

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	4
ВВЕДЕНИЕ	6

«МАТРИЦА IS» КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ

УГНЕТАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ	12
ИГРУШЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	18
ИЛЛЮЗОРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	22
РЕАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	26
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ, ГЛУБИНА И ТРАВМАТИЧНОСТЬ ПЕРЕМЕН	30

МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПЕРЕМЕН

1. ОБРАЗ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА	46
2. ПУТЬ-ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ЖЕЛАЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА	54
3. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИИ	64
4. РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРЕМЕНАМ	90
5. СИСТЕМА МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ	98
6. СИСТЕМА СТИМУЛОВ И САНКЦИЙ	108

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	122
------------------	-----

ВСТУПЛЕНИЕ

Добрый день!

Меня зовут Олег Замышляев.

Вот уже больше 15 лет я занимаюсь вопросом внедрения перемен.

Мы с сотрудниками помогаем руководству и проектным командам добиваться своих целей. Мы стремимся сделать доступным каждому эффективный подход к внедрению изменений. Подход, который поможет провести коллектив через перемены, добиться максимальных результатов, сохранить позитивный настрой и снизить потери и сопротивление.

Мы работаем с компаниями на самых разных этапах проектов перемен: от формирования концепции проекта до непосредственного контроля за его состоянием в ходе внедрения изменений. Для диагностики процесса перемен на разных этапах нами используются различные способы. Один из них — уникальная «Матрица IS», предельно простой инструмент, который позволяет обратить внимание на два важнейших параметра: ощущаемые сотрудниками *неотвратимость* (Inevitability) и *конкретность* (Specificity) перемен.

Помимо инструмента диагностики мы предлагаем четкие рекомендации, помогающие пройти период турбулентности с минимальными потерями. Все они сформулированы на основе изучения реальных проектов по внедрению перемен, а также в результате совместной работы с одним из мировых гуру в области преодоления сопротивления переменам — Риком Маурером. Мы проанализировали многочисленные интервью и обсуждения с практиками, а также результаты опросов в компаниях, внедряющих изменения. Однако наибольшую пользу принесло непосредственное участие в проектах внедрения перемен. Работая вместе с проектными командами, мы экспериментировали с различными подходами и измеряли их эффективность. Некоторые книжные истины не сработали в реальной жизни, другие сработали. Но главный вывод из участия в реальных проектах состоит в том, что работают почти всегда самые простые подходы.

Вы не найдете в книге тех идей, до которых не смогли бы додуматься сами, — но опыт внедрения перемен показывает, что чаще всего руководители совершают достаточно простые, а главное, повторяющиеся ошибки.

А для тех, кто любит делать собственные выводы, глядя на других, в книге есть несколько реальных историй, которые можно анализировать самостоятельно.

Мы надеемся, что наш опыт и методики помогут вам эффективно и быстро провести компанию через сложный этап изменений.

С уважением,
Олег Замышляев,
директор и основатель «Мастерской Олега Замышляева»

ВВЕДЕНИЕ

Жизнь — это всегда перемены, и их скорость растет день ото дня.

В этой книге пойдет речь о переменах разного масштаба: от незначительных до таких, к которым сотрудники приспосабливаются сложно и не без потерь (например, поглощение одной компании другой). Изменения стратегии развития компании, повышение ориентации на клиента, внедрение «бережливого производства», модификация организационной структуры, изменение бизнес-процессов, проекты по повышению вовлеченности — все это события, меняющие привычный ход жизни, заставляющие адаптироваться и нередко переживать серьезный стресс. Конечно, это неминуемо приводит к тому, что люди сопротивляются практически любым изменениям и делают все для того, чтобы не участвовать в их реализации. Это абсолютно нормально: любые перемены — это угроза стабильности, а мы устроены так, что в большинстве ситуаций предпочтем ее сохранить.

Книга, которую вы держите в руках, поможет вам избежать распространенных ошибок при внедрении изменений и исправить те, которые, возможно,

уже допущены. К сожалению, ошибки в этом процессе практически неизбежны. Очень часто средства, которые инициаторы изменений готовы использовать, не соответствуют результату, который они хотят получить. Мы будем говорить в первую очередь о человеческом факторе, потому что изменение работы сотрудников — это чрезвычайно сложный и травматичный процесс, когда действия коллектива являются одновременно и ресурсом, и результатом процесса перемен.

