

Синдром Макиавелли

Перемены всегда вызывали сопротивление. Впервые эту тему обозначил основоположник европейской политологии Николо Макиавелли в трактате «Государь» (1513 г.): *«Нет ничего более трудного, чем братья за новое, ничего более рискованного ... или более неопределённого, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом».*

Трактат «Государь» посвящён государственному управлению, но перед инициаторами корпоративных преобразований стоит та же проблема, и за 5 веков мало что изменилось. Консалтинговая фирма Deloitte&Touche в 1999 г. провела опрос топ-менеджеров компаний, входящих в список Fortune 500. По их единодушному мнению, сопротивление персонала составляет главное препятствие на пути любого типа организационных преобразований на всех этапах, от планирования до завершения.

Сопротивление воздуха

Несмотря на широкую пропаганду инноваций и прогресса, человек в большинстве ситуаций предпочитает устоявшиеся стереотипы, модели поведения, взгляды и привычки. Этот надёжный ориентир позволяет снизить неопределенность и достаточно эффективно действовать в повседневных обстоятельствах. Любые перемены нарушают порядок вещей, требуют усилий, а иногда и риска.

Каждый, кто когда-нибудь брался за более или менее серьезные преобразования в коммерческой организации, знает: сопротивления персонала не встретит, разве что тотальное повышение заработной платы. И то наверняка найдутся недовольные размерами.

В корпоративном, а тем более современном российском контексте, к объяснению причин сопротивления можно отнести:

- Инновации совершаются всегда исходя из соображений пользы для компании и бизнеса, которая далеко не всегда совпадает с выгодой для персонала. Оптимизация бизнес-процессов, переход на новые производственные или управленческие технологии чреват сокращением штата.
- Новые технологии требуют новых знаний и навыков, а следовательно, заставляют переучиваться, к чему далеко не все готовы. Ведь в новых условиях прежние носители «знаю как» могут утратить свой статус ценных специалистов.
- Для линейного менеджмента, от которого во многом зависит успех преобразований, удобны максимальная свобода действий при минимальном контроле сверху, а большинство управленческих инноваций означает снижение первой при увеличении второго.
- Нововведения, инициируемые руководством и/или владельцами компании, вызывают у персонала недоверие и подозрения («а что на самом деле у них на уме?»).
- Внедрение новых систем планирования, контроля, организации производства и бизнес-процессов (например, системы сбалансированных показателей) может вскрыть недостатки и упущения работников, не заметные раньше.
- Новые технологии управления могут поставить под угрозу сложившиеся каналы личного обогащения сотрудников за счет предприятия (хищения и другие способы).
- Наконец, одна из особенностей российских компаний – усталость работников от постоянных перемен, негативный опыт предыдущих инноваций.

Авторам и инициаторам организационных перемен с самого начала следует планировать столкновение с противодействием персонала, так же, как конструкторы автомобилей учитывают в своих проектах сопротивление воздуха. Для этого необходимо ответить на три вопроса:

- Каковы последствия планируемых изменений для ключевых категорий персонала?
- Какого поведения в отношении перемен можно ожидать от сотрудников?
- Насколько сильно может сопротивление (или наоборот, поддержка) персонала повлиять на ход и результаты изменений?

Для этого можно воспользоваться инструментом – картой расстановки сил, который приводится в заключительной части статьи.

Разные точки зрения

Перемены проходили бы легко и просто, если бы весь персонал компании в едином порыве, вдохновленный светлым будущим (или хотя бы из боязни репрессий) взялся за дело и быстро довел его до конца. Но так не бывает. У топ-менеджеров, убежденных в необходимости преобразований, отсутствие энтузиазма широких масс вызывает непонимание и раздражение.

Все дело упирается в различие точек зрения: сверху и снизу обстановка выглядит совсем по-разному, и даже слова имеют для участников процесса разное значение. Для примера: если в США понятие демократии – «священная корова», то в нашей стране для одних оно – лозунг и цель, а для других – ругательство. То же самое можно увидеть и в компании, где происходят перемены.

В среднего размера производственно-торговой фирме (B2B) менеджеры по продажам работают «по наитию»: обзванивают клиентов и предлагают свой товар. Со временем у каждого из них образуется круг «своих» постоянных покупателей, о расширении которого они не слишком беспокоятся. Руководство фирмы это настораживает, поскольку долгое время не происходит увеличения доли рынка. К тому же уход менеджера к конкурентам означает для компании потерю той группы клиентов, которую он обслуживал.

