

ЧЕРЕЗ ТЕРНИ К ЗВЕЗДАМ, КАК РАБОТАТЬ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ НОВАЦИЯМ

Спикер:

Литти Сергей Павлович

Консультант по развитию производственных систем

expert1@mail.ru



РАБОТА С АНТИИНОВАЦИОННЫМ СОПРОТИВЛЕНИЕМ В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ



Взаимодействие и сопротивление новациям

- Почему это важно для вас?
- Какую практическую задачу вы хотели бы решить?
- Что вы хотели бы узнать?



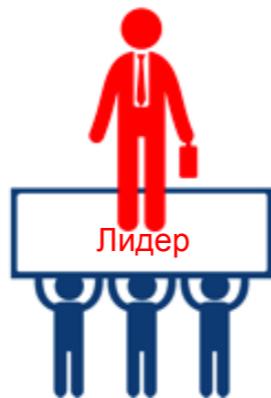
ПОДХОДЫ К НОВАЦИЯМ

Гарвардская школа бизнеса

Теория Е

Внедрение новации сверху вниз

- ✓ Доминируют экономические цели
- ✓ Авторитарное лидерство
- ✓ Мнение сотрудников не спрашивается
- ✓ Изменения программируемые и планируемые
- ✓ Инициатива сотрудников низкая
- ✓ Акцент в мотивации на деньги



Теория О

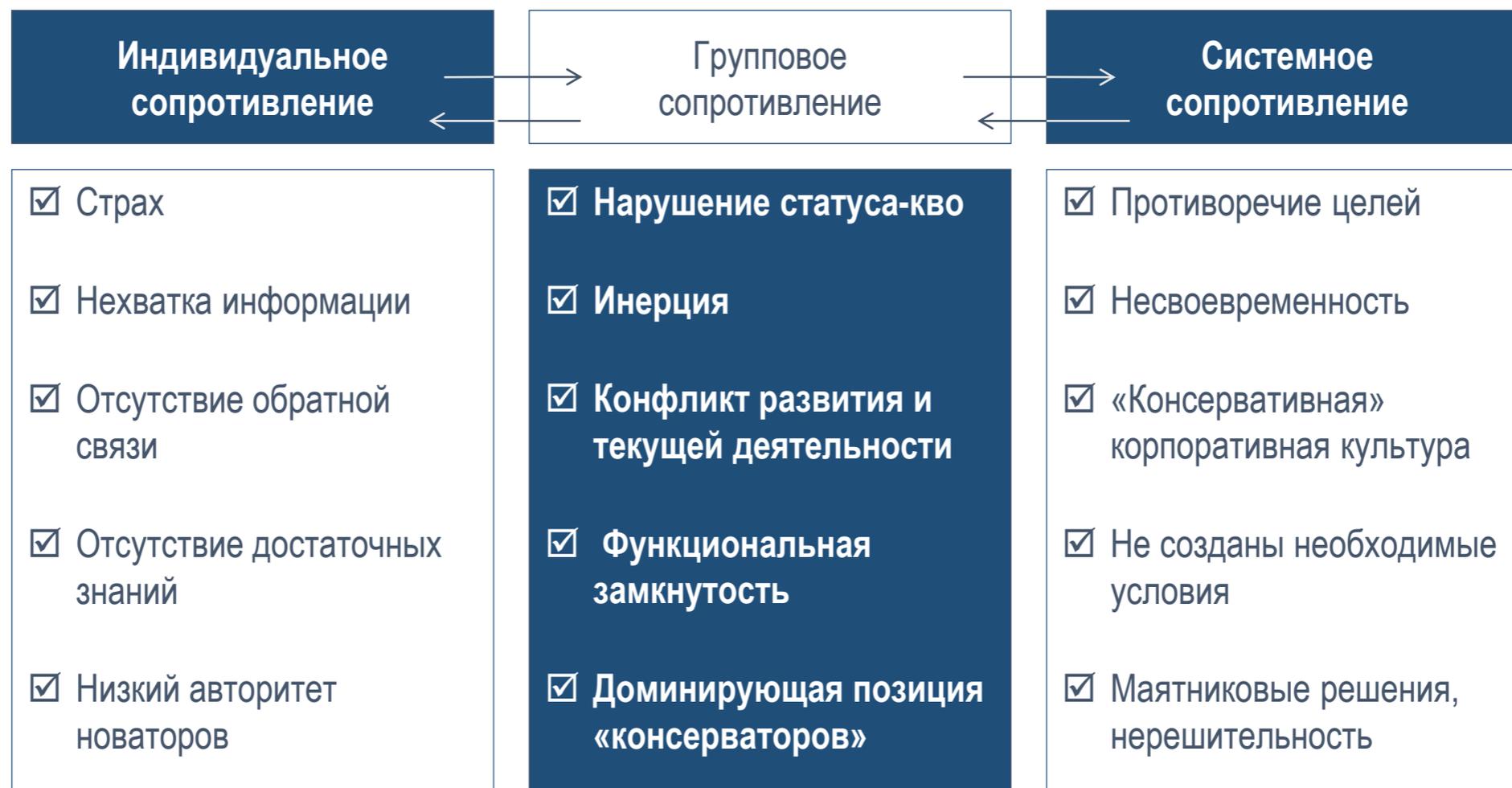
Всеобщая вовлеченность

- ✓ Цель – развитие организационных способностей
- ✓ Партисипативное (участвующее), вдохновляющее лидерство
- ✓ Сотрудники – основной ресурс развития
- ✓ Устойчивая корпоративная культура непрерывного развития
- ✓ Высокая инициативность
- ✓ Гибкая мотивация



СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Масштабы

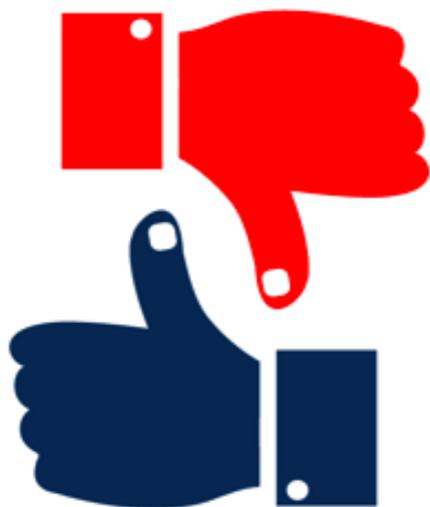


☑ Низкий уровень вдохновляющего лидерства



СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Общие понятия



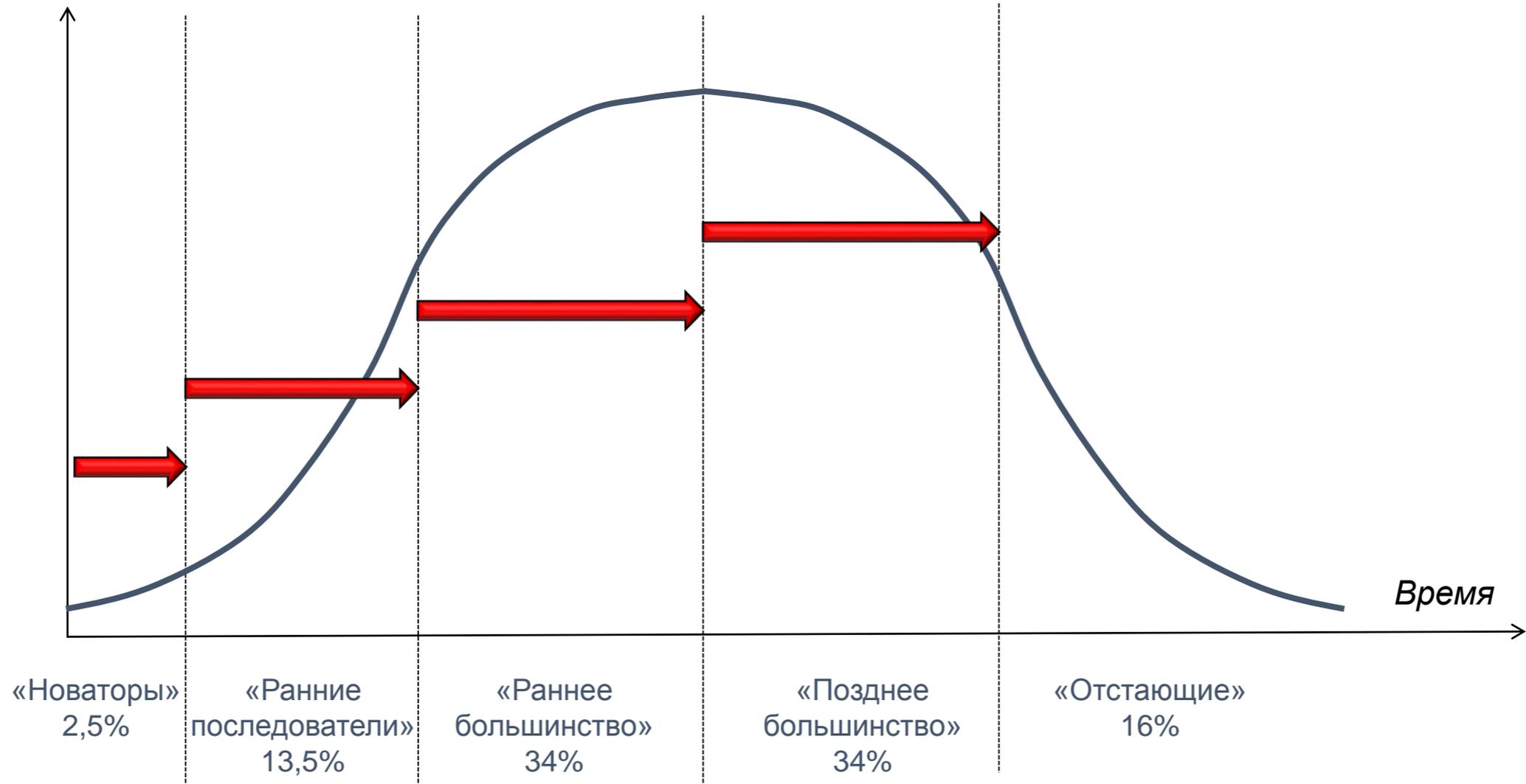
Сопротивление изменениям – нормальная реакция

Нужно ее ожидать и не удивляться, тем более остро реагировать ее проявлению



СЛОЖНОСТИ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Диффузия инноваций Э.Роджерса



