

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	12
Изменения окружающей среды	14
Как мы принимаем изменения	15
Шок, или Отрицание	16
Злость	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

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 собственники 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, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее,
а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми.
Макиавелли*

Я длительное время являлся руководителем проекта. Начинал 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 перекладывания 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.

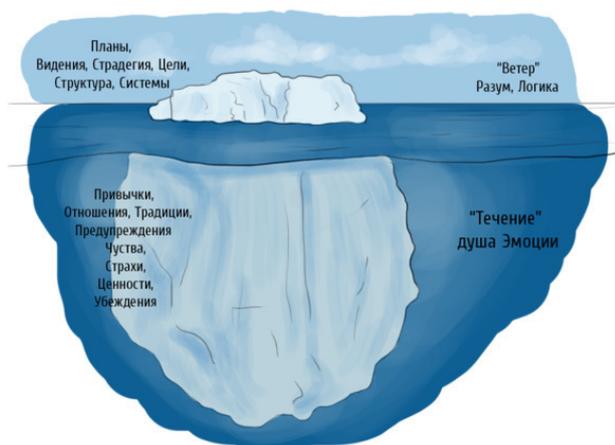
Теперь нужно уметь пользоваться компьютером, знать, как подобрать товар в накладную, что делать в случае пересортицы или при появлении отрицательных остатков в системе. Помимо новых знаний в организации появляются новые функции: например, теперь вам понадобится сотрудник поддержки программы, который 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.*

Gandhi¹

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 амбивалентности данной темы. Я видел достаточно примеров в своей жизни, когда генеральный директор

¹ Хочешь изменить мир – изменись сам. *Ганди*

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».*

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.