

# Законы перемен. Модель Коттера

## Почему эколекции не работают

Обращали ли вы внимание на то, что, несмотря на горячее желание достичь цели, мы как будто одновременно давим на газ и на тормоз? Мы как будто специально не делаем того, что хотим. При том, что мы точно хотим достичь того, о чём мечтаем.

Тоже самое происходит и с людьми в организации. И с организацией в целом. Многие понимают, что становиться экологичнее очень важно. Более того, в большинстве случаев люди знают, что нужно сделать, чтобы эта цель была достигнута.

В современном мире (и в частности в работе) существует два типа вызовов: **технический и адаптивный**.

**Технические вызовы** – не обязательно простые и однозначные. Для решения технических вызовов нам нужны устойчивые и отработанные навыки (уметь сортировать отходы). Технические навыки могут быть сложными, но основная их особенность в том, что они могут быть отработаны. Нет ничего проще решения проблемы техническим методом, если оно работает. Например, наладить раздельный сбор отходов.

Для кого-то начать экологичный образ жизни – это техническая проблема, но для большинства людей она адаптивная.

**Адаптивные вызовы** — это вызовы, для ответа на которые мы сами должны измениться. Мы должны начать думать по-другому, т.е. научиться по-новому воспринимать действительность.

Основная ошибка – отвечать техническими навыками на адаптивные вызовы. Когда речь идёт об экологизации компании, большинство вызовов являются именно адаптивными, а не техническими.

Именно поэтому обычные лекции на экологическую тему не работают – да, они повышают осведомлённость людей о проблеме. Но не меняют поведение.

Чтобы решать экологические проблемы, нужно искать адаптивные выходы и инструменты, то есть работать со внутренними убеждениями людей и их привычками, создавать среду, в которой люди будут вести себя экологично.

## **Культура организации**

Чтобы сотрудники становились экологичными, для этого необходима особая среда. Эта среда называется организационная культура.

Во многих российских компаниях под корпоративной культурой понимается обязанность сотрудников соблюдать установленный распорядок рабочего дня, придерживаться принятой иерархии отношений и принимать участие в общественной жизни организации, главным образом в коллективных праздниках.

На самом деле понятие организационной культуры гораздо шире и включает в себя ценности, правила и традиции, на которых основывается работа организации и взаимодействие между ее работниками. Это модель поведения внутри организации, единая для всех членов коллектива, общая философия, определяющая направление развития.

Организационная культура – это как рассол, в котором находятся все сотрудники. При этом каждый пропитывается этим «рассолом», но и отдаёт что-то своё.

Чтобы организация была по-настоящему экологичной, важно не только менять мышление и привычки людей, но и «озеленять» культуру. Поговорим о том, как это делается.

## **Управление изменениями. Создание экологической культуры в организации**

Чтобы стать по-настоящему экологичным, нужна системная работа по управлению изменениями.

Устойчивое развитие – это не технологический вызов, а адаптивный. Необходимо менять мышление людей.

Существует много моделей управления изменениями. Предлагаем вам использовать 8 шагов Коттера.

В ходе своих наблюдений за развитием компаний, Джон Коттер пришёл к выводу, что лишь 30% изменений завершаются успехом. Он изучил примеры успешных трансформаций и обнаружил две существенные закономерности:

1. Перемены результативны тогда, когда они осуществляются в несколько этапов, разумно расходя энергию и энтузиазм сотрудников, необходимые для преодоления сил инерции.
2. Процесс перемен идет с успехом лишь при наличии высококлассных лидеров, поскольку одного хорошего администрирования совершенно недостаточно.

Именно эти принципы и легли в основу 8-ми ступенчатой модели управления изменениями Коттера. Посмотрим, как применить эту систему для экологизации компании. А ещё увидим, на каких этапах ваша роль как агентов зелёных перемен особенно важна.

- Шаг №1. Создать атмосферу безотлагательности действий

Здесь важно опираться на внутреннюю стратегию вашей организации (экологическую или стратегию устойчивого развития). Пока законы в России не обязывают нас экологизироваться, но - если организация сама на самом высоком уровне заявляет о таких намерениях – это сигнал к действию.

- Шаг №2. Сформировать влиятельные команды реформаторов

Это как раз про вас. Чтобы продвигать изменения, важно искать и развивать своих «зелёных» агентов. Просите у руководства ресурсы на проведение мероприятий и реализации проектов, предлагайте идеи экомерча, ищите дополнительные возможности для освоения необходимых навыков.

Вы - именно та сила, которая готова реализовывать проекты в области устойчивого развития и вовлекать всё больше людей в «зелёную» повестку. Общайтесь, находите сторонников, создавайте свои команды.

А дальше начинает работать закон автосинхронизации – 5% сторонников идеи делают изменения неизбежными.

- Шаг №3. Создать видение

Не двигайтесь по проторенным тропам. Если экологическая акция – то обязательно субботник. Вовсе нет. Тщательно осмыслите стратегию вашей компании, какие цели устойчивого развития ей близки. Проявите креатив и создавайте видение своей деятельности в ключе этих целей. Например, сельскохозяйственный ВУЗ одной из целей видит цель №2 «Ликвидация голода»: придумайте интересное мероприятие, связанное с рецептами из остатков пищи или помощи нуждающимся.

Устройте мозговой штурм, подумайте про что вы и как ваши ценности можно переложить в работу агента зелёных перемен, генерируйте идеи, составляйте планы.

