



# 48 ПРАВИЛ БЕРЕЖЛИВОЙ КУЛЬТУРЫ

ФИЛИПП СЕМЁНЫЧЕВ

16+

Филипп Семенычев

**48 правил бережливой культуры**

«ЛитРес: Самиздат»

2017

**Филипп Семенычев**

48 правил бережливой культуры / Филипп Семенычев —  
«ЛитРес: Самиздат», 2017

ISBN 978-5-532-97584-2

Процесс изменений всегда является сложным и непредсказуемым, особенно в России. Люди не хотят меняться, даже под угрозой банкротства предприятия. В то же время, изменения необходимы не только при работе в направлении lean, но и любой развивающейся организации. Тем не менее, существует ряд простых решений, упрощающих процесс изменений, которые применяют многие Западные компании и продвинутые современные руководители. Именно о них и о механизмах их работы повествует настоящая книга.

ISBN 978-5-532-97584-2

© Филипп Семенычев, 2017

© ЛитРес: Самиздат, 2017

# Содержание

От автора	5
Введение	9
Основные трудности изменений	14
Почему изменения доставляют нам дискомфорт?	17
Что делает человек, сталкиваясь с изменением?	21
Немного о привычках и парадигмах	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

# Филипп Семенычев

## 48 правил бережливой культуры

### От автора

*«Каждый думает о том, как изменить мир, но никто не думает о том, как изменить себя»*

*(Лев Толстой)*

Уважаемый читатель, в начале своей новой книги, уже по традиции, спешу познакомить вас с её назначением и кратким содержанием. Кроме того, приведу несколько мотивов, побудивших меня написать именно книгу о формировании бережливой культуры и об изменениях, а не подробное описание очередного метода или инструмента lean.

Рабочее название этой книги «Управление изменениями», однако оно слишком общее и глубокое. К тому же, многие аспекты вопроса изменений и формирования бережливой культуры не вошли в настоящую книгу, а многие приёмы ещё не опробованы мной на практике. Я взял самые простые приёмы и самые базовые принципы и методы, необходимые для того, чтобы начать меняться и формировать бережливую культуру. Это то, без чего изменения обречены на неудачу, а формирование бережливой культуры невозможно.

Несмотря на общее название («бережливая культура») и достаточно широкий спектр вопросов и проблем, затрагиваемый в настоящей книге, она ограничена по объёму и содержанию. Формирование бережливой культуры – это бесконечная череда изменений. Процесс изменений можно изучать с различных сторон, проводя наблюдения, собирая статистику, экспериментируя и получая всё новые и, порой, совершенно различные результаты. Можно провести десятки опытов и не выявить одинаковых закономерностей. Это естественно. Процесс изменения связан с людьми: их поведением, культурой и окружающей обстановкой, в которой они находятся, и многим другим. Реакция на, казалось бы, одинаковые изменения в разных коллективах может быть совершенно различной. Поэтому, чтобы не уйти в глубокую философию, в настоящей книге мы не будем стараться рассмотреть все грани проблемы изменений.

Во-первых, мы остановимся на наиболее полезной с практической точки зрения информации. Принимая во внимание то, что я в первую очередь эксперт в описываемой области, а не писатель, книга носит сугубо практический характер. Задача читателя – помочь изменениям протекать и приживаться быстро и безболезненно. Изложенный материал в своём минимальном объёме достаточен для того, чтобы поставить себя внутрь процесса изменений и переосмыслить его, что необходимо для перечисленного выше.

Во-вторых, не смотря на достаточно большой опыт практической работы в проектах, проведённых тренингов и работы с людьми, я не являюсь дипломированным психологом. Однако, я являюсь экспертом в области lean, бережливого производства и, как следствие, изменений. Поэтому, в настоящей книге, большинство аспектов проблемы изменений рассматриваются через призму lean, что существенно упрощает задачу. Множество компаний по всему миру изо дня в день осуществляют изменения, применяя инструментарий lean. Этот опыт, положенный на практику реализации изменений в России поможет читателю сформировать собственное представление о том, как подойти к изменениям в его конкретной ситуации.

Настоящая книга – продолжение книг серии «Бережливое производство для руководителей»: настольных книг руководителя, помогающих ему развиваться в направлении lean. В предыдущих книгах описаны общие походы к lean и Бережливому производству, а также некоторые принципы, методы и инструменты. Мы предполагаем, что читатель уже знаком с основами lean и Бережливого производства. Если это не так, то рекомендуем вам вначале познако-

миться с книгой «Бережливое производство для руководителей» (можете скачать её бесплатно с сайта [leanbase.ru](http://leanbase.ru)) и получить общее представление о подходах lean из материалов сайта [leanbase.ru](http://leanbase.ru).

В настоящей книге мы уже акцентируем внимание на иных, не менее важных вещах. Здесь мы останавливаемся на психологии изменений, на роли руководителя в процессе изменений и на инструментах, помогающих ему свершать изменения. Всё это рассматривается с точки зрения lean-принципов и на примерах Российских предприятий. На самом деле в книге затронуты серьёзные и порой глобальные вопросы, однако основная её цель – помочь осознать руководителям их роль в процессе изменений и помочь с помощью методов и принципов lean реализовывать эти изменения быстрее и качественней.

Но не всё так просто. Спешу разочаровать наивного читателя: настоящая книга будет бесполезна для большинства читателей, ищущих лёгких решений. Ничего лёгкого здесь нет, волшебных таблеток в настоящей книге вы также не найдёте. Процесс изменений на протяжении всей истории мира был болезненным и, как минимум, не простым. Как ни странно, **большинство людей готовы лишь искать лучшее решение, нежели чем работать над его достижением.** Воспринимая любую информацию, человек мысленно делает выводы о её полезности, применимости, актуальности и т.д. После чего наступает непродолжительный период времени, который я бы назвал периодом жизни информации. Он может длиться от нескольких минут до нескольких недель. В этот период человек помнит информацию, сопоставляет её с текущей ситуацией, анализирует её. Можно сказать, что информация актуальна для человека. Далее, любая информация, какой бы полезной она не была, забывается и теряется. **Если не принять решение, если не применить полученные знания сразу, непосредственно, после их получения, они будут утеряны.** Любая, даже самая полезная в мире информация, без практического применения бесполезна. К сожалению, большинство людей, даже руководителей, для которых написана настоящая книга, старательно откладывают новую информацию. Время находится для всего, кроме как для улучшений. Подробно на этом факте мы остановимся в следующих разделах, а пока возьмите бумагу и карандаш и записывайте.

Сейчас, я хочу донести до читателя первую важную мысль, которая поможет вам стать мастером изменений. Это – 4 простых шага для работы с любым подобным материалом (любой книгой, лекцией, курсом и т.д.).

**ОВД – Осознайте материал, делайте Вывод, предпринимайте Действия незамедлительно.**

**Осознание** материала предполагает понимание его целей и смысла, который автор в него вкладывает. Постарайтесь понять, почему автор акцентирует внимание именно на этом? Почему этот момент так важен? Порой самые умные мысли и самые рабочие инструменты в то же время являются самыми простыми и понятными. Казалось бы, их нужно просто брать и применять. Тем не менее, **стереотипы мышления говорят нам о том, что дешёвые вещи являются не качественными, самые красивые девушки являются недостижимыми, а простые решения являются не эффективными.** Разумеется, это не так. Тем не менее, на практике, большинство простых решений, которые я, как консультант, рекомендую реализовать сразу, откладываются. Откладываются они именно из-за существования этого стереотипа. Работая с настоящей книгой не упускайте простой информации, старайтесь осмыслить её полностью. Используйте блокнот и карандаш, чтобы делать заметки, выписывать наиболее важные мысли и, самое главное, записывать идеи и выводы, которые вы непременно будете делать в процессе чтения. Наиболее важные мысли, полное осознание которых необходимо для успеха в процессе изменений, выделены жирным шрифтом. Остановитесь на них и проработайте их более детально.

