

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	5
Введение	7

01

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ 11

Глава 1.	15
Откуда приходят изменения	
Глава 2.	23
Как выбрать изменения	
Глава 3.	37
При чем тут ресурсы	
Глава 4.	43
Как сформировать образ результата	
Глава 5.	55
Прототипирование изменений	
Глава 6.	61
Сообщение об изменениях	
Глава 7.	85
Вовлечение персонала	
Глава 8.	99
Поддержка изменений	
Глава 9.	117
Работа с сопротивлением	
Глава 10.	127
Как довести изменения до конца	
Выводы	138

02	ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ — основа трансформации организации	141
	Глава 1. _____	147
	Что такое корпоративная культура	
	Глава 2. _____	157
	Целевой образ корпоративной культуры	
	Глава 3. _____	169
	Как управлять корпоративной культурой	
	Глава 4. _____	185
	Вызовы при работе с корпоративной культурой	
	Выводы _____	196

03	ЛИЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	199
	Глава 1. _____	205
	Как понять, нужны ли личные изменения	
	Глава 2. _____	217
	Матрица изменений в работе с личной трансформацией	
	Глава 3. _____	227
	Как поддержать себя при личных изменениях	
	Выводы _____	246

	ВЫВОДЫ КНИГИ И ОТВЕТ НА ВОПРОС «ЧТО ДАЛЬШЕ?»	248
--	---	------------

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — квинтэссенция не только моих усилий и знаний, но и вклада других людей, которых я хотел бы поблагодарить.

Ксения Егошина. Наш творческий тандем, в котором я отвечаю за креатив и наполнение, а Ксения за трансформацию идей в конкретные действия и доведение этого процесса до конца, сложился уже давно. И благодаря ему свет увидели как прошлое, так и текущее издание книги. Без Ксении эта книга, как и, наверное, вся моя деятельность сложились бы совершенно иначе. Ксения, спасибо тебе за твое упорство, целеустремленность и силу воли. И конечно, за бережное отношение ко мне и моим идеям, которые ты помогаешь претворять в жизнь.

Варвара Серикова. Как наш операционный директор, Варвара отвечает за все наши проекты. И благодаря Варваре за эти годы нам как команде удалось сделать сотни трансформационных проектов, в которых мы не только помогали компаниям и людям, но и сами многому научились. И эти знания стали основой данной книги. Варвара, спасибо тебе за твою удивительную способность организовывать проекты, которую ты сочетаешь с невероятными личными качествами: способностью не унывать, поддерживать в сложные моменты и говорить добрые слова.

Ольга Гудименко. Вот уже много лет Ольга — мой бессменный партнер по размышлениям и подготовке бесчисленного количества мероприятий, которые я провожу, где я выступаю или просто участвую. Мне кажется, Оля лучше всех в этом мире понимает мои даже самые неконкретные мысли и бережно помогает превращать их в законченные, качественные и глубокие выступления. Кроме того, Оля активно работает с клиентами, разбирает их запрос, готовит

концепции, реализует проекты, поэтому сама знает о трансформации если не все, то многое. Наверное, половина материала этой книги изначально появилась благодаря тебе, Оля, за что я очень благодарен.

Анастасия Трофимова. Так вышло, что к моменту создания рукописи этой книги у меня было так много разрозненного материала, что он давно перестал помещаться в мою оперативную память. И я благодарен Анастасии не только за то, что она взяла на себя огромный труд по структурированию и приведению в порядок этого огромного материала, но и за то, что внесла свой практический вклад благодаря ее опыту трансформационных проектов. Анастасия, огромное тебе спасибо.

Валерий Федичев, мой родной дядя. Несмотря на свой возраст (а ему далеко за 80), он продолжает работать инженером-авиаконструктором. Этот человек с детства мне говорил: «Олежек, ты будешь на переднем крае науки». Я, конечно, так и не добрался до «переднего края науки», но именно ты вдохновил меня работать над книгами и продолжать двигаться вперед. Спасибо тебе за это.

Джон Коттер. Когда я впервые попытался сформулировать свою концепцию перемен в 2007 году, у меня появилась мечта пообщаться с «самым умным в мире человеком», который занимается изменениями. Это был Джон Коттер. Прошло долгих 5 лет, прежде чем я смог лично с ним встретиться. И комментарий «упрости все это и сделай матрицу» изменил мою жизнь. И я очень тебе за это благодарен.

Даниэль Канеман. Благодаря Даниэлю Канеману я нашел новый основной фокус моей концепции и перестал этого стесняться — в центре моего подхода к управлению изменениями стоит человек. Работая над свежими версиями моей концепции и проектами для клиентов, я заимствовал немало идей Канемана. И я очень рад, что успел с ним встретиться и пообщаться лично, когда он приезжал в Москву. Именно Даниэля Канемана я бы назвал человеком, который сильнее всего повлиял на мое мировоззрение.

И конечно, спасибо всем моим коллегам, клиентам, партнерам и близким, которые терпели мои бесчисленные командировки, работу по выходным, редкие отпуска. Спасибо вам большое за поддержку и понимание.

ВВЕДЕНИЕ

Если вы держите в руках эту книгу, то тема перемен для вас актуальна. И я не удивлен, так как перемены — неотъемлемая и необходимая часть нашей жизни. За последние годы скорость изменений в окружающем нас мире и неопределенность его развития выросли в разы, что неизбежно привело к росту количества проектов изменений. При этом более высокая изменчивость и неопределенность среды повышает шанс, что проект изменений перестанет быть актуальным еще до его реализации, потому что он может попросту устареть.

