

Тема:

**«Управление сопротивлением
изменениям»**



Оглавление

Введение	4
Раздел 1. Человек в процессе изменения и его реакция на перемены. Инноваторы и адапторы	6
1.1. Индивидуальная реакция на изменения.....	6
1.2. Модель процесса адаптации Вейса	6
1.3. Исследования Coopers and Lybrand: приверженцы перемен и «смирившиеся»	7
1.4. Адапторы и инноваторы	8
1.4.1. Адапторы и инноваторы в командной работе	10
1.4.2. Рекомендации по взаимодействию с руководителями-адаптерами и руководителями-инноваторами.....	11
Раздел 2. Причины сопротивления изменениям.....	11
2.1. Причины сопротивления переменам	11
2.2. Классификация Р. Маурера.....	12
2.3. Классификация М. Армстронга.....	12
2.4. Видение Джеймса О’Тула	13
2.5. Изоляция команд.....	14
2.6. Слишком много перемен	15
2.7. Противоборствующие убеждения	16
2.8. Причины сопротивления переменам на уровне группы и организации в целом	16
Раздел 3. Формы проявления сопротивления изменениям	17
3.1. Формы проявления сопротивления изменениям.....	17
3.2. Аргументы сторонников и противников перемен.....	19
Раздел 4. Методы работы с сопротивлением персонала	20
4.1. Работа с сопротивлением изменениям	20
4.2. Работа с сопротивлением изменениям: обучение	21
4.3. Работа с сопротивлением изменениям: информирование.....	23
4.4. Каналы эффективной коммуникации перемен	24
4.5. Коммуникация перемен: диалог или дебаты?	25
План коммуникации перемен	26
4.6. Модель зон общения С. Боумана.....	27
4.7. Работа с сопротивлением: сотрудничество, вовлечение, помощь и поддержка.....	28
4.8. Работа с сопротивлением: каскадирование изменения	30
4.9. Работа с сопротивлением: переговоры, манипуляция и кооптация.....	31

4.10. Работа с сопротивлением: изменение операционных стратегий.....	32
4.11. Работа с сопротивлением: явное и неявное принуждение, отказ от совместного похода в будущее	33
4.12. Работа с сопротивлением: сила примера и внимание к символам.....	34
4.13. Работа с сопротивлением: чувство юмора и эмоции.....	34
4.14. Руководитель как ролевая модель.....	35
4.15. Политические приемы и манипулирование	36
4.16. Работа с противоборствующими убеждениями	36
Заключение	37
Глоссарий.....	38
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	39

Введение

Некоторые организации уже привыкли совершать те или иные шаги. И Вы слышите, к примеру: «Это всегда шло именно так» или «Именно таким образом мы делаем это». И, если требуются перемены, люди становятся беспомощными, впадают в оцепенение от боли и теряют способность включиться в изменение.

Jim Brolley, Директор по организационному обучению и развитию Harley-Davidson

Сегодня организационные изменения стали реальностью и синонимом слов «выживание» и «развитие» для любой организации. Управление ими приобрело статус одной из самых важных задач и, одновременно, компетенций современного менеджера. В разные моменты времени менеджеры становятся как организаторами преобразований, так и их «реализаторами», на плечи которых ложится, пожалуй, самая сложная задача — запустить и довести до успешного завершения процесс перемен.

Еще в 1999 году консалтинговая компания Deloitte&Touche провела опрос среди первых лиц организаций, входящих в список Fortune 500, результаты его показали, что **основным препятствием на пути любого типа организационных преобразований является сопротивление персонала**. Оно может возникнуть на любом этапе — и при планировании изменений, и на этапе «первого шага», и позднее, вплоть до этапа закрепления достигнутых успехов.



Рис. 1. Сопротивление персонала в процессе организационного преобразования

Согласитесь, какими бы привлекательным ни были будущие изменения, всегда планы перемен повышают неопределенность ситуации, в которой менеджеру придется действовать завтра. Прогнозирование возможного риска проявления сопротивления переменам и умение работать с этим явлением позволяет уменьшить степень неопределенности и более уверенно принимать управленческие решения.

Человеку свойственно выполнять определенные действия просто «по привычке», тем самым принимая запрограммированные решения «Куда идти», «Что делать», «С кем обсудить». Любое организационное изменение приводит к необходимости ломать стереотипы и шаблоны поведения, что дается не без труда и часто приводит к сопротивлению. Желание сохранить Status quo тем сильнее, чем деятельность организации успешнее, в этом состоит так называемый парадокс организационной трансформации.

Пожалуй, **одна из самых значимых причин сопротивления — убежденность, что планируемые изменения «не совместимы с жизнью», целями и интересами организации.** Если человек считает, что ключевого клиента организации будет раздражать агрессивный подход к продажам, или что технические нововведения не повысят, а понизят качество продукции, вряд ли он будет ратовать за соответствующую программу перемен. И в одном случае такой сотрудник будет предлагать новые или альтернативные решения, в другом — только скептически комментировать действия инициаторов преобразований или саботировать те или иные работы. Однако и в том и в другом случае можно сделать так, что сопротивляющийся станет поборником перемен, или, во всяком случае, примет их, не сопротивляясь. Обеспечение такой трансформации участников процесса изменений — основная задача менеджера — «реализатора перемен».

Чтобы способствовать проведению успешного изменения или быть его организатором, менеджер должен уметь предвидеть различные реакции людей на изменение, прогнозировать, где именно может возникнуть потенциальное сопротивление изменениям, и грамотно реагировать на его проявления. Настоящий курс призван помочь Вам научиться работать с сопротивлением Ваших подчиненных планируемым организационным изменениям: преодолеть, минимизировать, и только в редких «неизлечимых» случаях — бороться.

Раздел 1. Человек в процессе изменения и его реакция на перемены. Инноваторы и адапторы

1.1. Индивидуальная реакция на изменения

Задумайтесь о следующих цифрах.

- Только 5% участников программ по снижению веса добиваются результата, и только 0,5% теряют лишний вес навсегда.
- Только 17% людей могут навсегда бросить курить.
- Только 25% проектов по реинжинирингу бизнес-процессов успешны, а 25% всех слияний и поглощений позволяют окупить затраты на их осуществление.
- Лишь 43% проектов по внедрению программ управления качеством (Total Quality Management или 6 сигма) позволяют окупить затраты на их проведение.
- Только 9% проектов по внедрению масштабных информационных систем на крупных предприятиях окупают себя, а 31% проектов не доводится до завершения.

Эти примеры демонстрируют сложность трансформационных процессов — если даже отдельному человеку так сложно измениться, то что можно сказать о целой организации?

Какова типовая реакция человека на изменение? Каблер-Росс (Kubler Ross) в 1969 году описал индивидуальную динамику восприятия изменения как последовательность из следующих шагов.

1. Отрицание: психологически индивидуум защищает себя от реальности и возможных потерь, убеждая себя: «Этого еще не произошло в реальности».
2. Гнев: почему это произошло именно со мной? Каким образом это могло «свалиться на голову» именно нам?
3. Депрессия: волны депрессии захватывают человека, когда он начинает ощущать реальные потери.
4. Торговля: борьба внутри себя за сохранение Status quo.
5. Принятие: осознание реальности таковой, какова она есть и движение вперед через преодоление травмирующих индивидуума потерь.

1.2. Модель процесса адаптации Вейса

В 1996 году Вейс (Weiss) предложил модель пятиступенчатого процесса адаптации человека к организационным изменениям. Он писал, что каждый человек, вовлеченный в перемены, идет от отрицания через привыкание к ассимиляции или принятию перемен, продвигаясь последовательно по следующим ступеням.

1 ступень: Игнорирование изменения.

Не знаю, зачем нужно это изменение и не хочу в нем участвовать. Не верю, что оно вообще нужно, и что у нас есть силы для его реализации.

2 ступень: Ожидание изменения.

Понимаю, зачем изменение нужно. Но не готов действовать прямо сейчас. Знаю, что надо именно сейчас принять решение — меняться мне или нет.

3 ступень: Планирование изменения.

Намерен перейти к действиям. Инвестирую ресурсы в разработку планов действий.

4 ступень: Реализация изменения.

Меняю свое поведение. Трочу много личного времени и сил.

5 ступень: Завершение процесса перемен.

Казавшиеся новыми до этих пор способы действий становятся для меня привычкой, рутиной, обыденностью.

1.3. Исследования Coopers and Lybrand: приверженцы перемен и «смирившиеся»

В тех же 90-х годах консалтинговая компания Coopers & Lybrand провела исследования относительно индивидуальных реакций на организационные перемены, выявив два типа реакции, одна из которых делает человека приверженцем изменений, а другая — заставляет его всего лишь мириться с переменами. (см. рис. 2)

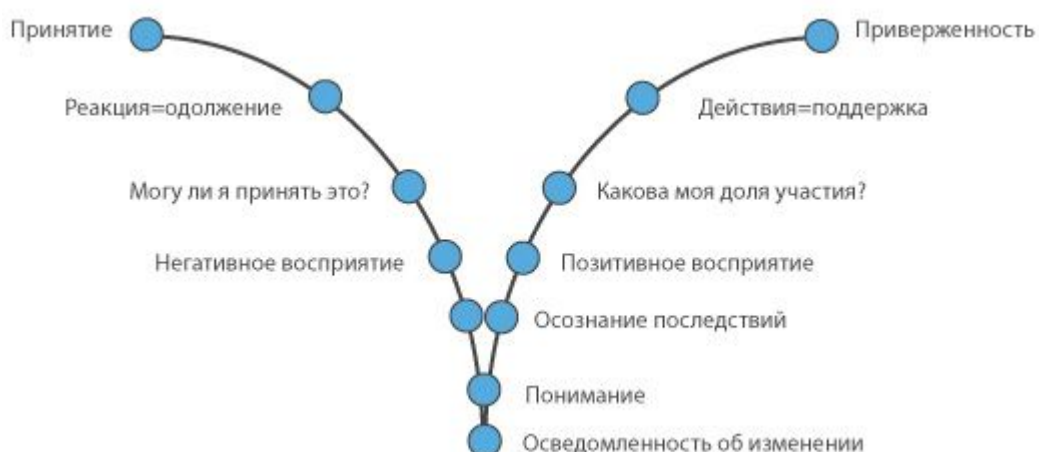


Рис. 2. Результаты исследований Coopers & Lybrand относительно индивидуальной реакции на процесс изменений

Выбор между приверженностью и одолжением (не «хочу», а «должен» вследствие необходимости), по сути, определяется на этапах понимания «Куда приведет именно меня данное изменение» и анализа его последствий как для себя, так и для организации в целом. Именно поэтому необычайно важны поддержка и информирование работников до и в период первых шагов изменения, когда каждый вовлеченный в изменение человек задает себе следующие вопросы.

