

ВСТУПЛЕНИЕ

Почему большинство попыток изменить компанию обречены?

Нет ничего труднее, опаснее и неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому.

Н. Макиавелли

Помните, какую бы хорошую книгу вы ни написали, найдутся тысячи и тысячи людей, которые пожмут плечами и спросят вас, зачем вы ее написали, кому все это нужно? Какую бы плохую книгу вы ни написали, найдутся десятки и сотни людей, которые скажут вам, что она изменила их жизнь, дала им мечту и надежду и, может быть, даже спасла от самоубийства. Но главное, миллионы и миллионы людей никогда не прочитают ее или останутся к ней абсолютно равнодушными.

Из интервью Б. Стругацкого

Знакомы ли вам такие проблемы?

- Есть идея, но не знаю, с чего начать.
- Непонятно, нужно ли менять, если все вроде и так работает.
- Меня поставили руководить изменением, но я очень боюсь не справиться.
- Вначале все выглядело просто, но оказалось, что совсем непросто — многое не учли и увязли в бесконечных задержках.

- Вроде все делаю правильно, но ничего не меняется.
- Хочу заставить людей поменяться, а они не меняются! *Это наше любимое* ☺

Если хотя бы в одной из этих ситуаций вы узнали себя, то будьте уверены: вы не одиноки!

Начнем с реальной истории. Все кейсы в этой книге настоящие. Некоторые настолько настоящие, что мы даже не называем имен и компаний. Это исключительно для того, чтобы люди не огорчились, а компании не возмутились, что мы знаем, как все было на самом деле...

Итак.

Зима 2021 года. При взгляде из сегодняшнего дня прямо спокойное время: ковид уже закончился, геополитические потрясения еще не начались. Наш герой, назовем его Василий, выходит на работу директором по аналитике в управляющую компанию «РФ-Капитал». Это одна из крупнейших российских компаний, управляющих финансовыми активами, она входит в топ-5 российского рынка. «РФ-Капитал» — российская «дочка» одной из самых продвинутых банковских групп. Компания с сильной корпоративной культурой, выстроенной по западным стандартам: прозрачные процессы, четкие регламенты работы, грамотные руководители, профессиональные сотрудники. По объему активов под управлением компания занимает пятое место в стране, доля рынка около 10%. Акционеры ставят дерзкую цель: 20% и выше.

Василий приходит на конкретную задачу: запустить департамент аналитики и перевести компанию с экспертных решений на решения, основанные на данных (data-driven). И надо сказать, что Василий — идеальный человек для этой задачи: у него десять лет опыта в крупных международных финансовых компаниях по теме работы с данными. Он все отлично знает про технологии: сервера, системы и процессы.

И в целом ему все понятно: нужно нанять команду, построить хранилища данных, собрать дашборды, обучить пользователей.

У Василия за плечами богатый опыт, у компании серьезные ресурсы. Сложностей быть не должно.

Первая задача, поставленная перед Василием: разобраться со статистикой оттока клиентов. Половина из них закрывает инвестиционный продукт через год после покупки. Дело в том, что управляющая компания фактически живет за счет чужих средств, оставленных у нее под управлением, взимая с них небольшую годовую комиссию. Это как арендная плата: чем дольше арендатор живет в квартире, тем больше получает хозяин. Когда каждый второй съезжает через год, доход падает вдвое по сравнению с тем, что компания могла бы заработать. И еще это означает простую вещь: без удержания клиентов поставленная цель в 20% доли рынка не достижима в принципе.

Почему так происходит, почему клиенты уходят, в компании толком никто не знает. У каждого руководителя подразделения есть свои оценки, свои результаты опросов, свои идеи и предположения. И каждый горячо их защищает. Единой точки зрения нет, и не просматриваются шансы, что она появится. Но так было до появления Василия — он призван все исправить.

Василий собирает команду и идет строить хранилище данных. И тут начинается странное: у него на пути одна за другой возникают невидимые, но вполне реальные стены.

Стена первая. Команда инфраструктуры и информационной безопасности не понимает технологий, на которых принято строить современные аналитические платформы, — там много технических нюансов. Им проще заблокировать проект, чем разбираться. На все аргументы про важность проекта и стратегические цели компании ответ один: «У нас такие технологии не используются, надо специально долго разбираться. Так ставить не можем. Кто будет отвечать, когда это все разломают злые хакеры?» Василий неделя за неделей пытается договориться: пишет справки, проводит встречи, присылает технические обзоры. Безрезультатно. Дело сдвинулось только после прямого распоряжения

технического директора (СТО). Три месяца ушло на то, что в плане проекта занимало две недели.

Вторая стена выросла на следующем шаге. Чтобы аналитика стала живой, нужно выгрузить данные из 1С. Команда 1С не знает технологий за пределами этой системы и не горит желанием их узнавать. Каждая встреча начинается с рассказа одинэсовцев о новых проблемах и сложностях, с которыми они столкнулись из-за странных и ненужных идей Василия. Василий снова идет к руководству. Снова эскалация, снова задача сверху, теперь подключается операционный директор (ОО).

У Василия в компании начинает складываться репутация знатного скандалиста. Но Василий продолжает упорно продвигать проект.

И вот наступает день, который Василий будет помнить долго: все заработало! Есть «цифры на табло»: хранилище данных запущено, дерево метрик построено, дашборды работают в реальном времени. Генеральный директор (СЕО) заходит утром в систему и видит, как чувствует себя бизнес прямо сейчас, а не через две недели после закрытия месяца. Праздник души и именины сердца! Василий выдыхает.