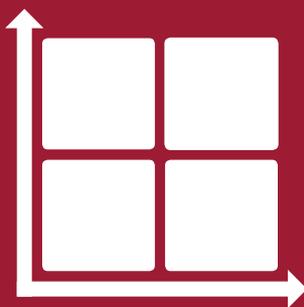
Поведение сотрудников в ходе изменений во многом зависит от восприятия ими проекта перемен. Их действия определяются эмоциональным состоянием, отношением (оно может быть негативным или позитивным) к самой идее перемен и пониманием деталей.

Для диагностики понимания сотрудниками ситуации можно использовать «Матрицу IS», которая позволяет описать любой проект перемен с помощью двух параметров, от которых зависят его успех или провал:

- неотвратимость перемен;
- конкретность перемен.

Умение верно оценить перемены по этим параметрам поможет диагностировать их текущее состояние и дать прогноз их успешности, а также понять, что можно предпринять, чтобы исправить ситуацию.

«МАТРИЦА IS» КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ



В основе нашей концепции управления переменами лежит «Матрица IS». Любую ситуацию внедрения перемен мы описываем с помощью двух параметров:

I (Inevitability) — *неотвратимость перемен*. Этот параметр наиболее четко и правильно можно описать следующими вопросами: «Насколько решительно мое руководство настроено на внедрение данных изменений? Смогу ли я избежать перемен, проигнорировать или саботировать их?»

S (Specificity) — *конкретность перемен*. Вопрос, определяющий этот параметр, звучит так: «Когда, как и что я должен сделать, чтобы эти изменения прошли успешно?»

Опираясь этими простыми параметрами, мы можем описать практически любую ситуацию внедрения перемен. Но охватить их все в пределах этой книги, конечно же, невозможно.

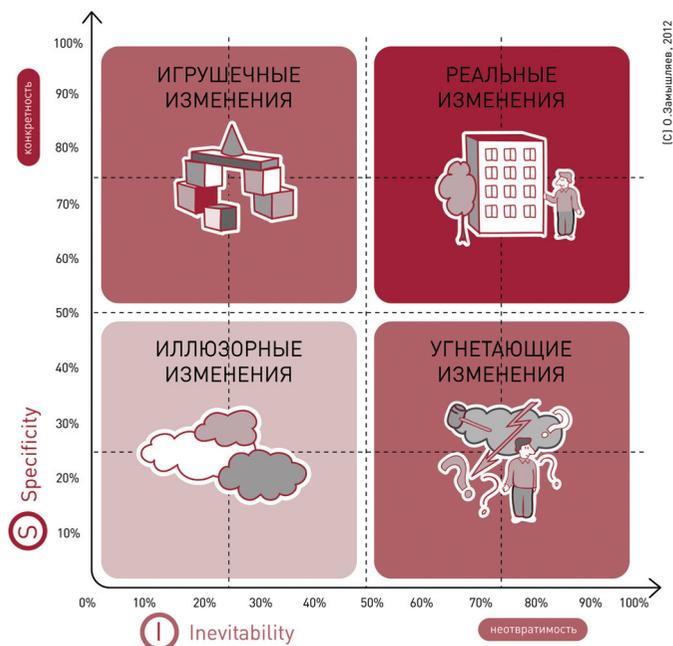


Рис. 1
Типы изменений

Выделим четыре типа ситуаций, которые определяют текущее восприятие проекта перемен сотрудниками:

1. Угнетающие изменения.
2. Игрушечные изменения.
3. Иллюзорные изменения.
4. Реальные изменения.

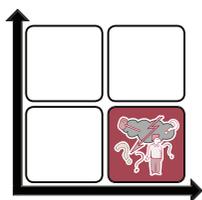
УГНЕТАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Российское представительство некой иностранной компании, порядка 2000 сотрудников — не очень большая организация, но в своей отрасли входит в тройку лидеров. В одно прекрасное утро персонал узнает из прессы, что на своей исторической родине их компания поглощена конкурентом, более крупным и агрессивным. Сотрудники понимают, что новая компания мощнее, она славится более жестким подходом к управлению издержками, да и вообще она более жесткая. Работники бросаются к руководству с расспросами, что теперь будет. А те отвечают: «Честно говоря, мы ничего не знаем, отстаньте».

Каковы воспринимаемые неотвратимость и конкретность в этой ситуации, когда сотрудники понимают, что их поглотил более крупный конкурент?



Неотвратимость очень высокая, ощущаемая конкретность практически нулевая — никто ничего точно не может сказать. Это правый нижний угол «Матрицы IS»: высокая неотвратимость, низкая конкретность. Мы называем это угнетающими изменениями.



