Сопротивление изменениям.

Как помочь команде пережить процессную трансформацию.

Светлана Мухина

LUXOFT

LXFT LISTED NYSE

На тему изменений в целом

Зачем меняться, если все хорошо?

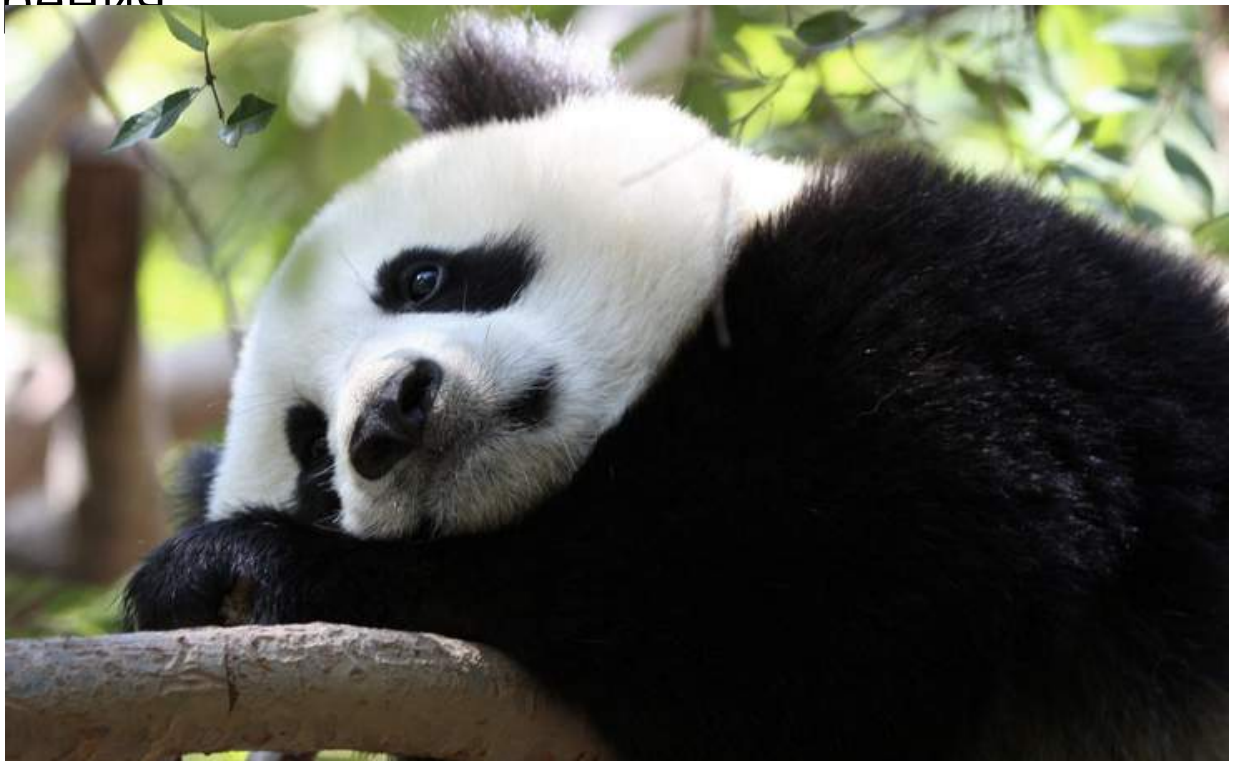
- Контекст меняется, а способы адаптации остаются прежними