**Вывод** – это умозаключение, которое вырабатывает сам читатель в процессе знакомства с материалом. Ни в одной книге сходного содержания вы не найдёте готовых решений и советов, применимых к конкретной культуре, коллективу, предприятию и т.д. Мы можем дать описание лишь общим подходам и принципам, следуя которым вы достигните результата. Это значит, что уже на стадии чтения, осознавая информацию, читателю следует «примерять её на себя». Как можно применить тот или иной подход к моей ситуации, в моём коллективе, на моём участке? Делайте выводы и записывайте их. Продуктивной можно считать работу с книгой, после которой каждый раздел порождает список из нескольких десятков мероприятий, которые необходимо реализовать завтра, или в течение некоторого времени. По моему мнению, именно таким должен быть вывод. **Выводы, в таком случае, не могут быть правильными или не правильными. Правильно – когда выводы есть, неправильно – когда их нет.**

**Действие** – это то, что выражает намерение что-то изменить, реализация только что сделанных выводов. Большинству руководителей свойственна решительность, в конце концов, это неотъемлемое качество, необходимое для управления и принятия решений. Следует понять, что **принятие решение об изменении – ничтожно без действия. Любое решение, будь то делать зарядку по утрам, больше не пить кофе или улучшить рабочее место, должно сопровождаться действием. Иначе это всего лишь желание или мечта.** *Если вы решили делать по утрам зарядку, то первое действие – завести будильник на 5 утра, приготовить спортивную форму, а затем раньше лечь спать. Разве не так? Если вы решили больше не пить кофе, то первое действие – подарить кофеварку соседу, или выкинуть кофе из дома (для особо бережливых – отдать другу).* То же самое должно происходить и с рабочими процессами. Не обязательно начинать полномасштабные изменения уже следующим утром. **Первым действием может стать любая мелочь, всё, что вы можете сделать незамедлительно, или в кратчайшее время.** Этим может быть звонок, поручение, письмо, набросок плана и т.д. Важно то, чтобы первое действие, которое вы предпримите для реализации ваших решений, не оставило вам пути назад. Выпустите распоряжение, пообещайте, закажите и т.д. И вам уже будет некуда деваться, обратная реакция на ваше первое действие должна заставить вас выполнять остальные запланированные мероприятия, в соответствии с вашими выводами, которые приведут вас к намеченной цели.

Запомните или запишите себе эту очень простую аббревиатуру: **ОВД – осознание, вывод, действие.** Применяйте её при чтении книг, при посещении тренингов и лекций. В таком случае, вы получите максимальную пользу от любого материала.

В заключении, хочу объяснить мотивы, подтолкнувшие меня написать книгу об изменениях. Само название «Психология изменений» звучит на столько серьёзно, что больше подходит к названию научной работы. Тем не менее, оно наиболее полно обобщает материал, изложенный в настоящей книге. Название «психология» говорит само за себя. Основной материал настоящей книги описывает поведение людей и средства управления этим поведением, что необходимо для реализации быстрых и качественных изменений.

Начиная свою трудовую деятельность руководителем нижнего звена управления, я постоянно замечал, что в разных коллективах и с разными людьми работают различные способы и методы управления. Я замечал, что люди неохотно соглашались на изменения. Кроме того, **чем реже происходят изменения, тем сложнее они проходят.** Работая начальником цеха, я искал способы смягчения изменений, их ускорения. Я управлял коллективом в 200 человек из совершенно различных людей, начиная с «зелёных» 18-и летних ребят и заканчивая бывшими заключёнными и женщинами пенсионного возраста. Каждый человек, каждая бригада и каждый участок требовали своего индивидуального подхода. Одно и то же изменение в разных коллективах следовало преподнести по-разному.

*Так, например, в женском коллективе, прежде чем предложить какое-либо изменение, нужно было около полчаса пообщаться в бригаде: попить с работницами чай, выслушать*

*их проблемы и посочувствовать. Только потом можно было намекнуть, что часть производственных проблем можно решить. Среди мужчин в некоторых бригадах работал только определённый набор идиоматических выражений. И так далее.*

Когда я профессионально начал заниматься lean, то «причинять» изменения приходилось уже не своим постоянным работникам, на которых я имел административное влияние, а совершенно посторонним людям, в том числе и руководителям. Здесь уже нужны были совершенно иные методы. В первую очередь нужно было суметь доказать и показать пользу от предстоящих изменений. Без этого вся работа была обречена. Я много раз совершал ошибки. Признаться, я по сей день продолжаю их совершать. Считаю, что это нормально, если ошибки новые, а не повторяемые.

Опыт собственной практической работы пополнялся опытом работы с западными коллегами: из Германии, Великобритании и Америки. Оказалось, что основные закономерности поведения людей одинаковы. Тем не менее существует множество нюансов, называемых Российским менталитетом. Именно на них мы и будем обращать ваше внимание в настоящей книге.

Накопившийся опыт реализации и управления изменениями лёг в основу учебного курса, под названием «Управление изменениями», а теперь и в основу настоящей книги. Для меня, как для автора, «Психология изменений» – это способ систематизации накопленного материала и средство помощи Российским руководителям в совершенствовании своих процессов и предприятий. В первую очередь, это помощь в личном совершенствовании, т.к. любые изменения в первую очередь возникают в голове, в качестве идеи.

Возвращаясь к цитате в начале настоящего раздела, стоит отметить, что мир или ваш процесс так или иначе изменится, если вы измените своё отношение к нему. Как это сделать – читайте далее.

Начинайте с себя.

Надеюсь, настоящая книга окажет помощь в повышении эффективности вашего процесса и вашего предприятия.

## Введение

*«Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью»  
(Уильям Эдвардс Деминг)*

Замечательные слова, которые хотя-бы раз в жизни цитировал каждый, кто занимается улучшениями и изменениями. В настоящем разделе рассказано об изменениях, а точнее об их важности и необходимости, а также о том, почему эта книга написана в первую очередь для руководителей.

Руководители любых уровней управления, а также специалисты, занимающиеся улучшениями – это основная категория читателей, для которых написано большинство моих книг. Нет смысла объяснять, что изучение особенностей психологии изменений не интересно рабочим и специалистам, выполняющим однообразную и монотонную работу. Им просто надо меняться. То, как именно это делать, как правило, им не интересно.

С другой стороны, руководителю, которому по определению постоянно приходится принимать решения, решать проблемы и достигать поставленных целей, наука об изменениях необходима как воздух. Как заставить или подтолкнуть людей к чему-то новому? Как быстрее реализовать то или иное улучшение? Как сделать так, чтобы улучшение прижилось и не пропало? Это основные вопросы, на которые так или иначе ищет ответ любой руководитель в процессе работы. Разумеется, речь сейчас идёт о нормальной и полноценной работе руководителя.

Одна из задач книги – провести руководителя по тёмным переулкам поведения работников и сформировать наиболее оптимальные подходы в управлении, которые с большей долей вероятности приведут к изменениям в коллективе. Следует понимать, что нет двух абсолютно одинаковых коллективов и, соответственно, двух одинаковых реакций на одно и то же изменение. Что тут говорить, если даже на новую спецодежду люди в разных бригадах одного цеха реагируют по-разному. Тем не менее, существуют общие закономерности, изучив которые руководитель может принимать наиболее правильные решения и использовать наиболее подходящий стиль управления в различных ситуациях. Этот навык со временем вырабатывается на уровне инстинкта и привычки у самого руководителя. Его можно назвать опытом, неважно откуда он пришёл и на чьих ошибках он был сформирован.

Любое улучшение и развитие начинается с изменений. Улучшение – это изменение к лучшему. Т.к. к худшему я вас меняться не призываю, термины «улучшение» и «изменение» в настоящей книге часто будут употребляться как синонимы.

Всё вокруг меняется, а что не меняется, то деградирует. Даже в повседневной жизни человека постоянно происходят изменения: меняется работа, соседи, маршрут, по которому вы ходите на прогулку, размещение полок с продуктами в магазине и многое другое. Что же говорить об организациях, которые ведут своё существование в жестокой конкурентной среде?! **Кто не меняется – тот не выживает.** Если предприятие вовремя не внесёт изменения в продукт – его обойдут конкуренты. Если предприятие вовремя не проведёт сезонную рекламную кампанию – оно потеряет часть потенциальных клиентов и прибыль. Если предприятие своевременно не среагирует на изменения, произошедшие у поставщиков, оно может получить брак и претензии от Заказчиков. Примеров можно приводить много. Самое важное, что никто уже давно не ставит вопроса: меняться или нет. Основной вопрос – как научиться быстро и качественно меняться? Под качеством изменений в настоящей книге подразумевается способность изменения сохраняться, не возвращаясь в первоначальное состояние. Об этом частом явлении: возврате изменения в первоначальное состояние, подробнее будет рассказано в следующих разделах. Чтобы научиться быстро и качественно меняться следует понять основные механизмы человеческого поведения, наиболее важные из которых описываются в настоящей книге.

От изменений никуда не деться. Они происходят повсюду и без них невозможно развитие.

