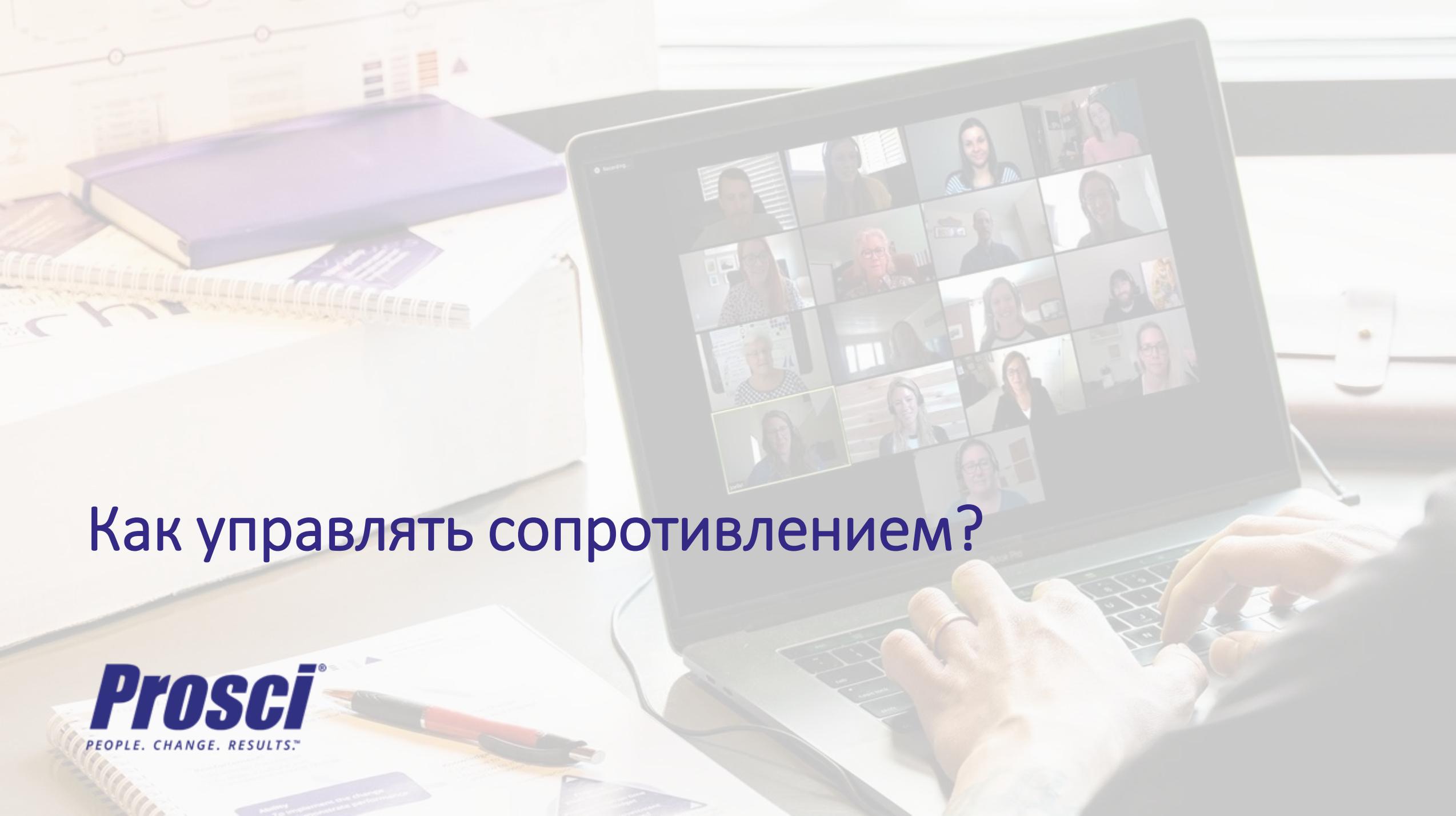


Как управлять сопротивлением?

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™



Управление сопротивлением

Сопротивление:
действие или
выражение
другой точки
зрения

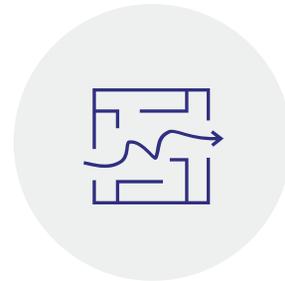


Сущность сопротивления

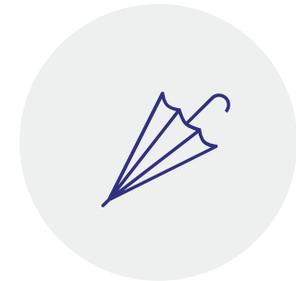
Помните о силе «комфорта» которое несет в себе текущее положение вещей



Сопротивление – это **естественная** реакция человека на изменение.



Цель – минимизировать, а не полностью устранить сопротивление.



Многих удивляет сопротивление изменениям; **ожидайте его и планируйте работу с ним.**

При грамотном управлении, сопротивление может быть конструктивным и повышает результаты внедрения изменений.