Но это еще не все. Рост скорости изменений приводит к тому, что проверенного временем положительного опыта у ряда изменений очень мало или просто нет. А увеличение количества изменений при конечности ресурсов, жизненно важных для их реализации (например, времени и внимания сотрудников), еще сильнее снижает вероятность успеха. Также стоит обратить внимание на снижение согласованности между руководством и сотрудниками. Это происходит потому, что мы испытываем серьезную информационную перегрузку: отделить проверенную информацию от неподтвержденной становится все сложнее. Из-за этого мы начинаем жить каждый в своем «информационном пузыре». Инноваторы — в инновационном, исполнители — в пузыре рутины. Чем больше информации доступно, тем больше значимого для себя они выбирают... все сильнее отдаляясь друг от друга.

А наше желание выделиться среди этого информационного шума, а также наше ограниченное умение отделять истину от преувеличения приводят к тому, что мы еще больше стимулируем себя и друг друга заниматься изменениями в погоне за новыми

выдающимися результатами, при этом снижая мотивацию и возможность критически и реалистично оценивать выгоды и риски.

Поэтому осознанный подход к внедрению изменений все более важен. Важно правильно выбирать изменения среди огромного потока, важно больше вовлекать сотрудников в их реализацию, больше рассказывать о необходимости изменений и больше работать с рисками при внедрении изменений.

Когда я начинал работать над этой книгой, я задал себе вопрос: зачем я ее пишу? Что я могу дать читателям? Каким опытом поделиться, как помочь читателям внедрять изменения более успешно и с меньшими затратами? Ответ таков.

Меня зовут Олег Замышляев, и я более 20 лет помогаю компаниям и людям меняться в лучшую сторону. Я не только разрабатываю и тестирую программы изменений для сотен компаний, но и обеспечиваю информационное сопровождение, создаю новые системы контроля и мотивации. И за это время понял, что успех изменений — это не только финансовые модели и экономические эффекты, хотя они тоже крайне важны.

Изменения — это люди, которые их разрабатывают, внедряют и поддерживают.

Из-за этого рождаются дополнительные риски, сложности, препятствия при внедрении изменений, о которых попросту не знают, часто забывают или преуменьшают их значение.

Мой опыт показал, что изменения проходят без лишних проблем только в тех случаях, когда вместе совпадают два фактора. Во-первых, есть обстоятельства и причины, которые подталкивают нас к изменениям, и эти обстоятельства и причины очевидны для всех, от кого будет зависеть успех изменений (это прекрасно описано у Джона Коттера в книге «Наш айсберг тает»). Во-вторых, необходима внутренняя готовность ключевых людей меняться, причем направление желаемых изменений у всех этих людей совпадает. К сожалению, далеко не всегда такие ситуации случаются, и, как правило, один или оба этих фактора находятся не на том уровне, который обеспечивает быстрые и успешные изменения.

В этой книге я хочу поделиться опытом, как помогать тем изменениям, которые не идут сами собой, которым нужно больше заботы, осознанного подхода и усилий. Я делаю акцент на работу с людьми, предлагаю инструменты для снижения сопротивления и рисков, а также для ускорения изменений за счет работы с руководителями и сотрудниками.

Эта книга будет полезна вам, если вы:

- **профессионально внедряете изменения.** Она расширит ваш инструментарий при работе с изменениями и, возможно, подсветит зоны для увеличения эффективности работы с переменами;
- **являетесь руководителем в малых и средних организациях,** в которых нет такой глубокой компетенции по внедрению изменений. Книга даст вам понятный алгоритм работы с переменами, покажет риски и способы работы с ними;
- **хотите добиться изменений для других и для себя.** Книга даст понять, что может мешать внедрению изменений, а что, наоборот, станет поддержкой на этом пути и как увеличить мотивацию и устойчивость перемен.

Что же вы найдете в этой книге?

В первой части я расскажу об этапах внедрения изменений: подготовка к изменениям, коммуникация об изменениях, вовлечение сотрудников в изменения и поддержка этих изменений до последнего этапа их внедрения. Я дам конкретные инструменты, которые поддержат вас на каждом этапе работы с изменениями, инструменты, которые мы с командой разрабатывали и тестировали на протяжении всей моей практики работы с изменениями. Те из вас, кто читал первое издание книги, знакомы с частью этих концепций, но мы расширили библиотеку инструментов и добавили самые свежие наработки, чтобы повысить ваш шанс на успех при внедрении изменений.

Во второй части я расскажу о том, как трансформировать корпоративную культуру, потому что трансформация культуры компании

необходима при внедрении любых других существенных изменений. Культура определяет поведение сотрудников, а при трансформации вы, скорее всего, будете ожидать от сотрудников нового поведения. А значит, трансформация культуры будет неотъемлемой частью изменений. В этом разделе собраны основные ресурсы и инструменты, которые поддержат вас на пути к новой корпоративной культуре.

В третьей части книги я расскажу о личных изменениях. Эта тема последние несколько лет является для меня наиболее интересной, потому что личные трансформации точно касаются всех и часто проходят едва ли не более болезненно, чем трансформации крупных организаций. Кто знает, может, через несколько лет я напишу отдельную книгу, которая будет посвящена только трансформациям на уровне личности.

Как пользоваться этой книгой?

Для удобства в начале каждой главы будут размещены вопросы, на которые вы найдете ответы в книге. Это поможет быстро понять, насколько вам важно читать ту или иную главу, особенно если захотите вернуться к книге позднее.

