

Ключевые этапы и проблемы при внедрении изменений

Александр Савицкий

Управленческий консультант
Менеджер консалтинговой компании
Partners in Performance

Существует много подходов к управлению изменениями, но все они имеют схожую этапность — модель Левина

Этапы	Планирование и подготовка	Реализация изменений	Обеспечение устойчивости
Пример модели Курта Левина	1. Разморозка <ul style="list-style-type: none">Определение цели для измененийСоздание потребности в измененияхУправление сомнениями	2. Движение <ul style="list-style-type: none">Регулярная коммуникацияВовлечение людей в процессРеализация сдвига поведения	3. Заморозка <ul style="list-style-type: none">Закрепление новых систем и культурыОбучение и поддержка персоналаПразднование успеха

Существует много подходов к управлению изменениями, но все они имеют схожую этапность — модель Коттера

Этапы	Планирование и подготовка	Реализация изменений	Обеспечение устойчивости
Пример модели Коттера	<div>1. Создание чувства срочности</div> <div>2. Формирование влиятельной коалиции</div> <div>3. Создание видения и плана</div> <div>4. Коммуникация видения</div>	<div>5. Устранение препятствий и мобилизация ресурсов</div> <div>6. Реализация «быстрых побед»</div> <div>7. Реализация последующих изменений</div>	<div>8. Закрепление новых подходов</div>

Проблемы на этапе планирования и подготовки обычно связаны с инертностью и несогласованностью

Типичные проблемы:

- Переоценка негативных последствий изменений и непонимание выгод
- Инертность персонала, нежелание нарушить статус-кво
- Неверный выбор людей и отсутствие навыков командной работы
- Высокая сложность видения и плана предлагаемых изменений
- Недостаточный объём и качество коммуникаций

Проблемы на этапе планирования и подготовки обычно связаны с инертностью и несогласованностью

Решения:

- Видение и анализ текущей и будущей ситуации
- Тактика «меньшее из двух зол»
- Гибкие, авторитетные и лояльные
- Простое видение и его декомпозиция
- Тотальная пропаганда

Проблемы на этапе реализации связаны с отсутствием системы управления и наличием противников изменений

Типичные проблемы:

- Лидеры мнений выступают против изменений
- Отсутствие видимых результатов в начале пути
- Отсутствие системного подхода к управлению
- Снижение скорости внедрения инициатив по изменению

Проблемы на этапе реализации связаны с отсутствием системы управления и наличием противников изменений

Решения:

- Коммуникации, ослабление, избавление
- Микс плана быстрых побед и коммуникации
- Внедрение портфеля или программы изменений
- Низкая толерантность к срыву сроков реализации

Проблемы на этапе обеспечения устойчивости, как правило, вызваны потерей контроля

Типичные проблемы:

- Послабление контроля результатов за уже внедрёнными инициативами
- Отсутствие подкрепляющей системы управления
- Устойчивость не «вшита» в изначальные планы реализации изменений
- Появление группы «недовольных результатами изменений»

Проблемы на этапе обеспечения устойчивости, как правило, вызваны потерей контроля

Решения:

- Регулярные разборы с ответственными
- Нормы, цели, процедуры и система мотивации
- Раннее планирование устойчивости
- Коммуникации, ослабление, избавление

Основные тезисы

- **Существует много подходов к управлению изменениями, но все они имеют схожую этапность**
- Каждый из этапов в процессе изменений несёт в себе свои специфические проблемы