

Из книги Д.Г. Бойет, Д.Т.Бойет. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М., 2001.

...Такое сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять его причину легла в основу подходов большинства наших гуру к управлению изменениями. Практически у каждого эксперта в данной области есть ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Их пример дан во врезке «Тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула: почему люди противятся переменам».

Как показывает О'Тул, есть множество причин сопротивления изменениям, Впрочем, признание наших гуру получили лишь шесть из них.

***Первая причина сопротивления:
предсказуемый отрицательный результат***

Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются. — во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

В своей книге «Life and Death in the Executive Fast Lane» Манфред **Ф.Р.Кетс** де Фрис объясняет, что «изменения... спускают с цепи множество страхов: страх неведомого, страх потерять свободу, страх потерять власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег»¹². В приведенном выше примере механики Тредвиэра противились применению новых электродрелей именно по этой причине. Они объяснили, что, как бы хороши ни были дрели, при работе они производили слишком сильный шум. А механики любили поболтать друг с другом во время монтажа шин, что было невозможно при включенных дрелях. Механики оценили достоинства новых дрелей, но их лишили радости общения. Поэтому дрелям пришлось исчезнуть.

Тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула: почему люди противятся переменам

1. Гомеостазис: изменение — неестественное состояние.
2. *Stare decisis*- презумпция предпочтительности статус-кво: бремя доказательства обратного лежит на сторонниках изменений.
3. Инерция: изменение курса требует значительных усилий.
4. Удовлетворенность: большинству людей нравится существующее положение вещей.
5. Незрелость, отсутствуют предпосылки изменений, время перемен не настало.
6. Страх: люди боятся неведомого.
7. Эгоизм: изменения, возможно, и хороши, но не для нас, а для других.
8. Неуверенность в себе: мы не думаем, что сможем решить новые задачи.
9. Шок от будущего: подавленные изменениями, мы превращаемся в ретроградов и противимся переменам.
10. Тщетность усилий: мы рассматриваем любые изменения как поверхностные, косметические и иллюзорные, так зачем же что-то менять?
11. Незнание: мы не знаем, как осуществлять перемены и что следует изменять.
12. Человеческая природа: люди предрасположены к соперничеству, агрессивны, алчны, эгоистичны, и у них нет альтруизма, необходимого для изменений.
13. Цинизм: мы с подозрением относимся к агентам перемен.
14. Извращение: изменения кажутся привлекательными, но мы опасаемся того, что их последствия помимо нашей воли могут оказаться скверными.
15. Конфликт между гениальностью личности и посредственностью группы: люди средних способностей не в состоянии постичь всей мудрости изменений.
16. Эгоцентризм: отказ людей признавать свою неправоту.
17. Желание жить сегодняшним днем: неспособность отложить удовольствия на будущее.
18. Близорукость: неспособность увидеть, что изменение соответствует нашим собственным, более широким интересам.
19. Действия вслепую: большинство из нас ведут жизнь, неизвестную другим.
20. «Снежная слепота»: групповое мышление или социальный конформизм.
21. Коллективные фантазии: мы не учимся на опыте и рассматриваем все события предвзято.
22. Шовинистическая логика: мы правы, а те, кто хотят, чтобы мы изменились, ошибаются.
23. Софизм исключительности: изменения, возможно, где-то и срабатывают, но мы-то особенные.
24. Идеология: у всех нас разные мировоззрения, разные и несовместимые ценности.
25. Институционализм: отдельные люди могут изменяться, но группы — никогда.
26. *Natura no facit saltum* — природа не терпит скачков.
27. Безусловное превосходство руководителей: кто мы такие, чтобы сомневаться в лидерах, которые заставили нас идти нынешним путем?
28. «У изменений нет поддержки масс»: меньшинство более заинтересовано в сохранении статус-кво, чем большинство — в переменах.
29. Детерминизм: никому не дано совершить целенаправленное изменение.
30. Сциентизм: уроки истории научны, а потому бесполезны.
31. Сила привычки.
32. Деспотизм обычая: идеи перемен кажутся упреками обществу,
33. Человеческая тупость.

Источник: O'Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. New York: Ballantine Books, 1996, P.161-164.