Кроме того, в книге будут QR-коды на дополнительные материалы: карты, тесты, кейсы и т.д. Я искренне рекомендую походить по этим ссылкам, чтобы еще больше углубить свое понимание тех идей, которые я описываю в книге.

Некоторые главы в конце будут предлагать скачать чек-листы с набором инструментов и практик, которые были описаны в главе. Эти чек-листы созданы для того, чтобы вы могли быстро вернуться к самым важным частям книги и передать эти знания своей команде.

Надеюсь, такой подход к изданию поможет получить из книги максимум пользы и удовольствия. А если у вас останутся вопросы, вы всегда можете задать их в моем канале, просто отсканируйте QR-код справа.



Ну что, предлагаю нам окунуться в мир практических инструментов, которые поддерживают трансформации и повышают их шанс на выживание.

1

УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

ЦЕЛЬ ЭТОЙ ЧАСТИ — ДАТЬ ВАМ
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДИЗАЙНА
ИЗМЕНЕНИЙ, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ ИЗБЕЖАТЬ
РАСПРОСТРАНЕННЫХ ОШИБОК
ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ
ИЗМЕНЕНИЙ И ИСПРАВИТЬ ТЕ,
КОТОРЫЕ, ВОЗМОЖНО, УЖЕ ДОПУЩЕНЫ.

В этой части книги я расскажу обо всем процессе внедрения изменений. Начиная от того, откуда изменения приходят, заканчивая тем, как поддерживать изменения до их успешного завершения. Я буду говорить о переменах разного масштаба: от незначительных до таких, к которым сотрудники приспосабливаются сложно и не без потерь (например, поглощение одной компании другой). Изменение стратегии развития компании, повышение ориентации на клиента, внедрение «бережливого производства», модификация организационной структуры, изменение бизнес-процессов, проекты по повышению вовлеченности — всё это события, меняющие привычный ход жизни, заставляющие адаптироваться и нередко переживать серьезный стресс.

Когда речь заходит об изменениях, люди склонны искать «волшебную таблетку». Что-то простое и легкое, что гарантированно или с высокой вероятностью изменит их деятельность. Но, как вы можете понять, редко можно найти такое критическое событие или действие, которое запустит изменения и доведет их до конца. Поэтому требуется **осознанный дизайн изменений** — система изменений и мер поддержки этих изменений, которые обеспечат успешность их внедрения.

Цель этой части — дать вам инструменты для создания дизайна изменений, чтобы помочь избежать распространенных ошибок при разработке и внедрении изменений и исправить те, которые, возможно, уже допущены.

К сожалению, ошибки в этом процессе практически неизбежны. Очень часто средства, которые мы готовы использовать при инициации изменений, не соответствуют результату, который мы хотим получить. Мы будем говорить в первую очередь о человеческом факторе, потому что изменение работы сотрудников — чрезвычайно сложный и травматичный процесс, когда действия

коллектива являются одновременно и ресурсом, и результатом процесса перемен.

Что вы найдете в этой части книги?

Во-первых, мы поговорим о **выборе изменений**. Как понять, что изменения назрели, и как выбрать те, которые нужны именно в данный момент. На самом деле этот шаг, пожалуй, самый важный в обеспечении эффективности внедрения перемен. Все потому, что, отказываясь на раннем этапе от нежизнеспособных и неважных идей, мы повышаем вероятность выживаемости и успешности тех изменений, в которые мы инвестируем.

Во-вторых, мы обсудим методы создания **образа изменений**, что тоже повышает вероятность их выживаемости. Об этом мы поговорим позднее, но конкретность внедряемых перемен сильно влияет на их успешность. Особое внимание мы уделим прототипированию изменений — инструменту, который, к сожалению, используют не так часто и в результате не получают от него максимальной пользы.

В-третьих, мы поговорим о том, **как работать с сотрудниками** во время изменений. Как им сообщать об изменениях, как их вовлекать и как преодолевать их сопротивление. Я уже говорил ранее: изменения очень сильно зависят от людей, которые их разрабатывают и внедряют, поэтому невероятно важно грамотно работать с людьми, чтобы повысить шансы на успех внедряемых перемен.

Наконец, мы завершим эту часть обсуждением того, как поддержать перемены до самого их завершения, чтобы и начать, и завершить этот процесс достойно и с максимальным успехом.

Эта глава построена на многолетнем опыте внедрения и сопровождения изменений во многих российских и иностранных компаниях, а значит, мы сможем подкреплять все теоретические советы практическими кейсами. Да, они будут анонимными, но, поверьте, реальными. Я уверен, что кейсы помогут каждому, кто читает эту книгу, понять, что не одни вы сталкиваетесь со сложностями. И если у других получилось их преодолеть, то получится и у вас.

ГЛАВА 1

ОТКУДА ПРИХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ

Что вы найдете в этой главе?

- **3 основных источника изменений:**
топ-менеджмент, сотрудники, консультанты
- **3 типа изменений:**
антикризисные, догоняющие и опережающие
- **2 метода внедрения изменений:**
от цели перемен и от конкретных изменений



Когда мы говорим об изменениях, в первую очередь надо понимать, откуда они в целом берутся. Существует множество источников, откуда могут прийти идеи об изменениях, и все они имеют свои особенности. Важно понимать, откуда они происходят и какую природу имеют, чтобы уже на старте осознать часто встречающиеся риски и заложить их разрешение в программу внедрения изменений.