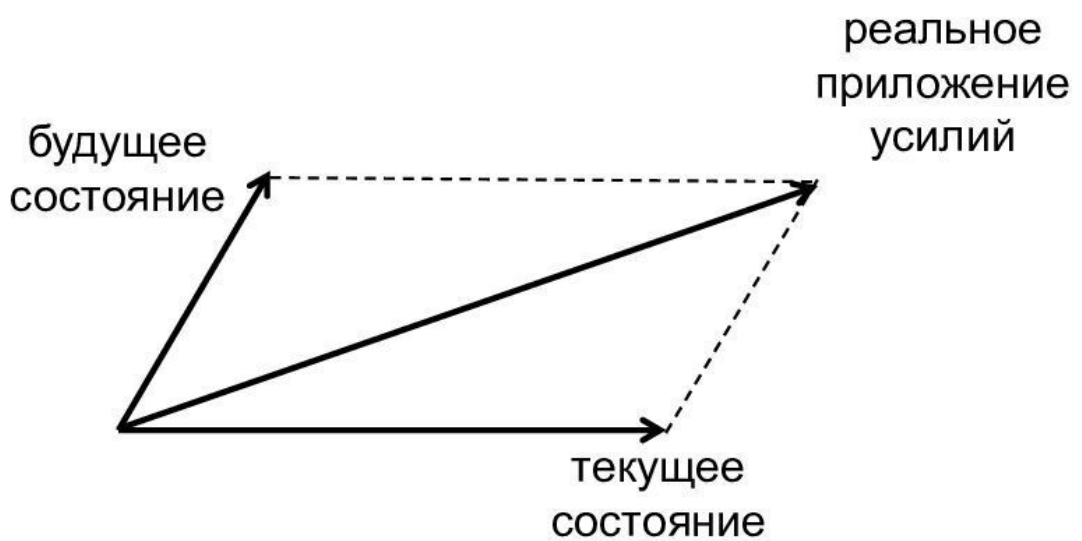
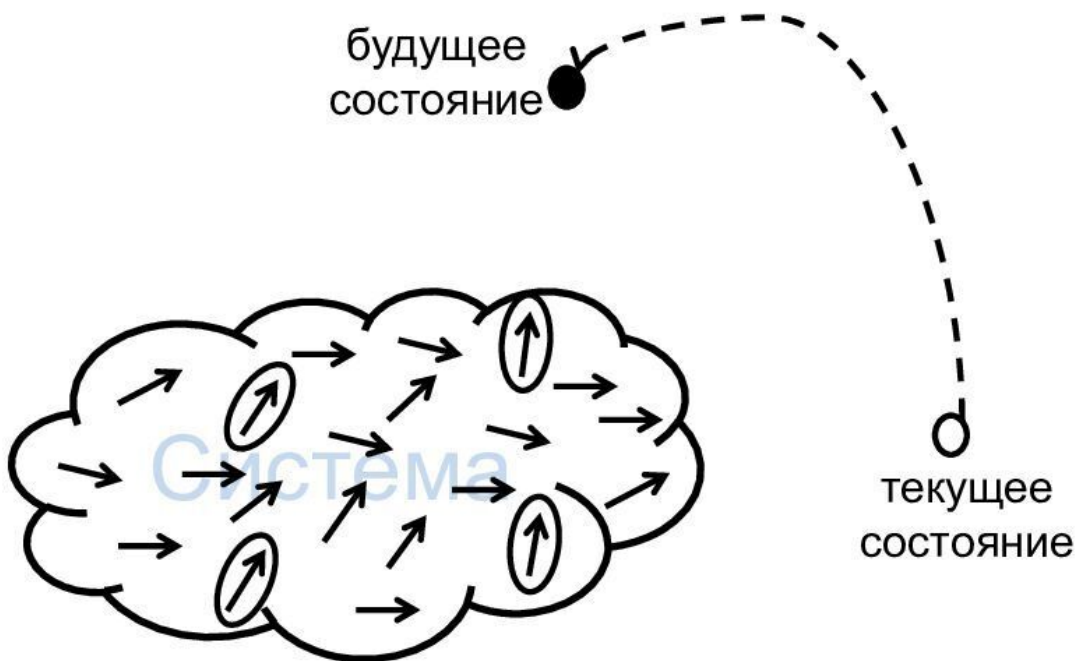
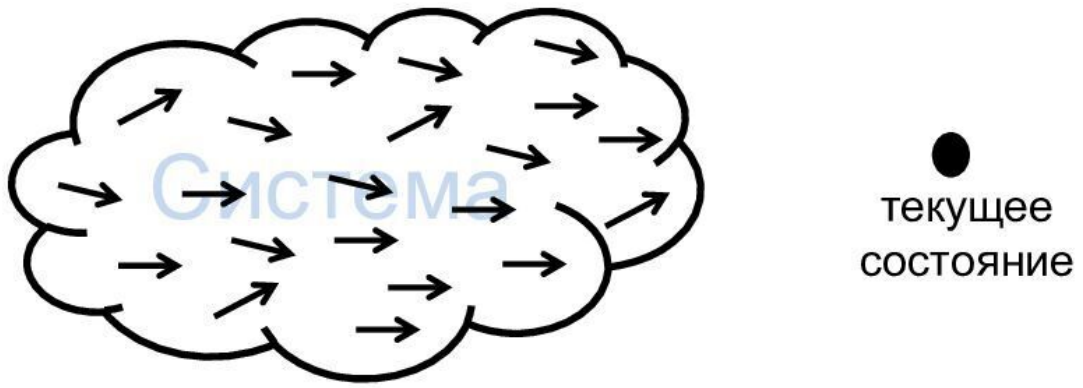
Изменения нужны в любом коллективе. Они не позволяют ему деградировать. Как вы знаете, всё, что не улучшается со временем ухудшается или деградирует. Если мы не занимаемся спортом мы слабеем физически и в плане здоровья. Если предприятие перестаёт улучшать продукт, то его быстро обходят конкуренты и оно становится банкротом. Применительно к роли руководителя, коллектив, которым он управляет, также нуждается в изменениях и улучшениях. На страницах данной книги эти два понятия часто будут употребляться в сходном значении. Практикой доказано, что **чем дольше коллектив существует без изменений, тем сложнее они осуществляются**. Люди привыкают жить в статичном и неизменном состоянии, их зона комфорта сужается до привычных и однообразных действий и её уже сложно расширять. Современный бизнес требует быстрых и правильных решений, быстрых изменений в нужную сторону. Чем быстрее реагирует на изменение бизнес-среды каждый отдельный коллектив организации, тем быстрее изменяется и сама организация, тем успешней она становится. Соответственно, чем медленней реакция каждого коллектива, тем инертней становится сама организация: она дольше реагирует и перестраивается, теряя драгоценное время.

Сам процесс изменений в организации с точки зрения отдельных её коллективов очень точно можно описать с помощью простой векторной модели и законов физики.

У каждой конкретной организации есть некий курс, которого она придерживается. Это может быть сегмент рынка, осваиваемый организацией, вид продукции, прогнозируемые объёмы и т.д. Все коллективы (в идеальной ситуации) придерживаются этого курса, работают в определённом направлении. Чем дольше не происходит изменений, тем привычней и монотонней становится работа.

Что происходит, когда курс меняется?

*Например, сегодня мы производим валенки 36-45 размеров для жителей крайнего севера, а завтра условия рынка заставили нас производить колоши для экспорта в Узбекистан, т.к. это просто экономически выгодно.*



Обратите внимание на векторную модель. Если раньше все двигались в одном направлении и вектор общих усилий был направлен в одну сторону, то теперь всё изменилось. Кто-то перестроился быстро и начал работать в направлении нового курса, а кто-то ещё некоторое время продолжает работать в направлении старого курса. Это и есть инерция, которая присуща крупным и не особо бережливым предприятиям.

На модели видно, что фактическое новое направление можно вычислить по сумме усилий всех составляющих. Таким образом можно представить куда будет двигаться организация и как быстро она сможет перестроиться.

Инерция или инертность – это сила, заставляющая двигаться в привычном направлении. Если взглянуть ближе, это сила привычки множества людей, которые по тем или иным причинам выполняют привычные действия. В крупных компаниях инертность часто увеличивается от недостаточной скорости движения информации. Решение, принятое высшим руководством, ввиду сложности информационной и организационной структуры, может начать реализовываться через недели или месяцы.

*Честно говоря, я сам несколько лет наблюдал и изучал инерцию, работая на КАМАЗе. Это огромное предприятие, численностью от 30 до 50 тысяч человек (в разное время по-разному), очень медленно и с большим искажением транслировало решения от высшего руководства к исполнителям. Любые изменения требовали большого количества согласований и происходили очень медленно.*

Подобную огромную инерцию я неоднократно встречал в своей трудовой деятельности на примере других крупных компаний. Но речь сейчас идёт не о проблемах крупных организаций, а о механизме изменений. Изменения присутствуют везде: в любой организации и в любом коллективе. Как часто и как качественно они происходят – уже другой вопрос. Однако, любые крупные изменения складываются из мелких также, как и способность организации меняться складывается из способности меняться отдельных её коллективов. Именно это мы с вами и видели на приведённой выше модели. Несмотря на абстрактность и общность модели, она превосходно отражает механизм изменений в коллективе.

Таким образом, работа каждого отдельного руководителя в направлении ускорения изменений и повышения их качества, так или иначе сказывается на успешности компании в целом. Приучив меняться и сделав более гибкими отдельные коллективы, организация будет обречена на успех. Этим я в очередной раз хочу подчеркнуть важность роли любого руководителя.

