

Н.В. Медведева

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «СГУ имени Н.Г. Чернышевского»

Институт дополнительного профессионального образования

Учебное пособие

Н.В. Медведева

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Для студентов, обучающихся по основной образовательной программе
по направлению подготовки – Менеджмент

Саратов,
2016

УДК 65.016
ББК 65.290-2

Н.В. Медведева.

Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Саратов: СГУ, 2016. – 119 с.

Учебное пособие содержит материалы, необходимые для изучения дисциплины «Управление изменениями в организации» студентами, обучающимися по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки – Менеджмент. В пособие входят конспект лекций, задания для выполнения на семинарских и практических занятиях, вопросы для самостоятельной подготовки, перечень рекомендуемых источников информации.

*Рекомендуется к печати
кафедрой менеджмента в образовании ИДПО СГУ*

Рецензент: - доктор экономических наук, профессор Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского О.А. Мызрова

УДК 65.016
ББК 65.290-2

© Н.В. Медведева,
ИДПО СГУ

Введение

Целями освоения дисциплины «Управление изменениями в организации» является формирование представления о закономерных свойствах перемен в организациях как естественных целостностях, формирует знания и ключевые навыки в выборе подходов к управлению изменениями, развивает способность различать напряженные ситуации в организациях, открывает возможности использования успешного опыта решения проблем развивающихся изменений. Курс ориентирован на выработку осознания значения и сложности проблем изменений в организациях и управления ими ради развития компаний.

Учебная дисциплина «Управление изменениями в организации» входит в блок базовых дисциплин основной образовательной программы, наряду с такими дисциплинами цикла, как «Теория менеджмента», «Финансовый менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление качеством» она обеспечивает формирование профессиональных компетенций.

В результате изучения данного учебного пособия читатели должны:

- ◆ получить представление о том, как можно использовать модели организационных изменений на практике;
- ◆ научиться проводить анализ для подготовки и управления необходимыми изменениями в организации;
- ◆ освоить инструменты и методы внедрения организационных изменений;
- ◆ понимать поведение сотрудников организации в период проводимых изменений.

Учебное пособие состоит из четырех частей. В первой части учебного пособия представлены основные толкования понятия «организационные изменения» и смежных терминов, определены признаки и свойства изменений в организации, определена их роль и значение в развитии организации.

Во второй части рассматриваются модели жизненного цикла организации и организационные патологии, которые встречаются в современных условиях, рассматриваются основные типы организационных изменений, представлены наиболее известные модели организационных изменений, доказавшие свою жизнеспособность и эффективность на практике.

Третья часть учебного пособия посвящена изучению поведения персонала организации, находящейся в различных стадиях изменений, причин сопротивления изменениям, а также методам преодоления такого сопротивления.

В заключительной части рассматриваются инструменты проведения организационных изменений, основанные на известных пяти моделях организационных преобразований, а также обсуждается роль и способы построения самообучающейся организации, как одного из механизмов снижения рисков организационных изменений.

1. Роль и сущность изменений в современной организации

1.1. Характеристики и классификация изменений

Изменение обозначает перемены любого рода, происходящие в течение некоторого времени в социальных общностях, группах, институтах, организациях и обществах в их взаимоотношениях друг с другом, а также с индивидами. Р. Дафт считал, что «Организационные изменения определяются как освоение организацией новых идей или моделей поведения».

Носителями, инициаторами, реализаторами организационных изменений являются люди этой организации, или люди, имеющие влияние на организацию (субъекты органов государственной, муниципальной власти, собственники, партнеры, потребители, конкуренты и т.д.). Как правило, происходящие изменения в организации затрагивают три основных компонента в деятельности человека: новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы.

Тройственность изменения:

новая информация и знание



новое поведение и практика



новые ценности и нормы



Сложность изменения

Изменения в любой организации производится с целью улучшения условий для деятельности сотрудников и для улучшения удовлетворенности потребителей ее «продукции» (услуга, продукт, имидж...), т.е. принимается во внимание изменяющийся внутренний и внешний контекст. Это сложный процесс. «Восемь основных уроков новой парадигмы изменения» Майкла Фуллана, разработанные в его книге «Силы изменения», обеспечивают некоторые стратегии преодоления этой сложности. Эти уроки заключаются в следующем:

Урок первый: Вы не можете предписывать «Что делать» (Чем более сложное изменение, тем меньше вы можете это сделать).

Урок второй: Изменение – это неповторимое путешествие (Изменение - нелинейно, неопределенно, вы никогда не можете знать точно, к чему оно приведет).

Урок третий: Проблемы – наши друзья (Проблемы неизбежны и мы не можем обойтись без их изучения).

Урок четвертый: Видение и стратегический план приходят позже (Предварительное видение и планирование вслепую).

Урок пятый: Индивидуализм и коллективизм имеют равное значение (Не существуют единоличных решений, изолированных от групповой идеи).

Урок шестой: Ни централизация, ни децентрализация не работают (Необходимы как нисходящие, так и восходящие стратегии).

Урок седьмой: Связь с широкой внешней средой является критической для успеха (Лучшие организации изучают внешнюю среду также хорошо, как и внутреннюю).

Урок восьмой: Каждый человек является проводником изменения (Изменение слишком важно, чтобы быть уделом только экспертов, персональный настрой и мастерство – обязательные компоненты).

Майкл Фуллан предложил, что существует общий формат, лежащий в основе уроков. Он включает:

- быть способным работать с полярными противоположностями;
- добиваться изменения, одновременно позволяя самообучаться быть открытыми;
- быть готовым работать в ситуации неопределенности;
- видеть проблемы и пути креативных решений;
- иметь общее видение, но оно не должно закрывать обзор;

- ценить и индивидуалов и группу;
- внедрять силы централизации и децентрализации;
- быть сплоченными внутри, но ориентированными во внешней среде;
- ценить персональные изменения как путь к системным изменениям;
- осознавать природу изменений и процесса изменения.

Руководитель, инициирующий изменения в организации должен исходить из следующих предположений:

1. Не допускайте, что ваша версия того, каким должно быть изменение - это то, что должно быть осуществлено.

2. Допустите, что любое значимое новшество, если оно должно привести к изменению, требует индивидуальных разработок для выполнения своего собственного назначения.

3. Допускайте, что конфликт и несогласия являются не только неизбежными, но фундаментальные для успешного изменения.

4. Допускайте, что людей нужно заставлять изменяться (даже в направлениях, которые они хотят). Но, это будет эффективным только при условиях, что им позволено реагировать, формировать собственную позицию, взаимодействовать с другими реализаторами, получать техническую помощь и т.п.

5. Допускайте, что эффективное изменение требует времени; от трех до пяти лет для специфических новшеств, более пяти лет для институциональной реформы.

6. Мы не должны допускать, что причиной недостатка реализации стал полный отказ всех ценностей, содержащихся в изменении, или жесткое сопротивление всему изменению. Есть множество возможных причин: ценностное неприятие, неадекватные ресурсы для поддержки реализации и недостаточное время.

7. Мы не должны ожидать, что все или хотя бы большинство людей или групп готовы изменяться. Прогресс происходит тогда, когда мы принимаем меры по увеличению вовлеченных людей. Наши достижения должны превышать наши представления... но не до такой крайности, когда мы разбиваем наше лицо.

8. Допускайте, что Вам нужен план, основанный на вышеуказанных предположениях.

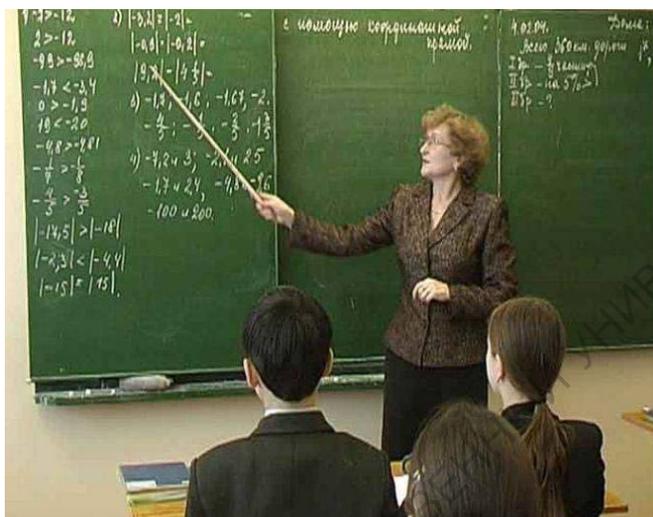
9. Допускайте, что никакой объем знаний никогда не сделает полностью ясной, какие действия могут потребоваться.

10. Мы должны принять, что изменение организационной культуры является действенным фактором, без которого не реализуется ни одно новшество.

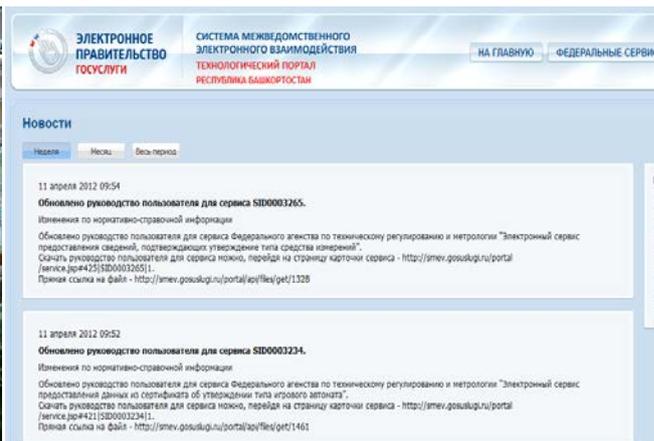
1.2. Классификация организационных изменений

Типы организационных изменений. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой организации есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для достижения максимально мощного изменения результатов организации.