ИСТОЧНИКИ ИЗМЕНЕНИЙ

Первым делом я хочу систематизировать источники изменений, так как они несут разные риски, с которыми необходимо разобраться, прежде чем принимать решение о принятии в работу идеи для перемен.

Первый источник изменений — **собственник или топ-команда**. Как правило, именно руководящее звено загорается какой-то идеей и может весьма серьезно формировать изменения. В зависимости от типа личности таких инициаторов их мотивация что-то внедрять может быть напрямую связана с инновационностью и яркостью новой идеи.

Плюс таких изменений — серьезная заинтересованность лиц, принимающих решения, а значит — высокая вероятность получить необходимые ресурсы для внедрения перемен. Кроме того, есть более высокая вероятность, что предложенные изменения будут влиять на результаты работы компании, так как вовлеченность топ-команды в финансовые результаты компании куда выше, чем у обычных сотрудников, из-за системы мотивации и премирования.

Однако в таких изменениях есть существенный риск — оторванность идей от реальности. Идея может быть интересной и инновационной, может легко захватить инициаторов, но на практике не будет работать или, по крайней мере, не будет работать так, как планировалось. Кроме того, возникает риск жесткого отношения к изменениям, когда они реализуются через нажим, а не вовлечение (подробнее об этом в главе 7), а значит, сотрудники, внедряющие изменения, могут сопротивляться и саботировать эти перемены.

Поэтому, несмотря на высокую вовлеченность топ-менеджеров в такого рода изменения, важно проверять перемены на реалистичность и устойчивость, с одной стороны, и объяснять их необходимость — с другой. В противном случае есть риск гонки за инновациями, которые неприменимы на практике и не дадут ожидаемого результата.

Второй источник изменений — **сотрудники компании**. Такие изменения могут быть вызваны рядом причин:

- желанием или необходимостью упростить процесс работы;
- желанием повлиять на личные KPI или KPI подразделения;
- насмотренностью на индустриальные новинки;
- идеями со стороны поставщиков или клиентов.

Плюс таких изменений — они, как правило, куда более прагматичные и реалистичные, так как базируются на ограниченной зоне влияния инициаторов. Сотрудники фокусируются на том, на что могут повлиять, и на том, что хорошо понимают, поэтому такие идеи, вероятнее всего, будут иметь прототип или реальный пример успешной реализации подобных изменений.

С другой стороны, эти перемены не всегда будут основаны на экономическом эффекте, особенно если они вызваны желанием сотрудников упростить себе работу. Кроме того, из-за ограниченного уровня влияния для изменений может банально не хватить административного ресурса. Наконец, эти изменения могут противоречить общей стратегии компании или работе другого

подразделения, так как предложены сотрудниками на локальном уровне.

Поэтому, несмотря на высокую степень реалистичности идей, их надо проверять на экономическую целесообразность и на соответствие портфелю проектов и текущим бизнес-процессам в компании. В противном случае есть риск каннибализации эффектов от разных инициатив и просто рассинхрона действий разных подразделений. А это увеличит уровень сопротивления и снизит вероятность приживаемости изменений в долгосрочной перспективе.

Третий источник изменений — **внешняя экспертиза**, в частности консультанты. Такие изменения, как правило, уже были опробованы кем-то другим, например в смежной индустрии или в другой стране, если у консультантов есть доступ к мировой практике.

Плюсы таких изменений — они имеют опыт успешной реализации, а консультанты, скорее всего, уже принимали участие во внедрении подобных изменений на практике. Кроме того, консультанты могут дать прямой доступ к успешным кейсам, например организовать референс-визит или созвон с командой, которая изменения внедряла.

Но у таких изменений есть и существенные риски. Во-первых, консультанты не всегда проверяют идеи на приживаемость в практике конкретной организации. Их дело — предложить проект изменений, а реализацией чаще всего занимается сама организация. Усугубляется проблема и системой мотивации консультантов. Они редко замотивированы на фактический экономический эффект от изменений. Во-вторых, они могут противоречить текущим процессам компании. Консультанты могут смотреть на проблему очень локально, только в периметре проекта, а значит, повышается риск противоречий этих перемен существующему укладу, а это в свою очередь ведет к высокому сопротивлению и снижению вероятности успеха изменений.

Поэтому при использовании экспертизы консультантов все равно необходимо проверять идеи на реалистичность и на вероятность приживаемости. Кроме того, важно обеспечить вовлечение персонала в работу над проектом изменений, чтобы, с одной стороны, снизить сопротивление, а с другой, создать реально работающий проект изменений с учетом особенностей организации.

Как видите, источники изменений могут быть разные. У каждого из них есть свои плюсы и минусы, с которыми надо считаться. Зная эти риски, можно более осознанно проверить идеи на старте, а как это сделать, я расскажу в следующей главе.

ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Второй важный параметр, который определяет изменения, — **их тип**. В данном контексте под типом я понимаю то, на что направлены изменения, — на решение кризисной ситуации или на создание нового конкурентного преимущества.

Первый тип изменений — **антикризисные**. Как правило, они возникают тогда, когда у компании дела идут, прямо скажем, не очень: падают финансовые показатели, уходят клиенты, увольняются сотрудники и т.д.

Тогда изменения являются совершенно неизбежными в глазах не только топ-команды, но и других сотрудников, что упрощает внедрение. И, как правило, на рынке есть другие представители индустрии, у которых дела идут лучше и у которых можно посмотреть, что помогает им добиваться таких результатов.

