Тренинга для менеджеров и супервайзеров для преодоления сопротивления
4. Про-активное определение групп и стейкхолдеров, на которых влияет изменение

\* Каждая из них рассматривается в 3-фазном процессе управления изменениями Prosci

11

## Типы сопротивления, выявленные в исследовании по управлению сопротивлением

### Отстраненность



спокойствие, апатичность, равнодушие, игнорирование коммуникаций

### Негативность



непонимание, возражения, сетование, сарказм, слухи/сплетни, фокус на проблемах

### Игнорирование



игнорирование изменения, обходные пути, возвращение к прежнему поведению, отказ от выполнения своих обязанностей

### Эмоциональность



страх, потерянности, грусть, гнев, фрустрация, депрессия, сфокусированность на себе

### Влияние на работу



понижение эффективности/производительности, не соответствие требованиям, прогулы, ошибки

### Контроль



задавание большого кол-ва вопросов, защита текущего положения вещей, использование статусов выполнения

### Выстраивание барьеров



нахождение оправданий, контроль – подходов, поиск несогласных, секретность, разрушение доверия

### Выражение эмоций действиями



конфликтность, оказывание влияния, аргументирование, пассивная агрессия, саботаж, агрессия, празднование неудач

12

1

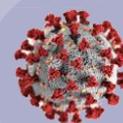
Изменение – это вызов & люди сопротивляются изменениям



Какие адаптивные действия мы можем предпринять в ответ на сегодняшние вызовы?

© Prosci. All Rights Reserved.

13



### Круг 1: ответ на COVID-19

1. самоизоляция
2. Социальное дистанцирование
3. Мыть руки и носить маски

### Круг 2: действия организаций в ответ на COVID-19

1. Результативность при удаленной работе
2. Поддержка виртуальной работы и команд
3. Быстрая реорганизация работы
4. Возвращение к работе в офисе

### Круг 3: организационные изменения перевели нас в новое целевое состояние

Принять новый порядок вещей

Prosci

13

## Адаптивные действия: активируйте успешное изменение



### Что меняется?

1

Изменения – это вызов & люди сопротивляются изменениям



### Выводы?

Какие *выводы* по вашим наблюдениям, сделанным в графе «что меняется»?



### Действия?

Какие *действия* вы будете делать по результатам *выводов*?

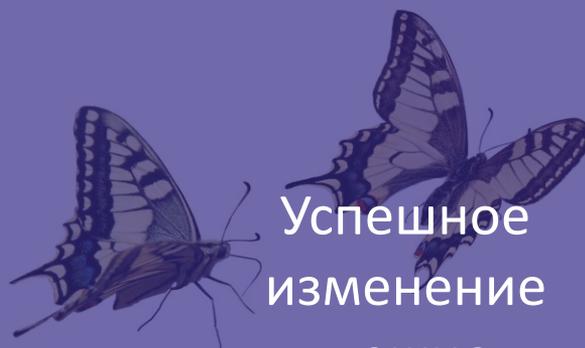
© Prosci. All Rights Reserved.