Вторая причина сопротивления:
боязнь того, что работы станет больше

Сотрудники компаний считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.

Пол Стрибл, руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров (**IMD**) в Лозанне (Швейцария), утверждает, что люди противятся переменам прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией. Стрибл выделяет три общих аспекта таких соглашений: *формальный, психологический и социальный*.

Формальный аспект «охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, определенные такими документами компании, как расписание должностных обязанностей, договоры найма и трудовые соглашения»¹³. Формальный аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

- Каковы мои предполагаемые обязанности?
- Какую помощь мне окажут при выполнении данной работы?
- Как и когда будут оценивать мою работу и какую форму примет реакция на нее?
- Какова будет оплата труда и как она будет зависеть от оценки моей работы?

Психологический аспект личных соглашений касается тех сторон отношений занятости, которые по большей части остаются неявными. Э-гоі аспект дает ответы на такие вопросы наемного работника:

- Насколько тяжелой окажется работа на самом деле?
- Какое признание, финансовое вознаграждение или иное личное удовлетворение я получу за мои усилия?
- Достойно ли будет вознагражден мой труд?

Наконец, «наемные работники оценивают культуру организации через *социальный* аспект своих личных соглашений»¹⁴. Люди обращают внимание не только на то, что говорят руководители компании о корпоративных ценностях и задачах компании, но и на то, что они делают в подтверждение своих слов. Социальный аспект личных соглашений дает ответы на следующие вопросы¹³:

- Сходны ли мои ценности с теми, которых придерживаются другие сотрудники организации?
- Каковы подлинные правила, определяющие, кто и сколько получает в компании?

Крупномасштабное изменение организации может оказать и зачастую оказывает воздействие на некоторые или на все указанные аспекты личных соглашений. Насколько работники считают негативным воздействие изменения на личные соглашения, говорит Стрибл, настолько они будут противиться переменам.

Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки

Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек. Джон П.Коттер в книге «Leading Change» рассказывает историю Фрэнка, управляющего крупной корпорацией, в подчинении у которого было 100 человек. Фрэнку сто раз говорили о том, что компания стремится быть более новаторской и что его стиль управления по формуле «приказать и проконтролировать исполнение приказа» не только старомоден, но и «гасит инициативу и творчество так же быстро, как углекислый газ гасит огонь»¹⁶. Фанатики перемен демонизируют Фрэнка. Для них он ~ один из тех удивительных, раздражающих, вызывающих уныние и полностью блокирующих преобразования обструкционистов, которые препятствуют всему хорошему, что пытаются сделать агенты изменения.

Коттер относится к Фрэнку с большей симпатией и утверждает, что Фрэнк на самом деле не так уж и плох:

«В значительной мере он, как и все мы, — продукт своего прошлого... Если бы проблема Фрэнка была связана только с одним вычленимым элементом, изменение произошло бы гораздо легче. Но проблема в другом. У этого человека много взаимосвязанных привычек, дополняющих его стиль управления. Если Фрэнк изменит хотя бы один аспект своего поведения, то остальные элементы его целостного поведения начнут давить на него, требуя восстановить статус-кво. От Фрэнка ожидают, что он изменит всю совокупность своих привычек, но это может быть так же трудно, как пытаться одновременно бросить курить, пить и есть жирное»¹⁷.

Стоит ли удивляться тому, что Фрэнк противится переменам?

Четвертая причина сопротивления: недостаточность информации

Организация не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

Коттер напоминает нам, что, прежде чем большинство людей смогут понять и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на множество вопросов:

- **Что** это будет означать для меня и моих друзей?
- **Что** это будет означать для организации?
- Есть ли варианты лучше предлагаемого?
- Если я намереваюсь действовать иначе, смогу ли я сделать это?
- Действительно ли я верю в необходимость изменения?
- Действительно ли я верю тому, что слышу о пути, ведущем в будущее?
- Нужно ли нам следовать этому курсу?
- Не играют ли другие в какую-то игру — возможно, для того, чтобы улучшить свое положение за мой счет?

