

АРЬЕ ГОТСДАНКЕР

---

# Бизнес-психология

---

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ ВСЕГДА  
ПРОТИВ ИЗМЕНЕНИЙ



Арье Готсданкер

**Бизнес-психология:  
почему сотрудники  
всегда против изменений**

«Издательские решения»

## **Готсданкер А.**

Бизнес-психология: почему сотрудники всегда против изменений / А. Готсданкер — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-742106-9

Данная книга посвящена проблемам изменений в корпорациях, от внедрения новых ИТ-систем до проектов организационного развития, корпоративной культуры, вплоть до вопросов лидерства в компаниях. В книге рассматриваются основные теории управления изменениями, консалтинговые практики, техники влияния и предлагается собственная модель работы с изменениями. Помимо этого, в книге затрагивается и проблема личностных перемен и изменения отношения, так как грань между обществом и личностью очень тонкая.

ISBN 978-5-44-742106-9

© Готсданкер А.  
© Издательские решения

## Содержание

Отзывы о книге	6
Изменения – это жизнь	8
Организационные изменения	9
Личностные изменения	13
Изменения окружающей среды	15
Как мы принимаем изменения	16
Шок, или Отрицание	17
Злость	18
Торг	19
Депрессия	20
Принятие	21
Теории и методики управления изменениями	24
Анализ силового поля	25
Модель управления изменениями «Разморозь, Измени, Заморозь»	28
ADKAR: простая, мощная прикладная модель изменений	31
Восемь шагов трансформирования вашей организации	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **Бизнес-психология: почему сотрудники всегда против изменений**

**Арье Готсданкер**

*Иллюстратор* Арсен Антонян

*Редактор* Зоя Колеченко

© Арье Готсданкер, 2017

© Арсен Антонян, иллюстрации, 2017

ISBN 978-5-4474-2106-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Работа А. Готсданкера посвящена одной из актуальных проблем организационной психологии – психологическим особенностям поведения людей в ситуации развития и изменения организации. Данная тематика приобретает особую новизну и актуальность в условиях экономического развития отечественных организаций.

Несмотря на публицистический характер изложения, работа основывается на современных и классических исследованиях, касающихся данного вопроса. Приведенные в работе факты аргументированы реальным опытом консалтинговой работы автора, что, несомненно, утверждает ее практическую значимость.

Изложенные в работе выводы аргументируются современными исследованиями в данной области.

Стиль изложения корректен и понятен широкому кругу читателей. Работа может быть полезна руководителям организаций, собственникам бизнеса, менеджерам любого уровня управления, специалистам по управлению персоналом, коучам, консультантам по организационному развитию.

Работа А. Готсданкера имеет научную и практическую значимость, соответствует всем требованиям, предъявляемым к работам такого рода и может быть рекомендована к публикации.

*Ольга Чернова,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры  
организационной психологии*

Если посмотреть на историю России, то это одни сплошные перемены. Большинство этих изменений происходили трагически и сопровождалось гуманитарными катастрофами, например, закат Российской империи и переход к СССР, потом Перестройка, разрушение Советского строя и переход к стране с развивающейся экономикой. Перемены, происходящие в организациях, основываются на тех же фундаментальных конструктах, что и общеполитические трансформации. Наверное, Россия одна из немногих стран, где все так часто и быстро меняется. Наверное, нужно особо отметить актуальность данного труда, особенно в наше время, когда российским компаниям в очередной раз нужно срочно перестраиваться. Огромный опыт перемен, накопленный Российскими гражданами и компаниями, не приводит к облегчению их внедрения, а наоборот, наглядные примеры катастрофических последствий, вызванных очередными перестройками, дают почву к еще большему сопротивлению изменениям, какими бы позитивными и полезными они не были.

Данная книга, по сути, является квинтэссенцией исследованных и проанализированных фундаментальных научных исследований по данной теме, практических методик, используемых организационными консультантами, и личного опыта автора. Автору удалось совместить в этой книге сложные научные теории, проводить аргументацию через ссылку к эмпирическим исследованиям и при этом изложить все обычным популярным языком, сопроводив очень хорошими иллюстрациями. Фактически эта книга получилась компактной и легко читаемой бизнес презентацией на очень актуальную тему корпоративных перемен.

Сама тема управления изменениями не имеет секретной формулы, нет никакой супер методики, и автор достаточно долго рассказывает читателю о накопленных на текущий момент знаниях по данной теме, не давая никаких рекомендаций. Может и на самом деле важно иметь хорошее понимание природы сопротивлений изменениям, а сама методика – это как свой любимый кулинарный рецепт, то, что получено путем миллиона проб и ошибок.

В итоге автор представляет свою собственную методику работы с проектами организационной трансформации, но потом сразу предлагает проанализировать кейсы из своего личного опыта и обсудить возможные причины возникших проблем.

Мы со своей стороны, с удовольствием продолжим данную дискуссию на страницах нашего журнала и будем рады опубликовать практические примеры из личного опыта HR руководителей компаний.

*Александр Гончаров,  
канд. истор. наук,  
главный редактор журнала  
«Управление персоналом»*

## **Изменения – это жизнь**

Мир постоянно изменяется. За летом приходит осень, после осени наступает зима и так далее. Каждый день отличается от другого и никогда не будет похож на предыдущий. Окружающая нас среда находится в постоянном процессе изменения, в непрерывном движении.

Постоянно меняемся и мы сами. Например, жировые клетки полностью обновляются за семь лет, мышцы – за пятнадцать, кровь – за пять месяцев, а печень – за год. И лишь зрачок и клетки мозга, обрабатывающие зрительную информацию, не меняются в течение жизни.

Эти процессы характерны не только для живых организмов. Так, организации тоже проходят полный жизненный цикл – от стадии стартапа до фазы ликвидации или реструктуризации компании. Приходят и уходят люди, запускаются новые проекты, производятся новые продукты, предоставляются новые услуги. Меняются цели организации, ее собственности и т. д.