- Чем это изменение обернется именно для меня?
- Что это означает для моих коллег-друзей?
- Что это значит для организации в целом?
- Какие есть альтернативы?
- Есть ли что-то лучшее?
- Если придется работать по-другому, смогу ли я?
- Как и когда я смогу научиться новым навыкам?
- Нужно ли будет мне чем-то пожертвовать? Что я чувствую по этому поводу?
- Действительно ли я верю, что перемены необходимы и результат будет позитивным?

1.4. Адапторы и инноваторы

Одних из нас воодушевляют и мотивируют обстоятельства, заставляющие нас покорить очередную terra incognita, другие же предпочитают идти уже проторенными путями, и страшатся непривычных и новых дорог и способов передвижения по ним. Как Вы уже знаете из курса «Организационное поведение», наш способ познания окружающего мира влияет на наши действия, на то, как мы осмысливаем и оцениваем события, в том числе — и организационные преобразования. Давайте рассмотрим одну иллюстративную ситуацию — представим себе, что руководителями двух проектов в организации назначены два отличных друг от друга по стилю мышления менеджера.

Пятница — день отчетов по курируемым проектам. В четверг в 21:00 менеджеры проектов дописывают свои отчеты и забывают включить в них один из новых разделов, которые, согласно приказу Генерального директора, необходимо включать в отчет, начиная с этой недели. Уже заведя машину, Анна вспоминает об этом, и возвращается в офис дописать недостающий раздел, направляя письмом отчет своему боссу с просьбой бегло просмотреть и сообщить, что необходимо доработать в пятницу утром. Михаил же, вспомнив о том, что забыл о новом разделе, не возвращается в офис, планируя доработать его в пятницу утром. Однако утром он отвлекается, опять забывает про новый приказ и, бегло проглядев отчет, направляет его шефу как финальную версию.

Перед глазами руководителя предстают два совершенно разных документа: один из них — Анны — содержит все детально описанные результаты и следующие из них выводы, а также пару мыслей о возможных путях развития проекта, другой — Михаила — очень кратко о результатах и с десяток предложений о возможных путях развития проекта, не всегда связанных с его результатами.

Анализируя подобные ситуации, Майкл Киртон в 1960-х годах провел ряд исследований,

которые показали, что стиль мышления каждого из нас определяет подход человека к принятию решения, к решению проблем и к творчеству, а также определяет те условия, в которых нам работалось бы наиболее комфортно. Он выделил два полярных состояния, между которыми можно поместить стили мышления всех окружающих нас людей, одни из которых тяготеют к стилю мышления **инноватора**, другие — **адаптора**.

Адаптер:

- предпочитает стабильность и структурированность рабочих условий;
- стремится совершенствовать существующие методы работы;
- предлагает нововведения, не разрушающие существующую ситуацию;
- испытывает чувство удовлетворения от того, что он лучше других и эффективно выполняет работу.

Инноватор:

- предпочитает часто меняющиеся условия работы;
- переоценивает степень важности проблем и причин их возникновения, предлагая нетипичные, трудные для восприятия решения;
- испытывает чувство удовлетворения от того, что выполняет работу «не так, как другие»;
- часто не доводит до конца начатый проект и «хватается» за другой.

Среди нас есть и гипертрофированные суперадаптеры и суперинноваторы. Давайте познакомимся с их сравнительной характеристикой.

Таблица 1. Сравнительная характеристика суперадаптера и суперинноватора

Суперадаптер	Суперинноватор
Благоразумен, логичен, точен, надежен, конформист.	Выглядит скорее недисциплинированным, мыслит нетрадиционно, предлагает неожиданные решения проблемы.
Решает проблему проверенными способами. Идет проторенной дорогой.	Ставит под сомнение базовые положения и проверенные способы решения проблемы.
Решает управленческие задачи через разработку программ улучшения текущей ситуации и повышения эффективности.	Решает управленческие задачи, переопределяя/изменяя их условия.
Практически не нарушает правил, установленных в группе, обеспечивает стабильность.	Бросает вызов правилам, проявляет себя как катализатор изменений в команде, как разрушитель.
Изредка генерирует вполне умеренные безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение.	Генерирует множество идей, в том числе — рискованных, неуместных, кажущихся или являющихся неразумными.
Предлагает решения, которые приемлемы для большинства и вписываются в существующую организационную парадигму.	Предлагает решения, которые не приемлемы для большинства или становятся такими далеко не сразу, решения, которые не вписываются в существующую организационную парадигму.

1.4.1. Адаптеры и инноваторы в командной работе

Степень «инноваторности» каждого работника можно измерить с помощью опросника, позволяющего определить так называемый показатель Киртона, варьирующийся от 25 (суперадаптер) до 146 (суперинноватор) единиц. Последующие исследования, проведенные в США, Канаде и Великобритании, выявили, что показатель Киртона для государственных чиновников, сотрудников банков, аудиторов и программистов варьируется от 80 до 90 единиц, а для специалистов по маркетингу, финансовому управлению, планированию — от 104 до 110 единиц. В среднем у населения индекс Киртона равен 95-96 единиц.

Как видно из результатов полученных Киртоном исследований, инноваторы и адаптеры подходят по-разному к решению стоящих перед ними задач и проявляют склонность к определенным профессиям или видам деятельности.

Для успешной работы команды по реализации изменений в нее должны были бы войти как одни, так и другие (вспомним классификацию командных ролей по Белбину), однако необходимо учитывать, что инноваторы скорее станут сторонниками радикальных изменений, а адаптеры — постепенных, так как они настроены на совершенствование существующей системы, а не на генерацию абсолютно новых решений и процессов. Соответственно, если наш стиль мышления не соответствует типу планируемых перемен, нам необходимо преодолевать этот барьер, и на это уходит много непродуктивной энергии, вольно или невольно, но мы будем сопротивляться тому типу перемен, который для нас является «чужим».

На самом деле, и для адаптеров, и для инноваторов есть свое место в период «запуска» изменения, так как в этот период важна не только генерация новых идей, но и систематический сбор информации о состоянии, скажем, внешней среды организации, или кропотливая проработка плана или программы изменений — та работа, с которой инноватор вряд ли сможет справиться «на пятерку». А вот на этапе реализации изменения основным столпом организации должны стать адаптеры, хотя идеи инноватора также могут быть полезными тогда, когда необходимо «подстраивать» под воплощаемые перемены все управленческие подсистемы организации и решать незапланированные неожиданно возникающие новые задачи и проблемы.

Шродер и Теффт показали, что умственные способности и интеллект человека никаким образом не влияют на его стиль мышления, таким образом, два интеллектуала могут предложить различные решения для одной и той же проблемы, при этом оценить предложение другого как неприемлемое и худшее. Решая одну и ту же проблему, инноваторы и адаптеры вряд ли будут говорить «на одном языке», и обсуждение между ними может зайти в тупик или привести к конфликту, поэтому для руководителя крайне важно управлять взаимодействиями между адаптером и инноватором во избежание роковых столкновений.

В организации могут существовать формальные и неформальные группы, тяготеющие к тому или иному типу мышления. Если такая группа еще и наделена властью, то у менеджера противоположного типа мышления, вполне вероятно, возникнут проблемы во

взаимоотношениях и сопротивление проекту изменения.

1.4.2. Рекомендации по взаимодействию с руководителями-адаптерами и руководителями-инноваторами

Если Вы — менеджер-инноватор, а приходится Вам чаще всего работать с руководителями высшего звена, являющимися адаптерами, то можно использовать следующие рекомендации для того, чтобы и Вам и им было комфортнее взаимодействовать.

- Письменные рационализаторские предложения следует готовить вместе с адаптером либо попросить его проаудировать Ваш документ. Таким образом, Ваш стиль изложения будет более доступен менеджерам-адаптерам, в него будут привнесены необходимые детали, уточнения и меры, уменьшающие риск.
- При защите Ваших предложений стоит в первую очередь апеллировать к тем менеджерам-оппонентам, стиль мышления которых ближе к Вашему, их проще сделать сторонниками Ваших идей.
- Не жалейте времени на убеждение власть имущих в Вашей организации. Если они увлекутся, то будут считать предлагаемые Вами идеи своими, и Вы не будете выглядеть одиноким сторонником лоббируемого Вами проекта.

Если Вы — менеджер-адаптер, а приходится Вам чаще всего работать с руководителями высшего звена, являющимися инноваторами, то придерживайтесь следующей тактики:

- старайтесь сфокусироваться на тех аспектах Вашего предложения, которые связаны с изменением статуса-кво;
- не перегружайте Ваше сообщение деталями, так как инноваторы не склонны уделять им много внимания, излагайте более общие принципы и идеи.

Раздел 2. Причины сопротивления изменениям

2.1. Причины сопротивления переменам

Люди, какими бы они ни были, обычно сопротивляются переменам. Мы привыкли создавать себе некие каноны, стандарты, шаблоны, в рамках которых нам комфортно существовать. Если же этим неписаными нормам что-то угрожает, то возникает сопротивление. Подсознательно, если даже изменения направлены на улучшение ситуации в организации или обеспечение ее выживания, но даже временно «ударят по карману» работника, «своя рубашка» останется ближе к телу, и работники будут активно сопротивляться изменениям, стремясь возвратиться к статус-кво. Меньшая оплата за тот же труд может восприниматься более-менее позитивно только в том случае, если все работники осознали, что единственная альтернатива — это безработица и массовые увольнения.

Надо учитывать, что порог чувствительности человека к изменениям также различен — одни из нас сильнее других нуждаются в безопасности и стабильности, их искренне

волнует, насколько они смогут овладеть новыми навыками, изменить свое поведение так, как это требуется организации.

Мы очень часто стараемся мотивировать к изменению своих подчиненных тем, что любая организационная перестройка открывает зоны роста для развития их карьеры, профессионализма. Тем самым мы апеллируем к их потребностям в признании и самовыражении — вершине уже знакомой пирамиды Маслоу — и забываем про базовые или, по Герцбергу, «гигиенические» потребности в хлебе насущном, безопасности и причастности, которые чаще всего ставятся под угрозу организационными переменами.

2.2. Классификация Р. Маурера

Рик Маурер, автор книги «За стеной сопротивления», выделяет следующие типовые причины возникновения сопротивления человека переменам.

