

Анализ внешнего силового поля: сторонники и противники

«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.



Алгоритм проведения анализа

- ▶ Шаг 1. Определите тему, ситуацию или проект, например: начать бегать по утрам.
- ▶ Шаг 2. Сформулируйте цель обсуждения: «Определить причины почему это до сих пор не удавалось».
- ▶ Шаг 3. Возьмите лист бумаги. Разместите его горизонтально. В центре листа проведите вертикальную линию. В левой части напишите "Силы, способствующие достижению цели". Это могут быть все ресурсы, навыки, отношения. В правой части – "Силы, препятствующие достижению цели (проблемы, дефицит, помехи).
- ▶ Шаг 4. Как только определены все поддерживающие и препятствующие элементы, проведите голосование метками для того, чтобы расставить приоритеты и выделить те, которые необходимо учитывать в первую очередь.

Силы, способствующие достижению цели

ресурсы, навыки, отношения

проблемы, дефицит, помехи

Силы, препятствующие достижению цели

Таблица 1. Примеры сил, способствующих переменам, и сил сопротивления

Силы, способствующие переменам	Силы сопротивления
Корпоративная культура, поддерживающая инновации	Система оплаты труда, ориентированная на процесс, а не на результат
Партисипативный (поддерживающий, наставнический) стиль управления	Неэффективная система коммуникации стратегии перемен
Наличие в команде работников, которые уже принимали участие в подобных успешных проектах перемен	Структура компании, не способствующая развитию горизонтальных связей
Сильный лидер, способный возглавить проект перемен	Неформальный лидер, который, скорее всего, займет позицию «главного сопротивленца»
Есть четкое видение результата перемен и путей их достижения	Потеря безопасности
Понимание необходимости изменений	Традиции и обычаи
Требование более быстрого обслуживания со стороны клиентов/ поставщиков (внешних и внутренних)	Страх перед ошибкой, «комплекс отличника»
Низкая производительность труда	Устоявшиеся штампы и шаблоны поведения в работе
Наличие невыполненных заказов	Установившиеся «близкие» отношения с имеющимися поставщиками
Необходимость снижать цены	Снижение продуктивности во время переобучения
Высокий уровень конкуренции, активные наступательные действия конкурентов	«Нежелание дать ход делу» как часть корпоративной культуры
Несовместимость разных подсистем управления	Угрозы статусу неформального лидера либо большинства работников, которые будут вовлечены в перемены
Прямые указания и поддержка администрации	

Причины сопротивления изменениям

В сопротивлении переменам нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию.

Боюсь нового.
И без вас все хорошо.
Консерватизм, традиционализм.
Я этого не знаю.
Это слишком неожиданно.
Мы к этому не готовы.
Я вас почти не знаю.
Не верю.
Не сможем справиться.
Это настораживает.
Не осилим.
Мы так не привыкли.

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Оппортунистическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия субъектам, излагающим план изменений	Слухи, сплетни
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Изменения – это эксперимент на людях!

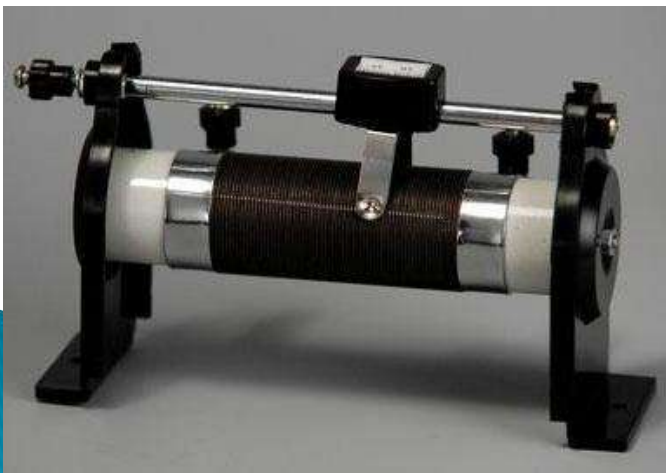


осознание – желание – знание – возможность – закрепление

На каких уровнях можно встретить сопротивление?

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.

