Опорные материалы к модулю АНАЛИЗ СИЛОВЫХ ПОЛЕЙ для заметок

Культура нового – управляем изменением: принципиальные подходы

**«Силовое поле»** — совокупность факторов или сил, которые способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне системы, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность системы к переменам.

* **Что такое анализ «силового поля»?** Это структурированный метод анализа способствующих и противодействующих сил в данной ситуации.
* **Когда следует его использовать?** Когда вам нужно вывести на поверхность все факторы, задействованные в ситуации, чтобы выявить препятствия и проблемы. Метод также позволяет участникам дать взвешенную оценку ситуации.
* **Какова цель этой техники?** Выявляет имеющиеся источники, а также препятствия и помехи. Помогает группе понять, какие силы влияют на её работу.
* **Каков результат?** Анализ силового поля – ценный инструмент для исследования ситуаций и выявления проблем, требующих решения. Он помогает группам принимать более эффективные решения, поскольку даёт участникам возможность рассмотреть как позитивные, так и негативные силы, задействованные в ситуации.

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс, в пользу сил, направленных на достижение цели.

Анализ силового поля

Определить объект, цель, задачу, проблему

ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ

СИЛЫ СОРПОТИВЛЕНИЯ

Силы, способствующие переменам

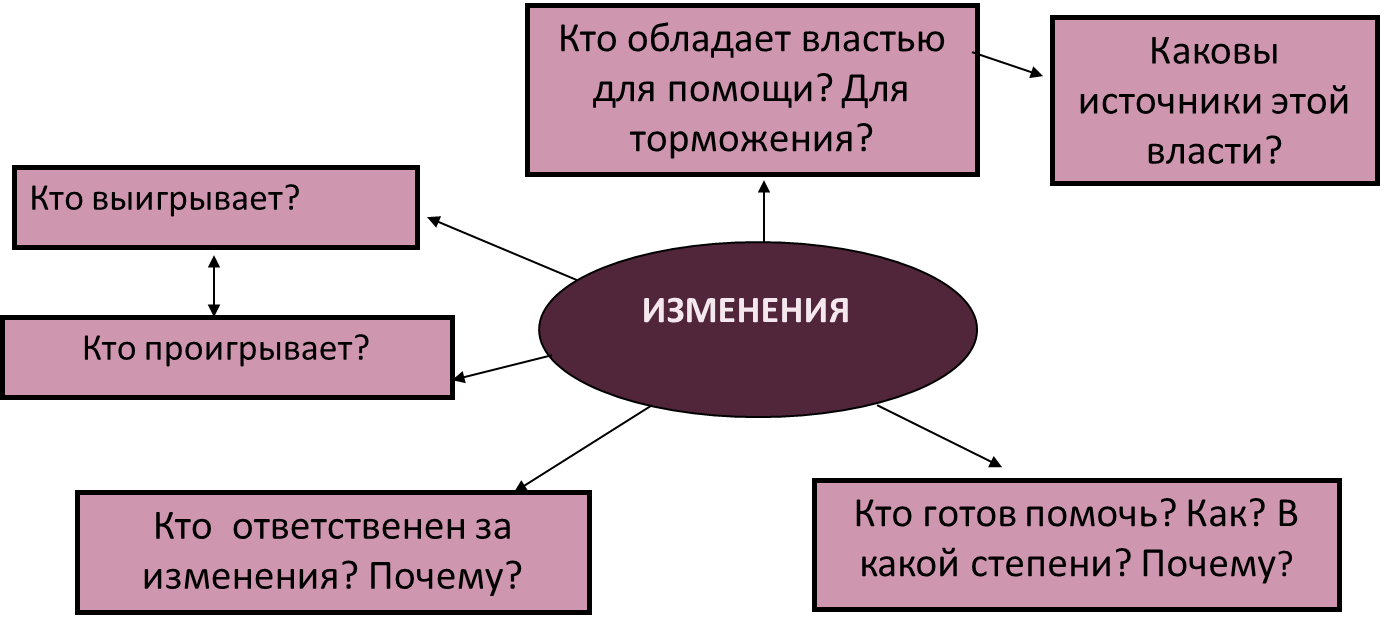
Силы, отталкивающие перемены

**Равновесие или текущая форма**

**Достижение перемен является ни чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет:**

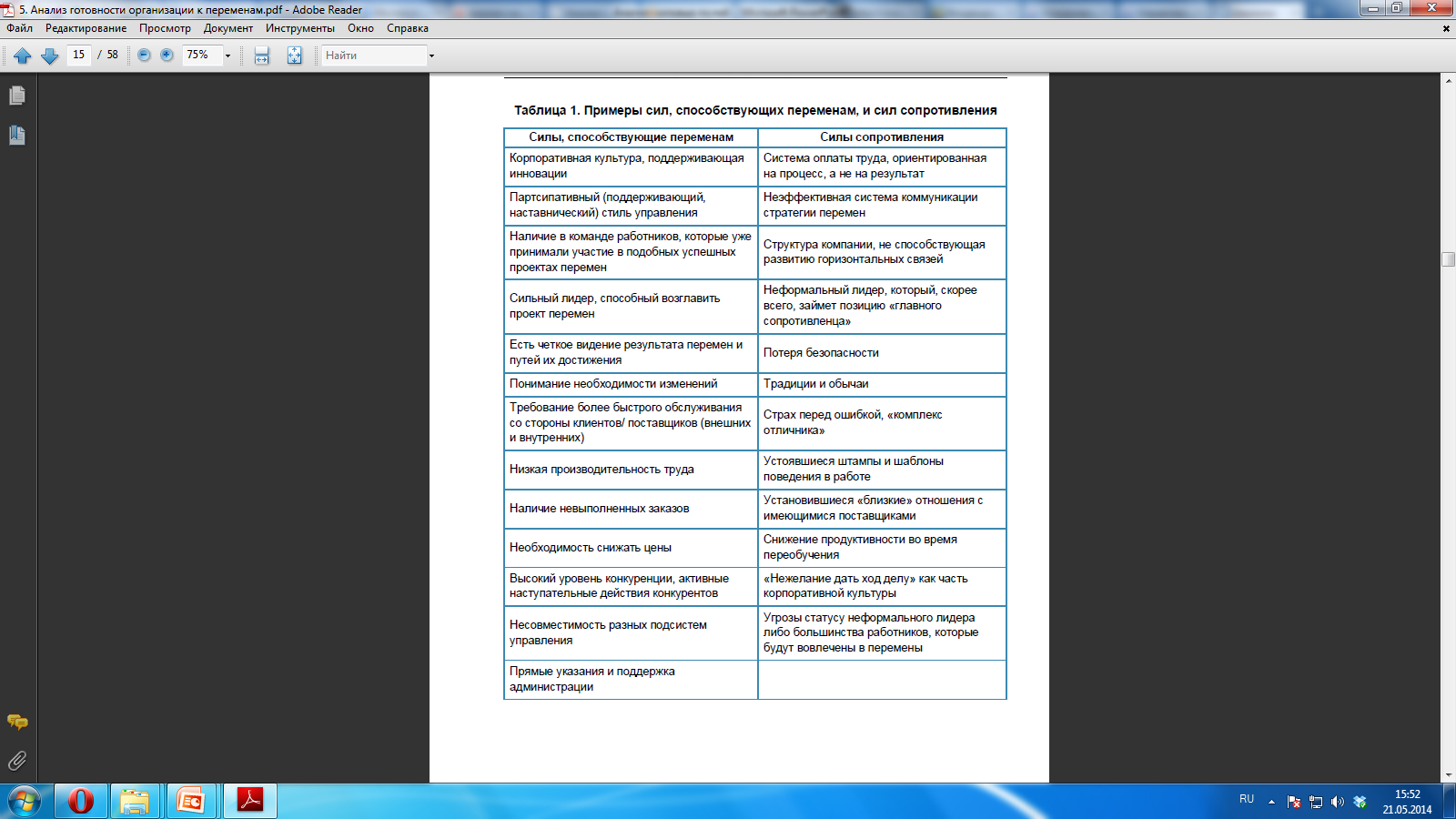
* Усиления или добавления движущих сил;
* Сокращения или отодвигания сдерживающих сил;
* Комбинации добавочных и движущих сил, и, одновременно, отодвигания или сокращения сдерживающих сил.