- **Недостаток информации.** Это касается как планов о переменных в организации, так и информации о том, как проходит изменение, об удачных и неудачных шагах и решениях и т.д. Любая информация о ходе изменения и планах приводит к уменьшению степени неопределенности, к большему комфорту работника и уверенности, что, если с ним делаются информацией, то он нужен организации и не останется «за бортом».
- **Психологическая и эмоциональная реакция на текущий процесс изменений.** Выражается, как правило, в боязни нового, страхе утраты обретенного статуса, привычных ценных символов, боязни утраты хороших отношений с коллегами/руководителем и др.
- **Третья группа причин не связана напрямую с конкретным процессом перемен в конкретной организации.** Это могут быть неудачи или ошибки, которые человек допустил, участвуя в других процессах изменений, общая усталость от постоянных изменений, участником которых приходится быть, организационные планы, идущие в разрез с личными ценностями участника изменения, культурные или расовые различия и др.

2.3. Классификация М. Армстронга

Майкл Армстронг акцентирует внимание на следующих наиболее важных причинах сопротивления отдельных людей планируемым переменам:

- **Неприятие или шок от нововведения** — восприятие человеком нового как угрозы стабильности, устоявшимся порядкам, методам работы и условиям найма. Люди могут предполагать, что руководители имеют скрытые мотивы, представляющие для работников опасность и в перспективе способные привести, к примеру, к потере или изменению в худшую сторону условий занятости.
- **Экономический страх** — боязнь того, что перемены приведут к экономическому краху организации либо ее подразделения; страх потери денег, снижения уровня жизни, потери занятости и др.
- **Неудобство кроется в любом изменении** — человек может спрогнозировать, что

перемены сделают жизнь более сложной и менее предсказуемой.

- Демотивирующе действует **неопределенность самого результата изменений** и сложность прогнозирования возможных последствий первых шагов.
- Человек может испытывать **страх утраты важных и ценимых работником символов** — к примеру, места на парковке или отдельного кабинета.
- Часто процесс изменений вызывает у работников ощущение, что **изменение приведет к понижению статуса конкретного работника либо поставит под угрозу его квалификацию**. К примеру, бухгалтер, привыкший работать по старинке, сталкивается с тем, что компания, в которой он работает, должна внедрить новую непривычную для него информационную систему, иначе она не сможет привлечь необходимые инвестиции.
- У человека может возникнуть **страх некомпетентности**, когда он/она ощущает, что его багажа не хватает в новых условиях, и необходимо овладевать новыми навыками и знаниями, которые могут восприниматься им/ею как трудноприобретаемые.
- Перемены могут разрушить или поставить под угрозу **устоявшиеся хорошие отношения** с Вашими коллегами, руководителем, Вашими «внутренними клиентами» или поставщиками. Страх потерять эти связи у многих достаточно силен.

2.4. Видение Джеймса О’Тула

В 1996 году Джеймс О’Тул составил список более чем из 30 причин, по которым люди сопротивляются переменам:

- перемены для природы — неестественные состояния;
- презумпция в пользу сохранения статуса-кво: доказывать свою правоту должны сторонники перемен;
- инерция: требуется значительная энергия, чтобы изменить курс;
- многим людям нравится существующее положение вещей;
- предпосылки для изменений еще «не вызрели», время еще не пришло;
- страх неизвестного;
- перемены могут быть хороши для других, но не для нас;
- недостаточная уверенность в себе и неготовность к новым «вызовам»;
- перемен слишком много, и мы начинаем им сопротивляться;
- перемены представляются нам поверхностными, «косметическими», иллюзорными (К чему суетиться?);
- нехватка знаний: мы не знаем, как и что именно надо менять;
- цинизм: у инициатора перемен свои интересы;
- перемены привлекательны, но мы боимся, что непредусмотренные последствия перемен будут опасными;

- гениальный индивид против групповой посредственности: те из нас, кого не отличает высочайший интеллект, не могут оценить мудрость перемен;
- влиятельные люди не желают признавать своих ошибок;
- сиюминутная ориентация: люди хотят получить результат немедленно;
- близорукость: мы не способны увидеть, что в перспективе перемены полезны для нас;
- лунатизм: большинство из нас не понимает, какой дорогой они идут;
- «снежная слепота»: групповое мышление и конформизм;
- коллективные фантазии: мы часто не учитываем реальный опыт и находимся в плену предвзятых мнений;
- внутригрупповой шовинизм: мы правы, а те, кто хочет перемен, — заблуждаются;
- заблуждение исключительности: перемены могут работать для других, но мы от них отличаемся;
- идеология: у нас разное мировоззрение и ценности;
- институционализм: отдельные люди могут измениться, а коллектив — нет;
- *Natura non facit saltum* — природа не любит скачков;
- добродетель сильных: кто мы такие, чтобы ставить под сомнение решения лидеров, которые выбрали нынешний курс;
- у перемен нет опоры: меньшинство решительнее защищает статус-кво, чем большинство — перемены;
- детерминизм: успешные перемены по плану невозможны — все идет естественным путем;
- научность: уроки истории — это наука, которая не имеет отношения к практике;
- привычка;
- деспотизм обычая: идеи агентов перемен воспринимаются как упрек обществу;
- бездумность.

2.5. Изоляция команд

В статье «Синдром Nut Island: Когда во всем виноваты лучшие» Пол Леви описывает случай, когда команда одного из подразделений долгое время находится в физической и информационной изоляции от высшего руководства и других подразделений компании. Такая изоляция, явившаяся следствием ответа высшего руководства на просьбу о техническом перевооружении и аварийном ремонте мини-заводика: «Крутитесь сами как хотите» (согласитесь, и в России такое случается нередко), привела к тому, что отдельное подразделение компании ощутило себя отделенным от компании в целом, а «затыкание дыр» невероятными усилиями работников без поддержки сверху так сплотило команду и восстановило ее против «верхов», что она не смогла преодолеть внутреннее отчуждение и выйти на связь с высшим руководством даже тогда, когда это руководство осознало свою ошибку и пыталось наладить отношения с сотрудниками и руководителем подразделения.

Розабет Мос Кантор среди причин возникновения сопротивления и угрозы для всего проекта изменений называет изоляцию инноваторов или генераторов идей в обособленные команды, живущие в своем маленьком мирке и слабо взаимодействующие с другими членами организации. Проведенные ею исследования показывают, что часто в организациях проектные группы, занимающиеся инновациями, не уделяют большого внимания коммуникации и обсуждению своих идей с адаптерами и менеджерами-управленцами, которые занимаются текущей рутинной работой. Иными словами, «страшно далеки они от народа», поэтому многие их предложения и вызывают естественную реакцию неприятия и отторжения.

Отсутствие взаимодействия между командой, разработавшей инновационный подход к производству обуви в компании Timberland «Одна пара — для нескольких видов активного времяпровождения на открытом воздухе» TravelGear и основным персоналом компании привело к краху проекта. Сама уникальная разработка выиграла конкурс журнала Business Week в 2005 году, но, к сожалению, основные подразделения компании не принимали никакого участия в разработке и обсуждении этого поистине инновационного проекта. Когда уникальную разработку решили вывести в массовое производство, менеджеры по продажам просто-напросто отказались продавать продукты TravelGear.

2.6. Слишком много перемен

Постоянные изменения в организации также могут стать причиной сопротивления персонала. Многие из Вас, полагаю, уже имели счастье поработать в одной из организаций, которые сегодня внедряют программу всеобщего управления качеством и CRM (систему управления взаимоотношениями с клиентами), завтра — перестраивают свои бизнес-процессы, а послезавтра — внедряют сбалансированную систему показателей, при этом, как правило, не доводя ни один начатый проект до логического конца. Каждый из таких проектов требует от персонала дополнительных сил, энергии, времени, и с каждым последующим проектом желание отдавать организации свои силы иссякает... Более того, в России с начала 90-х, к примеру, уже столько перемен пало на голову людей, что каждую новую бизнес-инициативу они могут воспринять с опаской.

Даже если Ваша команда позитивно воспринимала все идеи об изменениях в компании и испытывала чувство удовлетворения от того, что работает в растущей и постоянно развивающейся компании, на определенном этапе, если одни организационные изменения плавно перерастают в другие, третьи и десятые, удовлетворение перерождается в неудовлетворенность. В такой ситуации и сотрудники, и менеджеры склонны строить систему самозащиты, замыкаясь в себе и обороняя свою маленькую вотчину — отдел, подразделение, проектную группу. И здесь задача менеджера, управляющего переменами, — не принимать скоропалительные решения об удалении от дел тех или иных членов команды, но найти разумный баланс между переменами и стабильностью, планировать изменения так, чтобы паузы позволяли команде почувствовать твердую почву под ногами, добиться того, чтобы ветер перемен на время стихал.

2.7. Противоборствующие убеждения

Психологи Роберт Киган и Лайза Лейхи провели исследования ситуаций, когда вроде бы энергичные и умные сотрудники, искренне поддерживающие перемены, де факто бездействуют, тормозя инновационные процессы в организации. Каким же оказался их «диагноз»?

Оказывается, что сопротивление не всегда является следствием свойственной человеческому существу инерции или негативного отношения к предлагаемым переменам. Зачастую мы, искренне защищая новое, все силы свои направляем в противоположную сторону — в поддержку скрытых противоборствующих убеждений. Вот что об этом говорят сами авторы: «В результате этого внутреннего конфликта стремление к переменам сводится на нет противодействием им, что со стороны воспринимается как сопротивление, а на самом деле оказывается своего рода иммунитетом к изменениям. Например, работник, тормозящий выполнение работы, на самом деле неосознанно пытается избежать еще более сложного задания, которое ему поручат в случае успешного завершения текущего проекта и с которым, по его мнению, он не справится. Противоборствующие убеждения заставляют способных работников вести себя, на первый взгляд, необъяснимым и неадекватным образом, и это чрезвычайно раздражает их руководителей, и осложняют жизнь им самим».

2.8. Причины сопротивления переменам на уровне группы и организации в целом

Причины сопротивления изменениям могут быть идентифицированы как на уровне отдельного работника, так и на уровне отдельного подразделения и организации в целом.

На уровне подразделения или команды причиной сопротивления может быть непонимание работниками места и роли подразделения и каждого работника в процессе перемен, особенно в том случае, когда изменения «навязываются» сверху.

На организационном уровне причинами волны сопротивления может стать конфликт между проектом изменения и сложившимися системами и подсистемами управления организацией, к примеру, системой подбора и найма персонала, системой вознаграждений, структурой организации.

Компания провозглашает курс на поиск и удовлетворение нестандартных потребностей своих клиентов. При этом система премирования менеджеров сфокусирована на выполнении бюджетов, а сотрудников — на объемах продаж традиционных услуг. Внутриорганизационный конфликт не стимулирует сотрудников выходить за рамки традиционной услуги, так как их инновационные решения вознаграждаются попросту не будут.

