

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

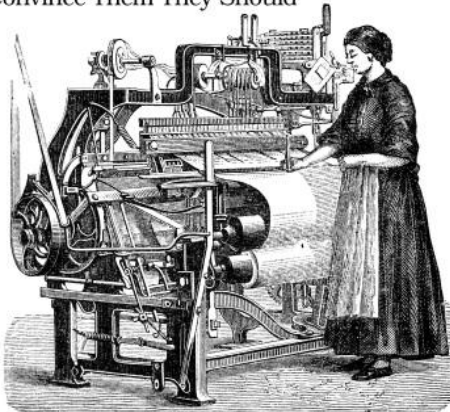
Добровольная  
**диктатура** плана

# 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!***