С другой стороны, кризис заставляет принимать быстрые и иногда не до конца продуманные решения. Высокая тревожность топ-команды, связанная с негативным состоянием компании, приводит к поспешным выводам и более высокому уровню риска, с которым готовы мириться. Из-за этого снижается вероятность выживаемости изменений, которые предлагаются

в кризисные периоды, особенно если подушка безопасности у компании подходит к концу или отсутствует вовсе.

Второй тип изменений — **догоняющие**. Это когда дела идут неплохо, но у кого-то в индустрии лучше, и хочется от них не отставать. Возможно, конкуренты внедрили новую бизнес-модель раньше вас или выпустили инновационный продукт. Так или иначе, вы начинаете отставать от них, а этого никак не хочется допустить.

Плюс таких перемен — они идут из насмотренности на другие, более успешные примеры. А значит, есть вероятность не допустить ошибок, которые сделали конкуренты-первопроходцы, а снять сливки догоняющего. В английском языке есть такое понятие, как *second-mover advantage*, которое говорит о том, что у последователей есть преимущество при внедрении изменений, так как они тратят меньше денег на разработки, исследования рынка и даже привлечение клиентов, поскольку это уже сделал конкурент.

С другой стороны, быть постоянно догоняющим — значит рисковать упустить прорывную инициативу, что способно отбросить организацию так далеко назад, что оправиться может быть сложно или невозможно. Кроме того, не всегда доступ к инновациям конкурентов может быть открыт, и все равно придется тратить огромные деньги на разработку и внедрение изменений, то есть преимущество догоняющего не будет реализовано на практике. Наконец, просто брать инновации других компаний и внедрять у себя может быть провальной тактикой, если не учитывать особенности работы вашей организации.

Третий тип изменений — **опережающие**. Возможно, они даже самые желанные, потому что дают преимущество перед другими компаниями и уже те становятся догоняющими.

Такое преимущество выделяет вас на рынке как производителя уникального продукта или услуги, запускает передел рынка и позволяет увеличить маржинальность. Эти изменения могут даже создать новый рынок, и большинство успешных стартапов именно так и делали: совершали инновацию, о которой раньше

рынок не думал, и создавали едва ли не новую индустрию. Это обеспечивало им колоссальный рост за счет того, что они были первыми или самыми успешными на рынке с этой инновацией.

Минусы этих инноваций, я думаю, очевидны. Они сопряжены с огромными рисками и очень большими затратами на исследование и разработку. Не у кого подсмотреть, приходится самостоятельно разрабатывать решение. И, как следствие, инновация может не выстрелить, перемены могут не принести ожидаемого эффекта. Приходится много анализировать рынок, потребности клиентов, чтобы эти риски хоть как-то нивелировать.

Как видите, разные типы перемен могут требовать совершенно разных подходов, так как имеют разные риски. Для одних важно больше анализировать рынок, для других — конкурентов. Где-то надо больше сообщать о необходимости перемен для сотрудников, где-то это может быть более очевидно.

МЕТОДЫ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Последняя классификация, которой я хочу поделиться, — это методы внедрения изменений. В этой классификации мы поговорим о том, **зачем вообще делаются изменения** и как формулируются.

С одной стороны, конкретную инновацию или перемену может принести и предложить к внедрению кто угодно: топ-менеджер, сотрудник или консультант. Разумеется, такой подход максимально прост, потому что не надо думать над тем, что нужно поменять, так как идея перемены уже есть. Но подобная простота может быть обманчивой, особенно если изменение не проверено на реалистичность в условиях конкретной организации.

Как правило, такие изменения попадают в разряд антикризисных или догоняющих, но они могут привести к сопротивлению сотрудников, если есть сомнение в жизнеспособности и полезности идеи в вашей среде. Кроме того, такие перемены могут не подходить к работе остальной организации, будут чувствоваться

чужеродными и неестественными. И, как следствие, не принести ожидаемого эффекта, если должным образом о них не позаботиться.

С другой стороны, изменения могут идти от какой-то большой мотивирующей цели, как правило, предложенной со стороны топ-менеджмента или собственника. Например, стать лидерами на рынке, стать самой инновационной организацией и т.д. Если правильно транслировать эту цель и вовлечь в нее сотрудников, изменения не будут вызывать никакого сопротивления, скорее подъем и желание их внедрить.

С другой стороны, такой метод внедрения потребует куда больше времени на разработку и прототипирование, так как не имеет однозначного ответа на вопрос: «**А что конкретно делать?**» Кроме того, подобные изменения, как правило, более ресурсоемкие, так как должны привести к весьма существенным сдвигам в работе организации.

Как видите, перемены бывают разных мастей и требуют осознанного и заботливого отношения к себе. Зная эти особенности, мы можем предусмотреть проверки, которые повысят вероятность успешности этих изменений и снизят препятствия на пути к реализации перемен.