В любом случае задача менеджера, идентифицировавшего сопротивление на том или ином уровне, — постараться понять вероятные чувства и страхи его подчиненных, поставленных под удар изменения. Это позволит ослабить ненужное беспокойство и напряжение и, насколько это позволяют обстоятельства, уменьшить степень неопределенности, с которой придется сталкиваться как самому менеджеру, так и его подчиненным.

Раздел 3. Формы проявления сопротивления изменениям

3.1. Формы проявления сопротивления изменениям

Итак, сопротивление работника изменениям может возникнуть практически на любой стадии развития проекта изменения. Какие формы может оно принимать? Какие факторы, особенности поведения могут свидетельствовать о том, что работники компании явно или неявно сопротивляются переменам?

- Во-первых, это явное или закулисное отрицание плана предлагаемого изменения либо инструментов его реализации, демонстрация негативного отношения к команде реформаторов, ратующих за проведение тех или иных изменений. Оно может выражаться как в форме высказываний и осуждений «линии партии», так и в виде заявления об уходе по собственному желанию.
- Во-вторых, индифферентность, бездействие, следование девизу «моя хата с краю», молчание или намеренное замалчивание своего мнения. Такое поведение может быть продолжительным, и тогда оно пагубно для изменения, однако его не стоит путать с тем, когда работник берет «тайм-аут» для обдумывания своей роли в грядущих изменениях. Для многих из нас иногда нужна пауза, позволяющая адаптироваться к навязываемому «сверху» изменению, к примеру, продумать и взвесить все «за» и «против», а возможно, и разработать свои предложения по улучшению тактики или стратегии изменения.
- Еще одним симптомом наличия сопротивления переменам является **демонстрация некомпетентности**, когда работник намеренно фокусирует внимание агентов либо организаторов изменений на том, что он/она не умеет выполнять операцию либо действие, которые от него требуют новые условия. При этом, как правило, акцент делается не на способностях работника освоить тот или иной инструмент, а именно, на конкретных навыках, отсутствующих в данный момент.
- Часто встречающейся формой сопротивления является **скептицизм**, в том числе:
 - явно или закулисно высказываемое команде организаторов перемен недоверие;
 - запрос/требование подтверждения компетентности/квалификации руководителей проектов изменений.
- Пессимизм или неверие в успех перемен, убежденность, что изменения пойдут не на пользу организации и приведут ее к краху.
- Нетерпение также является одной из форм сопротивления переменам. Вспомните, наверняка Вы сами и Ваши коллеги иногда произносили: «Ах, если бы это было сделано вчера...» или «Ну, если мы не успеем завтра, то все пропало...».
- Еще одной формой сопротивления переменам является слишком быстрое согласие без возражений и какой бы то ни было реакции. Мол, «взвали на меня еще и это, и это, и это... Когда надо сделать? Через полгода? Да я уже через пару месяцев положу заявление на стол». Именно поэтому менеджеру надо быть особенно внимательным к данной форме сопротивления подчиненных и стараться

самому/самой инициировать разговор-обсуждение новых задач, поставленных перед подчиненным.

- Самой заметной формой сопротивления является открытый саботаж, когда работник не хочет выполнять новые для него функции или действия. Такое проявление не заметить сложно — как правило, не составляет труда идентифицировать саботажника, но сложнее работать с «цепной реакцией».
- Открытая или закулисная критика самых различных аспектов планируемых перемен или отношения менеджеров к необходимости организационной трансформации также может быть отнесена к формам сопротивления, согласно М. Армстронгу. Однако, на взгляд автора пособия, здесь речь может идти только о деструктивной критике. Если же сложно провести границу между конструктивной и деструктивной критикой, к критическим высказываниям Ваших подчиненных или коллег необходимо относиться с величайшим вниманием, так как анализ конструктивных возражений — это еще одна возможность для развития перемен и уменьшения риска их несостоятельности.
- Одной из форм сопротивления переменам также считается **умышленное отклонение от стратегического курса**. К примеру, если компания решила повысить свою клиентоориентированность, а руководитель отдела поставок до сих пор убежден, что ему стоит придерживаться стратегии уменьшения издержек, и все усилия подразделения направлены на достижение этой цели. Такое поведение руководителя также можно считать формой сопротивления изменениям. Как правило, такая форма сопротивления может сопровождаться созданием внутрикорпоративных политических течений либо коалиций, стремящихся вынудить компанию изменить курс.
- Вы можете обнаружить, что у отдельных работников либо подразделений снижается производительность и работоспособность, падает качество выпускаемой продукции или услуг, увеличивается количество прогулов без уважительной причины либо (в российских условиях это случается достаточно часто) увеличивается среднее время, проводимое сотрудниками на больничном. Эти факты свидетельствуют о возможном нарастании сопротивления изменениям и также должны заставить Вас задуматься о том, насколько сотруднику по душе планируемые в компании перемены.
- Спутником неумело воплощаемых в жизнь перемен и косвенным свидетельством сопротивления часто являются слухи и домыслы, которые искажают представление работников о желаемом будущем компании и адекватных путях его достижения. Появление такой «дезинформационной» волны свидетельствует, как правило, о недоверии лидеру(лидерам) перемен и неверно выстроенной внутренней PR-кампании в поддержку изменения.
- Среди нас часто встречаются люди, которые демонстрируют, что они являются сторонниками перемен, но в душе считают планируемые перемены угрозой для своего будущего и для организации в целом. Выявить такое скрытое сопротивление очень сложно.

В крупной российской аудиторской компании (650 человек) ряд сотрудников службы персонала занимается подготовкой резюме сотрудников для компоновки пакетов сопроводительной документации к тендерным предложениям. Так как ряд проектов спонсируют международные организации, то резюме готовятся на английском и русском языках в виде отдельных файлов MS Word. Работа носит авральный характер, содержание CV должно согласовываться как с самими сотрудниками (в CV вносится информация о последних проектах, в которых принял участие аудитор), так и с руководителем проекта, который может внести отдельные смысловые дополнения. Компания работает на рынке уже более 10 лет, поэтому на самых лояльных сотрудников существует полтора-два десятка различных резюме на двух языках. Даже найти самое свежее непросто, а выявить особенности проекта, под который оно готовилось, сотрудникам службы персонала еще сложнее, поэтому для подготовки и обновления очередных 20 резюме к часу «Ч» сотрудники вынуждены задерживаться на работе чуть ли не до утра.

Один из сотрудников службы персонала предлагает директору по персоналу сделать работу более технологичной — поместить информацию о сотрудниках в базу данных на базе Oracle с дифференцированным доступом, возможность создания таковой он уже обсудил со службой IT. При этом отпадает необходимость пересылки файлов переводчикам и руководителям проектов — информация может быть внесена или дополнена соответствующими ключевыми персонками прямо в базе данных. Директор по персоналу поддерживает эту инициативу, коллеги инициатора изменения тоже ратуют за создание удобного инструмента, база данных разрабатывается силами сотрудников IT департамента и устанавливается на компьютеры сотрудников службы персонала и переводчиков. Теперь резюме можно представлять в виде различных форм отчетов, которые требуются различным инстанциям, давать самим аудиторам возможность периодически обновлять свои жизнеописания, а не делать это за них, проводя телефонные опросы и внося изменения. Казалось бы, что еще нужно ответственному за подготовку CV сотрудников?

Но для того, чтобы база заработала, туда надо внести начальную информацию, перенести из последних версий «вордовских» файлов, это можно делать уже не в авральном режиме, но работа не простая... Инициатор изменения берет на себя ответственность за подготовку пилотного проекта, так как поступил заказ на подготовку CV 15 человек на русском и английском языках, вводит необходимую информацию в систему, учит переводчиков и руководителя проекта работать с базой данных. Ура, все успели в срок, нареканий по качеству подготовленных CV нет. Инициатор изменения активно старается привлечь своих коллег к работе с базой данных — смотрите, «оно же работает!», но коллеги отмалчиваются или отшучиваются, хотя и подтверждают, что инструмент — полезный и удобный, а когда поступает очередной заказ на большее количество CV, опять берутся за привычные файлы MS Word — мол, не успеем, так как много информации необходимо вводить с «нуля». Опять «ночные бдения», усталость... Инициатору изменения предлагают повышение и переход в другой отдел, на что он соглашается. Созданным инструментом так никто и не пользуется...

3.2. Аргументы сторонников и противников перемен

Хьюберт Рамперсад приводит перечень реплик, которые отличают человека, противящегося переменам, от сторонника перемен. Полагаю, что каждый из Вас его может расширить, исходя из собственного опыта. В любом случае противник перемен старается продемонстрировать свою уверенность в дне вчерашнем, а сторонник — выяснить возможность дальнейшего развития ситуации.

Таблица 2. Перечень типовых фраз, используемых сторонниками и противниками перемен

Реакция человека, сопротивляющегося переменам	Реакция сторонника перемен
<ul style="list-style-type: none"> • Давайте же будем реалистами, стоящими твердо на земле... • Мне непонятно, почему нам нужно что-то менять, и так все идет хорошо... • У нас все и так хорошо получается — почему надо что-то менять? • Мы уже — лидеры рынка... • С организационной точки зрения это абсолютно невозможно... • Мы всегда работали именно так, и у нас не было никаких проблем... • Сейчас мы слишком загружены, чтобы затевать еще и это... • Нам это дорого обойдется — есть ли у нас для этого ресурсы? • Разве это необходимо? Мы уже много раз это пробовали, и ничего не получалось... • Это никогда не будет работать... • Это ничем не обосновано... 	<ul style="list-style-type: none"> • Когда мы собираемся начать? • Как можно больше узнать об этом? • Мы можем попробовать сделать это по-другому. • О чем мы забыли? • Как мы сможем оценить результаты? • Давайте подумаем об альтернативных решениях...

Раздел 4. Методы работы с сопротивлением персонала

4.1. Работа с сопротивлением изменениям

В русском языке мы излишне часто упоминаем слово «борьба», видимо, это досталось нам в наследство от эпохи СССР. На такой же радикальный подход нас настраивает методика анализа «поля сил», предложенная Куртом Левиным (см. рис. 3), где все силы, негативно действующие на изменение, относятся к силам сопротивления.



Рис. 3. Анализ поля сил К. Левина

Если культура компании новаторская, то любое стремление к стабильности может быть воспринято как сопротивление. В подобной ситуации менеджер, управляющий проектом изменения, должен анализировать все проявления сопротивления и кропотливо выяснять его причины, так как любое сопротивление может эхом отозваться во всей организации, в ее подразделении, в отдельных людях. Важно понять, на каком уровне организации возникает сопротивление и в каких симптомах оно выражается, чтобы научиться фокусировать свои усилия в нужном направлении, но ни в коем случае не бороться или воевать с сопротивляющимися.