14

Prosci

14

2 Изменение это процесс & людям нужно понимать  
зачем меняться



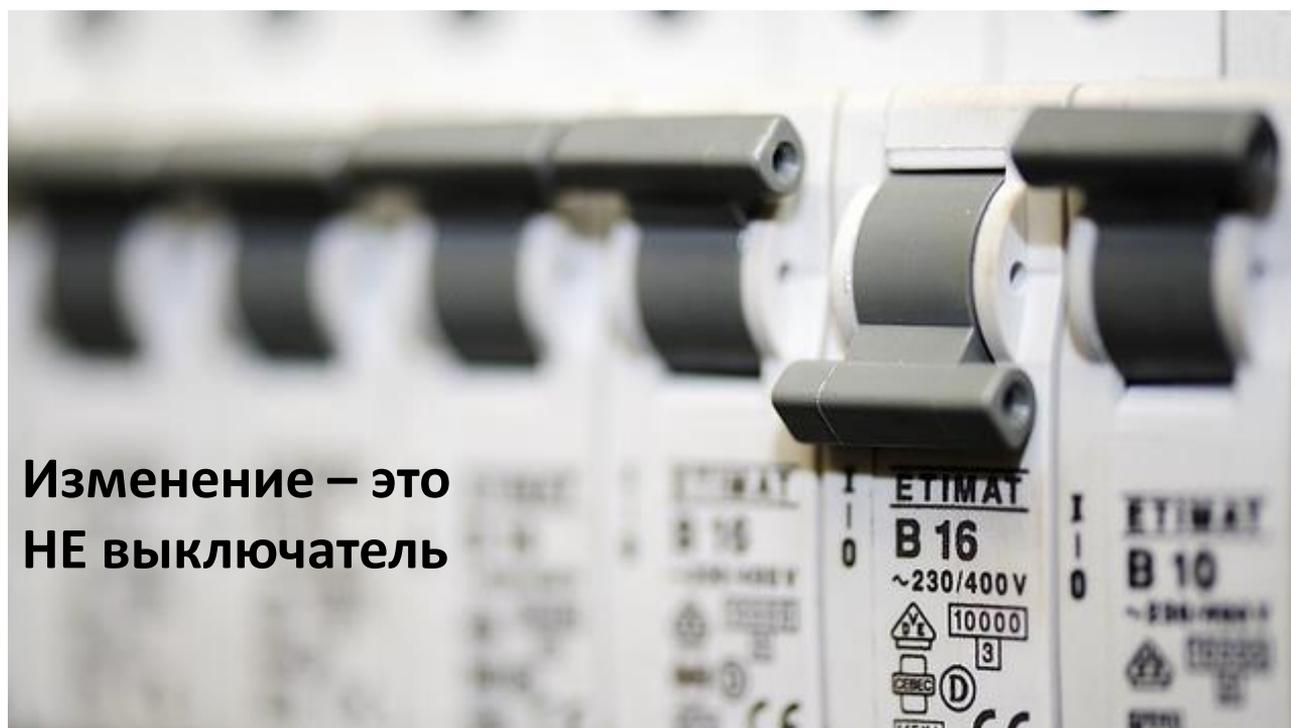
Успешное  
изменение  
МОЖНО  
активировать