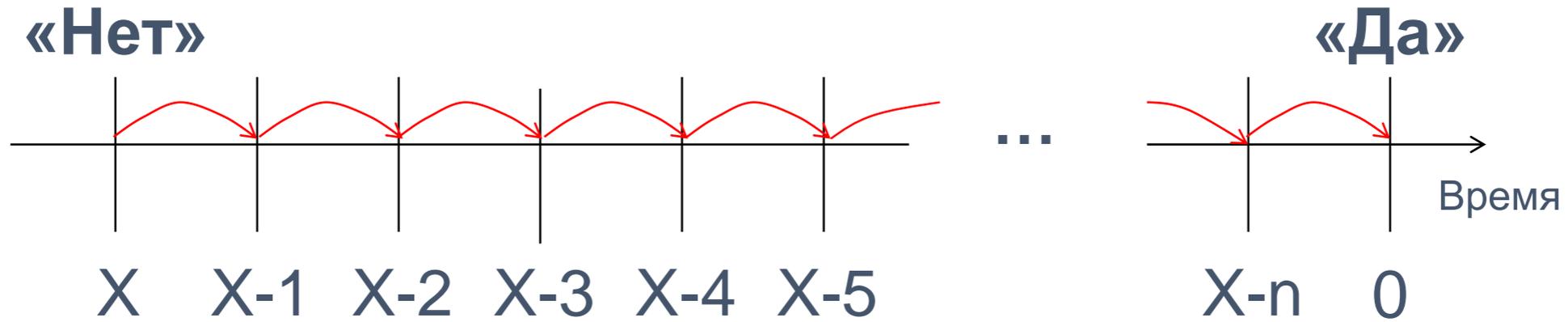
ДИНАМИКА ПРИНЯТИЯ НОВАЦИЙ

Кривая Гартнера



ИНДИВИДУАЛЬНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Движение от «нет» к «да»

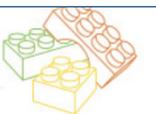
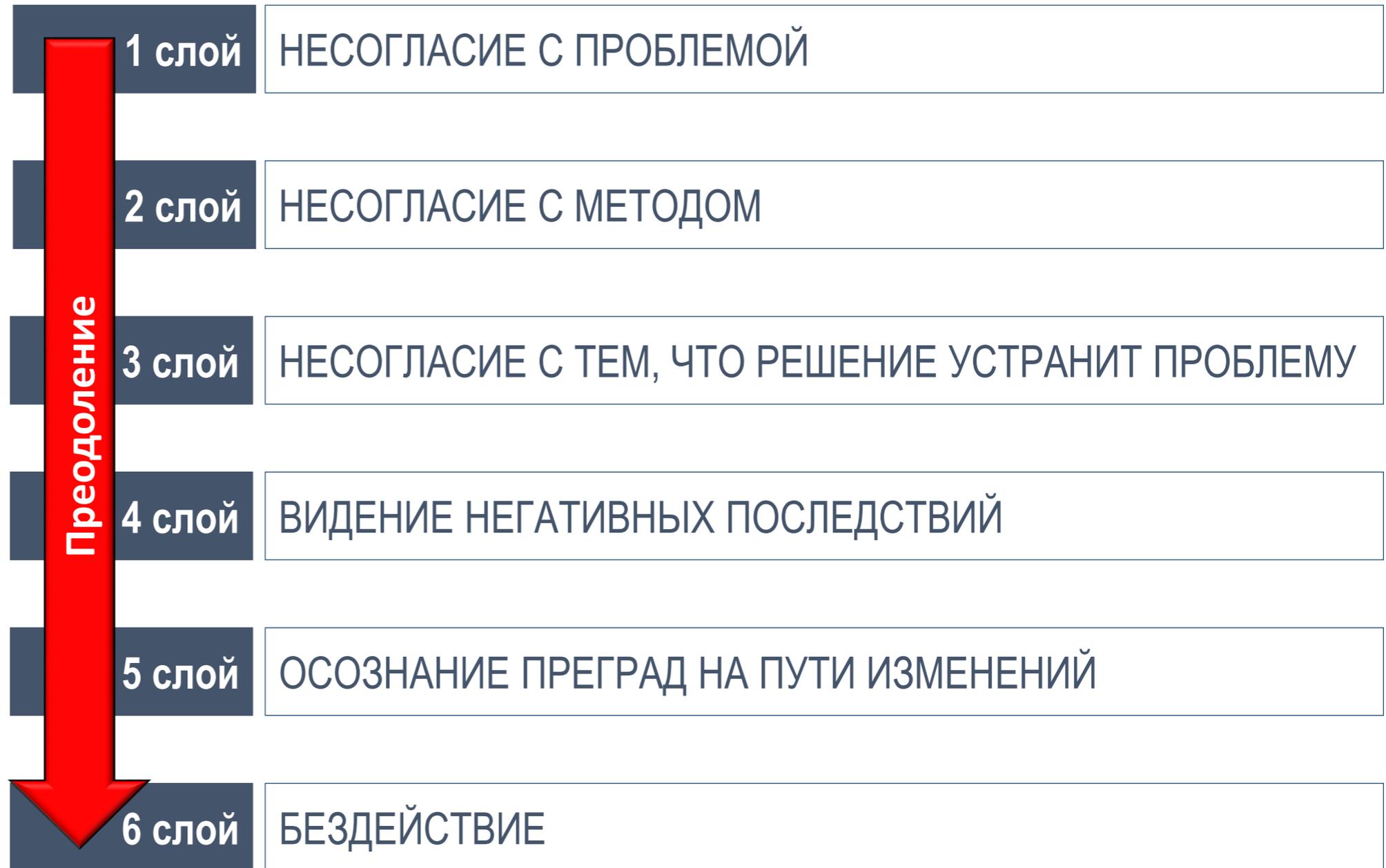


Число X новатора < Числа X раннего последователя < Числа X раннего большинства...



ИНДИВИДУАЛЬНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Шесть слоев сопротивления



ШЕСТЬ СЛОЕВ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Несогласие с проблемой

Ключевая задача:
ПРИЗНАНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ НАЛИЧИЯ
ПРОБЛЕМЫ

Пример при изменении алгоритма заказа:
*У НЕС НЕТ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ЗАКАЗЕ,
ПРОСТО НУЖНО БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ*

Пример при внедрении SMED:
*У НАС И ТАК ВСЕ В ПОРЯДКЕ.
ПЕРЕНАЛАДКА ПРОИСХОДИТ БЫСТРО.*

Вопросы:

- ДЛЯ ЧЕГО ПРОВОДЯТСЯ ИЗМЕНЕНИЯ?
- КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ УСТРАНЯЮТСЯ?
- ПОЧЕМУ ПРОБЛЕМА ПРИОРИТЕТНА?

Инструменты:

- ДЕРЕВО ТЕКУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ
- «5 ПОЧЕМУ»
- КАРТИРОВАНИЕ ПОТОКА
- ИНЫЕ ВИДЫ АНАЛИЗА



ШЕСТЬ СЛОЕВ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Несогласие с методом

Ключевая задача:
ПРИЗНАНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ МЕТОДА

Пример при изменении алгоритма заказа:
*ПРЕДЛАГАЕМЫЙ АЛГОРИТМ РАСЧЕТА
ЗАКАЗА НЕ ПОДОЙДЕТ*

Пример при внедрении SMED:
SMED НЕРАБОТАЮЩИЙ МЕТОД

Вопросы:

- ПОЧЕМУ ПРИМЕНЯЕТСЯ ЭТО РЕШЕНИЕ?
- КУДА ПРИВЕДЕТ НАС ЭТО РЕШЕНИЕ?

Инструменты:

- ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ
- ДЕРЕВО КОНФЛИКТОВ
- ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА



ШЕСТЬ СЛОЕВ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Несогласие с тем, что проблема решится

Ключевая задача:
ПРИЗНАНИЕ ЧЕЛОВЕКОМ, ЧТО
ПРОБЛЕМА МОЖЕТ БЫТЬ РЕШЕНА
ПРЕДЛАГАЕМЫМ МЕТОДОМ

Пример при изменении алгоритма заказа:
*ИЗМЕНЕНИЕ АЛГОРИТМА РАСЧЕТА
ЗАКАЗА НЕ РЕШИТ ПРОБЛЕМУ*

Пример при внедрении SMED:
*SMED НЕ ПОМОЖЕТ СОКРАТИТЬ
ВРЕМЯ ПЕРЕНАЛАДКИ*

Вопросы:

- ПОЧЕМУ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПРИВЕДЕТ К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ?
- ЧТО МЫ ПОЛУЧИМ В ИТОГЕ?

Инструменты:

- ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ
- ДЕРЕВО БУДУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ
- ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА



ШЕСТЬ СЛОЕВ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Видение негативных последствий

Ключевая задача:
СОГЛАСОВАТЬ ВСЕ РИСКИ И МИНУСЫ
РЕШЕНИЯ

Вопросы:

- КАКИЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ МОГУТ БЫТЬ?
- ЧТО НУЖНО УЧЕСТЬ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ?

Пример при изменении алгоритма заказа:
*ДА, **НО** ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА НОВЫЙ
АЛГОРИТМ ВОЗМОЖНЫ СБОИ В
ЗАКАЗАХ*

Пример при внедрении SMED:
*ДА, **НО** СОСЕДНИЙ ЦЕХ НЕ УСПЕЕТ
ОБЕСПЕЧИТЬ НУЖНЫМ*

Инструменты:

- ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ
- ДЕРЕВО БУДУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ
- ЭКСПЕРИМЕНТ
- ДЕРЕВО КОНФЛИКТОВ



ШЕСТЬ СЛОЕВ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Осознание преград

Ключевая задача:
ОПРЕДЕЛИТЬ НЕОБХОДИМЫЕ
УСЛОВИЯ, ВЫЯВИТЬ ВСЕ ПРОБЛЕМЫ С
РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Пример при изменении алгоритма заказа:
ДА, НО У ИТИШНИКОВ СЕЙЧАС МНОГО
ДРУГИХ ЗАДАЧ

Пример при внедрении SMED:
ДА, НО ЗАКУПКА ИНСТРУМЕНТА НЕ
ЗАЛОЖЕНА В БЮДЖЕТЕ

Вопросы:

- КАКОВ ПЛАН?
- КАКИЕ РЕСУРСЫ НУЖНЫ?

Инструменты:

- ПЛАН ПЕРЕХОДА
- ПРОЕКТ



ШЕСТЬ СЛОЕВ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Бездействие

Ключевая задача:
ЗАПУСТИТЬ ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ
РЕШЕНИЙ

Пример при изменении алгоритма заказа:
*СЕЙЧАС НЕ ВРЕМЯ
ВОТ ЗАКОНЧИМ ЧТО-ТО ПОТОМ
НАЧНЕМ*

Вопросы:

- ЧТО МЕШАЕТ НАЧАТЬ?
- КАКОВ ПЕРВЫЙ ШАГ?

Инструменты:

- УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
- УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНЫМ РАЗВИТИЕМ



ОТЧЕТ В ФОРМАТЕ А3

Пример

Организовать прием авансовых отчетов по командировкам в удаленных бизнес-единицах. Вменить в обязанности секретарей сбор и первичную проверку авансовых отчетов по командировкам

Описание проблемы

- Более 10% авансовых отчетов передаются к учету после закрытия отчетного периода.
- Единая бухгалтерия территориально удалена от ряда бизнес-единиц
- Ответственные лица не знают о критичности для бухгалтерии своевременной передачи аванс. отчетов.

