

КОРПОРАТИВНЫЙ РЕЗИСТОР

Давайте рассмотрим десять эффективных приемов, снимающих сопротивление при внедрении организационных изменений.

1. ГОТОВЬТЕ ПОЧВУ

Руководитель должен знать, что внедрение изменений происходит в 4 фазы.

СОПРОТИВЛЕНИЕ. Неприятие преобразований по первому впечатлению.

СОМНЕНИЕ. Люди задумываются о предлагаемых усовершенствованиях, собирают информацию, обсуждают новость в коллективе и дома.

ИНТЕРЕС. Постепенно пробуждается любопытство. Сотрудники ищут информацию о том, как это работает.

ПРИНЯТИЕ. Разглядев положительные стороны проекта, люди склоняются к его внедрению.

По психологическим законам малая группа, 5–9 человек, затрачивает на прохождение этой цепочки 2 недели. Чем более глобальные изменения планируются, тем больший промежуток времени надо давать персоналу на прохождение стадий сопротивления, сомнения, интереса и принятия.

2. ВЫСТРАИВАЙТЕ КОММУНИКАЦИЮ

Изменения, как мы уже говорили, вызывают негативную реакцию и часто бурно обсуждаются в кулуарах. Необходимо избежать озвучивания и разрастания негативных эмоций внутри коллектива. Для этого следует правильно организовать информирование об изменениях.

3. РАБОТАЙТЕ С ГРУППАМИ

Всемирно известный психолог Курт Левин утверждал: «Обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить



ЕЛИЗАВЕТА ЕФРЕМОВА

бизнес-тренер,
консультант Русской
Школы Управления,
организационный
психолог

Как правило, в большом слаженном коллективе серьезные нововведения воспринимаются в штыки. Поэтому, если озвучивать изменения немедленно, по факту их внедрения, вероятно, что люди попадут в состояние сопротивления, отрицания и тревоги. В коллективе станет нарастать нервозность, которая в конечном итоге выльется в то или иное неприятное происшествие. Потому к любым инновациям нужно подходить разумно.

каждого из них в отдельности». У руководителя для этого в наличии набор инструментов: собрания, совещания, встречи, планерки. Воздействие на человека в рамках подобных мероприятий намного эффективнее. Запуская преобразования, следует как можно чаще работать с группами — это убережет от катализмов и позволит держать руку на пульсе.

4. СОКРАЩАЙТЕ ПОСРЕДНИКОВ

Чем меньше посредников, несущих информацию в массы, тем меньше искажений. В идеале — работать напрямую. Современные технологии позволяют выводить информацию на мониторы, которыми оборудованы рабочие места, доступны email-рассылка и формат вебинаров.

5. ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ

Чаще всего не только руководитель определяет отношение коллектива к тем или иным событиям. Властный треугольник кроме формального включает экспертного и эмоционального лидеров. Мало отслеживать, не противодействуют ли они реформированию. Важно склонить их на свою сторону заранее, ведь, опираясь на их автори-

тет в коллективе, гораздо легче направить сотрудников в нужное русло.

6. НАДЕЙТЕСЬ НА ЛУЧШЕЕ — ГОТОВЬТЕСЬ К ХУДШЕМУ

Будьте готовы, что не все сотрудники окажутся способными встроиться в новые порядки. Эпоха изменений всегда приводит к смене состава. Воспринимайте это как, может быть, болезненный, но естественный процесс смены панциря. Когда старый панцирь становится тесен краем, он расстается с ним, чтобы жить и развиваться дальше. Так и организация избавляется от людей, которые стали бесполезными и мешают прогрессу.

7. ФОРМИРУЙТЕ КУЛЬТУРУ

Строительство организационной культуры формирует отношение к словам руководителя. Если начальник достаточно последователен и пользуется уважением, то любые озвученные им мероприятия будут восприниматься как должные. Когда в организации принято внимательно относиться к словам директора и выполнять распоряжения, то не потребуется дополнительных дисциплинарных воздействий при внедрении изменений. Люди не будут видеть угрозу стабильности и не станут драматизировать процесс реформирования — они отнесутся к предложенным инновациям, как к возможности совершенствования.

8. БАЛАНСИРУЙТЕ ВЫГОДЫ

Смыслообразующий стержень любой деятельности кроется в мотивации. Чтобы сотрудники что-то сделали, руководитель, как проводник изменений, должен ответить на вопрос: «Зачем это нужно?»

Ответом выступают наборы кнутов и пряников. С одной стороны, обещаем золотые горы в виде дополнительных заказов, увеличения прибыли, личностного роста. С другой стороны, говорим, что тот, кто не подчинится, не проявит должного приложения, будет подвергнут штрафным санкциям вплоть до увольнения. Соблюдение разумного баланса между кнутом и пряником — ценное качество управленца, которое позволяет быстро вводить новшества.

9. ПРОДАВАЙТЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Руководитель должен рассказывать об изменениях в выгодном свете, рекламировать их. Чтобы сотрудникам захотелось внедрить новое ПО, освоить разработанный алгоритм ведения клиента, использовать свежезакупленный инструмент, нововведения должны выглядеть привлекательными.

Следует заранее определить рациональные и эмоциональные выгоды как для клиентов, так и для сотрудников. К рациональным выгодам относятся возможности заработать и / или сэкономить время и ресурсы. К эмоциональным — аспекты, вызывающие положительные чувства. Для одной категории сотрудников важнее первые, для другой решающими станут вторые.

Навыки продажника необходимы всему руководящему составу. Ведь и финансовый директор, и руководитель любого другого отдела рано или поздно будут вынуждены на основе собственного влияния внедрять изменения. Поэтому важно прокачивать личную эффективность, тренировать убедительность и харизму управленца.

ПРАКТИКУМ

АЛГОРИТМ ОЗВУЧИВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА СОВЕЦТАНИИ.



10. КОНТРОЛИРУЙТЕ ГРУППОВУЮ ПОЛЯРИЗАЦИЮ

Каждая спорная ситуация неизменно влечет групповую поляризацию. Коллектив разбивается на слои: старички и новички, разделяющие точку зрения руководства и оппозиционеры. Важно удерживать градус противостояния в допустимых рамках.

Грамотное внедрение организационных изменений трудно переоценить. Избежать напряжения, маневрировать, конкурировать, вести организацию к успеху — все это строится на умении руководителя быстро и с минимальными потерями перестраивать работу. Рекомендуется не только читать книжки на эту тему, но и познакомиться с технологиями внедрения социальных изменений в истории человечества.

БЖ