**Сопротивление переменам и его преодоление**

Хуберт К. Рамперсад (Hubert K. Rampersad), консультант по менеджменту качества, исполнительный директор Total Performance Scorecard, Inc.

Несмотря на важность перемен, многие люди отвергают их. Они боятся перемен и противостоят им, потому что перемены ставят под угрозу привычные идеи и мнения. Тем не менее есть методы, которые позволяют решить проблему сопротивления переменам.

Несмотря на важность перемен, многие люди отвергают их. Они боятся перемен и противостоят им, потому что перемены ставят под угрозу привычные идеи и мнения. Причин для этого много: разочарования, связанные с неудачным прошлым опытом, страх перед неизвестностью, недоверие, отсутствие информации, недостаточная связь с корпоративной культурой и другие.

В организации существует два типа людей:

1. Люди, убежденные, что они — жертвы перемен. Они сопротивляются, злятся и нередко впадают в депрессию.

2. Люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и реализуют их.

Сопротивление оказывается особенно сильным на начальной стадии реализации перемен, потому что некоторые люди чувствуют себя неуверенно и воспринимают предложенные перемены как угрозу. Возникают конфликты, участники которых часто вспоминают «старое доброе время». Можно привести следующие аргументы сопротивления переменам:

У нас и так хорошо получается — почему нужно 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 заняты, чтобы это затевать.

Это дорого обойдется — у нас есть для этого средства?

Так ли это необходимо? Мы уже много раз это пробовали, и ничего не получалось.

Эти менеджеры знают о том, как мы заняты?

Прекратите! Это никогда не будет работать.

Это противоречит нашим принципам.

Наша организация слишком мала для этого.

Это ничем не обосновано.

Я знаю, что это не получится.

Если вы хотите, то можете подумать об этом, но мне нравится, как мы работали до сих пор, и я намерен продолжать в том же духе.

По мнению Джеймса О'Тула [O'Tool, 1996], есть много причин, по которым люди сопротивляются переменам. Приведем здесь этот список из тридцати трех причин.

1. Гомеостаз: перемены для природы — неестественное состояние.

2. Бремя доказательств: презумпция в пользу сохранения статус кво: доказывать свою правоту должны сторонники перемен.

3. Инерция: требуется значительная энергия, чтобы изменить курс.

4. Удовлетворенность: многим людям нравится существующее положение вещей.

5. Незрелость: предпосылки для перемен еще не созрели, время не пришло.

6. Страх: люди боятся неизвестного.

7. Собственные интересы: перемены могут быть хороши для других, но не для нас.

8. Недостаточная уверенность в себе: мы не готовы к новым вызовам.

9. Шок будущего: перемен слишком много, и мы начинаем им сопротивляться.

10. Тщетность: перемены представляются нам поверхностными, косметическими, иллюзорными. К чему суетиться?

11. Нехватка знаний: мы не знаем, как и что менять.

12. Человеческая природа: люди склонны к конкуренции, агрессивны, завистливы, эгоистичны, не склонны к альтруизму.

13. Цинизм: мы подозреваем, что у инициатора перемен свои интересы.

14. Порочность: перемены привлекательны, но мы боимся, что непредусмотренные последствия перемен будут опасными.

15. Гениальный индивид против групповой посредственности: те из нас, кого не отличает высочайший интеллект, не могут оценить мудрость перемен.

16. Амбиции: влиятельные люди не желают признать, что они ошибались.

17. Сиюминутная ориентация: люди хотят получить результат немедленно.

18. Близорукость: мы не способны увидеть, что в перспективе перемены полезны для нас.

19. Лунатизм: большинство из нас не понимают, какой дорогой идут.

20. «Снежная слепота»: групповое мышление, конформизм.

21. Коллективные фантазии: мы часто не учитываем реальный опыт и находимся в плену предвзятых мнений.

22. Внутригрупповой шовинизм: мы правы, а те, кто хочет перемен, — заблуждаются.

23. Заблуждение исключительности: перемены могут работать для других, но мы от них отличаемся.

24. Идеология: у нас разное мировоззрение и ценности.

25. Институционализм: индивиды могут меняться, а коллективы — нет.

26. Natura no facit saltum — Природа не любит скачков.

27. Добродетель сильных: кто мы такие, чтобы ставить под сомнение решения лидеров, которые выбрали нынешний курс.

28. У перемен нет опоры: меньшинство решительнее защищает статус кво, чем большинство — перемены.

29. Детерминизм: успешные перемены по плану невозможны — все идет естественным путем.

30. Научность: уроки истории — это наука, которая не имеет отношения к практике.

31. Привычка.

32. Деспотизм обычая: идеи агентов перемен воспринимаются как упрек обществу.

33. Бездумность.

Многие подобные реакции могут полностью остановить процесс перемен, если на них не будет адекватного ответа. Часто можно выделить следующие шесть стадий сопротивления переменам:

1. Пассивность. Люди информированы о новых планах, но реакция на них сдержанная и неопределенная.

2. Отрицание. Люди настроены скептически, считают предложенный план перемен необоснованным. Это часто выражается в таких комментариях: «Что за нелепая идея? Кто ее выдумал? Это точно не будет у нас работать».

3. Злость. Если планы продолжают реализовывать, люди злятся и уходят в тень.

4. Переговоры. Люди пытаются прийти к компромиссу (при помощи переговоров), соглашаясь на минимальные перемены и частично принимая программу перемен.

5. Кризис. План продолжает реализовываться по полной программе, работа над ним завершается, людям приходится соглашаться на пере мены. Результат — пассивное поведение тех, кто не принял перемены, а иногда — депрессия.

6. Принятие. Перемены уже стали элементами рабочего процесса. Теперь вы часто слышите: «Да, это работает! Надо было еще раньше начинать».

Эти стадии нужно вовремя замечать, чтобы принимать адекватные меры. Во время стадий пассивности и кризиса менеджеры должны стремиться к пониманию и быть готовы выслушивать негативные мнения сотрудников. На стадиях отрицания, злости и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию. Нужно быстро замечать изменения в настроении сотрудников и как можно быстрее двигаться к стадии принятия. Вот почему тех, кто полностью принимает перемены, нужно привлекать к реализации программы как можно раньше.

Джон Коттер [Kotter, 1996] объясняет: перед тем как понять и принять предложенные перемены, большинство людей хочет получить ответы на многие вопросы, например:

Что это значит для меня?

Что это значит для моих друзей?

Что это значит для организации?

Какие есть альтернативы?

Есть ли что-то лучшее?

Если придется работать по-другому, смогу ли я?

Как мне обучиться новым навыкам, которые понадобятся?

Мне нужно будет чем-то пожертвовать? Чем именно? Что я чувствую по этому поводу?

Действительно ли я верю, что перемены необходимы?

Действительно ли я верю тому, что будет в будущем?

Есть ли правильное направление, в котором мы должны двигаться?

Может быть, другие пытаются что-то получить за мой счет?

Непонимание — это, по мнению Макколла [1998], одна из самых распространенных причин того, почему люди не меняются. Внизу приведены наиболее распространенные ответы, полученные Макколлом от менеджеров на его вопрос о том, почему они не меняют то, что заведомо требует изменений. Ответы показывают, что обучению и внедрению перемен часто мешает плохая организация процесса коммуникаций и неточная или неверная информация. Макколл считает, что это часто происходит из-за того, что люди не хотят слушать и принимать мнения других или обратную связь от них.

Почему люди не желают меняться

Отсутствие обратной связи

Не понимают

Не слушают

Не верят

Не принимают

Людей пытаются заставить признать их ошибки и недостатки

Не соответствуют представлениям о себе

Намеренно не слышат

Все принимают слишком близко к сердцу

Склонны к чрезмерным реакциям

С трудом воспринимают критику

Не верят в искренние мотивы других

Источник не вызывает доверия

Другие не знают, какой я на самом деле

Боязнь, что неприятные факты окажутся правдой

Гордость

Выгодно все оставить по-старому

Нужно много времени и энергии

Затраты превышают возможные выгоды

Это навязано извне

Лично не участвуют в переменах

Неясно, что менять

Нужно отказаться от чего-то ценного

Нет примеров, образцов для подражания

Подходит нынешний способ работы

Нет поддержки

Нет стимула для перемен

Запуганы другими

Слишком заняты

Боязнь неудачи

Слишком ленивы

Боязнь оказаться в уязвимом положении

Уверенность в собственной правоте

Желание нравиться другим сотрудникам

Перемены подрывают уверенность в себе

На основе собственного опыта внедрения перемен сформулированы десять практических правил, которые усиливают сопротивление переменам [Rampersad, 2002]. См. текст ниже. Эти правила применяются, чтобы показать менеджерам и сотрудникам, что им нужно «разучиться» делать. Данные правила полностью противоречат философии универсальной системы показателей деятельности.

Что нужно делать, чтобы создать сопротивление переменам

1. Игнорируйте топ-менеджеров и других ключевых лиц, когда принимаете решения о существенных переменах. Держите решения в секрете, а потом величественно и неожиданно объявляйте о них.

2. Распространяйте ложную информацию о том, что, почему и как будет меняться в организации, не рассказывайте о последствиях перемен, а еще лучше вообще не давайте никакой информации. Молчите или высказывайтесь двусмысленно. Не обсуждайте с людьми, вовлеченными в перемены, необходимость, полезность и позитивные последствия перемен. Позаботьтесь о том, чтобы люди не считали программу перемен важной.

3. Создайте атмосферу страха и недоверия. Стимулируйте эгоизм и продолжайте работать старыми способами и методами, используйте прежние нормы.

4. Вы все знаете лучше других и хотите, чтобы так все и оставалось. Информация — это власть, не правда ли? Поэтому позаботьтесь, чтобы никто не знал больше, чем вы. Не делитесь своими знаниями с остальными и запретите это делать другим работникам. Поощряйте их раз за разом «изобретать велосипед». Используйте принцип «разделяй и властвуй».

5. Не обращайте внимания на развитие у ваших сотрудников навыков, которые им понадобятся в новых условиях. Пусть они сами о себе подумают. Позаботьтесь о том, чтобы люди не знали, как функционирует организация и как удовлетворять желания клиентов. Не давайте им возможности принимать решения о тех процессах, за которые они несут ответственность.

6. Наказывайте и ругайте людей, предложивших хорошие идеи. Разрешите работникам критиковать идеи друг друга. Резко ругайте их и ни в коем случае не хвалите.

7. Не проявляйте мягкости, не принимайте во внимание личные амбиции работников в ходе перемен. Их предпочтения и интересы не имеют никакого значения. Они сами должны о себе заботиться.

8. Не прощайте ошибок, даже небольших. Резко ругайте людей, допустивших ошибки, и первым набрасывайтесь на них. Дайте понять, что за ошибки их могут уволить, перевести на другую должность или еще как-нибудь наказать.

9. Игнорируйте людей, которые сопротивляются переменам или критикуют их. Настаивайте на ваших собственных предложениях и «проталкивайте» их, несмотря на сопротивление.

10. Сразу начинайте масштабные перемены с решения наиболее сложных проблем.

Тем не менее есть важные методы, которые позволяют решать проблему сопротивления переменам. Изучите следующие рекомендации:

Создайте комфортную обстановку и атмосферу включенности в процесс перемен. Развивайте у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, давайте им возможность понять их собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению общих целей организации.

Общайтесь с сотрудниками напрямую, сообщайте им информацию о содержании организационной системы сбалансированных показателей и связанных с ней переменах. Кроме того, честно рассказывайте им о текущей ситуации. Четко объясняйте, как долго будут продолжаться перемены, каковы будут их последствия. Давай те работникам своевременную информацию. Молчание руководства порождает сомнения и распространение слухов, которые подрыва ют доверие к менеджерам. Не сообщайте сразу слишком много информации, так как работникам нужно время, чтобы ее «переварить».

Поддерживайте аргументированные предложения.

Информируйте работников о преимуществах перемен и о том, как они помогут улучшить ситуацию в будущем.

Встречайтесь с людьми, которые сопротивляются переменам, и давай те детальные ответы на их возражения.

Подключайте ключевых людей к процессу принятия решений. Если заинтересованные люди участвуют в принятии решений, им легче их принять, благодаря чему реализация решений облегчается.

Если сопротивление слишком сильное и вы не можете рассчитывать на поддержку большинства сотрудников, приостановите проект.

Нейтрализуйте страх и недоверие: они мешают сотрудникам учиться новому.

По мнению Пфеффера и Саттона [Pfeffer, Sutton, 2002], избавиться от страха и недоверия помогают:

Предсказуемость. Насколько возможно, информируйте сотрудников о том, что и когда с ними произойдет.

Понимание. Подробно объясняйте, почему предприняты те или иные действия, особенно те, которые вызывают тревогу.

Контроль. Насколько возможно, давайте людям возможность влиять на то, что происходит, когда происходит и как происходит. Дайте им возможность принимать решения о собственном будущем.

Сочувствие. Демонстрируйте участие и заботу, внимание к проблемам, эмоциональным и финансовым затруднениям, с которыми сталкиваются работники.

Есть и другие методы мотивации и стимулирования перемен:

1. Постоянно проверяйте, готовы люди к переменам или нет.

2. Покажите, почему необходимы перемены: организацию нужно убедить, что это действительно нужно. Популярный способ сделать это — сравнить организацию с ее успешными конкурентами.

3. Важные предложения должны быть основаны на убедительных фактах, чтобы сотрудникам было понятно, что они приведут к очевидным улучшениям. Представленное решение должно быть четким.

4. Ясно покажите, как будут реализованы перемены, используя для этой цели план внедрения, где поэтапно разъясняется процесс перемен. Во время реализации плана перемен регулярно информируйте сотрудников и предоставляйте им вызывающую доверие информацию.

5. Введите новые программы обучения, которые помогут людям развить навыки межличностного общения, умение ориентироваться на запросы клиентов, умение работать в команде, лидерские навыки и другие.

6. Вовлекайте работников в процесс планирования и внедрения перемен. Принятие сотрудниками перемен и их вовлеченность в реализацию перемен — существенные факторы успеха всей программы, без которых она обречена на неудачу. В конечном итоге результативность стратегии перемен зависит не только от ее качества, но и от ее принятия сотрудниками. Здесь имеется в виду хорошо известная формула: результативность = качество X принятие

7. Начинайте осторожно — с тестового проекта, практикуйтесь и пробуйте. Начинайте с самой легкой части проекта, которая может дать быстрые результаты.

8 Помните о следующих соображениях [Senge, 1990]:

Существенные перемены вряд ли возможны, если их направляют исключительно топ-менеджеры.

Циничное отношение к проекту чаще всего развивается тогда, когда генеральный директор делает громогласные заявления и «спущенная сверху программа» отвлекает сотрудника от осуществления реальных перемен.

Поддержка топ-менеджеров не решает всех проблем, связанных с реальным принятием перемен сотрудниками и необходимостью учиться новым способам работы. Если руководители действуют не мудро, это снижает популярность программы перемен и желание сотрудников учиться новому.

9. Начинайте процесс постоянного совершенствования, обучения и развития с высшего уровня менеджмента, а потом, уровень за уровнем, спускайтесь вниз.

10. Устраните то, что оказывает негативное воздействие на мораль и мотивацию работников. На практике оппоненты часто тормозят, бойкотируют и саботируют перемены, используют старые правила и разрабатывают тайные планы, предоставляют неверную информацию», избегают новых заданий и представляют себя «жертвами». Тех, кто препятствует переменам, нужно убедить изменить к ним свое отношение. Если же этого не получится, то их следует перевести на второстепенные должности, а возможно, вообще удалить из организации. Нужно предпринимать такие решительные меры, потому что наш опыт показывает, что «пятая колонна» в организации может сорвать весь проект перемен. Поэтому вы не должны колебаться — нужно принимать меры!