Дальше должно начаться самое интересное: проверка гипотез, аналитические инсайты, прирост выручки. Но тут возникает еще одна стена. И она оказывается выше первых двух, вместе взятых.

НИКТО не пользуется данными! Никто, кроме самого Василия и иногда СЕО.

Сотрудники продолжают принимать решения по своим Excel-таблицам и личным ощущениям. На рабочих встречах постоянно звучат фразы: «Вы откуда это взяли?! Не хочу вас обидеть, Василий, но я этой цифре не доверяю. Мы не так считаем». Аналитическая команда раз за разом разбирает «неправильные данные в дашборде» и каждый раз убеждается: данные правильные, ошибка в чем-то ручном файле или в подходе к обработке. Но люди продолжают верить файлу, а не дашборду.

А вскоре в систему перестал заглядывать и сам CEO. Социальное давление победило.

Василий сидит в своем кабинете и впервые за карьеру чувствует, что не понимает, что делать. Прогрессивная компания, обученные сотрудники, отлаженные стандарты работы. Технически все построено. Деньги потрачены. Поддержка сверху есть. А изменений нет. Ответ на вопрос, почему клиенты уходят, есть. Но по-прежнему у каждого свой.

О том, что было с Василием и его проектом дальше, мы расскажем в конце книги. Пока давайте зафиксируем, что любое изменение — это стресс для системы. Когда вы внедряете новую ИТ-систему, меняете оргструктуру или перестраиваете бизнес-процессы, вы неизбежно сталкиваетесь с падением эффективности.

Этот период называется «долиной смерти». Это время, когда:

- только что отстроенные процессы и системы сбоят;
- сотрудники еще не умеют (или не хотят) работать по-новому, но уже не могут работать по-старому;
- мотивация падает, растет сопротивление;
- руководители начинают сомневаться в пользе изменений.

И проблема не в том, что такой период существует. Проблема в том, что большинство компаний к нему не готовы. Они планируют бюджеты на закупку софта, но не закладывают время и ресурсы на переобучение людей, работу со страхами и преодоление сопротивления.

Профессор одного из ведущих мировых университетов Роберт Киган после 20-летних исследований ввел понятие «**иммунитет к изменениям**»*. Этот иммунитет есть и у людей, и у организаций. Это скрытый механизм, который защищает привычный способ жить и работать, но одновременно мешает нам меняться.

* Kegan R., Lahey L. L. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization // Harvard Business Review Press. 2009. Здесь и далее прим. авт.

И статистика показывает: большинство изменений действительно не-успешны!

Вот график от компании McKinsey*.



Из него видно, что две основные причины провалов — сопротивление сотрудников и то, что поведение руководства не поддерживает изменения. В сущности, они обе про одно и то же: про сопротивление новому. Как раз тот самый иммунитет к изменению. Третья причина — недостаточные ресурсы или бюджет — сильно уступает первым двум.

Чтобы лучше понять, что именно заставляет людей сопротивляться изменениям, мы провели исследование, в котором участвовали **450 человек** — от собственников и топ-менеджеров до специалистов.

Результаты оказались очень показательными и, к сожалению, предсказуемыми. Как будто компания, запуская изменения, каждый раз наступает на знакомые грабли. Вот три основные причины сопротивления, которые назвали участники.

* Creating organizational transformations: McKinsey Global Survey Results // McKinsey Quarterly. 2008.

Причина № 1. Непонимание целей и сути изменений

45% участников отметили, что причина сопротивления — их **непонимание того, зачем все затевается, каковы цели и стратегия изменений**. Без этого понимания человек оказывается в тумане неопределенности и в лучшем случае занимает пассивную позицию, а в худшем саботирует изменение.

Это самая распространенная причина. И самая коварная. Ведь в голове у лидеров все выглядит понятно: «Есть проблема — надо решать!» Никогда изменения не запускаются просто так. Всегда под ними что-то лежит, но вот вопрос: понимают ли это участники?

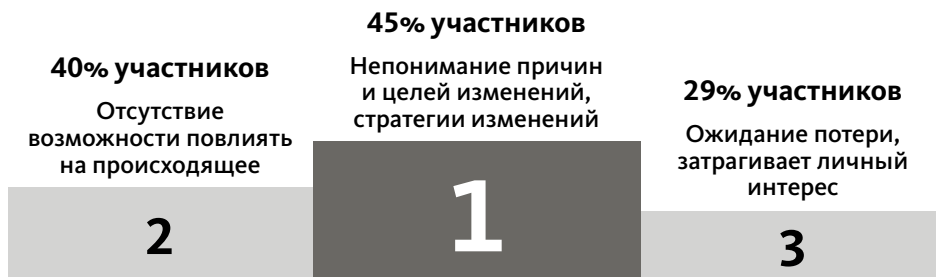
Поэтому любая трансформация начинается с ответа на простой вопрос. И это не вопрос «Объяснили ли мы?», а вопрос «Поняли ли нас?». С первого раза точно не поймут. Скорее всего, и со второго не поймут. Поэтому нужно **объяснять и повторять, повторять и разъяснять, обучать и менторить** — мы это будем разбирать дальше.

Причина № 2. Невозможность повлиять

40% опрошенных признались, что сопротивляются изменениям, когда **не чувствуют себя участниками процесса**. Когда решения принимаются в закрытых кабинетах, спускаются сверху и требуют исполнения без возможности что-то с этим сделать. То есть когда людей воспринимают просто как объект изменения. А люди — это и объект, и субъект изменений. И их надо **вовлекать в изменения**. И об этом дальше поговорим.

