

# ЭПОХА ПЕРЕМЕН:

ПОЧЕМУ В ПЕРИОД  
ТУРБУЛЕНТНОСТИ

**66%**

ПРИВЫЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ  
МЕНЕДЖЕРОВ

ТОЛЬКО УХУДШАЮТ

СИТУАЦИЮ

И ЧТО  
НЕОБХОДИМО  
ДЕЛАТЬ

ДЛЯ УСПЕХА

КОМПАНИИ?

## Добрый день!

Меня зовут Олег Замышляев.

Вот уже больше 15 лет я занимаюсь вопросом внедрения перемен. Мы помогаем руководству и проектным командам добиваться своих целей в периоды турбулентности. Мы стремимся понять и сделать доступным каждому эффективный подход к внедрению изменений. Подход, который поможет провести коллектив через перемены, добиться максимальных результатов, сохранить позитивный дух и снизить потери и сопротивление.

**В основе нашей методики лежит «Матрица S/I»** — предельно простой инструмент, который позволяет обратить внимание на два важнейших параметра: Конкретность перемен (Specificity) и ощущаемую сотрудниками Неотвратимость (Inevitability). Как только вы поймете ваше текущее положение в рамках этой матрицы и наметите точку, в которой вы хотели бы оказаться, — наша книга подбросит десяток идей относительно того, что конкретно можно сделать, чтобы туда попасть. А также, что может быть ещё более важно, чего **НЕ НАДО** делать, чтобы достичь своих целей.

**Мы нашли и обобщили основные ошибки**, которые допускаются при внедрении изменений, и сформулировали конкретные рекомендации, помогающие пройти период турбулентности с минимальными потерями.

**В основе нашей методики** изучение реальных проектов по внедрению перемен, совместная работа с одним из мировых гуру в области преодоления сопротивления переменам — Риком Маурером, многочисленные интервью и обсуждения с практиками, а также результаты уникального исследования причин успехов и неудач перемен, проведённого по нашему заказу компанией Synovate Comcon в 2009 году.

**Вы не найдете здесь тех идей, до которых не смогли бы додуматься сами...** но опыт внедрения перемен показывает, что чаще всего руководители воспроизводят достаточно простые и, главное, повторяющиеся ошибки.

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

Согласно нашему исследованию, внедрение перемен можно назвать полностью успешным только в 12% компаний. Я надеюсь, что ваша компания увеличит этот процент.

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



Книга, которую вы держите в руках, написана именно для того, чтобы не дать вам забыть об этом. А ещё — чтобы помочь избежать распространённых ошибок при внедрении изменений и исправить те, которые, возможно, уже допущены.

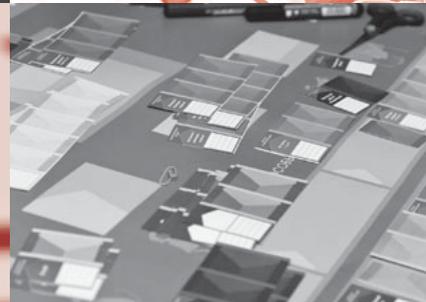
Любую ситуацию перемен можно описать с помощью трёх параметров, от которых зависит успех или провал проекта:

**неизбежность перемен**

**конкретика планов по внедрению перемен**

**отношение сотрудников к переменам**

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.





**ИЩЕМ ПРИЧИНЫ:  
КАК  
МАТРИЦА S/I  
ПОМОГАЕТ  
ОСОЗНАТЬ,  
ЧТО ПРОИСХОДИТ**



**ИЩЕМ ПРИЧИНЫ: КАК МАТРИЦА S/I ПОМОГАЕТ ОСОЗНАТЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ**

**В основе нашей концепции управления переменами лежит Матрица. Почему матрица?**  
Потому что с помощью трёх конкретных параметров мы описываем любую ситуацию внедрения перемен. Что это за параметры?

### **I (Inevitability) —**

Неотвратимость изменений.  
Этот параметр наиболее чётко и правильно можно описать следующими вопросами: «Насколько решительно моё руководство настроено на внедрение этих изменений? Смогу ли я этого избежать, проигнорировать, саботировать?»