Формы сопротивления	Аргументы
Логические, рациональные возражения	Перемены потребуют много времени, будут простои в работе Экономические издержки изменений Техническая целесообразность перемен
Психологические, эмоциональные возражения	Результат не гарантирован Станет только хуже Да, но только не с ними Итак все хорошо
Социологические факторы	Политическая оппозиция Поддержка групповых ценностей Локальные интересы



а это Реостат – прибор, изобретённый Иоганном Христианом Поггендорфом, служащий для регулировки и получения требуемой величины сопротивления. К сожалению, с людьми он не работает, поэтому придется снимать сопротивление самим 😊

Как договариваться с контрагентом:

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

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.

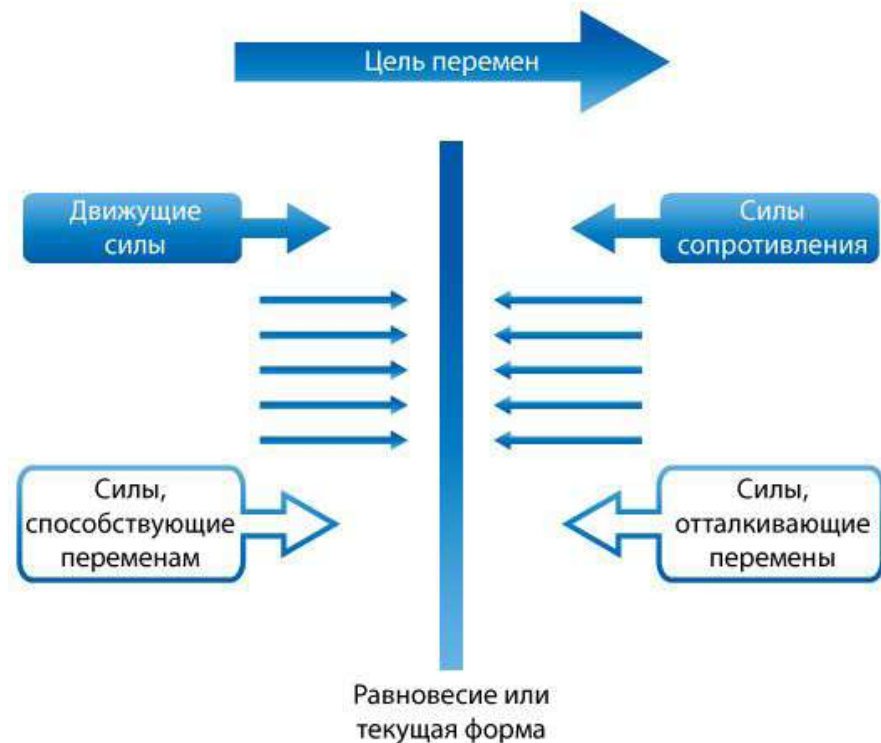
Положительное или негативное отношение людей к переменам зависит не столько от результатов перемен, сколько от того, была ли удовлетворена потребность людей в контроле ситуации, ведущей к переменам. Восприятие успеха перемен связано не столько с реальным состоянием, сколько с разрывом (в восприятии людей или организаций) между тем, чего они ждали от перемен, и тем, что в действительности произошло, с их возможностью приспособляться к меняющейся ситуации.

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 или комбинации этих мер.

Как проводить анализ «силового поля» ?

1. Определите вопрос.
2. Уточните его:
 - ▶ В контексте настоящей ситуации
 - ▶ В контексте желаемой ситуации
3. Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.)
4. Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления.



«Силой» может быть все, что угодно: неудовлетворенная потребность клиента, руководитель или должностное лицо со своим мнением (и большими полномочиями!), новые технологии, стратегические цели, неудовлетворительное качество продукции и т.д.

После того как вы завершите работу с движущимися силами перемен, распределите сдерживающие силы по категориям

- ▶ **Препятствия.** Условия, события, вещи, для уменьшения или исключения действия которых не существует очевидного средства (правила, политика, законы).
- ▶ **Ограничения.** Ограничивают прогресс или успех, которых вы надеетесь достичь (ресурсы, бюджет, время).
- ▶ **Видимость.** Непроверенные предположения или ожидаемое противодействие («Мы раньше так никогда не делали!»).

Сосредоточьтесь на вопросах, находящихся в сфере вашего влияния и контроля