*«Важно меняться самому – это выгодно в первую очередь для человека»  
(Альберт Эйнштейн)*

**Изменение в процессе – это в первую очередь изменения в человеке, в его голове и сознании.**

Ваши привычки, взгляды на жизнь и даже воспитание оказывают существенное влияние на то, как вы относитесь к работе. Невозможно отрицать того, что происходящее в голове непосредственно влияет на работу.

Приведённая векторная модель также справедлива и для отдельного коллектива (например, бригады). Способность коллектива меняться напрямую зависит от способности меняться каждого конкретного человека. Чем больше сторонников изменения, тем быстрее оно реализуется и наоборот. Это естественный механизм работы человеческой психики. Его часто называют «стадным инстинктом», «силой толпы» и т.д. Как бы грубо это не звучало, отрицать существование этого механизма нельзя, также как нельзя недооценивать его мощь. История не однократно преподносила нам примеры силы толпы.

*Пожалуй, самым ярким недавним примером «стадного инстинкта» является нацистская Германия 30-х годов. Десятки миллионов немцев, среди которых было большое число образованных и неглупых людей, последовали за сумасшедшим большинством. Не будем*

*вдаваться в историко-политические механизмы и разбирать подробности произошедшего. Это лишь пример, наглядно, на основании фактов, демонстрирующий всю мощь «стадного инстинкта».*

Почему бы не использовать её на благо вашего предприятия? Это очень хороший психологический рычаг, с помощью которого вы можете построить правильную и бережливую культуру в вашем коллективе. Нужно лишь наделить большинство людей правильными привычками и установками. Это не простая задача, но вполне реализуемая. Подробнее о том с чего начать и как именно использовать этот рычаг мы расскажем далее.

Прежде, чем продолжить чтение, запомните: **любые изменения начинаются в голове**. Вначале появляется идея, она анализируется (рассматриваются преимущества и недостатки, выгоды и риски, преодолеваются страхи и т.п.), затем уже происходит практическое рассмотрение (как лучше реализовать, что потребуется и т.п.). То как реализуются изменения зависит от вашего отношения к изменяемому процессу и всему происходящему вокруг него. Кого вы вовлекаете, в какой последовательности работаете, как глубоко анализируете и т.п. Всё это будет влиять на результат. Поэтому, давайте подготовимся к тому, чтобы по мере осознания механизмов работы человеческой психики, вы меняли собственное представление об изменениях.

Понимая сильные и слабые стороны человеческой природы, можно выстроить такую последовательность действий, которая с большей долей вероятности приведёт к требуемым результатам, т.е. будет наиболее эффективной. В очередной раз оговорим, что волшебных таблеток эта книга, как и любая другая, не содержит. Придётся работать. В первую очередь над собой: своими установками и представлениями. Изложенную информацию придётся адаптировать к специфике ваших процессов и вашего коллектива. Только так можно получить максимальную пользу от изложенной здесь информации.

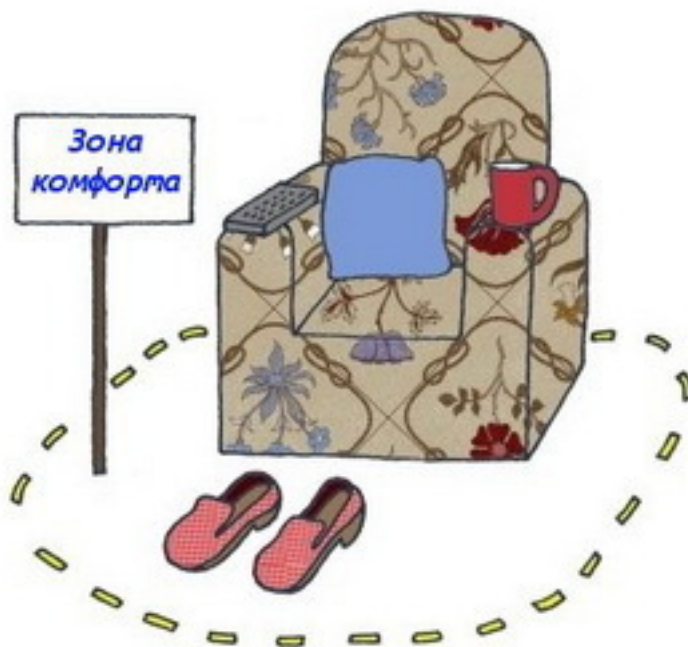
## Основные трудности изменений

*«Трудность заключается не столько в разработке новых идей, сколько в том, чтобы отойти от старых»*

*(Джо Мейнард Кейнс)*

Приведённый эпиграф очень точно характеризует наши отношения к изменениям. Это не единственная трудность, о которой пойдёт речь в настоящем разделе. Кроме неё, мы разберём несколько важных с точки зрения понимания механизма изменений вопросов. Самый главный из них – почему мы стараемся избежать любых изменений?

Нам важно понимать, почему так происходит, для того, чтобы быть готовым принять и быстро среагировать на изменение, а также быстро перестроиться. Так как изменения в первую очередь происходят в голове, о чём уже было сказано выше, то под словом «перестроиться» мы имеем в виду перестройку не внешнего окружения, а внутреннего: мышления человека. Важно уметь принимать изменения и находить в них положительные и выгодные стороны. К



этому мы ещё вернёмся.

Не секрет, что изменения доставляют дискомфорт. В современной психологии существует понятие зоны комфорта. **Зона комфорта – это часть жизненного пространства, которая создает ощущение комфорта и безопасности.**

В большей степени, это не условия физического существования, а психологические рамки, границы, выход за пределы которых вызывает ощущение страха и дискомфорта.

*Вспомните, когда вы последний раз меняли место жительства (например, квартиру) или окружение (например, работу или должность). Вспомните, как вы себя чувствовали? Обычная реакция любого человека – это волнение, поиск причин для того, чтобы отказаться (если существует такая возможность), неуверенность и страх. Заметьте, если возможности отказаться не существует, то процесс изменений проходит быстрее и безболезненней. Об этом мы расскажем далее. В настоящих примерах то чувство дискомфорта, которое вы вспомнили, является выходом из зоны комфорта. Меняя место жительства, наверняка вы думали о том, какие будут новые соседи, как придётся добираться до работы и прочее. Вас переполняли страхи и сомнения тем больше, чем ближе вы подходили к границе зоны своего комфорта. Что происходило после изменения?*

*После того, как вы поменяли место жительства или должность, вы обнаруживали что в этом нет ничего страшного. Со временем вы привыкли и стали чувствовать себя уверенней. Теперь вы вспоминаете о прошедших опасениях с улыбкой. А если бы вам предстояло совершить подобное изменение ещё раз, вы бы уже действовали смелее и увереннее. Это означает, что зона вашего комфорта была расширена в определённом направлении.*

Зона комфорта состоит из привычек, шаблонов мышления и стереотипов поведения (парадигм). Находиться в состоянии покоя и уюта приятно, но чем дольше пребываешь в нем, тем страшнее сделать шаг наружу. И тогда любое действие, выходящее за рамки привычного, становится пугающим, неприятным.

Выйти из зоны комфорта – серьезная задача. Наше подсознание всегда пытается удержать нас в рамках предписанной роли (действий, поступков, ожиданий и т.п.), чтобы предотвратить тревоги, огорчения, страх поражения. Другими словами, зона комфорта – это не проклятье человека, а защитный механизм, ограждающий психику человека от возможных травм. Возможно тысячи лет назад он был необходим, чтобы выжить. Однако в настоящее время, пребывание в зоне комфорта приравнивается к деградации.

**Всё что не совершенствуется – устаревает. Всё, что не двигается – отстаёт. Всё, что не меняется – деградирует.**

Это естественно и отчётливо проявляется на фоне всеобщего движения и развития.

**Одно из страшных проявлений механизма нахождения в зоне комфорта являются постоянные неудачи и решение одних и тех же проблем.** Для очень многих людей (на самом деле их действительно огромное количество) неудачи привычны и комфортны. Люди годами терпят неудачи, ждут их и стремятся к ним. Всё потому, что неудачи им знакомы, это и есть зона комфорта.

То же самое происходит и с решением постоянно повторяющихся проблем. Чтобы полностью и окончательно избавиться от проблемы, необходимо что-то изменить, выйти за рамки привычного мышления. Но это тяжело, это вызывает чувство неловкости и дискомфорта. Я встречал множество примеры и подтверждений этому. На моих глазах многие руководители годами решали одни и те же проблемы одними и теми же способами, иногда чередуя их между собой. Принимались привычные и известные решения, результат и механизм работы которых был уже привычен и понятен. Эти решения никого не пугали. Однако, они не решали коренные причины проблемы. Это одно из проявлений механизма работы зоны комфорта. Здесь не может идти никакой речи о развитии, изменении и выходе из зоны комфорта. В некоторых случаях именно боязнь успеха или боязнь перемен вынуждает подсознание сделать все от него зависящее, чтобы преградить путь к цели.