I – ВЫСОКАЯ

S – НИЗКАЯ

Неотвратимость изменений высока, а конкретности практически нет.

В такой ситуации сотрудник:

- **уверен, что изменения неотвратимы;**
- **не понимает, что, когда и как ему делать, чтобы внедрить эти изменения.**

Сотрудники поглощаемой компании, безусловно, воспринимают изменения как неотвратимые. Это исключает риск того, что проект будет проигнорирован. Однако в большинстве случаев в первые месяцы работы над проектом, пока нет определенности с составом топ-команды, конкретности не хватает, что может быть весьма критично — это снижает мотивацию и вовлеченность, а значит, и продуктивность сотрудников.

В СИТУАЦИИ УГНЕТАЮЩИХ ПЕРЕМЕН КОМПАНИЯ МОЖЕТ ПОТЕРЯТЬ НЕМАЛО ЛЮДЕЙ, И В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТО БУДУТ САМЫЕ ЦЕННЫЕ НА РЫНКЕ ВАКАНСИЙ КАДРЫ.

Наиболее конкурентоспособные начинают искать «запасной аэродром» через две-три недели, и если новой информации не поступает, через два-три месяца они способны покинуть предприятие.

Исходя из этого, безопасный период нахождения в ситуации угнетающих изменений равен неделедвум, потому что через месяц уже будет ощущаться значимое снижение продуктивности.

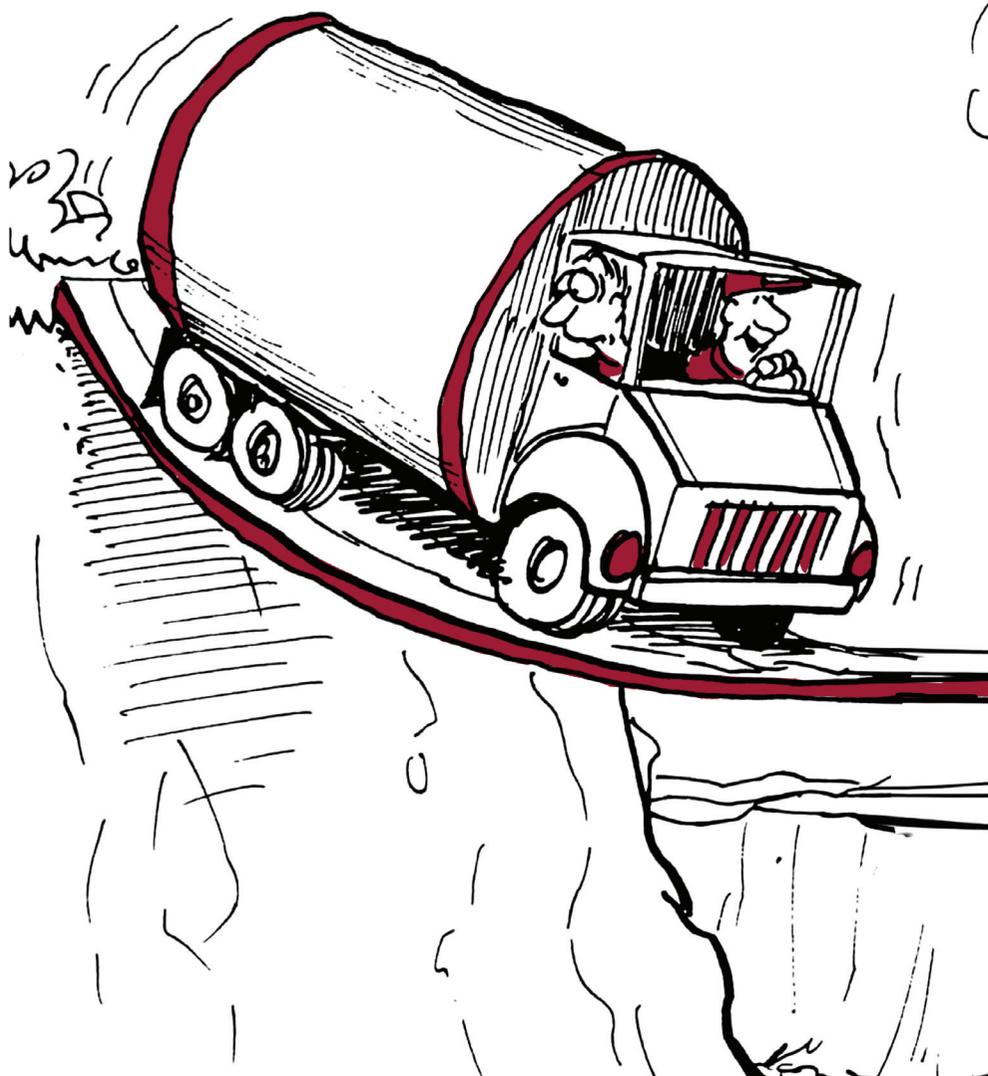
К сожалению, это распространенный сценарий развития событий при внедрении изменений, при этом зачастую в данном квадранте оказываются компании, в которых речь о травматичности проекта перемен изначально не идет.