Причина № 3. Ожидание потерь

29% респондентов указали, что за сопротивлением часто стоит **личный страх: «Что я потеряю?»** Это может быть зона комфорта, привычная власть, авторитет, автономия или статус. Особенно сильно это проявляется у людей с высокой квалификацией и опытом. Они ведь вкладывали душу в старую систему, много лет строили процессы, боролись за свои подходы. А теперь выясняется, что это больше не работает. И вот тут с ними надо говорить, их надо **мотивировать и поддерживать**. И это тоже есть в нашей книге.



А теперь вернемся к кейсу Василия. Его проект споткнулся как раз об эти три причины вместе. У вовлеченных в проект подразделений не было понимания, зачем им этот проект — у них-то все цифры есть. Просто спросите — дадим. Ну а если вы просто хотите сделать надстройку над нашими данными, чтобы вам за это премию дали... Так нам это зачем? Вот вам **причина номер один** в чистом виде.

Сотрудники бизнес-подразделений не были вовлечены в изменения, это **причина номер два**.

А самая высокая стена выросла там, где сотрудники годами доверяли своим таблицам и собственной экспертизе. Признать, что дашборд прав, а привычный Excel ошибается, означало для них расписаться в том, что их прежний опыт больше не главный аргумент. Это **причина номер три**, страх потерять статус эксперта. И это же была проблема команды инфраструктуры и ИС — они блокировали хранилище не потому, что были против современных подходов. Они просто не понимали, зачем им это и кто будет отвечать, если что-то сломается.

Получается, технически Василий построил все правильно. А споткнулся он о те же грабли, на которые наступает почти каждая трансформация.

Но есть хорошая новость: существует дисциплина, которая позволяет с этим справиться. Она называется «Управление изменениями».

Управление организационными изменениями (Change Management) — это система инструментов и практик, позволяющих пройти через «долину смерти» с минимальными потерями. Именно об этом мы и пишем.

Эта книга для лидеров, которые хотят сделать изменения **управляемыми, предсказуемыми и результативными**.

Это не справочник, не путеводитель, не единая методология. **Это сборник рецептов** — собрание проверенных практик, инструментов и правил, которые хорошо работают вместе. Они могут применяться в любых видах изменений, начиная от небольших улучшений в рабочем процессе и заканчивая масштабными корпоративными трансформациями.

Каждый рецепт структурирован следующим образом:

- Краткая прагматичная теоретическая часть.
- Иллюстрирующие ее истории и кейсы.
- Суммирующие выводы и рекомендации.

Чтобы Вам было проще, практически для каждой главы мы подготовили промпты для вашего любимого ИИ. Учитывая, с какой скоростью развиваются технологии, возможно, предложенные нами промпты спустя небольшое время окажутся уже несколько устаревшими. Но тогда просто настройте их под свои новые инструменты. Будьте уверены: лежащие в их основе принципы останутся актуальны. Люди меняются не так быстро, как модели искусственного интеллекта.

Итак. Чем отличается эта книга?

Во-первых, она **максимально практична**.

Никакой сложной теории, длинных теоретических экскурсов или абстрактных советов. Только понятные схемы, полезные чек-листы, пошаговые инструкции и практические рецепты. Они одинаково применимы для директора металлургического завода и для владельца фирмы по изготовлению пластиковых окон — каждый найдет инструментарий.

Во-вторых, книга **насыщена живыми примерами**.

Это не абстрактные кейсы, а реальные истории из жизни российских и международных компаний — со всеми сложностями, эмоциями, внутренним сопротивлением, ошибками и победами. Вы увидите, как выглядит изменение на самом деле, а не в красивой презентации.

В-третьих, книга **предлагает системный взгляд**.

Она учит смотреть на изменения не как на череду случайных и болезненных попыток что-то улучшить, а как на управляемый процесс с логикой, закономерностями и ключевыми точками воздействия — местами, где небольшое усилие дает наибольший эффект. Это меняет всю парадигму: от реактивного «кто-нибудь, сделайте же что-нибудь» к стратегическому «вот как это можно организовать».

В-четвертых, это **компактная версия обкатанной учебной программы**.

Авторы структурировали свой практический опыт и создали программу управления проектами изменений, которая несколько раз в год проводится в «Сколково». По этой программе прошли более полутысячи руководителей и специалистов. Эта книга — сжатая версия программы, интегрирующая реальные кейсы студентов, их вопросы и решения. Вы получаете не только знание, но и опыт сотен людей, которые шли этим путем до вас.

И наконец, **авторы — практики**.

Эта книга написана людьми, которые на двоих имеют более 50 лет совокупного опыта организации изменений в 12 индустриях, запускали и реализовали десятки проектов изменений. В том числе крупнейшие проекты новой России:

- Слияние компаний ТНК и ВР;
- Олимпийские игры — 2014;
- Чемпионат мира — 2018;
- Национальную технологическую инициативу.

Кстати, кейс управления изменениями во время подготовки и проведения Игр очень подробно разобран в книге Марины Починок «Люди, которые сделали Игры, или бизнес-рецепты большого проекта»*. Но у нас есть не только российский опыт. Мы делали проекты в Центральной и Восточной Европе, Корее, Японии и Китае. Мы прошли через успехи и неудачи, освоили горы теории и сделали для вас продуманную, честную и живую выжимку.

Все, что здесь собрано, можно использовать уже завтра — и получать результаты. Это сэкономит вам месяцы времени, тонны усилий и убережет от типичных ошибок, на которых учились мы.

Возьмите наш опыт, присоедините к нему свой и используйте для запуска прорывных успешных изменений!