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

15

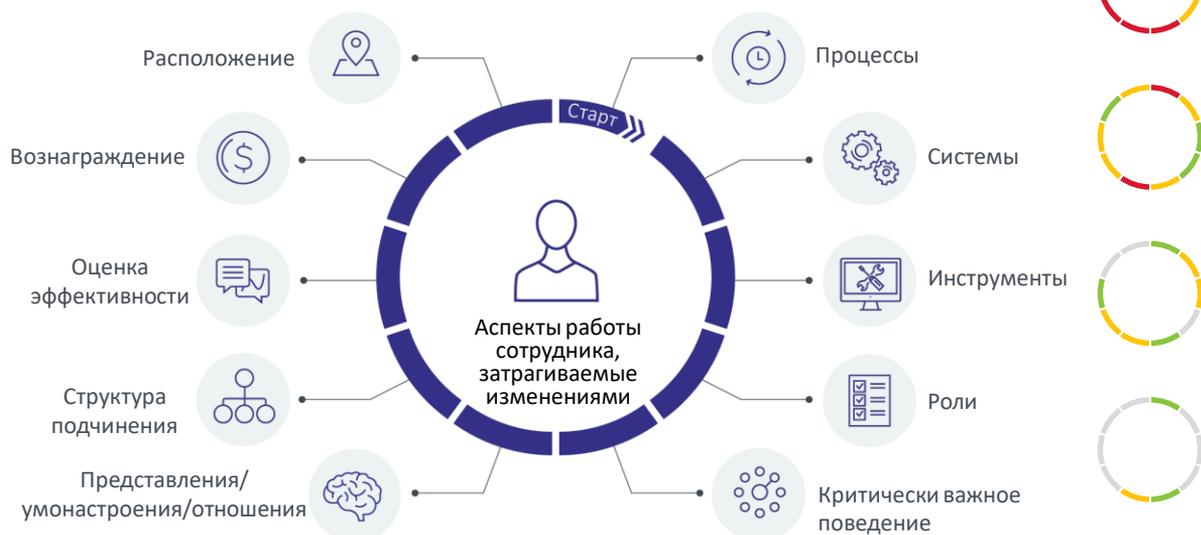
15



**Изменение – это  
НЕ выключатель**

16

## 10 аспектов влияния изменений на сотрудников



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

17

17

## Почему управление изменениями важно?

### С использованием методов управления изменениями



### Без использованием методов управления изменениями

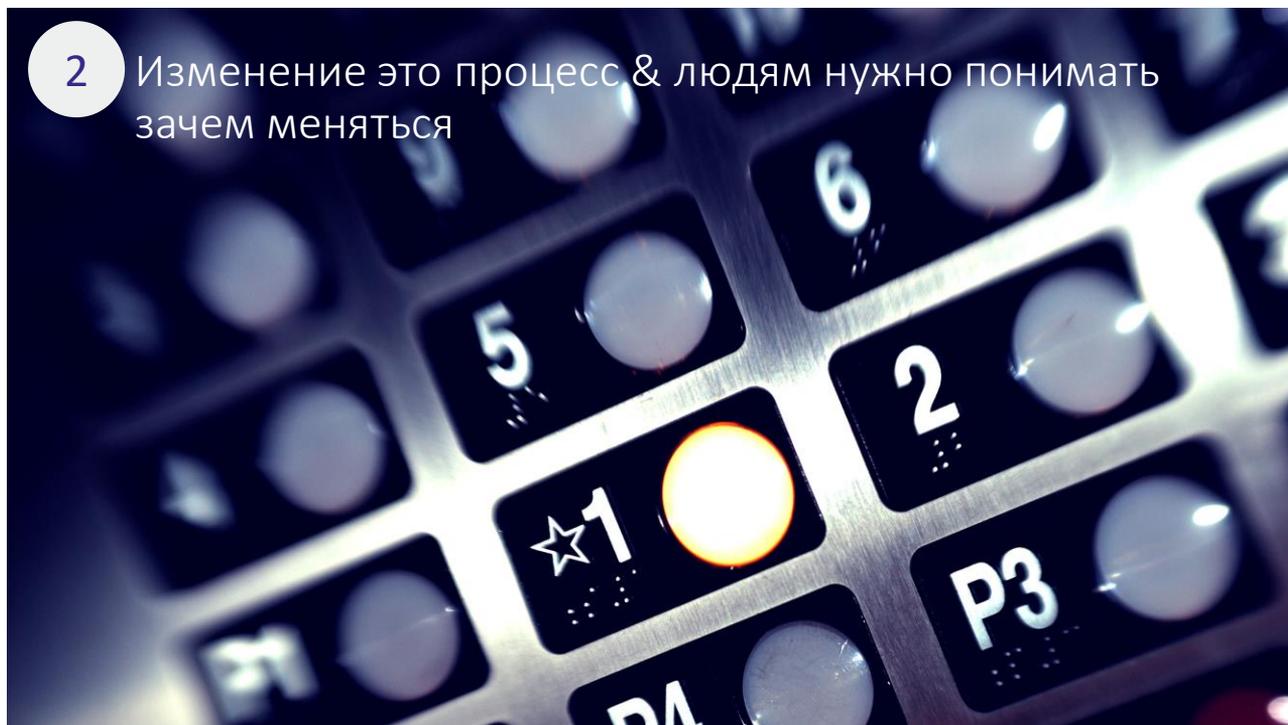


© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

18

18



## 2 Изменение это процесс & людям нужно понимать зачем меняться

19

Схема 4Р позволяет определить критерии успеха и структурировать презентацию по проекту («питч»)

| Схема 4Р   | Краткая презентация  |
|--|--|
| <b>Название проекта</b><br>Что это за проект?  | «Как вы знаете, мы занимаемся решением XYZ...»   |
| <b>Цель проекта</b><br>Зачем мы проводим изменения?                                    | «Если мы добьемся успеха в XYZ, то...»   |
| <b>Изменения</b><br>Что мы изменяем?   | «XYZ повлияет на то, как люди...»  |
| <b>Люди</b><br>Кто должен будет делать свою работу по-новому?                          | «Успех всецело зависит от того, будет ли изменение принято и использовано...»  |
| <b>Влияние изменения людей на успех проекта</b><br>Зачем нужно управление изменениями? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость принятия изменений, фактическое использование изменений и эффективность работы по-новому сотрудников</li> <li>• Возврат на инвестиции, зависящий от сотрудников</li> <li>• Затраты/ риски</li> </ul> |

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

20

20

2

Изменение это процесс & людям нужно понимать зачем меняться



*Какие адаптивные действия мы можем предпринять в ответ на сегодняшние вызовы?*

© Prosci. All Rights Reserved.