### **S (Specificity) —**

Конкретность изменений.  
Вопросы, определяющие этот параметр, звучат так: «Когда, как и что конкретно я должен сделать, чтобы эти изменения прошли успешно?»

### **A (Attractivity) —**

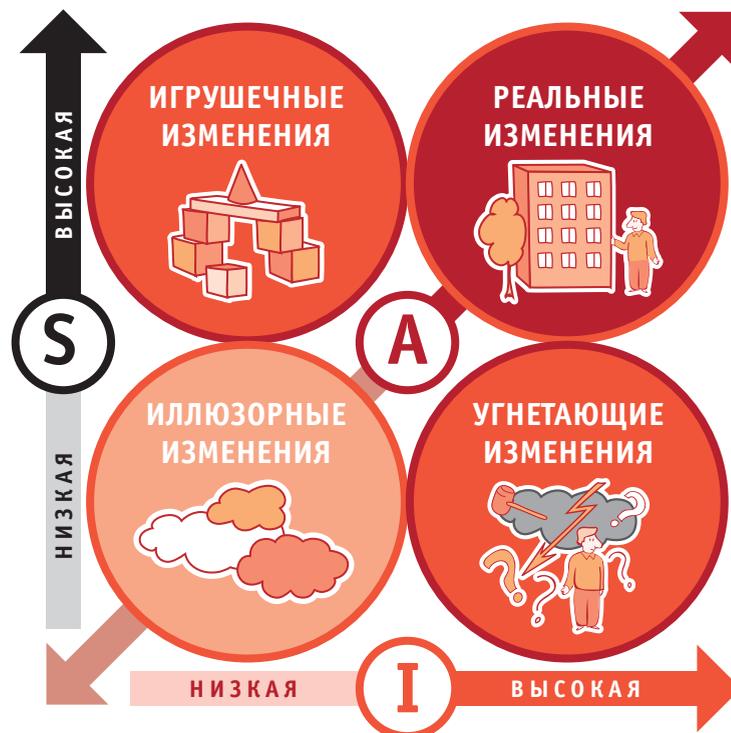
Привлекательность изменений.  
Этот параметр удобнее всего описать вопросами: «Что это даёт лично мне? Какие выгоды лично я получу в результате внедрения этих изменений?»

Опирируя этими тремя простыми параметрами, мы можем теперь описать буквально любую ситуацию внедрения перемен. При этом два первых параметра: I (Неотвратимость) и S (Конкретность), являются основными в нашей матрице, определяя точку, в которой находится данный проект перемен, по мнению сотрудников.

**С помощью этих двух параметров мы выделим четыре типа ситуаций, которые наиболее:**

вероятны для любого проекта перемен на его старте,

характерны для большинства проектов перемен на этапе их развития.



### **I (Inevitability)**

Неотвратимость изменений

### **S (Specificity)**

Конкретность изменений

### **A (Attractivity)**

Привлекательность изменений



**ИЩЕМ  
ПРИЧИНЫ:  
КАК  
МАТРИЦА S/I  
ПОМОГАЕТ  
ОСОЗНАТЬ,  
ЧТО  
ПРОИСХОДИТ**

Итак, первый тип ситуаций —

## Угнетающие изменения

**I – высокая**

**S – низкая**

**В такой ситуации сотрудник:**

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

**Пример — ситуация поглощения.**

Сотрудники поглощаемой компании, безусловно, воспринимают изменения как неотвратимые. Это исключает риск того, что проект проигнорируют. Однако в большинстве случаев в первые месяцы проекта, пока нет определенности с составом топ-команды, Конкретики планов критично не хватает. Отсюда — крайняя степень демотивации сотрудников. Скорее всего, компания потеряет много людей, и в первую очередь это будут самые ценные, конкурентоспособные на рынке кадры.

**По сути это — управленческий коллапс.**

**К сожалению, это распространенный сценарий развития событий при внедрении изменений в российских компаниях.**

В отдельных ситуациях это — способ целенаправленно избавиться от некоторых сотрудников. Этого эффекта можно добиться, если создать высокую Привлекательность перемен для тех, кого вы хотите сохранить (на индивидуальной основе: должность, пакет, перспективы и т.п.) на фоне низкой Привлекательности для остальных.