Prosci занимается исследованиями



Крупнейшая библиотека знаний об управлении изменениями



Изучаемые темы

Помощь начинающим специалистам

Методология Agile

Связь УИ с другими дисциплинами

Самые серьезные препятствия

Сети агентов изменений

Коммуникации

Дополнительные роли

Комплексные изменения

Культура

Вовлечение

Общая осведомленность

Важнейшие участники

Интеграция УИ в управление проектами

Должностные функции и рабочие места

Обоснование значимости УИ

Роль руководителя

Показатели и их измерение

Методология

Возможность изменений в организации

Готовность

Закрепление

Управление сопротивлением

Ресурсы и бюджет

Управление портфелем изменений и насыщение

Спонсоры

Поддержание

Характеристики участника команды

Обучение

Тенденции в УИ

Вертикальная отраслевая кастомизация

Типы сопротивления, выявленные в исследовании по управлению сопротивлением

Отстраненность

апатичность, равнодушие, игнорирование коммуникаций

Негативность

переворачивание смысла коммуникаций, возражения, сетование, сарказм, слухи/сплетни, фокус на проблемах

Игнорирование

игнорирование изменения, поиск обходных путей, возвращение к прежнему поведению, отказ от выполнения своих обязанностей

Эмоциональность

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

Негативное влияние на работу

снижение производительности, не выполнение требований, прогулы, ошибки

Контроль

большое кол-во вопросов, защита текущего положения, использование статуса

Выстраивание барьеров

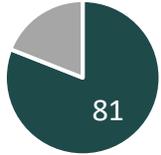
оправдания своим действиям, контр – подходы, поиск несогласных, секретность, разрушение доверия

Действия

конфликтность, давление, аргументирование, пассивная агрессия, саботаж, агрессия, празднование неудач

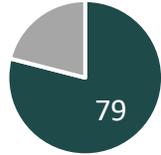
Типы сопротивления, выявленные в исследовании по управлению сопротивлением

Отстраненность



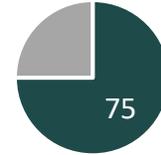
апатичность, равнодушие, игнорирование коммуникаций

Негативность



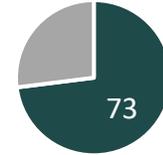
переворачивание смысла коммуникаций, возражения, сетование, сарказм, слухи/сплетни, фокус на проблемах

Игнорирование



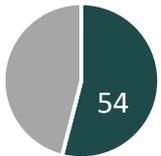
игнорирование изменения, поиск обходных путей, возвращение к прежнему поведению, отказ от выполнения своих обязанностей

Эмоциональность



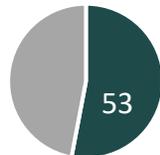
страх, потерянности, грусть, гнев, фрустрация, депрессия, сфокусированность на себе

Негативное влияние на работу



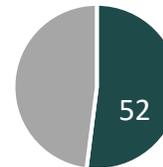
снижение производительности, не выполнение требований, прогулы, ошибки

Контроль



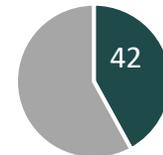
большое кол-во вопросов, защита текущего положения, использование статуса

Выстраивание барьеров



оправдания своим действиям, контр – подходы, поиск несогласных, секретность, разрушение доверия

Действия



конфликтность, давление, аргументирование, пассивная агрессия, саботаж, агрессия, празднование неудач