Парадоксальная теория изменений

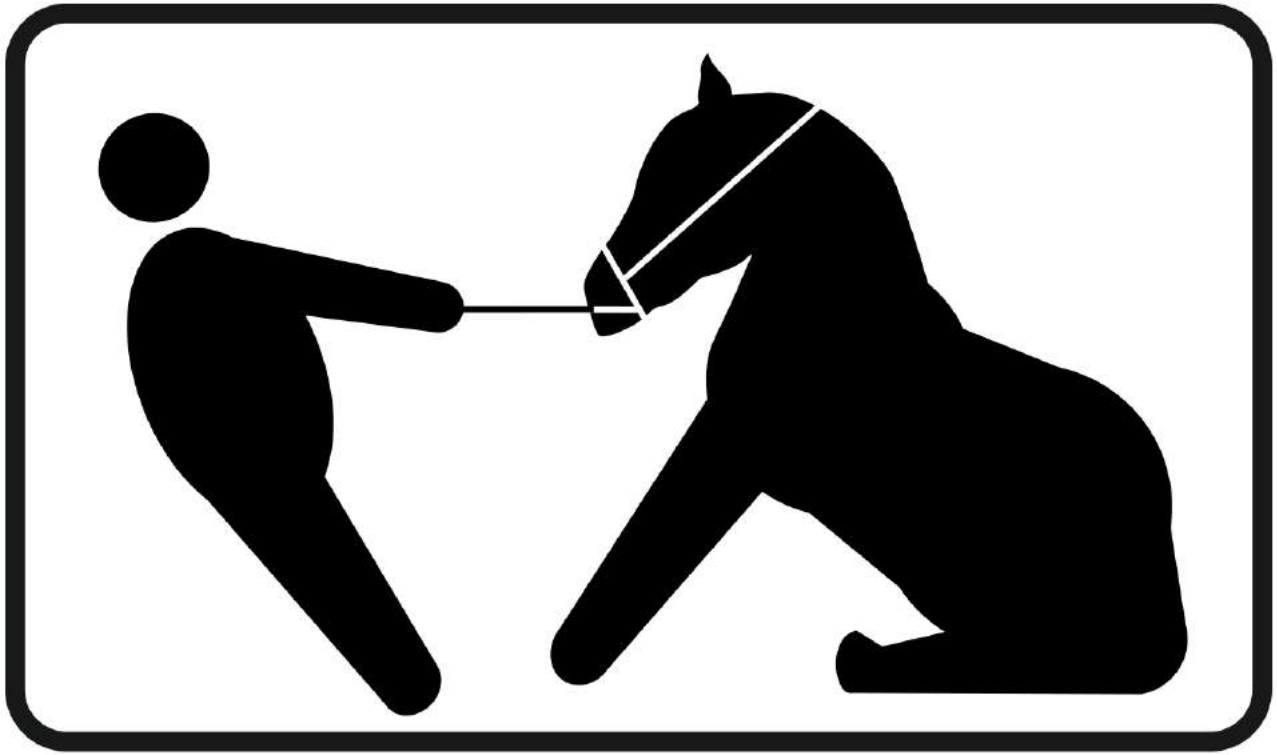
- Чтобы меняться, надо остановиться

Оставаться на месте и меняться - две составляющие одного процесса (действие-ассимиляция)

- Нет ассимиляции нового опыта – нет присвоения и удовлетворения



На тему сопротивления в частности



Мы не знаем как (Слишком глобальное изменение)

- Переезд в новый офис;
- ISO сертификация;
- Использование Jira;

- Планируем наоборот;
- Представьте, что изменения уже произошли, что вас мотивировало двигаться к ним, что давало поддержку?
- А какой первый шаг можно сделать на пути к этому?

- Разговаривайте ультиматумами и пугайте эскалациями.

Нам непонятно зачем (какие наши потребности будут удовлетворены)

- Внедрение Скрама;
- Выполнение роли Скрам-Мастера;
- Сбор метрик;

- Зарабатываем кредит доверия через решение проблем;
- Чеклист активностей СМ (от СМ, коуча, команды, ПМ)
- Кому могут пойти на пользу такие изменения?