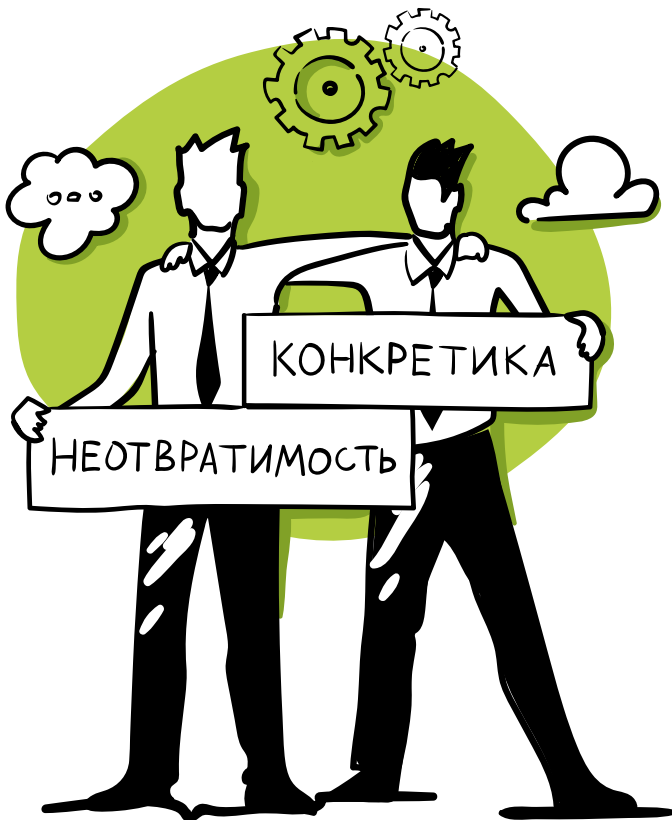
В следующих главах я расскажу о том, как выбирать из этих изменений самые реалистичные, а также как вовлекать в эти изменения сотрудников и снижать уровень их сопротивления.

ГЛАВА 2

КАК ВЫБРАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Что вы найдете в этой главе?

- Конкретность и неотвратимость как показатели, которые определяют успешность изменений
- Матрица перемен — классификация перемен по критериям конкретности и неотвратимости
- Как отсеять безнадежные изменения



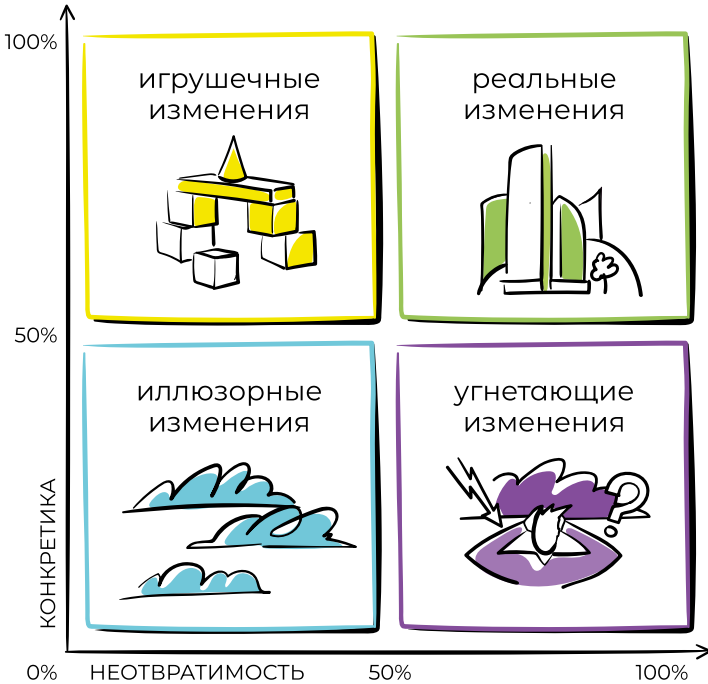
Как я уже говорил, для того чтобы увеличить успешность внедряемых изменений, нам важно отсеять самые нежизнеспособные идеи как можно раньше. Чтобы это сделать, надо выработать критерии, которые помогут сделать оценку жизнеспособности идей и проектов перемен.

Для диагностики качества и жизнеспособности перемен я разработал простую модель «Матрица перемен», или «**Матрица IS**». В рамках этой модели 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) — конкретика перемен. Вопрос, определяющий этот параметр, звучит так: «Когда, что и как я должен сделать, чтобы эти изменения прошли успешно?»

Опираясь на эти простые параметры, мы можем описать практически любую ситуацию внедрения перемен. Но охватить их все в пределах этой книги, конечно же, невозможно. Для простоты я предлагаю выделить четыре основных типа ситуаций, которые определяют текущее восприятие проекта перемен сотрудниками:

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

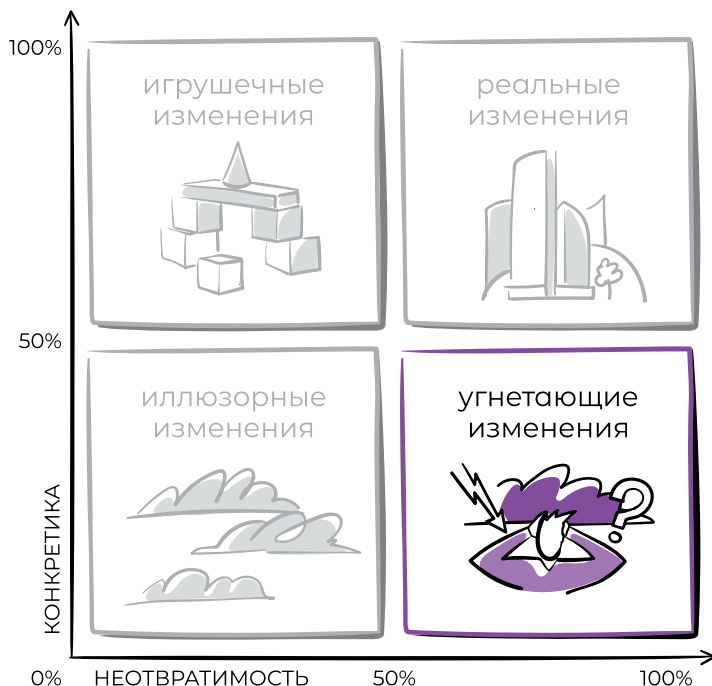


УГНЕТАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Представьте себе ситуацию. Вы — руководитель среднего звена в российском представительстве некой иностранной компании. Компания не очень большая, но в своем узком сегменте уверенно лидирует.