### Схема 4Р

#### Название проекта

Что это за проект?

#### Цель проекта

Зачем мы проводим изменения?

#### Изменения

Что мы изменяем?

#### Люди

Кто должен будет делать свою работу по-новому?

#### Влияние изменения людей на успех проекта

Зачем нужно управление изменениями?

Prosci

21

21

Адаптивные действия: активируйте успешное изменение



Что меняется?

2

Изменение это процесс & людям нужно понимать **зачем** меняться



Выводы?

Какие *выводы* по вашим наблюдениям, сделанным в графе «что меняется»?



Действия?

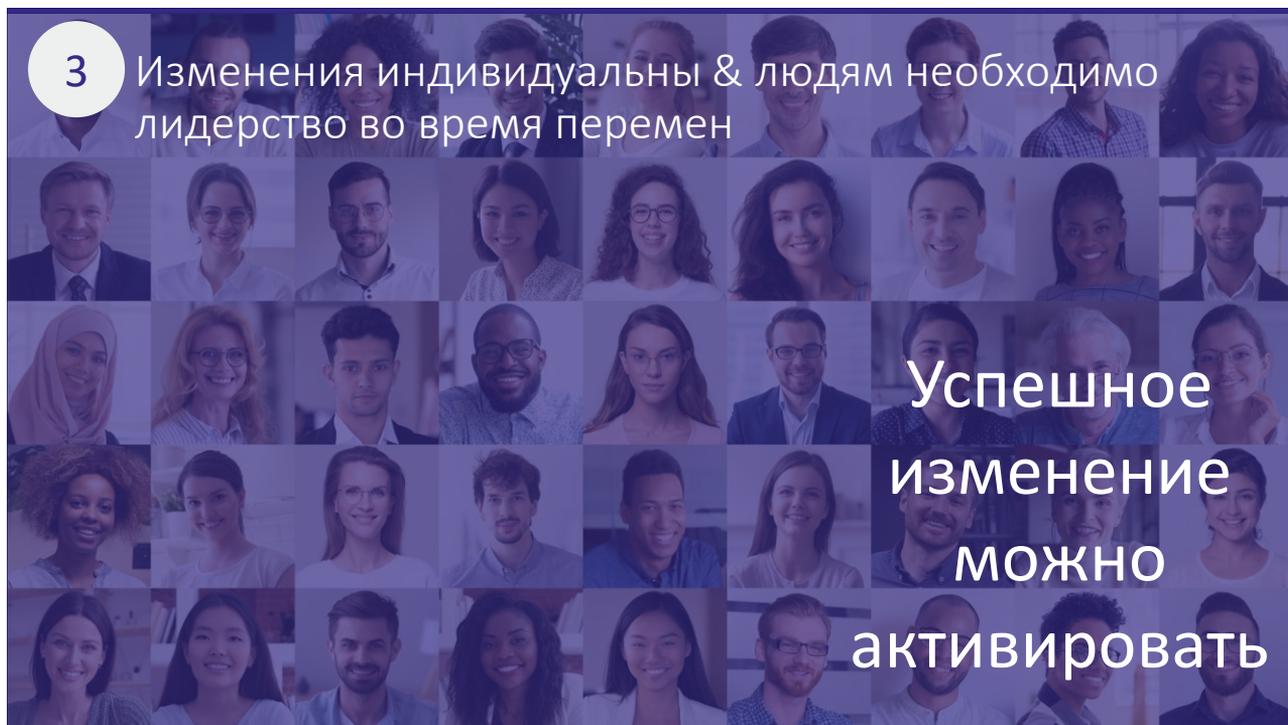
Какие *действия* вы будете делать по результатам *выводов*?

