

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. 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 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.

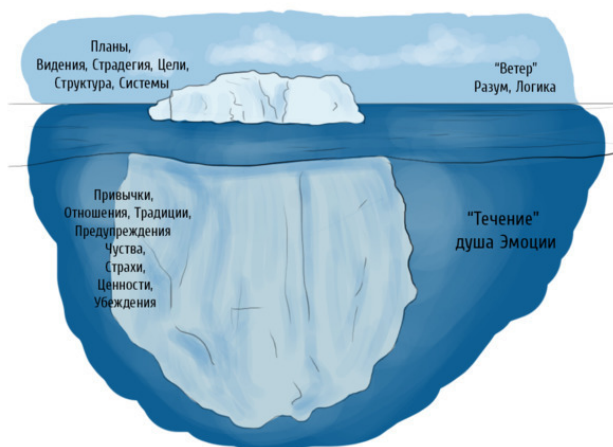
Теперь нужно уметь пользоваться компьютером, знать, как подобрать товар в накладную, что делать в случае пересортицы или при появлении отрицательных остатков в системе. Помимо новых знаний в организации появляются новые функции: например, теперь вам понадобится сотрудник поддержки программы, который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

---

<sup>1</sup> 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 приходить 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.