Когда вы меняетесь, собираетесь изменить стиль своего поведения, качество своей жизни, ваша зона комфорта чувствует себя под угрозой и желает предотвратить возможные изменения. Возникают защитные мотивы: не хочу, это вредно, этого не может быть и т. п. В голове всплывают тысячи аргументов против того, чтобы что-то поменять. Часто достаточно одного аргумента «против», которым может перечеркнуть десяток аргументов «за».

**Изменения доставляют дискомфорт людям, т.к. заставляют выйти из зоны комфорта.**

Сделаем одно небольшое отступление. Как вы думаете, почему большинство успешных людей занимаются спортом, экстримом, или просто активным времяпрепровождением? Таким образом они выводят себя из зоны комфорта! Для большинства людей регулярные занятия спортом, периодические силовые и эмоциональные нагрузки, например, такие, как прыжок с парашютом, или катание на сноуборде, являются серьёзным выходом из зоны комфорта. Зачем идти с утра на пробежку, если так хорошо под тёплым одеялом? Зачем сплавляться по горной реке или жить в палатке, если так комфортно находиться дома? Преодолевая трудности, люди расширяют свою зону комфорта и ранее невозможное становится возможным!

Успешные люди понимают, что постоянное преодоление себя помогает им достигать большего. Спорт помогает людям выработать привычку делать то, что не так хочется: постоянно выходить из зоны комфорта. Привычка расширять свою зону комфорта отличает успешных людей от всех остальных. Это относится не только к спорту, а ко всему, что большинству людей не хочется делать.

## Почему изменения доставляют нам дискомфорт?

Механизм дискомфорта, который доставляют нам изменения не такой сложный, как может показаться с первого взгляда.

Во-первых, **изменения требуют от человеческого организма больше ресурсов**, т.к. заставляют человека думать.

Что будет если...? Как поступить в случае...? И так далее.

Человек волнуется, анализирует возможные действия и это дополнительная, непривычная работа для него. В конце концов он может избежать изменения, сопротивляться ему или принять его. В каждом случае нужно продумать десятки вариантов различных действий.

*В своих книгах, описывая дискомфорт, вызванный изменениями, а также эффект замыливания глаз, я часто привожу пример с изменением привычного маршрута.*

*Представьте, что вы привыкли ходить на работу (до метро, или автомобильной стоянки) по привычному маршруту. Вы ходите по нему несколько месяцев или лет, и он уже является не просто привычным для вас, вы можете пройти по нему почти с закрытыми глазами. Вы настолько привыкли каждый день ходить по нему, что не замечаете отдельных мелких деталей, таких как стоящие рядом машины, новые рекламные вывески, изменения фасадов зданий и т.п. Вы даже можете не заметить строящееся рядом здание, пока оградительная лента или строительная техника не попадётся на вашем маршруте. Этот эффект называется эффектом замыленности глаз. Он проявляется у каждого работника и руководителя, которые достаточно долго выполняют одну и ту же работу. Однако, речь в примере идёт немного о другом. Представьте, что однажды, следуя привычному маршруту, вы замечаете препятствие. Например, из-за ремонта труб отопления близлежащего района, привычная дорога оказывается перекопанной, а вы упираетесь в оградительную ленту. Эти чувства, которые вы испытываете, когда прокладываете новый маршрут и считаете минуты, боясь опоздать на работу, и есть дискомфорт. Вы вышли из зоны комфорта, отключили автопилот и перешли на осознанное ручное управление. Теперь ваш организм потребляет больше ресурсов, т.к. ему приходится решать новые задачи.*

Так работает механизм дискомфорта, который человек испытывает, сталкиваясь с изменениями. Это относится как к мелким, так и крупным изменениям. Несмотря на то, что реакция каждого человека будет индивидуальна на отдельные изменения, увеличение затрат ресурсов будет всегда.

*Следующая составляющая дискомфорта – это страх и беспокойство.*

В приведённом примере, такое небольшое изменение, как изменение привычного маршрута, вызывает беспокойство и страх опоздать на работу. В любом другом примере, он также будет присутствовать, если конечно это уже не привычное изменение: то, с которым вы сталкивались много раз. Об этом я упоминал ранее и буду подробнее рассказывать далее: к изменениям можно привыкнуть. Сейчас мы не рассматриваем такой вариант, а напротив, берём типичную ситуацию, когда изменение приходит в первый раз.

Если дополнительная работа человеческого организма – это физиологическая причина дискомфорта, то страх и беспокойство – это психологическая причина. Другими словами, дискомфорт вызван мыслями в голове человека.

Существует много причин страха и беспокойства перед изменениями. Выделим лишь наиболее распространённые из них.

*Страх неизвестности.* Это самая распространённая причина любого беспокойства перед любым изменением. Вспомните себя перед любым более или менее крупным изменением. Если трудно или невозможно представить конечный результат того или иного изменения, то процесс его реализации будет не просто трудным, а очень болезненным и практически невозможным.

Невозможно реализовывать изменения, не имея чёткого представления о том, что получится. С этим никто не поспорит. Но на предприятиях и в организациях, где происходит изменения, ситуация не столь простая. Как правило, в любом более или менее крупном изменении участвуют не один или два, а множество человек. Каждый может отвечать за свою часть того или иного изменения. Таким образом, полная картина того, что должно получиться в итоге, может быть известна только высшему руководителю, или одному человеку из всех участников. Более того, те, кто непосредственно реализует изменения, например, в производстве, в большинстве случаев вовсе не знают и не понимают зачем оно нужно. Это и порождает страх и дискомфорт от неизвестности.

*Приведём простой пример. На предприятии осуществляется перепланировка участка для того, чтобы выстроить станки по продуктовому принципу или по принципу производственных ячеек. Это может существенно снизить время исполнения заказа и повысить производительность труда. В изменении могут быть задействованы как руководители отдельных участков, так и ремонтные службы (электрики, механики), технологические и конструкторские службы, а также многие другие. Многие могут вовсе не понимать зачем осуществляются изменения. Рабочие, передвигающие станки могут не понимать, зачем передвигать станок на 2 метра, или разворачивать его, если и так всё хорошо работало. Они могут бояться того, что новое расположение оборудования потребует от них выполнения большего объёма работы: трудиться быстрее, интенсивнее. Если рабочий не представляет откуда к нему поступит заготовка, где он возьмёт инструмент и куда положит готовый продукт, он непременно будет беспокоиться и не способствовать изменению.*

Страх неизвестности – самая распространённая причина сопротивления изменениям. Сила и мощь человеческого воображения не ограничены. Оно может придумать не только неблагоприятные, но и страшные картины неизвестного будущего.

Для руководителя более свойственны такие качества, как решимость, поэтому, страх неизвестности доставляет ему меньше дискомфорта, чем рабочему. Но всё же не стоит о нём забывать. Для среднестатистического Российского работника, неизвестность – это нечто плохое. Как правило, это связано с прошлым и неудачным опытом изменений (см. следующую причину). С другой стороны, ассоциация неизвестности с чем-то плохим происходит от естественной внутренней потребности в надежде на лучшее.

**Если человек видит более или менее положительную картину будущего, он будет верить в неё и стремиться к ней.**

Неизвестность в таком случае заменяется реализованной потребностью в веру во что-то светлое. Страх неизвестности настолько силен, что работник может представить даже не правдоподобную картину будущего, поверить в нереальные обещания руководителя, лишь бы избежать дискомфорта, который доставляет неизвестность. Ни в коем случае не призываю обманывать работников ради скорейшей реализации изменений. Это ни к чему хорошему не приведёт. Пока мы просто отмечаем особенности человеческой психики, знание которых помогут нам быстрее реализовать изменения.

Уже из изложенной выше информации можно сделать несколько очевидных выводов: **когда работник или руководитель представляют будущее состояние (состояние после изменения), они проще справляются с изменением.** Страх неизвестности исчезает, когда на смену неизвестности приходит более или менее чёткая картина будущего.

Следовательно, второй вывод – **чем яснее и отчётливей мы представляем будущее состояние (состояние после изменения), тем меньше страха и дискомфорта мы испытываем.**

Под будущим состоянием, или состоянием после изменения можно понимать всё что угодно, от процесса работы после перестановки станка, до системных изменений после пере-

хода на новый вид продукции или новую технологию. Выводы применимы к любым изменениям в организации, даже самым мелким и самым крупным.

Далее мы вернёмся к этим выводам и рассмотрим, что можно сделать, чтобы исключить появление страха перед изменениями, или снизить его. Это очень важно, т.к. страх перед неизвестностью является основной причиной, препятствующей реализации быстрых и качественных изменений в организациях.

