

Как продать свои идеи, или - почему проваливаются корпоративные преобразования?

*«Нет ничего труднее и опаснее,
чем руководить внедрением нового порядка.
У каждого новшества будут явные враги,
которым хорошо жилось по-старому
и вялые сторонники, которые не уверены,
хорошо ли им будет жить по-новому»
Николо Макиавелли*

Описание проблемы:

Многие руководители сталкиваются с тем, что те изменения в бизнесе, которые им кажутся своевременными и необходимыми, не удаётся внедрить, что приводит к достаточно неприятным последствиям.

Давайте представим, что:

Ваши идеи изначально правильны (рассматривать другой вариант просто не имеет смысла);

Ваша компания не находится в ситуации острого кризиса (в кризисных ситуациях работают иные правила);

Вам в принципе важно сознательное участие сотрудников в процессе преобразований (я бы не настаивал на обязательном применении нижеописанных технологий при обсуждении требований к покраске забора с бригадой строителей).

Итак, Вы приходите с собственной идеей, которая была Вами выстрадана, осмысленна, проверена и Вас просто распирает от осознания радужных перспектив, которые с высоты Вашего полёта открываются перед компанией. Естественно, что Вы ожидаете аналогичных эмоций от своих сотрудников (коллег, партнёров, руководителей)....

Вы можете столкнуться с двумя основными сценариями:

- **Открытое сопротивление:** предложение что – либо поменять встречает настолько бурную отрицательную реакцию потенциальных «поделщиков», что испуганный инноватор вынужден отказаться от своей гениальной идеи (данный вариант, как ни странно, имеет свою положительную сторону, так как не приводит к иллюзиям и сопутствующим тратам корпоративных ресурсов). Правда, идя «на поводу» у своих сотрудников, руководитель теряет авторитет, да и бизнес не развивается, что приводит уже к следующему уровню проблем. В некоторых случаях достаточно авторитарный лидер просто «разгоняет» строптивую команду и набирает новых сотрудников, с которыми и пытается реализовать идею. Но даже в случае успешной реализации, в момент следующей инновации, такой лидер опять столкнётся с сопротивлением команды. Можно, конечно, всех снова разогнать, но такой способ работы с человеческим потенциалом компании малорентабелен, так как приводит к затратам на набор и обучение персонала, вызывает недовольство клиентов, да и репутация компании как работодателя страдает существенно.

- **Кажущееся согласие:** предложенное новшество встречается достаточно спокойно, в стиле «ну – ну, посмотрим», что руководитель ошибочно считает согласием и наивно полагает, что недостающий энтузиазм появится несколько позже. На самом деле «осчастливленные» сотрудники вовсе не собираются ничего преобразовывать и начинают саботировать новый проект в процессе реализации. Для этого достаточно просто подойти к вопросу формально и ждать, пока преобразования «забуксуют», после чего вместе со всеми разводиться руками и сожалеть о том, что такая хорошая идея провалилась. Если же даже проект и будет формально завершён, то в нём будут отсутствовать те важные детали, наличие которых, и могло сделать инновацию оправданной. Такой сценарий приводит к серьёзным финансовым потерям, так как компания несёт расходы на реализацию проекта, но не получает реальных результатов. Опять – таки, в бизнесе не происходит необходимых изменений, что приведёт к снижению конкурентоспособности.

Как результат-руководитель горько обижается (или злится) на своих сотрудников, которых обвиняет в лени, неблагодарности, косности и множестве других «смертных грехов».

Любые попытки руководителя внести изменения в деятельность компании будут успешны только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам будет уделено столько же внимания, как и самой специфике изменений. Процесс изменений неизбежно связан с эмоциями участников, но инициаторы ошибочно полагают, что основную сложность представляет решение чисто «технических» вопросов, главное – объяснить, что и как делать и предоставить необходимые ресурсы. **Мало кто из руководителей понимает, что основные усилия надо прикладывать не к «продавливанию» конкретной программы преобразований в момент, когда осенило, а к тому, чтобы заблаговременно внедрить в компанию понимание необходимости постоянной опережающей адаптации к требованиям рынка. В этом случае к любому преобразованию изначально будут относиться гораздо лояльнее.** Процесс преобразований должен проходить непрерывно и являться частью повседневной деятельности Ваших сотрудников.

