



Управління змінами

за матеріалами лекції
Валерія Пекаря

Управління змінами

це збірний термін для всіх підходів до підготовки, підтримки та допомоги людям, командам та організаціям втілювати організаційні зміни

- Мета управління змінами –
втілення змін
ретельно, м'яко, успішно і надовго

Чому потрібні зміни?

- Зміни потрібні внаслідок поєднання зовнішніх та внутрішніх причин
 - Технології
 - Суспільство
 - Економіка
 - Політика
 - Цінності
 - Звички та поведінка
 - Зовнішні кризи
 - Внутрішні кризи



Чому люди та організації опираються змінам?

- Страх змін та вихід із зони комфорту
- Старі шаблони і практики домінують, коли з'являються нові виклики
- Той, хто досягнув успіху за рахунок певних підходів і моделей поведінки, продовжуватиме робити те саме, коли обставини зміняться
- Інерція: «Ми завжди так робили»
- «Найбільша дурість — це робити те саме і сподіватися на інший результат» (Ейнштейн)
- «Генерали завжди готуються до минулої війни»

Цап-відбувайло

«Нічого не вдалося,
тому що ми не
займалися
управлінням змінами»

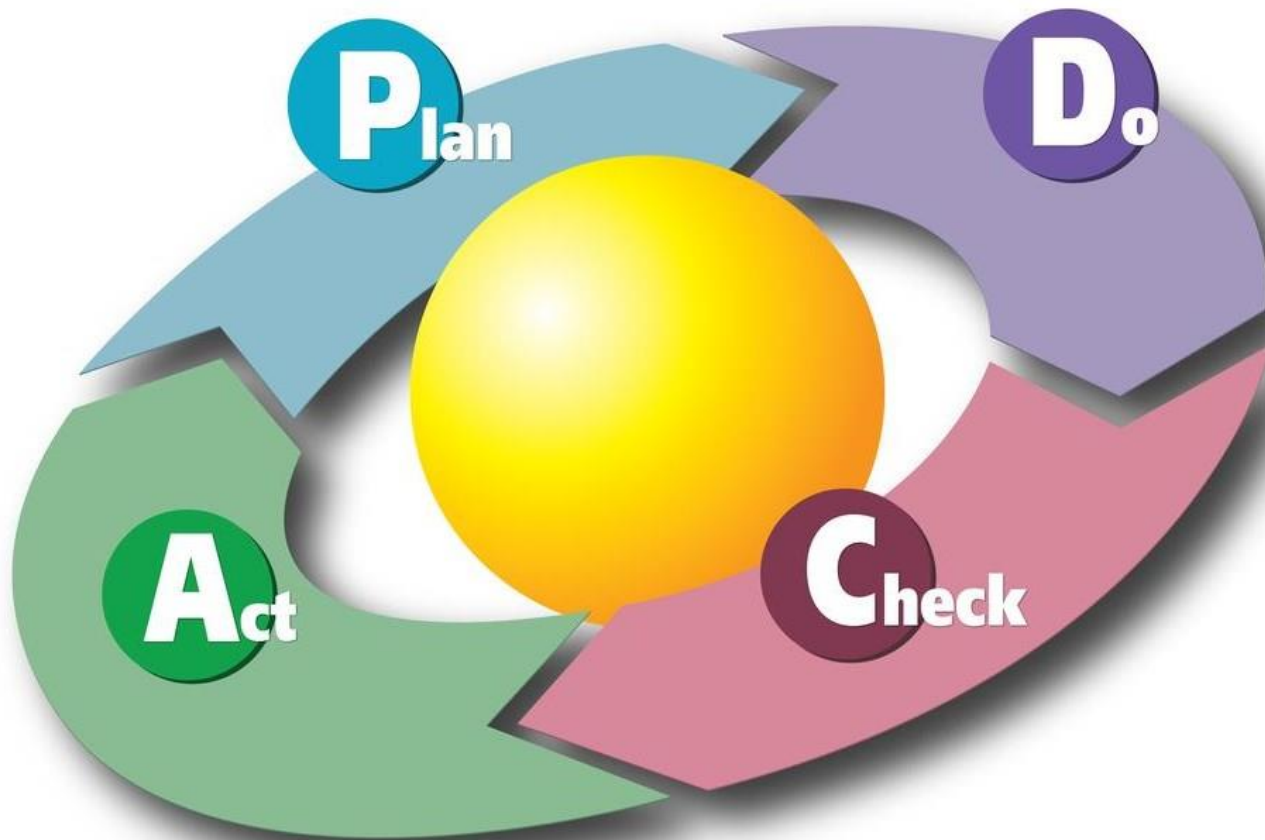


КОРИСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Крива Еверета Роджера: Як люди приймають зміни



