

Акселератор «Моя карьера – 2026»

для сотрудников Эн+ и РУСАЛ

Надежда Феофановна Князюк

д.м.н., профессор БМБШ ИГУ,
ген. директор ООО «Дом Качества»,
сертифицированный преподаватель
школы менеджмента И.Адизеса



Организационные изменения Управление изменениями

СОДЕРЖАНИЕ



Теория изменения основные понятия

Закономерности изменений в организации на этапах роста и спада жизненного цикла организации

Методология управления изменениями. Организационная диагностика

Модели и методы организационных изменений

Сопротивление изменениям

Практическое применение методов и моделей

Теория изменения основные понятия



Изменение – переход объекта изменения из одного состояния в другое.

Переход объекта может быть:
Неуправляемым
Управляемым

Управление изменением – целенаправленный процесс воздействия на объект изменения с целью его перевода из исходного состояния в желаемое

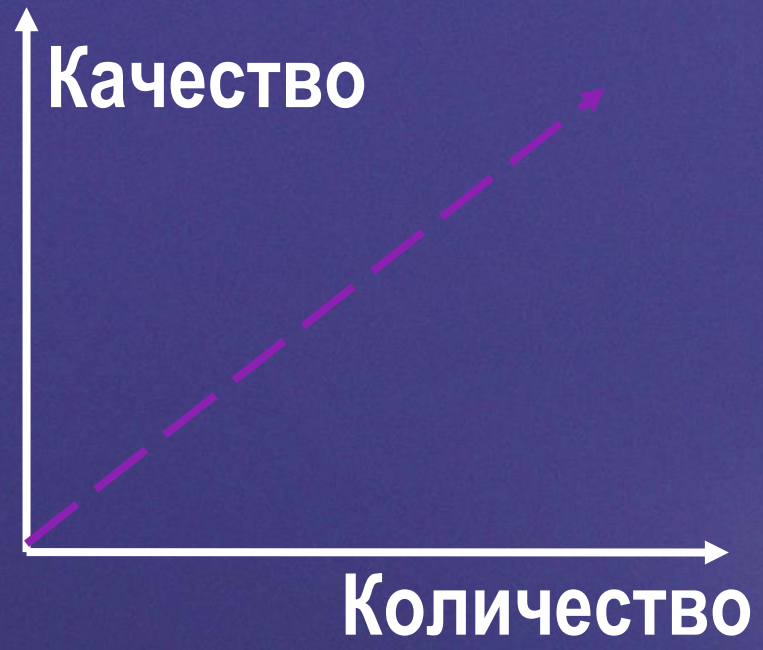
ИЗМЕНЕНИЯ

– как явление / событие
– как процесс

Изменения в организации =
внешняя адаптация + внутренняя интеграция

Изменение требует, чтобы «вещи» стали другими.
Чтобы признать факт Изменения, мы должны уметь измерять и/или видеть разницу между нынешним, будущим и прошлым состояниями.

ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЯ



Рост – количественное изменение, изменение размеров.

Развитие – качественное изменение, изменение способностей, компетенций.

«Рост и развитие: ни одно из них не требуется для другого».
«Росту и развитию вовсе необязательно противостоять друг другу, напротив, они могут усиливать друг друга».
«Недостаток ресурсов в большей степени может ограничить рост, а не развитие».
«Возможности роста ограничиваются самофинансированием».

Рассел Акофф, 1986

ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНТНОСТЯМ МЕНЕДЖЕРОВ, ПРОВОДЯЩИХ ИЗМЕНЕНИЯ

B2 Описание окружающей среды, в которой осуществляет деятельность организация
B3 Разработка стратегического бизнес-плана для вашей организации
B4 Реализация стратегического бизнес-плана
B6 Обеспечение лидерства в зоне Вашей ответственности.
B7 Обеспечение лидерства в Вашей организации
C4 Инициирование изменений
C5 Планирование изменений
C6 Осуществление изменений
D2 Развитие результативных рабочих взаимоотношений с коллегами и заинтересованными сторонами
D7 Обеспечение возможностей для обучения сотрудников
F2 Управление сложными проектами
F3 Управление бизнес-процессами
F12 Улучшение результатов организационной деятельности

МЕНЕДЖЕРЫ И САДОВНИКИ

Менеджеры, побуждающие организации к изменениям, бывают похожи на садовника, который стоит над ростком и молит:

«Ну расти же! Постарайся как следует! Давай, давай! У тебя должно получится!»

Питер Сенге, 1999

Садовники, почему-то так не делают…

Садовники не уговаривают,
они создают условия!



ИСТОЧНИК И ОБЪЕКТ ИЗМЕНЕНИЙ



ЭФФЕКТ МАРАФОНА



ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА

Убежденность

Изучение

Сопротивление

Отказ

CEO/ Executive Group

Senior Management

Everyone Else

Директор

Заместитель директор

Остальные сотрудники

1 2 3 4 5 6 7 8 9

МЕСЯЦЫ

Объявлены изменения

ФАЗЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Фаза 1.	Идею изменений **вносит в организацию индивидуум**, он проходит через последовательность психологических состояний, начинающуюся с отрицания необходимости, релевантности и возможности изменений.
Фаза 2.	Ключевая фигура переходит к стадии исполнения и **передает все данные, касающиеся изменений, своей команде**, настаивая на необходимости изменений.
Фаза 3.	Объединение нескольких команд группы для **противодействия** изменениям.
Фаза 4.	На передний план выдвигается вопрос о том, **как отнесутся к предлагаемым изменениям другие организации** (конкуренты, потребители, поставщики) и акционеры.
Фаза 5.	**Ключевая фигура вступает в стадию поддержания изменений**, когда от нее уже не требуется тратить энергию на инициирование изменений.
Фаза 6.	**Команда единомышленников вступает в стадию поддержания изменений** после того, как была определена конечная цель изменений.
Фаза 7.	**Организация как единый организм вступает в фазу поддержания изменений** после того, как установятся новые связи ее с внешними партнерами и акционерами, принявшими изменения.

Теория менеджмента Адизеса: Роли менеджеров



Каждая организация должна быть способна осуществлять следующие роли:

Производство результатов	Функциональная	Краткосрочная результативность
Администрирование	Систематизирующая	Краткосрочная эффективность
Предпринимательство	Проактивная	Долгосрочная результативность
Интеграция	Органическая	Долгосрочная эффективность

Роли менеджмента PAEI



	Определение	Качества	Необходима для
Производство результатов	Удовлетворяет потребности клиентов, для которых и была создана компания	Знания, целеустремлённость, Энергичность	Обеспечения процесса, Увеличения объём продукции или услуг
Администрирование	Эффективно управляет системой	Внимание к деталям Прямолинейность мышления Знание системы /плана	Координация, Систематизация. Внедрения правил
Предпринимательство	Инициирует изменения в компании и создает новые возможности	Креативность, Готовность брать на себя риск	Понимание тенденций развития
Интеграция	Создает атмосферу сотрудничества, преобразует организацию из механистической в органичную, согласованную единую структуру	Чувствует людей, Проницательность по отношению к процессам в коллективе	Содействия развитию организационных ценностей , Создания организационной культуры

КЕЙС





PAEI. Способы решения проблем

P - решение	Удовлетворить потребности – купить еще одну такую же игрушку
A - решение	Ввести правило - каждый ребенок получает 5-и минутную возможность поиграть с игрушкой
E - решение	Изменить их потребности. Предложить поиграть вместе в футбол
I - решение	Создать атмосферу, в которой они будут вынуждены самостоятельно разобраться с их разногласиями (отобрать у них игрушку и запереть в ванной для тех пор, пока они не решат эту проблему)



ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Именно гармоничное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни. Однако один человек, как бы он к этому ни стремился, не может исполнять все эти четыре роли одновременно. Если он пробует это сделать, результатом неизбежно становятся управленческие ошибки.

! Менеджер может довольно успешно совмещать несколько ролей, но не все четыре одновременно

PAEI



ПАТОЛОГИЧЕСКИЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



«ОДИНОКИЙ РЕЙНДЖЕР», «ГЕРОЙ – ОДИНОЧКА»

Кодовое обозначение: **P000**

Стиль: Трудоголик. Постоянно занят. Сначала делает, потом думает/ слушает. Ориентирован на достижение краткосрочных целей без оценки перспектив. Не различает движение и направленное действие

Признаки:

- не обучает и не передает полномочий
- не видит возможностей и угроз, только кризисы
- постоянно занят решением «вчерашних» проблем
- не проводит совещаний с сотрудниками
- решает проблемы в обратном порядке их поступления
- фокусируется на том, что необходимо немедленно
- сначала стреляет, потом спрашивает

Стиль подчиненных:
«Мальчики на побегушках»

ПАТОЛОГИЧЕСКИЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



«БЮРОКРАТ»

Кодовое обозначение: **0А00**

Стиль: Все содержит в порядке. Педантичен и организован. Осмотрителен и консервативен. Управляет согласно правилам. Сопротивляется изменениям.

Признаки:

- всё делает во время
- рабочий стол всегда чист и организован
- управляет по правилам
- совещания с сотрудниками строго по расписанию
- обычный ответ: «Нет»
- ориентирован на вопрос «Как?»
- предпочитает решения «неправильно, но точно» варианту «приблизительно верно»
- управляет хорошо организованной катастрофой - лучше компания обанкротится,

Стиль подчиненных:
«Клерки – подпевалы»

ПАТОЛОГИЧЕСКИЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



«ПОДЖИГАТЕЛЬ»

Кодовое обозначение: **00E0**

Стиль: Постоянно придумывает новые проекты и/ или меняет существующие.
Много идей, но они не доводятся до конца.
При несогласии - нападает. Монополизирует творчество. Порождает кризисы.
Невнимателен к деталям.

Признаки:

- Появляется на работе и уходит когда угодно
- Совещания без расписания и Повестки дня
- Много говорит
- Любит видеть активные действия, перегружает подчиненных
- Создает кризисные ситуации
- Постоянно меняет приоритеты
- Не ценит чужое время

Стиль подчиненных:
Кричат «Браво!», но не торопятся исполнять

ПАТОЛОГИЧЕСКИЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



«СУПЕР – ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ», «ГОРЯЧИЙ СТОРОННИК»

Кодовое обозначение: **000I**

Стиль: Отсутствие собственных идей. Сконцентрирован на взаимодействии с другими людьми. Решает конфликты пока контролирует ситуацию или находится в сильной позиции.
Ориентирован на людей больше, чем на задачи.

Признаки:

- не определяет - что должно быть сделано
- Руководит тем, с чем все согласны
- «Куда Вы хотите идти?. Дайте мне провести вас туда!»
- Ищет компромиссы
- На его Совещаниях говорят все
- Хороший слушатель
- хорошо чувствует «расстановку сил»

Стиль подчиненных:
Информаторы

ПАТОЛОГИЧЕСКИЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



«МЁРТВЫЙ ПЕНЬ», «СУХОСТОЙ»

Кодовое обозначение: **0000 - стили PAEI отсутствуют**

Стиль: Избегает неприятностей, смиренен и не представляет угрозы. Не имеет жалоб, проблем.

Признаки:

- Со всем и всеми согласен, дружелюбен
- Ориентирован на выживание
- Никогда не жалуется
- Пассивно сопротивляется изменениям
- Вокруг него собираются подобные ему
- Подобен заболеванию раком: жалобы отсутствуют,
- в то время как заражение распространяется

Стиль подчиненных:
«Мёртвые пни». Его последователи становятся ему подобными.