**В процессе внедрения перемен впервые или новыми методами особенно существенно снижается Конкретика: «Еще бы! План-то «неправильный»!».**

**Это именно та ситуация, которая провоцирует желание проверить перемены на Неотвратимость: если лидер дрогнет, стрелка и на этом циферблате пойдёт вниз.**



**ИЩЕМ  
ПРИЧИНЫ:  
КАК  
МАТРИЦА S/I  
ПОМОГАЕТ  
ОСОЗНАТЬ,  
ЧТО  
ПРОИСХОДИТ**

Второй тип ситуаций —

## Игрушечные изменения

**I – низкая**

**S – высокая**

**В этом случае сотрудник:**

- имеет чёткий экшн-план внедрения изменений,
- совершенно не чувствует необходимости этим планом пользоваться: и так ведь всё нормально!

Конкретика планов высока при низкой Неотвратимости изменений.

**Члены проектной команды могут подготовить сколь угодно детализированный план внедрения перемен, учитывающий в мелочах все необходимые этапы, но если поддержки со стороны руководства компании нет, все предложения будут восприняты, как детский лепет. Сотрудники не поверят, что эти перемены действительно будут запущены, если не увидят поддержки руководства.**

Чаще всего неконкретные перемены имеют более низкую Привлекательность в глазах людей, чем такие же, но конкретно описанные. Соответственно, повышая Конкретику, мы в части ситуаций будем влиять на Привлекательность. **Более того, в некоторых случаях повышение Конкретики увеличивает ощущаемую Неотвратимость перемен (особенно если речь идёт о конкретных целях, сроках и т.п.).**



**ИЩЕМ  
ПРИЧИНЫ:  
КАК  
МАТРИЦА S/I  
ПОМОГАЕТ  
ОСОЗНАТЬ,  
ЧТО  
ПРОИСХОДИТ**

Третий тип ситуаций —

## Иллюзорные изменения

I – низкая

S – низкая

**Это ситуация, когда сотрудник:**

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

**Низкая неотвратимость плюс низкая Конкретика — это гарантированный провал.**

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

И, наконец, четвёртый тип ситуаций —

## Реальные изменения

I – высокая

S – высокая

**Это ситуация, когда сотрудник:**

- абсолютно уверен, что изменения неизбежны,
- располагает чётким экшн-планом внедрения изменений.

**И Неотвратимость перемен, и Конкретика планов — на высоком уровне. В этом случае шанс на успех перемен драматично выше по сравнению с тремя предыдущими.** Разумеется, сопротивление изменениям неминуемо возникнет и в этой ситуации, но просуществует недолго, так как люди будут заняты конкретным делом — им некогда будет сопротивляться.



**ИЩЕМ  
ПРИЧИНЫ:  
КАК  
МАТРИЦА S/I  
ПОМОГАЕТ  
ОСОЗНАТЬ,  
ЧТО  
ПРОИСХОДИТ**

**Итак, два параметра Матрицы ISA мы разобрали. Остался третий — A (Attractivity). Это — отношение людей к изменениям, производное от первых двух параметров, и в то же время — важный фактор успешности будущих перемен, которым вы можете управлять.**

Два основных параметра определяют текущую точку, в которой находится проект перемен — это ощущаемая сотрудниками Неотвратимость и Конкретика.

При этом есть третий параметр, который может изменить ситуацию — это воспринимаемая сотрудниками Привлекательность перемен.

Если рассматривать его как приоритетный — есть риск инвестировать слишком много, пойдя на поводу устремления добиться полного и безоговорочного принятия перемен без каких-либо усилий с вашей стороны.

Однако в критически сложной ситуации «точечное» управление этим параметром (т.е., создание высокой Привлекательности перемен для отдельных лидеров) может помочь преодолеть низкую Неотвратимость и Конкретику для остальных за счет целенаправленных действий новых лидеров.

Кроме того, работа с привлекательностью может быть необходима в ситуации, когда несколько действительно ключевых и труднозаменимых сотрудников не готовы поддерживать перемены — и все остальные меры (высокая Неотвратимость и Конкретика) уже использованы и не принесли результата.