Модель Едварда Демінга



Модель Prosci ADKAR (Джефф Хайят)

1. Усвідомлення необхідності змін (Awareness)
2. Бажання брати участь та підтримувати зміни (Desire)
3. Знання, що робити під час та після зміни (Knowledge)
4. Здатність усвідомити або впровадити зміни відповідно до потреби (Ability)
5. Підсилення для забезпечення сталості результатів (Reinforcement)

Тільки послідовно!

Формула змін Дейвіда Глейчера

- $D \times V \times F$
 $> R$

Незадоволення нинішнім станом x

x Чітка візія майбутнього x

x Конкретні перші кроки >

> Опір змінам

Модель Елізабет Кюблер-Росс

1. Заперечення Час налаштуватися, інформація
2. Гнів Підтримка, пом'якшення
3. Торг проблем Обговорення наслідків
4. Депресія і заперечень Підтримка
5. Прийняття Прискорення та святкування



Модель Курта Левіна



Розмороження	Зміни	Замороження
Визначити сутність змін	Часто комунікувати	Заякорити в культурі
Забезпечити «дах»	Розвіювати чутки	Зробити сталими
Створити потребу у змінах	Уповноважувати на дії	Підтримувати і навчати
Опрацювати сумніви	Залучати людей у процес	Святкувати успіхи

Модель культури Едґара Шейна

An iceberg floating in the ocean under a blue sky with clouds. The tip of the iceberg is above the water line, while the much larger base is submerged. The image is used as a metaphor for Edgar Schein's model of culture, where the visible part represents artifacts and the submerged part represents values and assumptions.

Можна побачити,
важко
інтерпретувати

Артефакти і поведінка

Поведінка, комунікація,
знаки і символи тощо

**Важко
побачити**

Підтримувані цінності

Що правильно і неправильно,
що прийнятно і неприйнятно,
місія, стратегія, цілі, норми,
правила, міфи, історії, табу