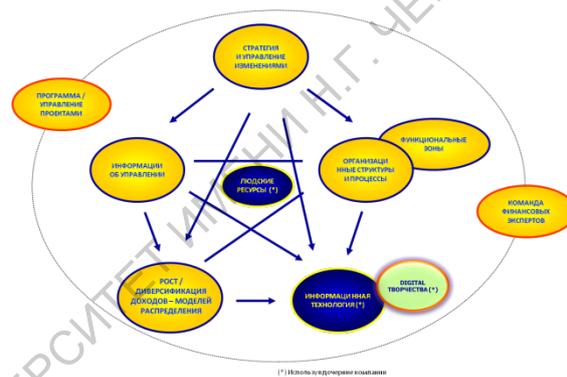
Изменения в технологии - это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы.



Изменения в товарах и услугах имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары и услуги могут представлять собой усовершенствованный старый (например, облегченная процедура оформления недвижимости по принципу «одного окна»), или абсолютно новый ассортимент продукции (например, электронные государственные услуги).



Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для большинства организаций государственного сектора системные изменения происходят сверху (например, введение новых стандартов, изменение государственных приоритетов). Уменьшение размеров организации, реструктуризация - все это примеры структурных изменений.



Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.



ForexAW.com

Эти четыре типа изменений взаимосвязаны - перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры - новых навыков от сотрудников.

Например, появление «электронного правительства», потребовало новых информационно-коммуникационных навыков в работе государственных и муниципальных служащих. А повышение мастерства работников потребовало изменить систему оплаты их труда. Организация - взаимозависимая система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие. Однако в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:

◆ *Изменение проектов* - это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций организации. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

◆ *Программы изменений* - взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

◆ *Организации - проводники изменений.* Так называются организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

1.3. Компоненты процесса преобразований

Вне зависимости от типа или сферы распространения изменений можно выделить стадии внедрения изменений, которые, как правило, протекают последовательно, хотя иногда они могут перекрывать одна другую. Организации проводят изменения постепенно, путем серии отдельных шагов. Члены организации сначала осознают возможное появление нового, оценивают, насколько оно приемлемо, затем выбирают, какую именно идею позаимствовать. Ниже рассматриваются компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. Чтобы успешно воплотить изменения в жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты. Если отсутствует хотя бы один из них, переменны не осуществятся. Обратимся к опыту известной консультационной организации McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

Стив Дихтер (Steve Dichter), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok Alexsander) - сотрудники McKinsey - считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы».

Вот как авторы объясняют смысл этих необычных терминов. «Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого «трехмерного пространства» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» - взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-вторых, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий), а в-третьих, свода «естественных законов» развития реформ. Без этих трех компонентов успешное проведение изменений невозможно, поскольку именно они и образуют своего рода «посох», с помощью которого руководитель организации «перегоняет своих овец» по крутым холмам интегрированной и сбалансированной программы преобразований».

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как *сфокусированность, интегрированность и, сбалансированность*.

«Трехмерное пространство» процесса преобразований

Консультационный опыт авторов свидетельствует, что реализации отдельных специализированных программ недостаточно для успеха организационных изменений в целом. Организация может потратить много времени, денег и энергии на реализацию широкомасштабных инициатив по улучшению качества продукции, повышению квалификации персонала, изменению корпоративной культуры. Однако результаты такой деятельности, поддающиеся количественному определению, (например, степень удовлетворения потребностей клиентов, своевременность оказания услуги, сокращение издержек), оказыва-

ются, как правило, гораздо менее высокими, чем планировалось. И тогда становятся неизбежными разочарование и апатия сотрудников.

Сотрудники организации McKinsey предприняли детальное исследование опыта реформирования более 30 ведущих американских корпораций. Конечно, каждый такой проект уникален. Тем не менее выяснилось, что во всех успешных программах присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации (см.: Рис. 1).



Рисунок 1. Интегрированный подход к реформированию организации

«Сверху вниз» - установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу вверх» - движение широких масс сотрудников организации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальная» (межфункциональная) - реорганизация ключевых процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

В целом три оси, представленные на рисунке 1, образуют «трансформационный треугольник». Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями.

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу. Слабая ось, направленная сверху вниз, означает, что топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следу-

ет концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы с осью, направленной снизу вверх, снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Наконец, недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальной оси приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Внедрение отдельных проектов управления качеством продукции и обучения персонала, создание целевых рабочих групп по тем или иным стратегическим вопросам и проведение семинаров для топ-менеджеров, посвященных принципам построения команд, - вся эта хаотическая деятельность может только поглотить, а не увеличить энергию процесса реформ. Реальные результаты будут достигнуты только в том случае, если предпринимаемые по всем трем направлениям усилия скоординированы и взаимосвязаны.

Сверху вниз. Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования организации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса четких, последовательных, постоянно генерируемых инициатив высшего руководства. Почти во всех успешных примерах проведения изменений команда топ-менеджеров проводила напряженную работу, плоды которой воплощались в самых различных формах - от документов с изложением нового видения будущего (например, «концепции безграничной организации» у General Electric и «Шесть сигм» у организации Motorola) до разработки оригинальных индикаторов и целевых установок. В рамках согласованных мероприятий высшие руководители разъясняли установленные приоритеты, вдохновляли своей энергией и демонстрировали приверженность избранному курсу на преобразования.

Например, организация Federal Express ежедневно доводит до сведения персонала значения двенадцати индикаторов, характеризующих качество обслуживания клиентов. Топ-менеджерам пришлось изрядно потрудиться, разрабатывая эти параметры. Так, показатель своевременности доставки посылок выражен не в процентах (снижение с 98,5 до 98,4% не произвело бы особого впечатления на сотрудников), а в абсолютных цифрах, причем сообщается не число посылок, доставленных вовремя, а число посылок, доставленных с опозданием. Скажем, если вчера срок доставки был нарушен в 1100 случаях, то каждый поймет, что это означает 1100 недовольных клиентов.

Многие организации сначала формулируют достаточно широкую целевую установку - скажем, «стать лидером отрасли в удовлетворении потребностей клиентов». Но это все равно, что, объясняя путь из Саратова в Казань, сказать: «Двигайтесь на север». По мере того как нижние уровни корпоративной иерархии обнаруживают растущую потребность во все большей осязаемости задач, их необходимо уточнять и конкретизировать.

Снизу вверх. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно. Очень серьезной

проблемой, которую предстоит преодолеть многим организациям, является широко распространенное среди топ-менеджеров такое мнение: «Нам нужно лишь сообщить подчиненным, что от них требуется, обеспечить обучение и соответствующие материальные стимулы, и перемены обязательно наступят».

Подобный подход может сработать, если достижение поставленных целей возможно за счет использования уже имеющихся возможностей (например, при расширении спектра выпускаемой продукции или оказываемых услуг). Однако он сразу же терпит фиаско при возникновении потребности во внедрении принципиально иных способов производственной деятельности (например, когда центром внимания становятся не товары сами по себе, а запросы покупателей). В этом случае привычные системы, отношения и навыки, как правило, столь сильно противоречат новым требованиям, что появляется необходимость в гораздо более интенсивных усилиях для кардинальной перенастройки организации.

В такой ситуации следует мобилизовать широкие массы сотрудников (и в операционных, и во вспомогательных, и в управленческих подразделениях) на выполнение энергичной творческой работы, способствующей повышению эффективности функционирования организации. Это, в свою очередь, зависит от наличия (или создания) жестко управляемых процедур, позволяющих выявить неиспользуемый потенциал и разработать планы ликвидации отставания от признанных стандартов. Подобные процедуры уже существуют во многих фирмах. Они закреплены главным образом в так называемом движении за качество и основаны на следующих общих принципах: установить цели, определить масштаб отставания от наилучших отраслевых показателей, исследовать его основные причины, предпринять мозговой штурм для выработки решений, испытать эти решения, проследить за результатами испытаний, внести корректировки.

Чтобы указанные подходы оказались по-настоящему плодотворными, их нужно адаптировать для конкретного подразделения реформируемой организации, ориентируясь на те или иные его проблемы, уровень квалификации персонала, степень готовности работников к переменам и т. п. Для этого необходимо создать методологию определения необходимых целевых установок и индикаторов эффективности, разработать аналитические стандарты решения проблем и выявить специфические информационные потребности.

Процесс получения реальной отдачи от формирования команд, занимающихся решением проблем того или иного уровня, весьма схож с эффектом вращения большого махового колеса. Поначалу преодолевается огромная инерция, поэтому первый цикл оказывается длительным и трудным, требующим привлечения значительной энергии извне. Но если усилия продолжают и поддерживаются высшим руководством, а участники команд адекватно вознаграждаются, то постепенно накапливается необходимое «количество движения», появляются заметные сдвиги, цикл решения проблем обретает стабильность, начинают воплощаться в жизнь надежды на непрерывный рост эффективности.

По горизонтали. Трансформационные мероприятия, предпринимаемые по вертикальным осям (то есть сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются, по сути, рамками существующей организационной структуры. Рано или поздно предоставляемые ими возможности повышения эффективности оказываются исчерпанными. В этом случае шансы на прорыв можно получить, только обратившись к горизонтальной (межфункциональной) оси.

Иными словами, надо осуществить коренную реорганизацию ключевых направлений деятельности, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, подразделениями и потоками информации. Цель такой реорганизации - кардинальное повышение эффективности (от 25 до 75%, а иногда и более), воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращении длительности производственного цикла. Для этого основной акцент в производственной деятельности и принятии решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизонтального взаимодействия, позволяющего преодолевать прежние ограничения (функциональные, географические и организационные).

Все рассмотренные стороны «трансформационного треугольника» (как по вертикали - сверху вниз и снизу вверх, так и по горизонтали) сами по себе не являются чем-то совершенно новым. Важно, чтобы они соответствовали следующим требованиям.

Сфокусированность. Организация может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не приходится. В период глубоких изменений велика вероятность того, что фокус сместится с реальных задач повышения эффективности к более общей проблеме осуществления важных перемен в корпоративной культуре. Тогда все встанет с ног на голову. Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри организации - улучшение ее работы.

Интегрированность. Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. В зависимости от того, каковы особенности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось. Если главное сейчас состоит в выработке стратегической установки и определении общего курса, то ключевые мероприятия будут предприниматься по оси, направленной сверху вниз. Когда критически важным становится вовлечение в преобразования рядовых исполнителей, ведущей оказывается ось, идущая снизу вверх. При возникновении такого негативного явления, как попытка избавиться от заданий и передать его из одного функционального подразделения в другое, необходимо активизировать горизонтальную ось. Независимо от акцента в каждый конкретный момент, реализация программы реформ требует интеграции усилий, совершаемых во всех трех направлениях.

