



**Елизавета
ЕФРЕМОВА,**
организационный
психолог,
консультант,
преподаватель
Русской Школы
Управления

КАК АНОНСИРОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

В кризисных ситуациях у руководителя возникает необходимость подготовить коллектив к внедрению организационных изменений. Эта задача включает в себя как менеджерскую составляющую — планирование процессов, внедрение новых технологий, — так и коммуникативную — трансляцию сути происходящего. Люди управляются словами. Руководитель должен уметь подготовить и письменный текст (который размещается, например, на корпоративном портале или рассылается по электронной почте), и выступление, которое сотрудники услышат в прямом эфире по внутренней сети или в записи. Рассмотрим методику подготовки такого обращения — анонса изменений.

Люди испытывают те же чувства, что и самый сильный человек в группе, поэтому продумайте те эмоции, которые нужно транслировать команде (уверенность, энергетика), но в данной статье хотелось бы сконцентрироваться на самом тексте. Выделим в нем следующие блоки.

Блок 1 **ОБРАЩЕНИЕ**

1

В приветствии нужно определить, кто к кому обращается. Руководитель с помощью речевых инструментов включает ролевые позиции участников. «Уважаемые коллеги! Уважаемые друзья/сотрудники! От лица руководства... От себя лично... Как ваш настав-

ник...» — подбор слов формирует ситуацию. В зависимости от цели обращения необходимо сделать те или иные акценты: руководитель подбирает ответ на вопрос, кто мы сейчас, в рамках этой коммуникации, и задает определенный контекст.

Блок 2 ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ

Чтобы включить новую ситуацию в опыт сотрудников, следует озвучить проблему и обозначить потребность в изменениях. В данном блоке руководитель описывает текущую ситуацию и оценивает ее как негативную. В ней содержится или угроза, или нереализуемая возможность.

Хотелось бы обратить внимание, что в сообщении об угрозе не нужно упоминать самих сотрудников. Например: «У нас в компании сложные времена, и мы вас всех уволим». Или: «Вы так плохо работаете, что мы приняли решение...»

Основная задача — взглянуть на положение дел извне: «Сейчас на рынке в связи с пандемией сложилась такая ситуация...» Или наоборот: «Наш конкурент закрылся, и есть возможность захватить его клиентскую базу».

Блок 3 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Цель — это образ желаемого результата деятельности, поэтому нужно четко озвучить изменение, связанное с предыдущим блоком: «В связи с таким-то событием принято решение: мы де-

лаем это и это», «С такого-то числа запускается такая-то программа». Таким образом, руководитель в роли заказчика изменений заявляет образ желаемого результата. Здесь очень важно не дискредитировать эту роль («Так получилось, мы сами не хотели»), а четко о ней заявить, чтобы люди понимали, к чему они должны прийти.

Блок 4 ОРИЕНТИРОВКА

Далее нужно дать ориентировку на основную деятельность, то есть проговорить, что и как будет выполнено. «У нас есть план: мы сделаем первое, второе, третье. Первый пункт запускаем такого-то числа». Ориентировочная основа деятельности дает сотрудникам карту конкретных шагов и снимает тревогу неопределенности.

Блок 5 ЦЕННОСТИ

Нужно обязательно сослаться на ключевые ценности и заявить, каким образом относиться к происходящему. Например: «Пожалуйста, будьте предельно аккуратны и внимательны». Или: «Сейчас надо включиться, напрячься и в рамках героического подвига всё сделать». Или наоборот: «Соберитесь, контролируйте свои эмоции, потому что ничего страшного не происходит». Если первая часть — о том, ЧТО должно быть сделано, то вторая часть — КАК должно быть сделано.

Блок 6 МОТИВАЦИЯ

Этот блок содержит объяснение, зачем именно изменения нужны людям. Не руководителю, не собственникам компании, а лично сотрудникам. Здесь нужно грамотно сочетать кнут и пряник. Можно показать, какие это даст возможности: проявить себя, обрести новых клиентов, укрепить свое место в организации. А можно зайти с другой стороны: «Коллеги, это единственная возможность удержаться на рынке/сохранить свое рабочее место».

Блок 7 ОБСУЖДЕНИЕ

Следующий момент — дискуссия, ответы на возникшие вопросы. Руководитель может сам о чем-то спросить сотрудников, сказать упреждающие слова: «Многие волнуются по этому поводу, а я думаю вот так». Здесь очень важно не только не создавать эмоционального давления и напряжения, но и грамотно реагировать на возражения. «Да, я понимаю ваше беспокойство. Да, действительно, это волнует многих здесь присутствующих». И далее дать определенную информацию: «Мы это учли, поэтому предпринимает такие-то шаги».

Блок 8 ЗАВЕРШЕНИЕ

После дискуссионного блока идет завершающая часть — ориентировка на следующие шаги и посыл к действию: «Пожалуйста, сделайте это и вот таким образом».

В