**Таким образом, два основных параметра: ощущаемая Неотвратимость и Конкретика определяют предпосылки к тому, чтоб изменения произошли, но отношение отдельных, критически важных для успеха перемен, людей, можно менять, управляя Привлекательностью.**

**Обычно это оправдано, если возможности управления первыми двумя параметрами использованы в полной мере, но это все еще не позволяет обеспечить успех.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:**  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ  
ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ

**1.** Зачастую существующие налаженные каналы коммуникации (как формальные, так и неформальные) передают информацию о переменах не так качественно, как повседневную информацию. Кроме того, они не рассчитаны на увеличивающуюся потребность высказать свое мнение — и на более высокий уровень стресса.

Планируя коммуникацию в период перемен, убедитесь, что каждый руководитель и сотрудник:

1. Услышит о переменах от руководителя высокого уровня (чем выше — тем лучше!) напрямую
2. Сможет поделиться своим мнением и идеями по этому вопросу (при этом важно иметь возможность высказаться анонимно)
3. Сможет обсудить перемены и свою ситуацию в формате «один на один» с непосредственным руководителем — и получить от него ответы на все свои вопросы
4. Получит письменную информацию о том, что конкретно и когда надо делать — а также о том, как будет оцениваться успех
5. Получит все необходимые ресурсы для внедрения

**Не экономьте время на коммуникации в период перемен!**

**Иначе они могут и не произойти...**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:**  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ  
ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ

**2.** Рассказывая о переменах, руководитель или член проектной команды уверен, что люди относятся к переменам примерно так же, как он... и что все они знают то же, что знает он.

Выступающий часто видит в аудитории, с которой он разговаривает, группу людей, подобных себе в способе восприятия информации. Это ошибка, которая ставит дополнительную преграду во взаимопонимании между вами и аудиторией. Более того, такая ошибка может усилить сопротивление — и привести к потерям времени и денег.

Готовясь к выступлению, помните, что вы будете выступать перед людьми, которые значительно отличаются от вас. Они не являются «слегка измененной версией проектной команды». Скорее всего, они знают о переменах значительно меньше вашего... и относятся к ним далеко не так хорошо, как вы.

**Чтобы лучше подготовиться, ответьте на вопросы:**

- Что они сейчас знают о переменах? От кого они это узнали?
- Как они сейчас относятся к переменам? Что я могу им сказать, чтобы отношение изменилось?
- Поймут ли они мои аргументы? Какие аргументы повлияют на них?
- Чего они опасаются? Что они потеряют в процессе перемен? Что им надо сказать по этому поводу?

**Ваши слова о переменах должны непосредственно касаться тех, кому предназначена ваша речь, учитывая их уровень осведомленности и текущее отношение к переменам.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ  
ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ**

**3. Руководитель или член проектной команды понимают, что в процессе внедрения перемен могут возникнуть определенные трудности. При этом возникает соблазн скрыть эти трудности от своих сотрудников, чтобы не напугать их и не вызвать негатива в свой адрес. Однако в результате руководитель лишь усилит недовольство переменами.**

В большинстве случаев внедрение изменений сопровождается определенным дискомфортом и сложностями для сотрудников — и нет смысла утаивать этого от них. Зачастую у руководителя возникает соблазн умолчать о сложностях в момент, когда он рассказывает о переменных, чтобы не расстраивать людей прямо сейчас и не породить сопротивление. Однако такой подход приведет к появлению ещё больших сложностей в самом ближайшем будущем. Больше того, доверие может быть подорвано.

Однако, честно рассказывая о негативных сторонах нововведений, сделайте акцент на том, какие плюсы ждут людей в результате.

**Не скрывайте сложностей процесса перемен — но не забывайте и о плюсах.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ  
ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ**

**4. Рассказывая подчинённым о переменных, руководитель часто избегает обращений к успешному опыту других компаний. Не так важно, что тому причиной — незнание о таком опыте или нежелание признать, что кто-то уже справился с проблемой до него. Важно, что, не зная о том, что существует успешный опыт внедрения аналогичных перемен, сотрудники ощущают себя перед лицом опасной неизвестности.**

Людям проще поверить в реальность изменений, которые вы внедряете, если они знают о том, что аналогичные перемены уже были реализованы. Расскажите им об успешном опыте других подразделений, предприятий или компаний. Чтобы сотрудникам было проще соотнести свою ситуацию с той, которую вы описываете, — рассказывайте также и о сложностях, с которыми столкнулись люди в процессе внедрения этих изменений, а также о том, как они были преодолены.