Сбалансированность. Особое внимание следует уделить «весу» каждой из осей. Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При

чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется организации не по силам.

Командная работа. Команды - критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Нарастивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей повышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управления ключевыми бизнес-процессами. Таким образом, стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять таким требованиям, как сфокусированность, интегрированность, сбалансированность и командная работа.

«Штурманская карта»

Второй компонент процесса преобразований назван «штурманская карта». По своей природе трансформация организации является циклическим процессом. И хотя его фазы накладываются друг на друга и взаимодействуют между собой, все же их очередность имеет значение. Изучив последовательность действий организаций-первопроходцев, можно извлечь некоторые уроки. Общая «штурманская карта» дает менеджерам возможность правильно проложить курс, а также выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

Фаза 1. Установление курса. Цель первой фазы, которая обычно продолжается от двух до двенадцати месяцев, состоит в том, чтобы убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен. Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений - для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у организации потенциала, а также для создания картины будущего. Как бы ни был назван результат этого мозгового штурма (новым видением, миссией, стратегической основой), он обязательно должен логически обосновывать предстоящие изменения и определять цели преобразований (на данном этапе целевые установки формулируются в широком смысле).

Главные действия, предпринимаемые в первой фазе:

- ◆ анализ внешней среды и состояния организации - нужно подчеркнуть потребность в изменениях, привлечь внимание к препятствиям, которые придется преодолеть, и обрисовать потенциальные выгоды, ожидающие организацию в результате реформ;

- ♦ реализация программы семинаров и других подобных мероприятий - необходимо содействовать формированию (сначала у топ-менеджеров, а затем и у всего персонала) общего видения предстоящих перемен и приступить к разработке действий, которые позволят превратить это видение в реальность;

- ♦ изучение опыта реформирования других организаций - помогает персоналу набраться смелости, укрепиться в своей убежденности, а также глубоко осмыслить, что даст фирме продвижение по тому или иному пути развития.

Фаза 2. Планирование процесса. Задача второй фазы - трансформировать составленное на первом этапе общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей. Менеджеры высшего уровня очень часто недооценивают важность данной фазы структурированного планирования, однако без нее программа преобразований будет представлять лишь отдельные инициативы - пусть даже разработанные с самыми благими намерениями, но которые не дадут желаемого результата. Во второй фазе предпринимаются следующие главные действия:

- ♦ создание центральной структуры для руководства процессом трансформации;

- ♦ определение специфических целевых параметров эффективности;

- ♦ привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;

- ♦ разработка методов повышения эффективности.

Фаза 3. Повышение эффективности. В третьей фазе запланированные на втором этапе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности организации. Теперь «трансформационный треугольник» полностью вступает в игру.

Сверху вниз. Непрерывные усилия, связанные с повышением информированности персонала о предстоящих переменах и обеспечением их поддержки, дают свои плоды. Интенсифицируется многостороннее общение, начинается обучение сотрудников, проводятся конференции менеджеров, на которых они делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения нового видения в жизнь.

Снизу вверх. Команды сотрудников начинают с реализации локальных пилотных проектов (для шлифовки описанной в фазе 2 методологии), а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения. Они сопоставляют нынешний уровень эффективности организации с целевым и разрабатывают планы проведения мероприятий, позволяющих ликвидировать разрыв между этими уровнями.

По горизонтали. Межфункциональные команды проводят пересмотр бизнес-процессов, которые были выделены топ-менеджерами на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Инициативы, идущие снизу вверх и

по горизонтали, должны осуществляться в нужной последовательности, для чего необходимо тщательное планирование. В некоторых случаях лучше начинать с оси, направленной снизу вверх (даже если заранее ясно, что необходима реформа ключевых бизнес-процессов), поскольку команды рядовых исполнителей могут предложить нечто интересное в отношении действующих процедур. Однако если структурные недостатки этих процедур крайне серьезны, гораздо разумнее не пытаться вводить усовершенствования, а сразу приступить к коренному пересмотру.

Ритм третьей фазы обычно зависит от размеров и структурной сложности реформируемой организации, а также от количества выделяемых ресурсов. Чаще всего подразделение с числом сотрудников от 20 до 50 способно одолеть один цикл решения проблем или перестройки процедур за 2-4 месяца. Однако не стоит забывать, что по мере усложнения решаемых задач могут понадобиться несколько таких циклов. Полномасштабное внедрение новых бизнес-процессов обычно занимает от шести месяцев до двух лет, хотя не исключено получение существенных выгод уже через год.

Как от центральной команды, так и от всех руководителей высшего уровня потребуется немало сил и времени для преодоления неурядиц, которые неизбежно возникнут вследствие одновременного появления множества самых разных инициатив. Особое внимание нужно уделить тому, чтобы предпринимаемые усилия соответствовали специфическим потребностям каждого подразделения, а не затрагивали всю организацию в целом (в расчете на повсеместное использование одного и того же шаблона).

Фаза 4. Перегруппировка. Реализация программы преобразований неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования организации. Кроме того, она позволяет нащупать такие пути эволюции организации, которые обеспечивают институционализацию (т.е. закрепление) ее постепенно формирующегося потенциала. При этом роль высшего руководства заключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации.

Основные изменения происходят в следующих трех областях:

- ◆ структура;
- ◆ системы;
- ◆ персонал.

Структура. Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут все больше сосредотачиваться на создании стоимости (и меньше заниматься контролем) и уточнять свою роль в поддержке реформ. Элементы многих традиционных административных функций (планирование, найм персонала, обучение и т.д.) могут перейти к командам операционных сотрудников. По мере освоения отдельными работниками множества навыков и ролей начнут создаваться автономные, са-

моуправляемые команды, с укреплением которых будут ликвидироваться определенные уровни организационной иерархии.

Системы. Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, и по мере того как команды сотрудников смогут лучше определять свои информационные потребности. Эти системы обеспечат формирование гораздо более точного представления о вкладах отдельных команд в общий результат, а также позволят сконцентрироваться на создании стоимости, ориентированной на потребности клиента. Зачастую именно на чанной ступени происходит и реструктуризация системы оплаты труда. Достаточно размытые общие принципы участия сотрудников в прибылях нередко уточняются и конкретизируются (появляются такие инициативы, как «плата за приобретение знаний» и др.).

Персонал. Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники организации. Соответственно, придется пересмотреть требования к принимаемым на работу лицам (прежде всего - определить необходимое соотношение между их техническими и менеджерскими навыками) и условия карьерного продвижения служащих.

Интересно отметить, что организации, которые осуществляют изменения в указанных областях именно на завершающем этапе реформ, как правило, делают это гораздо лучше других. Они имеют возможность сверить запланированные сдвиги с новой корпоративной реальностью, созданной в течение трех предыдущих этапов.

«Естественные законы»

Эксперты утверждают, что для успеха проведения изменений важны не столько специфические методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение ряда руководящих принципов. Эти руководящие принципы получили название «естественные законы» преобразований.

Цель реформ - повышение эффективности. Этот принцип часто забывают, особенно теперь в связи с усиленным вниманием к повышению качества, улучшению сервиса, делегированию полномочий, накоплению новых навыков и формированию новой корпоративной культуры. Несомненно, это очень важные цели, однако их недостаточно. Необходимо установить прочные связи между ними и жесткими критериями результативности (такими как наращивание оборота, снижение издержек, более эффективное использование финансов и т.п.).

Подобная увязка требуется по двум причинам. Во-первых, топ-менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу трансформации. Если эта оценка выработана не будет, руководители вряд ли сумеют поддерживать качества, необходимые для контроля за ходом процесса, высокий уровень личной концен-

трации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на слишком общие призывы к повышению качества товаров или услуг и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для организации рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества работы аналитического отдела данной организации означает снижение себестоимости оказываемой услуги (производимой продукции...).

Выбор стратегии и реорганизация организационной структуры, имеют значение. Сильное увлечение блестящими перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры организации не могут быть преодолены сами по себе. Одна лишь трансформация не спасет организацию, имеющую отсталую технологию, устаревшее оборудование, неконкурентоспособные цены и неэффективную организационную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная организационно-экономическая структура должны стать базисом преобразований.

Команды сотрудников - основные строительные элементы. Для успеха преобразований необходимы источники дополнительной внутренней энергии в масштабах всей организации, позволяющие ей одновременно выполнять текущие задачи и накапливать потенциал для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Процесс преобразований основывается на ценностях организации. Если во время проведения реформ остается незыблемой жесткая иерархическая структура фирмы или основной акцент делается не на достижении конкретных результатов, а на совершенствовании каких-либо процедур, то переориентировать персонал на рост эффективности и делегирование полномочий не удастся. Успешное движение в этом направлении подразумевает воплощение желанных ценностей в течение самого процесса трансформации. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности организации. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров (не говоря уже о предпринимаемых ими действиях) полностью соответствовал провозглашенным ценностным принципам. Например, они должны непрерывно следить за ходом реформ и по мере необходимости корректировать его (реализация принципа постоянного роста эффективности). Им следует также четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться сотрудники на нижних уровнях (воплощение принципа повышения ответственности рядовых сотрудников).

Преобразования, должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков. Трансформация по своей сущности является сложным

процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, топ-менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы преобразований требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного (и постоянно совершенствующегося) процесса.

Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей. Сложность процессов трансформации может очень быстро подавить организацию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется еще до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько конкретных целей (добиться улучшения клиентских отзывов, сократить время исполнения заказов и т. п.), установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, представленные компоненты процесса трансформации («трехмерное пространство», «штурманская карта» и «естественные законы») позволяют упорядочить представление о многочисленных подходах к проведению организационных изменений, разработать надежный план трансформации организации и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.

Задания для самостоятельной работы студентов

Практическое задание 1

Опишите кратко конкретное организационное изменение, в котором вам приходилось участвовать. Укажите, какая новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы появились (сформировались) у вас или вашей организации в результате.