Одним прекрасным морозным утром сразу после Нового года вы приходите в свой офис, наливаете себе кофе и вдруг замечаете, что атмосфера вокруг и эмоции коллег как-то отличаются от обычных. Еще не зная, что случилось, вы проходите на свое рабочее место, открываете компьютер и читаете в новостях, даже не на корпоративном портале, просто в новостях, что вчера вашу компанию поглотил конкурент, гораздо более сильный и гораздо более агрессивный.

Что теперь будет? Вы, конечно, сразу бросаетесь к руководителю и получаете довольно резкий ответ: «Идите работайте, отстаньте, не мешайте», — и всё.



Вы попали в ситуацию угнетающих изменений.
УРОВЕНЬ КОНКРЕТИКИ: НИЗКИЙ
УРОВЕНЬ НЕОТВРАТИМОСТИ: ВЫСОКИЙ

В такой ситуации сотрудники четко осознают, что изменения неизбежны. Но при этом не понимают, что конкретно, когда и каким образом им придется делать в связи с изменениями. Эта неопределенность создает дополнительный стресс, тем более когда неотвратимость высока и люди понимают, что изменений не избежать.

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, — необходимость 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.

Именно поэтому 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.

Что с этим делать? Самое важное, что должны сделать лидеры изменений, — **повысить уровень конкретики**. И сделать это необходимо как можно быстрее. Безопасный период нахождения в ситуации угнетающих изменений равен неделедвум, потому что через месяц уже будет ощущаться значимое снижение продуктивности, а наиболее ценные сотрудники начнут «смотреть на сторону», лишь бы покинуть ситуацию неопределенности.

ИГРУШЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

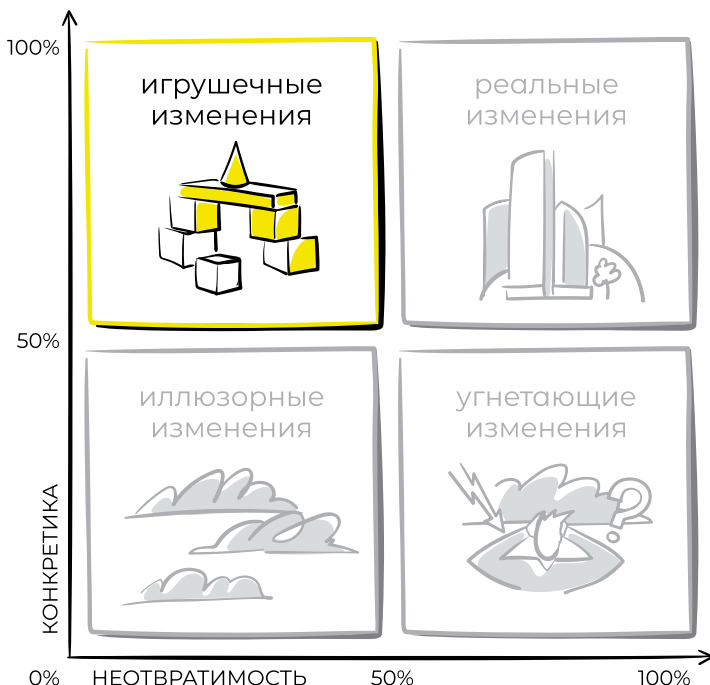
Представим кейс: небольшая компания, работающая в области делового туризма. Вы — один из заместителей директора.

Директор, он же собственник, только что вернулся из длительного отпуска. Загорелый и довольный, он собирает вас вечером на неожиданное собрание. Когда он, опоздав на полчаса, входит в аудиторию, вы с коллегами видите, что он несет в руке какую-то

книжку, в которую вставлено огромное количество закладок. Книга вся потрепана, и он явно много ее читал.

Он тут же сообщает, что в аэропорту на пересадке купил прекрасную книжку «Как переделать ваш бизнес всего за 15 минут в день», он полон новых идей по быстрому совершенствованию вашей компании. Он бегаёт по комнате, читает цитаты, смеется, буквально залезает с ногами на стол от возбуждения, для того чтобы вас впечатлить.

Через некоторое время он утомляется и говорит: «Ну вы все это изучите, и чтобы с завтрашнего дня все было именно так». Красиво бросает книжку на стол и покидает зал. Вы с коллегами переглядываетесь: ровно год назад было то же самое, только обложка у книги была не красная, а синяя, а два года назад была еще книжка с зеленой обложкой. И тоже ничего конкретного не было сделано.



Вы попали в ситуацию игрушечных изменений.

УРОВЕНЬ КОНКРЕТИКИ: ВЫСОКИЙ

УРОВЕНЬ НЕОТВРАТИМОСТИ: НИЗКИЙ

В такой ситуации у сотрудников есть невероятно четкий и продуманный план трансформации, но вместе с ним возникают вопросы, так ли надо этот план претворять в реальность. По какой-то причине ваши люди считают, что никаких реальных действий им предпринимать не придется, потому что необходимости в переменах нет. Такая ситуация может быть связана с тем, что кто-то из руководителей поддерживает проект только для вида.

