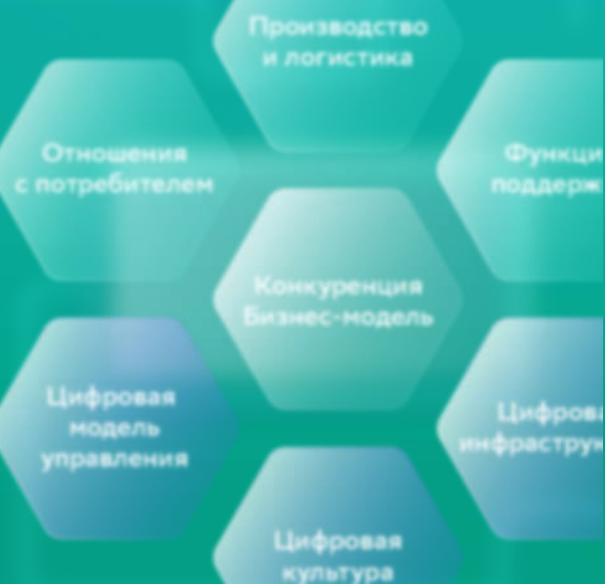




Цифровое развитие

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

КУРС ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ



Доп. урок

Вдохновляющий лидер перемен: как управлять сопротивлением

Илья Ивановский

«Яков и Партнёры»

Партнёр

Имеет более чем 12-летний опыт работы в управленческом консалтинге. Специализируется на цифровой трансформации, организационных изменениях, инновациях и повышении качества клиентского опыта.



“

Когда бизнес начинает трансформироваться, он сталкивается с рядом барьеров. Один из самых значительных барьеров – сопротивление изменениям. Нередко именно оно становится серьезным препятствием на пути реализации проектов, которые затрагивают работу сотрудников.

Избежать сопротивления изменениям невозможно: такова психология поведения человека и часто и руководители, и сотрудники, его даже не осознают. Но можно научиться управлять таким состоянием и минимизировать сопротивление.

”

Почему возникает сопротивление изменениям

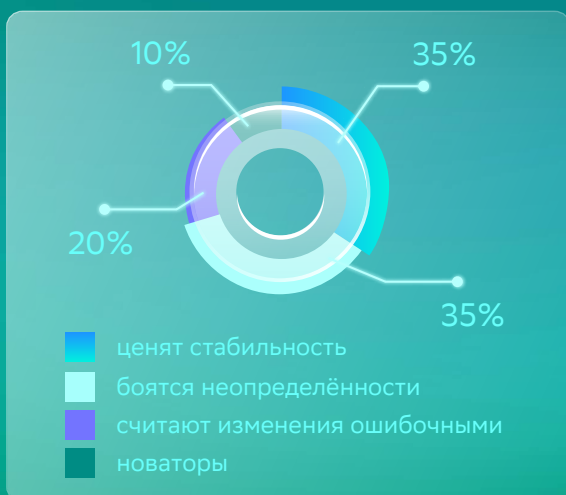
Есть несколько причин сопротивления при внедрении изменений:

- Неопределенность, которую предвещают перемены.
- Удовлетворенность текущим положением и ощущение стабильности.
- Если требования, правила, процессы, методы существуют достаточно долго, люди с большей вероятностью предпочтут именно их, а не новые порядки.
- Экономический риск: люди боятся потерять работу и гарантированную занятость, боятся, что их доходы снизятся.
- Страх несоответствия компетенций. Вдруг после того, как компания поменяется, я не буду справляться новыми требованиями?
- У руководителей сопротивление изменениям часто связано с потенциальной потерей контроля над сотрудниками, процессами и т.д.

В чём проявляется сопротивление?

- Растущее число увольнений по собственному желанию сотрудников высокой квалификации,
- Увеличение конфликтных ситуаций,
- Формальное использование новых методов работы.

Есть несколько причин сопротивления при внедрении изменений:



Важнее всего убедить руководителей и сотрудников в необходимости перемен. Можно определить, например, с помощью интервью, как люди воспринимают изменения, и по этому признаку разделить людей на условные группы. И потом провести ряд мероприятий, которые будут направлены на эти разные группы сотрудников.

Как сотрудники компаний воспринимают изменения:

- 35% ценят стабильность, а также личные и понятные перспективы – именно их нужно продемонстрировать таким сотрудникам. Для кого-то это новая должность, для кого-то – постепенное изменение функционала или новая работа.
- 35% боятся неопределенности. Этой группе сотрудников важно дать подробное, разумное и понятное объяснение необходимости изменений, обозначить их содержание и примерные сроки.
- 20% будет считать все инициативы трансформации ошибкой и плохой затеей. Но на ход изменений такие сотрудники, как правило, не оказывают активного влияния.
- 10% – новаторы, те люди, которые готовы к изменениям и будут вести за собой все процессы трансформации.



Вопросы для заметок руководителя

- А как в вашей компании разделены доли сотрудников по готовности к переменам? Что это означает, как вы будете работать с каждой из групп сотрудников?
- Как бы вы действовали, если бы увидели в своей команде один из признаков сопротивления изменениям?
- А как вы работаете с собственным сопротивлением изменениям?

Из личного опыта



Николай Костючко

«Домклик» от СБЕР
Управляющий директор

“

Конечно, изменения и цифровая трансформация будут встречать сопротивление. Это естественно, люди реагируют через отрицание, гнев, рационализацию – и только потом принятие. Поэтому для лидера цифровой трансформации очень важно понимать, что это естественный процесс, а его задача – помогать людям как можно проходить первые фазы – и рационализировать изменения, которые происходят.

Меня лично цифровая трансформация как раз научила быть готовым к изменениям и относиться к ним спокойно.

”

Полезные книги



КНИГА

Джон П. Коттер

Ускорение перемен



КНИГА

Коллектив авторов HBR

Управление изменениями



КНИГА

Роберт Киган, Лайза Лейхи

Неприятие перемен