Все это приводит нас к выводу, что изменения и являются самой жизнью, ее неотделимой частью, имманентным свойством всего живого. Если изменения – это естественный и постоянный процесс, то почему мы их так не любим?

Давайте внимательно рассмотрим основные типы изменений, с которыми мы сталкиваемся.

## Организационные изменения

*Нет дела, когго устройство было бы труднее, ведение опаснее,  
а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми.  
Макиавелли*

Я длительное время являлся руководителем проекта. Начиная с внедрения информационных систем в организациях – первое время работал в маленьких компаниях, состоящих из нескольких сотрудников, затем занимался внедрением комплексных информационных систем в международных корпорациях. От ИТ-проектов перешел к проектам развития бизнеса – вплоть до создания с нуля новой организации и отладки всех бизнес-процессов. В процессе реализации всех этих проектов я сталкивался с множеством проблем.

Поначалу мне казалось, что основная сложность при внедрении информационных систем состоит в том, что пользователи, как правило, не способны четко сформулировать свои требования. Это вызывает множество переделок, доработок, изменений бюджетов и т. д. Но ведь клиентов не выбирают, поэтому я стал искать другое решение. Возможно, подумал я, мне как консультанту и руководителю, а также моей проектной команде не хватает навыков работы с пользователями? Или, может быть, я не располагаю достаточными техническими познаниями в области внедряемой технологии? Я попытался изменить ситуацию, уделяя большее внимание квалификации команды и стараясь добиться лучшей структурированности работы с клиентскими запросами. После очередного сложного проекта я собрался силами и прошел обучение в Project Management Institute, получив аттестацию Project Management Professional.

Честно говоря, эти знания о процессах управления проектами, навыки составления подробной проектной документации помогли только в части переключивания проектных рисков с консультанта на заказчика. Вот устав проекта, вот состав работ, вот изначальный график, план коммуникаций, распределение ответственности... А вот, уважаемый клиент, большая папка заявок на изменения, которые были инициированы пользователями в ходе проекта, и папка измененных по разнообразным причинам планов проекта. Так что мы стараемся изо всех сил, но есть объективные причины, которые не позволяют нам уложиться в срок и бюджет. Знакома ли вам эта ситуация? Думаю, что в той или иной мере она привычна для подавляющего большинства работников.

Но что на самом деле мешало внедрять новые системы?

Все эти проекты вызывали, так или иначе, изменения в работе компании. Менялись бизнес-процессы, менялись полномочия людей, их функциональные обязанности, менялся характер их труда. Если раньше кладовщик выписывал накладную от руки и убирал копию в свою папку, то теперь он должен был создавать накладную в программе и печатать ее. Новые условия создают потребность в адаптации к ним.

Теперь нужно уметь пользоваться компьютером, знать, как подобрать товар в накладную, что делать в случае пересортицы или при появлении отрицательных остатков в системе. Помимо новых знаний в организации появляются новые функции: например, теперь вам понадобится сотрудник поддержки программы, который будет оперативно решать сложные вопросы – от неисправности программы до устранения пользовательских ошибок. Появление новых функций и обязанностей фактически вызывает пересмотр иерархической матрицы в компании. Это заметно даже на таком простом примере, как внедрение программы складского учета. А теперь представьте себе, что происходит в случае внедрения крупных корпоративных систем. Нередко параллельно с внедрением идет процесс реинжиниринга

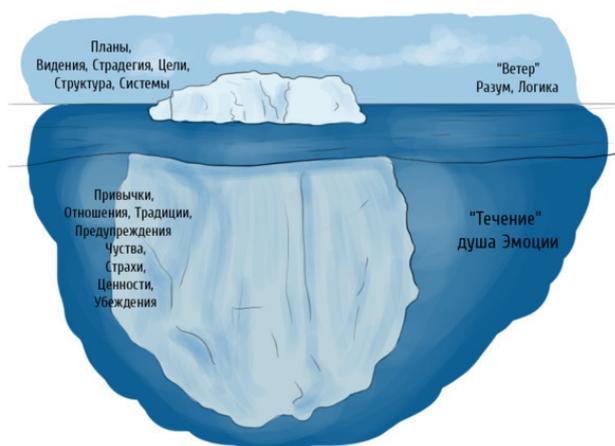
бизнес-процессов и их оптимизация. Это не только касается изменения характера труда, но и заставляет пересматривать структуру управления компанией.

Главные проблемы в таких проектах, которые и увеличивают сроки в два-три раза, равно как и бюджеты, – отнюдь не технические сложности, не квалификация команды консультантов или уровень пользователей. Основная проблема – это реакция сотрудников на перемены.

Достаточно часто мне приходилось наблюдать такую ситуацию. Некоторое время пользователи делают вид, что инициативы начальства их не касаются, у них нет времени и желания изучать новые технологии. Через некоторое время появляются те, кто начинает присматриваться, интересоваться, что мы делаем. Но как только пытаешься на них опереться, начать их учить и делать из них ключевых пользователей системы, так сразу видно, как коллеги начинают их всячески отговаривать.



Такое поведение можно хорошо проиллюстрировать известным феноменом ведра раков. Если раков в ведре много, то его можно не закрывать, так как они не дадут друг другу выбраться из него. Если один рак начинает карабкаться вверх, другие его хватают, пытаются взобраться по нему, и в итоге все раки остаются в ведре.



Та рациональная часть проекта, которую мы обычно видим, – это всего лишь макушка айсберга. А его основная часть, скрытая под водой, – это наши привычки, страхи, сомнения, наши эмоции и переживания. Именно эта подводная, человеческая часть и сопротивляется переменам: мы не в состоянии моментально адаптироваться к новым условиям. Для того, чтобы начать адаптироваться, изменения необходимо принять.

Далее мы подробно рассмотрим процесс принятия изменений на примере кривой Кюблер-Росс (Kübler-Ross, 1997), а сейчас приведем небольшой пример из животного мира, объясняющий природу сопротивления изменениям.