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

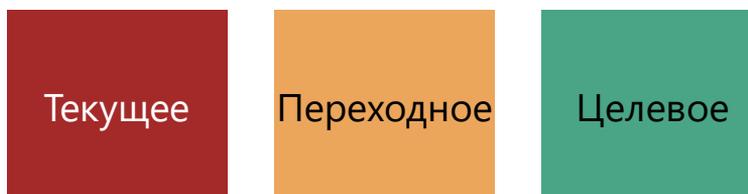
22

22

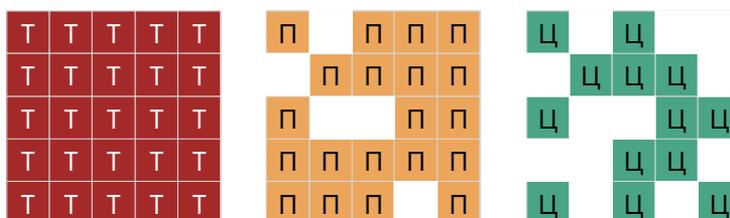


23

Три состояния изменения на организационном и индивидуальном уровне  
Чтобы организация достигла целевого состояния,



ее сотрудники тоже должны перейти из текущего состояния в целевое



24

# Prosci Модель ADKAR



| ADKAR этап                    | Определение                                     | Что вы можете услышать | Триггеры формирования  |
|-------------------------------|---|------------------------|--|
| A Awareness (Понимание)       | Необходимости изменений                         | “я понимаю почему...”  | Зачем?<br>Почему сейчас?<br>Что будет если не меняться?  |
| D Desire (Желание)            | Участия и поддержки изменений                   | “я решил/решила...”    | Как это касается меня (WIIFM)?<br>Личные мотивирующие факторы<br>Мотивация на уровне организации         |
| K Knowledge (Знание)          | Как действовать по-новому                       | «Я знаю, как...»       | В контексте (после A и D)<br>Нужно знать <i>во время изменений</i><br>Нужно знать <i>после внедрения</i> |
| A Ability (Способность)       | применять необходимые навыки и модели поведения | «Я могу...»            | Разница между элементами К-А<br>Барьеры/способность<br>Практика/коучинг                                  |
| R Reinforcement (Закрепление) | для поддержания изменений                       | «Я буду и дальше...»   | Механизмы<br>Оценки<br>Поддержания   |

© Prosci. All Rights Reserved.

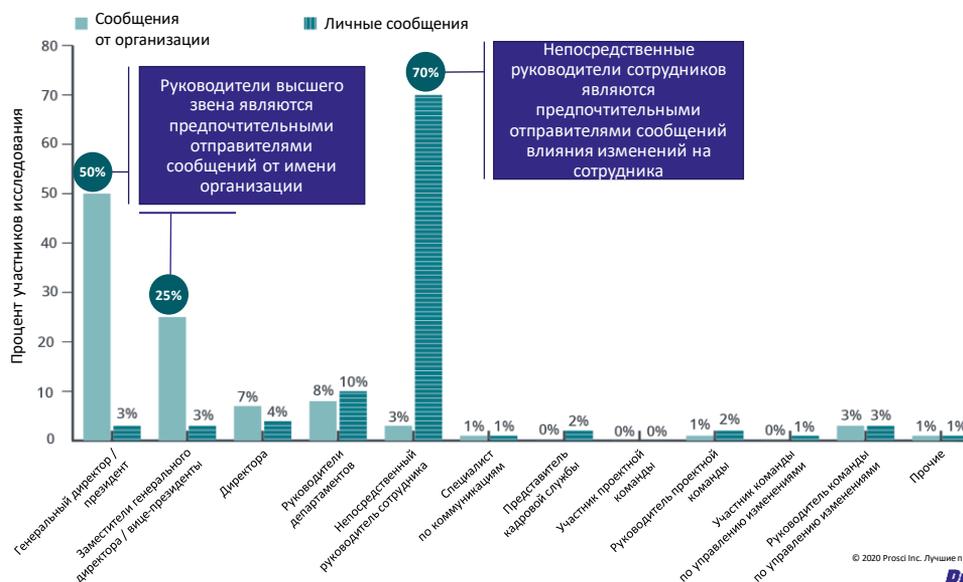
Prosci

25

25

3

## Изменения индивидуальны & людям необходимо лидерство во время перемен



© Prosci. All Rights Reserved.

© 2020 Prosci Inc. Лучшие практики в управлении изменениями

Prosci

26

26

## Роль спонсора во время изменений



Принимать **активное** и видимое участие в проекте на всем его протяжении



**Построить** коалицию спонсоров из равных по должности руководителей и менеджеров в поддержку изменения



**Общаться** с сотрудниками напрямую

© Prosci. All Rights Reserved.

