ФОНД СИБИРСКИЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ

# УПРАВЛЕНИЯ В ИЗМЕНЬИХ СООБЩЕСТВАХ



# ЛИДЕРСТВО

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



УМЕНИЕ УВИДЕТЬ И ОЦЕНИТЬ РИСКИ



УМЕНИЕ ПОДОБРАТЬ МОДЕЛИ
УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ,
КОТОРЫЕ ОТВЕЧАЮТ СИТУАЦИИ НА
100%



УМЕНИЕ АНАЛИЗИРОВАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ И ФОРМИРОВАТЬ БУДУЩЕЕ





#### БЛИЖАЙШИЕ ДВА ЧАСА

Подходы к изменениям

Сопротивление изменениям в местном сообществе

Модели управления изменениями

Что такое VUCA мир

# ЧТО МЫ БУДЕМ ДЕЛАТЬ?







#### VUCA BONPOC

Volatility - нестабильность Uncertainty - неопределенность Complexity -сложность Ambiguity - неоднозначность

#### VUCA OTBET

Vision — видение Understanding — понимание Clarity — ясность Agile — скорость и гибкость





VUCA-мир - реальность, в которой все подвижно, непредсказуем, неоднозначно и нестабильно

#### Интервью в парах:

- какое большое изменение произошло с вами в 2020 году?
- что вам помогает\помогло с этим справиться?



Фонд "Сибирский центр поддержки общественных инициатив" | 2021 г.



Пары объединяются в "восьмёрки":

- обсуждаем в группе: ЧТО НАМ ПОМОГАЕТ СПРАВИТЬСЯ С ИЗМЕНЕНИЯМИ?
- ВЫБИРАЕМ 5 САМЫХ ЛУЧШИХ СПОСОБОВ И ЗАПИСЫВАЕМ ИХ МАРКЕРОМ НА ЛИСТЕ А4
- ГРУППА ПРЕЗЕНТУЕТ КОРОТКО СВОИ СПОСОБЫ СПРАВИТЬСЯ



Фонд "Сибирский центр поддержки общественных инициатив" | 2021 г.



