

# Укрощение сопротивления

## Раздел: Управление изменениями

Автор(ы): Хейти Пакк, журнал "&СТРАТЕГИИ"

**При внедрении изменений наибольший страх у нас вызывает ожидаемое и неизбежное сопротивление организации, которое эти изменения вызовут. Поступим оригинально: возьмем сопротивление в свои союзники и научимся им управлять. (Хейти Пакк)**



В этой статье речь пойдет о внедрении теории ограничений в управление организационными переменами. Управление переменами — это ключ к успеху любой стратегии. Процесс проведения перемен имеет два основных этапа. Первый — планирование перемен и достижение консенсуса среди тех, кто эти изменения будет воплощать в жизнь. На данном этапе центральная роль отводится лидерству в осуществлении перемен. Следующий этап — управление переменами как проектами. Здесь в фокусе внимания находится методика управления.

Оба этапа критически важны для успешного управления переменами, и на обоих этапах традиционная парадигма управления приводит к серьезным ошибкам. Наша статья представляет подход теории ограничений к управлению организационными переменами, позволяющий избежать типичных ошибок и доказавший свою эффективность при проведении организационных перемен различных типов.

## Как преодолеть сопротивление переменам

*Каждое улучшение — это переменна, но не каждая переменна — это улучшение!*

В статье по теории ограничений систем (ТОС) (&СТРАТЕГИИ, октябрь 2004 г.) я кратко представил системный подход к управлению бизнес-организациями. Сложно ли внедрить этот подход? Я считаю, что наибольшие сложности вызывает не сам подход, а то, как люди воспринимают перемены, вызванные внедрением. С рациональной точки зрения переход на управление по теории ограничений совсем не должен быть проблемой. Гарантией безопасности подхода является значительное число компаний, успешно внедривших ТОС, а также многочисленные доказательства его успешности.

Конечно, требует определенного мужества открыто признать, что проблема находится не за пределами управленческого контроля (как, например, клиенты, постоянно меняющие свои требования; конкуренты, ведущие нечестную игру; поставщики, на которых нельзя положиться, и тому подобное), а внутри самой компании. Нечасто можно встретить директора компании, который сказал бы: «Мы нашли врага: это мы сами. На самом деле проблема в том, как мы управляем процессами». Но, признав это, руководству становится несложно понять, что надо делать, чтобы перейти от систематического тушения пожаров к системному управлению ограничениями; то есть к нахождению, правильному использованию, поддержке и устранению ограничений системы. И если подумать — все это не более чем здравый смысл.

Но в реальности совсем не просто сделать так, чтобы люди приняли перемены, даже если они просты для понимания. Складывается впечатление, что люди сопротивляются любым переменам в организации, даже если эти перемены были многократно опробованы в различных сферах и организациях и каждый раз давали хорошие результаты. Очень часто те, кому предлагаются перемены, стараются доказать, что в их конкретном случае ситуация отличается: «Да, мы верим, что это работает в производстве, но мы не производство». А если это производство, они говорят, что у них своя специфика. Когда же вы приводите им примеры из подобных компаний, они немедленно находят, в чем состоит их отличие и почему у них это не работает.

## Сопротивление переменам как ограничение

Нет более могущественной силы в организациях, чем сопротивление переменам. Менеджер приходит с новой идеей о том, как улучшить деятельность своего подразделения или всей компании, но люди не двигаются с места. Или они начинают двигаться, но в неверном направлении. Это знакомо каждому, кто хоть раз пытался провести серьезные изменения в своей организации. Кажется, что все выступают против новой идеи. За одним исключением: сам автор идеи полон энтузиазма! Он настойчиво объясняет, что переменна принесет пользу всем и каждому, но получает в ответ лишь пустые мнения или критику. А если автором является кто-то из руководства компании? Он начинает нажимать. И чем сильнее нажим, тем больше растет тихое сопротивление. Все согласны, но ничего не происходит. Похоже, что в управлении переменами ограничением является сопротивление.

