

The logo for 'ag;je days' is displayed in white text on a dark blue speech bubble background. The text 'ag;je' is on the top line and 'days' is on the bottom line, both in a bold, sans-serif font.

ag;je
days

Внедрение изменений без длинных документов, долгих согласований и формальных аудитов

Ирина Виноградова

Лаборатория Касперского

Почему я об этом рассказываю

- Мне нравится **помогать людям** решать проблемы и делать работу эффективнее
- Я люблю, чтобы моя работа была **интересной и не скучной**
- Хочу **поделиться** опытом и выводами

Что вы узнаете

- Как действовать, чтобы все-таки внедрить
- И чтобы самим было интересно, и чтобы польза была

Вас хотят изменить

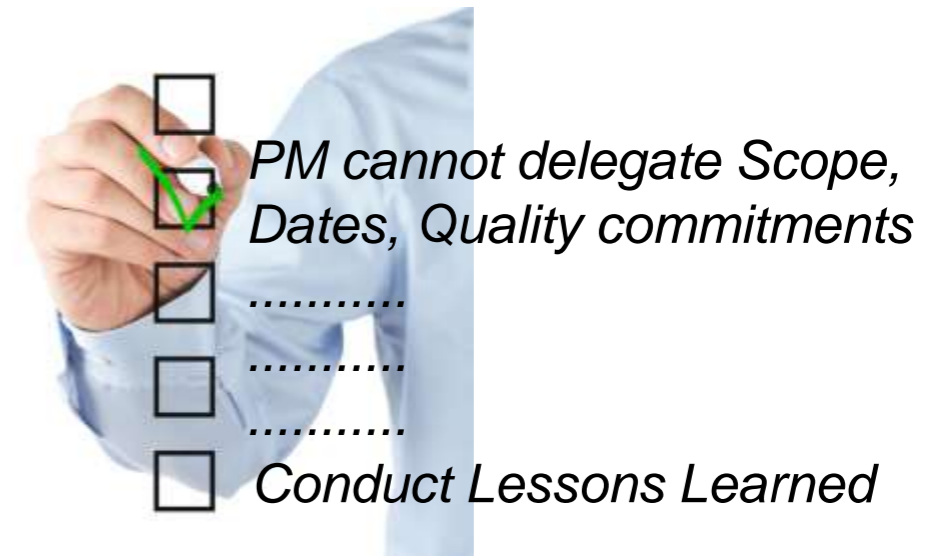
Вы внедряете
изменения

- Что требовать от внедрятелей
- Как быть, если вы против изменений

7

ИСТОРИИ О ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

История 1. «Бесполезные процессники» vs «21 правило»



- Документов много, а пользы от них?
- Формальные аудиты делу не помогают
- Противопоставление - ОНИ плохие, мы хорошие

Совет: зафиксируйте самое важное

Сформулируйте **короткий набор правил** о самом важном

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Это действительно **небольшой список** того, **ЧТО** от вас хотят. **КАК** – вопрос вашего профессионализма

Совет: общайтесь на равных

Учитесь, развивайтесь, **стремитесь быть на уровне**, тогда к вам будут прислушиваться и доверять

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Да, вы профи в своем деле, вас за это уважают. Но **одна голова – хорошо, а две – лучше, общайтесь!**



История 2. Зачем?!

- Если вы сами не «купили» ЦЕЛЬ и ПОЛЬЗУ изменения, вы не «продадите» это другим
- Не заставляйте людей делать то, что «может быть когда-нибудь пригодится»
- Принудительное внедрение изменений не приносит желаемого эффекта

Совет: придите к общему пониманию проблемы

Поверьте в необходимость изменений, **чтобы убедить** в этом других

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Разберитесь, что вам принесет изменение, **обсудите проблемы открыто** - вам хотят помочь