Анализ проблемы

- Авансовые отчеты передаются подотчетниками случайным образом, попутно.
- Проверка правильности осуществляется в бухгалтерии по истечении срока, направляется на корректировку.
- «Новые» подотчетники не знают куда передавать отчеты.
- В бизнес-единицах нет выделенного места для сбора и первичной проверки отчетов

Мероприятие	Ответс.	Дата	Затраты
Определить место для сбора авансовых отчетов	Иванов	24.07.16	
Определить ответственного	Петров	28.07.16	Надбавка 2000 р.
Разработать инструкцию	Иванов	05.08.16	
Довести до сотрудников	Петров	10.08.16	

Ожидаемые результаты

- Ликвидировать корректировки в бух. отчетности по авансам после закрытия периода.
- Существенное снижение рисков налоговых нарушений
- Сокращение срока закрытия периода

Минусы, риски, нерешенные проблемы

- Не менее 5-10% времени секретари будут тратить на работу с отчетами.
- Секретари не смогут выявить ошибки
- Часть подотчетников не будет сдавать отчеты в установленные сроки.



Социальные типы

		Напористость →	
		Аналитический	Движущий
О Т з ы в ч и в о с т ь	О	<ul style="list-style-type: none">• Логичен• Четок• Серьезен• Систематичен• Аккуратен• Упорядочен	<ul style="list-style-type: none">• Независим• Прямолинеен• Решителен• Прагматичен• Эффективен• Непреклонен
	Б	<ul style="list-style-type: none">• Поддерживающий• Идущий на контакт• Дипломатичен• Лоялен• Терпелив• Приятен	<ul style="list-style-type: none">• Легок на подъем• Восторжен• Убедителен• Весел• Спонтанен• Свободомыслящий
		Дружелюбный	Экспрессивный



ГРУППОВОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ НОВАЦИЯМ

Метод сфокусированной беседы

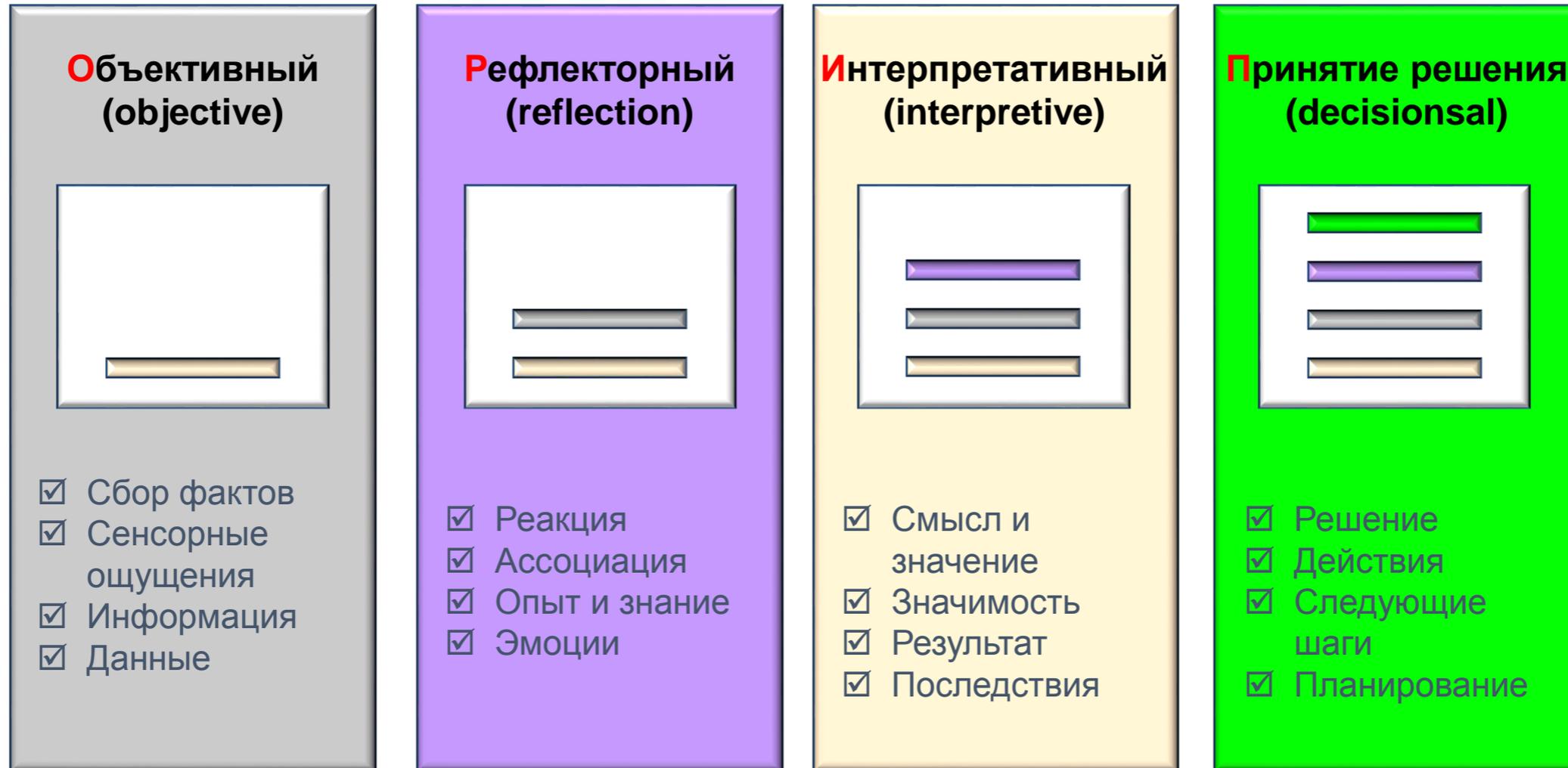
Метод сфокусированной беседы

- Один из походов Технологии участия (**ToP** –Technology of Participation), разработанной Институтом культурных отношений (**ICA** - Institute of Cultural Affairs).
- Основывается на 4-уровневой модели естественного человеческого восприятия мира.
- Помогает глубоко разобраться в обсуждаемом вопросе и достичь консенсуса.
- Ключевым элементом метода является воронка вопросов.



МЕТОД СФОКУСИРОВАННОЙ БЕСЕДЫ ОРИП-модель (ORID)

4 уровня восприятия и взаимодействия с миром



ОРИП-МОДЕЛЬ

Воронка вопросов

Объективный уровень

- Какой информации вам не хватает для понимания предложения?
- Как вы поняли наше предложение? Можете ли вы о нем рассказать?
- Какие факты из своего прошлого опыта вы можете рассказать по обсуждаемому вопросу?
- Что вам кажется недоделанным? Чего не хватает?



ОРИП-МОДЕЛЬ

Воронка вопросов

Рефлекторный уровень

- Каково ваше отношение к предложению? Как бы вы описали свои чувства относительно него?
- Каков у вас был прошлый опыт? Расскажите о том, что было хорошо? Что плохо?
- Что вы можете рассказать о своем прошлом опыте по обсуждаемому вопросу?
- Что вас смущает? В чем вы уверены?



ОРИП-МОДЕЛЬ

Воронка вопросов

Интерпретативный уровень

- Как вы думаете, какие плюсы получит организация от внедрения предложения? Минусы?
- Какие проблемы мы решим? Какие проблемы останутся нерешенными?
- Какие решения нашей группе необходимо принять для продвижения решения?
- Какие альтернативные решения могут быть?



ОРИП-МОДЕЛЬ

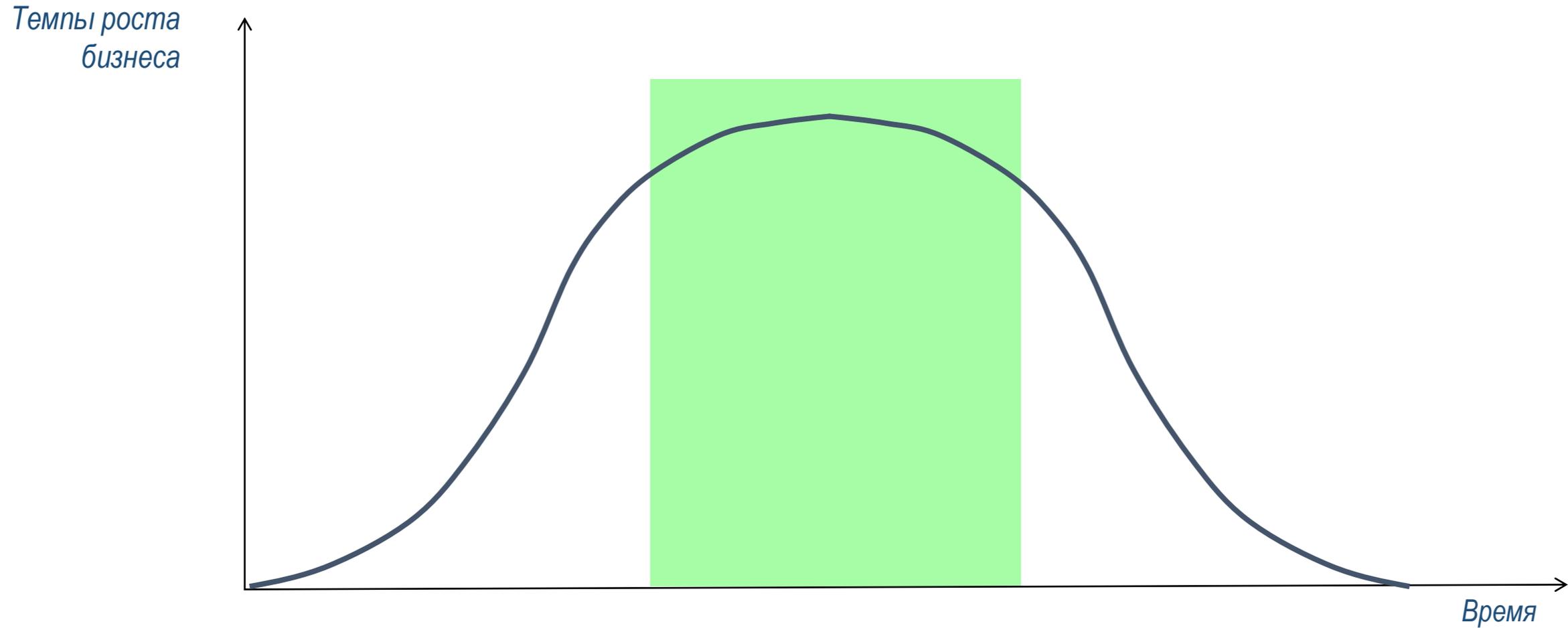
Воронка вопросов

Уровень принятия решения

- Каково решение группы? Что мы принимаем? Что отвергаем?
- Какие первые шаги мы должны предпринять для реализации идеи?
- Каков должен быть способ, которым мы будем реализовывать предложение?
- Каков план?



СИСТЕМНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ «Рано», «Благоприятно», «Поздно»



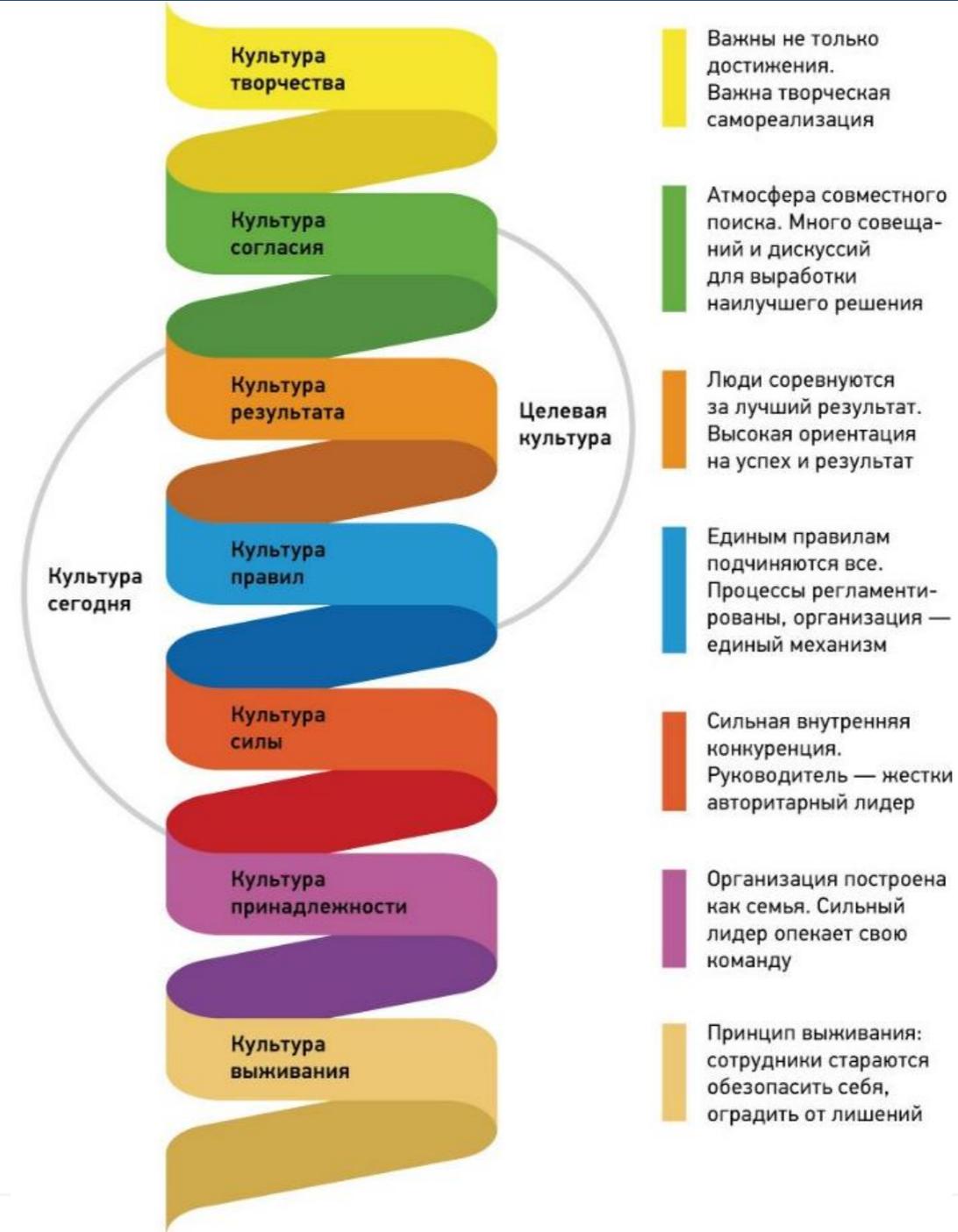
Анализ внешней и внутренней среды Теории жизненного цикла

ТЕОРИЯ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ КЛЭРА ГРЭЙВЗА

Где мы?