Можно ли применить процесс управления ограничениями («5 направляющих шагов») к этой ситуации? Мы знаем, что «5 шагов» дают отличный результат, когда имеем дело с физическими ограничениями на заводе, где ограничением является станок, имеющий меньшую мощность, чем остальное оборудование (мы называем такой станок «бутылочным горлышком»), или когда у нас ограниченное количество заказов от клиентов (мы называем это «ограничением рынка»). Но будут ли «5 шагов» работать, когда речь пойдет о психологическом ограничении — нежелании людей принять перемены? Основываясь на собственном опыте, могу с уверенностью сказать, что ТОС отлично работает в непроизводственных областях управления, включая убеждение и проведение людей через процесс перемен, и эффективно решает вопросы лидерства и руководства людьми сквозь призму системного подхода и управления ограничениями.

## Применение «5 направляющих шагов» для управления сопротивлением переменам

1. Первый шаг процесса управления ограничениями — найти ограничение системы. Что является самым слабым звеном в цепи? Есть насущная необходимость в переменах, есть менеджеры, готовые руководить переменами, людьми и ресурсами, но ничего не движется. В данном случае не представляется сложным определить, что ограничивающий фактор — нежелание людей принять предлагаемые перемены и участвовать в их проведении.

2. Когда мы знаем, что является ограничением, второй шаг — решить, как максимально использовать ограничение системы. В первую очередь это означает, что мы должны быть очень аккуратны и не разбазаривать то малое, что имеем. Один из путей разбазаривания ограничения — мешать его работе путем многочисленных вмешательств в процесс, что не позволяет ограничению работать в оптимальном режиме. Это справедливо для станков: слишком большое количество переналадок и перепрыгивания от одного задания к другому — это непростительное разбазаривание его мощности, которой и так не хватает для удовлетворения имеющегося спроса. Это верно и для психологического процесса сопротивления переменам, который выглядит негативно только на поверхности. На самом деле, сопротивление переменам и их неприятие — только внешние проявления другого процесса — того, как люди проверяют новые идеи.

Опытные люди слышали в своей жизни много красивых обещаний и знают, что далеко не каждая перемена принесет улучшение. Люди интуитивно понимают, что любая перемена в системе может вызвать нежелательные последствия для них либо же негативно сказаться на других частях системы. Поэтому сначала они должны проверить новую идею. Таким образом, внезапно оказывается, что сопротивление переменам — явление позитивное. Сам по себе процесс проверки логичен и систематичен, но поскольку, обычно, люди испытывают слишком сильное давление со стороны «авторов перемен» (или руководства), логика проверки нарушается и включаются защитные механизмы. Вот почему на поверхности мы сталкиваемся с сопротивлением и совсем не теми эмоциями, на которые рассчитывали. Лучший способ использовать это сопротивление (т. е. максимально применять ограничение) — помочь людям следовать этому процессу проверки. Как? Дать им время и условия для того, чтобы они смогли задать все вопросы, ответы на которые им нужны для того, чтобы принять предлагаемые перемены и участвовать в них. И задача тех, кто стоит во главе перемен, — сделать так, чтобы этот процесс проверки был как можно более быстрым и гладким. Для тех, кто должен эти перемены принять, это будет означать уважение их права задавать вопросы относительно каждого серьезного решения, оказывающего большое влияние на их работу и жизнь.