- Давите сильнее, повторяйте чаще, они просто еще не поняли всю гениальность вашего замысла

Мы недостаточно … (внутренние ресурсы)

Мы не достаточно самоорганизованы;
У нас нет опыта в тестировании;
У нас не хватает мотивации;

- Сомоорганизация через наделение полномочиями;
- Тестировать вместе (санити чек);
- Назад в шторминг;

✧ Создайте очередную полиси, пусть станут ежиками

У нас нет (внешние ресурсы)

Нет переговорок для 20 человек;
Нет сейчас времени на эту задачу;
Нет опыта в решении таких проблем;

- Используем стратегию Уолта Диснея;
- А что будет через месяц? А через 2 недели, а через неделю?
- Броуновское движение;

  - Считайте, что ваши сотрудники - это ваши дети, они еще не такие умелые, умные, проактивные, ответственные как

Мы не можем принять решение

Стать менеджером проекта;
Релоцироваться в другую страну;
Уйти с этого проекта;
Использовать Git;

- Декартовы координаты;
- Линия времени;
- Представьте, что вы уже это сделали, что вам помогло это сделать?
- Пять пальцев и кулак;

- Живите в мире или-или, да или нет, с нами или против
- Требуйте немедленного ответа

Мы знаем, что будет плохо
(травматический опыт)

Уже пробовали Agile;
У нас разработчики уже тестировали;
Уже договаривались не менять требования

- Экскурсия в другую команду;
- Рассказ про выученная беспом
- Давайте попробуем, если не понравится, вернем, как было;
- А что конкретно вы уже пробовали?
- Lean кофе, Agile пицца о том “Как мы провалили проект”;

✧ Да ты не парься, подумай о чем-то позитивном

Нам тревожно (неясность вызывает тревогу)

Сбор обратной связь;
Показывать результаты работы каждую неделю;
Перестать давать нереалистичные обещания;

- Кофе с экспертами;
- Отложенный ответ;
- Это уже произошло, что дальше?

✧ Станьте мастером монолога, главное - это быстро говорить и после этого еще быстрее уходить

Мы не можем сделать как надо, поэтому не будем и пробовать (стремление к идеалу)

Покрытие юнит тестами;
Внедрение Скрама;
Изучение JS;

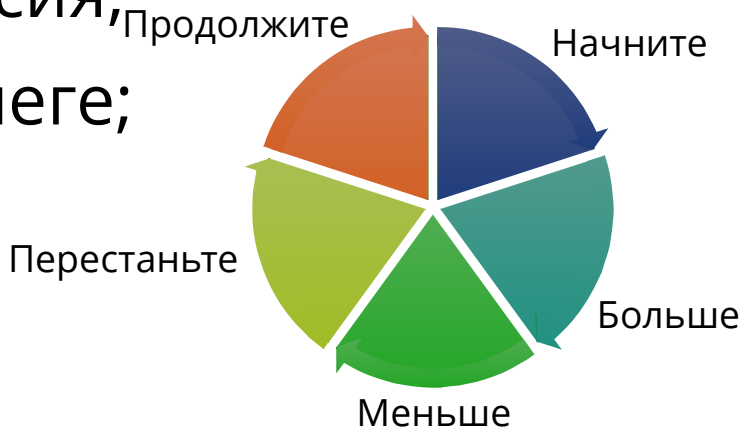
- Разбираем идеал, дробим шкалу, идеал на первый месяц;

✧Активнее мотивируйте, расскажите очередную историю успеха

У нас и так все хорошо (и не надо нам говорить, что это не так)

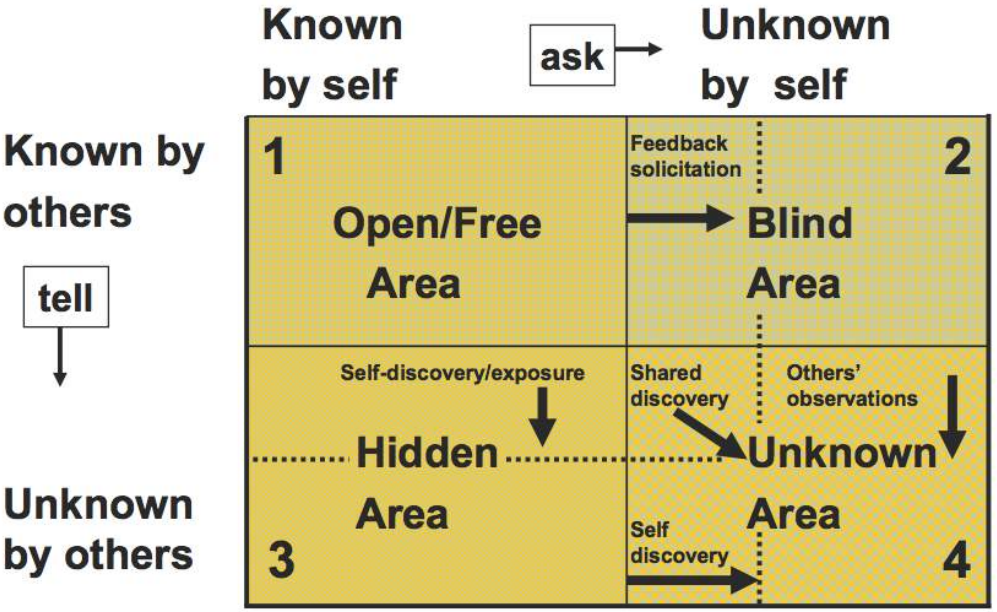
Проект-болото;
Маленькая команда в большой программе;
Отсутствие контроля;