Норвежский зоолог Шейлдерап-Эббе (Schjelderup-Ebbe, 1922), наблюдая за курами, заметил, что у них очень простая, линейная иерархия. Он описал ее в 1922 году.

Куры занимают место на насесте в соответствии со своим иерархическим положением. При кормлении соблюдается определенная очередность: первой клюет доминирующая самка, а попытка курицы, находящейся на более низкой ступени иерархической лестницы, клюнуть зерно раньше самки более высокого ранга пресекаются клевком в голову или в туловище нарушительницы заведенного порядка. Ученые, изучающие социальные явления, называют этот феномен правом клевка.



Самое интересное состоит в том, что пока у кур не установилась иерархия, прирост массы и яйценоскость у них ниже, чем в курятнике с уже сложившейся системой взаимоотношений.

Естественно, что природа заинтересована в поддержании баланса, так как изменения – это рискованный и негативный период для всей стаи. Любая организованная система сопротивляется переменам, поскольку они сопровождаются нестабильностью.

Выходит, что пока изменения не вступят в силу и не установится новый порядок, организация не сможет эффективно работать.

Это серьезная дилемма для любой компании: если она не меняется, не адаптируется под новые условия, то перестает быть конкурентоспособной и уходит с рынка, а если решается на перемены, то в процессе преобразований неизбежно становится уязвимой.

Изменения в компании, безусловно, важны и необходимы, они должны происходить постоянно. Но самое главное – это внедрять их так, чтобы они не наносили компании неоправданный ущерб.

## Личностные изменения

*Be the change you want to see  
in the world.*

**Gandhi<sup>1</sup>**

Постоянным преобразованиям подвергаются не только организации. Мы сами, наше тело, наши мысли, привычки и убеждения тоже находятся в постоянном движении. Большинство перемен протекают эволюционно, для нас практически незаметно, а каких-то изменений мы страстно желаем и тратим очень много сил, чтобы их осуществить. Например, кто-то хочет бросить курить, а кому-то мешает лишний вес. Кто-то мечтает выучить иностранный язык, а кто-то хочет наконец бросить ненавистную работу и заняться тем, что приносит удовольствие и т. д.



При анализе причин сопротивления изменениям в корпоративном мире зачастую можно найти какие-то объективные причины или конкретных людей, кого затрагивают преобразования, и поэтому, будучи не согласными с ними, они оказывают явное или скрытое сопротивление этим переменам. А как быть с личностными преобразованиями? Кажется бы, кто больше всех заинтересован сбросить пару лишних килограммов? Кто самое заинтересованное лицо в данном проекте трансформации? Естественно, сам худеющий. А кто при этом больше всех сопротивляется переменам? Кто придумывает миллион маленьких уловок только для того, чтобы удовлетворить свой аппетит? *«Есть можно что угодно и сколько угодно, но только до шести вечера»*. Или: *«Ой, ну ладно, сегодня съем маленький кусочек этого тортика, а завтра точно на диету сяду»*. Ну или же: *«Да у меня просто обмен веществ замедленный, а на самом деле я ем мало»*. Вспоминается пример про ведро с раками?

Наши привычки, убеждения, знания цепляются друг за друга и не дают нам развиваться и совершенствоваться. В результате мы всё топчемся на месте и так и остаемся со своим лишним весом или пачкой сигарет в день.

Хотя личностные преобразования и не являются основным предметом этой книги, многие теории, разработанные для организаций, вполне применимы и для самосовершенствования. К тому же анализ проблем саморазвития дает очень хорошее понимание амбивалентно-

---

<sup>1</sup> Хочешь изменить мир – изменись сам. Ганди

сти данной темы. Я видел достаточно примеров в своей жизни, когда генеральный директор являлся основным инициатором реформ и драйвером преобразований, и он же, в то же самое время, выступал основным противником своих же начинаний. Таким образом, для успешного управления реформами нужно знать и понимать, как преодолевать препятствия вроде саморазвития руководителя компании. Позже мы поговорим о том, кто должен быть драйвером перемен, и станет понятно, почему так важна эта тема в контексте организационного развития.

## Изменения окружающей среды

*Теория хаоса гласит: малейшее изменение в окружающей среде ведет к непредвиденным последствиям...*

Все меняется не только внутри организации или нас самих. Весь мир постоянно меняется. Появляются новые продукты или услуги, происходит изменение окружающей среды. Меняется мода, потребительские предпочтения, да и целые страны, которые еще недавно были на пике своего могущества, отходят на второй план и вытесняются новыми.

Чем старше мы становимся, чем больший груз ответственности и опыта мы несем, тем сложнее нам адаптироваться, и, следовательно, тем сильнее мы сопротивляемся изменениям. С возрастом новые знания даются сложнее, и вот наступает момент, когда уже тяжело разобраться с интерфейсом нового смартфона и проще использовать старый кнопочный телефон. Организм стареет и с трудом справляется с болезнями. То, что казалось раньше незначительным – например, сквозняк, – теперь может привести к серьезным проблемам. Когда человек умирает, его жизненный цикл заканчивается, а эволюция продолжается в его детях и внуках.



Организация – это, прежде всего, люди. Это не процессы, не технологии, а группа людей, которая объединена одной целью или задачей. Следовательно, организации точно так же реагируют на изменения, как и мы. Чем больше становится организация, чем больший опыт она приобретает, тем сложнее ей адаптироваться к изменениям. Компания точно так же теряет способности к адаптации. В отличие от человека, организация очень динамична, и срок ее жизни пластичен. Могут приходиться и уходить люди, меняться собственники, продукты организации, компания может перерождаться. Но рано или поздно организация уйдет с рынка, и ее место займут новые, молодые, с лучшими способностями адаптироваться к окружающей среде. Весь мир меняется, а мы к нему адаптируемся. Завтра никогда не будет таким же, как вчера. И мы будем другие в этом завтра, мы изменимся. Так работают законы эволюции. Может быть, мы и живы до тех пор, пока в состоянии адаптироваться?