Сопротивление
появляется не в
вакууме, нужно
учитывать
контекст

Личная ситуация

Семейная/личная
ситуация сотрудника

Предыдущая карьера
сотрудника и его
карьерные **планы**

Степень влияния
изменений на его **лично**

Организационный контекст

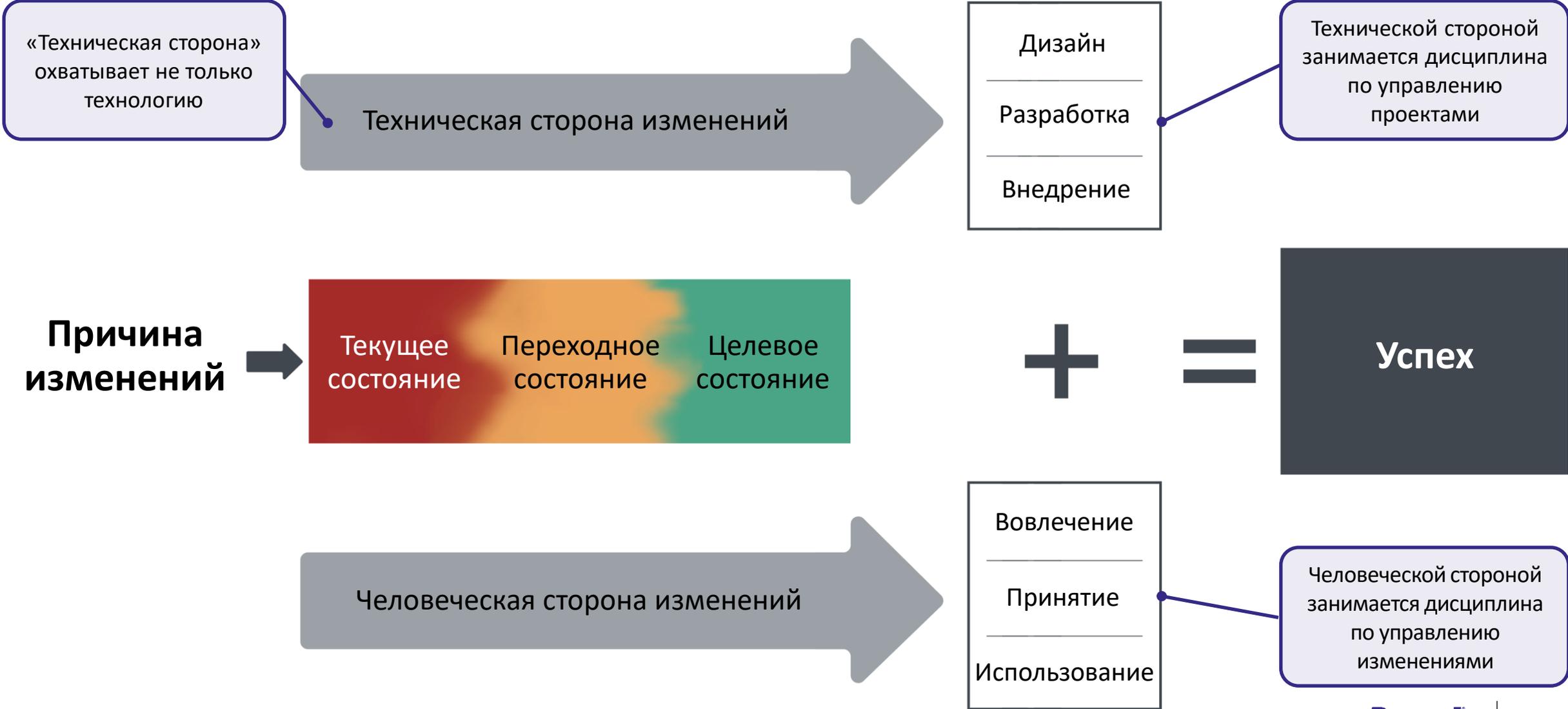
Опыт изменений в
организации

- Удачи и провалы
 - Изменения быстро начинаются, не доводятся до конца и уступают место следующим изменениям
-

Ценности и культура
организации

Перенасыщенность
изменениями и **объем**
изменений, с которым
организация способна
справиться

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



Какие фразы вы можете слышать





Определите потенциальные риски сопротивления внедрению проекта

- Задержки при внедрении
- Выгоды проекта и цели не достигаются или достигаются не полностью
- Ниже возврат на инвестиции в проект
- Закрывание проекта
- Падение производительности
- Прогулы
- Потеря ценных сотрудников
- Дополнительные затраты
- Низкая эффективность
- Появление истории неудачных внедрений

Пути минимизации сопротивления

1

Профилактика сопротивления

Планирование, преодоление
или устранение
сопротивления за счет
эффективного управления
изменениями

2

Противодействие сопротивлению

Разработка эффективных
ответных мер в условиях
упорного и устойчивого
сопротивления

Пути минимизации сопротивления

1

Профилактика сопротивления

Планирование, преодоление
или устранение
сопротивления за счет
эффективного управления
изменениями

2

Противодействие сопротивлению

Разработка эффективных
ответных мер в условиях
упорного и устойчивого
сопротивления

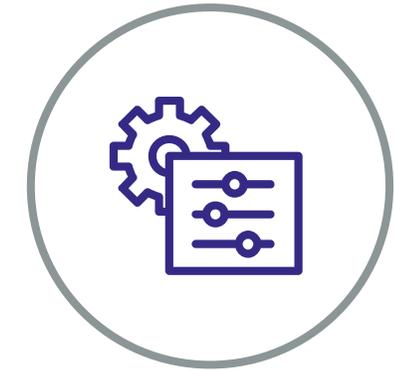
Профилактика сопротивления – применение подхода и инструментов управления изменениями

1

Профилактика
сопротивления

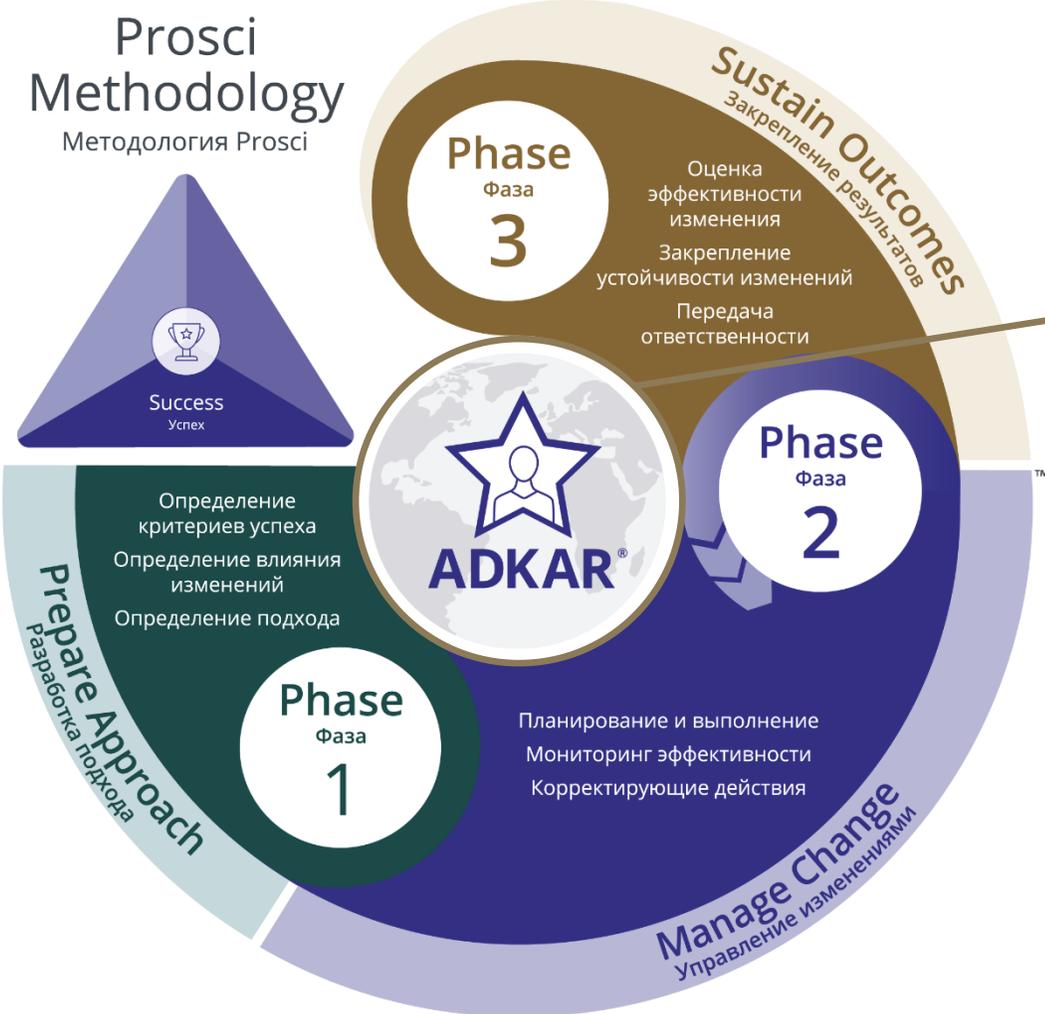
Применение
структурированного процесса
и набора инструментов для
управления человеческой
стороной изменений с целью
достижения желаемого
результата проекта