Чтобы решить эту проблему, в компании создаётся отдел маркетинга, который призван изучать рынок, создавать конкурентные преимущества и управлять работой отдела продаж.

Это нововведение вызывает резкое расслоение среди персонала. Руководство компании и, само собой, персонал созданного отдела маркетинга уверены в пользе своего начинания. Менеджеры по продажам, наоборот, чувствуя потерю своей прежней значимости, сопротивляются, как могут. В частности, не дают необходимую информацию, мотивируя это загруженностью и недостатком времени; отказываются выполнять планы и указания маркетологов, объясняя, что те не знают рынка и не понимают клиентов.

Таким образом для одних менеджеров в компании слово маркетинг означает инструмент прорыва в светлое будущее, а для других – непонятную и вредную затею.

В этом примере создание отдела маркетинга скорее всего на пользу компании в целом, но при этом абсолютно не выгодно менеджерам по продажам, которые в силу своего положения оказываются способны блокировать всё начинание.

Цели, процессы и результаты организационных преобразований люди видят под разными углами, и в соответствии с этим выстраивают свои линии поведения. Дело не только в уровне (взгляд сверху или снизу), и не только в месте и задачах в организации (например, одни и те же события сотрудники отдела продаж и отдела бухгалтерии видят по-разному). Важна еще и временная перспектива. Руководство компании обычно видит

ситуацию в стратегическом, долгосрочном аспекте, а для рядового наемного работника гораздо важнее то, что происходит здесь и сейчас.

Компания в целом становится похожей на многоугольник сил (многократно усложненная модель «лебедь, рак и щука»), результирующая которых потянет неизвестно в какую сторону. Рассмотрим позиции участников, как отдельных работников, так и целых подразделений. Их можно поделить на три категории.

▪ *Выгодоприобретатели (бенефициары) перемен.* Это те, кто однозначно получает пользу от новых условий. От них можно было бы ожидать поддержки, или, по крайней мере, отсутствия сопротивления. Но на практике это не всегда так.

▪ *Жертвы перемен.* Им новые условия не несут ничего хорошего. Самый характерный пример – должности, которые ликвидируются в результате изменений.

▪ *Нейтралы.* К ним относятся должностные позиции и целые группы работников, на которых изменения не оказывают влияния, или для которых баланс выгод и потерь от перемен не очевиден.

Жертв изменений определить достаточно легко. К ним относятся те должностные позиции и подразделения, у которых вследствие перемен:

- снижается значимость работы для компании;
- появляются дополнительные обязанности или требования к их квалификации, ничем не компенсируемые;
- возникает угроза увольнения (должность становится не нужной);
- снижается свобода и самостоятельность, повышается контроль над ними.

С выявлением бенефициаров дело обстоит сложнее. Ситуации, когда человек получает исключительно «плюсы», в жизни встречаются редко: за все приходится так или иначе платить. И еще неизвестно, в какой степени «плюсы» перевесят «минусы».

К бенефициарам относятся должностные позиции и подразделения, которым перемены приносят:

- повышение значимости их работы для компании;
- появление новых, более интересных, значимых, перспективных задач;
- устранение препятствий в работе, облегчение труда;
- повышение свободы, самостоятельности в действиях и принятии решений.

При этом для одних людей повышение самостоятельности желательно и воспринимается как однозначная польза, а для других, наоборот, создаёт проблемы, так как повышает личную ответственность. Облегчение труда может вызвать необходимость переучиваться, отказываться от привычек, менять навыки. Таким образом, поведение бенефициаров в плане сопротивления изменениям или содействия во многом определяется их мнением и субъективной позицией.

Третья, проблемная категория, нейтралы, на самом деле представляет собой диапазон, один полюс которого близок к бенефициарам (для таких сотрудников «плюсы» явно перевешивают «минусы»), а другой – к жертвам (все наоборот). В середине окажутся те, на ком перемены никак особенно не скажутся.

Реальное поведение работников в ходе перемен будет определяться не столько их объективным положением в результате перемен, сколько сиюминутными субъективными представлениями, которые во многом затуманены опасениями, консерватизмом, а зачастую и элементарным недостатком информации. Тем не менее, анализ выигрышей и потерь – полезный инструмент планирования изменений. Он позволяет определить возможную степень сопротивления и его последствия.