3. Если мы согласились с представленной выше логикой, понять третий шаг несложно: подчинить все остальное принятому решению максимально использовать ограничение. Почему мы должны подчинить все остальное максимальному использованию ограничения? Потому что в любом случае именно ограничение определяет конечный результат — мы не можем навязать людям желание и готовность участвовать в переменах; решение принять и проводить перемены должно стать их внутренним убеждением. Поэтому остальные части системы — не ограничения — должны делать все, чтобы ограничение было максимально использовано. Это абсолютно логично. Тогда встает вопрос: а что такое в данном случае «все остальное»? Что представляют собой эти части системы — не ограничения, которые мы должны подчинить нашему решению? Поскольку ограничением является сопротивление тех, кто должен принять и проводить перемены, то «все остальное» — это авторы идеи перемен. Значит, подчиниться решению максимального использования ограничения должны «авторы перемен» или люди, стоящие во главе этих перемен (часто среди них — руководители компании). Подобная логика кардинально противоречит общепринятой практике, согласно которой все остальные должны подчиняться руководителям, что верно для всех случаев, за исключением управления переменами. В процессе проведения людей через перемены руководители (если они хотят быть настоящими лидерами) «подчиняются и обслуживают» тех, кто должен принять и провести перемены. Что означает «подчиняться», когда мы говорим о подготовке людей к тому, чтобы они приняли перемены и участвовали в них? Это означает, что идеи должны быть представлены в соответствии с логическим процессом проверки данной идеи (мы привычно называем такой процесс «сопротивлением»). Существует несколько уровней проверки и принятия идеи, мы называем их «слоями сопротивления». Они появляются в определенной очередности, и если предыдущий слой не был вскрыт и преодолен, успешно справиться с последующим слоем невозможно. Каждый слой имеет специфический вопрос, который люди задают в процессе логической проверки новой идеи. Задача лидера, который стоит во главе перемен, заключается в том, чтобы понять, в каком слое сопротивления находятся люди и помочь им преодолеть эти слои один за другим.

Я кратко опишу каждый слой сопротивления и соответствующий ему вопрос. Это описание представит логику преодоления сопротивления переменам и процесс трансформации сопротивления в сотрудничество. Но прежде позвольте мне сделать парадоксальное заявление: чем сильнее сопротивление переменам, тем выше вероятность того, что перемены будут успешны. Это верно только тогда, когда подчинение сопротивлению было проведено правильно и в результате сопротивление было преодолено. Тщательная подготовка — ключ к успеху: если настоящий лидер сталкивается с сопротивлением и готов к нему, он может превратить сопротивление в мощную позитивную силу. Если сопротивление захватывает его врасплох — это вызывает трения между людьми и может привести к провалу перемен. Каждый слой сопротивления имеет присущие ему опасности и способы их устранения. Это и будет описано ниже.

Первый слой сопротивления «Мы не согласны с тем, что именно является проблемой».

Как правило, идея перемен преподносится как решение какой-то проблемы. Какова вероятность того, что люди примут решение, если они не согласны с проблемой или если видят, что проблема требует другого решения? Вероятность того, что они поддержат представленную идею, практически равна нулю. Таким образом, начинать представление своей идеи с решения проблемы — это рецепт того, как моментально столкнуться с первым слоем сопротивления. Чаще всего вы услышите заявление типа «У нас другая ситуация». Это четко показывает, что, выслушав вас, люди сделали вывод, что предлагаемое вами решение не имеет отношения к их проблеме. Или что проблема находится вне их контроля. Как определить этот слой? Вместо того чтобы начинать с представления решения (тем самым рискуя не удовлетворить ожидания относительно того, что на самом деле является важной областью улучшения) правильным будет начать с достижения соглашения относительно проблемы, которая требует решения путем предлагаемых перемен. Это невозможно сделать путем составления списка приоритетности проблем, потому что каждый считает, что именно его проблема самая важная. Единственный способ прийти к согласию в том, что является действительной проблемой, — показать, как отдельные проблемы связаны друг с другом и какова ключевая проблема, из которой они все вытекают. Люди согласны с тем, что вместо того, чтобы сражаться с отдельными симптомами, надо устранить их причину, то есть ключевую проблему. Но как ее устранить? Этот вопрос возникает на следующем уровне сопротивления.

Второй слой сопротивления «Мы не согласны с направлением решения».