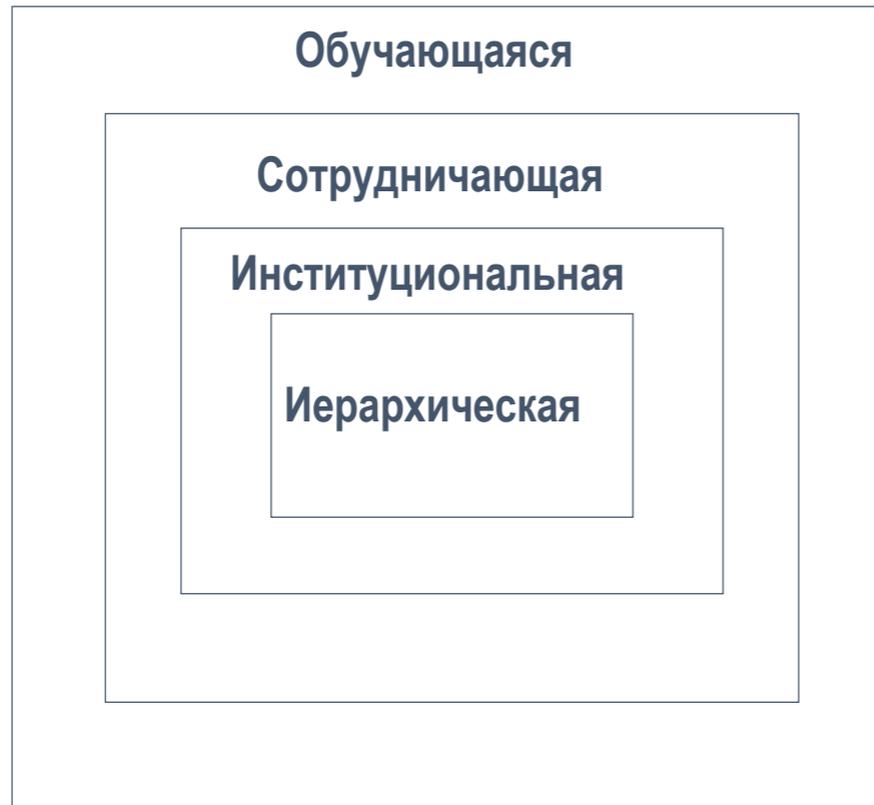
Соответствует ли культура нашим
целям?

Что необходимо сделать чтобы
перейти на необходимый уровень?

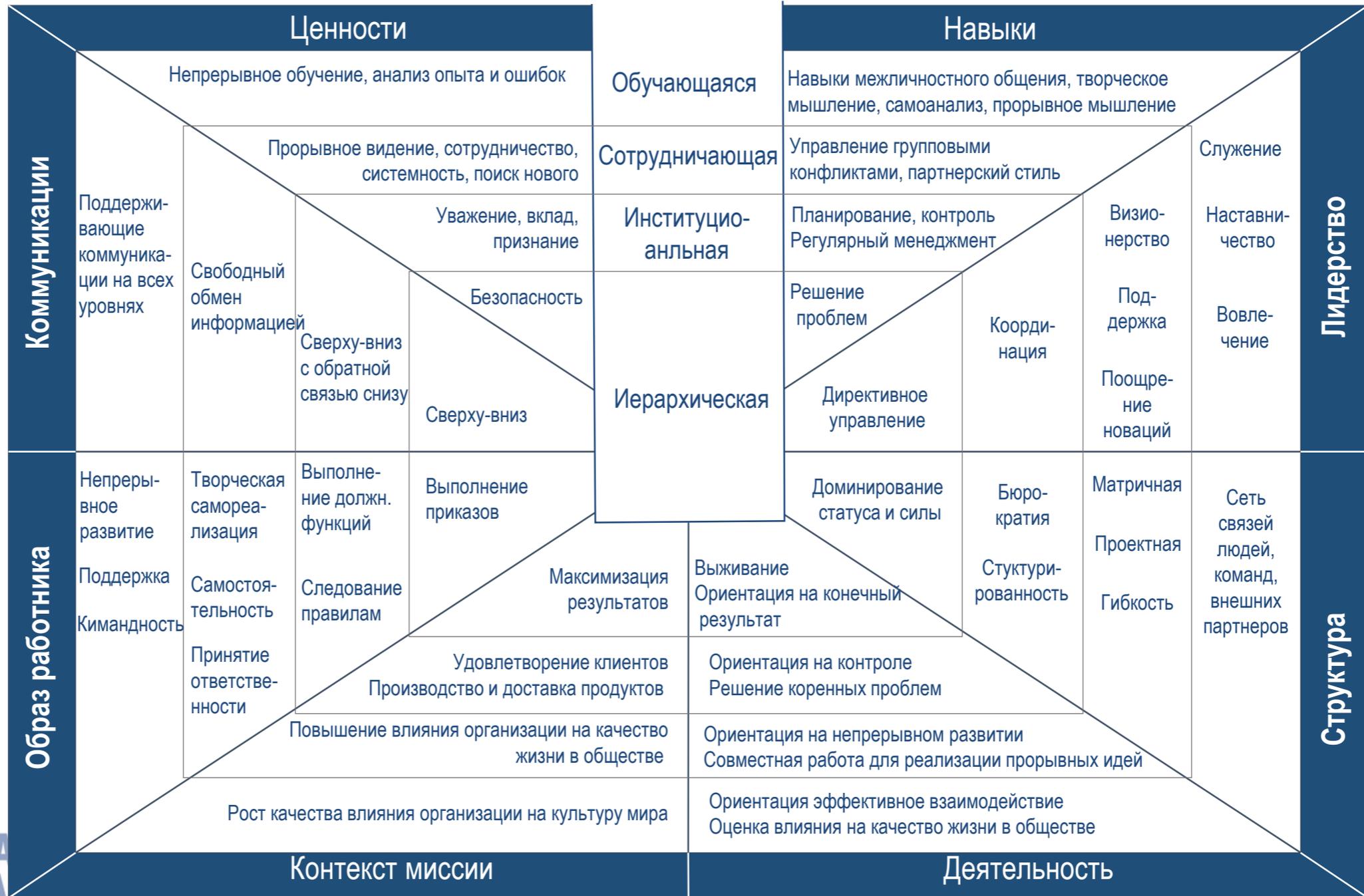


СИСТЕМНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Смена организационного устройства



КАРТА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



Карта организационного развития

Конфликт



Вдохновлять людей на поиск новых возможностей и поддерживать их в достижении экстраординарных целей

Сергей Литти
expert1@mail.ru