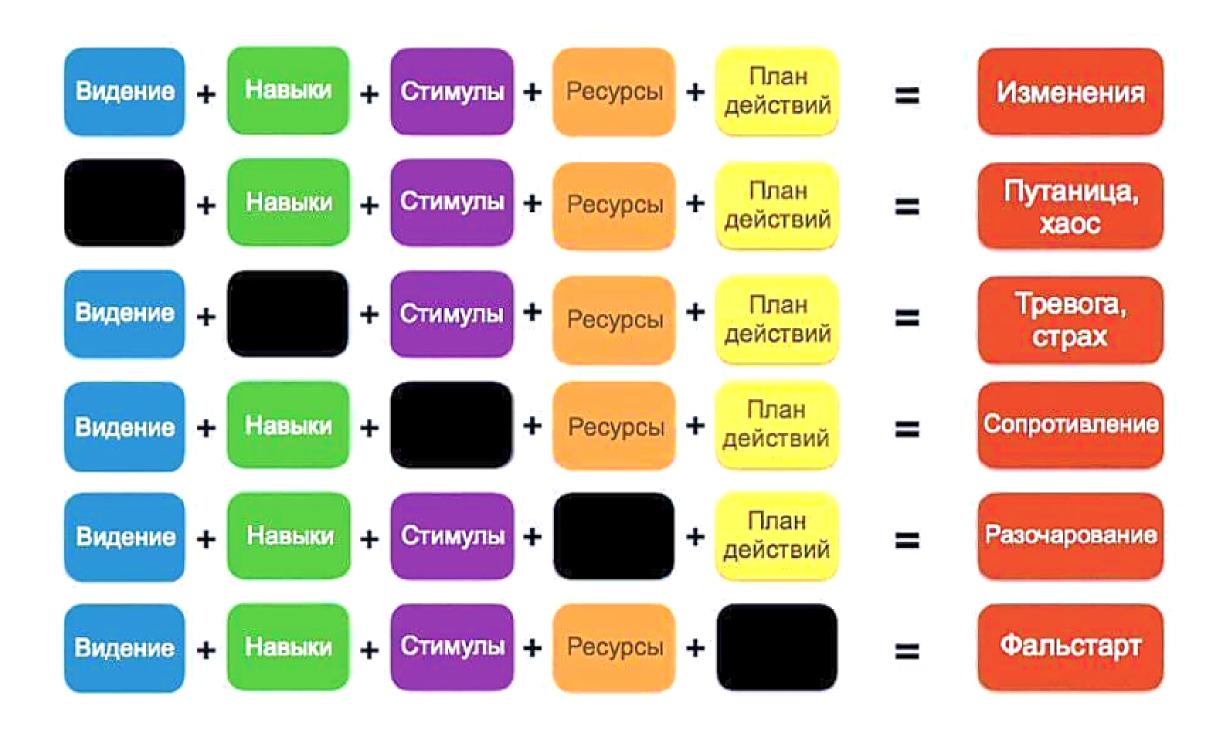


4TO 9TO?

КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ?

ЧТО МЫ ЧУВСТВУЕМ ПРИ ЭТОМ?

#### Управление комплексом изменений



Фонд "Сибирский центр поддержки общественных инициатив" | 2021 г.

## МОТИВАЦИЯ

#### на изменения

- 1.Какие мотивы побуждают людей к изменениям, как вы считаете?
- 2. Какие 3 мотива побуждают меня самого к изменениям?
- 3. Какие 3 причины побуждают местное сообщество к изменениям?

Запишите ответы в своем блокноте: на эту работу у вас 5 минут

Опросите не менее 4-х участников тренинга, зафиксируйте их ответы в блокноте.

Выберите те, которые вам наиболее близки или показались интересными.







# ПОЧЕМУ ЛЮДИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ ИЗМЕНЕНИЯМ?

#### СОПРОТИВЛЕНИЕ

- ЕСТЕСТВЕННАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ, ТАК КАК ЛЮДЯМ ТРЕБУЕТСЯ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ОЦЕНИТЬ ИЗДЕРЖКИ И ВЫГОДЫ ПЕРЕМЕН ДЛЯ СЕБЯ.

ПО ЭТОЙ ПРИЧИНЕ ИНИЦИАТИВЫ ЧАСТО ВЫЗЫВАЮТ ПРОТИВОРЕЧИВУЮ РЕАКЦИЮ.

БЕСКОНФЛИКТНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ СОТРУДНИЧЕСТВА ЯВЛЯЕТСЯ, СКОРЕЕ, ИСКЛЮЧЕНИЕМ, ЧЕМ ПРАВИЛОМ.



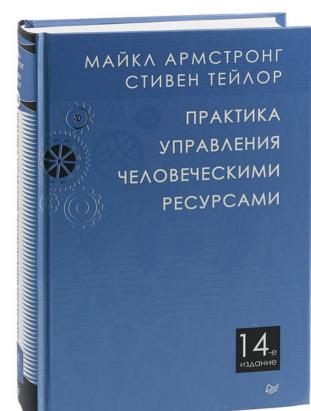
# ВОСПРИЯТИЕ И РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЕ

# ОСНОВНЫМИ ПРИЧИНАМИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ ЯВЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

- 1. Неприятие нового люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы деятельности или условия деятельности.
- 2. Экономический страх угроза гарантированной деятельности.
- 3. Неудобство изменения сделают жизнь более трудной.
- 4. Неопределенность изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.







Every e. Calle Every e. Color Color Carrows on a consumption of the color of the consumption of the color of



- 5. Символический страх небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ. Например, в результате перемен лишиться отдельного офиса или зарезервированного места на стоянке и пр.
- 6. Угроза межличностным отношениям то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы жителей, будет встречать сопротивление.
- 7. Угроза статусу изменения воспринимаются как понижающие статус человека.
- 8. Страх несоответствия компетентности озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

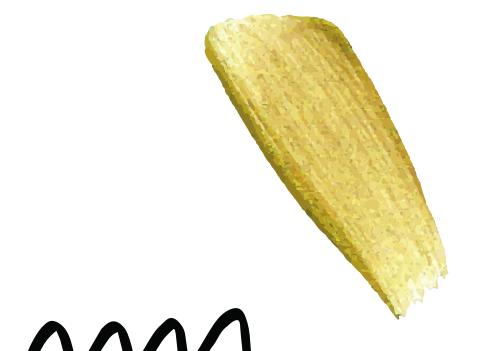
Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Обычно используется в ситуациях	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование	Мало информации	Если вам удалось	Чем больше
и общение	или неточная	убедить людей, то они	людей – тем
	информации	часто будут помогать	больше времени
		вам при	потратите на
		осуществлении	убеждение
		изменений	
Участие и	1.Недостаточно	1. Чувство ответственности	Этот подход
вовлеченность	информации для	за осуществление	может
	планирования	изменения у участников	потребовать
	изменения		много времени и
	2. Сопротивление	1. Активное	эмоциональной
	участников	информирование	вовлеченности
		остальных по мере	
		поступления информации	