## Как мы принимаем изменения

По моим наблюдениям, около 70% проектных рисков связаны не с технологиями или процессами, а с эмоциональной, человеческой частью бизнеса. Это подводная часть айсберга, которую обычно не замечают или игнорируют при планировании работ. Эмоции всегда очень индивидуальны, это то, чем сложно управлять. Даже если руководитель проекта и знает о важности этой составляющей, ему проще исключить эту часть из проектного плана или ограничиться одним-двумя корпоративными мероприятиями или совместными походами с сотрудниками в ресторан. Достаточно хорошее представление о том, как проходит процесс принятия изменений, дает в своей работе доктор Элизабет Кюблер-Росс.

Кюблер-Росс (Kübler-Ross, 1997) в своей книге «О смерти и умирании» описала пять стадий горя. Эти же стадии соответствуют нормальным чувствам человека, когда они имеют дело с изменениями – как в личной жизни, так и на работе.

Абсолютно все изменения ведут к каким-либо потерям – это неизбежно.

Предлагаю вам ознакомиться с пятиступенчатой моделью Кюблер-Росс, чтобы лучше понять реакцию людей на перемены.

Пять стадий горя, о которых писала Кюблер-Росс: «Отрицание», «Злость», «Торг», «Депрессия», «Принятие». С точки зрения этого американского психолога, описываемые стадии – нормальные реакции человека на трагические новости. Она назвала их защитным механизмом.

Точно такие же стадии мы проходим, когда пытаемся справиться с изменениями. Мы не переживаем их строго поочередно, точно, линейно, шаг за шагом. Это было бы слишком просто! На деле в разное время мы погружаемся в разные состояния и даже можем возвращаться обратно к тем стадиям, которые уже проходили. Кюблер-Росс говорит, что стадии могут длиться разные периоды, сменять друг друга или существовать одновременно. Было бы неверно думать, что, переживая изменения, все мы достигнем стадии «Принятие», – люди зачастую застревают на одной из стадий и не могут двигаться дальше.

Давайте рассмотрим поведение человека на каждой из пяти стадий.



## Шок, или Отрицание

*«Я не могу в это поверить», «Такого не может быть», «Только не со мной!», «Неужели опять?!»*

Зачастую это временная защита, которая дает нам время собрать информацию об изменениях перед тем, как переходить на другие этапы. Это начальная стадия оцепенения и шока. Мы не хотим верить, что изменения происходят. Если мы притворимся, что изменений нет, если мы дистанцируемся от них, то, возможно, они исчезнут. В таком положении мы немного напоминаем страуса, прячущего голову в песок.

## Злость

*«Почему я? Это несправедливо!» «Нет! Я не могу это принять!»*

Когда мы осознаем, что изменения реальны и коснутся нас, наше отрицание переходит в злость. Мы злимся и обвиняем кого-то или что-то в том, что с нами происходит. Что интересно, наша злость может быть направлена совершенно в разные стороны. Люди могут злиться на начальника, самих себя, даже на Бога. В тяжелые экономические времена во всем винят экономику. *«Это вина правительства или топ-менеджмента – надо было все спрогнозировать и просчитать»*. Вы можете больше раздражаться на коллег или членов семьи. Кроме того, хорошо заметно, что люди начинают цепляться к мелочам.

## Торг

*«Только дай мне дожить до того, как дети окончат школу»; «Я все сделаю, повремени пока. Еще несколько лет».*

Это естественная реакция умирающих людей – попытка отложить неизбежное. Мы часто видим подобное поведение, когда люди переживают изменения. Мы начинаем торговаться, лишь бы отдалить перемены или найти выход из ситуации. Большинство сделок мы пытаемся заключить с Богом, другими людьми, с жизнью. Мы как бы говорим: *«Если я пообещаю делать то-то и то-то, ты не допустишь этих изменений в моей жизни».* В рабочих ситуациях некоторые начинают усерднее трудиться и часто остаются сверхурочно, пытаются избежать сокращения.

## Депрессия

*«Я так несчастен, разве меня может что-то беспокоить?»; «К чему попытки?»*

Когда мы понимаем, что торг не дает результатов, приближающиеся перемены становятся реальными. Мы осознаём все потери, которые повлекут за собой перемены, и всё, что нам придется оставить. Это повергает людей в состояние подавленности, депрессии, характеризующееся апатией, отсутствием энергии. Стадия депрессии часто заметна в рабочей обстановке.

Люди, сталкивающиеся с переменами на работе, достигают состояния, когда они чувствуют себя демотивированными и крайне неуверенными в своем будущем. На практике эта стадия характеризуется частым отсутствием работника: люди берут больничные листы, отстраняются от исполнения своих обязанностей и всячески избегают работы.

## Принятие

*«Все будет хорошо»; «Я не могу победить это, но я могу хорошо подготовиться к этому».*

Когда люди понимают, что борьба с переменами не дает результатов, они двигаются к стадии принятия. Это не счастливое состояние, а, скорее, покорное принятие изменений, крепнущее чувство, что они должны с ними смириться. В первый раз люди начинают оценивать перспективы. Это как поезд, въезжающий в тоннель. *«Я не знаю, что там за поворотом. Я должен двигаться по рельсам. Мне страшно, но нет выбора. Надеюсь, там есть свет в конце...»* Это может стать очень продуктивным состоянием, пробудить в человеке творческое начало.

Сама ситуация заставляет изучать и искать новые возможности. Люди открывают новое в себе, и это всегда здорово – обретать мужество, которое необходимо для принятия изменений.

Как вы помните, Кюблер-Росс утверждала, что мы можем переходить от стадии к стадии. Однажды вы чувствуете принятие, но потом за кофе на работе вы слышите новости, которые отбрасывают вас назад, к стадии злости. Это нормально! И хотя психолог не включила надежду в список своих пяти стадий, Кюблер-Росс полагала, что надежда – это важная нить, связующая все этапы принятия изменений.

Именно надежда дает нам веру, что у всего происходящего есть свой особый смысл, который мы поймем со временем. Это важный показатель нашей способности успешно справляться с изменениями. Даже в самых сложных ситуациях есть возможность для роста и развития. И у каждого изменения есть конец.