Анализ заинтересованных сторон



**ШАГИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

1. *Первый шаг* в управлении изменениями заключен в изменении отношений людей на психологическом уровне к происходящим процессам.
2. *Второй шаг* — попытаться понять отношение сотрудников к изменениям, поскольку в этом заложен ключ к правильному подходу.
3. *Третий шаг* — разработать план, как помочь людям сделать их отношение к изменениям положительным.

**

****





|  |  |
| --- | --- |
| организационный уровень | Существующие структура и культура объекта не могут быстро приспособиться к новым стратегическим требованиям и измениться. Один из путей уменьшения сопротивления — системный подход к изменению. Для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных подсистем: таких как деньги, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. |
| уровень группы | Сопротивление как формальных структур (управлений, отделов), так и неформальных групп («ветеранов», активистов и др.). Снять напряжение можно через проведение семинаров и дискуссий; организацию новой информационной сети, чтобы каждый мог узнать о том, что происходит, и имел возможность дать обратную связь. |
| уровень индивида | Некоторые сотрудники могут таить в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чаще всего требуется индивидуальная работа по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. |

**Реакция на перемены**

**Люди. Ответственность за перемены**

Ответственность - это охотное и активное принятие изменений, а также осуществление их не под внешним давлением, по “потребности души” и “велению сердца”.

Ответственности можно ожидать от следующих трех групп:

* "спонсоры перемен", или люди, обладающие формальной властью для проведения перемен (обычно это руководители организации);
* "носители перемен" (или "агенты перемен"), которые ответственны в силу своего служебного положения за непосредственное воплощение перемен в жизнь (например, руководитель проекта);
* исполнители (обычно это линейные менеджеры - функциональные руководители, менеджера направлений.

Особую категорию составляют люди, представляющие собой "цель перемен". т. е. это те люди, которые должны будут измениться в результате перемен

**Как я могу принудить людей и организацию меняться ? (В чем основы моей власти?)**

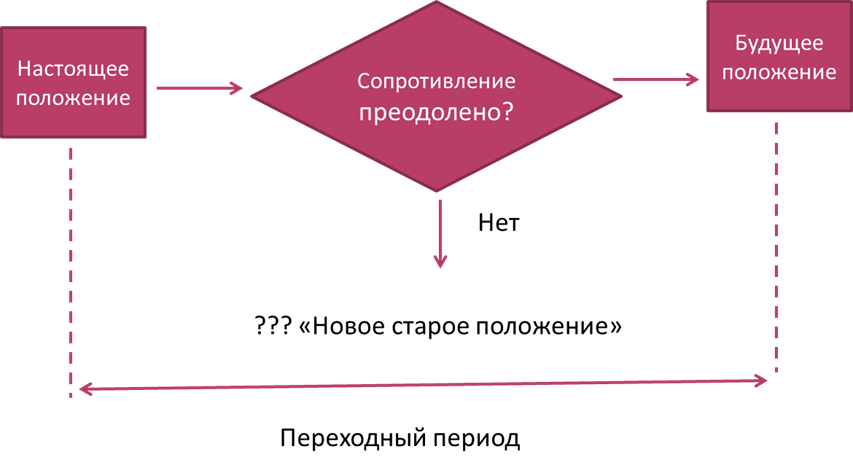
**Современное управленческое мышление, тем не менее, придерживается точки зрения, что для того, чтобы успешно управлять людьми в организациях, желательно вести их, а не принуждать силой путем проявления власти.**

|  |  |
| --- | --- |
| Подход | Условия применения |
| Информирование и общение | При недостаточном объеме или неточной информации |
| Участие и вовлеченность | Когда другая сторона имеет значительные силы для сопротивления |
| Помощь и поддержка | Когда люди боятся, что не смогут адаптироваться к новым условиям |
| Переговоры и соглашения | Когда другая сторона явно теряет что-либо из-за перемен |
| Манипуляции | Когда другие подходы не срабатывают или слишком дороги |
| Явное и неявное принуждение | Когда есть переговорная сила и перемены нужны быстро |