**Не
усвідомлюються**

Неявні припущення

Вірування, переконання,
упередження, базові уявлення
про світ та людину

Цінності та мислення

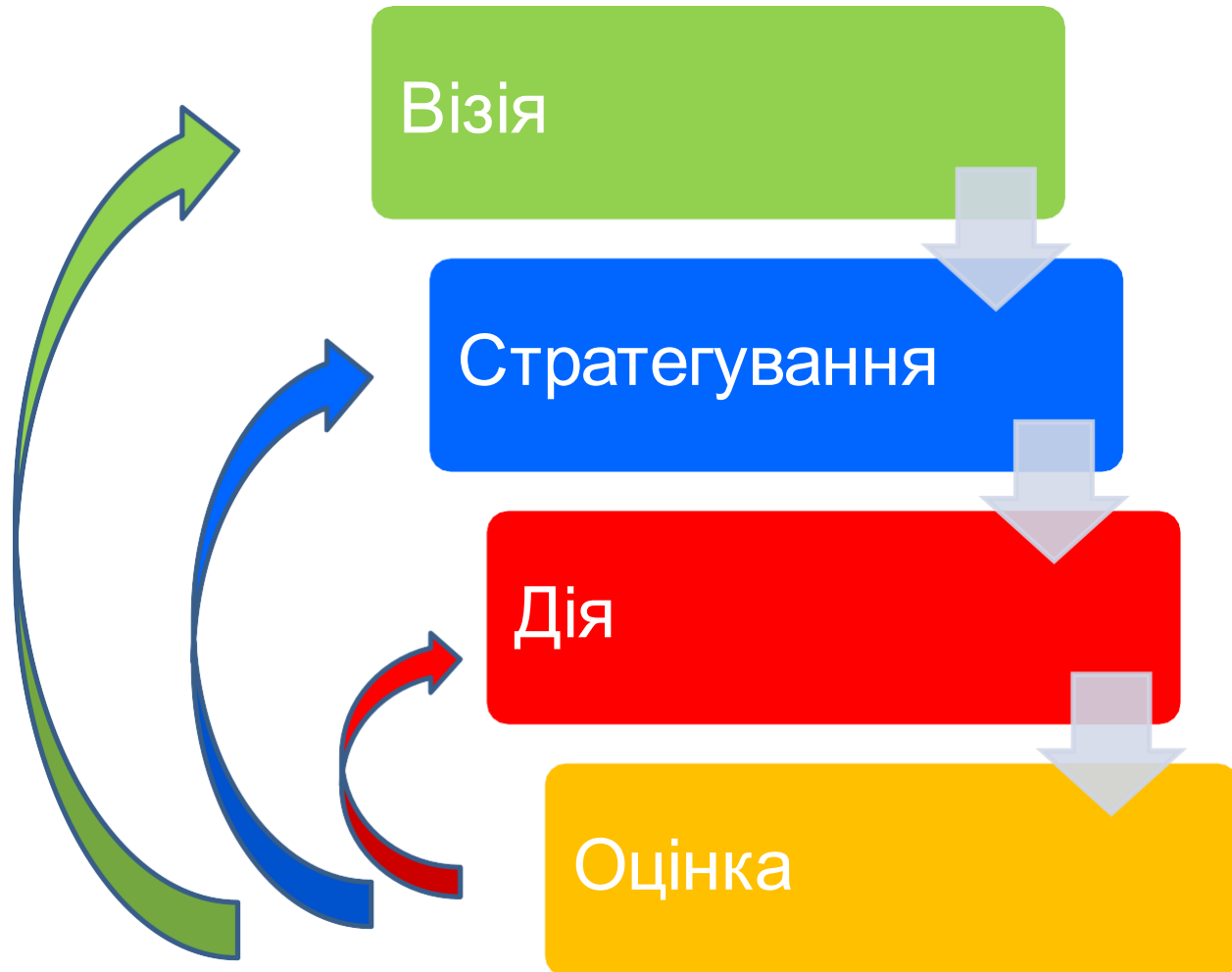
Цінності не можна передати, на них не можна вказати, їм не можна навчити, вони повинні бути пережитими (Віктор Франкл)

Потрійна петля Білла Торберта

Потрійна петля
зворотного
зв'язку

Подвійна петля
зворотного
зв'язку

Одинарна петля
зворотного
зв'язку



ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ

Зміни – це боляче



Фактори успіху

- Визначити вимірні цілі
- Залучити зацікавлені сторони
- Моніторити припущення, ризики, залежності, витрати, неприємності та культурні розбіжності
- Пояснити зацікавленим сторонам причини зміни, переваги успішного впровадження, деталі
- Розробити ефективну схему навчання
- Протидіяти опору
- Задіяти особистий підхід, аби подолати страх змін
- Контролювати впровадження



Фактори невдачі

- Не знайшли покровителя («політичний дах»)
- Одразу запропонували вирішення, перш ніж проблема повністю зрозуміла
- Не провели систематичний аналіз людей
- Не провели оцінку запропонованих рішень
- Погано комунікували, що відбувається і чому
- Не визначили вимірювані результати та віхи
- Знехтували ризиками та непередбачуваностями



Ментальні пастки (Андре Кукла)

1. Завзятість: продовжувати робити непотрібне, думати про непотрібне
2. Підсилення: більше сил, ніж треба, та гонитва за досконалістю
3. Фіксація: намагання прискорити застигле майбутнє
4. Реверсія: намагання змінити незворотнє минуле
5. Випередження: думати наперед про те, про що не варто

Ментальні пастки (Андре Кукла)

- 6. Опір: не змінювати курс, коли давно треба
- 7. Затягування
- 8. Поділ: робіть одну справу за раз
- 9. Прискорення
- 10. Регулювання: бути негнучким
- 11. Формулювання: припиніть безперервно говорити



Основні пастки змін

1. Визначення цілі
2. Слабке лідерство та залучення
3. Невизначеність потрібних ресурсів
4. Брак гнучкості
5. Неясність наступних кроків
6. Конфлікти
7. Опір
8. Брак комунікації



7 ключових порад змінотворцям

1. Визначте ясну ціль
2. Будьте чесними і визнайте страхи та емоції
3. Підтримайте інших та отримайте підтримку
4. Спілкуйтеся
5. Слухайте
6. Заохочуйте обмін
7. Визнавайте і винагороджуйте