Причина возникновения: **Изменения**

Стили PAEI

Плохие менеджеры		Менеджеры		Лидеры	
Имя	*Код*	*Имя*	*Код*	*Имя*	*Код*
Одинокий Рейнджер	**P 0 0 0**	Производитель	**P a e i**	Наставник небольшого коллектива	**P a e I**
Бюрократ	**0 A 0 0**	Администратор	**p A e i**	Заботливый администратор	**p A e I**
Поджигатель	**0 0 E 0**	Генератор идей	**p a E i**	Государственный деятель	**p a E I**
Горячий Сторонник	**0 0 0 I**	Интегратор	**p a e I**	Правая рука	**P A e I**
Мёртвый Пень	**0 0 0 0**	Идеальный Менеджер	**P A E I**	Лидер изменений	**P a E I**

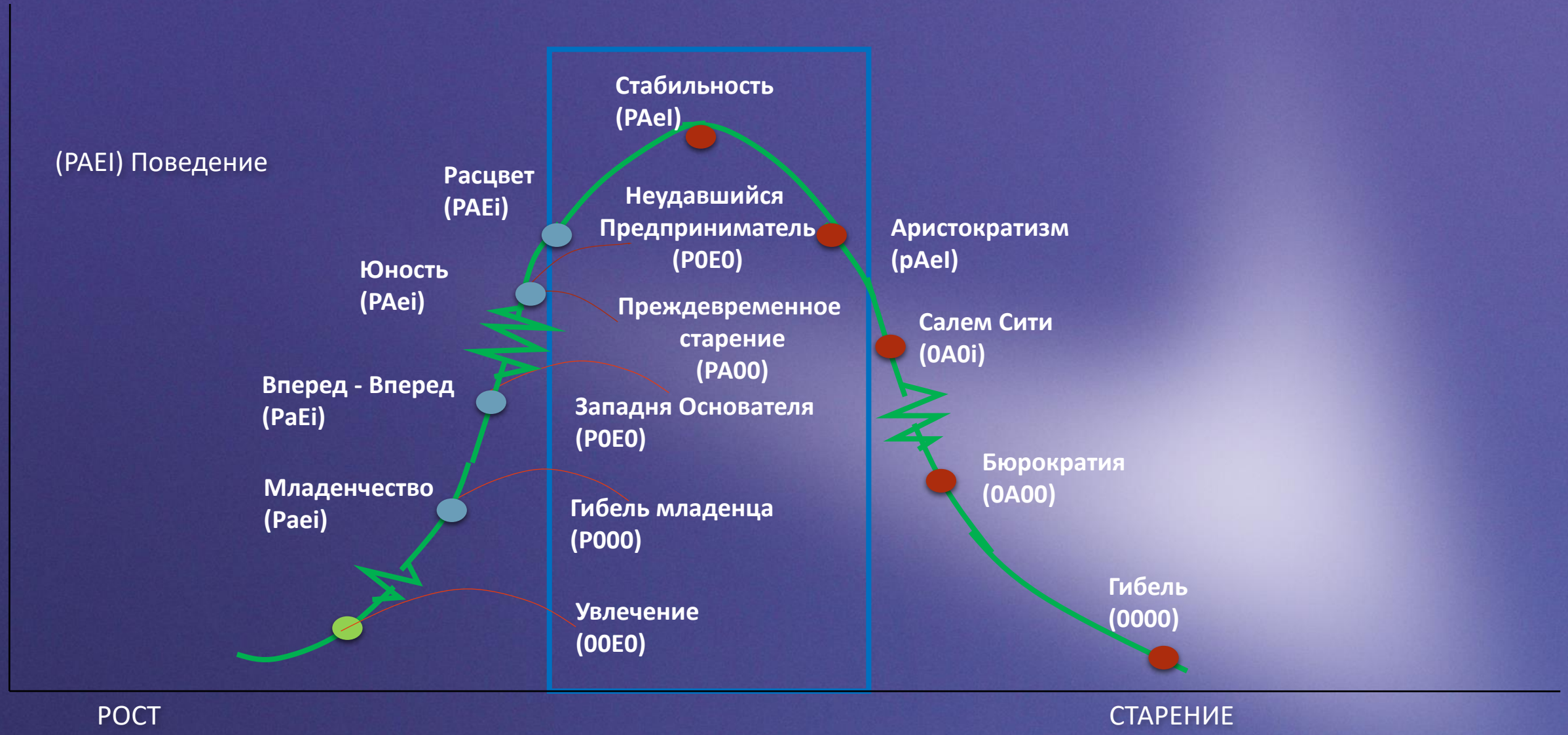
ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩАЯ КОМАНДА

P 0 0 0	P a e i	P a E i	P A e i	p A e I
0 A 0 0	p A e I	p A e I	p a E I	p A e I
0 0 E 0	p a E i			
0 0 0 I	p a e I			



Теория менеджмента Адизеса: Жизненный цикл организации

Кривая Жизненного Цикла Организации



«УХАЖИВАНИЕ»

- Рождение идеи - осознание новой потребности или нового способа удовлетворения существующей
- Формирование преданности
- Принятие риска

(PAEI) Поведение

Нормальные

- Энтузиазм, возбуждение, эмоции
- Ориентация на продукт
- Детали тщательно продумываются
- Основатель реалистично предан идее
- Приверженность соответствует риску

Аномальные

- Нет проверки приверженности
- Детали не продумываются
- Утрачена связь с реальностью
- Приверженность не соответствует риску



РОСТ

СТАРЕНИЕ

«МЛАДЕНЧЕСТВО»

•От идеи к контролю риска	•Ориентация на продукт
•Выживание	Испытание преданности

(PAEI) Поведение

Нормальные

Аномальные



Недостаток оборотного капитала
Отсутствие систем и структур
Управление от кризиса к кризису
Полная централизация власти
Случайный подбор сотрудников
Отрицательный cash-flow
Утрата контроля
Преждевременное делегирование полномочий
Ослабление преданности
Отсутствие поддержки в семье

РОСТ

СТАРЕНИЕ

«ДАВАЙ-ДАВАЙ»

Устойчивый денежный поток

Ориентация на сбыт



- Поиск дополнительных возможностей
- Кризисы, порождаемые управлением
- Незаменимость лидера
- Слабый контроль издержек
- Организационная структура вокруг людей
- Слабая подотчётность
- Самонадеянность
- Отсутствие приоритетов – «размазывание ресурсов»
- Отсутствие систем управления
- Централизация власти
- Отсутствие коммуникаций

«ЮНОСТЬ»

Второе рождение – трудный возраст

Делегирование полномочий

От предпринимательства к профессиональному менеджменту

Смена целей



Основателями и профессиональными менеджерами

Старожилами и новичками

Основателями и их компаниями

Корпоративными и индивидуальными целями

«Муки Основателя»

Низкий моральный дух

Организационный паралич

Отстранение или уход Основателя

Избыточные правила и меры контроля

Преждевременное участие в прибылях

Потеря Уважения и Доверия

«РАСЦВЕТ»

Предсказуемое превосходство

Институционализированный процесс управления



Ценности – соответствие слов делам

Контролируемая и развиваемая креативность

Сознательно выбранные приоритеты

Функциональные системы и структуры

Рост сбыта и прибыльности

Внутренняя и внешняя интегрированность

Создание новых компаний

Недостаток управленческих кадров

Ослабление предпринимательской активности

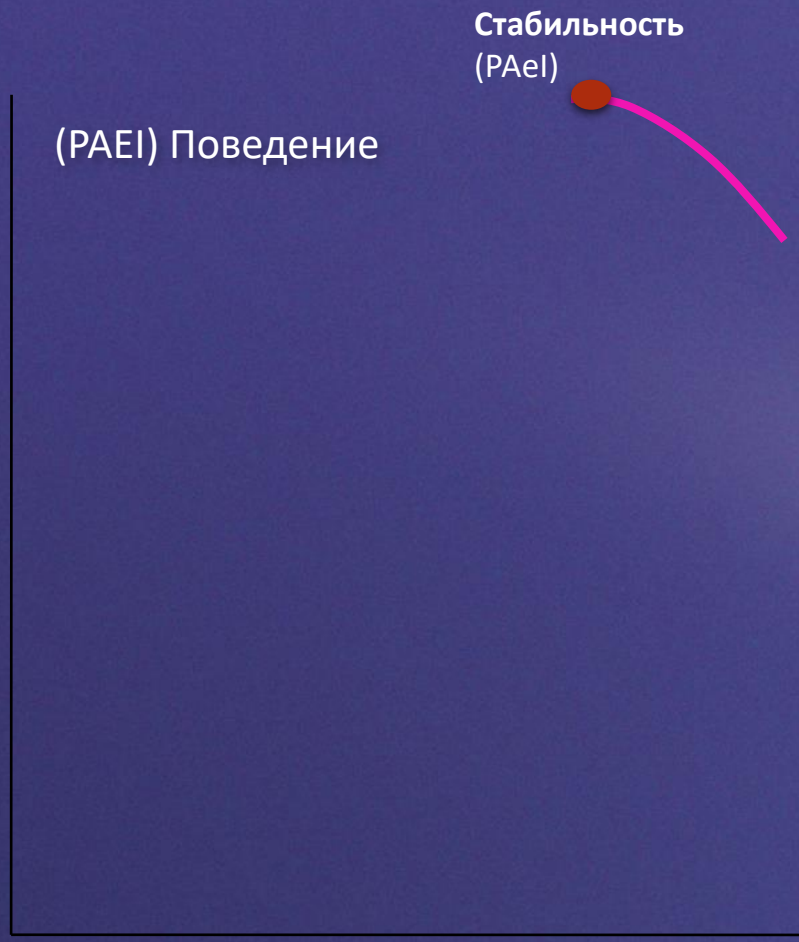
Расслабление

Порядок ради порядка

Самолюбование

Рост расходов

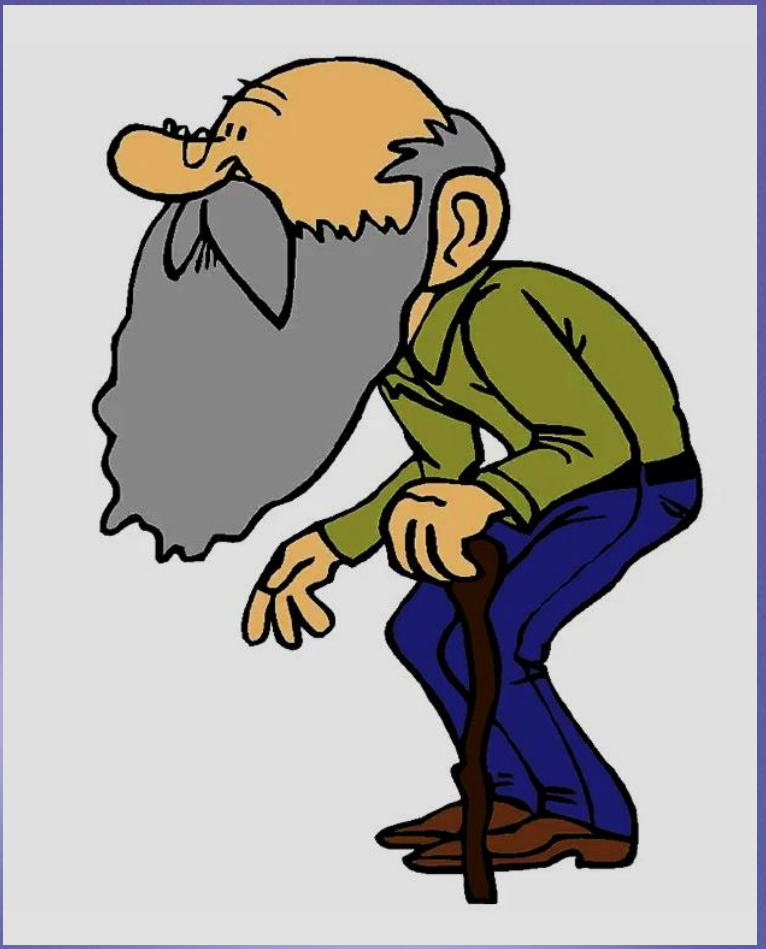
«СТАБИЛЬНОСТЬ»