**Модель создания ответственности (восемь ступеней):**

Ошибочным является подход, когда перемены осуществляются без достижения их понимания и без формирования ответственности. Мы никогда не знаем, как отдельный человек прореагирует на последствия или процесс перемен!

**Сопротивление переменам**

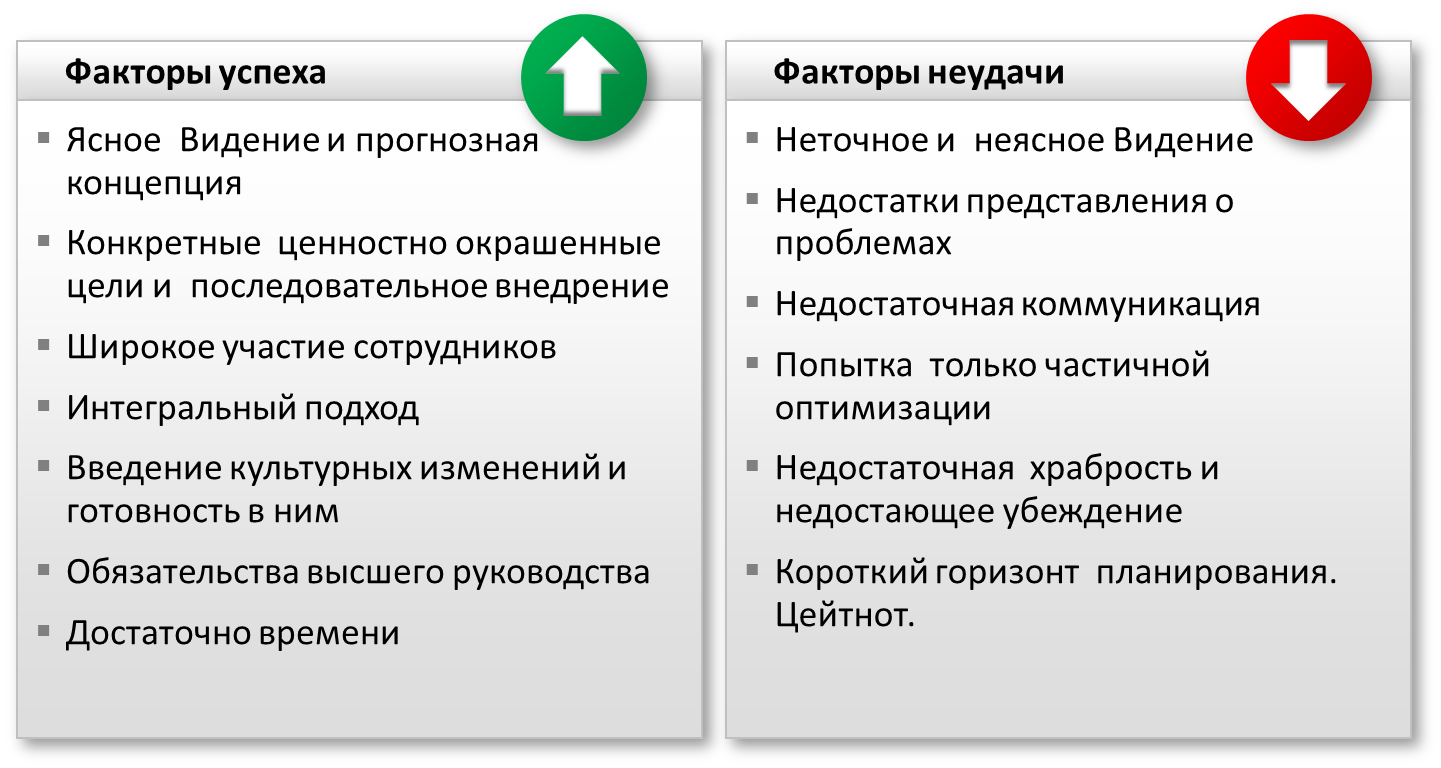
****

**Семь факторов закрепления перемен**

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Содержание** |
| Системы | Систематизация изменений в новом рабочем процессе |
| Проверка | Проверка того, «как это происходит» |
| Вознаграждения | Система поощрений и вознаграждений за новое поведение (премии, награды, продвижения по службе и т.д.) |
| Санкции | Отсутствие каких-либо награждений из-за нежелания подчиниться переменам |
| Поддержка | Личная поддержка в форме совета, напутствия и т.д. (а также косвенные формы поддержки, например, через разрешение конфликтных ситуаций или вывод «генераторов конфликтов» из рабочего процесса по управлению переменами в данной сфере и т.д.) |
| Относительная стабильность | Сложно достижимый фактор в условиях перемен, однако, если возможно, желательно его использование для избежания нового давления и для того, чтобы дать возможность участникам процесса перемен консолидироваться для новых свершений. |
| Контролирование | Контроль за тем, что все идет правильно (или что ничего не идет неправильно!), и что меры по устранению оплошностей могут быть приняты вовремя. |

**Изменения – факторы успеха и неуспеха**

Проверьте, что есть в наличии

****

**Типичные ошибки, усиливающие сопротивление переменам**

* **Чрезмерное внимание к затратам**. Управленцы могут считать, что затраты важнее всего, и могут оказаться не в состоянии осознать важность перемен, которые не ведут напрямую к изменению затрат, — например, изменений, направленных на повышение мотивации работников или удовлетворенности клиентов.
