

Новый **чек-лист** по управлению **сопротивлением** изменениям

Превратите сопротивление в мощный инструмент для успеха изменений

Наши исследования показывают, что большинство случаев сопротивления вызваны отсутствием понимания, почему необходимо изменение, а не страхом. Когда вы рассматриваете сопротивление как полезную обратную связь, а не как препятствие, вы превращаете потенциальную точку провала в возможность для более глубокого вовлечения и устойчивых результатов.

2 подхода к работе с сопротивлением

1. ПРОФИЛАКТИКА СОПРОТИВЛЕНИЯ: Проактивное управление сопротивлением

- Четко определите успех** – сформулируйте конкретные результаты, которых должно достичь изменение, и свяжите их с целями организации и личной выгодой для сотрудников
- Оцените готовность на раннем этапе** – определите ключевых заинтересованных лиц и их возможные опасения, а также проанализируйте характеристики изменения, которые могут вызвать поведение сопротивления
- Постройте сильное спонсорство** – обеспечьте активную и видимую поддержку изменений со стороны спонсора на протяжении всего процесса и создайте коалицию спонсоров в затронутых подразделениях
- Вовлекайте руководителей среднего звена** – обеспечьте руководителей инструментами для обсуждения изменений и позиционируйте их как лидеров изменений (коммуникаторы, канал обратной связи, сторонник изменений, менеджер по минимизации сопротивления)
- Разработайте адресную коммуникацию** – ответьте на вопрос «Что это даст лично мне?» для каждой затронутой группы и создайте двусторонние каналы для получения обратной связи
- Создайте возможности для участия** – при необходимости вовлекайте сотрудников в разработку решений и обеспечьте механизмы для регулярного сбора обратной связи

2. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ: Работа с уже возникшим сопротивлением

- Диагностируйте с помощью модели ADKAR®** – определите, какой из элементов ADKAR является барьером (Понимание, Желание, Знания, Способность, Закрепление), и слушайте, чтобы понять корень проблемы, а не только симптомы
- Определяйте поведение, а не людей** – сфокусируйтесь на конкретных формах поведения, избегайте ярлыков вроде «сопротивляющийся»; помните, что сопротивление часто свидетельствует об участии, а не об апатии
- Адаптируйте подход** – направьте усилия на устранение конкретного барьера ADKAR и при необходимости скорректируйте сроки или подход к внедрению
- Укрепляйте прогресс** – отмечайте промежуточные успехи на пути к принятию изменений и делитесь историями, показывающими, как учет обеспокоенности улучшил ход изменений



Применение модели ADKAR

ADKAR элемент		Что вы слышите?	Как ответить?
A	Понимание	«Почему мы это делаем?»	Озвучьте ясные причины изменений
D	Желание	«Что это даст мне лично?»	Объясните личные последствия и выгоды
K	Знание	«Я не знаю, как это делать»	Обеспечьте обучение и инструкции
A	Способность	«У меня не получается»	Дайте коучинг и возможность потренироваться
R	Закрепление	«Зачем продолжать?»	Введите поощрения и уберите препятствия

Управляйте сопротивлением увереннее — с помощью проверенной методологии!

Научитесь не просто снижать сопротивление, а использовать его как источник обратной связи и вовлечения. На сертификационном тренинге Prosci вы освоите инструменты раннего выявления, предотвращения и преодоления сопротивления.