*Прошлый или неудачный опыт* является второй в рейтинге причин, вызывающих у человека дискомфорт перед изменениями. Как правило, прошлый и неудачный опыт является более скрытой причиной, т.к. негативные воспоминания о неудавшихся изменениях могут содержаться не в памяти человека, а в его подсознании.

Более того, негативный опыт может быть чужим. Это означает, что человек не пытается менять какую-то ситуацию, или совершать какое-либо улучшение, т.к. его родители, предки, друзья или коллеги имели неудачный опыт подобных изменений. С одной стороны, звучит немного глупо, но с другой стороны, таких случаев встречается достаточно много. Как правило, человек в таких случаях рационально не может объяснить, почему он не хочет или не может реализовать то или иное изменение. Его препятствия спрятаны глубоко в голове и избавиться от них полностью могут помочь только специальные психологические методики.

Наличие таких скрытых установок вполне объяснимо. Даже если просто оглянуться на недалёкую историю нашего государства можно понять, почему люди подсознательно избегают изменений. За последние несколько десятков лет мы видели перестройку, дефолт, несколько кризисов, то есть крупные изменения, которые не сулили людям ничего хорошего в ближайшей перспективе. Возможно, всё это были неизбежные и необходимые перемены, история покажет, но для большинства людей они оставили негативный осадок.

Таким образом, в подсознании многих людей закладывается негативная ассоциация, что изменения – это плохо. То же самое происходит, если вы наблюдаете любой негативный опыт.

*Например, в детстве вы с другом забежали в соседний двор и вас покусала собака. Вы испытали боль и неприятные ощущения и в голове сформировалась стойкая ассоциация – в соседний двор заходить нельзя, там опасно. Ассоциация может быть настолько сильной, что даже в зрелом возрасте, когда вы уже забыли об этом неприятном случае в детстве, зайдя в тот двор вы будете испытывать неловкость и дискомфорт.*

*То же самое, но в немного меньшей степени, будет, если бы собака покусала не вас, а друга. То же самое, но в ещё меньшей степени могло бы быть, если бы вы были впечатлены рассказом, о том, что кого-то покусала собака в этом дворе. Подумайте над этим.*

Аналогично формируется дискомфорт перед изменениями, когда у вас что-то не получилось, или вы были наказаны морально или материально за какое-то неудавшееся изменение. Вы больше не пожелаете его повторить. Более того, дискомфорт могут вызывать аналогичные изменения.

Разумеется, многое зависит от человека. Современное поколение обладает большей способностью и устойчивостью к изменениям. *Например, по статистике, послевоенное поколение в России меняло место работы или профессию в среднем не более одного раза. Другими словами, большинство людей трудились в определённой сфере или на определённом предприятии почти всю жизнь. В настоящее время более 20% россиян ежегодно меняет работу.* Не будем вдаваться в рассуждения о том, хорошо это или плохо. Эта статистика говорит о том, что люди всё меньше стали бояться изменений. Нам, как проводникам изменений это на руку. Всё-таки, перемена работы – это достаточно крупное изменение.

Подсознательное давление прошлого и негативного опыта с каждым годом уменьшается, точнее, человек становится менее восприимчив к нему. Тем не менее, в настоящее время такая проблема существует, и мы не можем ждать, пока пройдёт 2-3 поколения и люди будут полностью готовы к изменениям. Меняться надо уже сейчас. Проводить психологические тренинги

среди всех работников не целесообразно: слишком много тратится времени и денег. Как правило, такие мелочи, как неудачный опыт, не мешают жить, а изменения можно продавать разными способами. Поэтому на эту причину часто просто не обращают внимания.

Тем не менее, существуют достаточно популярные методы сплочения коллектива, например, верёвочный курс, где неуверенность перед изменениями так или иначе прорабатывается и снижается. Существуют целевые тренинги по управлению изменениями. Но, чтобы токарь с 30-и летним стажем дядя Вася избавился от дискомфорта перед изменениями, нужно нечто большее. Невозможно и нецелесообразно с экономической точки зрения, проработать на тренинге каждого работника. Особенно, если речь идёт о крупном предприятии. Поэтому, такое средство как специальные психологические курсы и тренинги как средство ускорения изменений мы рассматривать не будем. Пользуйтесь ими, но помните, что они будут более полезны для руководителей среднего звена.

Прошлый и неудачный опыт доставляет дискомфорт, когда человек сталкивается с необходимостью изменений. Мы мало что с ним можем поделать, однако мы можем выбирать людей, опираясь в изменениях на тех, у кого такого опыта и таких психологических преград меньше. Более подробно об этом будет рассказано далее. Работая с определённым коллективом достаточное время, руководитель всегда видит кто на что способен. Вы можете видеть, кто пассивен и сопротивляется любым изменениям, а кто активно принимает в них участие. Именно эти люди имеют наименьший негативный подсознательный опыт. Постоянно реализуя изменения, мы стараемся найти таких людей и поддержать их.

Мы привели две причины, вызывающие дискомфорт перед изменениями: страх неизвестности и прошлый негативный опыт. Разумеется, можно выделить десяток таких причин, которые будут являться причинами или следствиями друг друга. По мнению автора, это две наиболее крупные и распространённые причины. Если мы их осознаем и выработаем стратегию борьбы с ними, мы существенно продвинемся в скорости и качестве изменений. Стоит отметить, сто скрытая причина дискомфорта, чьим следствием являются две приведённые выше – это подсознательная угроза безопасности, срабатывание инстинкта самосохранения. Как страх перед неизвестным, так и негативный опыт призваны оградить человека от неприятного и плохого, призваны сохранить его. Всё это можно назвать проявлениями инстинкта самосохранения.

## Что делает человек, сталкиваясь с изменением?

Изменение для большинства людей – это не совсем приятное явление, которое доставляет дискомфорт и часто вызывает страх. Мы не рассматриваем вариант с волевыми руководителями, которые привыкли продвигать новые идеи и стараются всячески способствовать изменениям. Таких очень мало, но, надеюсь, вы станете таким в скором времени.

Приведём самые распространённые решения, которые принимает человек, сталкиваясь с изменением:

*Избежать*, если это возможно. Если возможно повлиять на предстоящее изменение, люди пытаются сделать так, чтобы оно произошло не у них (не на их участке, не в их зоне ответственности), не с ними (с другими ответственными и исполнителями) и т.д. **Если существует шанс или возможность избежать какого-либо изменения, то работник будет пытаться это сделать.** Отсюда можно сделать один из важных выводов: **если вы решаете что-то улучшить или изменить в своей зоне ответственности, то это решение должно быть окончательным, без возможности его избежать.** Каждый работник должен понять, что по-другому не будет, что изменение произойдёт даже если станет известно о конце света. Среди руководителей избегание часто проявляется в откладывании тех или иных решений, откладывании работы. В таких случаях руководитель не осознаёт всех преимуществ и необходимости изменений и выжидает пока, необходимость в изменении не исчезнет. Это один из распространённых способов избегания.

*Спротивляться*, если это возможно. Спротивление не означает прямой отказ от выполнения каких-либо работ. Избегание, описанное в предыдущем пункте, также есть разновидность сопротивления. Спротивление может проявляться, например, в затягивании сроков: выполнение работы медленнее, или выполнение только норматива, выполнение работы строго в соответствии с должностными инструкциями и т.д. Самое распространённое и эффективное средство сопротивления – это поиск и усугубление проблем. Любое изменение всегда влечёт за собой ряд проблем, которые должны быть решены в ходе его реализации. Кроме того, невозможно полностью смоделировать и спланировать изменение так, чтобы оно прошло гладко, невозможно продумать всех мелочей. Часто при реализации изменений сопротивляющиеся работники ищут причины остановить его и вернуться в первоначальное состояние. Они начинают искать проблемы, которые конечно находятся, а затем, преподносить их руководству.

*Например, вы начали менять планировку участка. У работников сразу же появились такие проблемы, как некуда подвозить заготовки, неудобно передвигаться для обслуживания оборудования, недостаточно освещения для контроля качества, что ведёт к браку и т.д. Все проблемы, разумеется мелкие и решаемые, если не надуманные. Однако, руководителю, у которого таких проблем может накапливаться по сотни в день, достаточно сложно на них реагировать. Самое простое решение – вернуть всё как было и не трогать больше.*

Вот ещё одна трудность изменений – сопротивление людей. Формы и причины сопротивления могут быть различными. Для руководителя важно постараться предотвратить их и выявить их на ранних стадиях изменения.

*Игнорировать* и следовать по течению. Казалось бы, нейтральная реакция. Однако, она также может содержать в себе некие формы скрытого сопротивления. Следуя по течению человек может принять ситуацию и осознать необходимость или необратимость изменения, а может не принять и искать пути возвращения к привычному комфортному состоянию. При отсутствии таких путей человек постепенно привыкает к изменению, и оно становится для него привычным и комфортным. Это самая безобидная форма реакции, но следует понимать, что она может перетечь и в избегание в сопротивление, если представится соответствующая возможность.