В чём причина?

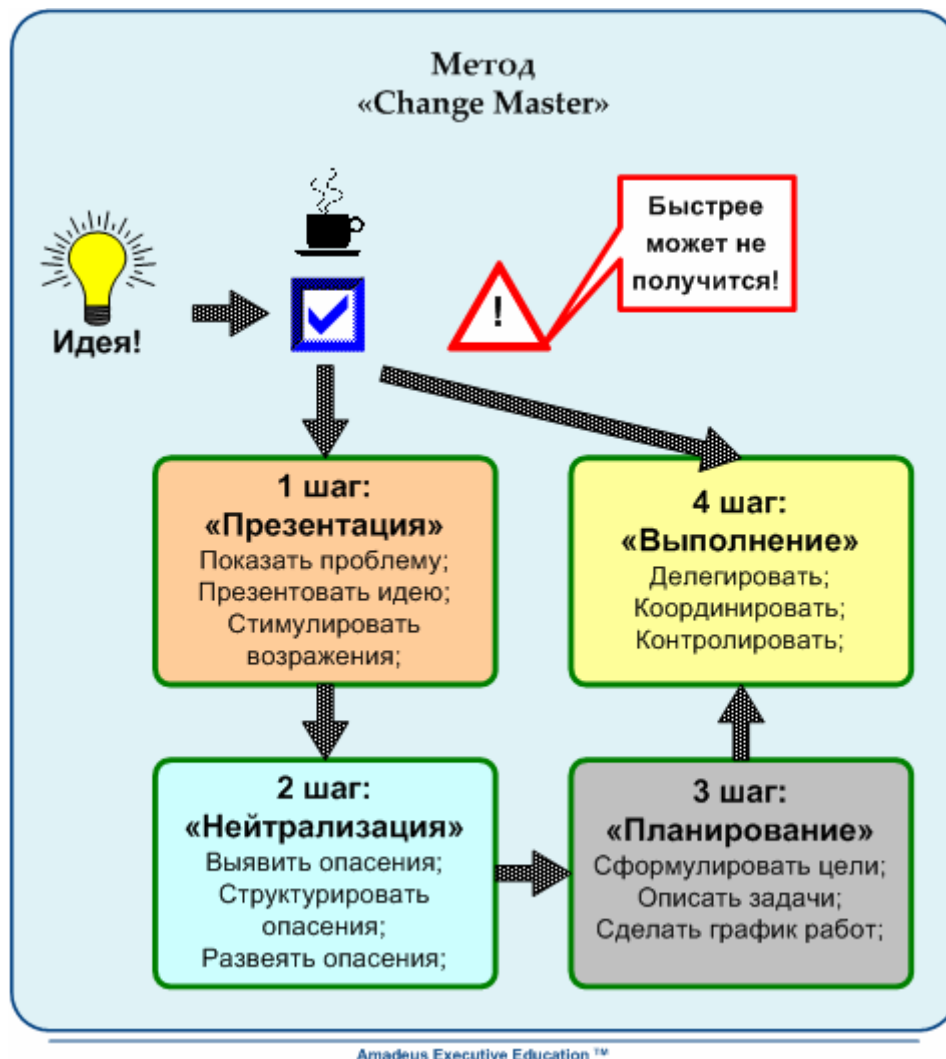
Подавляющему большинству нормальных людей присуще стремление сохранить ту ситуацию, которая им представляется нормальной, и экономить свои ресурсы. Этот наследственный «экономайзер» формировался веками, так как всё развитие человеческой цивилизации протекало в условиях хронической нехватки основных ресурсов, некоторые излишки стали появляться в 19 веке в связи с развитием технологий. Но что такое 200 лет на фоне истории человечества? Те, кто попусту суетился, проигрывали естественный отбор, выжили разумно – ленивые. Образно говоря, если Ваши сотрудники ещё не разбежались, то и их устраивает та комбинация плюсов и минусов, которая имеет место в Вашей компании. Человеку же издавна свойственно воспринимать всё новое как потенциально опасное: старая ситуация является комфортной в силу своей привычности, человек к ней