Использование этой модели дает людям успокоение. Это происходит оттого, что они понимают, на какой стадии принятия изменений находятся и где были до этого. К тому же это огромное облегчение – осознавать, что такая реакция и чувства нормальны и не являются признаками слабости. Модель Кюблер-Росс очень полезна для того, чтобы определить и понять, как другие справляются с изменениями. Познакомившись с этой теорией, люди моментально начинают лучше понимать смысл своих поступков и осознавать, почему коллеги ведут себя определенным образом.

Не все согласны с полезностью данной модели. Большинство критиков считает, что выделение пяти стадий сильно упрощает широкий спектр эмоций, которые люди могут испытывать во время перемен. Модель также критикуют за допущение, что она может широко применяться. Как считают критики, далеко не факт, что все люди на земле будут испытывать одинаковые чувства и эмоции.



На мой взгляд, мы так или иначе проходим все эти пять стадий, но очень важно понимать, что время, которое требуется конкретному человеку, очень индивидуально. При абсолютно одинаковых входных условиях одному сотруднику достаточно «переспать проблему», и утром он уже приходит полный новых идей, а другому и нескольких лет не хватит – он так и уволится из организации с чувством злости и нереализованной потребностью в признании, в стадии торга, например. Важно понимать, что происходит внутри у человека, когда он сталкивается с неожиданными событиями, и проявлять достаточно внимания и уважения.

Как человек формирует свои убеждения, свое отношение к чему-то и как от них отказывается, тема очень обширная и достойна отдельной книги.

Важно понимать, что свое мнение человек формирует достаточно быстро, часто под влиянием эмоций, опираясь на мнения окружающих его людей, а вот изменяет свою точку зрения очень медленно, самостоятельно разбираясь с фактами, которые важны для него.

При этом процесс изменения собственной позиции проходит очень индивидуально: разным людям требуется разное время и разный объем информации для самостоятельного анализа и пересмотра своих убеждений.

Из этого следует достаточно простой совет: первое впечатление не создать дважды.

Перемены нужно анонсировать очень осторожно. Чем меньше будет неизвестности, тем лучше.

Если у вас уже есть группа поддержки, которая разобралась в деталях, что конкретно меняется и как это отразится на персонале, – это большой плюс. Оставшиеся сотрудники могут сформировать свое мнение, просто опираясь на эту группу. Если произошел сбой, компания восприняла перемены в штыки, то ни в коем случае нельзя воевать. Это приведет к еще большей поляризации мнений и сплоченности противоборствующих групп. Нужно максимально подробно и очень доброжелательно предоставлять людям детальную информацию о переменах: проводить тренинги малыми группами, объяснять лично, охотно отвечать на множество вопросов, даже если вопросы задаются достаточно агрессивно. Рано или

поздно большинство людей пройдет все пять стадий принятия изменений и начнут вовлекаться в проектные работы.

## Теории и методики управления изменениями

Какой-то секретной формулы в стиле «Легкий способ трансформировать свою организацию» не существует. Процесс этот долгий, сложный и очень часто заканчивается большим провалом или сталкивается с внезапными значительными трудностями. Для того чтобы лучше понимать саму динамику данного процесса, я предлагаю ознакомиться сначала с основной теорией, которую предложил в 1947 году Курт Левин (Lewin, 1947), и с некоторыми популярными моделями и методиками.

Мы живем во времена, когда все процессы происходят очень быстро: нам свойственна вечная спешка и откровенно некогда глубоко вникать в суть многих процессов. Совсем недавно прошла волна упрощения, примитивизации знаний в стиле «...для чайников», сейчас же она трансформировалась в модное течение под условным названием «лайфхак». Практически на всех тренингах меня просят назвать пять-семь простых шагов, которые приведут к успеху. Редакторы журналов тоже очень любят эти простые шаги. Но, к сожалению, в данной теме создание простых шагов – это, если мягко говорить, маркетинг, а если откровенно, то профанация.

Так что предлагаю не пропускать эту главу, выделить на нее достаточное время и по окончании чтения не сразу переходить к следующей главе, а взять паузу на обдумывание. Популярные теории представлены в этой книге в виде краткого пересказа, цель которого – дать читателю общее представление и понимание, достаточное для того, чтобы перейти к разговору, как управлять изменениями. Но, разумеется, лучше всего найти эти материалы в оригинале, а не в пересказе и внимательно изучить первоисточники.

## Анализ силового поля

Курт Левин эмигрировал из Германии в Америку в 1930-х. Он признан основателем социальной психологии, который сразу объявил сферой своих интересов человеческий аспект изменений. Его интерес к группам привел к исследованиям, сфокусированным на факторах, влияющих на людей в процессе перемен. В результате была разработана теория и предложена методика, состоящая из трех этапов, необходимых для успешных изменений.

Анализ силового поля Курта Левина – мощный инструмент, используемый для понимания, что нужно для изменений как в корпоративной, так и в личной сферах. Самое важное – он прост в использовании и дает достоверные результаты.

Давайте начнем с простого научного эксперимента. Вам потребуется для этого присесть. Сидите? Отлично. Теперь вопрос – что удерживает вас на стуле? Есть два варианта ответа на этот вопрос. Первый – гравитация, которая вдавликает вас в стул. Движущая сила, если хотите. Другой ответ – сам стул, который обеспечивает противоположную гравитации силу и не дает вам упасть на землю. Получается, что пока вы сидите – вы находитесь в своего рода равновесии, балансе сил. Две силы удерживают вас на месте. Гравитация толкает вниз, удерживая на стуле, а сам стул противостоит этому, удерживая вас от падения на землю. Две равные силы, движущая и противодействующая силы, работают для поддержания равновесия, или статуса-кво. Согласны?

