

# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

или: *«изменяй с умом!»*

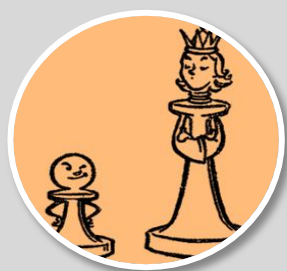


Лидерство в эпоху перемен

LEGO для инноватора

Рейтинг идей для Вашей компании

Мы меняемся, чтобы стать лучше



## ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ ТРАНСФОРМАЦИЯ

«Управление изменениями» подразумевает внедрение ряда инициатив, которые могут охватывать всю компанию или какую-то ее часть. Это конкретные изменения в характере работы.

Трансформация - это совсем другой зверь. В отличие от управления изменениями, она не сосредотачивается на немногих дискретных и четко определенных сдвигах, это целое портфолио взаимосвязанных и пересекающихся инициатив. Но самое главное – это то, что конечная цель трансформации не сводится к осуществлению конкретных перемен.

Вся компания должна преобразиться, выстроив новую модель на видении будущего. Это процесс непредсказуемый и экспериментальный. Риск огромен.



## ЛОВУШКИ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ЖИТЬ

- Руководители в своих действиях исходят из следующего убеждения: то, что мотивирует меня - мотивирует большинство сотрудников. Например, часто озвучиваемые миссии стараются донести информацию о компании до своих клиентов, но совсем не мотивирует большинство сотрудников.
- Руководители спускают вниз готовую историю изменений.  
Рационально мыслящие руководители считают, что если они знают ответ - следует просто сообщить его подчиненным и не зачем тратить время на дискуссии и открытие подчиненными "прописных истин".
- Руководители опираются только на недостатки организации.  
Благодаря современному бизнес-образованию, принят подход к решению проблем, основанный на поиске причин и виновных.
- Лидеры изменений считают, что они уже соответствуют новым требованиям. Здесь речь идет о том, что руководители желают, чтобы преобразовывались все вокруг, а они оставались прежними.
- Влияние лидеров считается главным требованием для успешных изменений.  
Успех изменений зависит не только от того, как убедительны несколько руководителей организации, а от того, как воспринимают сотрудники идею изменений.
- Деньги самый легкий способ мотивировать людей.  
Пытаясь найти способ мотивировать широкий круг сотрудников, руководители останавливаются на денежных компенсациях. К сожалению, это не работает по определенным причинам.
- Результат должен быть достигнут любой ценой. Сотрудники не будут действовать против своих интересов. Если у них в процессе изменений возникнет ощущение несправедливости - на преобразованиях можно поставить крест.
- Важно, что должны делать сотрудники, а не думать.  
Программы изменения включают обучение навыкам и часто могут оставлять за скобками мысли и чувства сотрудников.
- Мы потратились на обучение и это залог успеха. Обучения навыкам недостаточно для успешных изменений. Этот процесс должен быть итеративным и включать практическое использование новых методов.



## ВЕТЕР ПЕРЕМЕН

Успех проводимых в компании изменений зависит от поведения и реакции людей, работающих в ней. Хотя в жизни перемены происходят постоянно, к организационным изменениям каждому человеку приходится адаптироваться.

На пороге их проведения сотрудник любого уровня и профессии ощущает свою психологическую уязвимость, задаваясь вопросами: «Что будет со мной? Как измениться моя роль? Что нового мне придется делать? От каких прежних (успешных) способов действия мне придется отказаться?»



## УЧЕЛ. ПРИНЯЛ. ПОБЕДИЛ!

В период экономического кризиса особенно отчетливо проявляется следующая тенденция: в ходе борьбы за лидерство компании на рынке перестают работать излюбленные, и, казалось бы, надежные способы создания конкурентных преимуществ, а иногда они дают и прямо противоположный эффект. Силы, трансформирующие успех в поражение, активно действуют в настоящее время в любой организации.

Чтобы уменьшить риск ошибок в процессе управления изменениями, следует учитывать ряд факторов, которые могут серьезно подорвать деятельность компании, нивелировать ее конкурентные преимущества. Рассмотрим их подробнее.

## ИГРОТЕКА:

«Выдуманнные истории»

«День соседа»