Как писал Дейв Ульрих, каждому выявленному в организации сопротивлению можно и нужно найти и противопоставить управленческое решение, а страх изменения может и должен привести к выявлению новых возможностей для развития программы перемен.

В сегодняшней литературе по менеджменту рассматриваются следующие апробированные временем типовые подходы к уменьшению сопротивления изменениям:

- обучение, информирование и доверительное общение;
- сотрудничество\вовлечение персонала в процесс планирования и воплощения в жизнь изменений;
- поддержка и помощь;
- переговоры и убеждение на базе четких и полных доказательств, обосновывающих необходимость изменений;
- изменение ряда операционных стратегий (мотивации, компенсации, коммуникации и др.);
- явное и неявное принуждение;
- манипуляция и другие политические приемы.

Рассмотрим приведенные выше инструменты подробнее.

4.2. Работа с сопротивлением изменениям: обучение

Любые перемены в организации требуют от их участников новых навыков, изменения шаблонов поведения, выполнения новых функций и подходов к решению непривычных для участника процесса изменения задач. Научиться выполнять новое для себя или почувствовать, что это возможно, можно с помощью **тренингов или иных форм обучения**. Уже стало привычным, что обязательной частью практически любого консалтингового проекта являются тренинги или обучение на рабочем месте. В одной из недавних работ, посвященных изменениям, предлагается каскадный подход к обучению вовлеченных в процесс изменения работников — обучение «сверху вниз», когда первыми новые инструменты и технологии осваивают руководители, а затем учат своих подчиненных. Таким образом, по организационной иерархии каскадируется процесс обучения, обретая на каждом этапе новую окраску и учитывая особенности деятельности каждого уровня менеджмента, каждого подразделения.

В компании Xerox внедрялась программа повышения качества продукции. Исполнительный директор Дэвид Керн назвал ее Leadership Through Quality (лидерство

через качество). Программа подразумевала каскадное распространение нового отношения к качеству продукции по всей организации согласно модели LUTI (Learn-Use-Teach-Inspect). Сначала менеджеры более высокого уровня изучали новые инструменты, которые могли повысить качество выпускаемой продукции (Learn — ИЗУЧИ), затем они начинали использовать эти инструменты в своей работе (Use — НАУЧИТЬСЯ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ), обучали этим инструментам менеджеров более низкого звена (Teach — ОБУЧИ ДРУГИХ) и проверяли, насколько хорошо данные инструменты используются их подчиненными (Inspect — ПРОВЕРЬ). Механизм подразумевал, что никто не мог приобщиться к программе раньше своего начальника.

Для создания ощущения безопасности у работников полезно закреплять обучающие инициативы, поддерживающие процессы перемен, в планах развития сотрудников. Краткосрочное несистемное обучение или несколько проведенных подряд случайных семинаров могут не поддержать перемены, а, скорее инициировать волну недовольства.

Для того чтобы найти оптимальный ответ на вопрос «Кого же надо учить?», полезно провести анализ заинтересованных в проведении конкретного изменения сторон и возможных форм и направлений обучения, к примеру, в следующем виде (см. таблицу 3):

Таблица 3. Пример анализа потребностей в обучении участников процесса перемен

Семейства заинтересованных в изменении сторон	Направления обучения	Формы обучения
Руководитель отдела снабжения	<ul style="list-style-type: none"> Управление проектами 	Тренинг
	<ul style="list-style-type: none"> Обучение использованию модуля «Управленческий учет» информационной системы ADC 	Общий тренинг и обучение на рабочем месте
Сотрудники отдела снабжения	<ul style="list-style-type: none"> Обучение использованию отдельных функциональных возможностей модулей «Управленческий учет» и «Поставки» информационной системы ADC 	Обучение на рабочем месте
Сотрудники финансовой службы предприятия	<ul style="list-style-type: none"> Обучение использованию отдельных функциональных возможностей модулей «Управленческий учет» и «Поставки» 	Сессия обучения действием совместно с сотрудниками отдела снабжения. В качестве результата обучения разрабатывается регламент взаимодействия

Компания холдингового типа Sioux Valley Health System после нескольких поглощений стала активно претворять в жизнь программы развития лидерского потенциала сотрудников. Основной целью программы была минимизация сопротивления работников — представителей различных организационных культур, — формирование единой культуры — катализатора организационных изменений — и формирование кадрового резерва на управленческие позиции — около 250 работников (всего работников — 10 000).

Учебные сессии представляли собой диалог по поводу корпоративных изменений, стимулирующий развитие культуры командной работы и общего видения будущего организации. Группы из 24 человек разных должностей и специальностей — врачи, сиделки, бухгалтеры, менеджеры — собирались один раз в месяц и обсуждали возможности, стоящие перед компанией. Между очными сессиями они изучали и готовили информационные тематические материалы, что также занимало 8-16 часов в месяц. Темы для обсуждений были связаны с вопросами лидерства и включали:

- межличностные отношения;
- сценарное планирование;
- организационное развитие;
- мотивацию и др.

Каждая группа была поделена на 4 команды по 6 человек для того, чтобы к завершению программы каждая из них разработала стратегическую инициативу и подготовила бизнес-план ее реализации, обосновав необходимость и привлекательность такого управленческого решения. Итоговые проекты были представлены комиссии, состоявшей из топ-менеджеров и внешних экспертов, был проведен конкурс лучших работ с вручением ценных призов. Участие в учебной программе способствовало не только повышению удовлетворенности персонала компании, что было проверено с помощью опросов, но и должностному повышению наиболее талантливых учеников.

4.3. Работа с сопротивлением изменениям: информирование

Информирование также является одним из самых мощных инструментов предупреждения сопротивления.

К примеру, если Вы пригласите в свою организацию представителя компании, в которой уже проходили подобные перемены, и он расскажет, как с успехом завершился процесс перемен, как работники научились делать новое или даже мыслить по-новому, это прибавит уверенности в завтрашнем дне и Вашим подчиненным. А ведь так часто «стратеги от бизнеса» забывают, что информацией о возможностях развития бизнеса владеют только они, и пребывают в полной уверенности, что другие работники также глубоко осведомлены о конкуренции в отрасли, юридических ограничениях и т.д. Представим себе, что в организации запускается инновационный проект, который еще нигде и никогда не реализовывался, и нет возможности рассказать о наилучших практиках воплощения подобных проектов в других державах либо отраслях. Тут только доверительное общение и вселение уверенности в силах и потенциале каждого участника перемен позволит достичь требуемых инновационных высот.

Попробуйте сопоставить поведение Ваших подчиненных или коллег с поведением подростка, который на все Ваши посылы «Сделай» сыплет мириадами «Нет», чувствуя свою слабость или некомпетентность, но не желая ее показывать. Сегодня примеры из

жизни других подростков вряд ли будут настолько действенными, как доверительное общение.

Информирование всех заинтересованных сторон о каждой стадии процесса перемен крайне важно, будь то негативная или позитивная информация. Даже молчание может быть воспринято как информационное послание. Наиболее сложный период изменения, когда информированию необходимо уделять необычайное внимание — это старт перемен. Здесь ни в коем случае нельзя перекладывать с менеджерского плеча этот груз на службу внутреннего PR или управления персоналом — только непосредственный руководитель может и должен взять на себя ответственность за транслирование идеи перемен своим подчиненным. Не грех вспомнить, что в «пирамиде Маслоу» вторая по высоте ступень называется «потребности в безопасности», и что именно эти потребности выходят на первый план, когда люди пытаются найти себе новое место под солнцем в эпоху перемен. Приведу цитату из статьи Джинни Дак «Управление изменениями: в поисках баланса»:

«Эффективный информационный обмен особенно важен в период запуска программы преобразований, когда слухи начинают распространяться с безудержной быстротой. Необходимо, чтобы информация, которая доводится до сотрудников, была понятна и недвусмысленна — и многократно повторялась для лучшего усвоения. Главное правило коммуникации: если ты чувствуешь, что тебе уже надоело о чем-то бесконечно говорить, значит, твоя мысль, наконец, начинает доходить до аудитории».

4.4. Каналы эффективной коммуникации перемен

Джон Уолтон в своей монографии рекомендует, к примеру, придерживаться следующих правил использования различных каналов коммуникаций (см. рис. 4).

Учитывая общую тенденцию глобализации бизнеса, насыщенные коммуникации, необходимые для проведения комплексных изменений, бывает не просто реализовать. К примеру, если Ваша штаб-квартира в США, а филиалы — в Европе или Азии, тогда проведение даже видеоконференции потребует от штабных «топов», чтобы они встали пораньше либо легли попозже, иначе соответствующее сообщение придется транслировать либо в нерабочее для филиалов время, либо в записи, что сразу снизит эффект такого взаимодействия.

Информационное сообщение об изменении, успехах или проблемах изменения может быть передано и оформлено самыми различными способами — в виде офисных принадлежностей, отражающих корпоративную модель изменения, в виде корпоративных листовок или стендов и т.д.

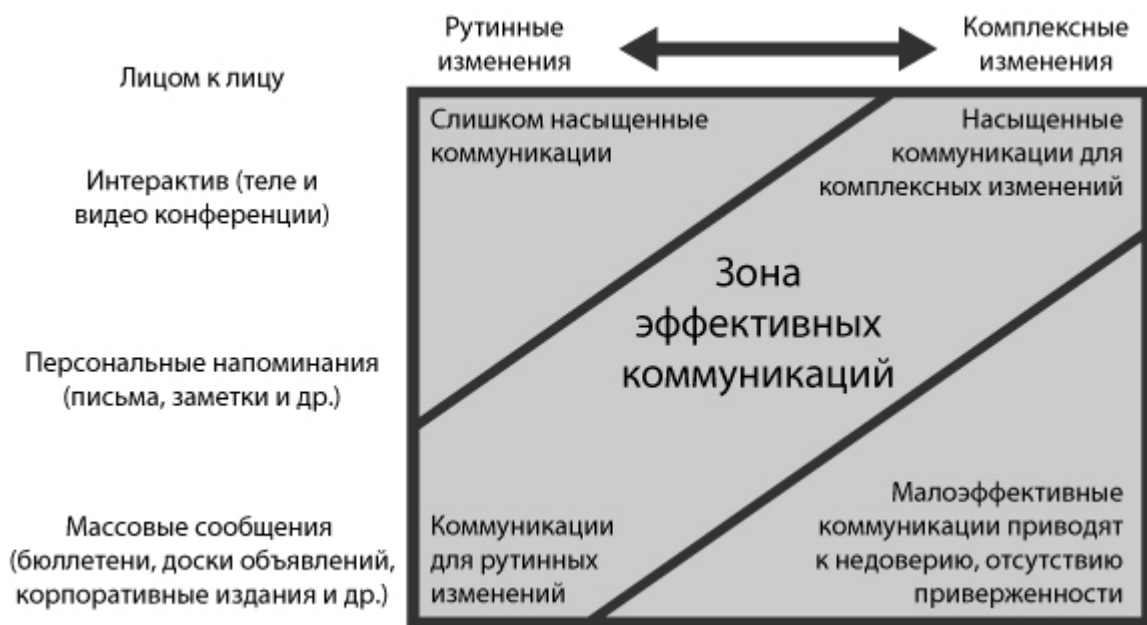


Рис. 4. Предупреждение сопротивления: зона эффективных коммуникаций

Пример: Джинни Дак описывает следующий случай: «В компании планировалась смена корпоративной информационной системы. Руководитель отдела ИТ, признавший, что огромная ответственность за этот шаг, в первую очередь, ляжет на его подразделение, заказал для своих подчиненных футболки большого размера, которые можно было носить поверх рабочей одежды. На груди красовалась надпись «Да, это нелегко», а на спине — «Но у нас все получится».