Управление изменениями

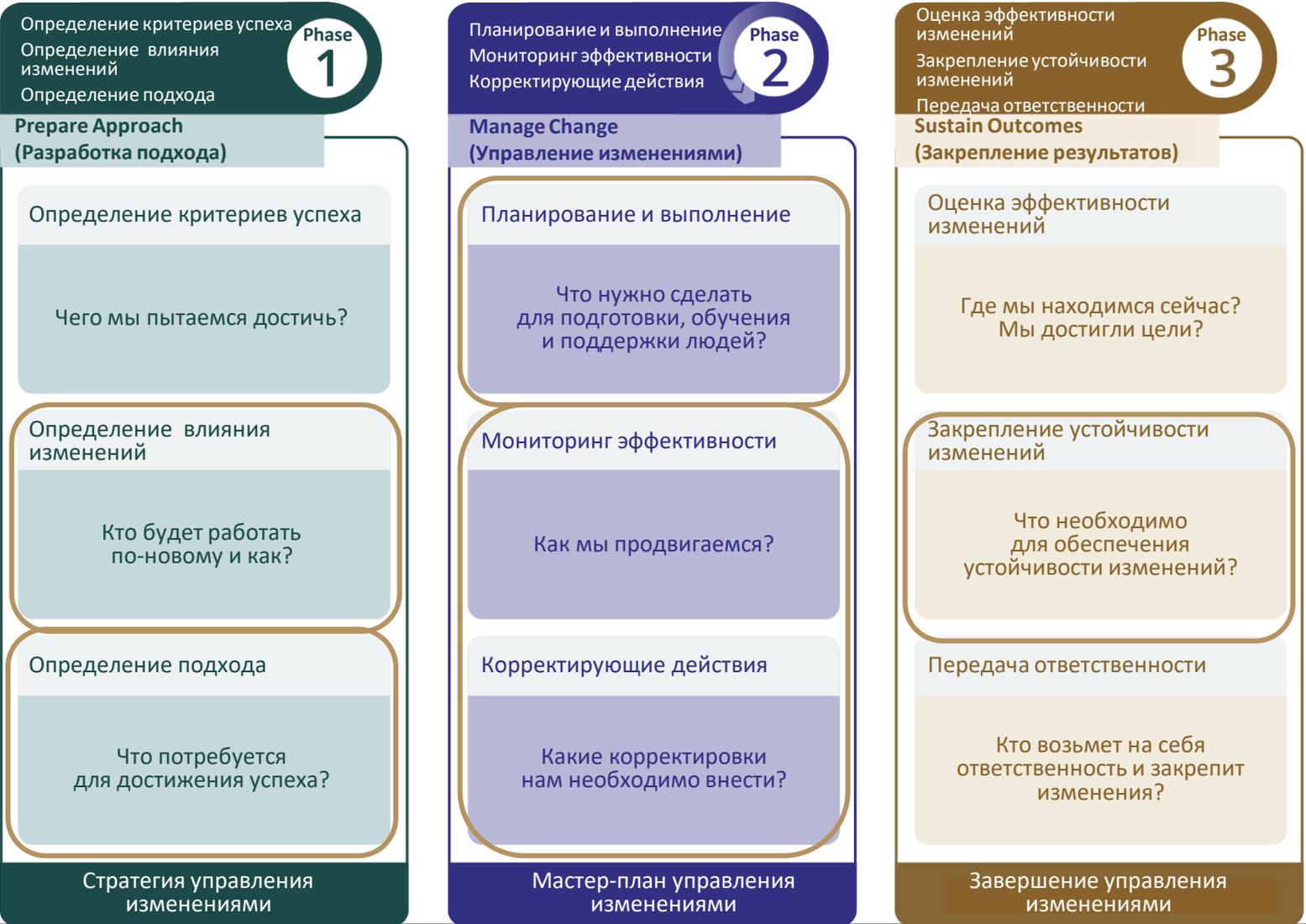


Применяйте управление изменениями
с самого начала проекта и делайте это
эффективно!