Из всех трёх вариантов реакции на изменение, наиболее сложно бороться с сопротивлением, которое как правило является скрытым. Материал настоящей книги поможет вам в борьбе, но вам придётся научиться распознавать сопротивления. Как тот или иной человек относится к тому или иному изменению не сложно понять, просто поговорив с ним, задав ему несколько вопросов. Однако, у руководителя, как правило, нет времени на беседу со всеми, кто участвует в изменении. Это слишком трудоёмко. Тем не менее, руководитель может распознать общее отношение и тенденции в отношении изменения.

Если в коллективе преобладает тенденция избегания, то это можно увидеть по тому, как работники перекладывают ответственность друг на друга, по фразам «это не моя работа», «начала надо решить этот вопрос», «я не могу ничего сделать без...», «если бы на соседнем участке был...», «это лучше сделает... (другой)», «пусть попробуют... (другие)» и т.п.

Как вы уже знаете, в таких случаях следует утвердить необратимость изменения, все должны понимать, что оно так или иначе произойдёт. Кроме того, следует распределить роли и ответственности, если это ещё не было сделано. В нашей стране, роли и ответственности обязательно надо закрепить распоряжением, чтобы ответственность была не виртуальной, а формальной.

*Например, один из способов исключить такое явление, как откладывание решения – привить себе и прививать своим подчинённым привычку делать первый практический шаг в течение 30 минут после принятия решения.*

*Как известно, если человек принимает какое-либо решение, но в течение ближайшего времени (по разным данным от часа до суток) не делает первого шага, то он не сделает этого шага никогда с вероятностью более 90%.*

*Таким образом, если вы провели совещание и приняли ряд важных решений, в первую очередь следует задать вопрос: «Что я сделаю прямо сейчас, чтобы реализовать решение?»*

*Это может быть просто звонок, поручение, письмо по электронной почте или другое не сложное действие. Однако, если вы сделали его незамедлительно, то вы уже начали реализовывать решение, вы сделали самый первый шаг. Это очень хорошая привычка, над которой я рекомендую вам подумать. Подумайте, как вы можете привить её себе и своим подчинённым? Представьте, как вы ускорите работу и упростите её, приобретя эту привычку? Постарайтесь осознать все её преимущества и донести их до своих работников.*

Если в коллективе преобладает тенденция к сопротивлению, это можно заметить по срыву сроков без веских причин, по отсутствию решения простых проблем: когда небольшая проблема может быть решена самим работникам при небольших усилиях, но она адресуется руководителю и прочим признакам. Не будем вдаваться в подробности, уверен, каждый руководитель, при желании, может определить признаки сопротивления в своём коллективе. Главное – прислушаться и присмотреться.

Ответная реакция со стороны руководителя будет зависеть от обнаруженных признаков. Например, руководитель может усилить контроль: интервалы контроля за выполнением работ при сопротивлении должны быть как можно чаще (в разумных пределах). Частые интервалы контроля позволяют быстрее выявлять мелкие проблемы, которых бывает достаточно при реализации даже не крупных изменений. Соответственно, появляется возможность, быстрее среагировать и решить проблему пока она не разрослась до нерешаемой. Руководитель может предупредить возникновение некоторых проблем: провести инструктаж в коллективе, наделив работников ответственностью за решение мелких проблем. Все должны однозначно понимать цель и конечный результат изменения. Предупреждая о возможных мелких проблемах следует обязательно почеркнуть ответственность работников за принятия ими решения. Они должны понять, что простые вещи они должны сделать сами, чтобы им потом работалось стабильнее и лучше. Работники должны понимать к кому они могут обратиться за помощью при реше-

нии той или иной проблемы, а также должны понимать, что к ним самим могут обратиться за помощью и они обязаны будут помочь для достижения общей цели. От качества проработки этих вопросов зависит степень сопротивления работников.

Другими словами, руководитель может понять, осознано ли то или иное изменение коллективом (или отдельным человеком), или нет. Осознать изменение означает представить конечный результат и себя в ситуации после изменения. Осознав изменение, человек принимает его и не сопротивляется, а часто наоборот – способствует ему. Осознать изменение трудно. Однако руководитель может помочь работникам осознать изменение: осознать его неизбежность, необходимость и полезность.

*«Любые «хорошие времена» – всегда результат вашего упорного труда и постоянной самоотдачи в прошлом. То, что вы делаете сегодня, – залог завтрашних результатов. Если хотите и завтра пожинать плоды, сейте семена каждый день! Если вы хоть на минуту ослабите концентрацию, то неизбежно начнете откатываться назад»*

*(Дональд Трамп)*

Большая трудность изменений заключается в том, что большинство изменений (и больших и малых) всё-таки возвращаются в первоначальное состояние. Это происходит из-за сопротивления, избегания и по многим иным причинам. Существует даже специальное определение – откат.

Во время работы руководителем на производстве я замечал, что количество возвратов по отношению к количеству улучшений часто приближалось к 100%, т.е. почти каждое улучшение «не приживалось». Люди, реализующие эти улучшения, не задумывались над причинами провалов, не делали выводов, а упорно пытались заставить улучшения работать. Но речь немного не об этом. Термин «откат» отлично показывает то, что происходит с любым улучшением без его стандартизации и без должного контроля за ним. При откате, как правило, ситуация не просто возвращается в первоначальное состояние, она немного ухудшается. Это происходит потому, что улучшение само по себе и так дестабилизирует улучшаемый процесс, а возврат в первоначальное состояние дестабилизирует его снова, внося новые ошибки, проблемы и неразбериху. В итоге теряется время на устранение ошибок и решение проблем, а ситуация ухудшается.

С течением времени человек привыкает работать определённым образом (в определённой последовательности, с определённым оборудованием и оснасткой и т.п.). Любое улучшение – это всегда выход из привычного, следовательно, комфортного для человека состояния, что доставляет ему определённые внутренние (психологические) неудобства. Дело даже не в том, что человек намеренно сопротивляется улучшению, выполняя работу по-старому (хотя встречаются и такие случаи). Попробуйте резко изменить какую-либо свою привычку: начать ходить другим маршрутом на работу, пить не кофе, а чай утром и т.д. Вы заметите, что, не задумавшись, по привычке вы совершаете те же действия, что и раньше: идёте старым маршрутом или насыпаете себе кофе. Если же вы вспомните о необходимости изменить привычку, внутри невольно появляется чувство дискомфорта.

Поэкспериментируйте, понаблюдайте за собой, и вы поймёте, как это на самом деле сложно. А представьте рабочего, который 20 лет выполнял одну и ту же операцию, как вдруг её улучшили и теперь ему необходимо выполнять её по-другому? Поэтому такое явление как откат в первую очередь вызвано сформированными за время работы человеческими привычками. Выполняя определённые действия просто по привычке, ваш мозг включает некий автопилот и не тратит энергию на обдумывание этих действий. Вы можете выполнять определённую работу на автомате и быть погружённым в свои мысли, далёкие от того, чем вы занимаетесь в настоящий момент.

Для предотвращения отката в первую очередь следует подумать и ответить на следующие вопросы:

что следует сделать, чтобы улучшение не вернулось в первоначальное состояние?

что нужно, чтобы улучшение работало без меня?

как сделать так, чтобы работник физически не смог выполнять работу по-старому?

Одним из возможных решений является перенос (демонтаж) электрических розеток, различных коммуникаций, укорачивание шлангов пневмосистем и т.д. Эти действия создают физические преграды для возврата в первоначальное (привычное) состояние, что часто является наиболее эффективным решением.

*Возвращаясь к одному из предыдущих примеров, это то же самое, как выстроить стену на старом привычном маршруте. Вы пошли на работу (на стоянку, к метро и т.д.) привычным маршрутом и обнаружили стену. Вы развернётесь и пойдёте новым путём без колебаний. Вам не придёт в голову ломать стену, или перелазить через неё. Это лучше, чем просто повесить табличку или оградительную ленточку, не так ли?*

То же самое происходит и с работниками. Если вы поставите их в неизбежные условия, у них не будет повода избегать и сопротивляться. Подумайте над этим.