4.5. Коммуникация перемен: диалог или дебаты?

Очень часто в практике российского бизнеса любое информирование работников выглядит как директива сверху: «Да будет так». Такой подход подавляет инициативу снизу и лишает менеджмент компаний возможности подключить интеллектуальный потенциал работников к разработке планов и программ реализации изменения. Если Вы будете сторонником или проводником изменений в Вашей компании, попробуйте обнародовать не план изменения, а первую редакцию или черновой вариант, тем самым приглашая работников к обсуждению проекта и сотрудничеству. Таким образом, Вы получите не только новые возможности развития курируемого Вами проекта, но и самых внимательных аудиторов предлагаемых планов и программ. Старайтесь в коммуникациях отойти от столь привычного для нас стиля дебатов и перейти к стилю диалога. Проанализируйте приведенную ниже сопоставительную характеристику этих двух полярных стилей общения (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Сравнительная характеристика дебатов и диалога

Дебаты	Диалог
Подразумевают наличие единственного верного ответа/решения	Каждый человек может внести свой вклад в формирование правильного ответа/решения
= сражение за победу, где каждая из сторон доказывает, что противник не прав	= сотрудничество, где каждая из сторон вносит свой вклад в общее дело и достигает общего понимания
Защищается своя позиция	Принимается, что мнения других могут усилить свою позицию
Поиск слабых мест в позиции противника	Поиск сильных решений и аргументов в позициях других участников
Увенчание лаврами победителя подавляет дальнейшее обсуждение вопроса	Формальное окончание дискуссии-диалога не означает ее завершения
В завершении — голосование/решение для утверждения позиции победителя	В завершении — анализ новых возможностей

План коммуникации перемен

При работе с планом коммуникаций, разрабатываемым в целях поддержки изменений, полезно для себя определить ответы на следующие важные вопросы.

- Кто войдет в команду по построению плана коммуникаций?
- Что есть наша целевая аудитория?
- О чем мы хотим ей рассказать?
- Когда надо донести необходимую информацию?
- Каким должен быть контент/содержание нашего информационного посыла?
- Кто будет транслировать эту информацию?
- Какие каналы лучше использовать?
- Как мы удостоверимся, что план коммуникаций выполняется?
- Как мы поймем, что нас правильно поняли?

Мы стали очень часто прибегать к электронным коммуникациям, но они, к сожалению, мешают нам передавать эмоции и вселять уверенность в наших собеседников. Не игнорируйте такие инструменты коммуникаций как личные встречи и проблемно-ориентированные семинары и сессии, они помогут Вам создать атмосферу доверия и сотрудничества среди Ваших подчиненных и соратников. Старайтесь побеседовать и обсудить планы перемен и программы их реализации с как можно большим числом Ваших подчиненных и «равных по званию», в том числе и потому, что они Вам будут задавать вопросы, которые Вы сами, возможно, себе и вышестоящим спонсорам изменения еще не задали. В последнее время в литературе часто муссируется тема визуальных коммуникаций — старайтесь использовать не только устное или печатное слово, используйте также и визуальные образы — модели, схемы.

Полезно также составлять план коммуникаций, к примеру, как это продемонстрировано в таблице 5:

Таблица 5. Пример плана коммуникаций изменения

Целевая аудитория	Содержание сообщения	Канал коммуникации	Основной коммуникатор	Фев	Март	Апр	Май	Июнь	Июль
Топ-менеджеры		Совещание	Генеральный директор	■					
		Совещание	Совет директоров		■				
		Совещание	Совет директоров			■			■
		Семинар-мастерская	Совет директоров				■		
Менеджеры среднего звена		e-mail	Генеральный директор	■					
		Совещание	Руководитель подразделения		■				
		Совещание	Руководитель подразделения			■			■
		Сессия обучения действием	Руководитель подразделения					■	
Сотрудники		e-mail	Генеральный директор	■					
		Совещание	Менеджер среднего звена		■				
		Совещание	Менеджер среднего звена			■			■
		Семинар-мастерская	Менеджер среднего звена						■

■	Введение
■	Какова стратегия нашего изменения?
■	Как мы работаем сейчас и будем работать завтра?
■	Какова моя роль?

4.6. Модель зон общения С. Боумана

В середине 90-х С. Боуман предложил следующую модель, с помощью которой продемонстрировал, что все мы охотно обсуждаем то, что лежит на поверхности, а самые существенные вещи обходим стороной при общении и взаимодействии. И для того, чтобы узнать истинное отношение собеседника к происходящему, необходимо войти в зону дискомфорта общения, иначе самое важное так и останется не обсужденным (см. рис.

5).

Джон Коттер настаивает, что одно и то же сообщение о видении или ином аспекте изменений должно быть озвучено несколько раз — «только тогда работники поверят, что это не каприз руководства, а серьезное намерение». Не могу с ним не согласиться — для осмысления и принятия нового необходимо обдумывание и время, особенно тогда, когда люди сопротивляются новому, время, чтобы осознать, есть ли для тебя место под солнцем в новом мире.



Рис. 5. Модель зон общения С. Боумана

Мос Кантор доказывает, опираясь на данные проведенных ею исследований, что сопротивление, вызванное искусственным обособлением команд разработчиков инноваций и работников основных подразделений, можно минимизировать, наладив соответствующие коммуникации. В отдельных случаях информирование внешней для команды инноваторов среды может быть одной из основных задач подобного образования. Однако без участия топ-менеджмента в продвижении инновационных идей внутри компании, организации коллективных обсуждений новых бизнес-проектов и стимулирования неформальных кросс-функциональных взаимодействий такие инициативы также чаще всего обречены на провал.

4.7. Работа с сопротивлением: сотрудничество, вовлечение, помощь и поддержка

В целях предупреждения ожидаемого сопротивления, пожалуй, одним из наиболее действенных методов можно считать вовлечение персонала еще на этапе планирования изменения, чтобы работники смогли воспринять его как «свое выстраданное», а не навязанное сверху.

Пример: Несколько лет назад на одном крупном машиностроительном предприятии к процессу разработки новой стратегии целенаправленно была подключена группа

«золотой молодежи», представлявшая собой кадровый резерв на управленческие позиции линейного уровня. Незашоренность и креативный потенциал такой группы позволил руководству обрести как устойчивую опору планируемому процессу перемен в молодежной среде организации, так и свежие идеи по развитию существовавшего еще с советских времен бизнеса.

Дейв Ульрих приводит примеры, когда для успеха изменения было необходимо сотрудничество не только с работниками предприятия, но и с клиентами — потребителями услуг или товаров организации, и с поставщиками, и с членами семей работников. Ведь только клиент может рассказать и убедить работника в том, какой товар или услуга представляются ему наиболее привлекательными, какую информационную или иную поддержку он ожидает получить от компании-производителя. Такое взаимодействие может оказаться во сто крат убедительнее директивы топ-менеджера.

Пример. В компаниях Marriott и Cargill супругов-сотрудников приглашают на некоторые общие собрания коллектива, посвященные возможным путям развития компаний. Разумеется, стратегически значимая информация остается за рамками этих встреч, но сотрудники совместно с членами их семей заранее анализируют, как изменения могут повлиять на их жизнь, и адаптируются к переменам.

Помощь и поддержка в трудные времена перемен чрезвычайно важна и, на мой взгляд, не должна ограничиваться исключительно аспектами профессиональной деятельности, но, в том числе, и затрагивать вопросы баланса личной жизни и работы, методов преодоления стресса и перенапряжения, так как любой новый проект требует дополнительной энергии от его участников. Здесь хочу привести пример, который напрямую не связан с процессом перемен в отдельной организации, но в плане личной реакции объекта изменения на перемены во многом подобен ему.

Пример. В российском подразделении одной из компаний «большой четверки» у каждого нового сотрудника, в особенности, решившего перейти в консалтинг из реального сектора экономики, есть несколько наставников, один из которых, чаще всего, непосредственный руководитель или кто-то из более опытных консультантов, отвечает за профессиональное развитие подчиненного и его «вхождение» в команду, другой же — как правило, из другого подразделения — обсуждает с работником вопросы, не касающиеся профессионального поля. Работа в консалтинге обычно более насыщена, нежели в реальном секторе. Она требует развития навыков переговоров и адаптации к условиям работы в различных проектных командах и регионах, подразумевает практически постоянные командировки, поддержку и помощь в разработке личной стратегии развития и поведения человека в компании. Поэтому передача личного опыта — как справляются с такими нагрузками и ситуациями? — очень важна. Такая многосторонняя помощь позволяет новому сотруднику адаптироваться к непривычным для него условиям и создает ощущение безопасности.

Формы поддержки сотрудников могут быть самыми разными — вплоть до поиска нового рабочего места для работников, которые при условии успеха перемен остаются «не у дел», ведь сокращение персонала отрицательно влияет как на тех, кто уходит, так и на тех, кто остается. Интересный пример приведен в одной из книг Дейва Ульриха:

Пример. В компании Intel была введена программа увольнения «непродуктивных» сотрудников, при этом в подразделении увольнялся непродуктивный сотрудник, а оставшимся предлагалось увеличить производительность и отдачу, в компании это называлось «решение проблемы на 125%». Однако скоро стало понятно, что программа негативно влияет не только на уходящих, но и на остающихся.