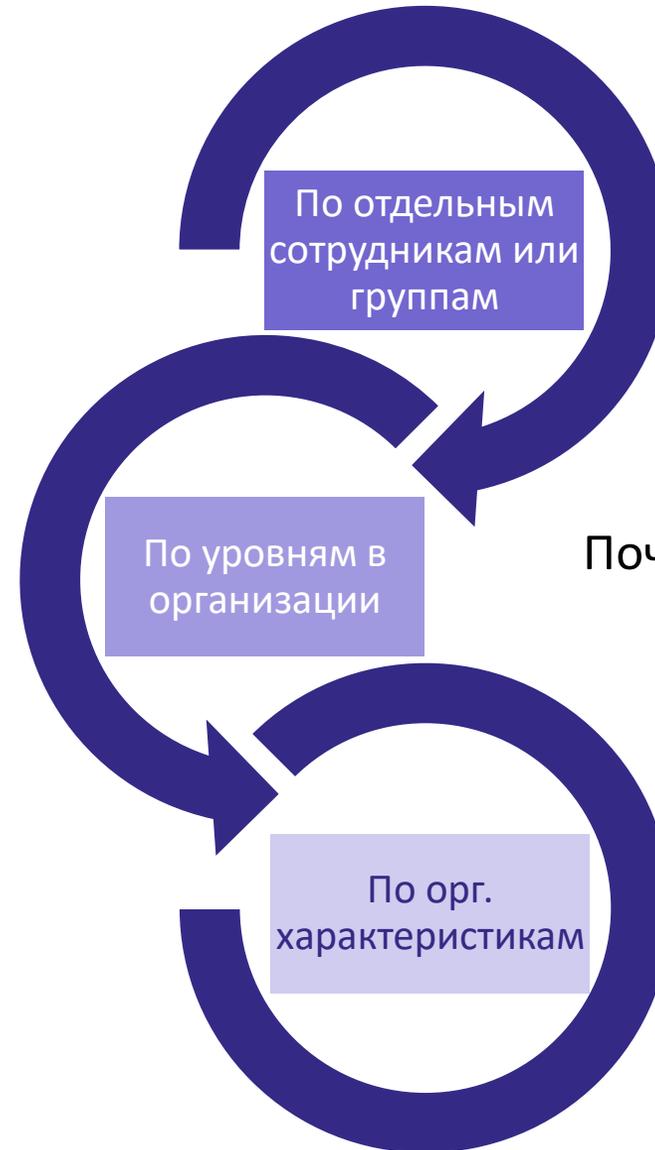
Методология Prosci для управления человеческой стороной изменений



3-фазный процесс Prosci – несколько простых вопросов



Предупреждение и ответная реакция на сопротивление



Группы на которые влияют изменения

ADKAR барьер
Предупреждение сопротивления
Подход к ответной реакции на сопротивление

Организационной уровень

Почему сопротивляются изменениям
Причины
Подход к ответной реакции на сопротивление

Характеристики организации
Оценка риска

Пример работы с сопротивлением



Компания Файнеста (*Finesta*) оказывает услуги в финансовой области. Основана в 2000 году. Офисы в Чикаго (ЦО), Лондон, Гон Конг и Сидней

Компания Файнеста (Finesta) - выдуманная компания и используется Prosci как пример компании внедряющей изменения.

Изменение

- Компания Файнеста консолидирует офисы в Чикаго, в единой локации как часть глобальной программы оптимизации офисов (ГПОО)
- Консолидация офисов включает также переход к построению гибридных рабочих мест
- Вы руководите командой из 10 сотрудников клиентского сервиса, работающей удаленно
- Некоторые сотрудники вашей команды продолжают работать удаленно, другие вернутся на работу в офисе на 50%-100%.

ADKAR для определения ожидаемого сопротивления или наблюдаемого сопротивления



AWARENESS
DESIRE
KNOWLEDGE
ABILITY
REINFORCEMENT®



**Понимание
(Awareness)**



**Желание
(Desire)**



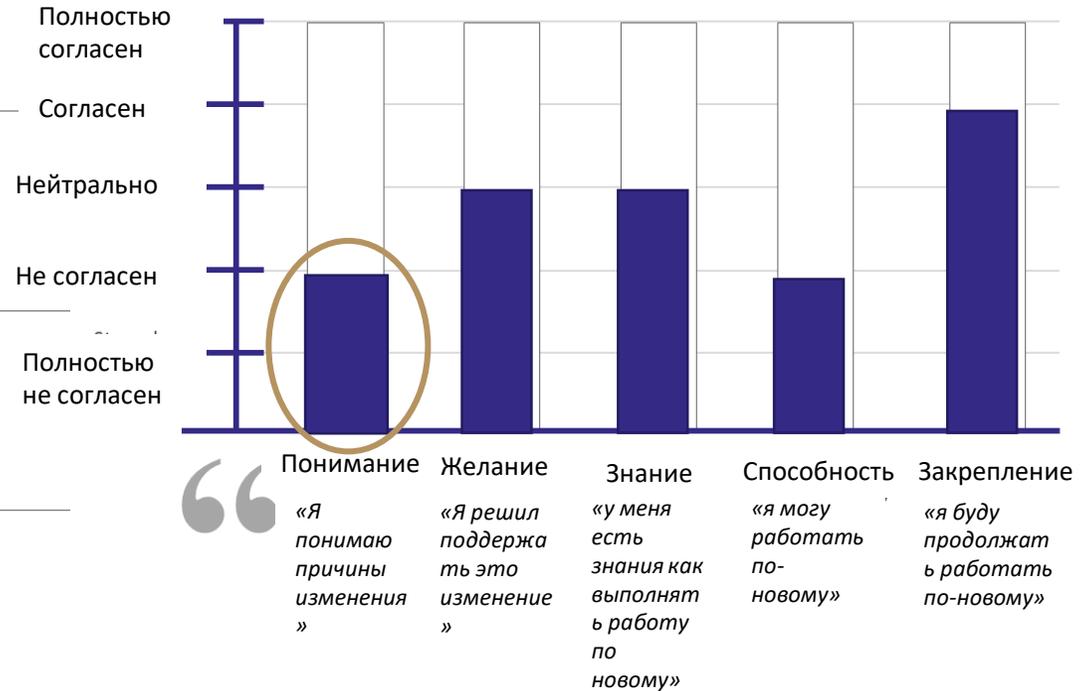
**Знание
(Knowledge)**



**Способность
(Ability)**



**Закрепление
(Reinforcement®)**



Барьер: первый элемент в последовательности этапов ADKAR, который не выполняется. «нейтрально» является барьером