Елементи мислення

- Вірність шляху & гнучкість
- Поступово від легшого до важчого
- Перемога і поразка всередині
- Відмова від тотального контролю
- Самоіронія
- Життя парадоксальне
- Цінність поразок
- Наблизитися впритул
- Відповідальність за накази
- Бачення майбутнього



Механіка переходу

- Розповідайте історії
- Не лише думайте, а й дійте: нові практики
- Здоровий глузд – це сума упереджень, придбаних до вісімнадцятирічного віку (Ейнштейн)
- Ви не зможете допомогти нікому, якщо не допоможете собі самі

Трохи нейроменеджменту

- Пам'ятайте про потреби та особливості вашого мозку
- Реакцію вашого організму на стрес визначаєте ви
- Спілкування під час стресу дає швидке відновлення
- Рефлексія і контроль реакцій
- Налаштовуйтеся зранку
- Харчування і сон
- Одне завдання за один раз
- Пишіть і малюйте
- Афірмації та візуалізації
- Не бійтеся помилок
- Не бійтеся страху
- Робіть що-небудь разом



Етапи змін

1. Визнання старого
2. Встановлення реалістичних очікувань
3. Запровадження елементів нового
4. Послаблення і заміна елементів старого
5. Прийняття розбіжностей, що не змінюються
6. Закріплення і моніторинг

Робіть все поступово



Цикл прийняття рішення за полковником Бойдом

1. Спостереження
2. Оцінка
3. Рішення
4. Дія

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД

Інтегральний підхід

**Суб'єктивне
індивідуальне**

**Об'єктивне
індивідуальне**

**Суб'єктивне
колективне**

**Об'єктивне
колективне**

Людина

**Мислення,
цінності,
духовність**

**Об'єктивні
умови життя**

**Культурне
середовище**

**Економічне і
політичне
середовище**

Організація



Суспільство



Медицина

Емоції,
настрій,
візуалізація
та аффірмації

Віруси та
бактерії,
травми

Медикаменти, хірургія,
анестезія, харчування

Культурні
стереотипи,
релігійні уявлення,
групова підтримка

Система охорони
здоров'я,
державний бюджет
та економіка
домогосподарств,
медичне
страхування,
державне регулювання

Освіта

Я:
Свідомість

Воно:
**Об'єктивна
наука**

Ми:
**Культура,
світогляд та
комунікація**

Вони:
**Соціальні
системи**

Екологія

**Екологічна
свідомість**

**Забруднення,
очищення та
переробка викидів /
відходів**

**Культурні норми,
поведінкові
стереотипи,
громадські
ініціативи,**

**Економічна система,
державне
регулювання та
нагляд**

ВИБРАНІ ВАЖЛИВІ ТРЕНДИ

Ключові навички майбутнього

- Комплексне вирішення проблем
- Комунікація, емпатія та колективна робота
- Концентрація і керування увагою
- Швидке навчання під проблему
- Критичне мислення
- Креативність
- Переконливість
- Прикладна уява
- Адаптивність
- Емоційна грамотність
- Соціальний інтелект
- Клієнт-орієнтованість
- Вміння переучуватися



Майбутнє страшить і розчаровує



Футурошок

- Майбутнє настає занадто швидко
 - Такого майбутнього нам не треба
 - Make щось great again
 - Make the future like the past
 - Морозиво було смачнішим, і секс був кращим



Захист від футурошоку

- Читати
- Мріяти
- Залишатись молодими
- Не боятися йти назустріч майбутньому
- Кращий спосіб змінити майбутнє – створити його



Захист від футурошоку

- Бути суб'єктом,
а не об'єктом
- Моделювати!
- Виробляти сенс
- Володіти
ключовою точкою
- Бути відкритими і
вміти ділитися
- Робити людей
щасливими
- Плекати довіру



Роль лідерок і лідерів

- Показати шлях і дати надію
- Підтримувати і розвивати



Рамка відповідальності

- Що ширше наша рамка відповідальності, то важче нам триматися



Як виживати?

