



Сопротивление сотрудников: как преодолеть и вовлечь команду

Римма Денисовец

Эксперт по управлению изменениями, директор проектов

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Римма Денисовец

Эксперт по управлению изменениями,
директор проектов практики «Развитие
персонала и внедрение изменений»



О ЧЕМ СЕГОДНЯ ПОГОВОРИМ

- Что такое сопротивление изменениям
- Маски сопротивления
- Как управлять сопротивлением
- Что можно применить к вашему проекту

> Сопротивление изменениям -
естественная реакция человека



- > **Сопротивление изменениям - естественная реакция человека**
- > **Главный принцип управления сопротивлением - работа с причинами сопротивления, а не с проявлением СИМПТОМОВ**



- > Сопротивление изменениям - естественная реакция человека
- > Главный принцип управления сопротивлением - работа с причинами сопротивления, а не с проявлением СИМПТОМОВ
- > Подводная часть айсберга гораздо опасней для кораблей надводной части



МАСКИ СОПРОТИВЛЕНИЯ

- > Как проявляется сопротивление изменению?



КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Не думаю, что они что-то реально смогут изменить

Я не понимаю о чем речь

Может быть для меня сделают исключение? ведь я работаю с топами, мне некогда во все это вникать

Мне все равно

Все неправильно делают, опять обсуждали не то, не слушают меня

Нет, данные для проекта не успела подготовить и не смогу быть на проектном статусе, у меня другие срочные задачи

Во время личной беседы - «Поверь, нас это не коснется»

Раньше пробовали, и ничего не пошло, в этот раз также будет

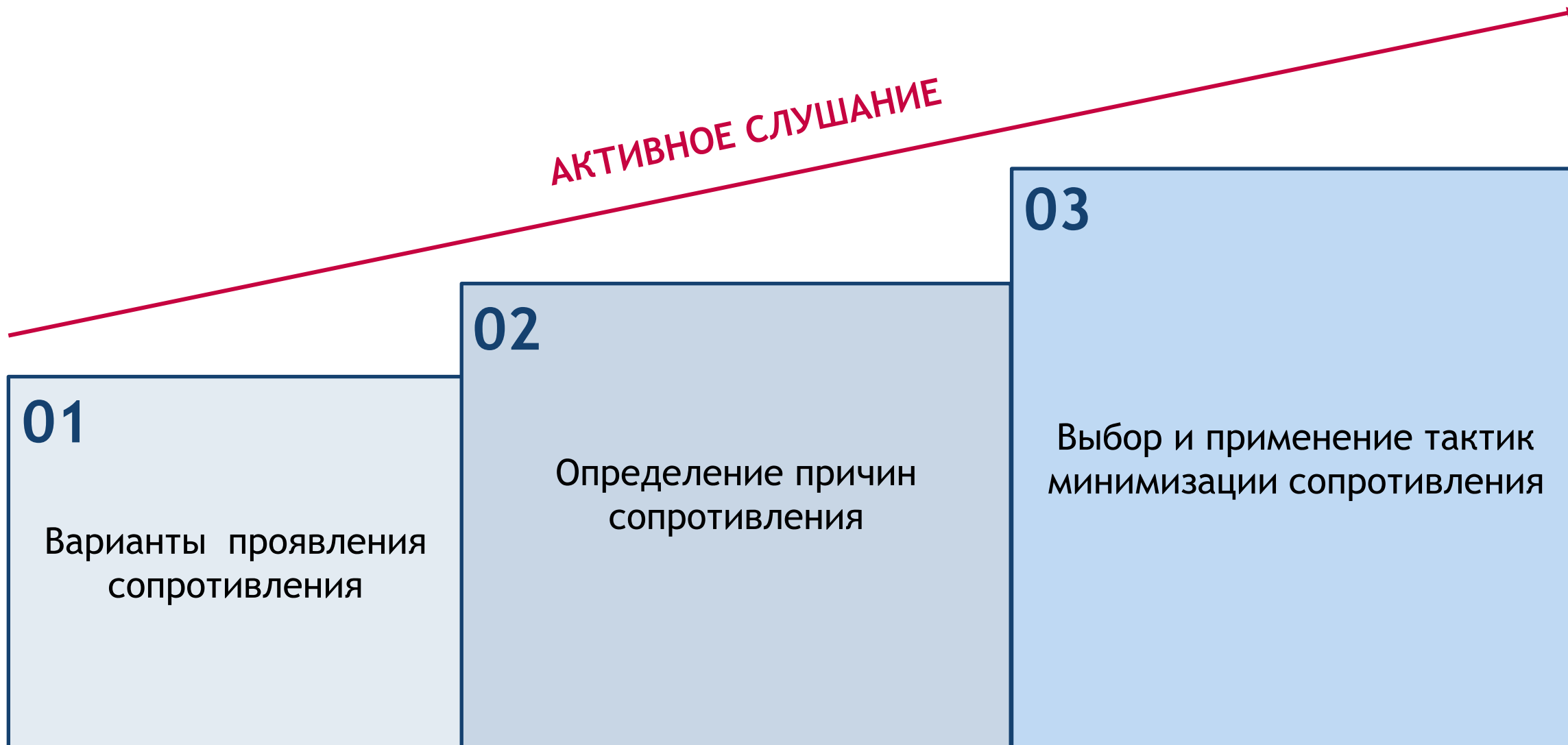
Мне нужен четкий план, согласованный со всеми участниками, оценка риска, детальный бюджет. После буду готов разговаривать об изменениях



СИМПТОМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Апатия	Много вопросов	Агрессия
Супер-контроль	Негативная эмоциональная реакция	Отстраненность
Поиск обходных путей	Слухи и негативные комментарии	Уход из компании

Управление сопротивлением



ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 1/5

Какой метод работы с сопротивлением подойдет?