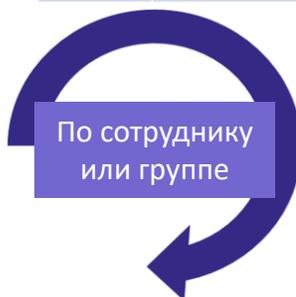
Планирование управления сопротивлением: сотрудник или группа (функция, роль, локация)

План управления сопротивлением по группам (функция, роль, локация) или отдельным сотрудникам

Сотрудник или группа	Барьер по ADKAR	Что: ожидаемое или наблюдаемое сопротивление (что слышите, видите, поведение)	Почему: причина сопротивления	Как: подход или тактика для управления сопротивлением	Кто: имя или роль сотрудника для активации	Когда: срок	Результат: как будет выглядеть успех
Сотрудник или группа	Понимание						
Сотрудник или группа	Желание						
Сотрудник или группа	Знание						
Сотрудник или группа	Способность						
Сотрудник или группа	Закрепление						

Модель ADKAR

Этап ADKAR	Определение	Что вы слышите	Триггеры формирования
A Awareness (Понимание)	необходимости изменений	«Я понимаю, почему...»	Зачем? Почему сейчас? Что будет если не меняться
D Desire (Желание)	участвовать в изменениях и поддерживать их	«Я решил...»	Как это касается меня (WIIFM)? Личные мотивирующие факторы Мотивация на уровне организации
K Knowledge (Знание)	Как действовать по-новому	«Я знаю, как...»	В контексте (после A и D) Нужно знать <i>во время</i> Нужно знать <i>после</i>
A Ability (Способность)	применять необходимые навыки и модели поведения	«Я могу...»	Разница между элементами K–A Барьеры/способность Практика/коучинг
R Reinforcement (Закрепление)	для поддержания изменений	«Я буду и дальше...»	Механизмы Оценки Поддержание



Как руководитель команды вы можете минимизировать сопротивление наиболее эффективно

Каждая из 5 ролей руководителя помогает сотрудника проходить через этапы ADKAR

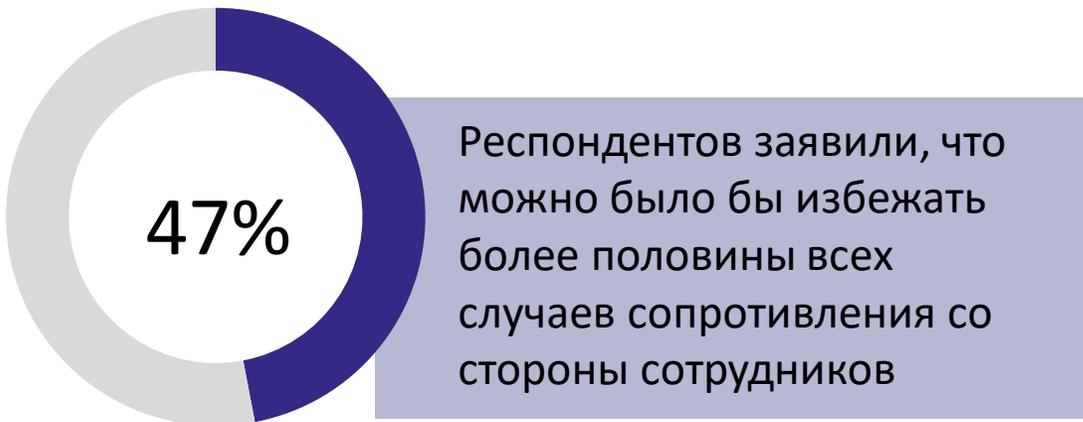
	A	D	K	A	R
 Коммуникатор	Ответы на вопросы: почему, почему сейчас, что будет, если не меняться				
 Канал обратной связи					Результаты и обратная связь
 Активный сторонник изменений		Демонстрация приверженности изменениям			
 Менеджер по минимизации сопротивления		Определение и разбор причин сопротивления			Награждение и поддержка
 Коуч			Поддержка «знаю как»	Поддержка выполнения работы по-новому	

Результаты исследований



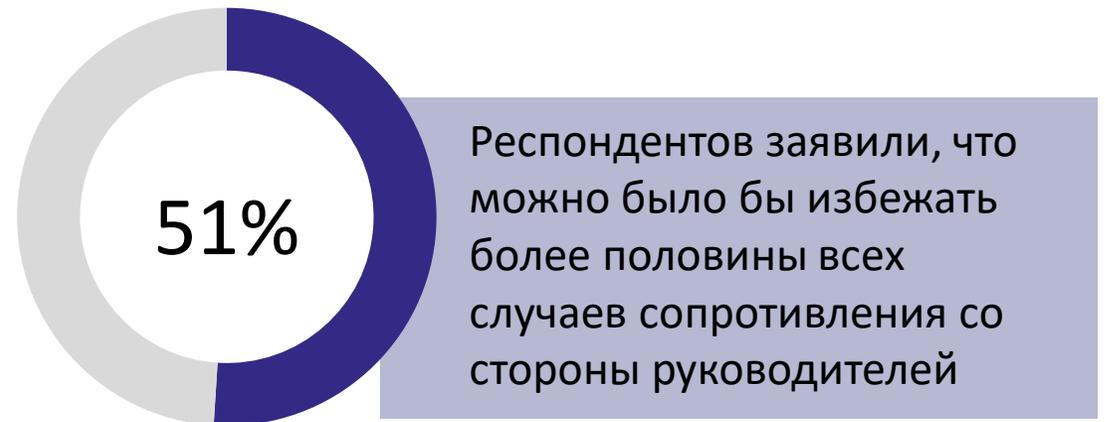
Основные причины сопротивления со стороны **сотрудников**