- Прийняття себе, своїх страхів та емоцій
- Служіння / допомога іншим
- Ділитися натхненням, щоб надихатися
- Відкритість до альтернативних точок зору
- Вибудовування довіри



ДЖЕРЕЛО СИЛИ І НАТХНЕННЯ

Mindset = Світосприйняття

- Зростання
- Відкритість
- Розвиток
- Служіння



Mindfulness = Усвідомленість



Compassion = Співчуття



Mindsight = Погляд у себе



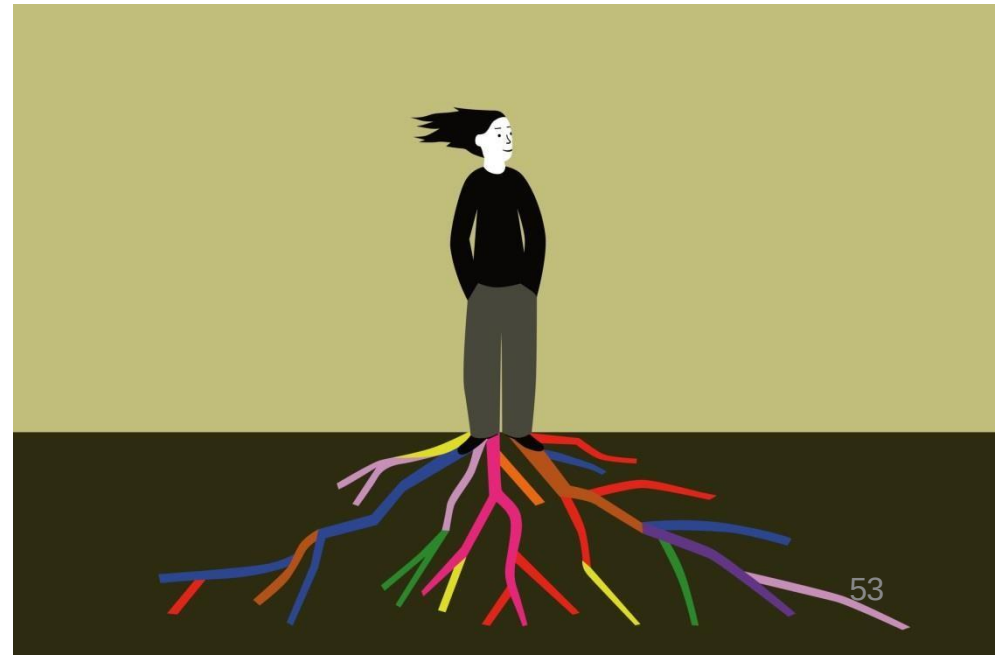
Resilience = Життєстійкість

- Вистояти та оговтатися
- Просуватися попри негаразди



Resilience = Життєстійкість

- Прийняття ризику та неповноти контролю
- Стійкість та гнучкість, сила та чутливість
- Керувати головою і серцем
- Якщо йдете крізь пекло, не затримуйтеся (Черчилль)



Resilience = Життєстійкість

1. Резервування: наявність запасних ресурсів та запасних шляхів, буферів
2. Адаптивність: гнучкість та різноманітність реакцій, ітеративний відбір кращого, швидкість замість досконалості
3. Розсудливість: «виживають тільки параноїки», моніторинг ранніх сигналів і зворотного зв'язку
4. Вкоріненість: наявність захисних механізмів, мережа довіри для адаптації
5. Сенс: навіщо виживати?

Все це за рахунок ефективності!

Resilience = Життєстійкість

Шість складових вашої життєстійкості

1. Візія: покликання, сенс, мета, що для мене важливо, фокус = що треба зробити
2. Самовладання: емоційна грамотність, вміння перетлумачити емоції, дихання
3. Міркування: плани, ресурси, передбачення, вірування та упередження, пастки
4. Здоров'я: харчування, сон, вправи, вміння слухати тіло
5. Завзятість: наполегливість, реалістичний оптимізм, позитивний погляд, відновлення
6. Співпраця: мережа, середовище підтримки, щирість

Selflessness = Безособовість



Пристрасть



Нове проростає крізь старе



Лідерство

- Будьте зразком тих змін, які хочете впровадити



Почитати

- Деніел Канеман «Мислення швидке й повільне»
- Нассім Талеб «Антикрихкість»
- Міхай Чиксентміхаї «Потік»
- Тетяна Жданова «Смысл жизни и его маркетинг»
- Кевін Келлі «Невідворотне»
- Джордан Пітерсон «12 правил життя»
- Іцхак Адізес «Управління змінами»
- Малколм Гладуелл
- Книги по нейроменеджменту