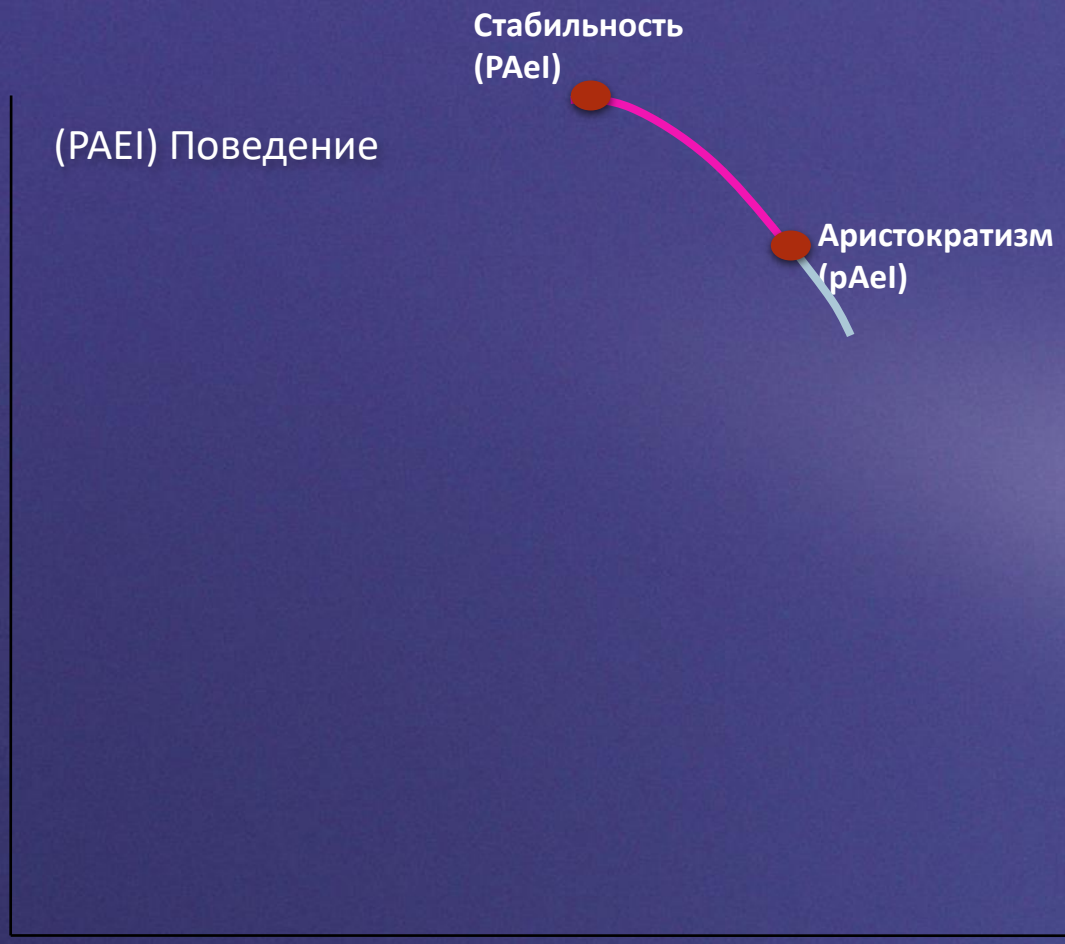
Смена фокуса: внутренний маркетинг важнее внешнего
Богатство и сила
Новые идеи еще есть, но ими не восторгаются
Снижение гибкости
Фокус на прошлых достижениях
Снижение ожиданий роста
Усиление власти финансовых служб

Признаки Старения:

- От принятия риска к уклонению от риска
- От ожиданий, превышающих результаты к результатам, превышающим ожидания
- Денежные средства: от дефицита к изобилию
- От акцента на функции к акценту на форме
- От Почему? и Что? к Кто?, Как? И Почему сейчас?
- От личного вклада к характеристикам личности
- От просьбы о прощении к просьбе о разрешении
- От возможностей к проблемам
- От отделов маркетинга к финансовому и юридическому
- От линейного персонала к центральному
- Полномочия не уравновешиваются ответственностью
- Организация управляет менеджментом
- Принимаемые решения – результат политических игр
- От потребителей к капиталу

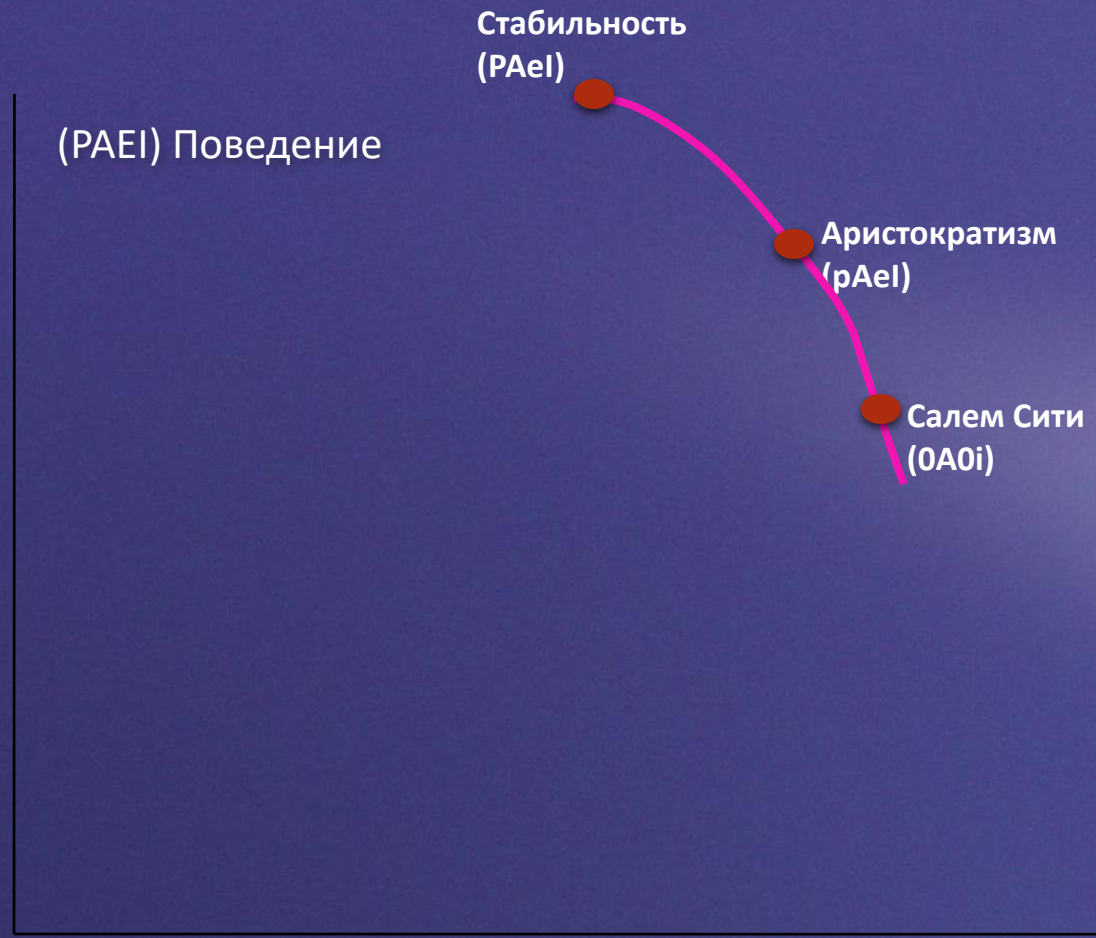


«АРИСТОКРАТИЗМ»



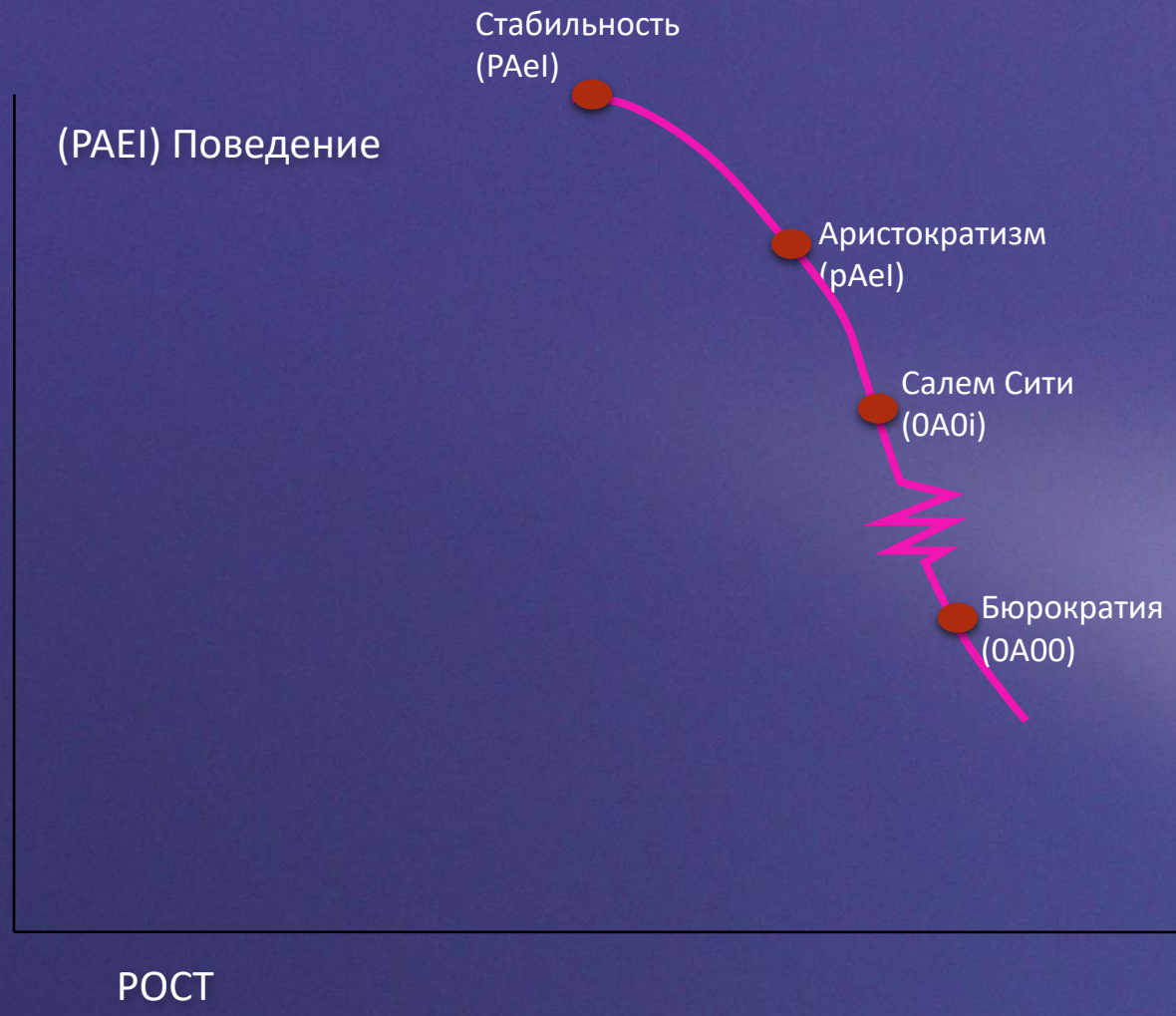
Снижение ожиданий
Предпочтение функции форме
Кто ? И Как? Важнее чем Что? И Почему?
Усиление власти финансовых и юрид. служб
Подозрительное отношение к изменениям
Фокус на прошлых достижениях
Поддержание межличностных отношений важнее принятия риска
Потеря интереса к инновациям
Большие финансовые запасы
Приобретение других компаний
Формализм в одежде и в общении
«Не гони волну!»