Хорошо, теперь давайте поиграем. Предположим, мы хотим выйти из равновесия и дать вам упасть на пол. Что мы можем сделать? С одной стороны, можно увеличить силу гравитации. Стул в конечном счете не выдержит, и вы упадете. С другой стороны, мы можем оставить гравитацию в покое и ослабить стул – результат будет тот же. Если вы дочитали до этого момента, можете считать, что только что закончили анализ силового поля и поняли основные идеи этого анализа. Также становится понятно, почему данный эксперимент уместен в качестве примера к этой главе. Курт Левин применял точно такой же подход к людям в своей теории изменений при анализе социальных ситуаций.

Левин писал: «Вопрос удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил – тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы)». Это то, что мы доказали в ходе нашего эксперимента.



Таким образом, до начала изменений силовое поле находится в равновесии сил, благоприятствующих изменениям и противостоящих им. Левин говорит о существовании квазипостоянного социального равновесия. Для любых перемен существующее статус-кво, или равновесие, должно быть нарушено – либо путем добавления благоприятствующих изменениям условий, либо путем сокращения противодействующих сил. По мнению Левина, всякий раз, когда движущие силы окажутся сильнее противодействующих сил, статус-кво будет изменено. Это полезное знание. Особенно когда мы применяем его, чтобы понять, как люди ведут себя при изменениях или почему они им сопротивляются.

Всегда будут существовать движущие силы, делающие перемены привлекательными для людей, и сдерживающие силы, стремящиеся сохранить все как есть.

Успешные изменения достижимы как усилением движущих сил, так и ослаблением сдерживающих сил. Анализ силового поля интегрирован в трехэтапную теорию изменений Левина: сначала вы размораживаете существующее равновесие, затем двигаетесь к желаемым переменам, и в итоге замораживаете изменения на новом уровне, устанавливая новое равновесие, противостоящее будущим изменениям.

Многие методики, которые мы рассмотрим ниже, начинают с анализа противоположных сил. К сожалению, в реальной жизни все намного сложнее, силы нельзя просто разделить на положительные и отрицательные, на белое и черное. Если внимательно анализировать, то это многомерный, многослойный клубок взаимосвязанных интересов, и просто так его распутать не получится. Интересы компании и инвесторов могут быть направлены на перемены, а настроения сотрудников – выступать противодействующей силой. Или же сам руководитель может стремиться к сохранению статуса-кво. (Про феномен амбивалентности поведения я уже писал выше.) Мне эта ситуация больше напоминает даже не спутанный клубок, а пакет слипшихся пельменей: иногда их проще выбросить целиком, нежели пытаться отделить друг от друга.

Анализ силового поля критикуется обычно из-за субъективной оценки движущих и сдерживающих сил. Некоторые авторы считают, что данная модель работает внутри ограниченного набора условий, и есть ситуации вне этих условий, в которых теория Левина будет менее применима. Окажется ли полезен в вашей ситуации анализ силового поля – решать вам самим.



Анализ силового поля подкреплён моделью управления изменениями Курта Левина и зарекомендовал себя как заслуживающий доверия профессиональный инструмент для управления изменениями.

## Модель управления изменениями «Разморозь, Измени, Заморозь»

Курт Левин предложил трехэтапную методiku изменений, широко известную как «Разморозь, Измени, Заморозь (или Заморозь снова)». Можно усложнять эти стадии, но не все видят в этом необходимость. При работе с этой методикой необходимо осознавать, что она часто подвергалась критике за «упрощенность». Многие изменилось с момента возникновения этой теории в 1947 году, но модель Курта Левина до сих пор актуальна. Многие современные модели, которые мы рассмотрим чуть позже, базируются на ней.

Итак, рассмотрим поочередно все три стадии модели.



### Первый этап: «Разморозь»

Стадия «Разморозь», вероятно, одна из важнейших для понимания того, что мы живем в эпоху перемен. Это некий этап подготовки к переменам. Он включает в себя осознание того, что перемены необходимы, и готовность двигаться вне нашей «комфортной зоны». Первая стадия заключается в подготовке себя или других к предстоящим изменениям (в идеале создается ситуация, в которой мы сами хотим этих изменений).

Чем больше необходимости в переменах, чем более они безотлагательны, тем более мы мотивированы их принять/осуществить. Не так ли? Конечно, так! Если вы понимаете, что откладываете дело изо дня в день, но дедлайн не за горами, тем больше шансов, что вы возьметесь за работу и дело сдвинется с мертвой точки.

Дедлайн ассоциируется с наградой или наказанием – в зависимости от результатов работы. Если нет четких сроков, то побуждение к изменениям гораздо меньше их необходимости. В этом случае мотивация приступить к изменениям и преуспеть в этом значительно ниже. Этап «Разморозь» и получение стимула к изменениям заключается во взвешивании

всех доводов «за» и «против» и подсчете, перевешивают ли аргументы «за», до того, как приступать к действиям, о чем мы и говорили выше.

Анализ силового поля – это причудливый способ выразить, что есть множество разных факторов (сил) за и против изменений, о которых необходимо знать. Если факторы «за» перевесят факторы «против», мы пойдем на изменения. Если же нет, то мы крайне не заинтересованы в изменениях, и любые толчки и побуждения вызовут лишь раздражение. Первая стадия «Разморозь» заключается в поиске стимулов и побуждений к переменам для нас, департамента или целого бизнеса.

Фактически, на практике, ситуация размораживается в результате каких-то волевых, силовых действий, например: принято решение о переходе на новую систему, и старую систему закрыли для ввода новых данных. Достаточно часто ситуация размораживается в результате какого-то внешнего кризиса. Скажем, на рынок вышел новый конкурент, ситуация кардинально изменилась, и сложившееся стаус-кво в отношении поставщиков-клиентов, конкурентов-покупателей, да и сотрудников внутри компании нарушилось. Ситуация разморозилась, и компания готова к изменениям. Очень хорошо иллюстрирует данную ситуацию известная русская поговорка: «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Клубок взаимозависимых интересов так и не смогли размотать до тех пор, пока какое-то очень сильное внешнее или внутреннее воздействие не разрубило его пополам. Иногда это бывает очень поздно и почти всегда – очень болезненно.