1. Непонимание причины изменений
2. Изменение выполняемого функционала
3. Страх
4. Отсутствие поддержки со стороны руководства лидеров или недоверие им
5. Отсутствие вовлеченности в изменения

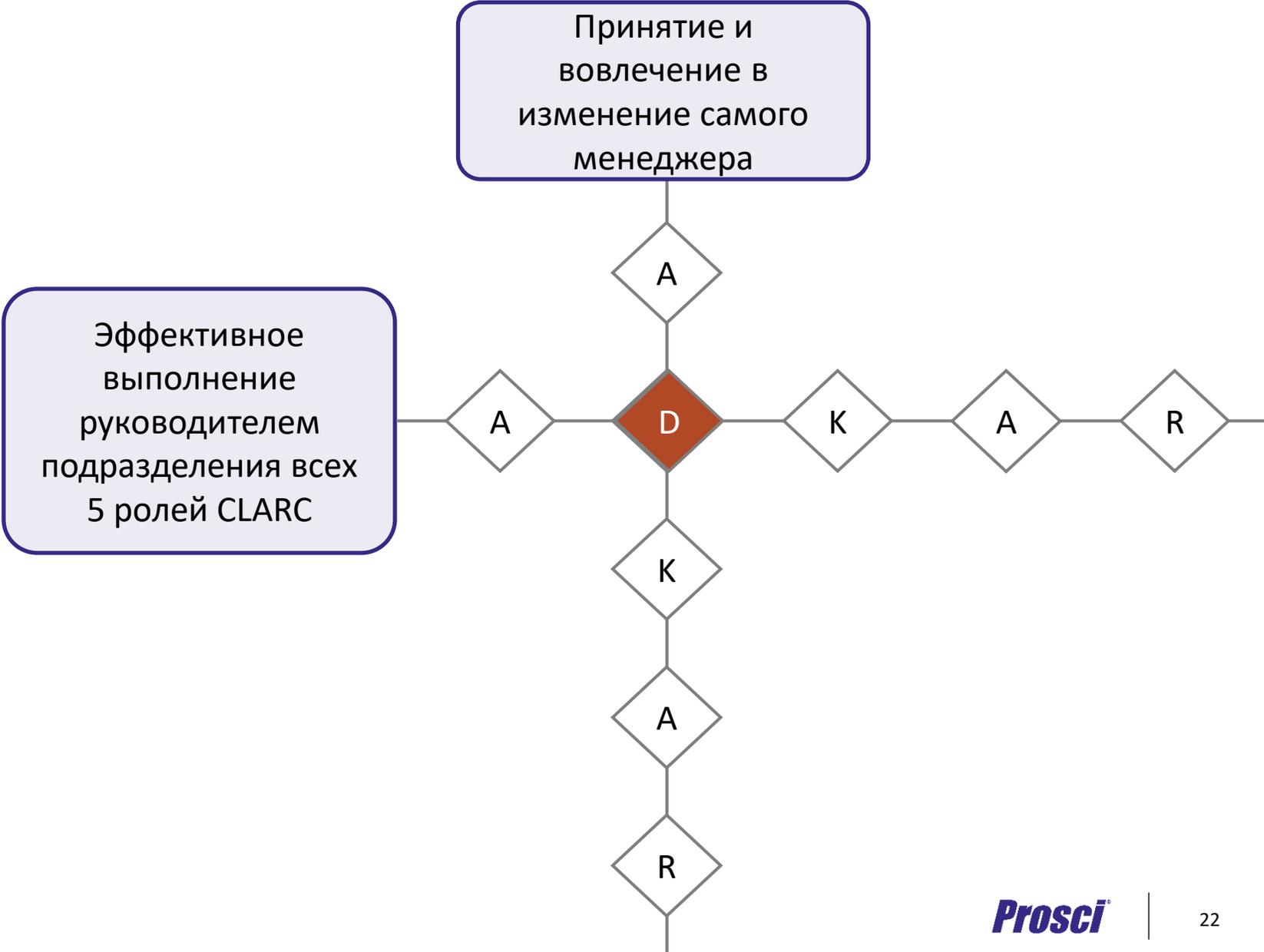


Основные причины сопротивления со стороны **руководителей**

1. Организационная культура
2. Недостаток знаний об изменениях
3. Отсутствие вовлеченности в изменения
4. Противоречия между целями проекта и личной мотивацией
5. Отсутствие уверенности в своей способности управлять человеческой стороной изменений



Вызов для менеджера





План управления сопротивлением: по уровням



План управления сопротивлением по организационным уровням

Уровень	Причины сопротивления из исследований Prosci	Что: ожидаемое или наблюдаемое сопротивление (что слышите, видите, поведение)	Как: подход или тактика для управления сопротивлением	Кто: имя или роль сотрудника для активации	Когда: срок	Результат: как будет выглядеть успех
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none">• Недостаток понимания почему внедряется изменение• Как это влияет на меня, что мне это даст?					
Менеджеры среднего звена	<ul style="list-style-type: none">• Недостаток понимания почему внедряется изменение• Потеря влияния и контроля• Перегрузка текущими обязанностями					
Руководители и высшего звена	<ul style="list-style-type: none">• Несоответствие стратегии или финансовым целям компании• Отсутствие связи с компенсацией					