Совет: не усложняйте решение

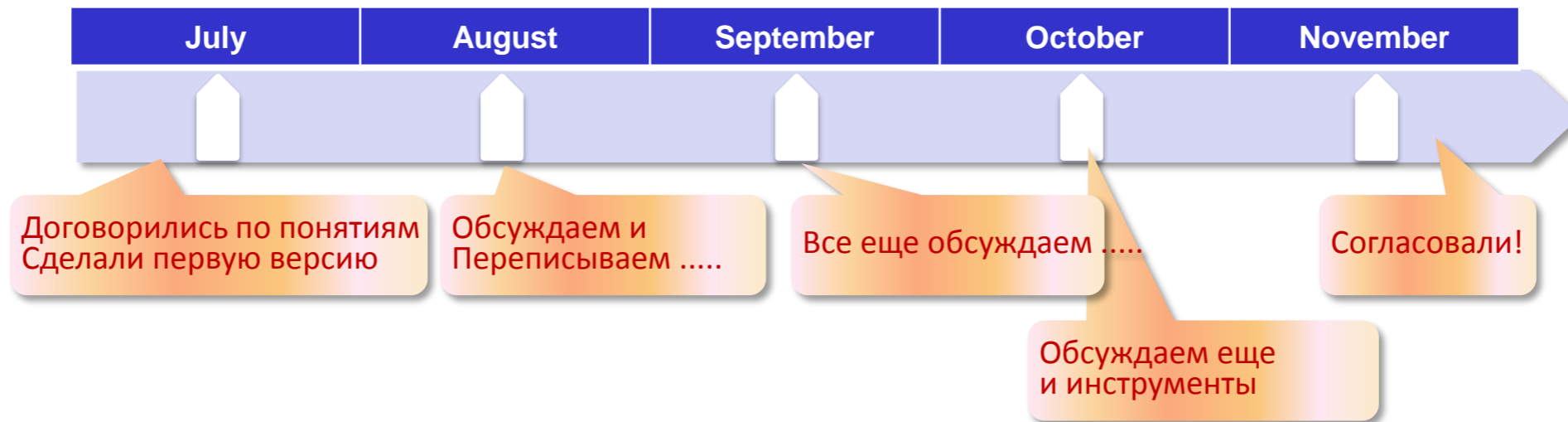
Не усложняйте решение ради гипотетических будущих выгод

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Не ждите финальной версии,
участвуйте в пилотировании
изменений

История 3. Ресурсная процедура



- Максимальное затягивание обсуждения – стратегия избегания ответственности
- Долгие разговоры не всегда зло?
- Многобукф прочитают один раз, и то не все

Совет: обсуждайте конструктивно

Не жалеете время на обсуждения, они иногда переубеждают, а в споре рождается истина

Вы внедряете изменения

Вас хотят изменить

Будьте конструктивны в спорах и прислушивайтесь к другим мнениям

Совет: пишите коротко и ясно

Пишите **коротко**, чтобы можно было быстро узнать или вспомнить **ключевые принципы** работы

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Из документа вы должны понять **ЧТО** делать. **КАК** – уже детали для **НОВИЧКОВ**

История 4. Тетрис



- Не выслушаете все стороны, будете долго лечить от несуществующей болезни
- Каждый считает себя умнее других
- Корень очень многих проблем – трудности с коммуникациями

Совет: найдите корневую причину

Не бросайтесь сразу устранять проблему, **устанавливайте корневую причину необходимости изменений**

Вы внедряете изменения

Вас хотят изменить

Если вас лечат от другой болезни, **помогите диагностировать нужную**

Совет: дайте вспомогательные инструменты

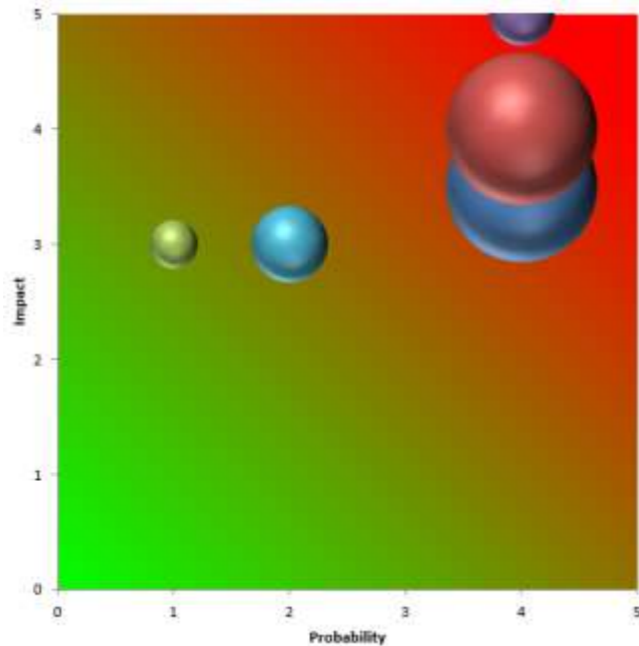
Дайте людям инструменты, которые помогут лучше понять друг друга

