

Кой уби промяната ?

Посочените 13 фактора не играят в един отбор и промяната не успява, най-често убийците са повече от един и привържениците на промяната губят битката заради неумението си да се преборят със статуквото.

1. **Култура** – тя е сбор от доминиращи отношения, убеждения и модели на поведение, които властват в дадена организация. Нейната роля е решаваща в процеса на промяната. Тя е в състояние както да я улесни и утвърди, така и да я погребее.
 - За да я свържете с промяната трябва да потърсите начини и средства да насърчите съществуващата култура в нейна подкрепа.
 - Да използвате подкрепата на висшето ръководство, отговорността и стимулите за усиляване на онази част от културата, която подкрепя промяната.
 - И накрая да предприемете мерки за хармонизиране на културата с предложените промени.
2. **Ангажираност** – мотивация, позволяваща на индивида да възприеме новите начини на поведение във връзка с промените. За да увеличите ангажираността на хората в посока на промяната трябва да :
 - Организиране на форуми, на които хората могат да изразяват загрижеността си и да задават въпроси и да получат отговори.
 - Да дадете възможност на хората, от които искате внедряване на промяната, да увеличат своето влияние.
 - Целенасочено разширяване на възможностите на привържениците на промяната за контакти с колебаещите се.
3. **Спонсор** – висш ръководител, разполагащ с официалната власт да разпределя ресурсите в посока на въвеждане, изпълняване и утвърждаване на инициативите в посока на промяната.
 - Той трябва да създаде висш ръководен екип, отговорящ за промяната на всекидневна база.
 - Да потърси ангажираността и желанието на хората за промяна като изслуша техните притеснения и ги включи в процеса на вземане на решения.
 - Да моделира поведение, което очаква от другите, като не забравя, че действията винаги са по-силни от думите.
 - Да изгради система от поощрения, като наблегне на положителното отношение към промените и демонстрира сериозно отношение към тях.
4. **Екип за управление на промяната.** - група от лидери, носещи всекидневната отговорност за изпълнението на различни стратегии свързани с промяната. Хора с различни гледни точки, позиции и нива в организацията – от изявени привърженици до противници на промяната, всички неформални лидери. Той дава насоки на изпълнителите и определя резултатите, които се очакват. Екипа за управление трябва да води непрестанен диалог, независимо с кого и кога го води.

Той трябва да включва следните хора –

 - онези, които вече са осъществили успешни промени,
 - които могат да отделят нужното време за осъществяване на промените,
 - радват се на уважението на колегите си,
 - с високи професионални умения, умеят да комуникират,
 - не се страхуват да отстояват мнението си пред висшестоящите.

5. **Комуникация** – не бива да се подценява важното значение на ефективната комуникация за успешното въвеждане на промяната.
 - Ефективната комуникация е творчески диалог, а не еднопосочна улица,
 - честа и добре организирана комуникация с медиите,
 - постоянство и яснота на излъчваните послания, независимо към кой са насочени.
 - Въпросните послания трябва да бъдат отправени от спонсори, обединени лидерски екипи или убедени привърженици на промяната.
6. **Спешност** – обяснява необходимостта от промяната и колко бързо хората трябва да изменят начина си на работа. Ако те нямат усещането за спешна промяна, то инерцията на статуквото ще се окаже твърде голяма и вие няма да осъществите промяната. Затова :
 - Разяснете на хората реалността на ситуацията.
 - Информацията, която ще споделите, трябва да показва пропастта между това, което съществува в момента и онова, което очаквате да се случи.
 - Предложете им достоверни причини за промените, отговаряйки на въпроса : Какво не е наред в сегашната ни работа ?
 - Демонстрирайте дух на недоволство към статуквото. Обяснете причините за промените с мотивиращи термини.
7. **Визия** – Хората, които ще осъзнаят промените, трябва да имат ясна и убедителна визия за начина, се вписват в бъдещето след осъществяването на промените. Визията трябва :
 - Да работи съвместно със спешността, за да преодолее инерцията на статуквото.
 - Да отиде отвъд лозунгите и да предложи ясна картина на бъдещето.
 - Да привлече максимален брой хора в процеса на изграждане на визията, които да обединят усилията си с тези на ръководния екип.
 - Да позволи на хората да се видят преуспели в общата картина на бъдещето.
8. **План** – за въвеждане на промяната е важен, но още по-важен е процесът на планиране. Ефективният процес трябва да включва хората, които ще осъществяват промяната и най-вече онези, които се съпротивляват на процеса и предчувстват евентуалните грешки.
 - Предлага достатъчно детайли в подкрепа на хората, които са на прадната линия.
 - Изяснява приоритетите.
 - Дефинира измерителите на промените, по-начин позволяващ да се разбере дали промяната е успешна.
 - Включва пилотите, най-бързо приспособяващи се към предизвикателствата.
 - Създава атмосфера на бързи победи с цел да привлече онези, които все още се колебаят.
 - Изгражда правилната инфраструктура в полза на промените.
9. **Бюджет** - Някоя инициатива за промяна не може да има успех без харченето на пари. А това означава задължителен финансов анализ на предложените промени за да знаем как да разпределим ограничените средства.
 - Бюджета се контролира от спонсорите и те трябва да бъдат убедени в икономическата логика на промените.
 - Не си позволявайте да икономисвате следства от инвестиции в инфраструктурата.
 - Направете възможно да стимулирате низкоразходните методи за промяна.
10. **Обучаващ треньор** – предлага необходимото обучение на хората , които трябва да реализират промяната и да действат успешно след нея.
 - Той трябва да има поглед върху ситуацията и да е запознат с безпокойствата на хората, реализиращи промяната.

- Свободно да борава със стратегиите , използвани за управление на промените.
 - Да партнира на хората, да определи нуждите им и да им предлага конкретни указания.
11. **Стимулиране** – поощрява желаното поведение и резултатите, които са нужни за промяната. Заслуженото признание има по-голям ефект от паричните награди. Трябва да се поощрява желаното поведение, разширява се влиянието върху по-широк кръг от хора и не се прекалява със стимулирането в посока на приемане на промените за сметка на другите им задължения .
 12. **Управление на представянето** – процес, който определя целите и очакванията от промените от поведението и резултатите, които биха улеснили промените. Включва наблюдение на напредъка, обратна връзка и обучение, официално документиране на резултатите и сравняването им.
 13. **Отговорност и отчетност** – процес проследяващ дейността на хората, за да осигури съответствие в поведението им и поставените цели и очаквания. Дава възможност на ръководителите да налагат санкции. Спазват се измерителите на успеха – специфични, измерими, постижими, приложими, проследими. Има редовни заседания, двустранна отговорност и отсъствие на фаворизиране.