«САЛЕМ - СИТИ»



Снижение продаж и прибыли, потеря доли рынка
Персонификация проблем. «Охота на ведьм»
Управленческая паранойя, «Три Конверта»
Забвение клиентов
Фокус на личном выживании

«БЮРОКРАТИЯ»



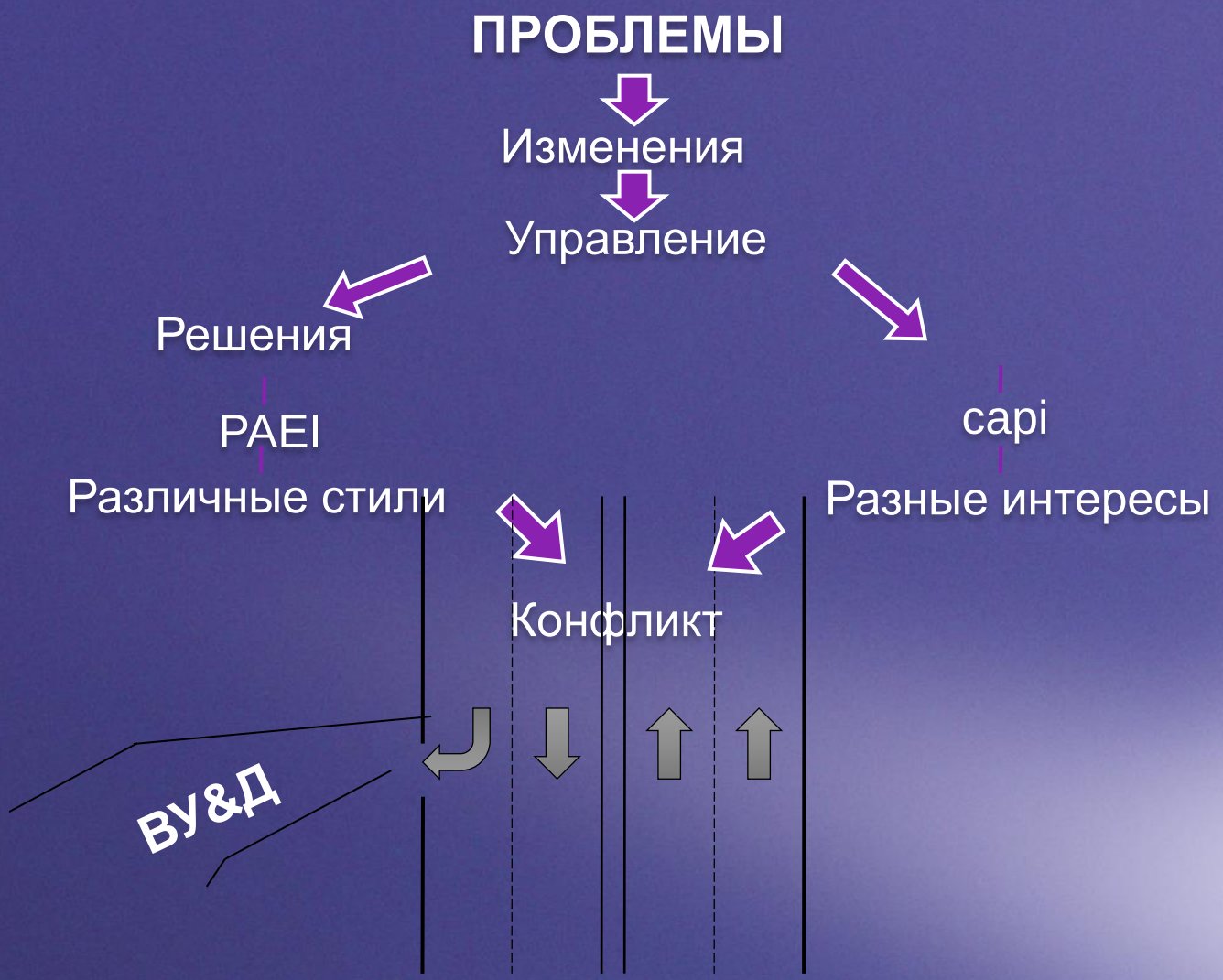
Много систем, но они нефункциональны
Изоляция от внешней среды
Поклонение написанному слову
Клиенты не могут достучаться
Много правил, но нет контроля
«Показывают карты по-одной»
Ритуалы вместо здравого смысла
Дублирование

«ГИБЕЛЬ»



Полная потеря приверженности
Нет желания работать
Нет средств для оплаты труда сотрудников

Методология управления изменениями в компании



Деструктивный путь

Конструктивный путь

Видение и Ценности	Структура	Процесс	Люди

Менеджмент -? Management-?

Вырабатывать и принимать решения
+
Реализовывать (внедрять) решения

Демократия
+
Диктатура
=
ДЕМОКРАТУРА



АДИЗЕС

Менеджмент
– это процесс, который помогает организации быть
результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе

$$\text{Качество управления} = \frac{\text{КАЧЕСТВО РЕШЕНИЯ}}{\text{ЗАТРАТЫ НА ЕГО РЕАЛИЗАЦИЮ}}$$

КАК ИЗМЕНИТЬ КУЛЬТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ?

- **Видение:** Кем мы видим себя в долгосрочной перспективе?
- **Миссия:** Что мы должны делать в следующие три года?
- **Ценности**: Правила, которые мы не хотим нарушать ни по какой причине



ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПО АДИЗЕСУ

Разморозка
Defreeze

Накопление
Accumulation

Осмысление
Deliberation

В ы н а ш и в а н и е
Incubation

Осознание
Illumination

Проверка
Accomodation

Завершение
Finalization

Закрепление
Reinforcement



Принятие решения

Признание правильности решения

Выработка решения

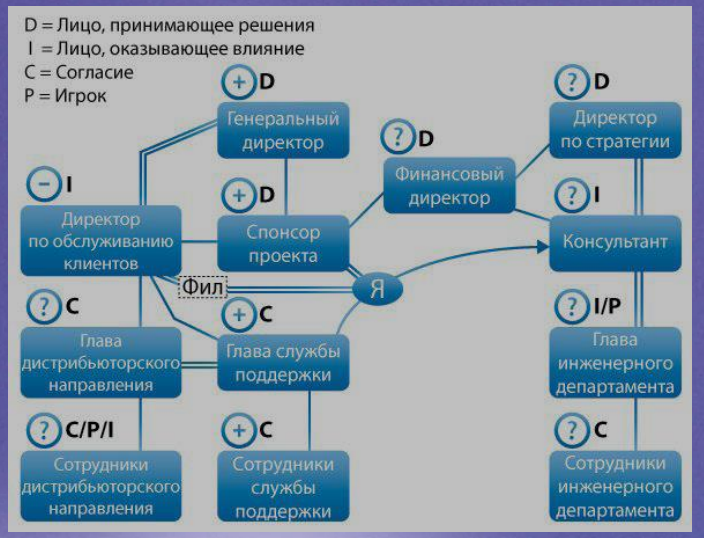
МЕТОД ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ АДИЗЕСА. 11 ЭТАПОВ.

1. Синергетическая Диагностика (SynDag™)
2. Формирование и обучение синергетических команд (Synerteam™)
3. Формирование Организационного Совета (РОС)
4. Определение видения, миссии и ценностей Организации
5. Обучение основам метода сотрудников на всех уровнях Организации
6. Разработка и внедрение новой Организационной Структуры
7. Реорганизация информационных потоков в соответствии с новой оргструктурой
8. Разработка стратегии (детальное планирование) маркетинга, производства, финансов и человеческих ресурсов с использованием Synerteam™
9. Распределение ресурсов (деньги, люди, место, время и пр.) с использованием Synertteam™
10. Формирование РОС-ов на всех уровнях Организации
11. Создание системы поощрения (вознаграждения), которая усиливала бы эффект 10-ти этапов и стимулировала их периодическое повторение

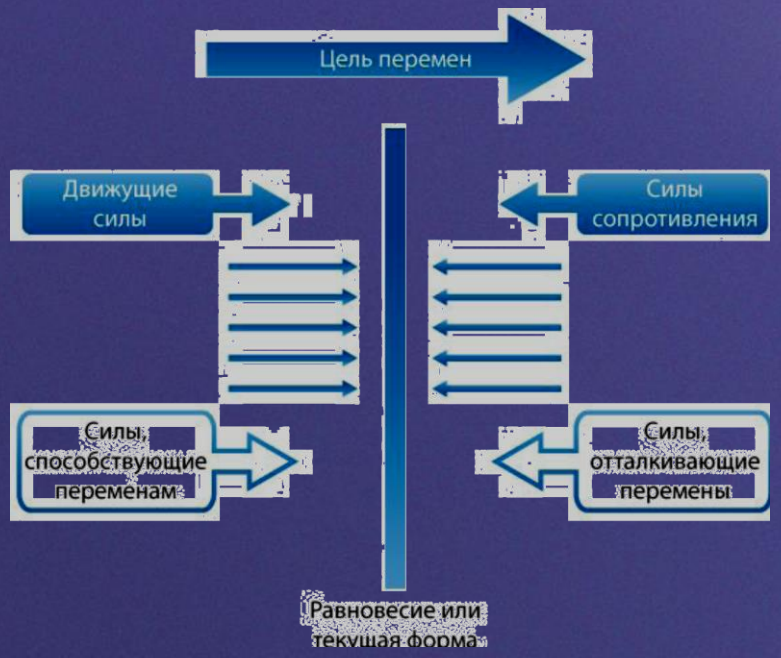
Методология управления изменениями. Организационная диагностика

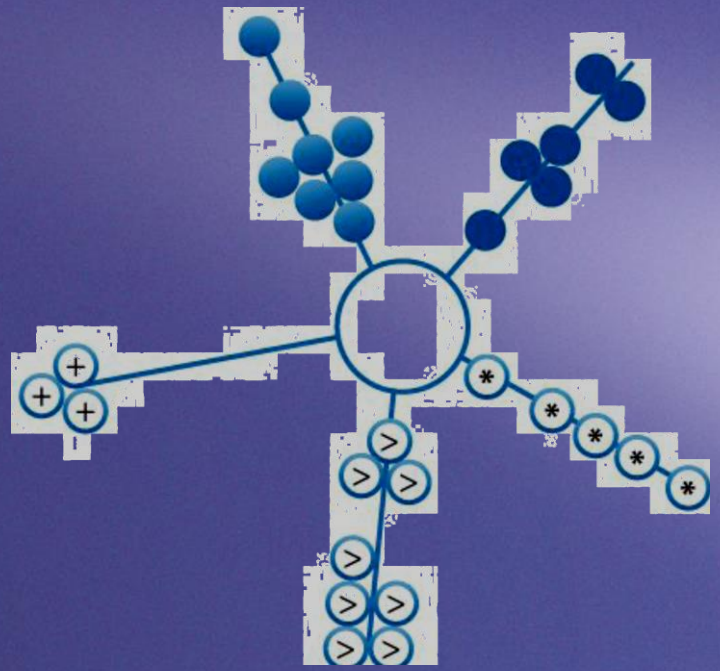
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