Вы внедряете изменения

Вас хотят изменить

Если вас не понимают, пробуйте другие способы достучаться до собеседника

История 5. «Они не умеют работать с рисками»



RiskDecisionMaker

Product/Project: Abb-APT (2)

Case #	Case Name	Description	Impact	Probability	Severity	Owner	Status
1	Case # 1	По проекту Abb-APT, проект с высоким уровнем сложности, который в настоящее время находится на 100% на Abb-APT, проект является сложным и требует много времени на его реализацию. Для этого требуется привлечение дополнительных ресурсов.	High	High	High	Project Manager	Open
2	Case # 2	По проекту Abb-APT, проект с высоким уровнем сложности, который в настоящее время находится на 100% на Abb-APT, проект является сложным и требует много времени на его реализацию. Для этого требуется привлечение дополнительных ресурсов.	High	High	High	Project Manager	Open
3	Case # 3	По проекту Abb-APT, проект с высоким уровнем сложности, который в настоящее время находится на 100% на Abb-APT, проект является сложным и требует много времени на его реализацию. Для этого требуется привлечение дополнительных ресурсов.	High	High	High	Project Manager	Open

- Старое решение не работает для новой задачи
- Прототип не жалко покритиковать, чтобы выявить, что на самом деле нужно
- Негативные эмоции тоже пробуждают креативность

Совет: выбирайте решение под задачу

Имейте в своем арсенале **разные способы решения**, не рассчитывайте, что для всех задач хватит одного

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Если решение не подходит,
предложите вариант лучше

Совет: не бойтесь ошибиться

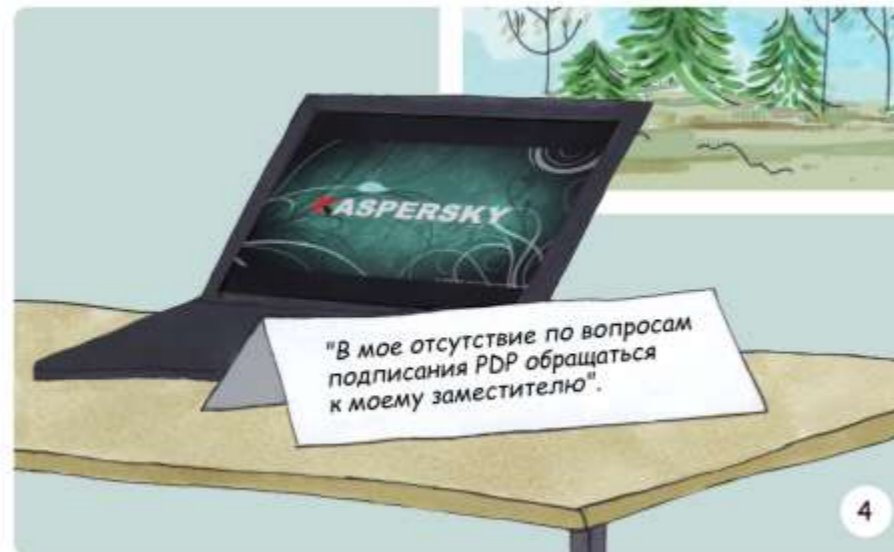
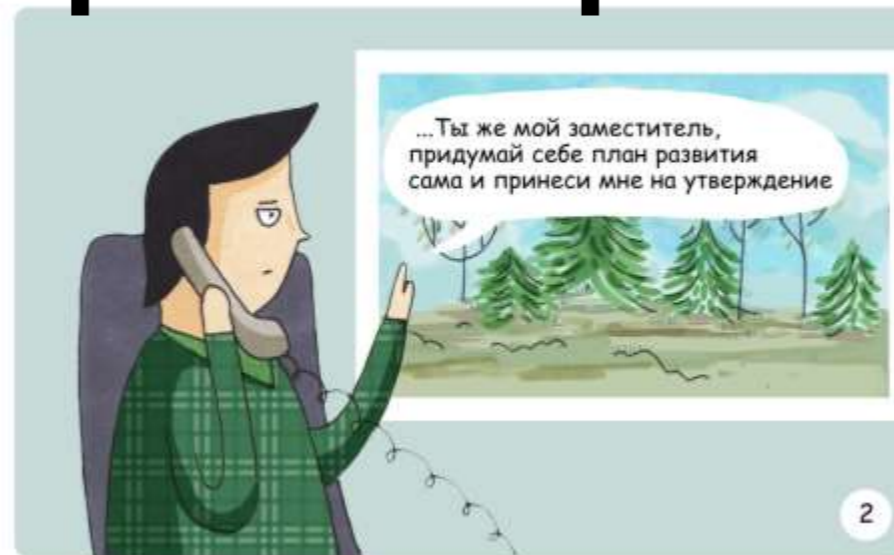
Не бойтесь ошибиться,
совместный разбор ошибок
поможет **добиться лучшего
результата**