27

## Роль руководителей сотрудников во время изменений



Коммуникатор



Связной



Активный сторонник изменений



Менеджер по минимизации сопротивления



коуч

Prosci®

27

3

Изменения индивидуальны & людям необходимо лидерство во время перемен



*Какие адаптивные действия мы можем предпринять в ответ на сегодняшние вызовы?*

© Prosci. All Rights Reserved.

28

Помочь сотрудникам пройти через ADKAR



Prosci®

28

## Адаптивные действия: активируйте успешное изменение



Что меняется?

3

Изменение индивидуально и людям необходимо лидерство во время перемен



Выводы?

Какие *выводы* по вашим наблюдениям, сделанным в графе «что меняется»?



Действия?

Какие *действия* вы будете делать по результатам *выводов*?

## Адаптивные действия



Действия?

Какие *действия* вы будете делать по результатам *выводов*?

1

Изменение – это вызов



Люди сопротивляются изменениям

2

Изменения – это процесс



Людьми нужно понимать почему

3

Изменения индивидуальны



Людям необходимо лидерство во время перемен

## Что мы знаем о людях и изменениях

### Шесть тем о людях и изменениях

1. Изменение – это вызов
2. Изменение – это процесс
3. Изменения индивидуальны
4. Люди сопротивляются изменениям
5. Людям нужно понимать почему
6. Людям необходимо лидерство во время перемен

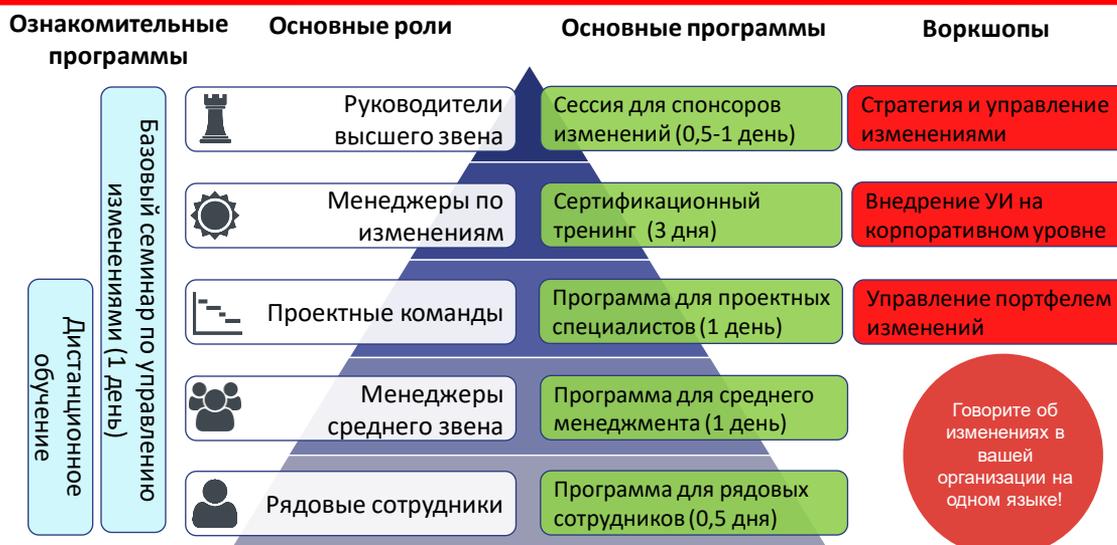
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

31

31

## Сессии по управлению изменениями Prosci® для всех уровней организации



discover  
and Change

32

32

## Сессии по управлению изменениями для всех уровней организации от официального представителя Prosci®

The image shows a screenshot of a website menu with four main categories: "Ознакомительные программы", "Основные роли", "Основные программы", and "Воркшопы". Two callout boxes are overlaid on the menu. The left callout box is blue and contains the text "Сертификационный курс 6-8 июля (очный)" and a QR code. The right callout box is red and contains the text "Сертификационный курс 21-23 сентября (онлайн)" and a QR code. Both callout boxes have the URL "andchange.ru" at the bottom.

discover  
and Change

<http://www.prosci.com> <https://andchange.ru> [moscow@andchange.com](mailto:moscow@andchange.com)

33