По мнению Коттера, отвечая на эти вопросы, большинство компаний на 100, 1000 и даже на 10000% не дают необходимой информации. Высшие руководители редко выступают с речами, в которых были бы разъяснены предлагаемые изменения; управляющие высшего ранга рассылают мало меморандумов, а в газетах, выпускаемых на предприятиях, публикуют мало вдохновляющих историй. И так во всем. Наемным работникам предоставляют полную свободу вопрошать, когда, где, как, а самое главное, почему что-то надо менять, и давать свои собственные гипотетические ответы на эти вопросы.

***Пятая причина сопротивления:
неспособность заручиться поддержкой
организации как единого целого***

Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

Уильям Пасмор описывает две попытки осуществить перемены, в которых он участвовал в начале своей карьеры. Первая из них была предпринята в связи с провалом одного товара на рынке, что повлекло необходимость начать производство другого товара, внедрять новые технологии и новую организационную модель, причем все три изменения надо было осуществить одновременно. Пасмор отмечает, что «вначале приходилось выпрашивать абсолютно все, за исключением имевшихся трудовых ресурсов»¹⁹.

Вторая попытка не была сопряжена с внедрением новых технологий и продуктов, а организация оставалась практически прежней. «Попытка осуществить изменение заключалась в исследовании психологии работников,

после которого в каждой группе проводилось обсуждение возможностей улучшить работу»²⁰. В обоих случаях служащих представлял один и тот же профсоюз, руководство было тем же самым, а демографические характеристики рабочей силы были очень сходны. Однако результаты первой и второй попыток изменения оказались весьма различными. В первом случае производительность труда подскочила на 30%, а качество улучшилось. И руководство, и профсоюз считали, что удовлетворенность работников делом, преданность предприятию и сотрудничество между рабочими и управляющими повысились. Во втором случае отношение к работе улучшилось, но производительность труда, качество и издержки остались прежними. В чем же заключалось различие? Пасмор объясняет:

«В первом случае существовало согласие относительно необходимости изучении новых приемов работы. Наемным работникам дали профессиональную подготовку, которая позволяла им выполнять широкий круг технических задач: были созданы команды, отвечавшие за управление взаимозависимыми производственными процессами, а не просто отдельными элементами оборудования. Контроль за деятельностью подразделения, существовавшая система оплаты труда и даже технический план подразделения были построены так, чтобы укрепить командный стиль работы и самоориентацию. Во втором случае штатные должности, системы оплаты труда, контроль и технология оставались прежними. Люди говорили о повышении эффективности подразделения, но ничего не делали для этого. Контроль за процессом в целом сохраняли руководители низшего уровня. Люди хотели работать лучше, но в конечном счете обнаруживали, что в существующих организационных рамках мало что могут изменить»²¹.

Короче говоря, традиционные методы, процессы, процедуры, системы вознаграждения, структуры, технологии и другие факторы, которые не были целями изменения, остались нетронутыми и сделали перемены невозможными.

Шестая причина сопротивления:

мятеж работников

Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Дэрил Коннер, основатель и президент Organizational Development Resources и автор книги «Managing at the Speed of Change» («Управление на скорости изменений»), пишет, что «мы противимся не столько вмешательству в нашу жизнь чего-то нового, сколько потере контроля, которая является следствием новшеств. Термин *сопротивление изменениям* можно считать неточным, вводящим

в заблуждение. Люди сопротивляются не столько переменам, сколько их скрытым последствиям — двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл»³². Короче говоря, люди противятся не столько изменениям, сколько тому, что *им самим приходится меняться*. Уильям Пасмор предполагает, что «наш нынешний подход к изменениям обычно сочетает обучение с принуждением... Поэтому программы не дают эффекта. Программы ассоциируются с изменениями, навязываемыми извне, воплощают предписание других людей о том, как следует осуществлять преобразование и как его воспринимать. Зачастую эти посторонние люди даже не являются членами организации. Это автор книги или консультант, ничего не знающий о жизни и опыте людей, которые становятся объектами его деятельности. Тем не менее сотрудников компании просят слепо и фанатично следовать рекомендациям таких экспертов. От них требуют просто исполнять предписания и не задавать вопросов»²³. Это ситуация, когда *людей изменяют*, причем в результате перемен они *утрачивают контроль над собственной жизнью*. Что же удивляться тому, что люди оказывают сопротивление?

В общем виде формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо {A} убедить их в том, что это им необходимо-