**Расскажите о тех, кто уже достиг результата. Используйте примеры и истории!**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ  
ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ**

**5. Сообщая о переменах, член проектной команды часто концентрируется на объяснении способа их внедрения, игнорируя альтернативные варианты. Не понимая, почему выбран именно такой способ, сотрудники чувствуют, что им навязывают решение. Это не лучший способ завоевать доверие людей.**

Часто бывает так, что, говоря о будущих изменениях, вы уже не можете влиять на план и способ их внедрения. Однако, даже если вы лишь озвучиваете готовый и утвержденный план, обязательно объясните, почему был выбран именно такой способ внедрения изменений.

При необходимости покажите также и другие варианты и объясните выбор того, который сейчас внедряется. Прокомментируйте причины, по которым отказались от других способов. Это позволит снизить сопротивление тех, у кого есть другой, лучший, по их мнению, вариант.

Важно, чтобы ваше обоснование выглядело компетентно — поэтому не поленитесь уточнить все нюансы и причины сделанного выбора у руководства либо ответственного за изменения. Уточните, по каким причинам были отклонены другие способы внедрения изменений.

**Обоснуйте целесообразность предлагаемого способа внедрения изменений.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
ФОРМУЛИРУЕМ  
ВИДЕНИЕ  
ПЕРЕМЕН,  
ГОТОВИМ  
СООБЩЕНИЕ  
И ОБЪЯВЛЯЕМ  
О НИХ**

**6. Если первая встреча, посвященная внедрению перемен, прошла успешно, возникает большой соблазн расслабиться и считать, что процесс уже запущен. Не стоит поддаваться этому ощущению: если не повторять информацию о переменах достаточно часто, ее исказят или забудут в самый короткий срок.**

Одного общего собрания или встречи недостаточно для того, чтобы донести до сотрудников информацию о внедряемых изменениях. Не ленитесь, рассказывайте об отдельных компонентах изменений при всяком удобном случае: на рабочих совещаниях, при личных встречах формального или неформального характера. Чем лучше, чем детальнее сотрудники представляют себе суть будущих перемен, тем успешнее пройдет процесс их внедрения.

**Не ограничивайтесь единственным сообщением, говорите о переменах во всех подходящих ситуациях!**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
СТАВИМ ЦЕЛИ  
И КОНТРОЛИРУЕМ  
ПРОЦЕСС  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**



В ситуации внедрения перемен должен поменяться подход к постановке целей и контролю. Именно от этого в значительной степени зависит успех, однако очень часто можно встретить ситуацию, когда эти две ключевые функции менеджера реализуются так же, как и в прошлой жизни. В период перемен должны произойти значительные изменения в этих процессах: добавляются дополнительные параметры контроля, меняются сами цели. Ниже представлены несколько соображений на эту тему.



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
СТАВИМ ЦЕЛИ  
И КОНТРОЛИРУЕМ  
ПРОЦЕСС  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**

**1. На первом этапе внедрения перемен обеспечить максимум поддержки помогут несложные конкретные поручения, связанные с изменениями.**

Первый этап внедрения перемен — это тот период, когда особенно важно обеспечить проекту максимум поддержки. Постоянно расширяйте вес, силу, мощность тех ресурсов, которые поддерживают перемены. Заручитесь поддержкой сотрудников, приложите усилия, чтобы она была максимально возможной.

**Давая сотрудникам несложные, но конкретные поручения, связанные с переменами, вы увеличиваете критическую массу тех, кто за перемены, получаете дополнительную поддержку.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:**  
СТАВИМ ЦЕЛИ  
И КОНТРОЛИРУЕМ  
ПРОЦЕСС  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН

2. Руководитель часто считает, что сотрудники **ВИДЯТ** необходимый результат так же, как и он сам. В действительности, у каждого человека своё видение успешности.

**ЕСЛИ** не объяснить детально, что именно нужно сделать, **гарантированно получишь не то, о чём просил.**

В самом начале разговора о переменах дайте сотрудникам информацию о том, по каким конкретным показателям будет оцениваться успех внедряемых изменений. Пообщайтесь с руководством и с ответственными за перемены, чтобы максимально четко уяснить, что это за показатели.