Методы преодоления сопротивления изменениям

Метод	Обычно используется в ситуациях	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Переговоры и соглашения	Когда очевидно, что изменения несут участникам потери/ухудшения условий	Сравнительно просто (легко), эффективно снижает сопротивление	Не всегда срабатывают только переговоры. Иногда требуется материальная компенсация
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Быстро позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люд остались недовольными





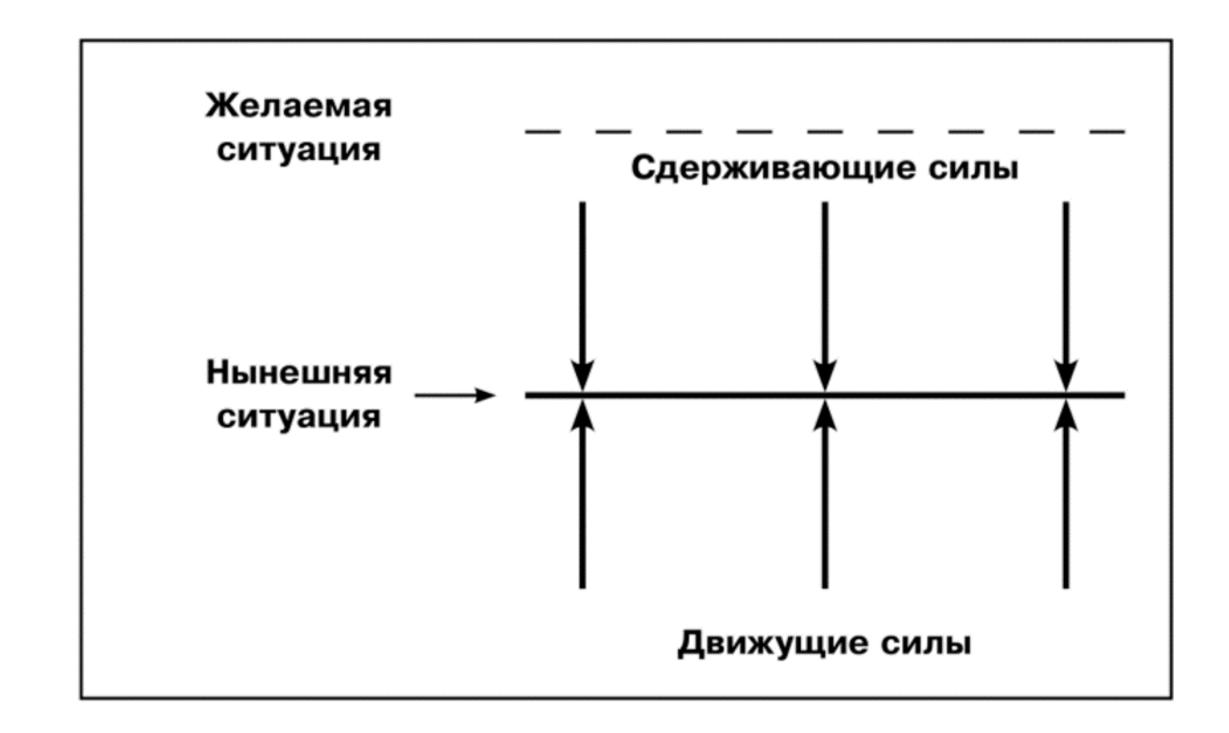
#### Модели управления изменениями

"Силовое поле"

Это анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют изменениям или их тормозят (автор Курт Левин)

В любой ситуации изменений действуют две группы сил:

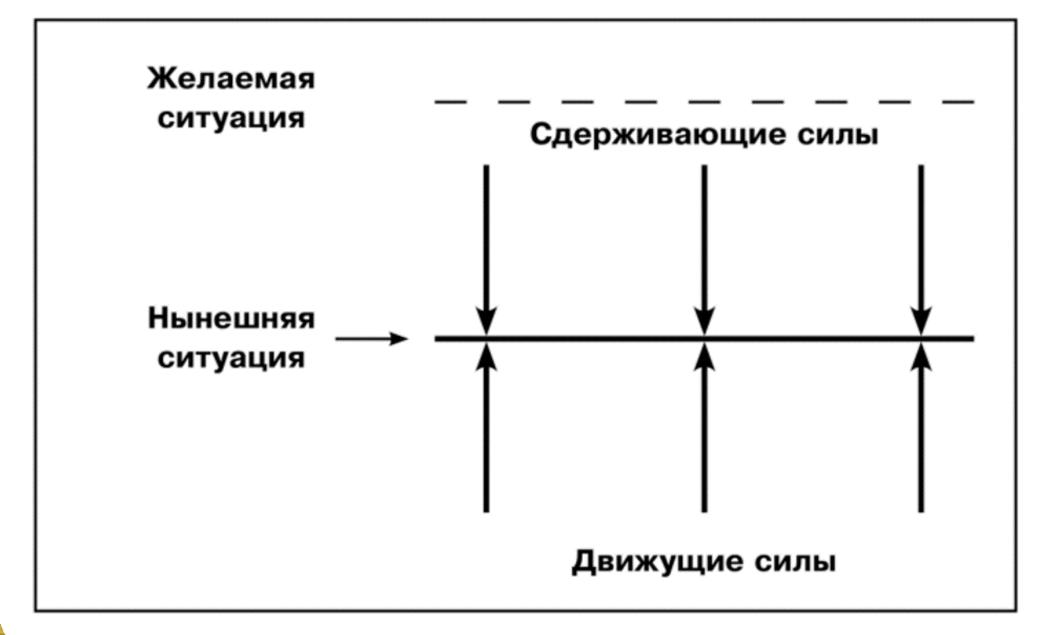
- способствующих изменениям
- противодействующих им, т.е. движущие и сдерживающие силы.





#### Силы в силовом поле могут быть:

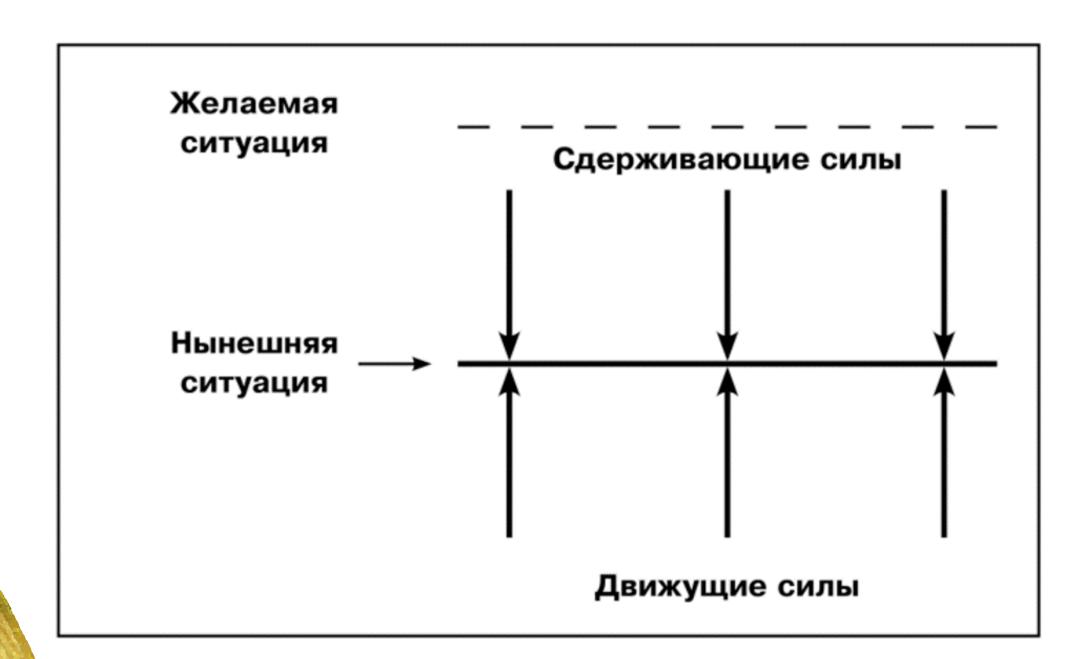
- как внутри, так и вне местного сообщества
- в поведении людей
- в способе мышления
- в системе их ценностей
- в процессах, которые происходят в стране
- в ресурсах





#### Для выполнения анализа требуется:

- определить вопрос
- уточнить его
  - в контексте настоящей ситуации в контексте желаемой ситуации
- провести инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов
- перечислить силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы



Этапы проведения изменений.