В этом слое сопротивления люди говорят, что автор смотрит не в том направлении. Даже если они и согласны с тем, какую проблему надо решать, они утверждают, что для ее решения нужна другая переменная. Причина состоит в том, что за каждой организационной проблемой стоят два конфликтующих требования, две необходимости, каждая из которых важна, и ни ту, ни другую нельзя проигнорировать. Типичным примером будет необходимость обеспечить достаточный объем продаж и в то же время необходимость продавать с высокой маржой. Обычно компании не знают, как добиться того и другого одновременно, что приводит к постоянному конфликту вокруг цены реализации. Когда проблемы существуют достаточно продолжительное время, организациям ничего не остается, как научиться с ними жить, что они и делают путем постоянных компромиссов между двумя конфликтующими необходимостями. Неудивительно, что предложенное изменение часто воспринимается как решение, смещающее компромисс в одну или другую сторону, и люди начинают спорить, какая сторона должна быть выбрана. Это происходит из-за того, что разные люди смотрят на ту же самую проблему с разных сторон и считают свою сторону конфликта необходимостей более важной. Вот здесь и возникает высокая опасность перетягивания каната и «войны» вокруг того, что нужно делать. Единственный выход из этого слоя сопротивления — показать проблему во всей ее полноте, то есть представить обе конфликтующие необходимости, и затем прийти к общему согласию о том, что для решения проблемы нужен совершенно новый подход. Не новый компромисс, а способ устранить конфликт таким образом, чтобы обе необходимости были удовлетворены. Это верный способ достичь соглашения относительно того, куда мы должны смотреть, чтобы найти решение. Теперь путь свободен для следующих вопросов: «Куда это решение нас приведет?», «Как будет работать полное решение?».

Третий слой сопротивления «Мы не видим, как предлагаемая идея решит наши проблемы».

Как правило, этот слой возникает из-за того, каким образом руководители перемен представляют решение тем людям, которые должны претворять перемены в жизнь. Чаще всего это делается в виде списка того, что надо сделать. Однако решение — совсем не список действий. Это «видение» будущей ситуации, полная картина результатов, к которым приведут предпринятые действия, и логика того, почему мы утверждаем, что указанные действия дадут планируемые результаты. Показать решение — значит поделиться этим видением с людьми. Иначе сопротивление неизбежно. Недостаточно просто сказать: «Вы должны сделать вот это, и проблемы будут устранены. Почему? Потому что я так сказал. Верьте мне». Это обязанность руководителя: показать людям полное решение, нарисовать полную картину и не полагаться исключительно на свою харизму. Если подобного не сделает инициатор/руководитель перемен, какова вероятность того, что те, кто подвергает идею перемен процессу проверки, сделают это? Они ищут негативные или слабые стороны предлагаемого решения для определения и устранения рисков. Они не готовы увидеть позитивную логику в решении «автора» данной идеи. Это домашняя работа «автора», и ее нужно сделать, иначе нет надежды на то, что люди поймут, о чем говорят лидеры перемен. И честно говоря, лидеры процесса перемен часто сами

не до конца понимают свое решение, если эта подготовительная работа не сделана, как следует. Только теперь дверь открыта для действительной серьезной проверки.

Четвертый слой сопротивления «Мы видим, что перемены принесут негативные последствия».

Когда люди достигают этого слоя сопротивления, они уже на стороне автора. Они уже согласились с тем, что является проблемой, каково направление решения, и понимают, как полное решение работает. Поэтому очень странно, что большинство управляющих переменами теряют поддержку людей именно на данном этапе. Почему? Потому что люди выражают свое согласие весьма необычным способом: они говорят «Да, но...». Маленькое «да» и большое «НО». Автор воспринимает это как критику и начинает возражать: «Нет, вы только послушайте, насколько красиво мое решение». Обычная реакция автора — отвергнуть критику, проигнорировав «но». Прделав это несколько раз, он также отвергает «да». Обычно это «да, но...» интерпретируется неверно. Люди больше не спорят с самой идеей, они просто хотят сказать, что существует риск, ассоциируемый с этой идеей. Игнорируя начальное «да», автор игнорирует факт их согласия с идеей и слышит только «но», которое он воспринимает как критику. Он начинает атаковать в ответ, пытаясь доказать, что критика необоснованна. Это приводит к трениям и усиливает сопротивление. И чем больше автор старается доказать, что он прав, тем сильнее становится сопротивление.