Примеры тройственности изменения:	
Новая информация и знание	
Новое поведение и практика	
Новые ценности и нормы	

Практическое задание 2

Проанализируйте произошедшие недавно (происходящие сейчас) изменения в вашей организации и отрасли, в которой она работает (по всем четырем видам):

- 1) назовите несколько конкретных изменений каждого вида,
- 2) определите направление произошедшего изменения (сверху вниз, снизу вверх, горизонтальное),

3) укажите, наличие (отсутствие) связи происходящих изменений в отрасли и в вашей организации.

Результаты анализа внесите в таблицу:

Вид организационных изменений	Изменения в организации		Изменения в отрасли		Наличие (отсутствии) связи происходящих изменений
	Примеры	Направление изменений	Примеры	Направление изменений	
<i>Изменения в технологии</i>					
<i>Изменения в товарах и услугах</i>					
<i>Изменения в стратегии и структуре</i>					
<i>Изменения в культуре</i>					

Практическое задание 3.

Выберите конкретный документ, описывающий процесс изменения в вашей организации или отрасли (назовите его), например, программа развития, новый проект, новая государственная политика отрасли и т.п. Установите наличие всех фаз «штурманской карты» при его создании, подтвердите свои суждения выдержками из анализируемого документа. Если некоторые фазы были пропущены, сформулируйте прогноз успешности проводимых изменений.

Фазы «штурманской карты»	Как это представлено в анализируемом документе	Примечания (ваши суждения, оценки...)
Фаза 1. Установление курса.		
Фаза 2. Планирование процесса		
Фаза 3. Повышение эффективности		
Фаза 4. Перегруппировка		

2. Закономерности развития организации

Большинство изменений, происходящих в организации связаны с естественными процессами развития организации, поэтому для понимания их сущности нужно знать характеристики основных стадий жизни организации. В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут процветать в сегодняшней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация - живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста. В данном контексте рост может означать увеличение размеров организации, улучшение качества результатов деятельности или оба этих компонента одновременно.

Выбор размера организации зависит от многих факторов, таких как сфера деятельности, ее стратегические цели, амбициозность руководителей и многих других. Однако, несмотря на разницу в размерах, каждая организация развивается согласно определенным закономерностям независимо от причин ее возникновения. Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется концепция **жизненного цикла** (life cycle), согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и, в конце концов, умирают. Структура, стиль руководства и система управления на каждой стадии жизненного цикла организации укладываются в хорошо известную схему. Стадии жизненного цикла последовательно сменяют друг друга и представляют собой естественный процесс роста и созревания. Рассмотрим две самые популярные модели жизненного цикла организации и проведем их сравнительный анализ.

2.1. Жизненный цикл организации

2.1.1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Классическая схема развития организации была описана в 1972 г. Ларри Грейнером, профессором школы бизнеса университета Южной Калифорнии, в статье «Evolution and Revolution as Organizations Grow», опубликованной в Harvard Business Review. В этом же издании работа была перепечатана в 1998 г. как не утратившая актуальности. На русский язык статья была переведена в 2002 г. [Грейнер, 2002].

Согласно модели Грейнера, жизненный цикл организации состоит из пяти стадий, или фаз (см.: *Рис.1*) (пятая стадия не обязательно является последней).

Каждая фаза начинается с периода развития, далее следуют устойчивый рост и стабильность, а заканчивается революционным периодом организационных изменений. Основной задачей для руководства организации на каждом ре-

волюционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, т.е. проведя серию организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

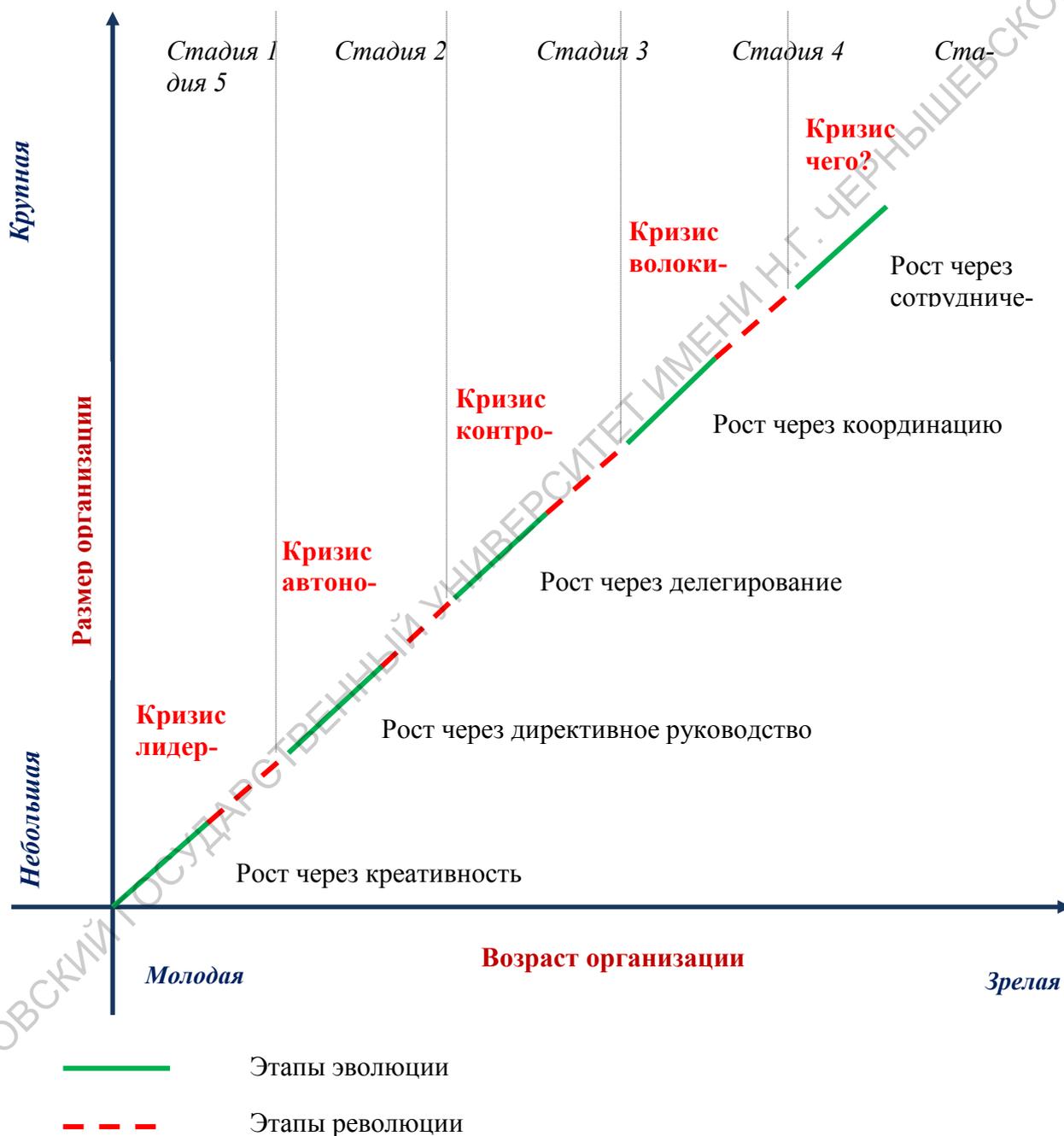


Рисунок 1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Коммерческая организация - это динамично меняющаяся система, для которой остановка практически всегда означает вытеснение конкурентами. При этом многие организации не отдают себе отчета в том, что в большинстве случаев залог их будущих успехов зависит от стадии эволюции их собственных организаций. Неспособность руководства понять проблемы развития своей организации может привести к «замораживанию» организации на ее нынешней стадии эволюции и даже к краху, несмотря на имеющиеся рыночные возможности. Однако непонимание эволюционных изменений в некоммерческих организациях, например, государственного сектора, приводит к столь же плачевным итогам: теряется смысл существования этой организации, доказательства необходимости государственного финансирования ее деятельности не убедительны.

По мере последовательного прохождения организацией стадий развития каждый эволюционный период порождает типичную для него революцию. Например, практика централизованного управления в конечном итоге вызывает необходимость децентрализации. Кроме того, характер принимаемых руководством решений для выхода из каждого революционного периода предопределяет, сможет ли организация перейти на следующий этап своего эволюционного роста.

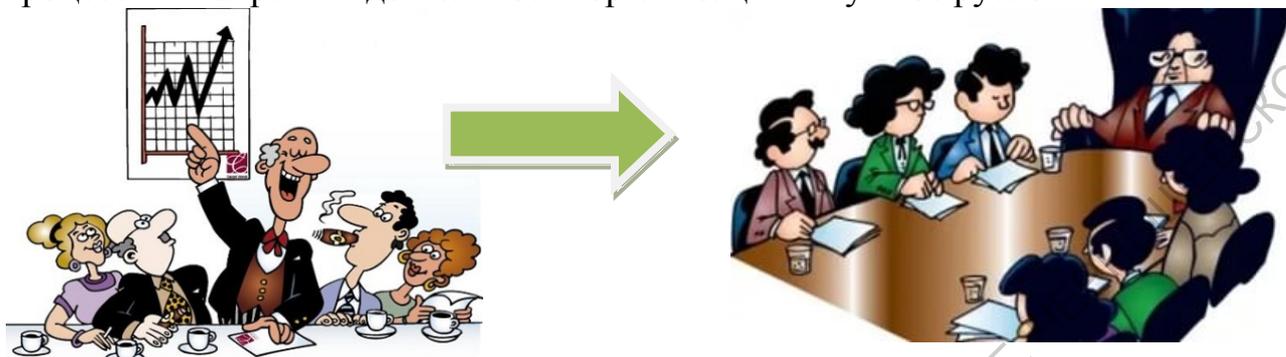
Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления. Чем выше темпы роста в том секторе, в котором работает организация, тем быстрее она переходит с одной стадии на другую. Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей и причиной следующей. Решение проблем для каждой стадии становится источником проблем для другой. Важнейший вывод на каждой стадии состоит в том, что если организация стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства детально определены.

Таким образом, Грейнер выделяет следующие стадии роста организации:

- креативность (+ кризис лидерства);
- директивное руководство (+ кризис автономии);
- делегирование (+ кризис контроля);
- координация (+ кризис волокиты);
- сотрудничество (+ кризис чего?).

Стадия 1. Креативность. Происходит рождение организации. На данной стадии все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по «семейному» признаку (могут быть реальные родственные связи, близкие давние дружеские отношения, деловые связи...), а упор делается на реализацию творческого потенциала основателей. Создаются новые продукты (услуги), большое внимание уделяется маркетингу. Вся деятельность организации вращается вокруг разработки продукта, при этом в самой организации имеют место неформальные коммуникации, практически полностью отсутствует система контроля. По мере увеличения размеров организации становится очевидной необходимость в человеке, способном вести за собой организацию в нужном направлении, осуществлять финансовый и другие виды контроля. Возникают

серьезные управленческие проблемы, т.к. «постепенно беспорядок в организации достигает такой степени, что вся конструкция угрожает рухнуть, погребя под собой создателей». Начинается «кризис лидерства», знаменующий собой начало первой революции. Единственный выход из сложившейся ситуации - найти профессионального руководителя, способного наладить управленческие процессы и направить деятельность организации в нужное русло.

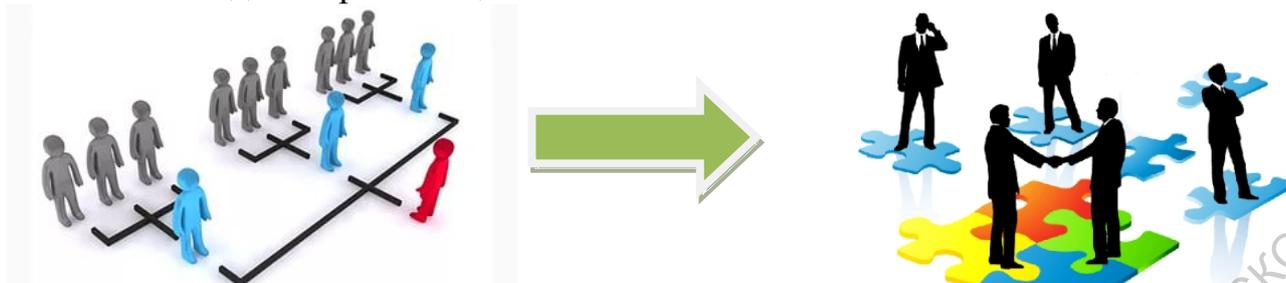


Стадия 2. Директивное руководство. Если организация смогла справиться с кризисом лидерства, найти профессионального менеджера и наладить управленческие процессы, она переходит на вторую стадию роста. Налаживаются процедуры и правила, система планирования, вводится функциональная структура, появляется четкая система разделения труда, где каждый работник выполняет свою функцию. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие - умение ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и технологично подходить к планированию и принятию решений. «Эффективность организации резко повышается, она превращается в организацию-конвейер».

Большая часть решений принимается руководителями высшего звена. В данной ситуации управленцы среднего и низового звеньев принимают на себя минимум ответственности, при этом последних сложившаяся ситуация не устраивает - они пытаются проявить инициативу, но наталкиваются на барьеры. В связи с тем, что организация достигает значительных размеров, оставаясь высокоцентрализованной, руководителям среднего и низового звена трудно получить необходимую информацию, а все их предложения проходят через огромную иерархическую цепочку. Творческие, инициативные люди уходят из организации. Возникает кризис автономии, приводящий организацию ко второй революции.

Таким образом, по мере развития кризиса, связанного с требованиями большей автономии со стороны части руководителей более низких уровней, неизбежной становится вторая революция. Решение, принимаемое большинством организаций, состоит в том, чтобы последовательно расширять делегирование полномочий. Однако высшим руководителям, которые ранее преуспевали в директивном стиле управления, тяжело уступать власть. Более того, менеджеры низовых уровней не приучены принимать самостоятельные решения. В результате многие организации в течение данного революционного периода находятся в относительном хаосе, сохраняя верность централизованным методам,

в то время как работники на нижних уровнях иерархии все более разочаровываются и покидают организацию.



Стадия 3. Делегирование. Следующая стадия роста разворачивается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры. У менеджеров низового и среднего звена появляется возможность быстро реагировать на изменения во внешней среде, эффективность их работы повышается за счет новой системы мотивации. Развивается внутреннее предпринимательство, организация переходит на управление по проектам. Разрабатываются новые продукты, открываются новые направления работы, филиалы, представительства.

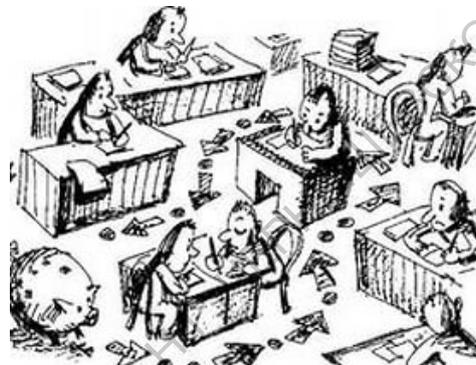
Серьезная проблема неизбежно возникает по мере того, как высшие руководители понимают, что теряют контроль над высокодифференцированной деятельностью на местах. Автономные полевые менеджеры предпочитают управлять своими организациями без координации планов, денег, технологии и рабочей силы с остальной частью организации.

Следовательно, революция третьей стадии происходит тогда, когда высший менеджмент пытается восстановить контроль над организацией в целом. Некоторые высшие менеджеры предпринимают попытку возвращения к централизованному управлению, которая, как правило, терпит неудачу из-за огромного количества операций. Те организации, которые двигаются вперед, находят новое решение проблемы в использовании специальных методов координации.



Стадия 4. Координация. На этой стадии контроль из центра осуществляется в основном в отношении ресурсов (финансовых, властных, информационных и др.), хотя подразделения имеют высокую степень автономии. Новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов организации и вынуждают руководителей среднего звена думать не только об удовлетворении потребностей своих локальных подразделений.

Всеобщий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира, и первое время это приносит свои результаты. Однако в дальнейшем линейные менеджеры начинают искать возможности сокрытия недостатков, пытаются показать несуществующие достоинства и в конце концов, между штаб-квартирой и линейным персоналом возникает недоверие. Начинаются межличностные конфликты, взаимные упреки и обвинения вместо попытки решить сложившиеся проблемы. Наступает четвертая революция – кризис волокиты.



Стадия 5. Сотрудничество. Успешно пройти этап четвертой революции можно, лишь разрешив межличностные конфликты. Необходима интеграция команды, а для этого всем членам организации прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых необходимо объединить усилия. Если на четвертой стадии организация управлялась в большей степени посредством формальных систем и процедур, то на пятой стадии особое значение придается большей спонтанности управленческих, действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю. Данный переход особенно труден как для специалистов, которые создавали старые системы, так и для линейных менеджеров, полагававшихся на формальные методы при решении проблем.

Штаб-квартира, ранее осуществлявшая контроль, начинает выполнять консультационную функцию. Структура организации - матричная, и особое место отводится инновационной деятельности. В этом месте Грейнер задает вопрос: «Какой будет революция в ответ на данный этап эволюции?». Однако четкого ответа на данный вопрос автор не дает. Возможно, кризис наступит из-за «психологической пресыщенности» работников, усталости от командной работы. Преодолеть его, наверное, можно будет путем создания новых структур и программ. Скорее всего, за пятой стадией последует шестая и т.д., но структура на пятом этапе, вероятно, выступит как сочетание «привычной» и «рефлексивной».



Таким образом, по мере роста любая организация проходит через ряд запланированных изменений, вызванных кризисами, появляющимися на каждом этапе эволюции. На первой стадии организационные изменения определяются выбором стратегии, затем устанавливается структура, затем следуют децентрализация, делегирование полномочий, что вызывает необходимость в координации деятельности, и, наконец, для успешного функционирования требуется сотрудничество, интеграция. Неизвестно, к чему приведет пятая революция. Грейнер предполагает, что пятая революция может привести к внедрению новых структур и программ, которые позволят работникам «периодически отдыхать, расслабляться и возвращать себя к жизни». Общие характеристики каждой стадии организационного роста приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение сферы влияния	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент на вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

В 1998 г. Грейнер написал дополнение-комментарий к статье 1972 г. под названием «Революция по-прежнему неизбежна», где говорит о том, что со времени первого издания статьи произошло заметное «увеличение смертности среди организаций на разных стадиях», поэтому лишь небольшой процент организаций способен пройти через все 5 ступеней.

Кроме того, границы каждой стадии оказались достаточно размытыми, т.к., во-первых, отдельные подразделения могут вступать в новую стадию в

разное время, и, во-вторых, на каждой стадии в организации могут сохраняться черты, характерные для предыдущих стадий.

Относительно пятой стадии автор добавил, что на этапе «сотрудничества» применение матричной структуры ко всей организации было неправильным решением, и он оставил место данной структуре лишь на верхушке организации. Неверным оказался прогноз и относительно кризиса из-за «психологической перенасыщенности». Кризис пятой стадии заключается не в этом, а в отсутствии каких-либо внутренних решений, способных придать новый импульс организационному росту.

Для преодоления данного кризиса необходимы решения внешнего характера, и в качестве примера Грейнер приводит создание холдинговой структуры. Свой комментарий Л. Грейнер заканчивает напоминанием, что разработанная им модель не является панацеей: «Темп роста, эффективный выход из революционных ситуаций и функционирование организации в рамках стадий роста по-прежнему зависят от основ хорошего управления: умелого лидерства, выигрышной стратегии, высокой мотивации сотрудников и глубокой заботы о клиентах».

2.1.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Ицхак Адизес, американский профессор и консультант в области управления изменениями, предложил свою оригинальную модель жизненного цикла организации. В своей работе, посвященной этой модели, он использовал аналогии с человеческой жизнью для объяснения поведения организации на каждой стадии ее жизненного цикла. В более ранней статье, посвященной данной модели, Адизес пишет: «Люди, продукты, рынки и даже целые общества имеют жизненные циклы - они рождаются, растут, стареют и умирают».

