

## Психология изменений

Мой друг и шеф Тим Злотов никогда не читал Уильяма Деминга, но на деле реализовывал его максимум: «Знания приходят извне». Тим ощущал потребность в преобразованиях и последовательно пытался внедрить в компанию трех агентов изменений. Нельзя сказать, что их усилия пропали даром. И спустя годы новации продолжают жить. Но всё же, изменения затронули лишь периферийные области деятельности. В своей основе компания мало изменилась.

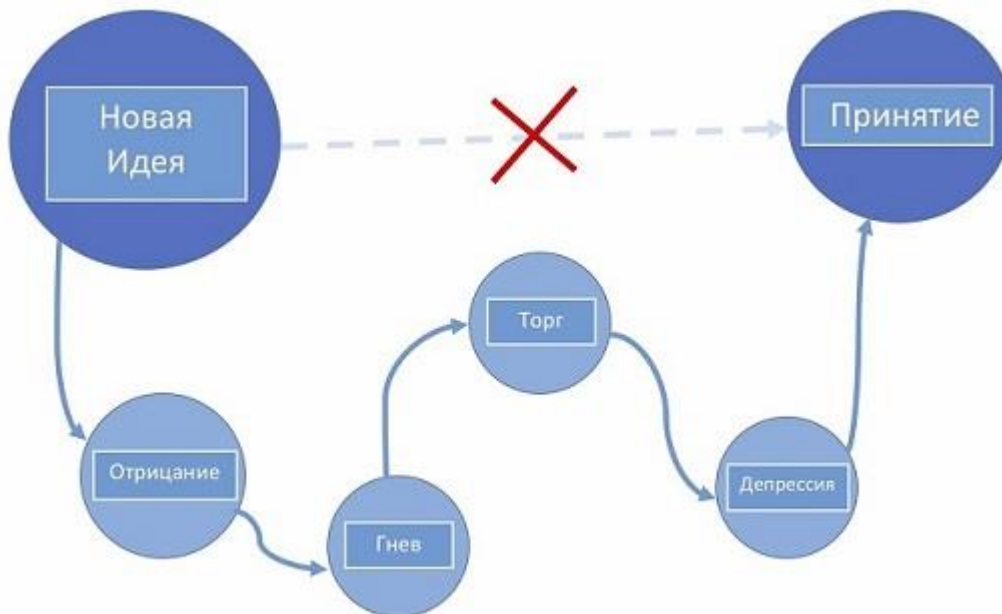


Рис. 1. Стадии принятия [изменений](#)

[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) [Следующая глава](#)

### Деминг о психологии изменений

Уильям Деминг рассматривал психологию изменений, как элемент глубинных знаний. Он писал, что руководители в силу своей власти обязаны изменять систему с целью ее улучшения. К сожалению, люди не принимают новые идеи, как должное. Изменения несут угрозы: нашему статус-кво, контролю над ситуацией, компетенциям, карьере, заработкам, социальным связям и др. Во время организационных изменений эмоциональное состояние сотрудников проходит те же стадии, что и в модели принятия неизбежного, предложенной [психологом Элизабет Кюблер-Росс](#) (см. рис. 1).

Вначале это отрицание. Мы стараемся бороться с идеей и воздвигаем стену вокруг нее. Мы говорим, что идея не применима к нашей ситуации. Затем мы проявляем беспокойство, раздражение, враждебность, можем впасть в депрессию и, наконец, постижение и достижение.

Деминг видел одно из препятствий успешным преобразованиям в склонности менеджеров ориентироваться на примеры. Никакие примеры успешных или неудачных попыток повышения качества и производительности не покажут, чего стоит ожидать в конкретной организации. Необходимо в теории представлять, чего вы хотите достичь.

### Слои сопротивления

Управление изменениями составляют важную часть [теории ограничений](#) (ТОС). Элияху Голдратт предлагает строить диаграммы, описывающие текущее положение компании, целевое (будущее) положение и план преобразований.

Наиболее сложный момент в реализации изменений – это преодоление сопротивления окружающих. Сопротивление служит признаком столкновения старого и нового образа мышления. ТОС не предполагает борьбы с сопротивлением. Наоборот, сопротивление рассматривается как элемент помощи в ходе перемен.

Что необходимо изменить?

- 1-й слой сопротивления: отсутствие единства мнений по поводу проблемы (трудностей и причин, лежащих в ее основе).

Как должно выглядеть будущее?

- 2-й слой: отсутствие единства мнений по поводу принципиальной возможности решить проблему.
- 3-й слой: отсутствие единства мнений по поводу того, приведет ли предлагаемое решение к положительным последствиям (устранит трудности, которые рассматривались в первом слое).
- 4-й слой: опасения, что наряду с положительными последствиями могут возникнуть и отрицательные, которые приведут к еще большим трудностям, чем раньше.

Как проводить в жизнь изменения?

- 5-й слой: опасения, что на пути встретятся непреодолимые препятствия, которые не позволят получить желаемые результаты.
- 6-й слой: отсутствие каких-либо действий, несмотря на демонстрируемое согласие.

### Когда преобразования не достигают цели

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер проанализировал, почему не всегда удается организационная перестройка. Он выделил ряд типичных ошибок, присущих большинству неудачных преобразований:

- *Самоуспокоенность.* К началу проведения изменений у руководства и сотрудников нет понимания безусловной необходимости перемен.
- *Нет влиятельной команды реформаторов.* Команда малочисленна и/или в нее не входят лидеры компании.
- *Нет четко сформулированных конечных целей.* Осознавая трудности процесса перемен, некоторые руководители избегают публичного обсуждения. Однако, не зная цели, сотрудники начинают ее домысливать, причем каждый по-своему. Преобразования буксуют каждый раз, когда вы не в состоянии за пять минут описать перспективу, и объяснить конкретные программы модернизации.
- *Непоследовательность.* Агитировать за перемены можно и словом, и делом. Ничто не дискредитирует идею реформирования сильнее, чем несоответствие поступков и слов руководителей.
- *Отсутствие быстрых результатов.* Существует риск потерять темп преобразований, если одновременно с далекими целями не ставятся краткосрочные задачи, дающие ощутимый результат.
- *Преждевременное празднование победы.* Пока перемены ещё не стали неотъемлемой частью корпоративной культуры, судьба новых принципов деятельности компании висит на волоске, так как может возобладать старая традиция.

Перечисленные ошибки не фатальны. Если знать о них заранее и действовать умело, то можно либо вообще избежать оплошностей, либо значительно смягчить их неблагоприятные последствия в процессе преобразований.

### Литература

Эдвардс Деминг. Менеджмент нового времени. – М.: Альпина Паблшер, 2019. – 182 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=20146>

Уве Техт. Голдратт и теория ограничений. Квантовый скачок в менеджменте. – Минск: Попурри, 2015. – 144 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=16540>

Джон П. Коттер. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 256 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=11479>