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Если «они делают все неправильно»,
поделитесь вашей хорошей идеей

История 6. Организационные изменения



ИЗМЕНЕНИЯ

- Я сам знаю, как правильно
- «Да нет, я-то не так делаю»
- Не поверили, пока не почувствовали на собственной шкуре

Совет: провоцируйте желание меняться

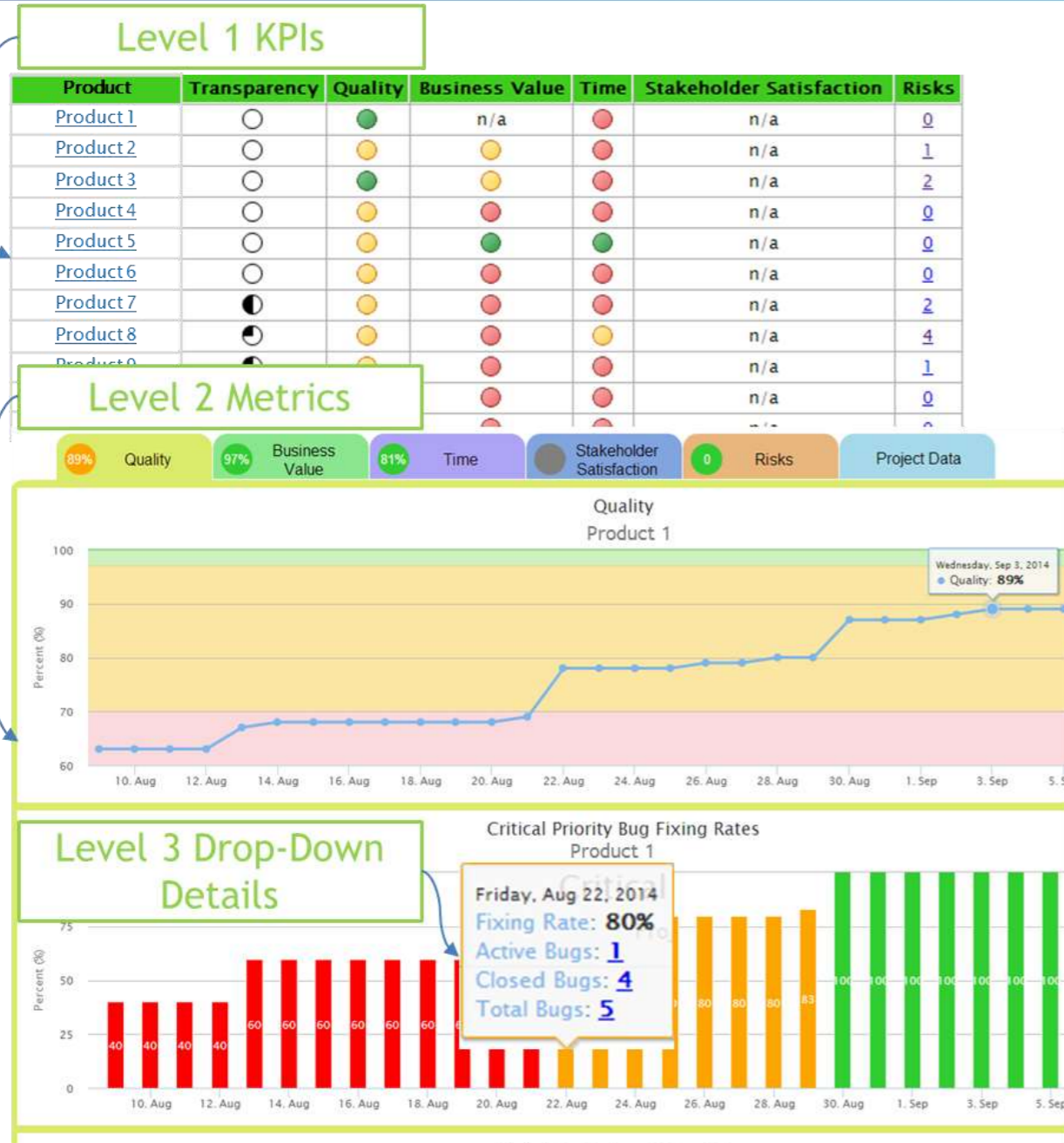
Провоцируйте желание
меняться, используйте
прозрачность, соревновательность,
юмор