* Починок М. Люди, которые сделали Игры. Бизнес-рецепты большого проекта. М. : АСТ, 2023.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ВВЕДЕНИЕ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Что такое управление изменениями и что оно дает

Искусство прогресса заключается в сохранении порядка среди изменений и в сохранении изменений среди порядка.

Альфред Норт Уайтхед, математик и философ

У одного из авторов книги, Павла, давным-давно был очень занудный коллега, с которым никто не любил спорить. Дело в том, что он каждый раз начинал с ужасно скучного предложения: «Давайте договоримся о тезаурусе!» Знаете, что такое тезаурус? Это общий понятийный аппарат: набор слов и смыслов, через которые обсуждается тема.

Таким образом, коллега предлагал добиться общего понимания того, о чем же мы собираемся спорить. Согласитесь, это прямо убивает весь азарт. Интерес теряется.

Но мы, зануды, все-таки начнем с тезауруса. С понимания, что же такое управление изменениями.

Знаете, что такое омонимы? Это слова со множеством значений. Например, коса. По косе можно... **ходить**, ее можно **заплетать**, ею можно **косить**. Понятно, что это все разные косы, но слово — одно.

Так вот «управление изменениями» — это тоже такое многозначное понятие. Оно отличается в разных школах и дисциплинах:

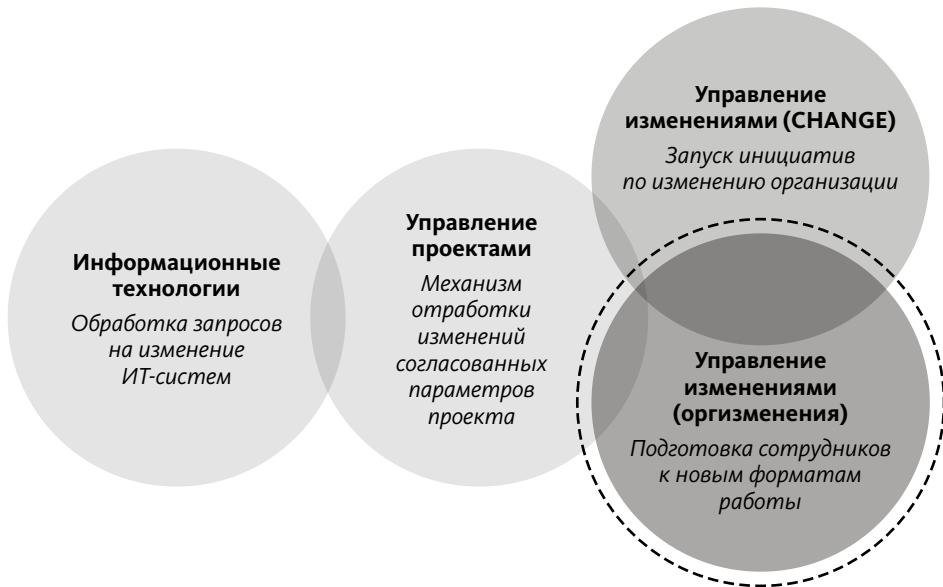
1. В **информационных технологиях** (стандарты ITIL/ITSM/РИТМ) управление изменениями — это процесс обработки запросов на изменение. Вот, предположим, вам нужен новый отчет в 1С. Вы пишете в ИТ заявку, и она проходит ряд обсуждений, согласований и работ. На выходе — нужный отчет.

2. В **управлении проектами** «управление изменениями» — это набор шагов (механизм) по внесению изменений в согласованные параметры проекта. Собирались сделать проект за полгода и 10 млн руб. После проработки выяснилось, что нужно 8 месяцев и 12 млн руб. Вы не можете просто сказать: «Ну и прекрасно! Пусть так и будет!» Вам нужно просчитать альтернативы (а вдруг можно все-таки за 10 млн руб., но чуть попроще), обсудить это с заинтересованными сторонами (а вдруг финансовый директор против) и только потом фиксировать новые значения.
3. В практиках **современного гибкого менеджмента**... вот здесь начинается некоторая игра словами. С одной стороны, управление изменениями — это проведение изменений в организации (Managing Change). Это не отдельная дисциплина, а скорее классификатор управленческой деятельности. В науке об управлении придумано много таких классификаций. Одной из популярных моделей стала тримодальная концепция, она описывает управленческую деятельность организации как включающую три сферы, или три разных режима работы. Первоначально в России эту модель активно популяризировал «Сбер» (в то время — Сбербанк) еще с 2016 года. Вот эти три режима:
 - а) RUN (РУТИНА). Текущая понятная и привычная деятельность по зарабатыванию денег. В случае «Сбера» это работа отделения банка. Стандартные процессы и стабильный доход компании.
 - б) CHANGE (ИЗМЕНЕНИЯ). Это внесение изменений в РУТИНУ. Оно может проводиться через проекты или продуктовый подход. Например, тот же «Сбер» взял за основу гибкие подходы (agile), переработал их под свои нужды и назвал Sbergile. Создал новую схему работы, которая занимается трансформацией процессов, оптимизацией, созданием новых услуг.
 - в) DISRUPT (ПРОРЫВ) — это прорывные решения, новые сферы бизнеса. Это экосистема, акселераторы и прочие решения, которые позволяют успешно запускать новые продукты.

Со временем модель стала популярной не только в банковской сфере, но и в ИТ, ретейле, нефтянке, и даже в правительстве Российской Федерации этой терминологией пользуются. Так вот с точки зрения этой модели управление изменениями — это процесс внедрения изменений в организации. Вроде бы как раз то, о чем мы пишем. Но нет.