* **Неспособность осознать выгоду.** Любые значительные перемены дадут как положительные, так и отрицательные реакции. Может понадобиться просвещать управленцев и сотрудников, чтобы они осознавали больше позитивных, нежели негативных аспектов перемен. Кроме того, если в организации система вознаграждения не поощряет стремление рисковать, процесс перемен может буксовать потому, что сотрудники посчитают риск слишком высоким.
* **Недостаток координации и кооперации.** Разобщенность организации часто ведет к недостатку координации при осуществлении перемен. Кроме того, в случае с новой технологией старая и новая системы должны быть совместимы.
* **Стремление избегать неопределенности.** На индивидуальном уровне многие сотрудники боятся неопределенности и неустойчивости, ассоциируемых с переменами. Нужна постоянная связь с руководством, чтобы все сотрудники знали, что происходит, и понимали, каким образом это влияет на их работу.
* **Страх потери.** Управленцы и сотрудники могут бояться потерять власть, статус и даже работу. В этих случаях осуществление перемен должно быть аккуратным и постепенным и все сотрудники должны быть вовлечены в него как можно больше.

**РИСК – НЕ ЗНАНИЕ МОТИВОВ  
16 БАЗОВЫХ ЖЕЛАНИЙ   
ПО СТИВЕНУ РИССУ**

* **Власть** - это желание оказывать влияние.
* **Независимость** - это желание полагаться на себя самого.
* **Любознательность -** это желание знания.
* **Приятие (одобрение)** - это желание одобрения.
* **Порядок** - это желание все упорядочить.
* **Сбережения** - это желание собирать, запасать и хранить.
* **Честь** - это желание соблюдать традиционные кодексы морали.
* **Идеализм** - это желание социальной справедливости.
* **Социальные Контакты** - это желание взаимодействия с другими людьми.
* **Семья** - это желание растить своих детей.
* **Общественное Положение** - это желание престижа.
* **Соревновательность** - это желание расплатиться за обиду.
* **Романтические Отношения** - это желание секса.
* **Насыщение** - это желание потреблять пищу.
* **Физическая Активность** - это желания мускульной активности.
* **Покой** - это желание эмоционального спокойствия.