*В своё время мне посчастливилось поработать с замечательными профессионалами – специалистами компании Leap Coaching (Великобритания). Мы совместно реализовывали проект Маяк на Автомобильном заводе автогиганта КАМАЗ. Это был нашумевший проект с миллиардным экономическим эффектом. Одна из задач проекта заключалась в перебалансировке работ на сборочном конвейере: выравнивании загрузки рабочих под новый такт. Я руководил группой и отвечал в том числе за эту часть работ. В ходе перераспределения работ (перебалансировки) мы изменили расположение операций на различных сборочных позициях (небольших участках конвейера). Грубо говоря, если работник выполнял определённую операцию на первой позиции, то теперь он выполняет её на третьей. Не буду вдаваться в подробности, т.к. описание этого примера и всех улучшений может занять весь объём настоящей книги. Суть заключается в том, что мы посягнули на привычки сотни рабочих. Мы достигли целей: выровняли загрузку и сократили огромное количество потерь. Однако, привычки рабочих долго не позволяли нам стабилизировать работу. Рабочие то и дело возвращались на свои старые рабочие места (на прежние позиции). Гениальное решение было предложено нашими иностранными коллегами. Т.к. большинство сборочных операций на конвейере выполнялось пневматическими гайковёртами, над конвейером проходил трубопровод с сжатым воздухом. К нему через пневмошланги подключались пневматические гайковёрты. Длина этих пневмошлангов могла достигать четырёхкратной длины рабочей позиции. То есть, работник со своим гайковёртом мог уходить на несколько позиций вперёд или назад по конвейеру. Мы укоротили пневмошланги так, чтобы рабочий никуда не смог уйти со своей позиции. Тем самым мы исключили физически любые иные варианты выполнения работы.*

В заключение, применяя изложенный выше материал к бизнесу, суверенностью можно утверждать следующее:

Изменения в бизнесе – это его нормальное состояние. Рынок постоянно меняется, меняются цены, поставщики, политика, технология, материалы... Меняется всё и все. Успешен тот, кто меняется быстро. Таким образом, любой успешной организации следует выработать механизмы быстрых и качественных изменений.

К условиям постоянных изменений должны приспосабливаться не только ТОП-менеджеры организаций, но и все работники. Способность компании меняться состоит из способности меняться каждого её звена (компании, цеха, участка, бригады). Вклад в способность меняться – вклад в будущее.

Руководителям организации недостаточно указать новый курс при изменениях, нужно налечь на вёсла и подтянуть паруса. То есть, следует самим меняться быстро и прививать соответствующие привычки работникам, формировать у работников правильные парадигмы, способствующие изменениям.

Меняться никто не хочет, но можно сделать процесс перемен более приятным и привычным. От руководителя зависит как будут реагировать его работники на изменения и, соответственно, как быстро и качественно оно реализуется.

Понимая, что движет работниками, руководитель может воздействовать на них, смягчая дискомфорт изменений, избавляя их от страха перед изменениями. Такая работа ведёт к ускорению процесса изменений.

## Немного о привычках и парадигмах

*«Наша суть отражается в наших действиях. Отсюда совершенство есть не действие, а привычка»*

*(Аристотель)*

Человек чувствует себя в безопасности, когда следует сформированным привычкам и парадигмам. Когда делает то, что привык, что понятно и не доставляет дискомфорта.

Когда мы занимаемся улучшением рабочих мест, мы всегда помним три основных момента, которые интересуют рабочего, без соблюдения которых он будет демотивирован и не вовлечётся в процесс улучшений. Это потребность в безопасности (работник должен чувствовать себя в безопасности на рабочем месте), равномерность загрузки (авралы и простои негативно сказываются как на производительности и качестве, так и на мотивации работника), отсутствие перегруза и перенапряжения (как физического, так и эмоционального).

Как вы видите, потребность в безопасности стоит на первом месте. Это подтверждает и знаменитая пирамида Маслоу, о которой вы наверняка слышали: одна из первостепенных потребностей человека – это потребность в безопасности. Изменения, которые реализуются в организации часто нарушают эту потребность работника. Точнее, работник думает, что она может нарушиться.

**Наша основная задача, как проводников изменений, заключается в том, чтобы работник полностью был уверен в своей безопасности.** Это не так просто, как звучит, однако реализуемо. Работник не должен испытывать страха перед неизвестностью, негативный опыт изменений должен быть заменён на положительный опыт удачных изменений и т.д. Человек чувствует себя в безопасности, когда следует сформированным привычкам и парадигмам. Но мы не можем развиваться, не меняя привычки и парадигмы.

**Изменения в организации – это изменения в привычках и парадигмах работников.** Поэтому изменение привычек и парадигм обязательно должно происходить плавно и без нарушения потребности в безопасности у тех, кто участвует в изменениях. Мы ещё не раз вернёмся к этому вопросу и рассмотрим, как лучше это можно реализовать.

Плавные изменения всегда начинаются с небольших и незначительных изменений, которые недалеко или ненадолго выводят работника из зоны комфорта. Небольшие изменения вызывают дискомфорт, но не вызывают стресс и сопротивление, как если бы вы начали реализовывать крупные изменения. Для подготовки персонала и расширения зоны комфорта руководителя часто практикуют регулярные, но небольшие изменения. Назовём их ритуалом ежедневных (если хотите, ежедневных) изменений.

*Например, в офисе вы можете переставлять более рационально мебель или пересаживать сотрудников. На производстве можно вносить небольшие изменения в организацию рабочих мест, изменяя способы хранения инструмента и комплектующих, вводя небольшие новшества, такие, как новую визуализацию и т.п.*

Такие небольшие, но регулярные изменения со временем должны стать обычным делом: ритуалом. Каждый работник должен понимать, что, например, еженедельно происходит по одному небольшому улучшению. Работник может сам его предложить и реализовать, или может реализовать предложение руководителя. Период в неделю является достаточно оптимальным для небольших изменений, поэтому мы взяли его. Наиболее продвинутые коллективы могут практиковать ежедневный ритуал изменений. Решать вам. Выполняя описанный еженедельный ритуал, коллектив приспосабливается к постоянным изменениям, тем самым избавляясь от страха перед ними. Со временем небольшие изменения можно увеличивать или чередовать с более или менее крупными, тем самым расширяя зону комфорта коллектива.

Сделаем небольшое отступление и вспомним что такое привычка и парадигма. Вы можете не раз встретить эти два понятия в настоящей книге. Успешному руководителю, реализующему изменения необходимо формировать и правильные привычки, и правильные парадигмы в коллективе.

Парадигма – это призма, через которую человек смотрит на окружающий мир (Р. Кови). По-другому, это некий набор взглядов и установок человека, формирующий его мышление.

*Примером, наверное, самой знаменитой парадигмы средневековья, можно назвать строение солнечной системы: все люди были уверены, что солнце вращается вокруг земли. Чтобы преодолеть эту парадигму погибло немало людей, в том числе и великих учёных.*

*В настоящее время общая парадигма в области изучения космоса гласит, что солнце, планеты и спутники появились в результате концентрации космической пыли. Возможно через пару десятков лет эту парадигму заменит одна из других существующих теорий, и мы наши внуки будут уже изучать в учебниках совершенно другие парадигмы.*

Приведённые примеры отражают достаточно крупные и глобальные парадигмы, присутствующие миллионам людей. Абсолютно аналогично существуют парадигмы, распространённые среди более узкого круга людей. Например, среди работников одного предприятия, одной отрасли или одной профессии.

*В течение всей своей трудовой деятельности я встречал забавный пример одной парадигмы, которую можно назвать «у нас уникальная специфика производства и особенные процессы». Парадигма подразумевает, что к определённому производству должно быть сформировано особенное отношение, оно не похоже ни на что другое, к нему нельзя применять общие подходы управления и общие методы преобразования (например, методы lean). В начале я встретил эту парадигму, когда работал на Литейном заводе. Некоторое время я сам верил в неё, т.е. являлся её носителем. Затем, расширяя свой профессиональный опыт, я встречал абсолютно такую же парадигму на предприятиях радиоэлектроники, пищевой и нефтегазодобывающей промышленности. Проще говоря, практически все производства являлись носителями этой парадигмы, т.е. считают себя особенными. Разумеется, в любом процессе есть свои нюансы, ведомые лишь посвящённым, тем, кто непосредственно участвует в нём. Однако улучшить можно всё и методы lean применимы всюду. Впоследствии, когда приходил на различные металлургические предприятия, руководители, зная о моём опыте работы в их сфере, говорили следующее: «ты должен понимать нашу специфику» или «хорошо, что ты понимаешь нашу уникальность». Я конечно же кивал, но уже понимал, что никакой уникальности на самом деле нет. Это всего лишь парадигма, которая позволяет чувствовать себя особенным и избегать различного рода воздействий, в том числе и изменений к лучшему.*

Применительно к работе, парадигмы мышления проявляются в мелком масштабе, за борьбу с ними никого не сжигают на костре, однако преодолевать устоявшееся мышление до сих пор является достаточно сложной задачей.

Работники могут быть абсолютно уверены, что их способ и приёмы работы являются оптимальными (если не идеальными), потому что «они так работают десятки лет», «так было всегда», «ничто не заменит старый добрый молоток» и т.д.

Неудачный опыт, как правило, порождает такие парадигмы как «мы это уже, пробовали ...», «ничего не выйдет», «здесь нечего улучшать» или «здесь давно всё оптимизировано» и т.д. Страх перед изменениями выражается в таких парадигмах, как «мы уже пробовали, ничего не получится», «лучше не трогать, а вдруг ...» и т.д.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.