Единственный выход из подобной ситуации — не спорить, а предложить людям поделиться своими критическими замечаниями и похвалить их за высказанные «да, но». Почему? В основном, по двум причинам. Первая: указание на возможные риски дает автору хорошую возможность улучшить саму идею. Как правило, сам автор полуслеп к возможным негативным последствиям своей идеи, его внимание сконцентрировано на позитивных результатах, к которым должно привести внедрение идеи. Однако это не означает, что негативных последствий внедрения идеи не существует. Если их проигнорировать, они проявятся и испортят всю идею. Так что возможность заранее «собрать» риски у критикующих идею людей позволяет автору добавить к изначальной идее элементы, устраняющие возникновение негативных последствий. Таким образом, благодаря четвертому слою сопротивления сама идея перемен становится лучше. Вторая причина, по которой стоит просить людей высказать свои замечания, еще более важна. Кто быстрее может предложить способ устранения риска — автор, который полуслеп к негативным последствиям внедрения своей идеи, или люди, у которых хватило интуиции, чтобы увидеть возможность возникновения этих негативных последствий? Автор должен похвалить критикующего за его замечания, попросить уточнения и спросить, что, по мнению этого человека, должно быть сделано, чтобы устранить данный риск. Обычно те, кто увидели риск, знают, как его устранить. К тому же как такое поведение автора повлияет на отношение критикующего к идее в целом? Он был выслушан, понят, и его предложение было инкорпорировано в общий план перемен. По сути дела, теперь он становится соавтором идеи. А авторы, как правило, не спорят с собственной идеей! При правильном обращении с четвертым слоем сопротивления он может стать источником сторонников перемен. Трюк заключается в том, чтобы трансформировать энергию сопротивления и критики в энтузиазм соавторства. Но это еще не последний слой сопротивления, потому что перемены пока еще не были «интернализированы».

Пятый слой сопротивления «Мы видим преграды на пути проведения перемен».

На этом уровне сопротивления автор все еще слышит «да, но...», но теперь это «да, но...» имеет совсем не то значение, которое оно имело на уровне 4. Теперь «ДА» больше «но», которое говорит не о негативных последствиях воплощения идеи в жизнь, а о том, какие препятствия блокируют внедрение решения в настоящий момент. Если автор начнет отвечать на эти «но», люди никогда не перестанут находить новые препятствия: то, что они умеют, так это показывать, почему новые идеи не работают. Выход из этой ситуации — не говорить им, что нужно сделать, чтобы преодолеть препятствие. К этому моменту они находятся в 5 слое сопротивления и, в основном, на стороне автора: они согласны с тем, в чем состоит проблема, каково направление решения, они видят все решение и убедились, что риски, связанные с введением перемен, учтены и отсечены. Дверь широко открыта. Пытаться открыть уже открытую дверь — это самая тяжелая задача на свете. Задача и ответственность лидера на этом этапе — не пытаться взять людей за руку и провести в дверь, иначе люди никогда не позволят отпустить их руку, и таким образом начнет формироваться и укрепляться их зависимость от решений лидера. Лидер должен помочь людям самостоятельно сделать первый шаг в открытую дверь. Пора поменяться ролями. Пора передать людям ответственность за внедрение идеи перемен. Как это сделать? Лидер должен попросить людей определить препятствия на пути внедрения идеи и позволить им самим найти способы устранения этих препятствий. Указавший на препятствие первым получает право предложить контрмеру по его устранению и таким образом идентифицировать необходимое конкретное действие на пути претворения перемены. Этот процесс отлично работает в группе, и по мере составления плана действий дух и энтузиазм команды растут. Крайне важно, чтобы в указанный процесс были вовлечены все, а не только самые активные участники обсуждения, и чтобы ни одно из препятствий или идей по их устранению не подвергалось критике. Мы использовали эту технику при построении планов достижения очень амбициозных задач, таких как, например, получение золотой медали на Европейском баскетбольном чемпионате, когда мы работали с литовским клубом algiris или когда планировали маркетинговые кампании, направленные на увеличение продаж в 2 раза.