Пример диаграммы влияния заинтересованных лиц



Анализ сил поля





«Звезда» заинтересованных сторон

ФОРМУЛА ПЕРЕМЕН Д.ГЛЕЙЧЕРА

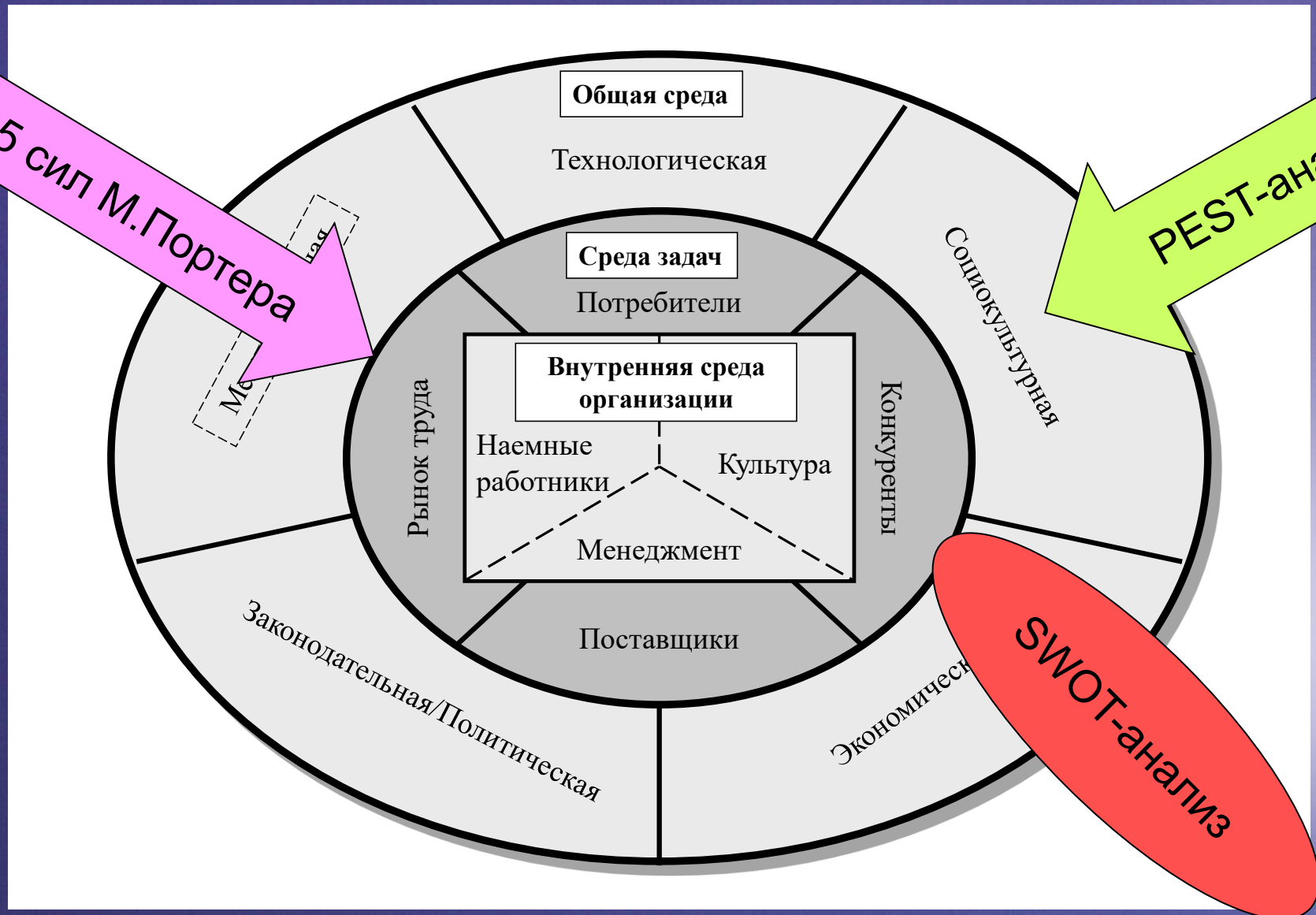
Дэвид Глейчер предложил следующую формулу, которая позволяет оценить необходимость изменений:

$$C = (A+B+D) > X,$$



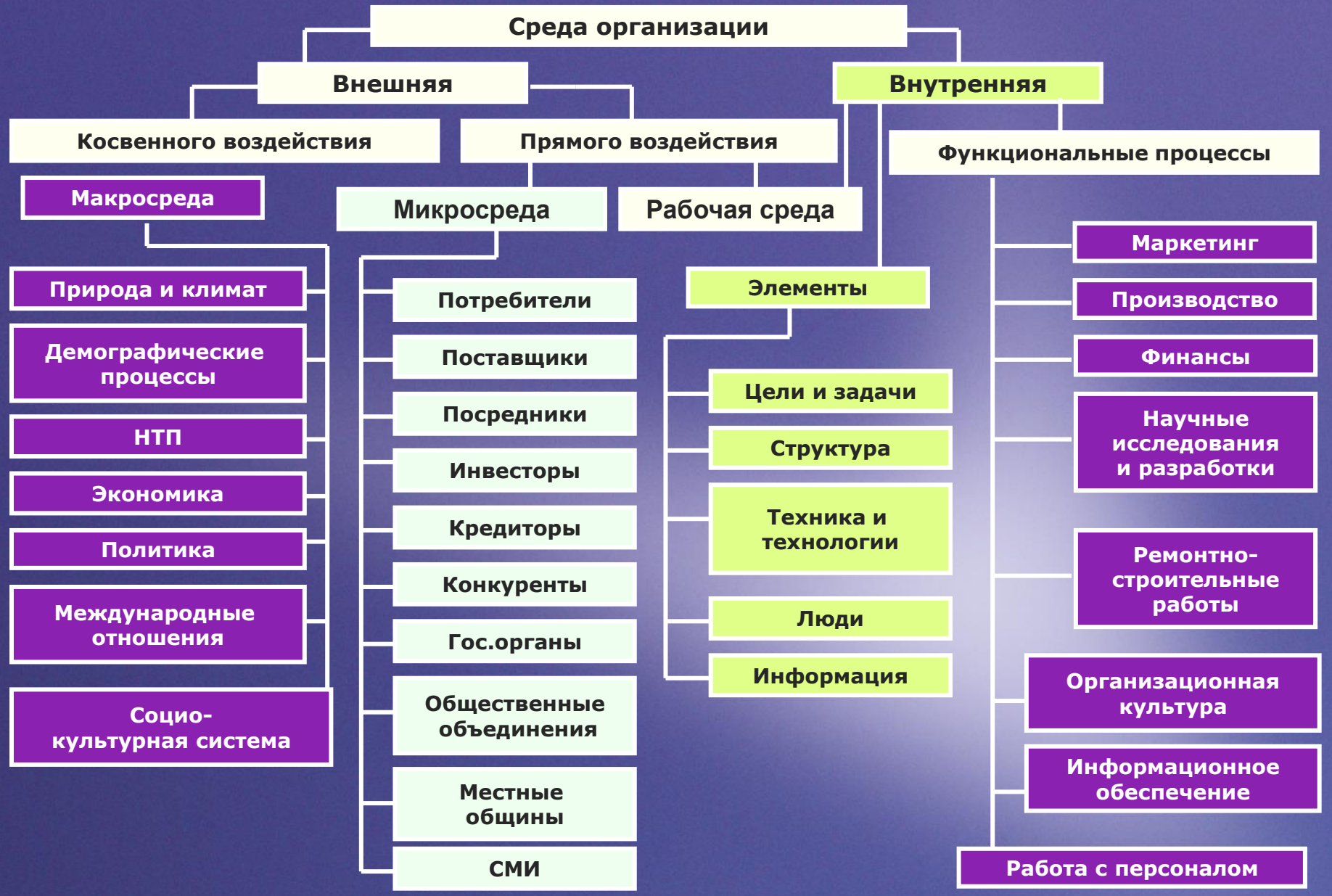
где C – изменения;
A – уровень неудовлетворенности статус-кво;
B – четкое представление желаемого состояния;
D – первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию;
X – стоимость изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИИ



СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Среда организации – совокупность отношений между нею и различными субъектами, находящимися как внутри, так и за ее пределами

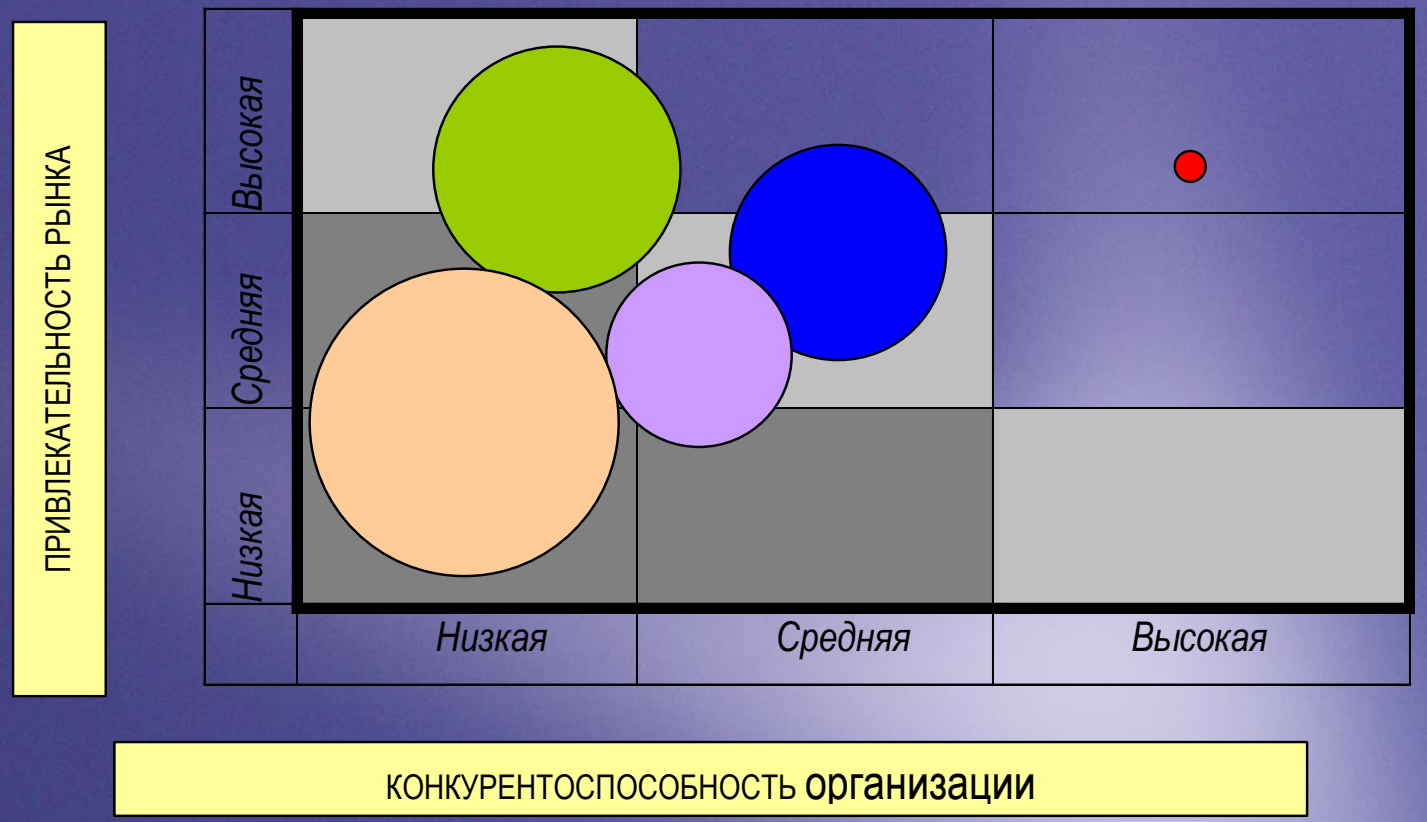


ВНУТРЕННИЙ АУДИТ (SWOT-анализ)