Модель Джона Коттера



Этап 1.

Внушение людям необходимости перемен



#### Этап 2.

Создание команды реформаторов (формирование коалиции изменений)



#### Этап 3.

Разработка видения предстоящих изменений



#### Этап 4.

Пропаганда нового видения будущего

#### Этап 5.

Создание условий для активного участия жителей в преобразования х (оргструктура, система обучения, внутренние коммуникации)



#### Этап 6.

Демонстрация быстрых результатов



#### Этап 7.

Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен (запуск новых проектов, вовлечение и продвижение вверх новых людей)



#### Этап 8.

Укоренение изменений





### Как меняется отношение людей к

#### изменениям



#### 1.ОБЛЕГЧЕНИЕ

«Теперь-то я точно понимаю, что слухи были не зря. Началось!»

#### 2. ШОК И УДИВЛЕНИЕ

первая реакция при отрицательном отношении к переменам — это шок

#### З.ОТРИЦАНИЕ

совершенное неприятие изменений, недоверие к тому, что это реально можно сделать

#### **4. THEB**

человек неосознанно испытывает гнев и огорчение

#### 5. TOPF

попытка оттянуть неизбежное, максимально уменьшить влияние перемен («О, Господи! Если ты…, то я …!», «Может быть, как-нибудь договоримся?»)

#### 6. ДЕПРЕССИЯ

человек отвечает на изменения апатией и унынием, уровень вовлеченности критически снижается

#### 7. ПРИНЯТИЕ

человек принимает реальность такой, какая она есть

#### 8. ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ

«А может не все так плохо?»

#### 9.ОТКРЫТИЕ

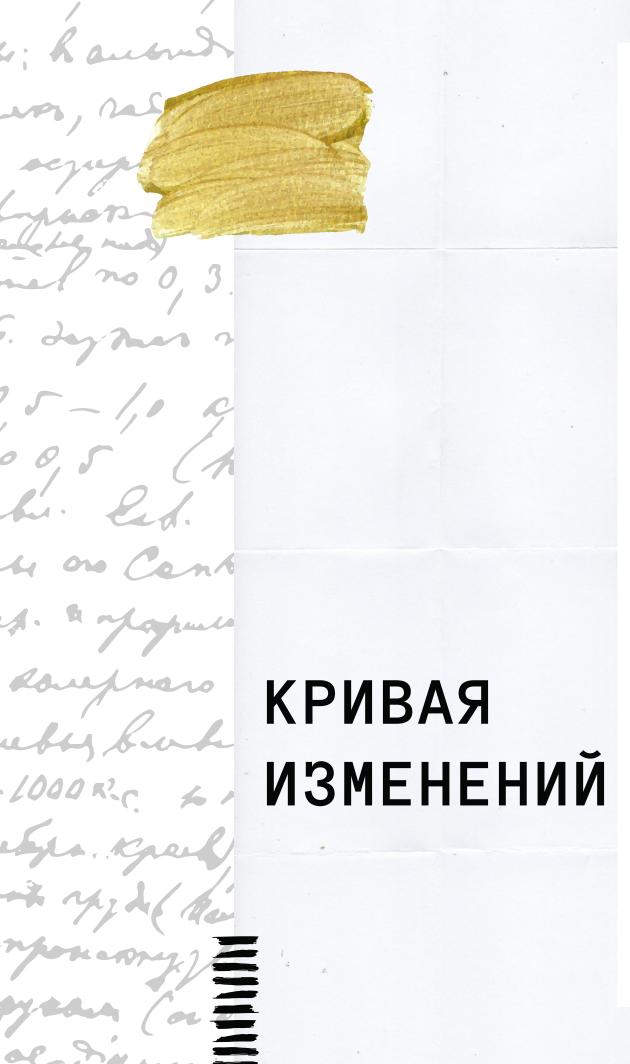
«А ведь и правда! Не все так страшно!»