**Сделайте внедрение перемен измеримым.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:**  
СТАВИМ ЦЕЛИ  
И КОНТРОЛИРУЕМ  
ПРОЦЕСС  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН

3. Члены проектной команды, как и руководство, часто концентрируются на достижении конечной цели изменений. Но внедрение перемен — процесс, растянутый во времени, и, если сотрудники **не видят успешность каждого этапа, они быстро утрачивают мотивацию.**

Процесс внедрения перемен зачастую сопровождается состоянием стресса. Способность верить в успех далекой цели снижается. Поэтому полезно разбить долгий и сложный путь к изменениям на небольшие шаги. Пусть команда видит конкретные измеримые результаты в горизонте месяцев, недель или даже дней. Постоянные свидетельства успешных действий дадут силы и уверенность в движении к цели.

**Разделите путь на мелкие шажки.**

**Ставьте более «короткие» цели.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
СТАВИМ ЦЕЛИ  
И КОНТРОЛИРУЕМ  
ПРОЦЕСС  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**

5. Многие сотрудники, особенно те, которые давно работают в компании, настолько привыкают к тем целям, которые стояли перед ними в течение длительного времени, что начинают воспринимать их как нечто само собой разумеющееся. Часто они даже не отдают себе отчета в том, что выполняют некую деятельность определенным образом потому, что в какой-то момент была сформулирована соответствующая цель.

Поэтому в ситуации внедрения перемен важно не только формулировать новые цели, но и отменять старые. Если вы не скажете об этом достаточно четко, сотрудники могут не понять, что прежних целей уже не существует. При этом далеко не все осмелятся спросить об этом.

**Отмените старые цели и убедитесь в том, что сотрудник понял это.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
СТАВИМ ЦЕЛИ  
И КОНТРОЛИРУЕМ  
ПРОЦЕСС  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**

6. В ситуации перемен сотрудник далеко не всегда способен адекватно оценить те ресурсы, которыми он располагает для достижения целей. Это приводит к ошибкам в планировании, сбоем и прочим неприятным последствиям.

Проанализировав вместе с сотрудником те ресурсы, которые нужны ему для достижения новых целей, вы сможете понять, каких ресурсов ему не хватает и как получить недостающие. Заодно вы сможете убедиться, что сотрудник адекватно оценивает имеющиеся у него ресурсы.

Сложность в том, что в ситуации перемен, когда работу приходится выполнять по-новому, способность сотрудников адекватно оценивать собственные ресурсы обычно снижается. Поэтому людям надо помочь с оценкой необходимых ресурсов — вряд ли сотрудник сам обратится к вам с этой просьбой.

**Согласуйте с сотрудником, какие ресурсы нужны ему для достижения целей, проверьте, чтобы он получил все необходимое.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАЗВИВАЕМ  
СПОСОБЫ  
МОТИВАЦИИ  
В ПРОЦЕССЕ  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**



Как только начинаются перемены, мотивация сотрудников и их отношение к переменам начинают зависеть от менее значимых событий, чем раньше — любая, казалось бы, мелочь может заметно повлиять на мотивацию.

У руководителя в этот момент возникает две задачи: мотивировать людей на внедрение перемен и избежать ненамеренной демотивации сотрудников.

К сожалению, о второй задаче часто вспоминают

уже после того, как демотивация становится заметной.

В этом разделе представлены наиболее типичные ситуации, связанные с мотивацией сотрудников в период изменений.



#### **ЧТО ДЕЛАТЬ: РАЗВИВАЕМ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ПЕРЕМЕН**

**1. Если компании необходимы перемены, значит, текущее положение дел неудовлетворительно. Руководитель совершенно прав, когда стремится донести эту информацию до подчинённых. Но если обвинить сотрудников в том, что компания подошла к критической черте, можно навсегда утратить доверие людей.**

В самом начале разговора об изменениях будет ошибкой создать у сотрудников впечатление, что всё, что они делали до этого, совершенно неправильно и никому не нужно.

Признайте их заслуги, скажите им спасибо за хорошо выполненную работу. Сотрудники должны понимать, что компания обязана им своим успехом. Вот после этого уже можно начинать разговор о необходимости изменений.

