

15.04.2010
Digital Zone / ГУ-ВШЭ

Управление изменениями для «юзабилистов на питоне»

Ход изложения

- Природа изменений
- Общие принципы работы с изменениями
- Организационные изменения
- Изменения в продуктах и сервисах

I. Природа изменений

Природа изменений

1. **Источники** изменений
2. **Мотивы** меняться
3. **Условия** для изменений
4. **Роли** участников изменений
5. Характер **распространения** изменений и эффекты

Источники изменений

Внутренние мотивы

- Стремления, видение

Внешние факторы

- Давление среды:
семья, коллеги, клиенты,
рынок, конкуренты,
общество, законодательство)

Мотивы меняться

- неустойчивость, неопределённость
- недостаток информации
- недовольство (зависть)
- желание лучшего
(стремление, конкуренция)
- стремление к развитию
- желание нового (скука)
- избегание санкций

УСЛОВИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Почему люди начинают думать и поступать иначе?

- Знать, зачем поступать по новому
- Знать, что делать
- Знать, как делать
- Уметь делать
- Хотеть делать
- Мочь делать
- Быть вынужденным

Роли агентов и характер обратной связи

Положительная (поддержка)

- «Хакеры» (+666)
- Революционеры (+5)
- Строители (+3)
- Оппортунисты (+1)

Нейтральная

- Обыватели (0)

Отрицательная (сопротивление)

- Консерваторы (-5)
- Реакционеры (-30)

Характер распространения изменений и эффекты /1

Насаждение, борьба, война

- Яростное и отчаянное сопротивление

Давление, принуждение

- Открытое недовольство

Блокирование, саботаж

- Скрытое недовольство

Характер распространения изменений и эффекты /2

Непротивление

- Равнодушие

Принятие

- Сохранение пиетета

Энтузиазм

- Уважение

Эпидемия, лавина

- Быстрый рост репутации

II. Общие принципы работы с изменениями

Общие принципы работы с изменениями

1. Работа с **сопротивлением**
2. **Причины** сопротивления и способы предотвращения, преодоления
3. **Рычаги** изменения

Работа с сопротивлением

Реактивная

- Выявление очагов
- Установление причины
- Устранение причины

Превентивная

- ???

Причины сопротивления и способы предотвращения /1

Страх неизвестного

- Информирование
- Знакомство
- Обучение
- Демонстрация модели будущего

Причины сопротивления и способы предотвращения /2

Неприятие чужого

- Преодоление пропасти
 - Личный контакт
 - Демонстрация уважения
- Завоевание доверия
 - Искренняя(!) демонстрация заинтересованности, понимания
 - Разговор на языке «правильных» ценностей

Причины сопротивления и способы предотвращения /3

Синдром «меня не спросили»

- Раннее вовлечение

Непонимание своей выгоды, нежелание делать усилия

- «Продажа»:
 - Демонстрация модели будущего
 - Рекомендации авторитетов (стандарты, успешные конкуренты, соседи, родители)

Феномен «нет пророка»

- Привод консультанта
- Получение поддержки выше
- Убеждение делом

Рычаги изменений

Власть, полномочия (он так приказал)

- Распоряжения (новые нормы)
- Санкции

Авторитет и репутация
(он рекомендовал)

Демонстрация
(он так делает и у него получается)

Увлечение (игра - я тоже так хочу!)

III. Организационные изменения

Организационные изменения

1. Что меняем?
2. На кого влияем прямо?
3. Работа в зоне управления
4. 2 режима работы с группой
5. Литература
6. На кого влияем опосредованно?
7. Способы обретения рычагов

Что меняем?

Модель в голове людей

- Отношение
- Позиции, установки, ожидания
- Принципы

Содержание деятельности

- Процесс целиком
- Правила
- Техники
- Инструменты

На кого влияем напрямую?

Личные изменения

- Я, Семья:
ref. Психология, коучинг, лайфхаки
(не сегодня)

Групповые

- Проект
- Группа
- Команда
- Отдел
- Компания

Работа в зоне управления

Подход

- изучение ожиданий
- завоевание доверия
- получение поддержки
- обсуждение проблемы
- совместная разработка решения
- совместная реализация решения
- постоянная коммуникация

2 режима работы с группой

Демократия выбора

и

Добровольная
диктатура плана

Литература

The
Pragmatic
Programmers

Driving Technical Change

Why People On Your Team Don't Act on Good Ideas,
and How To Convince Them They Should



Terrence Ryan

Edited by Jacquelyn Carter

Resistance Patterns

The Uninformed

The Herd

The Cynic

The Burned

The Time Crunched

The Boss

The Irrational

Techniques

Solve the Right Problem

Gain Expertise

Deliver Your Message

Demonstrate Your Technique

Propose Compromise

Create Trust

Get Publicity

Focus on Synergy

Build a Bridge

Create Something Compelling

Strategy

Customize Your Strategy

Ignore the Irrational

Target the Willing

Harness the Converted

Sway Management

На кого влияем опосредованно?

Ближайшее окружение

- Коллеги, партнёры, клиенты

Кейс: внедрение системы

Дальнее окружение

- Государство, конкуренты, независимые игроки

Приёмы обретения рычагов за пределами своего прямого влияния

«Белые»

- Создание коалиций

«Серые»

- Пропаганда. Получить доступ к мегафону
- Лоббизм

«Чёрные»

- Взятка, подкуп
- Диверсия
- Шпионаж
- переворот

IV. Изменения в продуктах и сервисах

Изменения в продуктах и сервисах

1. Виды изменений
2. Источники изменений
3. Масштаб изменений
4. Приёмы снижения болезненности обновлений

Виды изменений в продукте

Внешние

- Язык
- Бренд
- Дизайн
- Функциональность
- Технические атрибуты качества (производительность, доступность)

Внутренние

- Внутренние атрибуты качества
- Внутренняя функциональность

Источники изменений

- Бизнес-решения акционеров/владельцев
- Новые технологии
- Новые возможности
- Линейное развитие
- Изменение ожиданий пользователей
- Угрозы конкурентов
- Изменения законодательства
- Выявленные проблемы

Масштаб изменений

- Продукт, создающий новый рынок
- Продукт на новой для компании рынке
- Новый продукт на том же рынке
- Новая коммерческая версия продукта (M)
- Пакет масштабных обновлений (m, R2)
- Maintenance pack
- Critical fix
- Regular update

Приёмы снижения болезненности обновлений

- ▣ **Публичный roadmap на год**
- ▣ Тестирование прототипов
- ▣ Реклама
- ▣ Пошаговая выкатка
- ▣ Выкатка через пилотную зону
- ▣ **Предварительное оповещение об изменениях**
- ▣ Подробные и наглядные новости
- ▣ Интерактивные руководства / игры
- ▣ **Opt In**
- ▣ **Opt Out**

That's all Folks!