#### 10. NPOBEPKA

«тестируют» новый алгоритм действий, отбирая наиболее успешные идеи и способы действий в изменившихся условиях

#### 11.ИНТЕГРАЦИЯ

свыкаются с новым положением вещей

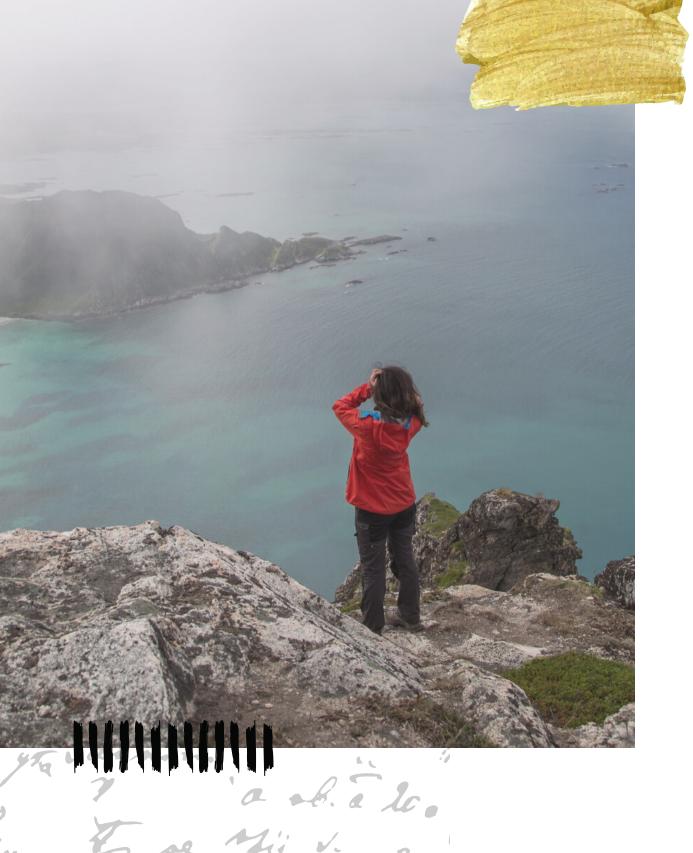




- Помогите людям избавиться от прошлого и принять изменения.
- Минимизируйте ощущение шока.
- Сообщите о планах как можно раньше.
- Ожидайте сопротивление.
- Помогите людям адаптироваться к изменениям выслушивайте их, высказывайте им сочувствие, поддерживайте, подбадривайте, обучайте, обсуждайте вопросы с ними, предоставляйте и получайте обратную связь
- Организуйте программы обучения и развития
- •Введите новые процедуры и системы.

- Поддерживайте сотрудников при выполнении ими новых ролей.
- Стимулируйте обдумывание нововведений, обучение.
- Отмечайте успехи.
- Стимулируйте и закрепляйте новые способы поведения





# ЦЕЛИ АГЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ В МЕСТНОМ СООБЩЕСТВЕ

- ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ И ФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧИ
- УМЕТЬ АДАПТИРОВАТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ К ИЗМЕНЕНИЯМ
- ОБЛАДАТЬ НАВЫКАМИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ И
  ПРИВЛЕЧЕНИЯ К ЕЕ РАБОТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОСНОВНЫХ
  ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП
- ТЕРПИМО ОТНОСИТЬСЯ К СОСТОЯНИЮ ВРЕМЕННОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
- УМЕТЬ ОЦЕНИВАТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ







ПОМОГАЕТ ОСОЗНАНИЕ ТОГО, ЧТО ИЗМЕНЕНИЯ — ЭТО ЕСТЕСТВЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НАШЕГО ОРГАНИЗМА

НЕГРАМОТНЫМИ ЛЮДЬМИ 21 ВЕКА БУДУТ НЕ ТЕ, КТО НЕ УМЕЕТ ЧИТАТЬ И ПИСАТЬ, А ТЕ, КТО НЕ УМЕЕТ УЧИТЬСЯ И ПЕРЕУЧИВАТЬСЯ.

АЛВИН ТОФФЛЕР.ФИЛОСОФ.



Мы везде!

630102, Г. НОВОСИБИРСК, УЛ. ВОСХОД, 14/1, З ЭТАЖ

8 (383) 209-30-24



FACEBOOK

sibcenter



INSTAGRAM

scisc.54