**Поблагодарите сотрудников за их работу.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАЗВИВАЕМ  
СПОСОБЫ  
МОТИВАЦИИ  
В ПРОЦЕССЕ  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**

2. Часто члены проектной команды, говоря о необходимости перемен, апеллируют к собственному опыту. Это совершенно правильно, но если избегать отсылок на достижения других специалистов, у сотрудников возникнет ощущение, что перемены нужны только проектной команде, а не компании.

Подчеркнуть объективную необходимость перемен поможет ссылка на мнение сторонних экспертов. Приведите команде мнения клиентов, данные каких-либо исследований. Пригласите клиентов или других экспертов на собрание с сотрудниками — иногда это очень хороший способ обосновать внедряемые изменения.

**Обосновывайте необходимость, используя  
внешних людей и источники информации.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАЗВИВАЕМ  
СПОСОБЫ  
МОТИВАЦИИ  
В ПРОЦЕССЕ  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН**

3. В своих выступлениях члены проектной команды и руководство часто употребляют лозунги, считая, что так они фокусируют внимание на проблеме и мотивируют сотрудников на ее решение. Изобилие лозунгов создает у людей ощущение, что руководство само не знает, чего хочет.

Важно создать у команды впечатление, что руководство и проектная команда хорошо понимают, куда и зачем идет компания, что и как необходимо изменить. Изобилие лозунгов в отрыве от конкретики демотивирует людей, заставляя их сомневаться в проработанности программы изменений. Команда должна быть уверенной в том, что руководство четко видит и цель перемен, и путь к этой цели.

**Меньше лозунгов, больше конкретики.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:**  
РАЗВИВАЕМ  
СПОСОБЫ  
МОТИВАЦИИ  
В ПРОЦЕССЕ  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН

**1.**  
Рост  
мотивации

**2.**  
Сплочение  
команды

**3.**  
Больше идей: вы услышите те мысли,  
которые не пришли бы вам в голову

Чтобы вовлечь сотрудников в обсуждение, обозначьте конкретные цели перемен, предложите подумать, что и как нужно сделать для достижения этих целей. Естественно, уровень сотрудников должен соответствовать масштабу целей — важно, чтобы предлагаемые идеи были реализуемы именно на их уровне. Генерация идей, которые заведомо не будут реализованы (например, по причине отсутствия полномочий либо потому что решение уже принято), наоборот, снизит мотивацию.

**Вовлекайте команду в обсуждение перемен и генерацию идей. Сам факт такого обсуждения уже снижает сопротивление.**

**4. Руководители и члены проектной команды часто считают, что им известен лучший способ внедрения перемен, и всё, что нужно, — просто рассказать о нём исполнителям. Нежелание слышать мнение подчинённых снижает мотивацию, разобщает людей и лишает их веры в то, что добиться цели реально.**

Вовлекая сотрудников, особенно сотрудников компетентных, в генерацию идей, вы получаете три положительных эффекта:



**ЧТО ДЕЛАТЬ:**  
РАЗВИВАЕМ  
СПОСОБЫ  
МОТИВАЦИИ  
В ПРОЦЕССЕ  
ВНЕДРЕНИЯ  
ПЕРЕМЕН

**5. Выступая перед сотрудниками, руководитель редко задается вопросом, верит ли он сам в то, что говорит. Напрасно: ложь и неискренность легко распознаются и подрывают доверие сотрудников.**

Есть множество невербальных характеристик (например, тон и тембр голоса, скорость речи, микромимические движения), которые не дадут скрыть от собеседника, если вы сами не верите в то, о чем говорите. Прежде чем встречаться с командой, обязательно ответьте себе на все вопросы и преодолите собственное сопротивление. Полезным будет обсудить все сложности и отработать отношение к ним с руководством или с ответственным за перемены.