Масштабируйте усилия по управлению сопротивлением в зависимости от профиля риска



По характерист. организации

- Риски определяют способ кастомизации и масштабирования ваших планов
- Начните с оценки масштаба (горизонтальная ось) и готовности (вертикальная ось)



Предупреждение и ответная реакция на сопротивление



Группы на которые влияют изменения

ADKAR барьер
Предупреждение сопротивления
Подход к ответной реакции на сопротивление

Организационной уровень

Почему сопротивляются изменениям
Причины
Подход к ответной реакции на сопротивление

Характеристики организации
Оценка риска

Пути минимизации сопротивления

1

Профилактика сопротивления

Планирование, преодоление
или устранение
сопротивления за счет
эффективного управления
изменениями

2

Противодействие сопротивлению

Разработка эффективных
ответных мер в условиях
упорного и устойчивого
сопротивления

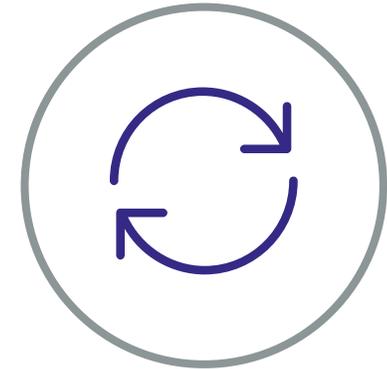
Реактивная минимизация сопротивления – применение специальных тактик

2

Реактивная
Минимизация
Сопротивления

Набор тактик, которые можно использовать в случае, если сопротивление не прекращается длительный период времени

Как нужно реагировать, когда сопротивление начинает проявляться?



Сопротивление – естественная реакция на изменения!

Ресурсы для управления сопротивлением по методике Prosci

Дополнительные материалы к вебинару

Имя (или группа)	Понимание	Желание	Знание	Способности	Закрепление	Как: подход или тактика для управления сопротивлением	Кто: имя или роль сотрудника для активации	Когда: срок	Результат: будет выглядеть успех
Сотрудник или группа									
Сотрудник или группа									
Сотрудник или группа									
Сотрудник или группа									

План управления сопротивлением по организационным уровням

Уровень	Причины сопротивления из исследований Prosci	Что: ожидаемое или наблюдаемое сопротивление (что слышите, видите, поведение)	Как: подход или тактика для управления сопротивлением	Кто: имя или роль сотрудника для активации	Когда: срок	Результат
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> Недостаток понимания почему внедряется изменение Как это влияет на меня, что мне это даст? 					
Менеджеры среднего звена	<ul style="list-style-type: none"> Недостаток понимания почему внедряется изменение Потеря влияния и контроля Перегрузка текущими обязанностями 					
Руководители высшего звена	<ul style="list-style-type: none"> Несоответствие стратегии или финансовым целям компании Отсутствие связи с компенсацией 					

Чек-лист управления сопротивлением

Чек-лист управления сопротивлением Prosci построен на основе 20-летних исследований опыта Prosci. Используйте данный чек-лист как первый шаг для согласования действий по управлению сопротивлением.

Вы ожидаете и планируете управлять сопротивлением? Сопротивление может возникнуть как в организации, так и для личной жизни. Даже если изменение ожидаемо и поможет сотруднику, вы должны ожидать и планировать управление сопротивлением, определите шаги, которые вы предпримете.
Определили ли вы откуда появится сопротивление в организации? Для изменения, с которым вы сталкиваетесь, вы можете ожидать сопротивление от групп, которые достаточно много сил вложили в то, каким образом сейчас построена их работа. Вы также можете ожидать сопротивление от групп в организации, которые имеют опыт неудачных внедрений изменений в прошлом.
Вы определили как может выглядеть сопротивление? В начале проекта, проведите «мозговой штурм» о том как может выглядеть сопротивление к внедрению изменения, в этом случае вы можете лучше подготовиться для определения и управления сопротивлением когда оно произойдет.
Вы определили потенциальный риск для проекта от сопротивления? Сопротивление изменению является серьезным риском для проекта и организации. Сопротивление изменению может в результате привести к задержкам внедрения, не выполнению целей проекта, низким показателям возврата на инвестиции, или в худшем случае изменение не будет внедрено.
Вы готовы определить причины сопротивления? Многие организации не могут определить причины сопротивления. Продумайте методы для сбора информации и ответа на вопрос почему появляется сопротивление и определению его причин.

Чек-лист по работе с сопротивлением

Вы готовы определить причины сопротивления? Многие организации не могут определить причины сопротивления. Продумайте методы для сбора информации и ответа на вопрос почему появляется сопротивление и определению его причин.
Вы готовы определить причины сопротивления? Многие организации не могут определить причины сопротивления. Продумайте методы для сбора информации и ответа на вопрос почему появляется сопротивление и определению его причин.
Есть ли у вас подход и план действий для реакции на возникающее сопротивление? Есть достаточно много измерителей, которые помогают предотвратить и уменьшить сопротивление изменению перед его внедрением. Вы должны быть готовы действовать в ответ на сопротивление, которое возникает. 10 тактик для минимизации сопротивления помогают менеджерам эффективно реагировать на сопротивление сотрудников.
Подготовили ли вы сотрудников, которые должны управлять сопротивлением? Наиболее эффективны в управлении сопротивлением менеджеры, которым доверяют сотрудники, чаще всего это непосредственные руководители сотрудников, на которых влияют изменения. Задача проектной команды и/или команды по управлению изменениями в поддержке линейных менеджеров в выполнении ими задач по управлению сопротивлением, которое возникает во время внедрения изменения.



Ближайший сертификационный тренинг по управлению изменениями Prosci:

20 – 24 марта 2022

Он-лайн курс на платформе zoom с инструктором