Вы внедряете
изменения

Вас хотят изменить

Не отказывайтесь участвовать в
провокационных проектах, это
поможет вам получить
неожиданную пользу

История 7. Провоцирующие метрики



- Иногда традиционные способы изменений в принципе невозможны
- Прозрачность как повод посмотреть на себя со стороны
- Не все улучшают показатели честно

Совет: помогайте становиться лучше

Не учите жить, не наводите порядок, а **помогайте** людям, продуктам и компаниям **становиться лучше**

Вы внедряете
изменения

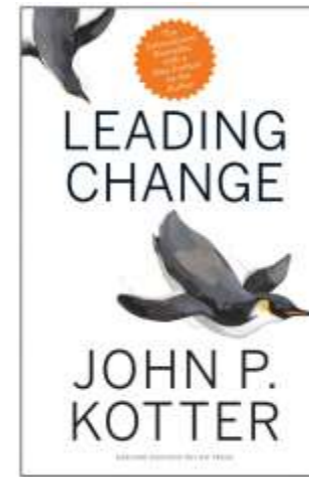
Вас хотят изменить

Вы гуру, вам действительно доверяют и вас уважают. Но вы можете стать еще круче, **свежий взгляд умного человека точно не помешает**

Советы о внедрении изменений

- Найдите ключевую проблему
- Не жалейте время на конструктивные обсуждения
- Не бойтесь ошибаться и переделывать
- Разрабатывайте самое быстрое и простое решение
- Пишите коротко и ясно
- Делайте разные вспомогательные инструменты
- Провоцируйте желание меняться
- Помогайте людям и компаниям стать лучше

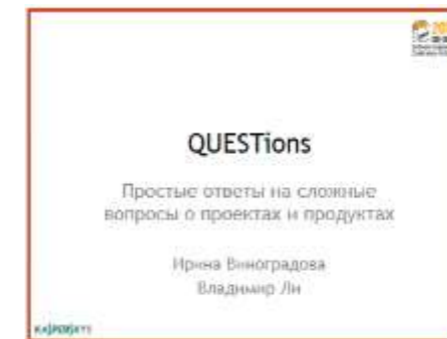
Почитать ... о внедрении изменений



... о Тетрисе



... о провоцирующих метриках



ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ? ВСТРЕТЬ МЕНЯ НА НАШЕМ СТЕНДЕ!



ir_vin@mail.ru



<https://www.linkedin.com/in/irinaivinogradova>



<https://www.slideshare.net/irinaivinogradova/>