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.

Что с этим делать? Если в прошлом типе изменений важно было поднять уровень конкретности, то здесь важно сфокусироваться на уровне неотвратимости и работать с ним. Важно дать сотрудникам понять, что тщательно подготовленный план им реализовать придется и что никто не избежит необходимости действовать по-новому. Лидерам изменений важно показывать серьезность своих намерений последовательно и постоянно, не допускать возможности сотрудникам сомневаться в необходимости перемен.

ИЛЛЮЗОРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Теперь вы — начальник цеха крупного промышленного предприятия, которое находится где-то на бескрайних просторах нашей страны. Головная компания в столице за несколько тысяч

километров, при этом ваш завод обеспечивает 75% выручки всего холдинга. Директор вашего завода работает на предприятии с 20 лет. Его все знают и любят, немного боятся и очень уважают.

В одно прекрасное весеннее утро вы приходите к себе в цех и вдруг видите, что помимо ваших работников там находится человек двадцать совершенно незнакомых вам молодых людей и девушек в костюмах. Они ходят по цеху, что-то фотографируют, замеряют, пристают к людям с вопросами.

Вы сразу к директору: «Шеф, что случилось, что за люди?»

Он отвечает: «Спокойно, приехали столичные консультанты. Будут у нас тут улучшать процессы. Не беспокойся, работай, все в порядке».

Недели две консультанты ходят по территории завода и всех опрашивают, а затем на собрании руководителей озвучивают план трансформации. В плане 260 слайдов, и все потрясающе тщательно продуманы.

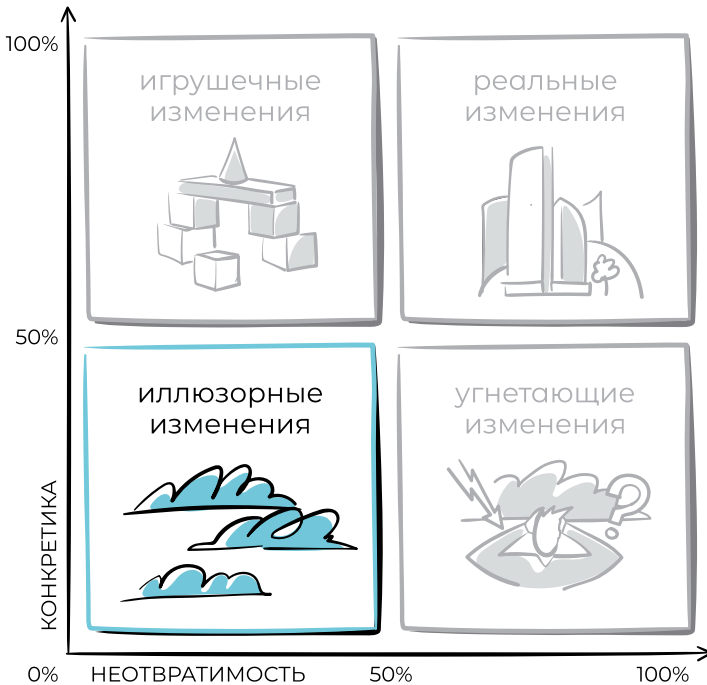
И все бы хорошо, но вы замечаете, как в ходе презентации ваш директор понемногу похмыкивает и даже саркастически улыбается. И вы видите, что не только вы, но и многие ваши коллеги-руководители его реакцию замечают. Презентация завершилась, еще через несколько дней столичная команда уезжает, оставив пару человек, чтобы контролировать ход перемен.

**Этот кейс описывает ситуацию
иллюзорных изменений.**

УРОВЕНЬ КОНКРЕТИКИ: НИЗКИЙ

УРОВЕНЬ НЕОТВРАТИМОСТИ: НИЗКИЙ

Это, если быть откровенным, ситуация гарантированного провала. В такой ситуации сотрудники не понимают, ни нужны ли изменения сами по себе, ни что надо делать для их внедрения. Тогда и конкретика, и неотвратимость настолько низкие,



что перемены даже не вызывают сопротивления. Но не потому, что нравятся сотрудникам, а потому, что те прекрасно понимают, что за всеми этими «прожекторами» не последует никаких реальных действий. Это перемены, которые существуют только в голове того, кто их придумал.

Что с этим делать? В такой ситуации есть только два пути: или много и упорно поработать над тем, чтобы повысить уровень неотвратимости и конкретики, или сразу честно признать себе, что к трансформации вы пока не готовы. Если из предыдущих двух типов изменений можно выбраться с помощью весьма конкретных усилий, то здесь необходимо совершенно пересобрать идею трансформации, чтобы вовлечь в нее сотрудников и дать им опору для движения к изменениям.

РЕАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Представьте ситуацию: сеть супермаркетов в городе-миллионнике, вы директор одного из этих магазинов.

Накануне Нового года региональный руководитель собирает вас всех у себя и сообщает, что с января изменятся оргструктура, процессы и у вас появятся новые обязанности.

Он честно говорит, что это будет нелегко, может не всем понравиться. Он четко объясняет, чего он от вас хочет, как будет поощряться успех, какие будут санкции. Обещает лично встречаться с каждым, у кого возникнут сложности. Обещает на первом этапе разбирать трудные ситуации вместе. Ну и предупреждает, что будет безжалостно расставаться с теми, кто станет мешать внедрению этих изменений.