**Будьте искренними: верьте в то, что говорите.**

**Если информации недостаточно — получите её у руководителя или ответственного за перемены.**



## ЧТО ДЕЛАТЬ: РАБОТАЕМ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЯМ



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАБОТАЕМ  
С СОПРОТИВЛЕНИЕМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**1. Руководитель часто забывает, что его сотрудники думают не так, как он. Не стараясь понять причины недовольства подчиненных, руководитель настраивает их против себя.**

Если к вам пришли с негативным комментарием, постарайтесь понять, что именно и почему чувствует этот сотрудник. Задавайте уточняющие вопросы, прилагайте усилия, чтобы разобраться и выявить истинные эмоции и причины беспокойства. Помните о том, что первая реакция пришедшего к вам с негативом человека, скорее всего — эмоциональная. Постарайтесь добраться до настоящей причины — и вы увидите, как состояние сотрудника изменится на глазах. И будьте уверены — вместе с ним изменится и отношение к переменам. Вместо противника вы получите сторонника!

**Поставьте себя на место других!**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАБОТАЕМ  
С СОПРОТИВЛЕНИЕМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**2. В своей ежедневной деятельности сотрудники постоянно сталкиваются с проблемами и трудностями. Предоставляя подчиненным справляться со своими проблемами самостоятельно, руководитель получает падение эффективности.**

Как правило, внедрение перемен связано со стрессом у сотрудников, и их способность решать вопросы становится ниже, чем в обычной ситуации. Поэтому важно показать людям, что вы готовы помогать им в решении проблем. Участвуя в решении конкретных проблем вместо того, чтобы перекладывать ответственность за трудности и обвиняя в неудачах, вы снизите сопротивление и вовлечёте сотрудников в процесс перемен.

**Покажите, что вы готовы решать проблемы вместе.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАБОТАЕМ  
С СОПРОТИВЛЕНИЕМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**3. Сопротивление переменам воспринимается руководством и членами проектной команды как нештатная ситуация, хотя в действительности это норма. Принимая сопротивление в штыки, отвечая на него агрессией, можно добиться лишь роста сопротивления и перехода его в более опасную форму.**

Скорее всего, после объявления о переменах вам не раз придётся столкнуться с негативной реакцией на них. Даже если вы испытываете массу негативных эмоций по поводу реакции сотрудников, приложите все силы, чтобы разговаривать с ними позитивно. Особенно это важно при общении с группой людей. Старайтесь не просто выслушать, а понять позиции сотрудников. Не позволяйте своим агрессивным мыслям выходить наружу: люди могут закрыться, их сопротивление только вырастет и может стать скрытым. Помните: работать с проявляемым сопротивлением гораздо проще, чем со скрытым!

**Помните, что негативная реакция на перемены — скорее норма, чем отклонение.**

**Сдерживайте ответную агрессию!**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАБОТАЕМ  
С СОПРОТИВЛЕНИЕМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**4. Руководство обычно склонно считать, что сопротивлению нужно противостоять. На самом деле с ним нужно работать. Не спрашивая людей о том, чем именно они недовольны, руководитель увеличивает масштаб сопротивления.**

Помните, что в некоторых случаях для уменьшения сопротивления достаточно задать вопрос: «Какой вариант вы готовы предложить, чтобы устранить эту сложность?». Это может снизить уровень негативной энергии и уменьшит сопротивление. Не исключено, что, задав один вопрос, вы сможете перевести энергию протеста на поиск решения.

При этом будьте готовы среагировать на ответ типа: «Лучший вариант — оставить всё, как есть, и ничего не менять!». Если вы создадите у людей чёткое ощущение, что перемены неотвратимы, а сложности — это не повод изменения прекратить, а только повод для поиска решений, сопротивление станет слабее.

**Направьте энергию сопротивления на поиск решения.**



**ЧТО ДЕЛАТЬ:  
РАБОТАЕМ  
С СОПРОТИВЛЕНИЕМ  
ИЗМЕНЕНИЯМ**

**5. Игнорируя или отрицая слухи, которыми всегда обрастает информация о переменах, руководство и члены проектной команды подрывают доверие к себе и упускают контроль над ситуацией.**

Если негативные слухи о предстоящих переменах уже распространились, не стоит делать вид, что их не существует. Отрицание объективно существующих слухов лишь усилит их, а кроме того, представит вас как руководителя, который не в курсе сложившейся в команде ситуации. Поэтому признайте существование слухов и дайте сотрудникам объективную информацию. Объясните людям, как обстоят дела на самом деле и расскажите, как можно в этом убедиться.

**Признайте наличие слухов  
и дайте достоверную информацию.**