Следование логике 5 слоев сопротивления — лучший способ синхронизировать (подчинить) усилия руководства с очень мощной силой в организациях — человеческой интуицией. На этом мы завершаем

разбор третьего шага процесса управления личностными аспектами организационных перемен. Но прежде чем мы перейдем к 4 шагу — развитие, или устранение ограничения — я хочу сделать одно предупреждение.

В процессе подведения людей к тому, чтобы они приняли перемены, мы имеем дело с эмоциями людей и процессом коммуникации тогда, когда люди сопротивляются тем идеям, которые они не полностью понимают. В такой ситуации было бы наивно ожидать, что естественный процесс коммуникации будет жестко следовать описанной выше логике. Автору идеи нужно внимательно слушать людей и учиться слышать то, что стоит за их словами. Когда люди приходят к автору со своими вопросами и сомнениями, они не говорят: «Я нахожусь в первом слое сопротивления. Я еще не согласен с проблемой, пожалуйста, объясните мне проблему до того, как начнете представлять решение» или «Я согласен с проблемой и с решением, но существует ряд рисков, которые меня тревожат. Будьте так добры, помогите мне логически понять мои сомнения с тем, чтобы мы совместно могли их преодолеть». Вместо того чтобы преподнести вам «логичную пятислойную лазанью», готовую для обсуждения слой за слоем, они вываливают на вас «эмоциональные спагетти» с перемешанными слоями. Задача лидера — понять, из какого слоя сопротивления высказываются замечание или вопрос, и соответствующим образом отреагировать. Это его работа сделать коммуникацию более рациональной с помощью распознавания и управления слоями сопротивления. Иногда ряд вопросов надо «припарковать» на какое-то время, потому что они относятся к еще не затронутому слою. Иногда надо вернуться к предыдущему этапу, потому что интуиция людей подводит. Лидер должен терпеливо разобрать спагетти на правильные слои.

Только сделав все это, мы будем уверены в том, что подчинили процесс перемен потребности людей проверить новую идею до того, как они отдадут «свою руку и сердце» для ее внедрения.

4. Теперь мы можем переходить к четвертому шагу управления сопротивлением как ограничением. Если мы обращаемся с сопротивлением переменам таким образом, как описано выше, процесс перемен проходит намного глаже, трения между людьми уменьшаются. Пора посмотреть, каким образом мы можем развить ограничение. Что подразумевается под словосочетанием «развить ограничение», если мы имеем дело с психологическим ограничением? Это означает, что руководство компании должно минимизировать влияние сопротивления и время, которое требуется людям на проверку и принятие перемен. Подобного можно достигнуть только путем взаимного доверия. Нет лучшего способа вызвать доверие, чем перевести хорошую идею перемен в реальность. Идеи и планы — это только начальные точки. Хорошие идеи и планы — это всего лишь хорошие начальные точки. Обсуждать с людьми превосходные идеи и составлять отличные планы — это очень вдохновляюще. Однако если планы не воплотятся в реальных переменных, люди потеряют энтузиазм и все вернется на круги своя. Реализация планов в реальность означает, что перемены достигли стадии внедрения и должны превратиться из «идей» в проекты, значит управлять ими надо как проектами.

5. Шаг управления ограничениями — найти, куда передвинулось ограничение. Когда мы достигаем этого уровня, это означает, что психологическое ограничение — личностное и групповое принятие перемен — было устранено и ограничение передвинулось в другую сферу — теперь мы должны сфокусировать свое внимание на том, каким образом управляются проекты. Управление проектами — это большая отдельная тема. Здесь я только кратко скажу, что, несмотря на очень широкий спектр областей применения проектов, управление проектами имеет ряд характеристик, общих для проектов любого типа и содержания. Проекты имеют свои ограничения, и мы опять должны определить их и понять, как эффективно ими управлять. Итак, для того чтобы успешно провести перемены, мы должны решить задачу двойной сложности: нам необходимо обеспечить управление проектами перемен и перемены в управлении проектами.

**Об авторе:**

**Хейти Пакк, Goldratt Baltic (Эстония)**