### **Второй этап: «Измени»**

Курт Левин понимал, что изменение – это не сиюминутное событие, а процесс. Он назвал этот процесс переходом. Переход – это внутреннее движение или путешествие, которое мы совершаем в ответ на изменение. Второй этап происходит, как только мы совершаем необходимое изменение. Люди «размораживаются» и двигаются навстречу новому способу существования. Этот этап – один из сложнейших, поскольку люди не уверены и даже напуганы. Представьте себе прыжок с тарзанки или с парашютом. Вы убедили себя, как это здорово – прыгнуть, но теперь вы стоите на самом краю и смотрите вниз. Безумно страшно! Но когда вы это сделаете, вы многое про себя поймете.

Когда люди узнают о переменных, это непростой период. Необходимо время, чтобы осознать эти изменения и работать с ними. На этом этапе очень нужна поддержка, которая может быть оказана в форме тренингов, коучинга, а ошибки следует воспринимать как часть процесса. В предыдущей главе мы рассматривали эмоции, которые сопровождают нас во время больших перемен. На данном этапе нужно быть особенно осторожным, основная задача – это добиться, чтобы люди приняли перемены и начали вовлекаться в процесс. Рольевые модели и мотивация принимать собственные решения помогут свершению перемен. Также необходимо поддерживать у людей ясную картинку желаемых перемен и выгоды, которые они принесут с собою.

Можно проводить перемены без оглядки на эмоции, на поддержку, вовлечение персонала. Просто «продавливать» силовым путем. Это быстрее, проще и дешевле, но нужно понимать, что как только силовое воздействие ослабнет, то все перемены на этом закончатся. Можно, конечно «давить» долго и сильно до возникновения стокгольмского синдрома, но вопрос о том, как зафиксировать изменения, как стабилизировать ситуацию, так и останется открытым.

### **Третий этап: «Снова заморозь»**

Как следует из названия этапа, после того, как изменение произошло, важно установить стабильность. Изменения приняты и стали нормой. Люди создают новые отношения и возвращаются к рутинным делам. Это может занять какое-то время.

Очень часто люди считают, что на этот этап времени нет. И это вызывает критику модели Курта Левина. В нашу эру перемен следующее изменение может наступить через неделю или раньше. Нет времени погрузиться в спокойную рутину. Необходимость этого этапа не согласуется с современным осмыслением перемен как некоего постоянного, зачастую хаотичного процесса, где требуется значительная гибкость.

Так современные течения отходят от концепта «заморозки». Напротив, следует рассматривать финальную стадию как нечто гибкое, как подтаявшее мороженое вместо замороженного куска льда. Таким образом, «разморозка» для следующего изменения пройдет легче. Питер Сенге (Senge, 1997) в своей книге «Пятая дисциплина» говорит, что финальная цель – это создание обучающейся организации. Организации, которая не растрчивает, а усиливает свои навыки адаптироваться к новым условиям, т. е. учиться.

При сегодняшнем темпе жизни такая критика вполне логична. Но для лучшего понимания модели обратимся к словам Курта Левина. В 1947 году он писал:

*Изменение групповой работы в сторону высшего уровня зачастую краткосрочно, после «укола в руку» жизнь группы вскоре возвращается на предыдущий уровень. Это указывает на то, что недостаточно рассматривать как цель достижение нового уровня. Постоянство нового уровня, или же постоянство на необходимый срок, должно рассматриваться в качестве цели (Lewin, 1947, pp. 5—41).*

Левин озабочен поддержанием перемен и обеспечением того, что желаемая перемена принята и поддерживается в будущем. Без этого люди имеют тенденцию возвращаться к тому, к чему привыкли. Под этим Курт Левин понимает «заморозку» – поддержание того, что желаемое изменение не исчезнет.

Данная проблема очень актуальна, в главе с практическими примерами я привожу ситуацию, в которой после ухода консультантов с проекта все очень быстро вернулось на места свои. Такой феномен наблюдается сплошь и рядом. Игнорировать этот этап нельзя, так как без фиксации перемен получается не движение вперед, а топтание на месте.

Я часто называю это состояние «полный газ на нейтралке», когда машина стоит на месте, передача не включена, но мотор ревет, дым идет, бензин горит. Знакома такая ситуация?

Многие современные модели перемен, такие как модель ADKAR, которую мы рассмотрим позже, более подробны и включают стадию «Поддержание изменений». Этап «Снова заморозь» можно также назвать эффектом закрытого замка.

Если рассматривать изменение как метафору путешествия, легко представить, что у путешествия есть начало, середина и конец. В реальности это путешествие бесконечно. Хотя оно включает много передышек, точек фиксации, проектных вех или «несгораемой суммы», как в игре «Кто хочет стать миллионером», всё это – не финал. О том, что у перемен есть определенный конец, как это предполагается в модели Курта Левина, следует думать с осторожностью.

## ADKAR: простая, мощная прикладная модель изменений

Модель ADKAR – практическое решение для управления изменениями как на индивидуальном уровне, так и на уровне организаций. Построенная на исследованиях, проведенных в более чем 900 компаниях, модель проста в изучении, разумна, нацелена на действия и необходима для изменений.

Преимущество этой модели в том, что она делает упор на индивидуальные изменения. В то время как многие проекты по управлению изменениями фокусируются на шагах, необходимых для организационных изменений, ADKAR акцентирует внимание на том, что успешные организационные изменения произойдут лишь в том случае, если к ним будет готов каждый человек.

Эта модель, разработанная Джеффом Хиаттом (Hiatt, 2006), CEO компании Prosci Change Management, фокусируется на пяти действиях, результаты которых необходимы для успешного изменения индивидуума и, как следствие, изменения внутри организации. Хиатт ссылается на каждое из этих пяти действий, как на «кирпичик», необходимый для успешного индивидуального изменения, и, как следствие, изменение организационное. Как изображено на графике, данный процесс последователен. Другими словами, перед тем, как двигаться к следующему шагу, необходимо выполнить предыдущий. Хиатт акцентирует внимание на том, что невозможно достичь успеха в одной из областей, пока предыдущее действие было не выполнено.