	Возможности (Opportunity)	Угрозы (Threats)
Сильные стороны (Strengths)	Составляющие стратегии, максимально использующие сильные стороны для реализации возможностей, появляющихся во внешней среде	Составляющие стратегии, использующие сильные стороны для снижения или устранения угроз со стороны внешней среды
Слабые стороны (Weaknesses)	Составляющие стратегии, позволяющие уменьшить слабости данной фирмы	Составляющие стратегии, позволяющие избавиться от слабостей и уменьшить угрозы внешней среды

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (матрица GE/McKinsey)

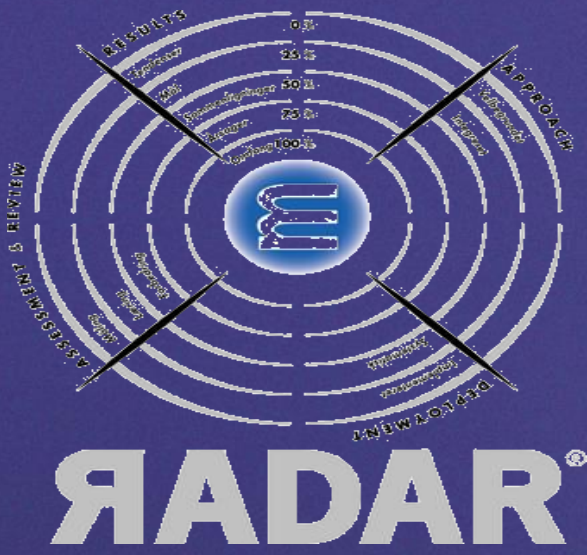
- ОСТАВИТЬ, КАК ЕСТЬ
- ИНВЕСТИРОВАТЬ И РАЗВИВАТЬ
- ЛИКВИДИРОВАТЬ
- другое



ГРУППЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА



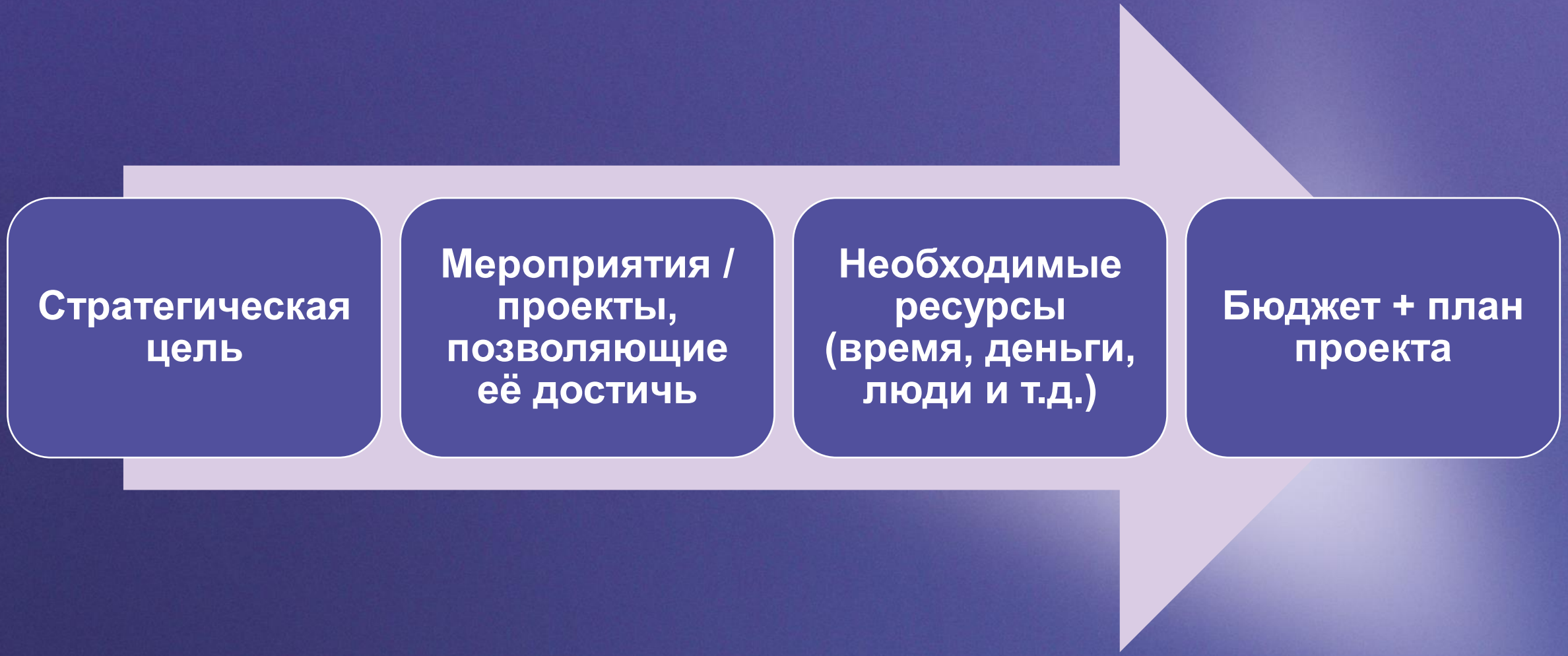
- Результаты (Results)
- Подход (Approach)
- Развертывание (Deployment)
- Оценка и Обзор (Assessment and Review)



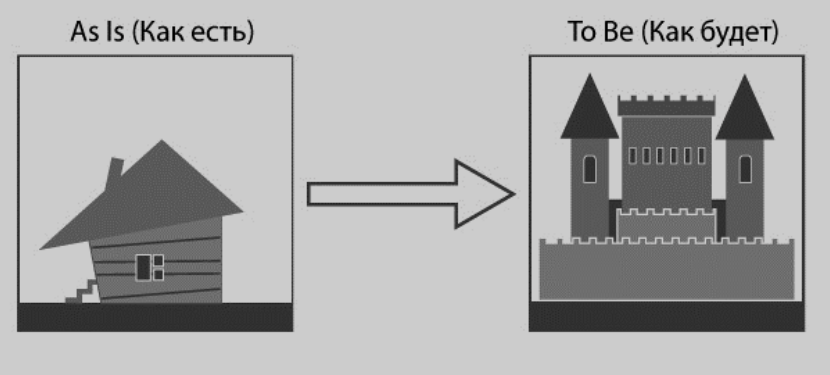


Полный пакет материалов для самооценки организации, методические рекомендации - на сайте Премии Правительства РФ в области качества

ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПЕРЕМЕНАМ

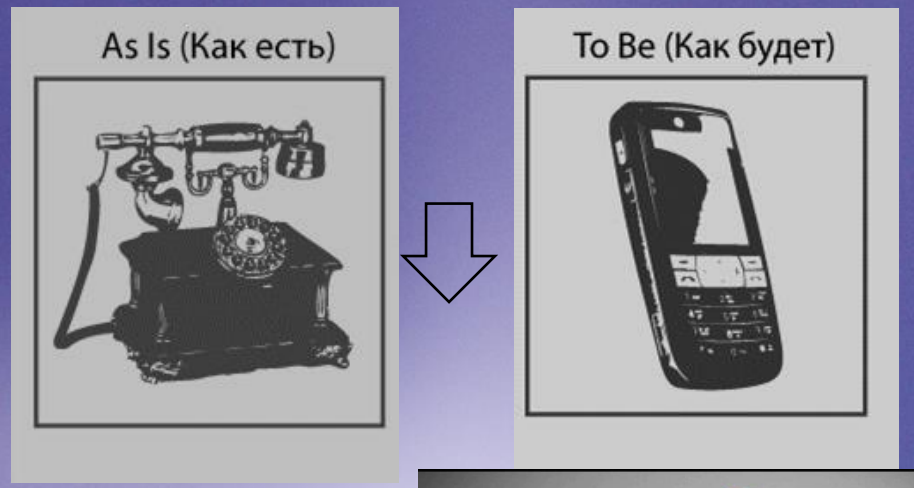


Модели и методы организационных изменений



РЕКОМЕНДАЦИИ БЕКХАРДА ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПЛАНОВОГО ИЗМЕНЕНИЯ

1. Постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий,которых нужно достичь в результате изменений.
2. Диагностика состояния **As Is (Как есть)** и оценка возможности перемещения в состояние **To Be (Как будет).**
3. Выработка плана действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для осуществления перехода.
4. Разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.









ВЫБОР МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса

C = (A×B×D)> X

C – изменение
A – уровень недовольства привычным состоянием дел
B – желание внедрить изменения
D – практичность изменений
X – расходы на изменения.

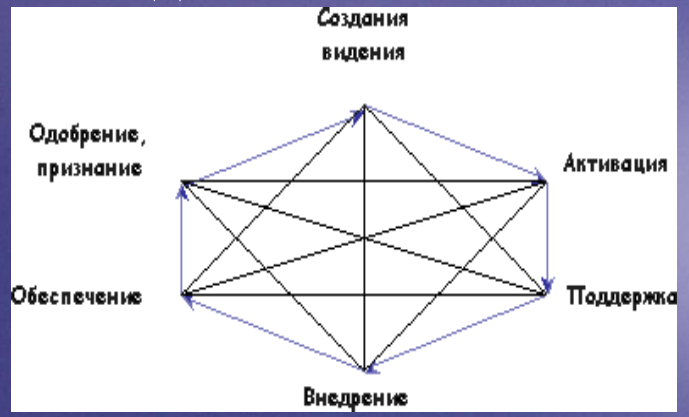
Кривая перемен Д. Дак



Модель Mac Kinsey



Модель EASIER



Модель К. Левина



Модель 8 шагов Д. Коттера



Модель Д. Надлера и М. Ташмена



МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА (1947 г.)

Как происходят изменения (три шага по К. Левину)

1. Размораживание
2. Движение
3. Новое замораживание



Стадия 1: Размораживание

- Создать мотивацию для изменений (дискомфорт)
- Обеспечить видение перспективы - информировать о том, в каком направлении вы собираетесь двигаться (визуализация перспективы)
- Важно сообщить не только о том, что вы собираетесь менять, но и о том, что вы собираетесь оставить неизменным

МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА

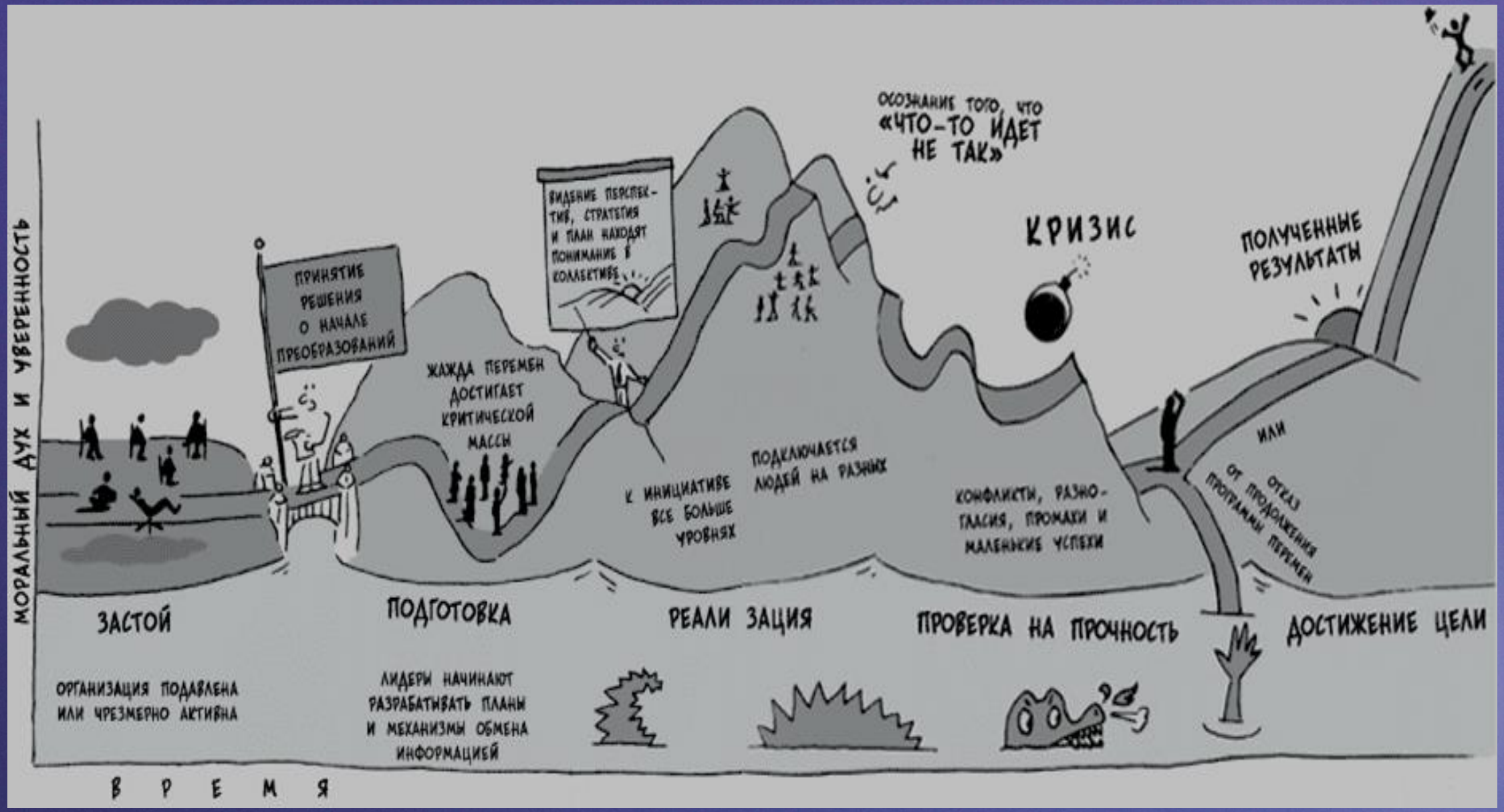
Стадия 2: Движение

- Обеспечивать новыми концепциями и информацией
- Управлять неопределенностью и сопротивлением изменениям
- Планировать реализацию задуманного - как вы собираетесь перейти от настоящего положения к предполагаемому
- Изменить корпоративную культуру для поддержки изменений
- Изменение неформальных связей в организации является ключевым элементом управления изменениями

Стадия 3: Новое замораживание

- Интегрировать изменения в различные аспекты деятельности организации
- Создать межфункциональные, межорганизационные сети и команды
- Выработать новые взгляды, определить новые роли и распределение ответственности

«КРИВАЯ ПЕРЕМЕН» Д.ДАК



МОДЕЛЬ РАДИКАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ДЖ.КОТТЕРА

1. Создание ощущения крайней необходимости изменений
2. Создание группы людей (коалиции), которые будут руководить изменениями
3. Разработка видения и стратегии
4. Коммуникации, направленные на доведение информации о видении изменений
5. Наделение полномочиями для осуществления действий
6. Достижение быстрых результатов (краткосрочных побед)
7. Закрепление достижений и дальнейшее проведение изменений
8. Закрепление новых подходов в корпоративной культуре

МОДЕЛЬ
МакКинси (7s)

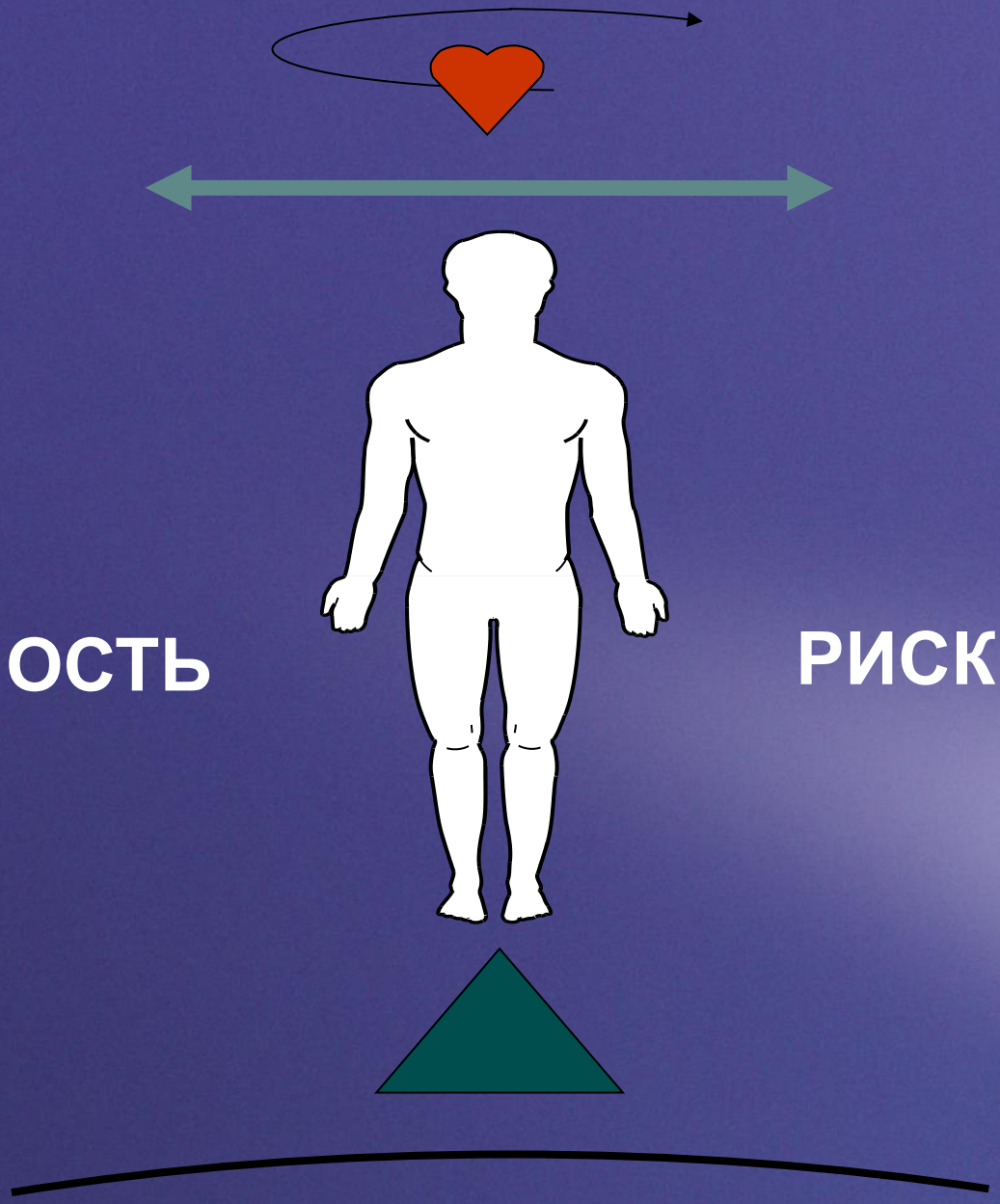


МОДЕЛЬ МакКинси (7s)

- **Общие ценности** (Shared Values) — Центр пересечения модели. Какова сущность организации. Ключевые убеждения и определение во что она верит.
- **Стратегия** (Strategy) — планы целевого распределения ресурсов с учетом внешней и внутренней среды.
- **Структура** (Structure) — вид отношений между подразделениями (централизованные, децентрализованные, проектные и т.д.).
- **Системы** (Systems) — процедуры и режим их применения в компании.
- **Сотрудники** (Staff) — количество и вид персонала, необходимого для достижения поставленной цели.
- **Стиль** (Style) — корпоративная культура компании и стиль действия ключевых менеджеров.
- **Навыки** (Skills) — отличительные возможности персонала или организации в целом.

Сопротивление изменениям

БЕЗОПАСНОСТЬ



РИСК

«Работая с изменениями – это как стоять на качелях, вопрос баланса»



КАКОВА ТИПОВАЯ РЕАКЦИЯ ЧЕЛОВЕКА НА ИЗМЕНЕНИЕ?

Каблер-Росс (Kubler Ross) в 1969 году описала индивидуальную динамику восприятия изменения как последовательность из следующих шагов:

1. **Отрицание:** психологически индивидуум защищает себя от реальности и возможных потерь, убеждая себя: «Этого еще не произошло в реальности».
2. **Гнев:** почему это произошло именно со мной? Каким образом это могло «свалиться на голову» именно нам?
3. **Депрессия:** волны депрессии захватывают человека, когда он начинает ощущать реальные потери.
4. **Торговля:** борьба внутри себя за сохранение Status quo.
5. **Принятие:** осознание реальности таковой, какова она есть и движение вперед через преодоление травмирующих индивидуума потерь.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ



РОЛИ ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ

1. Спонсоры изменений	Люди или группы, обладающие организационной властью для официального введения изменений (обычно это менеджеры высшего звена или собственники организации).
2. Агенты изменений (носители изменений)	Люди или группы, которые ответственны за непосредственное воплощение изменений в жизнь (обычно это менеджеры высшего и среднего звена).
3. Объекты изменений	Люди или группы, которые должны изменить свой менталитет и поведение в результате изменений. Они могут оказывать сопротивление или поддерживать изменения.
4. Адвокаты изменений	Люди или группы, которые поддерживают изменения, но не имеют полномочий. Могут быть полезны для убеждения субъектов изменений.

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

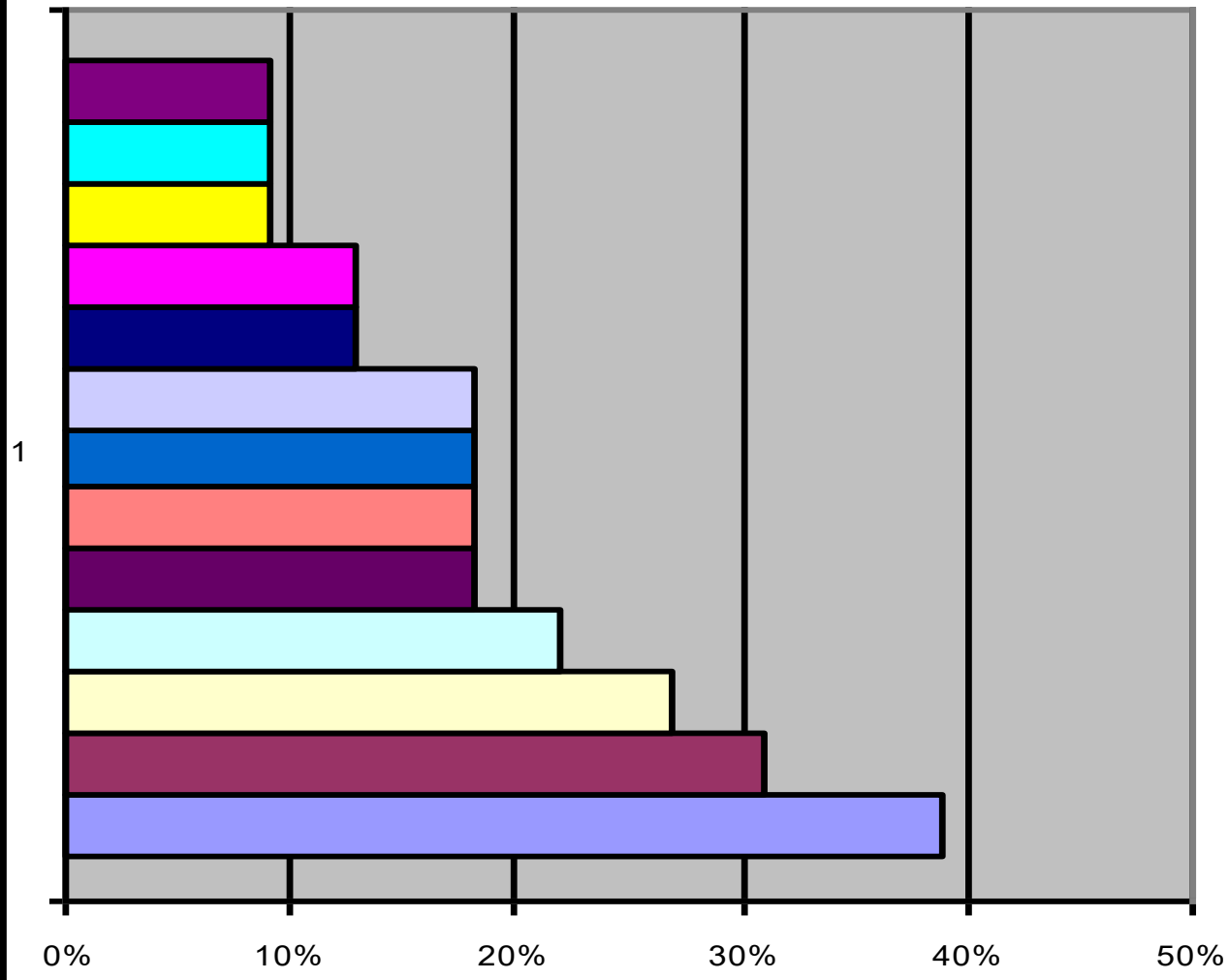
1. Неопределенность	Люди не знают, каковы будут их последствия. Подозревают угрозу своей защищённости, реагирует сознательно или бессознательно, выражая своё отрицательное отношение к изменениям, или проявляют дисфункциональное поведение в период осуществления изменений.
2. Ощущение личных потерь	Мнение, что новшества в технологии, как, например, высокий уровень автоматизации, приведут к увольнениям или нарушению социальных отношений. Мнение, что новшества уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность поручаемой им работы.
3. Отсутствие уверенности в необходимости изменений	Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число. Например, руководитель может считать, что предлагаемая автоматизированная система будет слишком сложной для пользователя или, что она будет производить не тот тип информации. Аналогичным образом руководитель может чувствовать, что проблема затрагивает не только его функциональную область, а также и другую: «так пусть и проводят изменения в другом отделе».