- Сбор обратной связи;
- Презентация успехов и дискуссия,
- Постановка метрик себе и коллеге;

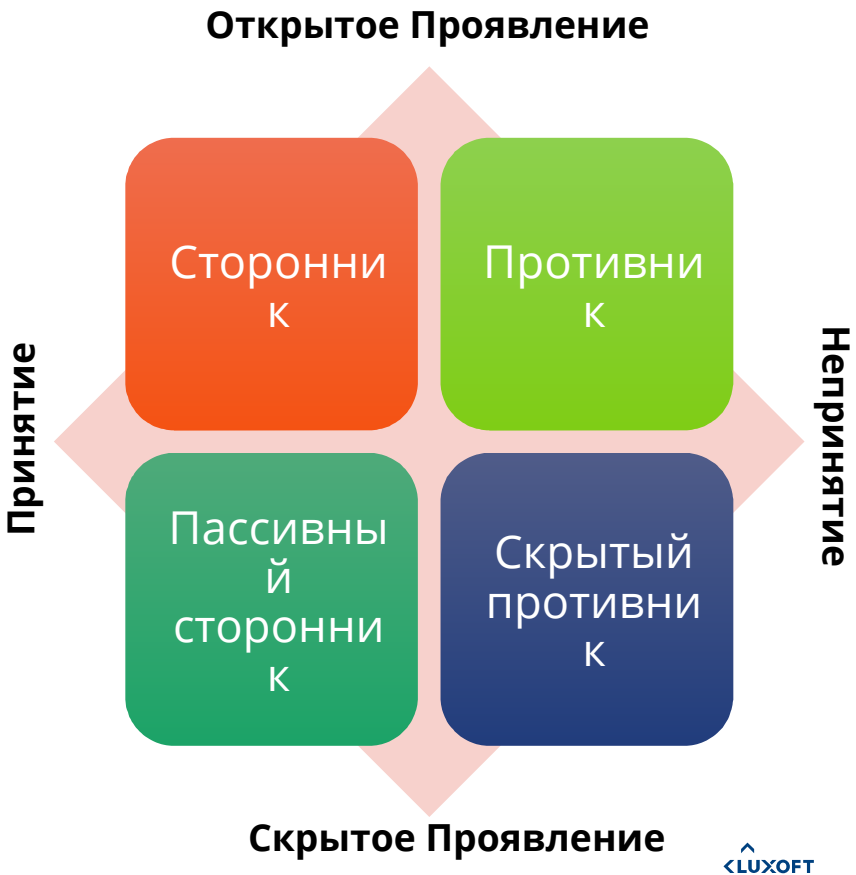


- Избегайте конфликтов, будьте милым, главное уметь улыбаться и желать хорошего дня

Форматы сопротивления



Johari Window



Стадии сопротивления (эмоциональный цикл перемен в случае их негативного или позитивного восприятия человеком)

2016 CEE-SEC(R) Разработка ПО

Спасибо!

Остаемся на связи:

https://www.facebook.com/Svetlana.Mukhina8

https://www.linkedin.com/in/svetlanamukhina

http://www.youtube.com/c/SvetlanaMukhina8

LUXOFT

LXFT LISTED NYSE