Модель ADKAR состоит из пяти последовательных шагов:



### **Осознание необходимости изменений**

Понимание, почему изменение необходимо, – это первый шаг к успешному изменению. На этом этапе в ходе планового общения разъясняются причины и мысли, которые стоят за необходимостью изменений. Когда этот шаг успешно пройден, индивидуум (сотрудник) полностью понимает, почему изменения необходимы.

### **Желание поддерживать изменения и участвовать в них**

На этом этапе индивидуум достигает стадии, когда он принимает собственное решение поддерживать изменения и принимать в них участие. Естественно, подобное желание может возникнуть только в случае понимания их необходимости. Чтобы стимулировать этот

процесс, можно различными способами поощрять сотрудников и поддерживать в них желание стать частью перемен.

### **Знание, каким образом меняться**

Третий «кирпичик» модели, представляющий знания, формируется путем тренингов и обучения персонала. Другие методы передачи знаний, как, например, коучинг, наставничество и проведение форумов, не менее полезны, поэтому не сводите процесс обучения сотрудников к формальным тренингам. Необходимо донести два вида знаний: знание, как изменяться (что делать в ходе изменения), а также знание, что делать после того, как изменения осуществлены.

### **Способность внедрять изменения**

В модели ADKAR «Способность» – это разница между теорией и практикой. Когда знания о том, как изменяться, начнут применяться на практике, необходимо будет поддерживать действия сотрудников. Это займет некоторое время и может быть достигнуто путем коучинга и создания обратной связи.

### **Обеспечение поддержки изменений**

Заключительный этап модели – необходимый компонент, в котором особое внимание следует уделить усилиям, направленным на поддержание изменений. Уверенность, что изменения остаются в силе, а индивидуумы не вернулись к старым способам действий, могут быть достигнуты путем положительной обратной связи, премированием, признанием, оценкой деятельности и принятием корректирующих мер. Обычно эта часть управления изменениями наиболее сложна, поскольку организации уже находятся на пути к новым изменениям. Фактически модель Курта Левина (Lewin, 1947) получает массу критики в этой области. Как бы то ни было, необходимо прикладывать усилия, чтобы убедиться, что изменения поддерживаются и новые результаты могут быть оценены.

Почему следует использовать модель ADKAR? В первую очередь, эта модель выделяется фокусированием на индивидуальных изменениях, что обеспечивает участие каждого в общих изменениях. Помимо того, что это более чем мягкий подход к каждому сотруднику, эта модель имеет широкое практическое применение. Когда вы фокусируете свое внимание на индивидуальных изменениях людей, вы можете оценить, участвуют ли они в коллективных переменных и что им для этого требуется, а не просто полагаетесь на несколько тренингов или общекорпоративную рассылку о грядущих переменных, ожидая, что все обязательно примут ее к сведению.

Модель ADKAR направляет действия по управлению изменениями. Она фокусируется на результатах, а не на задачах. Многие модели изменений описывают, что необходимо сделать. Эта модель описывает результаты (*Осознание, Желание, Знание, Способность, Обеспечение поддержки*).

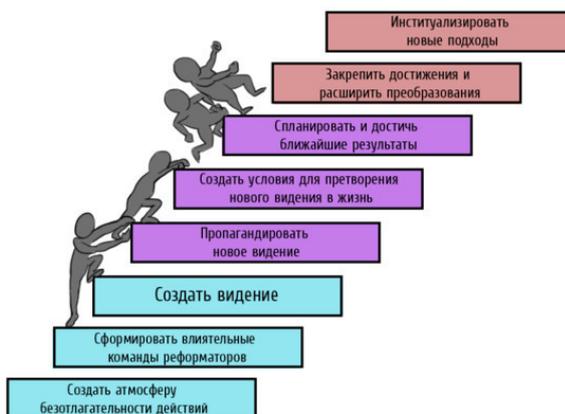
Можно сфокусироваться на стратегиях коммуникаций. Модель ADKAR помогает оценить эффективность процесса изменений. Отслеживание индивидуального прогресса позволит вам выявить пробелы и принять соответствующие меры. Таким образом, руководители располагают удобным и полезным инструментом. Каждая часть модели наделяет руководителя определенной ролью. Например, сотруднику, борющемуся с изменениями, может не хватать знаний, как меняться, или способностей закрепить необходимые навыки, скорректировать свое поведение. Благодаря использованию ADKAR руководитель может своевременно распознать пробелы в развитии сотрудников и поработать с ними, предоставляя необходимую информацию.

Данная модель может использоваться как для проектных, так и для непроектных изменений и эффективна для осуществления индивидуальных перемен. Для лучшего понимания

модели ADKAR рекомендуется ознакомиться с книгой Джеффа Хиатта «ADKAR: Модель изменений в бизнесе, правительстве и обществе. Как осуществить успешные изменения в нашей личной жизни и профессиональной карьере» (Hiatt, 2006), выпущенной в 2006 году.

## Восемь шагов трансформирования вашей организации

Джон Коттер в 1995 году (Kotter, 1995) проанализировал основные причины провала проектов трансформации организаций и выделил восемь основных ошибок. Данную модель достаточно часто называют «Восемь шагов управления изменениями Коттера». Давайте рассмотрим эти рекомендации.



### Создать атмосферу безотлагательности действий

Достаточно часто перемены начинаются с того, что какая-то группа людей в организации начинает критически оценивать ситуацию в компании, положение на рынке, соответствие технологическим трендам, финансовые показатели и т. д. Они видят угрозу деятельности компании в краткосрочной или среднесрочной перспективе и начинают активно обсуждать эту угрозу на разных уровнях. На этом этапе в организации появляются агенты перемен, которые пытаются убедить других в необходимости обновления. Основной риск на этом этапе, основная ошибка, которая приводит к дальнейшему провалу, – это «непроданность» изменений.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.