Мы будем говорить только про часть этого процесса — **про работу с людьми**. Кроме того, Managing Change включает в себя еще много разных аспектов: работу с трендами, выявление ранних сигналов, управление портфелями инициатив, перестройку процессов и т. д. и т. п.

Мы же сосредоточимся на людях, на их подготовке к новым форматам работы. Вот картинка, которая визуальнo поясняет разницу.



Определение, которым мы будем пользоваться:

Управление изменениями — это применение структурированного процесса и набора инструментов для управления человеческой

стороной изменения с целью достижения желаемого результата изменений*.

Это определение компании Prosci, одного из лидеров темы управления изменениями в мире. Свыше 100 000 людей более чем в 80 странах прошли сертификацию по их методикам. Авторы этой книги тоже ее прошли. Мы еще не раз будем обращаться и к моделям, и к практикам Prosci. Компания очень много вложила в развитие этой дисциплины.

Вообще, надо сказать, что до XX века управления изменениями как дисциплины не существовало. При этом очень хорошо задокументированные примеры управляемого, директивного внедрения нового встречаются задолго до ее возникновения.

Классический российский кейс — наш любимый исторический трансформатор Петр I. Все мы знаем примеры его успешных трансформаций: возведение новой столицы, строительство флота, создание промышленных предприятий.

Но у него есть ряд и не слишком успешных начинаний. Вот, кстати, о косах. Как раз с ними связана очень интересная история — не очень известная, но настолько яркая, что ее рассказала газета «Коммерсант»**.

300 лет назад, 11 мая 1721 года, Петр I повелел срочно внедрить в России увиденный им в завоеванной Лифляндии способ уборки хлебов, позволявший резко снизить потери зерна.

У побежденных «учителей своих» царь Петр I брал уроки не только военного дела, но и решения проблем общегосударственного порядка. Одной из них веками оставалась медленная уборка хлебов, ввиду чего

* Change management as the application of a structured process and set of tools for leading the people side of change to achieve a desired outcome. URL: <https://www.prosci.com/blog/definition-of-change-management>.

** «Столь настойчиво рекомендованная Петром Великим». Почему простой и очень нужный указ не могли исполнить более столетия. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4814870>.

терялась немалая часть урожая. Находясь с марта 1721 года в завоеванной Лифляндии, царь-реформатор узнал, что местные крестьяне жнут пшеницу и рожь не так, как на Руси: вместо серпов используя особенные короткие и легкие косы.

Времени до уборки урожая оставалось немного, и 11 мая 1721 года царь послал из Риги указ своему верному сподвижнику президенту камер-коллегии князю Д. М. Голицыну «Об отправлении в разные хлебородные места крестьян для обучения местных обывателей снимать хлеб с поля косами».

«В здешних краях, — говорилось в указе, — в Курляндии, Лифляндии и в Пруссиях у мужиков обычай есть, что вместо серпов хлеб снимать малыми косами с граблями, что пред нашими серпами гораздо скорее и выгоднее, что средний работник за десять человек работает... Сыскав таких людей из здешних мужиков, по несколько человек, для обучения, послали Мы отсель в Наши хлебородные города с такими косами и граблями, с нарочными посланными офицерами, и писали к Губернаторам и Воеводам, чтоб они распорядились сами и послали их в те места, где лучше хлеб родится, и определили их пропитанием и деньгами».

Губернаторам и воеводам было приказано за лето 1721 года выучить крестьян «сколько возможно», а «в будущее лето в тех хлебных местах чтоб все так косили». А для контроля за обучением на места следовало послать верных людей, ведь, как писал царь, «хотя что добро и надобно, а новое, то наши люди без принуждения не сделают».

За пять лет было обучено 13 299 крестьян. Но пользоваться косами так и не стали.

...

Угадайте почему?

...

Все очень просто. Испокон веков хлеб жали исключительно женщины. И все народные обряды, связанные с жатвой, исполнялись только

крестьянками. Ни Петр I, ни претенцы его гнезда не учли этой важнейшей особенности уклада русской жизни. И хотя по производительности труда этот подход в 5–10 раз опережал стандартный, он так и не прижился. Ситуация начала меняться только в 1860-е годы, после освобождения крестьян.

Исторических рассказов о провалах и неудачах больших и малых трансформаций очень много. И первоначально они все сводились к **личностям**, к тем, кто непосредственно проводил трансформации: этот плохо разбирался в предмете, тот был морально неустойчив, третий неправильно себя вел и так далее и тому подобное.

Дальше мы увидим, что, конечно, личность лидера очень важна. Но все к ней не сводится! Очень много зависит от куратора, команды и самого подхода к организации работы по изменениям.

Благодаря этому пониманию постепенно стала формироваться новая дисциплина «управление изменениями» (или, как еще ее называют, «управление организационными изменениями»).

Отцом плановых изменений считают социального психолога **Курта Левина** (Kurt Lewin, 1890–1947). Уже после его смерти в 1951 году вышла книга «Теория поля в социальных науках»*. В ней он ввел понятие анализа силового поля (force field analysis). Идея очень простая: **поведение системы — это баланс движущих и сдерживающих сил**. В случае с изменением есть силы, которые его двигают, работают на него (например, поддержка первого лица, наличие необходимого бюджета). В то же время есть те силы, которые сдерживают изменение (нежелание сотрудников менять формат работы, отсутствие навыков, технические сложности).

Контринтуитивный вывод Левина: **практичнее ослаблять сдерживающие силы** (снижать сопротивление, трение, барьеры), **чем наращивать движущие**. То есть в случае примера, приведенного выше, правильнее работать с сопротивлением людей, чем повышать давление руководства.

* Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь, 2000.

Еще Левин предложил модель, которая до сих пор проскакивает в обсуждениях практиков: «разморозка — изменение — заморозка» (unfreeze — change/move — refreeze). Идея в том, что сначала нужно расшатать (разморозить) привычный порядок и убедить людей, что по-старому дальше нельзя, потом провести само изменение, а затем уже закрепить новое поведение так, чтобы оно не откатилось к прежнему. Логика тут та же, что с куском льда: чтобы получить новую форму, его надо растопить, перелить и снова заморозить — нельзя просто изменить лед, не разморозив его. Отзвуки этой модели можно видеть в жизненных циклах многих современных методологий.

Идеи Левина продолжали развиваться, и в 1960–1980-е годы оформился предшественник управления изменениями — дисциплина «организационное развитие» (organizational development, OD) как практика планомерного, основанного на поведенческих науках совершенствования организаций. В то время возникли модели **Эверетта Роджерса** (категории принятия изменения), **Брюса Такмана** (групповая динамика), **Элизабет Кюблер-Росс** (кривая эмоциональных реакций на изменение), которые используются до сих пор. Часть из них мы разберем в книге.

Но в систему эти модели не складывались. Системный подход пришел в 1990-е. Тогда и возникла дисциплина, о которой мы пишем, — управление изменениями. И главное имя, которое с ней связано, — **Джон Коттер** (John P. Kotter). Изучив более 100 компаний, он опубликовал статью «Вперед перемен: почему компаниям не удастся организационная перестройка»*. В ней он предложил проводить изменения в **8 шагов**:

1. Создать ощущение срочности.
2. Собрать команду реформаторов.
3. Придумать ясное видение будущего.
4. Донести это видение до всех.
5. Дать людям полномочия и убрать с их пути препятствия.

* Статья Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Harvard Business Review, May-June 1995). Позже на ее основе написана книга Leading Change (Harvard Business School Press, 1996).

6. Добиться первых быстрых побед.
7. Закрепить достигнутое и не останавливаться.
8. Вживить новые подходы в культуру компании, чтобы откат стал невозможен.

Коттер первым собрал разрозненные наблюдения в понятную системную последовательность, и именно поэтому его восемь шагов разошлись по всему миру. И кстати, во многих российских организациях управлению изменениями до сих пор учат «по Коттеру».

Тут важно оговориться. Модель выросла не из исследований, а из наблюдений за крупными американскими корпорациями восьмидесятых и девяностых. Когда ее позже попробовали проверить строго, выяснилось, что отдельные шаги практика подтверждает, а вот жесткая последовательность «делай строго один за другим» научно не доказана. Игнорировать модель из-за этого, конечно, не нужно. Лучше относиться к ней как к инструменту — «к рецепту, а не к формуле». Мы будем часто возвращаться к этой мысли — в управлении изменениями красивые схемы помогают думать, но не отменяют необходимости смотреть на конкретную компанию, конкретных людей и подстраивать всю работу под ситуацию.

Девяностые добавили нашей дисциплине еще несколько опор. В 1993 году Майкл Хаммер и Джеймс Чампи выпустили «Реинжиниринг корпорации»^{*} и призвали не улучшать процессы по чуть-чуть, а перепроектировать их радикально. Идея взорвала умы, но обернулась валом проваленных проектов: про людей в этой инженерной логике почти забыли. И люди отыгрались... Реинжиниринг быстро стал в глазах сотрудников синонимом массовых сокращений. И сотрудники ответили тем оружием, которое у них всегда под рукой: тихим саботажем. Люди формально исполняли новые процессы, но неформально работали по-старому. А лучшие просто уходили и уносили с собой невидимое на схемах знание «как здесь все устроено на самом деле».

^{*} Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : пер. англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

По оценкам самих авторов, от 50 до 70% проектов реинжиниринга не дали ожидаемых результатов. Показательно, что честнее всех итог подвел сам Хаммер: спустя несколько лет он публично признал, что недооценил человеческое измерение, потому что смотрел на компанию глазами инженера и фокусировался только на формальных процессах.

На этом контрасте и оформилась мысль, ради которой написана наша книга: можно идеально переkreить процессы на бумаге и все равно проиграть, если не провести через изменение людей.

В том же 1994 году бывший инженер Bell Labs Джефф Хайятт основал компанию Prosci и чуть позже сформулировал модель ADKAR. Она смотрит на изменение не сверху, со стороны компании, а снизу, со стороны отдельного человека. Чтобы сотрудник изменился, ему нужно пройти пять ступеней: осознание, желание, знание, умение и закрепление. Эту логику, «организация меняется тогда, когда меняется каждый», мы будем разбирать подробно в отдельной главе.

Постепенно, по мере проработки и обобщения опыта, управление изменениями превратилось из набора идей в профессию со своими стандартами, ассоциациями и сертификациями.

Получается, что всю дорогу от разрозненных управленческих интуиций до самостоятельной профессии дисциплина прошла за неполные сто лет. За это время родились десятки моделей и методик разной степени научности. Часть из них мы будем разбирать дальше, другие же не ушли дальше скучной статьи в деловом журнале.