Сила бездействия

Арсенал способов противодействия персонала переменам достаточно широк: от простого ворчания и распространения негативных слухов до демонстративного ухода из

компании, сопровождаемого агитацией других последовать этому примеру.

Сопротивления можно разделить на два типа:

- явные, активные
- пассивные, скрытые.

На первый взгляд, самым неприятным является явное и активное сопротивление переменам, и именно оно вызывает наибольшее раздражение у их адептов. Но в действительности опаснее всего пассивное и скрытое сопротивление.

Сила бездействия – национальный российский метод борьбы с нововведениями, который описал ещё М.Е.Салтыков-Щедрин в «Истории одного города»:

«Но глуповцы тоже были себе на уме. Энергии действия они с большою находчивостью противопоставили энергию бездействия.

- Что хошь с нами делай! - говорили одни, - хошь - на куски режь; хошь - с кашей ешь, а мы не согласны!

- С нас, брат, не что возьмешь! - говорили другие, - мы не то что прочие, которые телом обросли! нас, брат, и уколупнуть негде!

И упорно стояли при этом на коленях.

Очевидно, что когда эти две энергии встречаются, то из этого всегда происходит нечто весьма любопытное. Нет бунта, но и покорности настоящей нет. Есть что-то среднее, чему мы видали примеры при крепостном праве. Бывало, попадетя барыне таракан в супе, призовет она повара и велит того таракана съесть. Возьмет повар таракана в рот, видимым образом жует его, а глотать не глотает. Точно так же было и с глуповцами: жевали они довольно, а глотать не глотали.»

Явные действия заметны, прозрачны и имеют четко определенных инициаторов. С ними можно договориться, найти компромиссы, на худой конец – можно их уволить. Отсутствие видимых действий создает не меньшее противодействие переменам, наносит ущерб рабочему процессу и тормозит его, но выявить зачинщиков и принять меры в их отношении намного сложнее.

Один менеджер может на совещании прямо и открыто заявить о своем несогласии с планами перемен. Далее он может либо отказаться от работы по их реализации (мягкий вариант), либо демонстративно действовать в соответствии с прежними правилами и склонять к тому же своих подчиненных (жесткий вариант). В случае, если этот менеджер ставит лояльность руководству компании выше собственного убеждения, он может даже участвовать в переменах и содействовать им, продолжая выражать несогласие. Во всех случаях, даже в последнем, он рискует навлечь на себя гнев вышестоящего руководства со всеми вытекающими последствиями, но на самом деле такое поведение наносит предприятию наименьший ущерб, поскольку оно явно.

Другой менеджер, более хитрый и дипломатичный, может либо промолчать, либо даже выступить в пользу перемен, но при этом ставить палки в колеса. Риск для самого сопротивленца гораздо ниже, ведь он не выражает несогласие с линией руководства, а его реальные поступки надо еще заметить и правильно оценить. Да и то, всегда можно оправдать свое поведение недопониманием или стечением обстоятельств. Такая линия безопаснее для самого менеджера, но гораздо вреднее для преобразований, чем предыдущий вариант.

Третий менеджер, самый искушенный, вначале выразит лояльность переменам, но при этом выскажет ряд опасений, скорее всего, разумных и справедливых. Далее он будет сидеть тихо, не помогая и не мешая. Но когда изменения столкнутся с реальными проблемами (без чего никогда не обходится), этот руководитель воспользуется случаем, чтобы укрепить свою позицию и заодно дискредитировать всю затею и ее инициаторов. Здесь у многих, даже сочувствующих переменам, может возникнуть сомнение в их правильности и целесообразности.

Главный симптом скрытого пассивного сопротивления: вроде бы все выступают «за», никто не возражает, но перемены почему-то не идут...

Корпоративная политология

Сопrotивление переменам зачастую исходит со стороны незаинтересованного в переменам менеджмента, который своим поведением провоцирует подчиненных. Но в ряде случаев оно начинается с самых «низов», т.е. с сотрудников исполнительского уровня, а линейным менеджерам приходится активно участвовать в его преодолении.