Тогда в Intel разработали специальную программу для улучшения ситуации, связанной с негативной реакцией персонала на увольнения сотрудников с низкой производительностью труда. Специальный фонд размером 10 млн. долл. использовался для переподготовки и трудоустройства увольняемых сотрудников. Разветвленная глобальная структура корпорации позволяла найти практически для каждого из них новое место работы в структуре Intel, где многие сотрудники «находили себя» и становились «высокопроизводительными». В результате удовлетворенность персонала в компании значительно возросла.

Одной веры инициатора изменения в его успех бывает мало для того, чтобы в организации была набрана «критическая масса» сторонников изменения, необходимая для его успешного завершения. Особенно на начальном этапе для того, чтобы люди отказались от вполне устраивающего их статус-кво, и не старались вернуться к столь милому и, казалось бы, для них комфортному прошлому, необходимо собрать коллекцию доказательств и весомых аргументов «за перемены». Это могут быть свидетельства об обнаружении предвестников возможного кризиса — падение прибыли, уменьшение доли рынка, рост количества жалоб потребителей, не вызывающая сомнений информация об изменении ситуации на рынке, шагах конкурентов, изменении политической конъюнктуры и т.д. Столь же важно нарисовать убедительную картину будущего, в котором будет место каждому конкретному подразделению, пусть даже в новой для него ипостаси, каждому конкретному работнику.

4.8. Работа с сопротивлением: каскадирование изменения

Распространенная ошибка многих организаторов изменений — ограничение демонстрацией только «генеральной линии партии». В одной из своих последних статей Розабет Мос Кантор, эксперт и преподаватель Гарвардской школы бизнеса, пишет о том, что каждый масштабный проект изменений должен поддерживаться несколькими проектами среднего уровня, которые, в свою очередь, поддерживаются мини-проектами на уровне проектных групп или команд (см. рис. 6). Лишь тогда каждому работнику будет понятно его место в проводимых компанией переменах, он будет ощущать всю весомость своего вклада в успех своей компании и уверенность в завтрашнем дне. Так, к примеру, проект по внедрению системы управления по целям и показателям (масштабный проект) будет идти очень туго, если в компании не построена система управленческого учета, не автоматизирован процесс сбора информации, не выстроена система компенсации (проекты среднего уровня), которая делает значимыми для каждого сотрудника разрабатываемые в рамках проекта показатели результативности деятельности.

Более того, «Инновационная пирамида» подразумевает, что самые масштабные проекты перемен продвигаются в компании «сверху вниз», а вот мини-проекты или отдельные инновационные инициативы формируются «снизу вверх», таким образом у работника

возникает чувство причастности к реализации судьбоносных для компании решений — изменение становится не навязанным сверху, а своим, выстраданным, «родным», если так можно сказать. Такой подход не только позволяет уменьшить сопротивление и приобрести новых сторонников изменения, но и порой приводит к удивительным результатам, когда инициатива «снизу» приводит к самым неожиданным для бизнеса в целом результатам (вспомним хотя бы, как были изобретены цветные клеящиеся стикеры Post-It в компании 3M).



Рис. 6. Модель Инновационной пирамиды Розабет Мос Кантор

«Каскадируя» или «препарируя» макроизменение, мы заменяем растяжимые (stretch) несколько аморфные цели преобразований краткосрочными SMART-целями, постепенное достижение которых приводит к быстрым осязаемым результатам — удачам, маленьким победам, которые обеспечивают общий положительный настрой и эмоциональный подъем участников процесса перемен.

4.9. Работа с сопротивлением: переговоры, манипуляция и кооптация

Вот что пишет Дж. Дак относительно любого организационного преобразования: «Руководство не может навязать сотрудникам необходимое восприятие новых идей, но оно всегда **манипулирует** их поведением, пытаясь вызвать нужный отклик. Это звучит грубо, но это так. Однако эмоции — это реальная сила, и «установка на победу» имеет большое значение, поэтому необходимо уделять большое внимание пропаганде инноваций». Представьте себе харизматичного лидера в компании с патриархальной мотивацией, и Вы поймете, что в приложении к процессу перехода организации в принципиально новое состояние манипуляция не есть синоним слова «плохо» — это один из способов вселить в людей уверенность и на уровне эмоций создать ощущение опоры и стабильности в достаточно туманном для них завтра.

Если лидер перемен выявил активно сопротивляющихся работников, то он может также использовать переговоры или торг в целях достижения цели трансформации противника в сторонника. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, спектра функций, действий и т.д. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения— сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим и достаточно рискован, так как лидер перемен может сам стать объектом шантажа.

В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи манипуляций: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке. К примеру, редко владелец достаточно успешной компании сообщает своим подчиненным о желании продать компанию до того, как был найден хотя бы один потенциальный покупатель, и старается обозначить более привлекательные и не угрожающие стабильному существованию работников цели как, к примеру, «Повышение прибыльности бизнеса» и т.д.

Термин «кооптация» подразумевает, что отдельному работнику — как правило, формальному или неформальному лидеру — предлагается желаемая роль в планируемом процессе изменений. При этом рекомендации и советы кооптируемых выслушиваются, но не всегда воплощаются в жизнь. Такая тактика поведения с сопротивляющимися, с одной стороны, не требует существенных затрат, но может привести к тому, что кооптируемые «почуют подвох», и последующая реакция как самих кооптируемых, так и их сторонников может стать крайне отрицательной.

4.10. Работа с сопротивлением: изменение операционных стратегий

«Управление изменениями скорее следовало бы сравнить с поддержанием равновесия подвижной конструкции».

Дж. Дак

Сопротивление на организационном уровне, как правило, связано с тем, что отдельные подсистемы управления или менеджерские «инструменты» становятся не катализаторами, а препятствиями к изменению. Представьте себе несколько шариков (подсистем управления), связанных друг с другом пружинками (связями). Если Вы передвинете один шарик, остальные не смогут остаться на своих местах и изменят свое положение — таким образом, в равновесии система будет уже совсем иной. Также и любое организационное изменение, преимущественно сфокусированное на одной из подсистем управления, неминуемо затронет и другие, в противном случае организация будет стремиться вернуться назад к тому состоянию, в котором она была в равновесии ранее, то есть сопротивляться переменам.

Именно поэтому специалисты в области управления изменениями рекомендуют использовать для оценки возможностей и тактики проведения в жизнь изменений такие уже известные Вам модели как EASIER и 7S, позволяющие менеджеру, планирующему

запуск нового проекта изменений в компании, провести анализ и ответить на следующие вопросы:

- Какие управленческие системы и инструменты способствуют успеху бизнеса сегодня?
- Какие из них будут способствовать, а какие — препятствовать реализации планируемых перемен завтра?
- Каким образом необходимо изменить те подсистемы управления, которые являются «тормозами» перемен?

Практически все исследователи организационных перемен сходятся на том, что наиболее существенными «тормозами» при реализации изменений могут стать:

- система вознаграждений;
- система коммуникаций;
- системы подбора и обучения персонала;
- организационная структура;
- отдельные бизнес-процессы.

Именно поэтому при планировании и воплощении в жизнь масштабных проектов изменений крайне необходим пересмотр основных управленческих инструментов, используемых в организации или той части организации, в которой планируются изменения.

4.11. Работа с сопротивлением: явное и неявное принуждение, отказ от совместного похода в будущее

По мнению Джона Коттера, «самым серьезным препятствием следует считать боссов, которые отказываются меняться сами и предъявляют к подчиненным требования, не совместимые с целями реформ». Как правило, такое умышленное отклонение от курса является причиной серьезных организационных неудач и/или внутрикорпоративных междоусобиц, и должно быть устранено путем принуждения либо даже увольнения соответствующего менеджера. Давайте рассмотрим пример, приводимый тем же Д. Коттером и описывающий, как бездействие первых лиц в отношении «менеджера-диверсанта» может привести к краху перемен:

Пример: Начавшиеся на «ура» изменения в крупной компании постепенно сошли на нет, так как главе крупнейшего подразделения компании позволили разрушить все, что было создано на первом этапе изменения. На словах он уверял всех в приверженности преобразованиям, но на деле он и свое поведение не корректировал, и своих подчиненных не стремился менять. Он не поощрял выдвижение незаурядных идей. В какой-то степени, видимо, он просто не верил в успех перестройки и видел в нововведениях угрозу своему положению — боялся, что не будет способен обеспечить необходимый уровень операционной прибыли и реализовать задуманные руководством изменения. И хотя другие руководители полностью одобряли намеченные преобразования, они практически ничего не сделали, чтобы нейтрализовать этого

единственного человека, блокирующего их. Их мотивы были неоднозначными. В-первых, менеджмент компании прежде никогда не сталкивался с подобными проблемами, кроме того — многие просто боялись этого влиятельного человека, а генеральный директор боялся потерять талантливого менеджера. В итоге все обернулось полным провалом: менеджеры низшего звена сделали вывод, что высшее руководство попросту обмануло их, уверяя в приверженности новым идеалам, в коллективе росли циничные настроения, и реформаторские усилия потерпели крах.

4.12. Работа с сопротивлением: сила примера и внимание к символам

Как Вы уже знаете, для успеха изменения очень важно найти и продемонстрировать так называемые маленькие победы. Скорее всего, первыми смогут добраться до очередной вершины искренние приверженцы перемен, которые будут где-то жертвовать своим личным временем, где-то быстрее находить решения возникающих на пути изменения проблем. Особенно при внедрении технологических новшеств очень важен успех первопроходца, который продемонстрирует, что задача решается и ее решение не приводит ни к каким катастрофическим последствиям. Умение найти и вознаградить вовремя таких людей позволит сомневающимся перевести в категорию «поборники», а противящихся переменам — хотя бы в категорию «сомневающиеся».

Важные для работников символы также не могут быть «пущены по боку» или просто проигнорированы. Приведу пример, описанный Норманом Августином в статье «Реорганизация отрасли: история выживания компании Lockheed Martin»:

Пример: «Когда мы разместили штаб-квартиру вновь образованной компании Lockheed Martin в здании, которое прежде занимала компания Martin Marietta, то попросили всех покинуть свои рабочие места и начали распределение кабинетов «с нуля». Мы не хотели, чтобы создалось впечатление, будто кого-то понизили в статусе, или что одни сотрудники важнее других. Эта акция имела большое значение. Именно поэтому мы в компании Lockheed Martin стремимся рассматривать приобретение компании как объединение равных. Позиция «Мы Вас купили» губительна для корпоративного развития».

4.13. Работа с сопротивлением: чувство юмора и эмоции

Как известно, это шестое чувство может выручить в разных ситуациях. При управлении организационными преобразованиями возникает напряжение, связанное и с необходимостью овладения новыми навыками, и с более высокой ответственностью, и, тем более, с массовыми увольнениями. Чувство юмора поможет снизить общую напряженность, выявить скрытые проблемы, построить продуктивный диалог. Настолько же полезно бывает иногда дать волю эмоциям, которые мы привыкли сдерживать на службе.