Но все они призваны разрешить базовое противоречие:

**Руководство хочет провести изменение
как можно БЫСТРЕЕ**



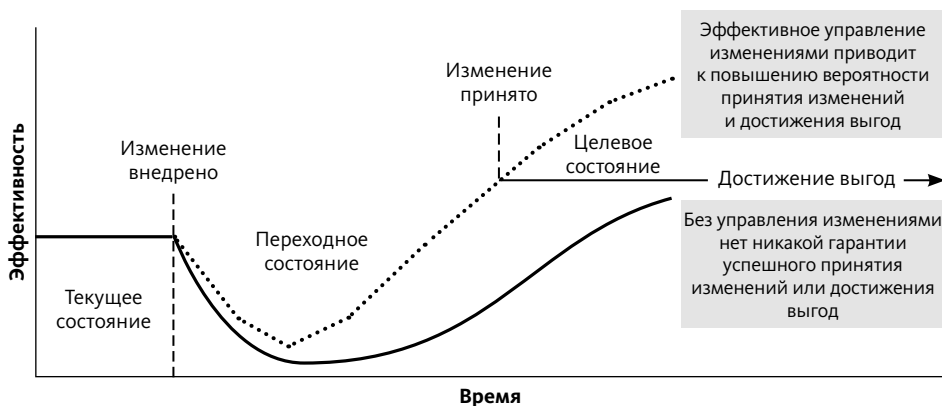
**Организация и сотрудники
СОПРОТИВЛЯЮТСЯ изменениям**

Собственно, именно над разрешением этого противоречия и бились столетиями лучшие умы, придумывали модели и инструменты, собирали дисциплину «управление изменениями». При этом единого универсального взгляда на то, как проводить изменения, так и не сложилось. Слишком разные бывают изменения, слишком много зависит от контекста.

Но базовые принципы и подходы все-таки закрепились. Общую идею, к которой в итоге пришли, хорошо показывает схема из международного стандарта ACMP*.

Любое изменение — это переход из текущего состояния («как есть») в целевое состояние («как будет»). Но между ними всегда есть третья зона: переходное состояние. Та самая «долина смерти», о которой мы говорили в начале книги.

Влияние управления изменениями на успешность перехода



Процесс изменения изображен схематически, типичный переход — не однонаправленный, линейный или плавный процесс

Руководство обычно рисует переход как прямую линию вверх: вчера работали по-старому, сегодня объявили, завтра работаем по-новому и лучше.

* ACMP Standard for Change Management ©. URL: https://www.acmpglobal.org/page/the_standard.

А в реальности кривая сначала уходит вниз. Люди осваивают новое, путаются, теряют в скорости, раздражаются, кто-то сопротивляется. Производительность падает, прежде чем начать расти. Этот провал и есть главная боль любой трансформации.

Управление изменениями не отменяет этого переходного состояния — оно неизбежно. Но за счет подготовки и проработки оно делает путь легче и короче, люди проходят провал быстрее и с меньшими потерями.

Для осуществления этого перехода есть несколько **базовых универсальных принципов**:

1. Изменение организации требует **индивидуальных изменений**.
2. Результат изменения организации — это **сумма результатов индивидуальных изменений**.
3. Изменение не происходит одномоментно — между текущим и будущим состоянием существует **переходное состояние**.
4. Есть **конкретные действия**, которые можно предпринять, чтобы провести изменения на индивидуальном уровне.
5. Эти действия требуют **времени и ресурсов**.
6. Правильно проведенные действия **уменьшают сопротивление людей** и значительно **повышают вероятность достичь целей изменений**.

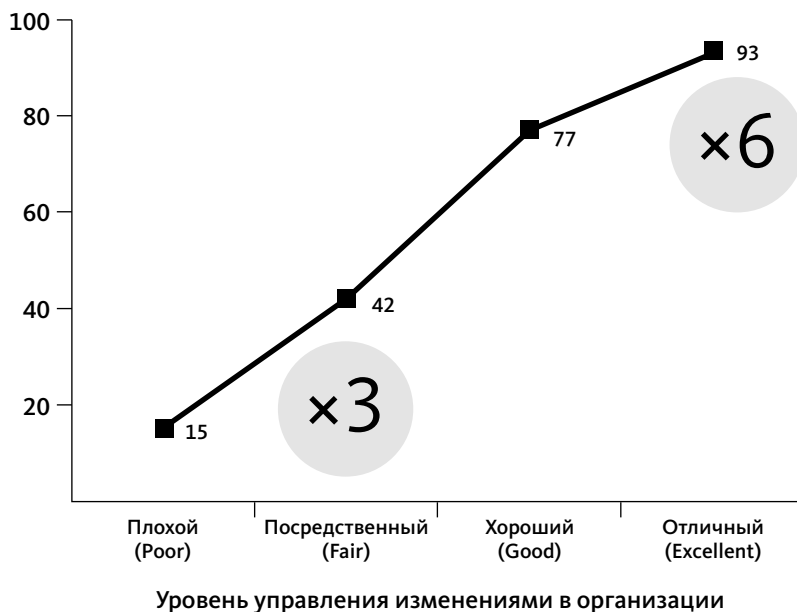
Вы можете сказать про п. 6, что это маркетинговое утверждение или, как говорят, «субъективное оценочное суждение». Но нет. Существует целый ряд исследований, которые показывают, как помогает управление изменениями.

IBM в своем исследовании «Как заставить изменения работать» (Making Change Work*) опросила более **1500** практиков изменений в 15 странах. Результат показательный: у тех, кто всегда работает по продуманным процедурам управления изменениями, проекты успешны в **52%** случаев, а у тех, кто действует по наитию, — только в **36%**. **Разница почти в полтора раза**. А если сравнить два полюса выборки, картина становится совсем

* IBM Institute for Business Value // Making Change Work. 2008.

контрастной: лучшая пятая часть компаний, «мастера изменений», доводит до цели **80%** проектов, худшая — лишь **8%**. Разница в **десять раз**.

