

МОДУЛ 5: Инструментариум за организационна промяна и картографиране на съпротивата

Структурирана рамка за управление на съпротивата и стимулиране на устойчива трансформация

ДИАГНОСТИЧЕН ИНСТРУМЕНТ

УСТОЙЧИВОСТ + ПРИОБЩАВАНЕ

САМООЦЕНКА

ПРОЕКТ KULTINCLUSION

НОМЕР НА ПРОЕКТ 2023-RO01-KA220-ADU-000156918



**Co-funded by
the European Union**

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

Изображенията в тази презентация са генерирани с помощта на AI инструменти за генериране на изображения, интегрирани в платформата Gamma, за визуално илюстриране на сценарии и концепции за обучение. Те не изобразяват реални хора или реални събития.

Този инструментариум предоставя структурирана, последователна рамка за културни организации, които се ориентират в планирана или възникваща промяна. Всяка секция е предназначена да бъде попълнена от екип или работна група като част от улеснен процес на управление.

Съпротивата не е проблем, който трябва да бъде елиминиран – тя е сигнал, който трябва да бъде интерпретиран. Чрез картографиране на опасенията на заинтересованите страни, пилотиране на промените постепенно и комуникация с яснота, организациите могат да изградят вътрешното доверие, необходимо за трайна трансформация.

Пет работни инструмента

01

Картина за картографиране на съпротивата

02

Карта на конфликтите между заинтересованите страни

03

Лист за планиране на микро-пилотни проекти

04

Самооценка на риска от прегаряне

05

Планировчик за комуникация на промените

1. Идентификация на съпротивата и анализ на моделите

Съпротивата не е опозиция — тя е информация. Картографирането на съпротивата намалява триенето и изяснява организационните страхове, преди те да станат пречки за изпълнението.

Стъпка 1 — Идентифицирайте очакваната съпротива

За всяка група заинтересовани страни запишете очакваната съпротива, класифицирайте я по тип и идентифицирайте основния страх, движещ тази позиция.

Заинтересована страна	Изявление за съпротива	Тип (Практически / Психологически / Структурен)	Основен страх
Екип			
Доброволци			
Доставчици			
Община			
Публика			

Стъпка 2 — Размисъл върху моделите

Прегледайте попълнената таблица по-горе. Идентифицирайте кой тип съпротива се появява най-често сред групите заинтересовани страни, след което отговорете на въпроса за размисъл по-долу.

Практически

Притеснения относно ресурси, капацитет или процес

Психологически

Притеснения относно идентичност, статус или доверие

Структурен

Притеснения относно роли, управление или авторитет

Размисъл: Какво разкрива доминиращият тип съпротива за готовността на вашата организация за промяна? Запишете своя анализ тук:

2. Картиране на влиянието и загрижеността на заинтересованите страни

Промяната е успешна, когато силно влияещи участници бъдат ангажирани рано. Тази карта изяснява къде да се насочат вниманието и усилията в началото на всеки процес на промяна.

За всеки участник, оценете нивото му на влияние върху процеса на промяна и нивото му на загриженост относно предложената промяна. След това определете подходяща стратегия за ангажиране за всеки.

Участник	Ниво на влияние (Ниско / Средно / Високо)	Ниво на загриженост (Ниско / Средно / Високо)	Стратегия за ангажиране
Основен екип			
Доброволци			
Доставчици			
Община			
Спонсори			

- Ключов принцип:** Участниците с **Високо влияние + Висока загриженост** изискват ранна, пряка и структурирана ангажираност. Забавянето на тази ангажираност е най-честата причина за провал на промените в културни организации. Не чакайте съпротивата да ескалира, преди да я адресирате.

Бележки за приоритетно ангажиране

Използвайте пространството по-долу, за да запишете имената на конкретни лица в категорията Високо влияние / Висока загриженост и планираното първо действие за ангажиране за всеки:

3. Дефиниция и план за изпълнение на микропилот

Мащабната промяна се проваля, когато се въвежда наведнъж. Структурираните микропилоти намаляват съпротивата, изграждат вътрешно доверие и генерират измерими доказателства преди пълното внедряване.

Дефиниция на пилотния проект

Попълнете всяко поле по-долу, за да дефинирате обхвата, обосновката и отговорността за вашия планиран микропилот.

Промяна за изпълнение	
Защо тази промяна?	
Прогнозно усилие (Ниско / Средно / Високо)	
Прогнозна цена (€)	
Очаквана полза	
Отговорно лице	
Срок	
Индикатор за успех (1 измерима метрика)	

Започнете на малко

Ограничете пилотния проект до един екип, един процес или едно събитие преди разширяване.

Измерете първо

Определете индикатора си за успех преди началото на пилотния проект, а не след това.

Документирайте и споделете

Запишете резултатите и споделете констатациите с всички заинтересовани страни, независимо от резултата.

4. Проверка на риска от организационно прегаряне

Промяна, която е зле планирана или с недостатъчно ресурси, ще изтощи екипите и ще подкопае институционалния капацитет. Тази самооценка установява дали условията са подходящи за продължаване с планирания микро-пилот.

Инструкции

Оценете всяко твърдение честно от **1 до 5**, където **1 = Нисък риск** и **5 = Висок риск**. Попълнете тази оценка като екип, а не индивидуално, за да осигурите споделено разбиране за текущите организационни условия.

Твърдение	Оценка (1-5)
Екипът вече работи с пълен или почти пълен капацитет	
Текущите крайни срокове са нереалистични предвид наличните ресурси	
Изискванията за документация и отчитане са прекомерни	
Доброволците показват признаци на умора или отчуждение	
Темпът на промяна е твърде бърз, за да може организацията да го поеме	
Общ резултат	

Правило за решение: Ако общият резултат надвишава **15**, организацията не е в подходящо състояние да продължи с допълнителна промяна в момента. **Забавете, опростете пилота или отложете изпълнението.** Резултат над 20 показва, че е необходим незабавен преглед на натоварването, преди да бъде въведена нова инициатива. Продължаването при тези условия значително увеличава риска от провал на изпълнението и напускане на персонала.

5. План за структурирана комуникация на промените

Ясната, последователна комуникация намалява съпротивата и изгражда споделена отговорност за промяната. Попълнете този план, преди да бъде обявена или приложена каквато и да е промяна.

Каква е промяната?	
Защо е важна?	
Какво е предимството за посетителите?	
Какво е предимството за доброволците?	
Какво е предимството за бюджета?	
Какво е предимството за репутацията?	
Кога ще бъде комуникирано?	
Чрез какви канали?	

Принципи на комуникация

Бъдете конкретни

Посочете промяната, графика и отговорното лице. Неясните съобщения пораждаат безпокойство.

Бъдете последователни

Всички членове на екипа трябва да комуникират едно и също послание чрез съгласувани канали едновременно.

Поканете отговор

Осигурете структурирана възможност за въпроси и обратна връзка след всяка комуникация.

Устойчивата промяна е постепенна, участие и измерима.

Project 2023-RO01-KA220-ADU-000156918 · Module 5: Organisational Change & Resistance Mapping Toolkit