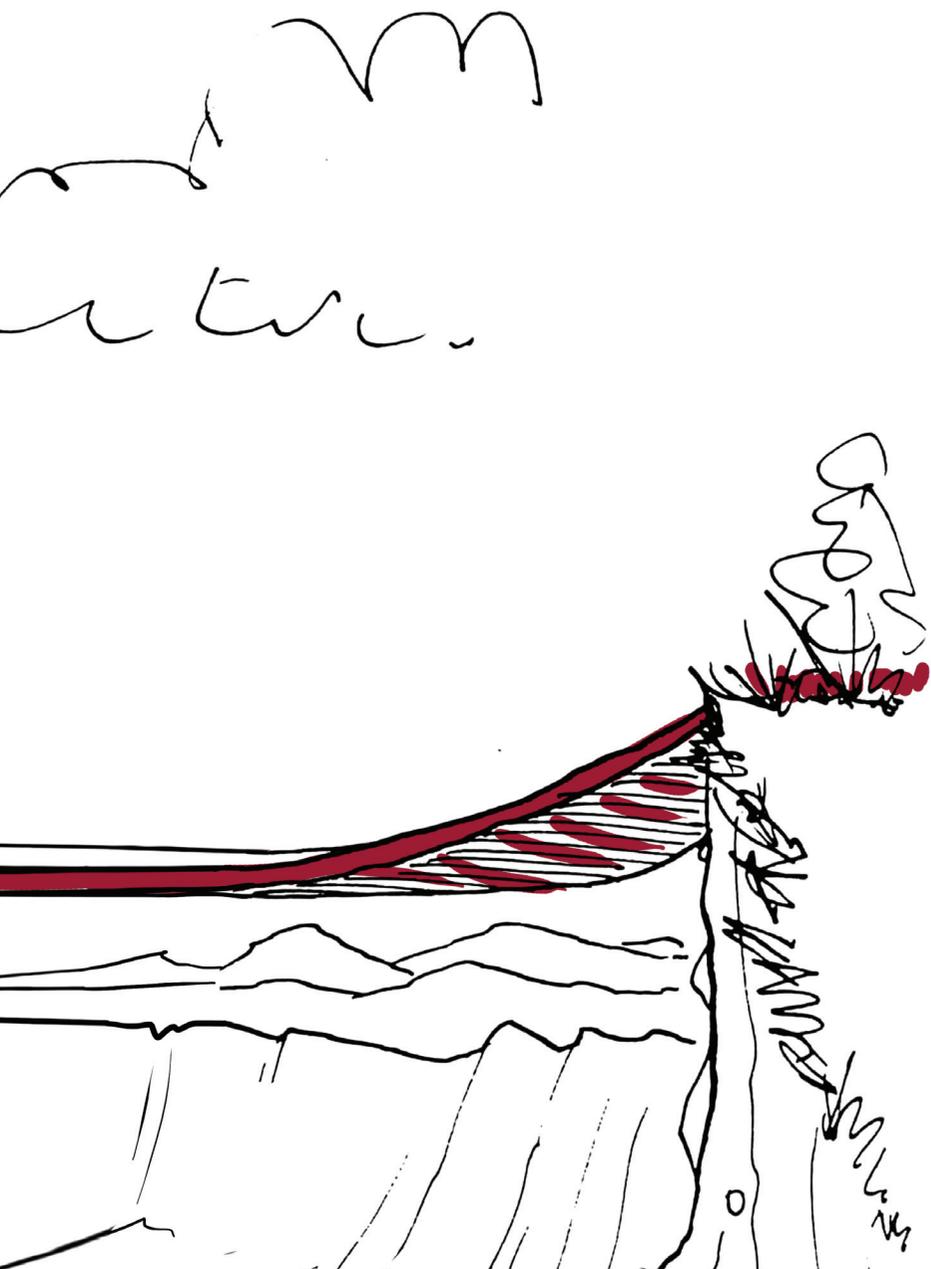
В процессе внедрения перемен впервые или новыми методами конкретность оказывается невысока. Это именно та ситуация, которая провоцирует желание проверить перемены на неотвратимость: если лидер дрогнет, этот показатель тоже снизится.

В отдельных случаях подобная ситуация может использоваться как способ целенаправленного избавления от некоторых сотрудников. Этого эффекта можно добиться, если сделать проект перемен максимально привлекательным для тех, кого вы хотите сохранить (предложив им четкие и понятные перспективы, а также, возможно, хорошие условия), на фоне его низкой конкретности для остальных — и сохранять такую ситуацию два-три месяца.

Зачем вообще в этот квадрант попадать? Что хорошего в таком пути внедрения изменений? Давайте задумаемся о том, какая потребность возникает у людей в состоянии угнетающих изменений. В этой ситуации главное стремление, возникающее у сотрудников, — это стремление получить информацию. Персонал хочет знать

больше. В ситуации угнетающих изменений имеется серьезное массовое стремление — повысить ощущаемую конкретность, и длится это одну-две недели. Если сотрудники достаточно быстро информацию не получают, то уже возникают такие сложности, как утрата мотивации, потеря людей и снижение продуктивности.





ИГРУШЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

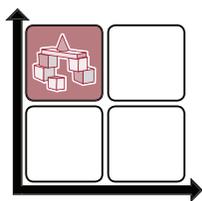
Российское предприятие, 50 000–70 000 человек, в Москве штаб-квартира, в регионах в разных местах предприятия, причем большинство из них имеют историю лет в пятьдесят — люди работают династиями, все коллективы давно сформировались, все свои. И вот представьте ситуацию, когда из Москвы приезжает проектная команда, чья задача — оптимизировать логистику предприятия. Возраст членов команды — 25–30 лет, опыт работы — года три, все с правильным образованием, некоторые с иностранным. Приезжают они на предприятие, где директору 55 лет, из которых 30 он работает тут. Проектная команда две недели делает аудит логистики, потом готовит презентацию на сто восемьдесят слайдов, собирает весь менеджмент и рассказывает, как за два месяца должна быть трансформирована





логистика. Директор после каждого слайда хмыкает в усы — все сильнее, еле сдерживаясь, чтобы не засмеяться. И все это видят.

Какова ощущаемая конкретность данного проекта? Высокая, 180 слайдов — не шутка. А ощущаемая неотвратимость, если директор улыбается? Низкая. Мы называем это игрушечными изменениями. Как вы думаете, почему игрушечными? Потому что когда проектная команда уедет, проживет этот проект недолго. Может быть, даже отчет правильный будет написан, но ничего на самом деле не произойдет.



I — НИЗКАЯ

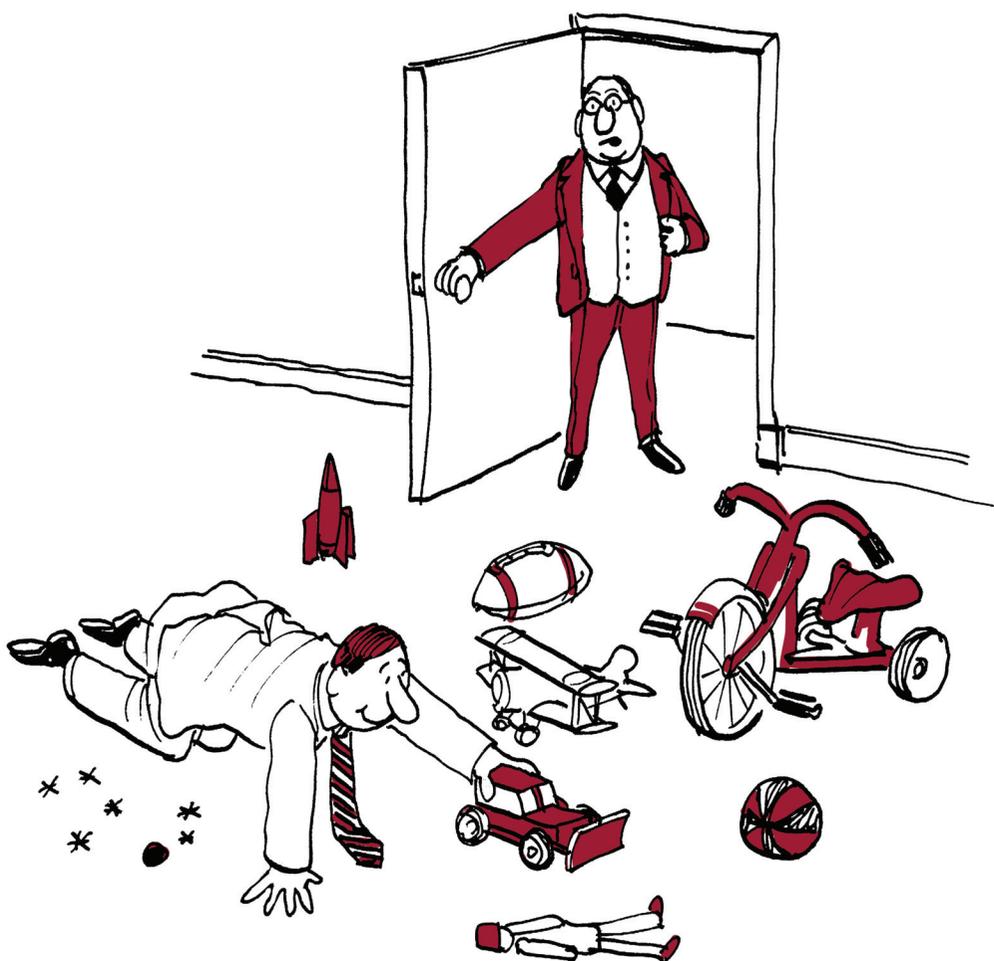
S — ВЫСОКАЯ

Конкретность планов высока при низкой неотвратимости изменений. В этом случае сотрудник:

- имеет четкий план внедрения изменений;
- совершенно не чувствует необходимости этим планом пользоваться (и так ведь все нормально!).

Высокий уровень конкретности в ряде ситуаций положительно влияет на общее восприятие перемен. Более того, в некоторых случаях повышение конкретности увеличивает ощущаемую неотвратимость (особенно если речь идет о четких и определенных целях, сроках и т. п.). Однако

сочетание высокой конкретности с изначально низкой неотвратимостью вряд ли приведет коллектив в движение.



ИЛЛЮЗОРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

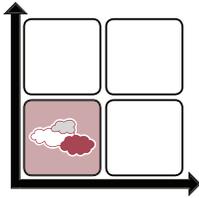
Совсем маленькая компания, 400–500 человек, работает в сфере услуг (например, туризм). Директор, он же собственник, улетая в отпуск, в аэропорту купил книжку про бизнес, новую, хорошо изданную, с картинками. Весь отпуск читал. Вернулся вдохновленный, загорелый, собрал управленческую команду и два часа цитировал выделенные места, громко, заливисто смеялся, в запале присаживался на стол и бегал по комнате. Закончил все словами «Теперь мы будем так жить», закрыл книжку и ушел ужинать. А команда понимает, что перед этим год назад было то же самое, только книжка была зеленая, а не синяя. И два года назад было то же самое, только книжка была фиолетовая... И ничего с тех пор не изменилось.





Насколько конкретными воспринимаются такие перемены? Насколько высока их неотвратимость?

Это ситуация иллюзорных перемен, которые существуют только в мозгу руководителя и никогда не реализовываются.



I – НИЗКАЯ

S – НИЗКАЯ

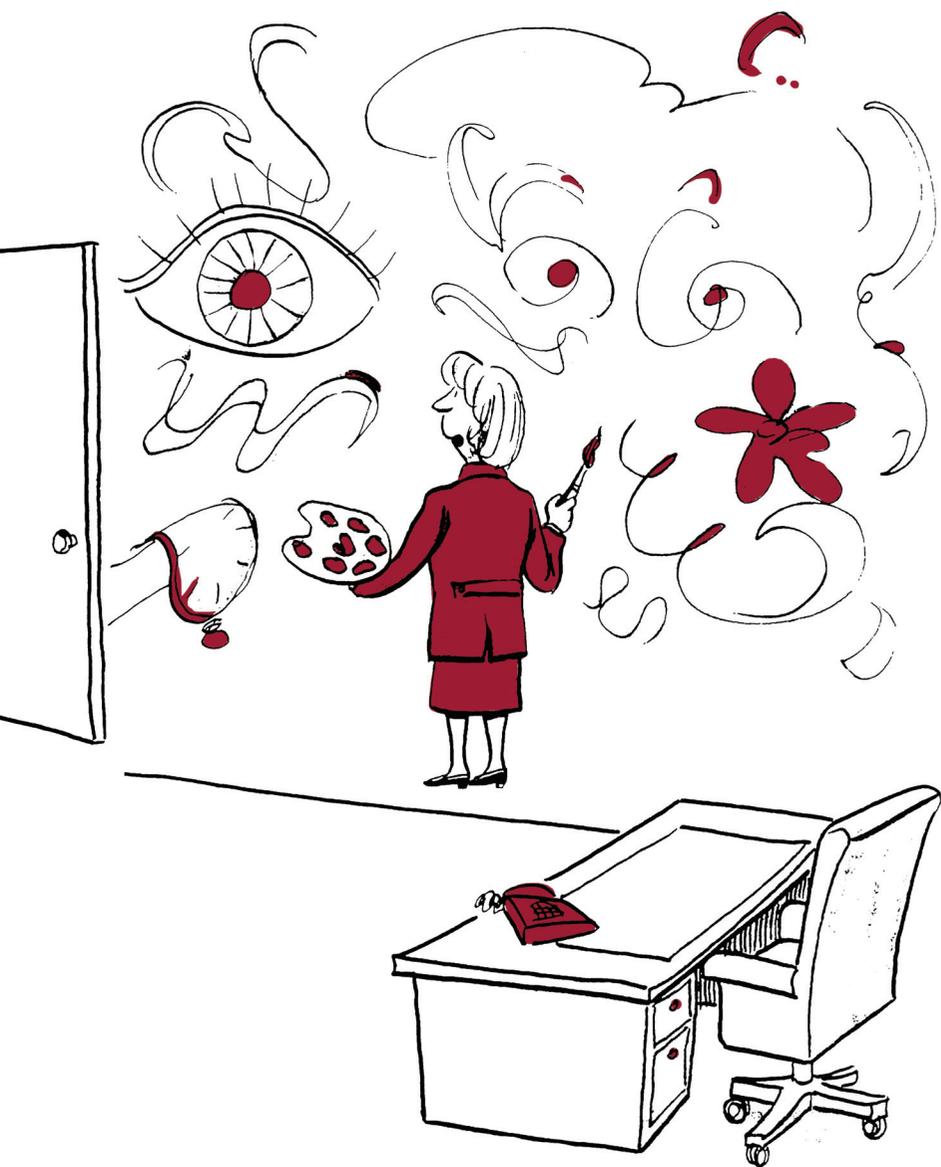
Низкая неотвратимость плюс низкая конкретность — это гарантированный провал. Это ситуация, когда сотрудник:

- не уверен, состоятся ли предлагаемые изменения вообще;
- не понимает, что, когда и как ему делать, чтобы их внедрить.

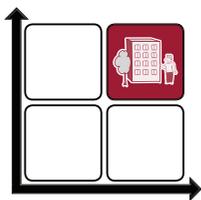
Таким переменам сотрудники даже не будут сопротивляться, но это не повод для оптимизма, а совсем наоборот. Любой проект, связанный с переменами, вызывает сопротивление, поскольку вступает в противоречие со стремлением человека к стабильности.

И если противодействия нет совсем, это означает только одно: никаких перемен тоже нет и не будет, какие бы радужные перспективы они ни сулили по завершении проекта.





РЕАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



I – ВЫСОКАЯ

S – ВЫСОКАЯ

И неотвратимость перемен, и конкретность планов — на высоком уровне. Это ситуация, когда сотрудник:

- абсолютно уверен, что изменения неизбежны;
- располагает четким планом их внедрения.

В этом случае шанс на успех внедрения перемен намного выше, чем в трех рассмотренных выше ситуациях.



Разумеется, сопротивление изменениям неминуемо возникнет и здесь, но просуществует недолго, так как люди будут заняты конкретным делом — им некогда будет сопротивляться.

После того как мы рассмотрели крайние случаи, которые могут сложиться в компании во время внедрения проекта перемен, попробуем приложить эту теорию к реальности. В качестве примера приведем ситуацию, сложившуюся в компании через два с половиной месяца после начала проекта перемен. Среди сотрудников был проведен опрос, направленный на измерение уровня ощущаемой конкретности и неотвратимости текущих перемен (рис. 2). Результаты оказались таковы: большинство сотрудников ощущают угнетающие перемены с низкой конкретностью и высокой неотвратимостью. Наибольшая доля сотрудников (23,5%) оценивает ощущаемую неотвратимость перемен выше среднего, а ощущаемую конкретность ниже среднего; в этом же квадранте находятся 17,6% сотрудников, которые оценивают неотвратимость перемен как очень высокую, а конкретность выше среднего; а также 17,6% сотрудников, для которых ощущаемая конкретность ниже 30%. Никто из опрошенных не ощущает текущие изменения как перемены с низкой неотвратимостью и конкретностью выше среднего, то есть игрушечные. И только малая часть (11,8%) воспринимает перемены как реальные с необходимым уровнем конкретности и неотвратимости.

Как вы думаете, какие действия можно предпринять для того, чтобы понимание и принятие сотрудниками ситуации изменились?

В реальной жизни весь ваш коллектив также не окажется в одном из квадрантов. Сотрудники будут находиться в разных, потому что люди

неодинаково воспринимают неотвратимость перемен. Одни и те же действия могут восприниматься как выражение разной степени неотвратимости, и конкретность окажется на своем уровне для каждого сотрудника. Но в целом основная масса персонала будет находиться примерно на одном уровне.

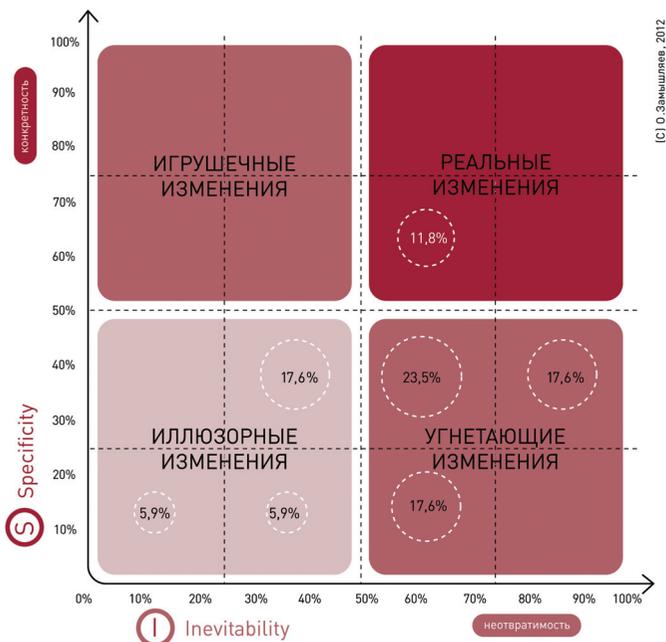


Рис. 2

Ситуация угнетающих изменений

На горизонтальной оси расположен ощущаемый сотрудниками уровень неотвратимости, который был измерен с помощью опроса, на вертикальной — ощущаемый уровень конкретности. Оси разделены на четыре отрезка между точками в 25, 50 и 75%. В разных секторах квадрантов находятся круги, диаметр которых пропорционален количеству сотрудников, ощущающих данный уровень неотвратимости и конкретности.

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ, ГЛУБИНА И ТРАВМАТИЧНОСТЬ ПЕРЕМЕН

В качестве дополнения к двум основным параметрам «Матрицы IS» — неотвратимости и конкретности — для анализа внедрения перемен можно использовать еще три параметра: *привлекательность, глубину и травматичность перемен.*

Рассмотрим *привлекательность перемен* для сотрудников.

Если отношение персонала к переменам негативно и работа по его улучшению не ведется, в большинстве случаев это означает, что проект загублен.





РАБОТА С СОПРОТИВЛЕНИЕМ — ОТДЕЛЬНАЯ СФЕРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЭТО И ПОНИМАНИЕ ПРИЧИН, И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА СОПРОТИВЛЕНИЯ, И ЗНАНИЕ МЕТОДОВ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ РАЗНОГО ТИПА.

Поэтому считать, что для успешности проекта достаточно лишь обеспечить высокий уровень неотвратимости и конкретности перемен, будет заблуждением.

Если сопротивление переменам остается на высоком уровне даже тогда, когда их неотвратимость очевидна, а планы по внедрению конкретны, работа с причинами такого негативного отношения обещает быть долгой и потребует огромных временных ресурсов и отточенных переговорных навыков. Но эти меры необходимы, поскольку игнорировать негативное отношение сотрудников к переменам (то есть отрицательную привлекательность) — значит заранее обречь проект на провал. Это та ошибка, которую зачастую невозможно исправить на поздних стадиях проекта перемен. К счастью, владея искусством управленческой работы с сопротивлением, ее можно избежать.

Однако делать максимальную ставку на повышение привлекательности перемен как на основную цель тоже ошибка.

Если привлекательность достигнута преимущественно мерами материального стимулирования, это означает лишние затраты. Кроме того, это может говорить либо о недостаточной амбициозности поставленных целей, либо об излишке выделенных ресурсов. Почему параметр привлекательности непригоден