- Шаг №4. Пропагандировать новое видение

Это – ключевая ваша задача. Важно, чтобы окружающие знали, что в вашей организации «зелёные» ценности занимают важное место. А ещё знали, что каждый из них может сделать для сохранения природы. Помните, что простые эколекции не работают. Используйте другие форматы. Не забывайте про доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения.

Вам потребуются экологическая компетенция и внимательность к деталям. Например, что, если кому-нибудь в голову придёт для создания праздничного настроения развесивать или запускать в небо воздушные шары? А ещё разливать сок по бумажным стаканчикам? Экологическая грамотность людей растёт. Пара таких промахов – и вам перестанут верить.

- Шаг №5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь

Важно, чтобы каждый человек точно понимал, что ему делать, чтобы быть экологичным. Например, в супермаркете сейчас мы видим кассиров которые спрашивают: «Вам пакет нужен?» – это антиприимер. А пример – кассиры в «Буше». Они точно знают, что делать, чтобы беречь природу. Это вшито в ценности компании и бизнес-процессы.

Помогайте окружающим прививать экопривычки, станьте лучшим знатоком раздельного сбора вашей организации, рассказывайте новичкам о том, как экономить бумагу или куда собирать макулатуру. Обратитесь к экологу организации с инициативой стать его общественным помощником и следить за экологическими нарушениями.

- Шаг №6. Маленькие победы

Ничто не мотивирует лучше, чем успех. Формирование культуры устойчивого развития может потребовать нескольких месяцев и даже лет, поэтому важно отмечать даже маленькие успехи. Без этого людей будут одолевать негативные мысли. Если кто-то занимался экологическим активизмом или социальным волонтёрством, лучше других знает – это опасное с точки зрения выгорания занятие. «Мир не спаси», «Всем не поможешь» и т.д. Будьте внимательны к помощникам и поддерживайте их даже в мелочах. Это важно.

Создавайте специальные публикации о достижениях, рассказывайте людям о том, сколько удалось спасти деревьев или ёжиков. Попросите руководство выделять определённый бюджет на экомерч для награждения. Организовывайте небольшие экопраздники и эковечеринки, чтобы отпраздновать.

- Шаг №7. Закрепить достижения и расширить преобразования

Ключевая задача этапа: перевести изменения в навык. Если на втором этапе экологическое обучение проводилось исключительно для вас, агентов изменений, то сейчас пора переносить его на всю организацию.

И здесь вы как раз и начинаете системно проявлять себя как внутренние тренеры. Экологические тренинги целесообразно совмещать с диагностикой (например, небольшими тестами, опросами). Так легче понять, насколько меняется привычное поведение и установки людей.

Кстати, геймификация прекрасно подойдёт для мониторинга прогресса. Такой подход использует IKEA в своём приложении для формирования экопривычек.

Помните: если в вашей организации планомерно возвращается культура устойчивого развития и ценность ответственности и осознанности, то каждый человек будет переносить её в семью. В последствии, это повлияет на всё общество.

- Шаг №8. Фиксация изменений в организационной культуре и внутренних процессах

Ключевая задача этапа: определить понятные и крепкие процедуры. Начните со своего основного занятия: проанализируйте, какое воздействие оказывает каждое ваше действие на природу и что можно было бы оптимизировать. Распишите весь свой день и подберите экологичные альтернативы или практики к этим действиям. Обсудите с командой, а потом и с руководством, что из этих «зелёных» инициатив можно было бы перевести в систему и закрепить документами.

Цель в том, чтобы постепенно таких экоинструкций становилось больше. Тогда люди будут знать, что действовать экологично принято на уровне компании.

Оформмите визуальные материалы, создайте методички и инструкции, организуйте информационные рассылки и делайте это непрерывно и системно. Здесь в пример можно привести компанию Оптиком: их информационные материалы и проекты сотрудничества с клиентами.

Без системной и глубокой трансформации организационной культуры, устойчивое развитие останется лишь Карго-культом.

### Карго-культ

Во время кампании против Японской Империи американская армия стала строить свои военные базы в Тихом Океане недалеко от Австралии. В целях обеспечения солдат, на острова с воздуха поступало несметное количество техники, одежды, провизии и оружия

Вид загадочных самолётов и парашютов завораживал аборигенов. Они сочли это посланием богов — дарами свыше.

Иноземные люди светили в небо искусственными огнями, размечали на земле длинные и широкие полосы, переговаривались с неведомыми устройствами, носили на голове странные шлемы, выстраивались в шеренги и вышагивали стройными рядами... Все эти действия привлекали гигантских железных птиц, которые приносили чудесные подарки.

Островитяне принялись копировать «обряды» солдат, моряков и лётчиков. Из дерева и соломы они сооружали копии грузовых самолётов в натуральную величину. Из подручных материалов, они строили диспетчерские вышки и маяки, натягивая между ними провода-лианы. Они вырубали лес и расчищали взлётные полосы, зажигая вдоль них факелы или костры, имитируя тем самым посадочные огни. Из половинок кокоса они мастерили наушники, а из бамбука — микрофоны и радио. Аборигены регулярно проводили подобие строевых учений и военных маршей, размахивая импровизированными ружьями и раскрашивая свои тёмные тела под военную форму с погонами, орденами и медалями.

Все эти потешные действия проводились с одной единственной целью — приманить божественные самолёты и корабли, полные сокровищ.

Война закончилась... Воздушные базы были заброшены, американцы удалились восвояси, а небесный груз больше не прибывал. Но племена продолжали круглые сутки нести дежурство вдоль «взлётно-посадочных» полос и жечь факелы на соломенных «диспетчерских вышках».