На предприятии использовались пневматические инструменты, работа на которых создавала сильную вибрацию. Было установлено новое оборудование, основанное на электромеханическом принципе и лишенное этого недостатка. Однако рабочие категорически отказывались применять новые инструменты и даже нарочно ломали их, объясняя, что «не чувствуют руками материала». Потребовалась специальная демонстрация того, что новое оборудование дает более качественные изделия, и только после этого рабочих постепенно удалось приучить к нему.

Другой пример.

На одной из московских швейных фабрик была установлена новая итальянская линия, на которой были предусмотрены сидения для работниц (на старом оборудовании приходилось работать стоя). Несмотря на очевидные преимущества и удобство, старые работницы категорически отказывались сидеть во время работы, поскольку «так привычнее». А молодые работницы стеснялись сидеть, когда старшие стоят.

Сопrotивление переменам в компании может возникнуть на любом уровне: вопрос в том, чьи интересы и привычки, в наибольшей степени затрагиваются. Топ-менеджмент компании стоит у руля и определяет направление движения и развития, но руководство во многом находится в зависимости от собственных подчиненных и вынуждено считаться с ними. Собственно, весь HR-менеджмент есть ни что иное, как система плодотворного сочетания интересов корпорации и ее наемных работников.

Административный канал власти в компании далеко не единственный, а в ряде случаев – и не главный. Власть должности теряется, если она не подкреплена властью личного авторитета человека, ее занимающего. И может оказаться, что рядовые работники реально обладают большими возможностями влияния, чем их формальные руководители.

Поэтому при планировании и проведении преобразований приходится учитывать не только перечисленные выше факторы, – интересы тех или иных лиц и линию их поведения, но и политический расклад сил в компании.

Самый простой, казалось бы, путь, который рекомендуется в некоторых западных руководствах по менеджменту: уволить старую команду и набрать новую. Естественно, новые работники будут гораздо менее склонны к сопротивлению, более того, работа в новых условиях может оказаться для них естественной и привычной. Но в большинстве случаев для наших компаний этот способ неприемлем, поскольку работники обладают слишком многими «знаю как», чтобы им легко было найти замену на рынке труда. Более того, это дополняется множеством «знаю, кто, откуда и что», то есть, информацией, вынос которой за пределы компании чреват последствиями.

Инструмент анализа: карта расстановки сил

Суммируя сказанное выше, при планировании перемен необходимо учитывать два главных фактора, определяющих направление и силу возможного сопротивления персонала:

- последствия перемен для сотрудников (выгодоприобретатели, жертвы, нейтралы);
- возможность влияния на ход и результаты перемен (как административные, так и определяемые реальной властью и авторитетом тех или иных должностных лиц).

Понятно, что максимальное сопротивление можно ожидать от потенциальных жертв перемен (а то и нейтралов), обладающих значительной политической властью. При планировании изменений следует принять во внимание поведение этих категорий

работников. Можно также заручиться поддержкой потенциальных выгодоприобретателей, также обладающих влиянием.

Для анализа положения в компании можно использовать следующий инструмент: карту расстановки сил.

		Последствия перемен		
		Выгодо-приобретатели	Нейтралы	Жертвы
Сила влияния	Сильное	<ul style="list-style-type: none"> Активное содействие переменам. Привлекать к реализации проекта и его пропаганде. 	<ul style="list-style-type: none"> Возможно как содействие, так и противодействие переменам. Оценить реальное влияние и позицию. По возможности привлекать на сторону перемен. 	<ul style="list-style-type: none"> Активное противодействие переменам. Использовать влияние Сильных Выгодоприобретателей. Предлагать компромиссы. Воздействовать административными мерами.
	Среднее	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение перемен. Привлекать к пропаганде проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> Безразличное отношение к переменам. Возможна перемена отношения под влиянием сильных противников перемен. 	
	Слабое	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение перемен. Привлекать к созданию общего положительного отношения к переменам в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> Привлекать к созданию общего положительного отношения к переменам в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> Активное или пассивное противодействие переменам. Воздействовать административными мерами.

Остаётся только определить положение на этой карте должностных лиц и коллективов, вовлечённых в процессы преобразований. При этом не следует забывать о влиянии субъективных факторов: ведь представление человека о его интересах и влиянии на него грядущих перемен может оказаться далеко не таким, как видится с позиции инициаторов изменений.