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Задают много вопросов про изменение Появляются слухи и домыслы	Не понимаю сути, что и как внедряем...	?

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 1/5

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
<p>Задают много вопросов про изменение</p> <p>Появляются слухи и домыслы</p>	<p>Не понимаю сути, что и как внедряем...</p>	<ul style="list-style-type: none">• Транслировать ясное видение• Отвечать на вопросы (форумы для сотрудников)• Демонстрация внедренного изменения (если есть возможность)

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 2/5

Какой метод работы с сопротивлением подойдет?

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Часть сотрудников отстраняется и ведет себя пассивно - не посещает встречи, не отвечает на сообщения	Не понимаю, зачем это мне...	?

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 2/5

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Часть сотрудников отстраняется и ведет себя пассивно - не посещает встречи, не отвечает на сообщения	Не понимаю, зачем это мне...	<ul style="list-style-type: none">• Показывать выгоды от участия / поддержки изменения• Показывать последствия от саботажа• Эффективно использовать награды и санкции• Вовлечение руководителей сотрудников для личного диалога с сотрудниками

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 3/5

Какой метод работы с сопротивлением подойдет?

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
<p>Сотрудники, ранее имеющие уникальную экспертизу, отвечающие за определенный функционал высказывают сомнения в правильности изменения, саботируют участие в проекте</p> <p>Препятствуют в предоставлении необходимых данных, отказываются участвовать в воркшопах</p>	<p>Боюсь потерять статус, влияние...</p>	<p>?</p>

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 3/5

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
<p>Сотрудники, ранее имеющие уникальную экспертизу, отвечающие за определенный функционал высказывают сомнения в правильности изменения, саботируют участие в проекте</p> <p>Препятствуют в предоставлении необходимых данных, отказываются участвовать в воркшопах</p>	<p>Боюсь потерять статус, влияние...</p>	<ul style="list-style-type: none">• Проявлять уважение, подчеркивать важность вклада• Один из вариантов - вовлечь таких сотрудников в процесс изменений раньше, чтобы дать время и возможность участия в построении целевого решения• Ясно дать понять, какие компетенции потребуются для работы по-новому• Во время личной беседы показать последствия саботажа изменений (без угроз, по фактам), предложить варианты взаимодействия

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 4/5

Какой метод работы с сопротивлением подойдет?

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Высказываются положительно об изменении, если их об этом спрашивают, но минимизируют свое участие во встречах по проекту, не отвечают на письма	Перегружен другими задачами или изменениями (нет времени)...	?

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 4/5

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Высказываются положительно об изменении, если их об этом спрашивают, но минимизируют свое участие во встречах по проекту, не отвечают на письма	Перегружен другими задачами или изменениями (нет времени)...	<ul style="list-style-type: none">• Помогать найти время - встроить изменение в график работы• Управлять «портфелем» всех происходящих изменений

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 5/5

Какой метод работы с сопротивлением подойдет?

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Оппозиционер изменению, публично и негативно выражающий сомнение в нужности изменений	Конкретный человек - противник любых изменений (иррациональный консерватизм) ..	?

ПРИЧИНЫ И ТАКТИКИ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ 5/5

Как проявляется сопротивление	Причины сопротивления	Метод работы с сопротивлением
Оппозиционер изменению, публично и негативно выражающий сомнение в нужности изменений	Конкретный человек - противник любых изменений (иррациональный консерватизм) ..	<ul style="list-style-type: none">• Поговорить откровенно - признать, что человек против, но просить не мешать• По результатам встреч фиксировать договоренности в протоколе• Использовать силу позитивно настроенной группы людей, планировать встречи с учетом высказываний всех участников• Если человек принципиально не готов меняться - найти замену

ВОПРОС

- **Какую тактику вы хотели бы использовать в своей работе?**



ВОПРОС

Причина	Тактика
Не понимают сути..	Транслировать ясное видение
	Отвечать на вопросы
	Демонстрация работы по-новому
Не понимаю, зачем это мне...	Показывать выгоды от поддержки изменения
	Показывать последствия от саботажа
	Вовлечение руководителей сотрудников
Боюсь потерять статус, влияние...	Проявить уважение
	Привлекать сотрудников к построению целевого решения
	Показать последствия саботажа изменений
Перегружен другими задачами, нет времени	Встроить изменение в график работы
	Управлять «портфелем» изменений
Конкретный человек - противник любых изменений	Договориться о формате взаимодействия, попросить не мешать
	Найти замену, если человек не готов меняться

ВЫВОДЫ

- **Сопротивление изменениям естественно**
- **Главный принцип управления сопротивлением - работа с причинами сопротивления**
- **Для эффективного управления сопротивлением:**
 - **выявляем проявления**
 - **анализируем причины**
 - **подбираем тактики для снижения**
 - **используем активное слушание.**





КУРС ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Программа профессионального обучения
для руководителей в онлайн формате

Старт программы 7 ноября

онлайн

ОСТАВЬТЕ
ЗАЯВКУ



НАШ МЕНЕДЖЕР
СВЯЖЕТСЯ С ВАМИ

Александр Кузнецов

Менеджер по работе с клиентами

a.kuznetsov@ecopsy.ru

ВРЕМЯ ДЛЯ ВАШИХ ВОПРОСОВ