Участники исследования, которые достигли поставленных целей проектов или превысили их, %



Источник: Prosci 2020 Benchmarking Data from 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017, 2019

Компания Prosci, которая с конца 1990-х ведет крупнейшее в мире бенчмаркинговое исследование* по управлению изменениями, собирает и успешные кейсы, такие как Starbucks (о нем ниже), и провальные — такие как история Василия. Ее данные, накопленные за семь волн исследований**,

* Бенчмаркинговое исследование — регулярный опрос большого числа организаций по единой методике, позволяющий сравнивать практики компаний между собой и выделять то, что отличает успешных от неуспешных.

** Prosci, «Best Practices in Change Management», 2020 Edition; benchmarking data 2007–2019.

показывают четкую лестницу. Там, где управление изменениями поставлено плохо, целей достигают лишь **15%** проектов. Дальше с каждой ступенью зрелости шансы растут: посредственный уровень — **42%**, хороший — **77%**. А организации, которые «прокачали эту мышцу» до отличного уровня, достигают целей в **93%** случаев. Между крайними ступенями **разница в 6 раз**. И даже первый шаг — с плохого уровня на посредственный — почти **утраивает** шансы проекта на успех.

Это действительно работает! Чтобы понять, как выглядит управление изменениями на высшем уровне, давайте посмотрим на один из самых известных кейсов трансформации в истории бизнеса — возвращение Говарда Шульца в Starbucks в 2008 году.

К началу 2008 года Starbucks находился в глубоком кризисе. Компания слишком быстро росла. В погоне за эффективностью ручные эспрессо-машины заменили на автоматические — они были быстрее, но закрывали бариста от посетителей и в целом превратили театр приготовления в автоматическое действие. А переход на кофе в вакуумной упаковке лишил кофейни запаха свежемолотых зерен.

В целом качество падало, уникальная атмосфера сменилась бездушным конвейером. Вовлеченность сотрудников снизилась. Впервые в истории компании начал снижаться поток посетителей, за 2007 год акции потеряли 42% стоимости. Худшее было впереди: по итогам 2008 финансового года прибыль рухнет вдвое, а в четвертом квартале почти обнулится.

Основатель компании Говард Шульц вернулся на пост CEO, чтобы спасти свое детище. И он начал не с сокращения издержек, а с радикального, шокирующего шага.

26 февраля 2008 года в 17:30 по местному времени на дверях 7100 кофеен Starbucks по всей территории США появились таблички: «Мы берем время, чтобы довести наш эспрессо до совершенства. Отличный эспрессо требует практики. Именно этим мы сейчас и занимаемся».

Шульц приказал закрыть все заведения на один вечер. Компания добровольно отказалась примерно от 6 млн долл. выручки. Конкуренты злорадствовали: Dunkin' Donuts тут же объявил акцию с дешевым кофе, чтобы перехватить злых клиентов, уткнувшихся в закрытые двери Starbucks. Телеканалы снимали репортажи о «беспрецедентном безумии».

Но что происходило в это время внутри? По всей стране одновременно 135 000 бариста заново учились варить кофе и правильно предлагать его клиентам. Они выливали галлоны молока, заново калибровали машины, добивались правильной пенки и идеального времени экстракции шот за шотом. Отрабатывали общение. Шульц показал всей компании и всему рынку: качество важнее сиюминутной прибыли. Это был не просто тренинг — это был мощнейший ритуал перезагрузки культуры.

Позже он собрал 10 000 менеджеров кофеен в Новом Орлеане — городе, который восстанавливался после урагана «Катрина». Шульц понимал: без поддержки этих людей никакая трансформация невозможна. Он честно говорил с ними о проблемах, о необходимости закрыть 600 нерентабельных кофеен (что означало увольнение тысяч людей) и о том, как они будут выходить из кризиса. И все участники конференции отработали десятки тысяч часов волонтерами на восстановлении города после урагана. Это был мощный символ: «Мы восстанавливаем город — мы восстановим компанию».

Шульц не просто менял процессы — он управлял состоянием людей. Он вернул им веру в компанию. В результате Starbucks не только пережил кризис 2008 года, но и вышел из него сильнее, оставшись мировым лидером. Уже к 2010 финансовому году компания показала рекордную прибыль за всю историю, а акции многократно превысили докризисный уровень.

Выводы	Рекомендации
Управление изменениями — это работа с человеческой стороной перемен. Примеры Петра I с косами трехсотлетней давности и Василия с современными дашбордами показывают, что без работы с людьми новшества сами по себе приживаются очень медленно и тяжело. Организация меняется только тогда, когда меняется каждый сотрудник. Результат — это сумма индивидуальных изменений. Между «как есть» и «как будет» всегда лежит провал, переходное состояние. Управление изменениями не отменяет его, но делает легче и короче. По данным исследований, системно управляющие изменениями компании достигают целей в 93% случаев против 15%	Прежде чем запускать изменение, договоритесь о тезаурусе: в каком смысле вы и ваша команда употребляете понятие «управление изменениями». Не ждите, что люди примут новое сами. Не примут, и это нормально! Заложите время и ресурсы на прохождение переходного состояния, на работу с людьми. Работайте с сопротивлением, а не давите сильнее. По Левину, практичнее ослаблять сдерживающие силы, чем наращивать движущие. Относитесь к любой модели (хоть к Коттеру) как к инструменту, компасу для навигации, а не к универсальной формуле. Подстраивайте подход под свою компанию. Если вы сомневаетесь, нужно ли вам все это на конкретной задаче, прогоните ситуацию через промпт в приложении



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