Джинни Дак приводит следующий любопытный пример:

Пример: «Руководитель проекта перемен решил каждый вторник и пятницу проводить встречи со своими сотрудниками и основными заинтересованными лицами из других отделов. Первые 15 минут сотрудники проводили в «Городе вздохов» — жаловались и

рассказывали, как ужасно их положение. В следующие 15 минут встреча превращалась в собрание хвастунов: сотрудники должны были рассказать о своих маленьких победах — о том, какие новые методы и инструменты они освоили, как им удалось заинтересовать клиентов или обратить трудности в достижения. Единственное условие: каждый сотрудник как минимум раз в неделю должен был присутствовать и на собрании жалобщиков, и на собрании хвастунов».

4.14. Руководитель как ролевая модель

Предположим, что заводик, функционировавший еще в советские времена, купил прозападноориентированный олигарх, понимающий, что производитель сейчас в России сможет выжить только в том случае, если сможет организовать клиентоориентированное производство. Можете ли Вы себе представить 65-летнего директора заводика, прослужившего на нем лет 40, которому придется воплощать в жизнь новую стратегию? Сможет ли он перестроиться «на новый лад»?

Думаю, что у многих из Вас перед глазами встают примеры руководителей, которые на словах декларировали приверженность курсу на уменьшение затрат, а свой кабинет оборудовали дубовыми антикварными письменными столами, инкрустированными перламутром, и, задерживая выплаты работникам, покупали на организацию новую драгоценную четырехколесную игрушку «для обеспечения представительности первого лица». Такое поведение, как правило, не вызывает ничего кроме недоверия и неверия в провозглашаемые руководством организации цели и ценности.

Более того, в России, к примеру, где до сих пор в организациях часто главенствует патриархальная мотивация, подражание и преданность уважаемому (любимому, великолепному) руководителю, избравшему тот или иной курс, может обернуться как благом (когда поведение руководителя коррелирует с реализуемыми в компании изменениями), так и бедой для организации в целом (если руководитель примыкает к политическому течению, противящемуся «генеральной линии партии»).

При делении организационного сообщества на поборников перемен и сопротивляющихся очень опасен подход «Эти — черные, а эти — белые». Консалтинговый опыт автора пособия показывает, что во многих случаях руководители, будучи даже двумя руками «за» то или иное видение будущего организации, в которой они работают, понимают, и, соответственно, транслируют это видение своим подчиненным по-разному. Здесь, как правило, и бывают полезны внешние консультанты, позволяющие не столько ярко и ясно сформулировать это самое видение, но и максимально детализировать и проговорить его, чтобы вся команда «топов», к примеру, под «Лидерством на рынке» понимала уже конкретные стратегии поведения, взаимодействия с потребителями, другими заинтересованными сторонами и т.д. Если такое единодушие не возникает, получается крыловская ситуация с лебедем, раком и щукой, где подчиненных каждого из трех персонажей можно счесть сопротивляющимися. Поэтому очень важно добиться единого понимания всеми топ-менеджерами сформулированного видения будущих результатов перемен, порой это удается только с участием внешних фасилитаторов (тренеров), позволяющих выделить неявные разногласия.

4.15. Политические приемы и манипулирование

Целый ряд авторов доказывает, что для успеха организационных преобразований не стоит брезгать в отдельных случаях и **политическими приемами, к примеру, манипулированием**. Джон Коттер в своих работах приводит даже ряд примеров, когда желание руководителя организации лишить работников самоуспокоенности и преодолеть инерцию компании приводило к тому, что руководство имитировало возникновение серьезной кризисной ситуации, в том числе, имевшей определенные экономические последствия. Приведем небольшую цитату из статьи Д. Коттера «Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка»:

«Важно, по словам одного бывшего генерального директора одной крупной европейской компании, «убедить сотрудников, что ничего не менять — еще опаснее, чем рисковать, осуществляя изменения».

Один генеральный директор умышленно спровоцировал крупнейший финансовый провал за всю историю своей компании, в результате чего даже на бирже возникла паника. А новый руководитель подразделения заказал консалтинговой компании исследование удовлетворенности потребителей (чего раньше не практиковалось), прекрасно зная, что результаты будут, мягко говоря, разочаровывающими. Затем он сделал заключение экспертов достоянием общественности».

4.16. Работа с противоборствующими убеждениями

Работа с противоборствующими убеждениями работников также необычайно важна, так как, сочтя их саботажниками, Вы можете потерять и ценных работников, и искренних сторонников перемен. Р. Киган и Л. Лейхи предлагают следующий способ выявления таких убеждений: нескольким добровольцам предлагается провести открытый самоанализ. Участники подобной беседы, проводимой под руководством опытных модераторов-психологов, убеждаются, что и у их самых блистательных коллег есть противоборствующие убеждения.

Выявить такие убеждения можно с помощью следующих последовательно задаваемых вопросов.

- Что, на Ваш взгляд, нужно изменить в Вашей работе, чтобы Вы могли достичь лучших результатов и более высокой удовлетворенности?

В ответ на этот вопрос часто звучат жалобы, к примеру: «Мои подчиненные никогда не говорят мне, что что-то угрожает проекту, которым я руковожу, если я не спрошу об этом первый». Как правило, именно жалобы свидетельствуют о том, что респондента что-то очень глубоко волнует и беспокоит. Когда жалобы озвучены, задается следующий вопрос.

- Из каких убеждений Вы исходите, когда жалуетесь?

Здесь обычно озвучиваются сами убеждения, но как бы пафосно они не провозглашались (к примеру, «Я — поборник доверительного и открытого общения»), далее необходимо выявить то, что мешает людям им следовать, поэтому задается следующий вопрос.

- Что из того, что Вы делаете (или не делаете) мешает Вам более полно воплотить в жизнь свое убеждение?

К примеру, Ваш респондент ответит Вам: «Я ужасно злюсь и раздражаюсь, когда слышу плохие новости». Здесь важно быть предельно внимательным, чтобы выявить истинные барьеры и противоречия, поэтому необходимо помочь человеку связать особенности поведения человека и скрытые страхи, связанные с правильным с его точки зрения поведением. Это помогает сделать следующий вопрос.

- Ощущаете ли Вы тревогу, дискомфорт или безнадежный страх, когда ведете себя правильно?

На этот вопрос, к примеру, может последовать следующий ответ: «Я все время боюсь услышать о том, что выявлена проблема, которую я не смогу решить сам». Далее — задача фасилитатора вернуться в позитив, это можно сделать, задав следующий вопрос.

- Какие неприятные последствия Вы стараетесь предотвратить своим поведением?

Именно этот вопрос позволяет сформулировать само противоборствующее убеждение, к примеру, «Полагаю, что мне не нужно и знать о проблемах, которые я решить не в силах».

В отличие от осознанных, демонстрируемых открыто убеждений, которые, как правило, связаны с достижением высоких и благородных целей, противоборствующие убеждения — это область, которая может быть затронута только очень деликатно, так как, как правило, свидетельствует об уязвимости человека, ими обладающего. Согласно Боумену, при выявлении их мы уже входим в область не просто некомфортного общения, но базовых установок — глубоко личного и сокровенного, поэтому работать с ними непрофессионалу просто опасно.

Заключение

Описанные в данном учебном пособии методы работы с сопротивлением персонала изменениям представляют собой коллекцию решений, которые Вы можете использовать, когда Вам придется играть роль и инициатора, и реализатора перемен. Единственное, что бы хотелось посоветовать, — не увлекаться одним каким-либо методом и стараться использовать их все, выбирая наиболее действенные в зависимости от ситуации в Вашей компании.

В заключении предлагаю Вам посмотреть на формулу, предложенную Джекобсом и адаптированную Риком Маурером, которая достаточно ярко демонстрирует значимость работы с сопротивлением при управлении изменениями:

$$SD \times V \times FS > R = SC$$

где:

- SD (status quo dissatisfaction) — разделяемая большинством работников неудовлетворенность status quo;

- V (vision) — видение (или четко сформулированные цели, ожидаемые результаты, образ «желанного будущего»);
- FS (First Steps) > R (Resistance) — первые шаги изменения должны быть **более действенными, нежели сопротивление**;
- SC — успешное изменение (successful change).

Единственное, с чем бы я поспорила, — это то, что необходимо учитывать только первые шаги изменения, полагаю, что до того, как изменение станет вчерашним днем, любой шаг изменения должен делаться с оглядкой на возможное сопротивление, иначе можно начать «за здравие», а закончить «за упокой». Успешное изменение потому и может быть названо успешным, что оно преодолело все барьеры и сложности, которые могут возникнуть на любом этапе.

И еще одно существенное замечание хотелось бы повторить. Работа с сопротивлением изменениям — это кропотливый труд не специалиста по управлению персоналом, а каждого менеджера, чье подразделение либо проектная группа вовлечены в процесс перемен.

Глоссарий

К

Кооптация

предложение отдельному работнику сыграть определенную и заманчивую для него роль в планируемом процессе изменений, при этом кооптирующий осознает, что предоставление данной роли не является серьезным и значимым действием, вводя кооптируемого, по сути, в заблуждение.

Список литературы и Интернет-ресурсов

Список рекомендуемой литературы

1. Муа А., Стефен Б., Энди Б. и др. Мастерство менеджмента. Более 1200 практических советов по управлению на каждый день. М.: Росмэн-Пресс, 2004.
2. Дак Дж., Монстр перемен: примеры успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Корпоративная культура и управление изменениями. \ \ Сборник «Классика Harvard Business Review». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Роббинз С.П., Коултер М. Менеджмент. М.: Вильямс, 2007.
6. Коттер Дж. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
7. Управление изменениями. \ \ Сборник «Классика Harvard Business Review». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Ульрих Д., Эффективное управление персоналом. М.: Вильямс, 2007.
9. Burke, W Organisation Development: A Process of Learning and Changing. Reading Mass: Addison-Wesley. 1992.
10. Gerson M., Moving Beyond Debate: Start a Dialogue, McKinsey Quarterly, 22/05/06.
11. Howard R., CEO as organizational architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire, Harvard Business Review, September-October, 1992.
12. Kotter J.P., Leading change, Harvard: Harvard business school press, 1996.
13. Mos Kantor Rosabeth, Innovation: the classic traps, Harvard Business Review, November 2006.
14. Walton J. Strategic human resource development, Harlow: Pearson Education limited, 1999.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

<http://www.beyondresistance.com/index.htm>

Англоязычный ресурс, посвященный управлению изменениями, причинам сопротивления изменениям и эффективному преодолению этого сопротивления.