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ (ПО ДЖОНУ КОТТЕРУ И ЛЕОНАРДУ ШЛЕЗИНГЕРУ):

- узкособственнические интересы;
- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации;
- низкий уровень готовности к изменениям;
- влияние коллег;
- усталость от изменений;
- предыдущий неудачный опыт изменений.



Наиболее популярные причины сопротивления изменениям



- страх ухудшения положения
- другое видение путей изменений
- потеря рычага влияния сотрудников
- опасения снижения доходов
- инертность
- инициатор реформ не пользовался уважением и доверием
- радикальность изменений
- не было обратной связи с руководством
- были проигнорированы традиции и привычный стиль работы
- изменения не обсуждались и решения были "навязаны
- несогласованность в понимании причин проблем
- опасения, что изменения вызовут резкое увеличение объема работ
- непризнание проблем

ЧЕМ ИЗМЕРИТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ?

- в торговой организации индикаторами сопротивления изменениям могут быть: падение уровня продаж и сокращение клиентской базы,
- в производственной компании - снижение производительности и качества труда, участившиеся случаи нарушения правил техники безопасности, порчи оборудования, выросшее количество хищений, прогулов, опозданий и т.д.;
- ***в компаниях, состоящих преимущественно из «knowledge workers», - уменьшение или исчезновение инициатив, увеличение общего времени на подготовку и реализацию проектов.***

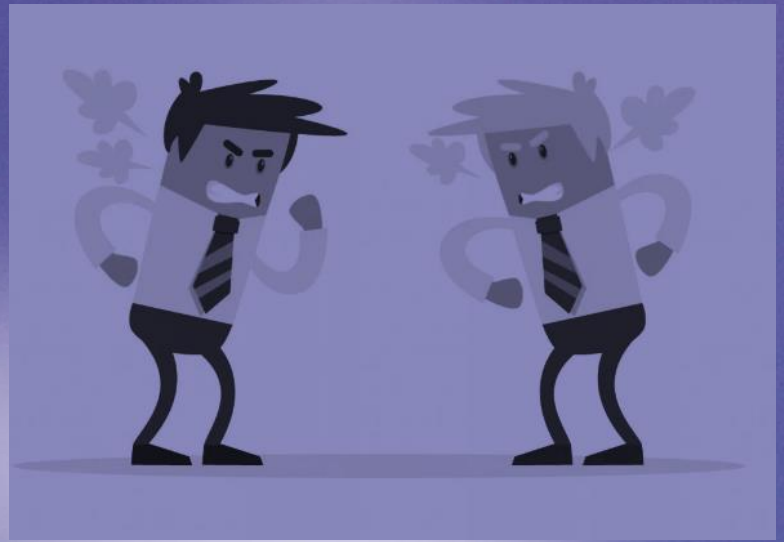


РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

непродуктивные

продуктивные

1. Саботаж
2. Открытое противостояние
3. Пассивное противостояние
4. Отрицание
5. Уклонение
6. Порицание
7. Жалобы и стоны
8. Конфронтация
9. Решение проблем
10. Планирование
11. Осуществление изменений



ФОРМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

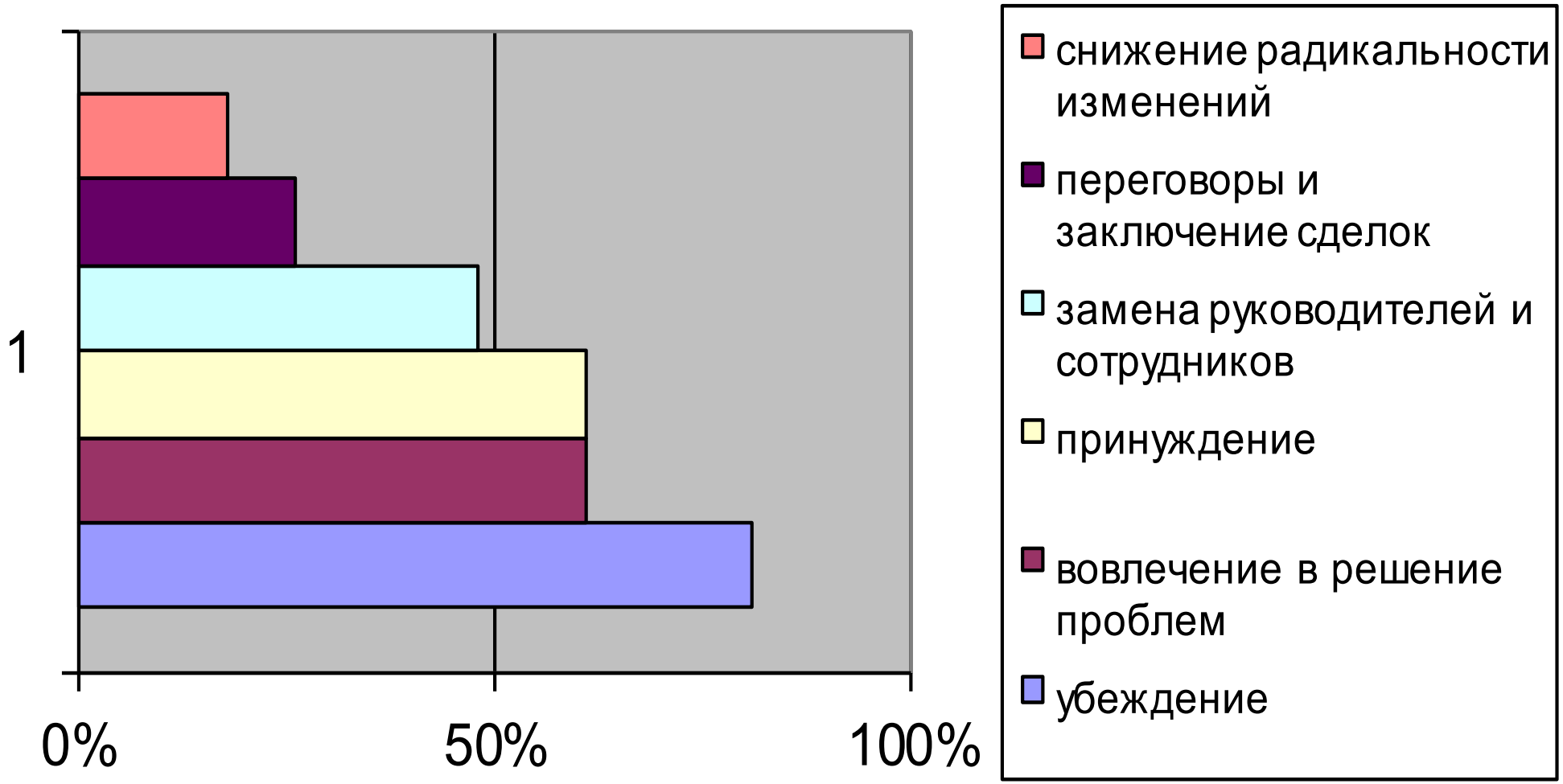
- Отвлечение ресурсов
- Использование инерции
- Расплывчатость и сложность целей
- Действия, направленные на ограничения информации
- «Замечательная мысль – остается только претворить ее в жизнь»
- Распыление энергии
- Ограничение влияния «защитников» изменений, сомнения в их надежности



СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

1. Информирование и обучение	Наиболее распространенный путь преодоления сопротивления, который заключается в предварительном информировании персонала о предстоящих переменах, новациях в организации, что позволяет осознать необходимость и логику, связанную с предстоящими изменениями (обсуждения, дискуссии и т. д.)
2. Участие и вовлечение	Вовлечение потенциальных противников перемен на определенном этапе проведения изменений. Для этого нужны такие условия как полная информированность, необходимые полномочия и т. д.
3. Помощь и поддержка	Предоставление возможности овладения новыми умениями и навыками. Такой подход особенно эффективен, когда в основе сопротивления лежат страх, беспокойство, неуверенность. Однако он требует больших затрат времени и средств на реализацию.
4. Переговоры и соглашения	Учет взаимных интересов всех сторон, вовлеченных в проведение изменений. Однако ход продвижения нововведений может быть в значительной степени затруднен, так как заключение соглашений не всегда происходит однозначно и ровно.
5. Манипулирование и искажение информации	Сокрытие своих истинных намерений и избирательное использование информации. Данный метод может быть эффективным лишь с точки зрения затрат времени и других ресурсов. Его характерной чертой является то, что он требует от менеджера способности правильно оценивать ситуацию.
6. Явное и неявное принуждение	Действие, заставляющее людей смириться с переменами путем скрытой или явной угрозы (увольнение, понижение заработной платы и т. д.). Это довольно рискованный метод. Однако он позволяет быстро достичь цели с минимальными издержками, если инициатор обладает достаточной властью.

Популярность методов преодоления сопротивлениям



"…Конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше.

Если мы обеспечим результативность и эффективность организации в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская".

Adizes

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

Князюк Надежда Феофановна, д.м.н.,

- профессор Байкальской международной бизнес-школы ИГУ;
- генеральный директор ООО «Дом Качества» - https://quality-house.ru/
- эксперт Global directory ISO ТК:ISO/TC 304 «Healthcare organization management» от Российской Федерации с правом голосования, сертифицированный преподаватель школы менеджмента И.Адизеса;
- 30 лет научной и практической деятельности в сфере управления;
- более 300 публикаций (в том числе 5 монографий) по совершенствованию систем управления (в российских и международных системах цитирования ВАК, Scopus, РИНЦ, Web of Science и др.)
- Тел. +79140054591 (Watts App)
- kniazuk@gmail.com