



Inspiring  
Leadership

Leadership  
Foundation  
for Higher Education

## Future Leaders Programme



---

# ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН: ПАМ'ЯТКА МАЙБУТНЬОМУ ЛІДЕРУ

Неля Лебідь, Лілія Вовк,  
Галина Лисенко, Василь Солонинка

ЩО РОБИТИ?

# ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ (Е. КЕМЕРОН)



# УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ (І. АДІЗЕС)



**З ЧОГО  
ПОЧАТИ?**

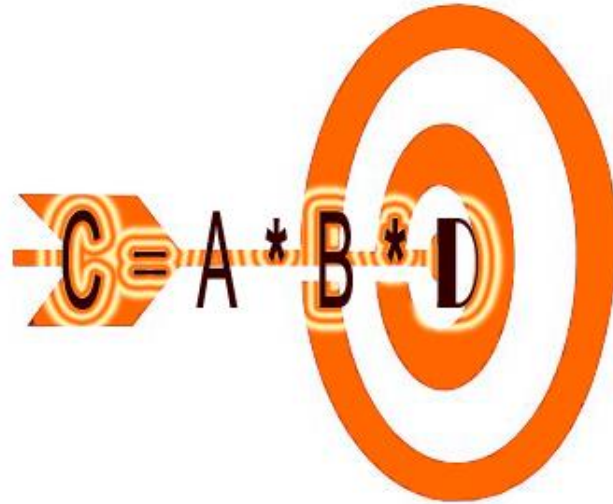
# ДІАГНОСТИКА НАЯВНОЇ СИТУАЦІЇ ТА СТВОРЕННЯ ОБРАЗУ ЗМІН

**Методи, що допоможуть в цьому:**

1. Аналіз силового поля (К. Левін);
2. Модель діагностики Надлера-Ташмена;
3. SWOT – аналіз;
4. PESTLE аналіз;
5. Модель шести осередків Вайсборда – діагностика системи менеджменту тощо.



# ОЦІНКА ВІРОГІДНОСТІ УСПІХУ ЗМІН (JACOBS)



C = Імовірність, що зміни будуть успішними

A = Незадоволеність існуючим станом

B = Чітко сформульовані цілі змін

D = Конкретні перші кроки для досягнення цілей

## З ЧИМ ЗІШТОВХНЕШЬСЯ?

# ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ (Д. КОТТЕР, Л. ШЛЕЗІНГЕР)

- **Вузьковласницький інтерес** – загроза інтересам співробітника, навіть якщо є необхідність усвідомлення змін.
- **Нерозуміння і брак довіри** – через порушену або неефективну систему комунікацій між керівництвом та співробітниками.
- **Різна оцінка ситуації** – через недостатню поінформованість людей і незалучення їх до процесу планування.
- **Низька терпимість до змін**
- **Попередній невдалий досвід змін**
- **Тиск з боку колег**
- **Втома від нововведень**



# ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ У ВНЗ

2011

2015

41,5%

- зміни диктуються «згори», потреби працівників не враховуються

36,6%

- дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докладати нових зусиль

27,6%

- керівництвом не завжди забезпечується процес прояснення суті та основних етапів нововведень

26,0%

- працівники не розуміють, яку винагороду особисто для них принесе нова діяльність

20,3%

- інтенсивність введення змін не дозволяє здійснювати інноваційну діяльність результативно

13,9%

- працівники не знають, як виконувати нову роботу

16,3%

- необхідність змін формулюється недостатньо чітко

11,5%

- працівники бояться, що втратять роботу

# СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ (1)

## Інформування

- не приховуй інформацію;
- розумій, що люди «чують» по різному і тому, пояснюючи інформацію, треба враховувати їх індивідуальні особливості;
- організовуй ефективні заходи щодо донесення інформації.

## Участь і залучення

- дай можливість людям обговорити майбутні зміни;
- будь відкритий до неформального спілкування;
- будь готовий вислухати людей та використати їх поради;
- використовуй методи фасилітації групової роботи та коучінг;
- пам'ятай про принципи впливу та мотивації співробітників (за Р. Чалдіні).

## Допомога і підтримка

- організовуй навчання новим необхідним навичкам;
- турбуйся про психологічний клімат в колективі, усвідомлюй, що зміни – це стрес;
- стимулюй роботу в команді та взаємопідтримку.



# СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ (2)

## Переговори та угоди

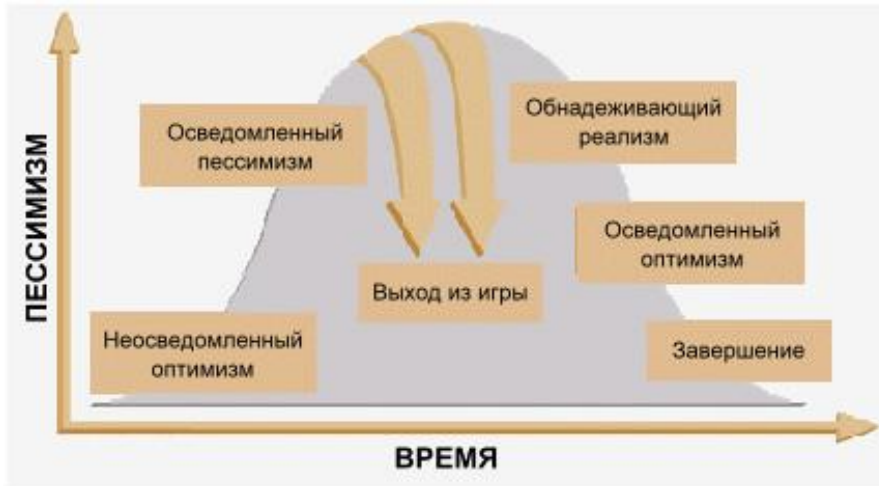
- проведи переговори з тими, хто може постраждати від змін;
- розумій мотиви діяльності співробітників;
- бери на себе зобов'язання та дотримуйся їх – взаємодія має будуватися на принципі взаємовигоди;
- допоможи побачити вигоди та покажи способи їх досягнення.

## Чіткість та прозорість цілей та рішень

- не забувай про стратегію;
- формулюй цілі за критеріями SMART;
- пам'ятай, що добре визначене рішення відповідає наступним критеріям: що робити – як це треба робити – коли це треба робити – хто це має робити (за І. Адізесом)



# ОПІР ЗМІНАМ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД СТАВЛЕННЯ ДО МАЙБУТНІХ ПОДІЙ (J. Marshall, D. Conner)



Позитивне ставлення до змін

Негативне ставлення до змін



# ЗМІНИ ТА МВТІ (1)

Екстраверсія	Інтроверсія
Виступати з інформацією про майбутні зміни перед великими групами	Пропонувати інформацію в письмовому вигляді завчасно до зборів
Розповідати людям про те, кому і як вони можуть передавати свої ідеї, пропозиції, побоювання, задавати питання, при цьому надаючи чіткі строки обміну інформацією	Пропонувати можливість передавати ідеї, пропозиції, побоювання або питання по e-mail або в межах зустрічей невеликих груп
Відчуття	Інтуїція
Надавати конкретні дані про те, що не працює і як майбутні зміни допоможуть в цьому	Давати загальну картину запланованого та пояснити, чому рішення про зміни було прийнято
Включати відповіді на питання «як», «коли», «хто» з достатньої кількістю деталей	Описати загальний план дій

# ЗМІНИ ТА МВТІ (2)

Розум	Почуття
Пояснювати зміни, що плануються, а також всі альтернативи з позитивними та негативними рисами кожної з них, вітати критику	Представити цінності та інтереси сторін, які враховуються під час впровадження інновацій, та попросити висловитися тих, чиї точки зору були не враховані
Представляти справедливі способи впровадження змін	Пояснити, як потреби та інтереси людей будуть враховані в період змін

Оцінка	Сприйняття
Оголосити мету, строки, плани	Визначати параметри – що вже вирішено, а що відкрито для обговорення
Визначити проміжні контрольні точки, в яких буде аналізуватися ситуація та коректуватися план змін	Звертати увагу на нову інформацію та досвід по мірі виконання плану змін

# ПЕРЕВІР СЕБЕ: ТИПОВІ ІРРАЦІОНАЛЬНІ ПОМИЛКИ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ (К.АЙКЕН, С.КЕЛЛЕ)

- ✓ переконання: те, що мотивує мене – мотивує більшість співробітників;
- ✓ спускаю вниз готову історію змін, не обговорюючи зі співробітниками;
- ✓ спираюся тільки на недоліки організації;
- ✓ вважаю, що вже відповідаю новим вимогам і не потребую особистих змін;
- ✓ ідею розділяють інші керівники, проте не співробітники;
- ✓ гроші найлегший спосіб мотивувати людей;
- ✓ результат має бути досягнутий будь-якою ціною;
- ✓ важливо, що мають робити співробітники, а не те, що вони про це думають;
- ✓ ми витратилися на навчання і це запорука успіху.

Якщо погоджуєшся з якимось з тверджень – переглянь презентацію ще раз 😊

«Життя не лінійне – ліве не завжди знаходиться зліва, а праве – справа. Якщо ви будете весь час йти направо, то опинитеся зліва – Земля кругла. Занадто велика зміна робить такий же ефект, як відсутність зміни» (І. Адізес)





**ДЯКУЄМО ЗА УВАГУ!**