приспособился, изучил все правила и максимизирует свою прибыль путём снижения издержек на адаптацию. Всякая же новая ситуация опасна, так как нет гарантии, что человек сумеет в ней быть успешным. И вдруг спокойствие нарушается, появляется руководитель с гениальной идеей: новый товар, новая программа, новые правила – список продолжите сами. Всё, что первым делом понимают Ваши сотрудники: теперь придётся напрягаться и опять приспособливаться! Ну, и Вы всерьёз полагаете, что «оно им надо»? Эта реакция у большинства людей генетически «записана» на подкорку в виде устойчивого динамического стереотипа и, следовательно, является автоматической. Интересно то, что на словах многие достаточно адекватны, чтобы декларировать необходимость изменений, но как только доходит до дела... Кроме того, те, кто хочет изменений, обычно представляют их не так, как счастливый автор новой идеи, что ещё больше усугубляет сопротивление.

Как действовать?

Как ни странно, но при внедрении инноваций лучше всего оправдывается поговорка «Кривой дорожкой ближе к цели»

Это правило может проиллюстрировать следующая схема:



Шаг №1: Продать проблему: Прежде чем презентовать свою изначально гениальную и выстраданную идею, следует «продать» слушателям (коллегам, руководителям, партнёрам, подчинённым) настоятельную потребность что-либо менять в принципе. Вместо выбора «менять или не менять» показать выбор «меняемся или умираем»! Таким образом, мы с самого начала формируем единый взгляд на проблему и её последствия для компании и лично для каждого. После этого уже можно обсуждать, как выходить из ситуации, для чего и презентовать идею. Поскольку Ваше предложение неизбежно встретит возражения по содержанию, то Вам надо стимулировать критику (возражения). Идея выглядит странно, но аудитории надо дать возможность «сравнить пар» и поговорить о том, что им кажется важным. Единственная задача - держать обсуждение в рамках повестки дня, иначе есть шанс исчерпать регламент и ничего не решить.

Шаг №2: Продать возможность: Сопротивление всегда вызвано осознанными или неосознанными опасениями быть «неуспешным». На этом этапе следует направить усилия группы на формализацию и оценку возможных угроз для проекта. После того, как все угрозы получили название и оценку, следует показать, как реализация Вашего проекта учитывает эти вероятные угрозы. Неплохо, если Вы можете вовлечь слушателей в этот процесс: они гораздо охотнее согласятся со своими выводами, чем

с Вашими. Стандартная ошибка: пытаться развеивать неструктурированные участниками обсуждения угрозы.

Шаг №3: Продать будущее: Теперь, когда уже никто ничего не боится, можно вместе рисовать картину будущего успеха, а точнее - перевести эмоции в цели и провести процесс планирования, создав рабочий график проекта.

Шаг №4: Продать сотрудничество: Можно приступать к оперативному управлению, распределяя рабочие задания. Группа мотивирована на активное участие в проекте, что гарантирует полноценное и осознанное выполнение всех работ, а также проявление конструктивной инициативы в рамках проекта.

Важные особенности:

Описанный процесс может показаться слишком долгим, ведь кажется, что намного быстрее сразу перейти к делу, чем заниматься «философскими разглагольствованиями». Действительно, перейти к делу можно и быстрее, но в процессе реализации Вы неизбежно столкнётесь с одним из двух сценариев корпоративного сопротивления. В конечном итоге быстрее и лучше точно не получится. Предложенный подход не обязательно должен применяться одновременно, он вполне может быть разбит на этапы и реализован в рамках соответствующих корпоративных процедур: отчётов, рабочих совещаний, собраний акционеров, заседаний совета директоров.

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман