

Как преодолеть сопротивление изменениям в организации?

Александр САМОЙЛОВ,

преподаватель по развитию навыков управления, бизнес-психолог, бизнес-тренер

С чего обычно начинается работа с командой при необходимости внедрения каких-то изменений? Чаще всего руководитель проводит собрание, на котором рассказывает о нововведениях. Неудивительно, что после такого начала большая часть сотрудников сопротивляется изменениям и принимаются они крайне сложно. Почти всегда и почти все.

С чего начать, чтобы вместо сопротивления получить поддержку и максимально быстро внедрить необходимые изменения?

Важно знать, что существует технология управления изменениями, и, не владея таковой, а опираясь только на интуицию, скорее всего, вы наделаете кучу ошибок. Что чаще всего и происходит.

Попробуем разобраться, как необходимо действовать, на примере технологии, которая была описана в книге Джона Коттера «Впереди перемен». Эта технология помогает двигаться к новой цели пошагово, решая по ходу такой важный вопрос, как сопротивление переменам.

Первый шаг к эффективному управлению изменениями – осознание того, что они не происходят сами по себе. Изменения требуют четкой стратегии, последовательного подхода и активного участия сотрудников всех уровней организации. Джон Коттер предлагает модель, которая помогает структурировать процесс изменений и минимизировать сопротивление.

Почему вообще люди сопротивляются изменениям, даже тем, которые явно принесут пользу?

Сопротивление переменам заложено в нас биологически. Что-то знакомое всегда предпочтительнее неизвестному. Любые перемены пугают. Многие люди их боятся и предпочитают ничего не менять даже тогда, когда очевидно, что это стоит сделать. Но человек способен осознанно выходить из привычной «зоны комфорта» для достижения новых результатов и улучшения чего-либо. Часто для этого нужна помощь извне. Итак, **сопротивление изменениям является не особенностью отдельного человека, а скорее показывает сущность большинства людей.** Конечно, одни сопротивляются сильнее, другие – меньше, но упрекнуть в

сопротивлении можно каждого. Также каждому можно помочь преодолеть сопротивление.

4 фазы сопротивления

Психологи провели исследование и выяснили, что в сопротивлении можно выделить 4 фазы. Первая из них – **фаза «отрицания»**, когда субъекты изменений считают, что их удастся избежать, что никто не будет доводить их до конца и что все останется так, как было всегда. Для руководителя подразделения это довольно безобидная фаза, поскольку, кроме кулуарных разговоров о том, что «побесятся и успокоятся», это сопротивление никак не ощущается. Но если руководитель настойчиво продолжает говорить о переменах и начинает проводить изменения, сопротивление переходит на вторую, уже более агрессивную, фазу, которую так и называют **«открытое сопротивление»**. Тут от сотрудников можно услышать фразы в лицо руководителю, которые однозначно показывают их отношение к переменам.

Иногда можно встретить открытый саботаж. Кто-то грозит увольнением, кто-то требует пересмотра всех условий трудового договора. В общем это действительно один из самых неприятных моментов при проведении изменений, с которым придется столкнуться.

Тем не менее, если руководитель правильно действует в этой фазе и настойчиво продолжает «гнуть свою линию», она переходит в следующую – **«изучение новой реальности»**. Субъект изменений начинает исследовать и изучать, насколько он вообще может вписаться в новую реальность, примеряя ее на себя.

Если руководитель помогает правильно пройти эту фазу (далее расскажем, как именно это делать), сотрудник постепенно привыкает к нововведениям и может перейти на финальную стадию **«принятия новой реальности»**, а в идеале – даже стать ее сторонником и помогать в продвижении изменений среди тех, кто еще сопротивляется. Постепенно изменения принимаются всеми участниками, и организация начинает жить по новым правилам.

Этапы и особенности действий руководителя

1. Итак, теперь, когда мы разобрались со всеми фазами сопротивления, давайте определим, что может (а точнее – должен) делать руководитель для скорейшего прохождения всей цепочки внедрения изменений и преодоления всех четырех фаз.

Как выяснилось, большинство руководителей начинают с объяснения цели изменений. Но правильный первый шаг – не рассказ о том, что будет, а «раскачивание лодки», т.е. подготовка людей к тому, что изменения

неизбежны. Для начала необходимо убедить сотрудников в важности и необходимости изменений, т.е. уверить всех в том, что «как есть сейчас» ситуация сохраняться не может.

Удачным ходом со стороны руководителя будет активная трансляция того, что требующий изменений процесс устарел, он имеет некоторые минусы, а изменения важны для организации и для каждого в отдельности. Всячески описывая и аргументируя минусы нынешней ситуации, руководитель снимает будущий вопрос «зачем нужны изменения?» и заменяет его на вопрос «а как же нам действовать иначе?».

Таким образом, самый первый этап преодоления сопротивлений должен продолжаться какое-то время. Нужно провести мягкую подготовку людей к необходимости таких изменений. И только когда «лодку удалось раскатать», можно переходить ко второму этапу.

2. Второй этап – поиск сторонников и привлечение их в команду реформаторов. Важно находить людей, которые не только понимают важность проводимых изменений, но и готовы их активно поддержать. Создание группы единомышленников является ключевым моментом. Такая коалиция должна включать лидеров из разных подразделений организации, что должно ускорить прохождение информации на всех уровнях и поможет быстрее преодолеть сопротивление.

3. Когда команда сформирована – самое время рассказать про грядущие изменения всем, и сделать это необходимо максимально подробно и качественно. Для этого нужно провести подготовку и продумать все плюсы после изменений, как будут решаться возможные проблемы на пути внедрения и как избежать минусов после.

В общем, предстоит открытый и подробный разговор про то, что сейчас не так и как будет после проведения изменений. Удачный ход – составление чего-то наподобие SWOT-анализа ситуации, где нужно расписать плюсы и минусы нынешней ситуации и после внедрения изменений. Важный момент: смотреть на ситуацию надо со стороны того, кого мы ведем к изменениям. Именно с этой точки зрения необходимо формулировать все преимущества и рассматривать, как будут уменьшены возможные риски при внедрении изменений. И рассказать об этом надо не один раз.

Лидеры должны активно делиться своим видением и стратегией с сотрудниками, чтобы обеспечить их вовлеченность на всем пути перемен. Необходимо вести настоящую пропаганду этой идеи и возвращаться к описанию изменений снова и снова, пока не станет заметным, что фаза «сопротивления» начинает переходить в фазу «изучение новой реальности».

Важно помнить, что все люди разные и одному человеку может понадобиться больше времени для принятия новых идей и перехода на новый уровень. **Настойчивость и уверенность в своих действиях вместе с отличной подготовкой аргументов и продуманной работой с возражениями – это и есть самые главные инструменты руководителя на этом этапе.**

Четкое видение того, куда движется организация, и стратегия достижения этой цели помогают всем участникам процесса понять в нем свое место.

4. Когда большинство начинает относиться к изменению чуть более спокойно, можно переходить на новый этап. Теперь **необходимо удалить все объективные препятствия, выявить и устранить барьеры**, которые могут помешать реализации изменений. Если не хватает каких-либо ресурсов, их надо обеспечить. Если не хватает знаний или умений, людей надо обучить. На этом этапе важно отличить нежелание и неготовность к изменениям от объективных причин. Против нежелания эффективно действуют пропаганда и работа с возражениями, а вот объективные причины необходимо устранить – и движение к цели пойдет быстрее.

5. Когда объективные причины, мешающие двигаться дальше, устранены и на пути перемен уже случаются первые успехи, очень важно их фиксировать и давать оценку. Сотрудники организации должны видеть, что у них получается, что цели действительно достижимы и необходимо продолжить двигаться в нужном направлении. **Поддержка морального духа сотрудников важна для долгосрочного успеха изменений.** Достижение первых результатов помогает укрепить доверие к процессу и мотивирует сотрудников. По сути, это и есть смысл следующего этапа. Обычно этот этап происходит в фазе исследования реальности и служит переходным к фазе принятия изменений. Именно поэтому некоторое время уйдет на фиксацию «маленьких побед» и фокусировку на них, что будет все больше и больше повышать уверенность в общей победе.

Так будет продолжаться до тех пор, пока руководитель не убедится, что на пути перемен все цели (а главное – общая большая цель) достигнуты. Но это еще не финиш.

Даже достигнутая цель по внедрению перемен может привести к регрессу, если не будет зафиксирована в новом состоянии.

6. **Последний шаг – интеграция изменений в корпоративную культуру.** Это означает, что новые ценности и подходы должны стать частью повседневной работы организации. Именно поэтому финальным этапом по внедрению перемен будет «заморозка» новой ситуации в том виде, к

которому удалось подойти. Как это можно сделать? Для «заморозки» ситуации необходимо закрепить ее на формальном и неформальном уровнях.

Можно издать приказ, по которому старые формы признаются недопустимыми (можно даже штрафовать за попытки вернуться к старым формам работы). И это будет формальное закрепление.

На неформальном уровне следует потрудиться над созданием такой корпоративной культуры, при которой именно новый формат работы должен стать новым «уровнем нормы». Каждый должен понять и почувствовать, как теперь надо и почему иначе не получится.

Например, при внедрении новой программы складского учета на этом этапе старую программу полностью отключили и тем самым исключили возможность работать в ней даже самым консервативным сотрудникам.

Опыт

при

н

л

с

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

л

Для того чтобы лучше понять возникающее сопротивление, на одном из вебинаров Просси был проведен опрос «Как выглядит сопротивление изменениям в вашей организации?». Более 350 участников поделились ответами, которые затем были проанализированы, и на их основе удалось выделить следующие причины возникновения сопротивления изменениям:

эмоции – страх, потеря, грусть, гнев, беспокойство, разочарование, депрессия, сосредоточенность на себе;

разобщенность – молчание, избегание, игнорирование общения, безразличие, апатия, низкий моральный дух;

влияние на работу – снижение производительности/эффективности, неподчинение, невыходы на работу, ошибки;

работа на публику – конфликты, аргументы, саботаж, властное, агрессивное или пассивное/агрессивное поведение;

негатив – слухи/сплетни, недопонимание, жалобы, фокусировка на проблемах, празднование неудач;

избегание – игнорирование изменений, возврат к старому поведению, поиск обходных путей, отказ от ответственности;

построение барьеров – оправдания, контрподходы, секретность, разрушение доверия;

контроль – чрезмерное число вопросов, влияние на результаты, защита текущего состояния, использование статуса.

Подобно тому как изменения индивидуальны для каждого человека, проявление сопротивления изменениям не имеет единого стандарта. У каждого специалиста организации для этого свои причины, которые могут сильно отличаться от остальных. В каждом случае необходимо учитывать такие факторы, как история сотрудника, текущие события в личной жизни и другие изменения на работе.

каждому шагу

по проявлял

внедрить

ление со

процесс,

веческой

и именно

инициации