Организация на каждой стадии имеет свои особенности, причем со сменой этапа развития организации меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры организации и т.д. Определяющим фактором успеха организации является способность справляться с проблемами. Адизес выявляет следующую взаимосвязь: рост организации - перемены - проблемы.

С ростом возникают неизбежные проблемы, или, как их удачно назвал профессор С.Р. Филонович, «болезни роста». Хорошие руководители организации (ее родители) знают, как прогнозировать, поставить диагноз, а главное, вылечить болезни роста, или «нормальные проблемы», проблемы предсказуемые, появляющиеся на определенном этапе жизненного цикла. Эти проблемы не требуют больших затрат и достаточно легко решаются внутри самой организации.

В противовес им «ненормальные проблемы» или «организационные патологии», требуют воздействия извне. Опасность этих проблем состоит в том, что они появляются не в свое время, не на своей стадии, а значит, их нельзя прогнозировать.

Главная задача организации - не допустить превращения «болезни роста» в «организационную патологию». Порой эти патологии внешне выглядят как болезни роста, но наблюдаются на более поздних этапах жизненного цикла.

И. Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше организация, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой. Цель руководства - достигнуть и остаться как можно дольше в стадии расцвета (Prime), где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров.

Обратимся к стадиям жизненного цикла, которые выделяет И. Адизес (см.: *Рис. 2*).

«Ухаживание» (Courtship). Эта стадия предшествует созданию организации, ее физическому появлению на свет. На этой стадии организация существует только как идея у будущего основателя. Адизес сравнивает организацию на этой стадии с реактивным самолетом, который еще не взлетел, но уже производит много шума. Подобным образом стадия ухаживания характеризуется многочисленными разговорами и отсутствием действий. Но то, что происходит на этой стадии, является критичным для будущего успеха организации. Основатель организации проводит своеобразное «тестирование» своей идеи, посвящая всех своих знакомых и близких в свои планы.

Почему стадия называется «ухаживание»? Адизес считает, что на этой стадии ситуация напоминает прелюдию женитьбы. Когда мы реально вступаем в брак? Большинство людей ошибочно считают, что брак наступает в момент обмена кольцами и произнесения торжественной клятвы. Однако пока новобрачные не осознают и не примут на себя обязательства, связанные с семейными отношениями, настоящая семья не появится. Как видно из схемы, первая стадия может закончиться двумя способами – либо организация рождается (образуется семья), либо мечты остаются мечтами (ухаживание переходит во внебрачную связь или заканчивается ничем).



Рисунок 2. Модель жизненного цикла развития организации И. Адизеса

В какой момент происходит рождение организации? Не тогда, когда получены определенные документы - символы. Организация рождается в тот момент, когда основатель принимает на себя обязательства и берет на себя риск. Риск имеет несколько внешних проявлений: человек уходит со старой работы, подписано соглашение об аренде, дано обещание поставить продукцию к определенному сроку. Когда основатель принял на себя существенный риск, организация переходит на следующую стадию развития, называемую «Младенчество» (или «детство»).

«Младенчество» (*Infancy*). В тот момент, когда риск уже принят, природа организации меняется драматическим образом. Фокус перемещается с

идей и возможностей на производство результатов. На этой стадии происходит трансформация предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки. Организация на этой стадии нуждается в продажах. Продажи - это критический момент, т. к. без денежных потоков организация не сможет выжить. Нет больше нужды в идеях, они могут быть даже вредны на этой стадии. Можно привести примеры организаций, которые сталкивались с огромными проблемами, если были поглощены самим продуктом, его усовершенствованием, но не работали над продажами. Они непрерывно развивали новые версии продукта и не могли вовремя остановиться. Продажи нужно понимать в широком контексте: например, для государственных учреждений процесс продаж заключается в производстве таких услуг, продуктов (результатов), которые были бы «куплены» государством.

На этой стадии возникает парадокс: чем выше риск, который на себя взял основатель, тем выше необходимые обязательства для гарантии успеха. На этой стадии основатель больше не мечтатель, он - деятель, ориентированный на результат.

«Младенческая» организация имеет следующие основные характеристики:

- ориентация на действия;
- практическое отсутствие систем, процедур и правил;
- высокая уязвимость организации, что вызывает, в свою очередь, необходимость в постоянном антикризисном управлении;
- единоличное принятие решений лидером-основателем и нежелание делегировать полномочия.

Во многом «младенческая» организация похожа на маленького ребенка. Чтобы выжить, ей требуются регулярное питание и родительская любовь и ответственность. Если она этого не получает в адекватных размерах, «младенческая» организация может заболеть и умереть.

Здоровая «младенческая» организация растет с ростом денежных средств. Основатели контролируют все операции, их поддерживают дома, и ни один из ежедневных кризисов не является фатальным. Они работают по многу часов, отказываются от делегирования и принимают все решения в организации с удовольствием. Смерть в «младенчестве» случается, если основатель страдает от скуки или утратил контроль над своим «детищем», или организация потеряла все финансовые средства.

Ни одна из организаций не может оставаться «младенцем» вечно. Когда денежные потоки и активность достигают стабильного уровня, организация выходит из «младенчества» и переходит на следующую стадию организационного развития – «Давай-давай».

Дикие годы: «Активная деятельность» (Go-Go). Что такое организация на этой стадии? В уходе мы наблюдали формирование идеи, в «младенчестве» ответственный основатель воплощал свои идеи в действия. На данной стадии идея работает, организация имеет хорошие финансовые средства, про-

даже растут. организация не просто выжила, она процветает, и этот успех делает основателя организации высокомерным - высокомерным с большой буквы В.

Некоторые чувствуют, что они непобедимы. Несомненно, организация на стадии «Давай-давай» столкнется с трудностями, если будет одновременно двигаться в нескольких направлениях, организация на этой стадии подобна ребенку, который впервые научился ползать. Он никогда не видит проблем - только возможности. Все, что он трогает, он хочет или съесть, или сломать. Так же и организация - для нее практически все выглядит как возможность. Настоящий успех вызывает у основателя забывчивость о трудностях «младенчества». Успех этой стадии - воплощение мечты основателя. А если одна мечта может быть реализована, почему другие не могут?

Патологические «Давай-давай»-организации – это мини-конгломераты. Они состоят из множества взаимосвязанных и невзаимосвязанных направлений деятельности. К сожалению, диверсификация обычно означает, что организация стала слишком рассеянной. Лидеры делают ошибку, вступая в деятельность, в которой они ничего не смыслят. На этой стадии почти все кажется приоритетным. Однако слишком много приоритетов означает их отсутствие.

«Давай-давай»-организация нуждается в реструктуризации. Она подобна растущему ребенку, который вырос из своей одежды. Лидеры «Давай-давай»-организаций придают небольшое значение структуре, процессам или системам. Их интересы находятся во внешнем мире – продажи, совместные проекты, стратегические альянсы, продажи и еще большие продажи.

«Давай-давай»-организация ориентирована на людей, а не на задачи. Ее рост не планируется. Организация, скорее, реагирует на появляющиеся возможности во внешней среде, чем планирует свое поведение, люди назначаются на должности не на основе их компетентности, а исходя из того, что требуется организации.

«Давай-давай»-организация, которая не в состоянии развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента, попадает в так называемую «ловушку основателя»: основатель пытается делегировать полномочия, но, боясь потерять контроль над организацией, вмешивается в процесс управления, и все возвращается на круги своя.

Для того чтобы избежать «ловушки основателя» и войти на стадию «Юность», организация должна перейти к профессиональному менеджменту.

По мнению специалистов, большинство российских организаций в настоящее время находятся в конце стадии «Давай-давай» и начинают переход на стадию «Юность».

Второе рождение: «Юность» (Adolescence). На протяжении стадии «Юность» организация перерождается. Если переход от «Ухаживания» к «Младенчеству» – это физическое рождение, то стадия «Юность» – это эмоциональное перерождение, и организация начинает жить отдельно от жизни основателя. Во многих случаях организация похожа на подростка, который пытается установить независимость от семьи – любой семьи.

На рисунке 2 Z-образная кривая между этапами «Давай-давай» и «Юность» показывает переход от одной стадии к другой. Почему этот переход такой трудный? Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- делегирование полномочий;
- изменение в руководстве;
- переориентация целей.

Делегирование полномочий. На стадии «Младенчество» основатели не могут, да и не должны делегировать полномочия для принятия важных решений. У них собирается вся критическая информация организации по принятию решений. В итоге сотрудники не обладают достаточной информацией и опытом принятия решений, и основателю приходится сохранять за собой право некоторых критических решений. Однако чем дольше основатель держит за собой это право, тем дольше его сотрудники будут учиться принимать решения. Тем не менее, от кризиса к кризису лидеры «юной» организации начинают учиться, как правильно делегировать полномочия. Они дают сотрудникам шансы усовершенствоваться и развиваться. Делегирование полномочий также означает и установление новой организационной среды, основанной на правилах и процедурах. Руководитель организации не может быть специалистом по всем вопросам управления.

Изменение в руководстве – от предпринимательства к профессиональному менеджменту. На этой стадии происходит отделение менеджмента от собственности. Адизес пишет, что основатель ищет профессионального менеджера, который помог бы пережить «ночной кошмар перехода к стадии «Юность». Для того чтобы гарантировать здоровый и безболезненный переход на стадию «Юность», основатель вовремя должен передать управление.

Это время наступает, когда в организации дела идут неплохо и финансовые показатели выглядят стабильно. Это очень сложный момент. Новый менеджер может встретить огромное сопротивление со стороны «старых» сотрудников, которые работали в организации со дня основания. Основная проблема – возможность потери контроля в этой ситуации. Кроме того, возникают трения и разногласия между основателями и менеджерами. Основатели испытывают настоящую боль, когда вынуждены передавать управление своим детищем в чужие руки.

Переориентация целей. Организация должна сменить основные приоритеты и совершить переход от целей «больше – это лучше» к целям «лучше – это больше»; от целей «работать много» к целям «работать умнее».

Этот процесс сопровождается несколькими конфликтами, возникающими в организации между:

- «старослужащими» и «новичками»;
- основателями и профессиональными менеджерами;
- основателями и их организациями;
- корпоративными и индивидуальными целями.

Если проблемы начинают носить патологический характер, может произойти «развод» – либо основатель «продает» свое дело, либо менеджмент фактически присваивает организацию (последний сюжет характерен для российского бизнеса).

Однако если организация создает эффективную систему управления и успешно разрешает все конфликты, она переходит на следующую стадию жизненного цикла – «Расцвет».

«Расцвет» (Prime). «Расцвет» – это оптимальные условия жизненного цикла организации, достижение баланса между самоконтролем и гибкостью.

Существуют 2 части этой стадии – растущий «Расцвет», который Адизес называет «Ранний расцвет» (Early Prime) и вторая стадия – «Поздний расцвет» (Late Prime), который он иногда определяет как «Сумеречная зона».

«Ранний расцвет». Характеристики организации на этой стадии:

- разделяемые всеми видение и организационные ценности;
- контролируемая и развиваемая креативность;
- изменение приоритетов;
- функциональные системы и организационная структура;
- ожидаемое превосходство на рынке;
- рост как в продажах, так и в прибылях;
- организационная плодовитость;
- между- и внутриорганизационное взаимодействие и взаимосвязи.

Видение и ценности. Организация в «Расцвете» не подчиняется больше желаниям отдельного человека. Она руководствуется видением – причиной своего существования. Люди в организации верят в то, что они делают.

Организация в «Расцвете» подобна самодостаточному человеку – он знает, кто он такой, кем он является и что хочет сделать в будущем.

Видение и ценности такой организации вдохновляют их сотрудников. Это чувство самоидентификации в жизни, которое идет дальше простого зарабатывания денег на жизнь.

Организации нуждаются в видении и ценностях, однако, это необходимое, но недостаточное условие успешного существования организации. Они нуждаются также в структурах и процессах, которые освобождают их лидеров от личного принятия решений.

Контроль и воспитание креативности. Неконтролируемая креативность ведет к растрате ресурсов. Если в организации доминируют созидательность и творчество – они могут создавать новые продукты, которые не всегда необходимы потребителю. Необходимо разработать такую систему контроля, которая включала бы в себя все шаги по созданию и разработке новых продуктов, начиная от исследования рыночных потребностей и заканчивая производством и продажами. Эта система включает в себя ответственность и полномочия определенных людей на каждой стадии развития продукта.

Изменение приоритетов. Конечно, для организации в «Расцвете», так же как и на стадиях «Младенчества» и «Давай-давай», клиенты и их потребно-

сти находятся в центре внимания. Но на этой стадии организация начинает понимать, что она сама хочет делать и что она делать не хочет. Поэтому, если требования клиентов разрушают организационные цели и ценности, организация может сказать «нет» таким клиентам. В центре внимания теперь находятся и сотрудники организации с их нуждами и потребностями.

Функциональные системы и организационная структура. В «Расцвете» организация приводит в порядок свои процессы, интегрируя их в функциональные системы. Организационная структура соответствует миссии и целям, разделяемым всеми сотрудниками организации.

Ожидаемое превосходство. Организация на этапе «Расцвета» лучше подготовлена для выживания в конкурентной борьбе, чем ее соперники, имеющие недостатки в менеджменте. Изменения во внешней среде работают на организацию, позволяют быстрее достичь превосходства и опередить более слабых конкурентов.

Рост как в продажах, так и в прибылях. Сбывается мечта, неосуществимая на стадии «Давай-давай» – растут не только продажи, но и доходы. Организация становится и результативной, и эффективной.

Организационная плодовитость. Организация в «Расцвете» создает новые организации – новые направления бизнеса, имеющие собственные производственные возможности и возможности распределения. Организация в «Расцвете» – это группа центров прибыли, которые выполняют определенные функции и используют эффект экономии на масштабах. Организация в «Расцвете» – это семья бизнесов, хорошо координируемая и дисциплинированная, с общими целями и системой ценностей.

Внутри- и между организационное взаимодействие и взаимосвязи. Организация в «Расцвете» характеризуется культурой взаимного доверия и уважения. В ней существуют конфликты, но они не носят разрушительного характера. Такая организация хорошо взаимодействует со своими клиентами, поставщиками, инвесторами и обществом в целом.

Проблемы «Расцвета». Основной вызов и величайшая проблема организации на этапе «Расцвета» – как остаться на этой стадии жизненного цикла. Постепенно для организации наступает так называемая «Сумеречная зона», когда организация начинает постепенно покидать эту стадию.

«Поздний расцвет» / «Упадок». Очень трудно определить, где находится организация – еще в «Позднем расцвете» или уже на стадии «Упадок». Поведение организации одинаковое. Отличие только в частоте проявлений характеристик «Расцвета» и длительности сохранения такого поведения. По этой причине Адизес объединил «Поздний расцвет» и «Упадок» в одну стадию. Организация теряет дух креативности, инновационности и энтузиазма для изменений, которые приобрела на стадии «Расцвета».

Переход на следующую стадию жизненного цикла – «Аристократизм» – происходит незаметно. Этот переход не отмечен никакими значительными организационными событиями. Начиная с этого момента, движение вдоль жизненного цикла будет сопровождаться разрушением.

Старение организации: «Аристократизм» (Aristocracy). Когда организация достигает стадии «Аристократизма», огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, которые работают в этой организации. Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. И для того чтобы избежать конфликтов, «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума.

Характеристики «аристократической» организации:

- снижение интереса к освоению новых видов деятельности;
- акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- больший интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям;
- большая забота о том, *как* делаются вещи, а не о том, *зачем* они делаются;
- формализация в одежде, обращении и традициях.

«Аристократическая» организация продолжает терять гибкость и способности достигать и производить результаты. Организация еще добивается определенных результатов, но уже не может их предвидеть. Ее цели в большинстве случаев – краткосрочные и малорискованные. Организация засеивает семена посредственности.

Меняются стиль поведения и корпоративная культура. Инновационный климат в «аристократической» организации теряет свой блеск.

Поведение сотрудников организации на этой стадии значительно отличается от поведения на других стадиях жизненного цикла. Одежда – строго формализована, обращение друг к другу – по имени и отчеству, конференц-залы для совещаний подавляют своей роскошью. Все офисы располагаются в едином здании – штаб-квартире, и размеры пустых коридоров достигают таких масштабов, что в них может разместиться целая организация на стадии «Давай-давай». Коммуникации приобретают невнятный характер. Люди начинают неясно выражать свои мысли. Каждый понимает, что в организации уже не все в порядке, но каждый боится высказать эти мысли вслух.

Люди, принимающие главные решения в организации, теряют волю и начинают принимать слабые решения. Они занимают выжидательную позицию, надеясь, что произойдут изменения во внешней среде, которые будут благоприятны для организации.

Отчаянно и безнадежно теряя былые позиции, «аристократическая» организация вступают в «Салем Сити» (Salem City)¹.

Финальное разрушение: «Салем Сити» (Salem City), «Бюрократизация» (Bureaucracy) и «Смерть» (Death). Организации на стадии «Салем Сити» проявляют следующие поведенческие характеристики:

- люди фокусируются на том, *кто* является причиной проблем, а не на том, *что* делать с этими проблемами. Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;

¹ Салем Сити – город, в котором шла активная «охота на ведьм», описанная в пьесе А. Миллера (1956).

- вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;
- «паранойя» замораживает организацию;
- внутренние войны засасывают каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.

Отличительная черта организации на этом этапе – «поиски виновного», или менеджериальная «паранойя», которая ускоряет дальнейшее разрушение. Менеджеры борются друг против друга, проводя большую часть своего времени в создании коалиций, которые они постоянно меняют. Они тратят свою творческую энергию в борьбе за личное выживание, понимая, что индивидуальная безопасность зависит от уничтожения и дискредитации внутренних конкурентов. Талантливые люди покидают организацию. Этот порочный круг продолжается до тех пор, пока организация не становится банкротом или не переходит на стадию «Бюрократизации», существуя только благодаря поддержке из внешней среды.

«Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая жизнь (паралич).

А. Адизес использует термин «бюрократия» в смысле, значительно отличающемся от первоначального, который придавал ей Макс Вебер².

Характеристики «бюрократической» организации:

- наличие большого количества процедур, правил, инструкций, уже утративших свою практическую ценность для достижения целей организации;
- отсутствие чувства контроля у руководства организации;
- приобретение клиентами вынужденных навыков, позволяющих обходить бюрократические препоны.

Государственная поддержка или национализация могут продлить жизнь организации. Хотя она должна уже умереть, ее жизнь может поддерживаться искусственно. На рисунке 2 это представлено Z-образной кривой, обозначающей еще одно рождение на жизненном цикле организации. Первый раз такая кривая появляется после стадии «Ухаживание»: организация рождается впервые, физически появляясь на свет. Второй раз – после этапа «Давай-давай», когда освобожденная от опеки основателя и вступившая в стадию «Юность» организация перерождается эмоционально. Эта третья кривая означает новое рождение – организация должна была умереть, но с помощью искусственной системы жизненной поддержки она продолжает свое существование.

Как может существовать подобная организация? Только за счет мощной поддержки извне. «Бюрократическую» организацию поддерживают правительственные или политические круги. В самой организации существуют определенные департаменты, которые занимаются поддержкой отношений с правительством.

Сотрудники этих отделов большую часть времени проводят в правительственных коридорах, а не на рабочих местах.

² Хотя М. Вебер рассматривал бюрократию как угрозу основным личным свободам, он признавал, что она является наиболее рациональным способом построения организации.

В состоянии бюрократии организация может существовать довольно долго. Однако приходит время смерти.

Смерть. Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать – исчезла мотивация. Смерть случается, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую организацию, смерть может произойти перед этапом «Бюрократизация».

Таким образом, растущая организация проходит через несколько стадий жизненного цикла, и каждой стадии присущи специфические черты структуры и системы контроля, свои особые цели и способы внедрения инноваций. Концепция жизненного цикла организации – мощный инструмент для понимания и анализа проблем, с которыми встречается организация, способный помочь руководителям найти правильное решение и поднять свою организацию на новую ступень развития.

Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации. При анализе вышеизложенных моделей жизненных циклов организации неизбежно возникает вопрос о применимости этих моделей к российской практике бизнеса. Ответить можно, лишь рассмотрев достоинства, и недостатки концепций и сравнив две модели.

Согласно концепциям Адизеса и Грейнера, любая организация проходит ряд последовательных стадий, причем на каждом этапе развития возникают неизбежные проблемы, ловушки или кризисы, несущие в себе причины революции. Название этих проблем четко сформулировал профессор С. Филонович: «болезни роста». Лишь, преодолев эти проблемы, организация может перейти на следующую стадию развития. При этом каждый этап может стать последним, то есть если руководство не сможет вылечить «болезни роста», последние могут стать «патологиями», с которыми справиться крайне сложно, и организация может умереть.

В целом десять стадий жизненного цикла организации и пять фаз эволюционно-революционного развития организации по Грейнеру похожи. Различия между этими моделями обобщены в таблице 2.

Таблица 2 - Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Организация может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»	1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную организация уже не может вернуться
2. А. Адизес называет оптимальную точку развития – это стадия «Расцвет»	2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии организация не может оставаться постоянно

3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации	3. Не учитывается фактор государства
4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации	4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну – «Креативность»

Концепция Адизеса подробно рассматривает этапы роста организации, исследователь учитывает даже стадию «Ухаживание», то есть этап, когда организации как таковой не существует. Грейнер же объединяет стадии Адизеса «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-Давай» в одну – «Креативность». В конце этого периода оба исследователя выявляют следующие пункты, без осуществления которых организации не сможет перейти на следующую стадию:

- необходимость перехода к регулярному менеджменту;
- необходимость создания административной подсистемы.

Далее сложно сравнивать две модели жизненных циклов поэтапно, но в целом оба исследователя выделяют одинаковые проблемы, возникающие по мере роста: необходимость делегирования полномочий, межличностные конфликты и т.п.

Обе концепции организационного развития применимы при анализе проблем, возникающих в российских организациях.

Однако, на наш взгляд, концепция Адизеса имеет более прикладной характер:

- во-первых, она довольно подробно описывает как сами стадии, проблемы, так и способы их решения. Грейнер дает слишком расплывчатые способы выхода из кризисов, в то время как Адизес четко указывает симптомы болезней и способы их лечения;
- во-вторых, Адизес учитывает фактор вмешательства государства. Применительно к российской действительности его можно назвать основным фактором существования организации.

2.2. Организационные патологии

Что есть норма и патология для организации? В медицине патология есть отклонение от нормы. Но в медицине есть более или менее строгое определение нормы – температура тела, кровяное давление, частота пульса и т.п. А что считать нормой в организации?

Существует вид организационных норм, задаваемых извне. Например, универсальные требования к бухгалтерской отчетности. То же можно сказать о законах, которые нормируют и рабочий день, и продолжительность отпуска, и трудовые отношения и т.д. Но это ограничения и правила принудительного порядка, отклонения от которых не лечатся, а караются.

Встречается также и такое понимание организационной нормы – по принципу «как сложилось». Например, для нашей управленческой культуры считается нормальным некоторое превышение взысканий над поощрениями. Или осуществимость решений в пределах 60% – обычная практика, говорят даже, что для России это нормально. Но здесь уже есть предмет анализа деловой и организационной культуры. А к специально разрабатываемым и оцениваемым организационным нормам это отношения не имеет. Привычное тоже есть норма, но в культурологическом смысле.

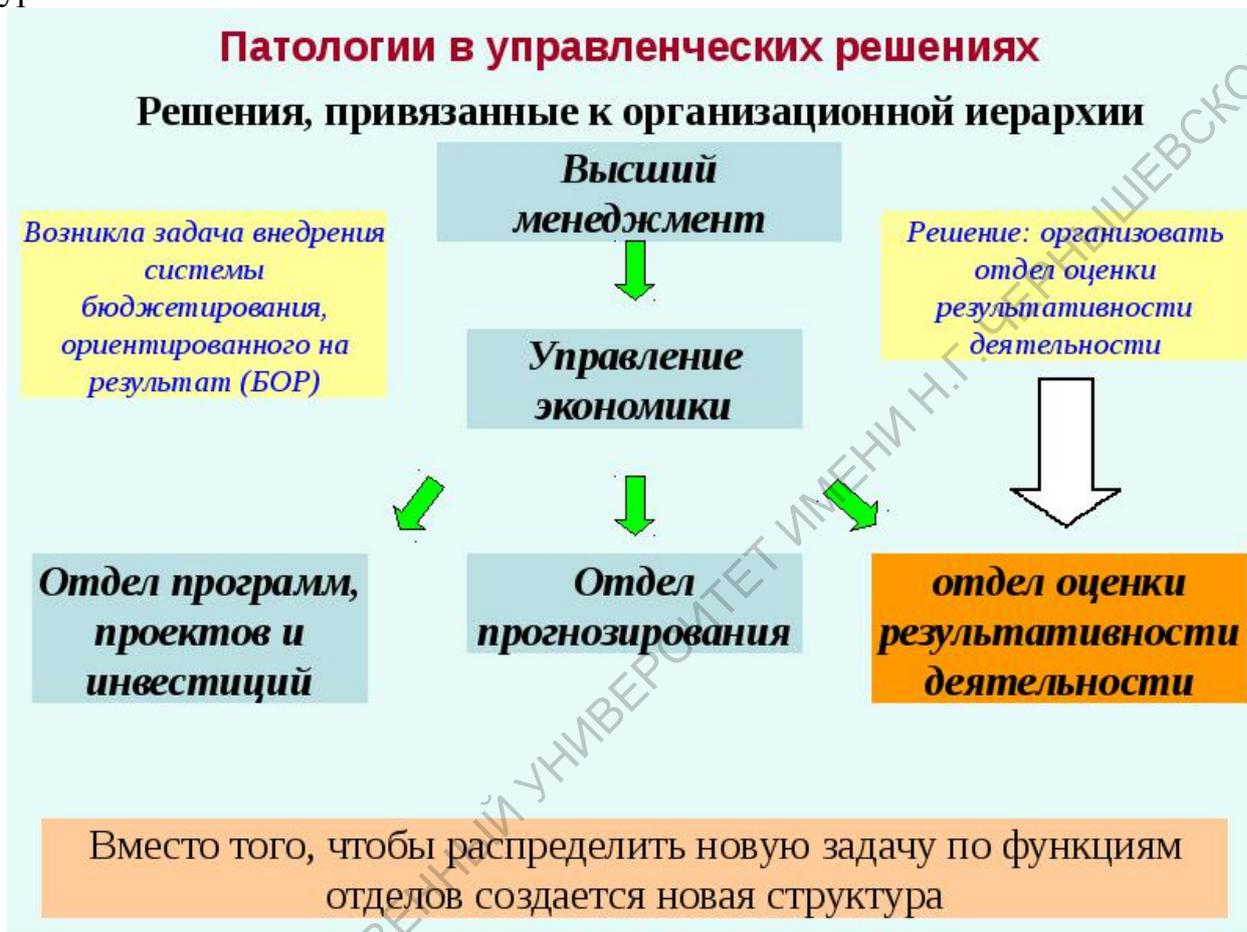
Таким образом, универсальных норм построения функционирования и развития организации как таковых не существует. Применительно к организациям профессор А.И. Пригожин предлагает свой подход в определении патологий. Под организационными патологиями он подразумевает *причины устойчивого целенедостижения* организаций. Это значит, что если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей, либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит в ней завелась некоторая патология, которую консультанту предстоит раскрыть и преодолеть.

2.2.1. Патологии в строении организаций

Господство структуры над функцией. Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели достигаются труднее, дороже или частично.

Например, крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Филиалов становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). С чего начал свою работу ОРФ? Он разработал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку требуемых ОРФ данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил, что также увеличило нагрузку на основную деятельность работников фирмы в регионах. Таким образом, новое структурное

звено подавляло эффективность низовых подразделений. Самым ярким примером данной патологии в российской действительности является вертикаль государственного и муниципального управления: федеральное министерство – региональные министерства соответствующей отрасли – муниципальные комитеты (управления...) – организации, учрежденные министерством того или иного уровня.



Автаркия подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в решениях тех подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции организации, разрушению ее целостности, единства целей и действий. Например, бухгалтерия не принимает договоры с поставщиками без полной предоплаты. В результате сбытовые подразделения жалуются на потерю клиентов. Реакция главбуха: это ваши проблемы.

Несовместимость личности с функцией, т.е. индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности. Например, главного технолога назначают на должность руководителя службы координации работ с основными партнерами организации. Через полгода становится ясно, что он не справляется с работой. А причина была в

том, что этот человек – интроверт (избегает глазного контакта, скуп на слова и жесты, низкая эмоциональность, приглушенная речь), в то время как его нынешняя должность требовала высокой коммуникабельности, умения убеждать, быть привлекательным для собеседника.

Встречаются и более опасные проявления этой же оргпатологии. Человек создал когда-то весьма перспективный план, собрал хорошую команду. И разработал довольно амбициозную стратегию. Но при этом он совершенно не способен к оперативному управлению, не имеет даже ежедневника, не может толком провести даже обычное совещание. Никакие тренинги ему не помогали, выход остался один – найти исполнительного директора и возложить на него все хлопоты регулярного менеджмента. А основатель организации остался главным образом на стратегических задачах.

Бюрократия. Никто не в силах полностью предписать работнику все варианты его поведения в разных ситуациях, и у него всегда остается некоторая легально допустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы. У юристов есть даже специальное обозначение решений, которые отдаются на личное усмотрение работника. Объем этого личного усмотрения очень трудно определить, и иногда он может использоваться исполнителем для самоутверждения, повышения своего статуса и иных корыстных целей.

Например, в одном проектном институте есть склад химических реактивов. Заведующая этим складом внедрила такую систему учета, которая дает ей одной возможность знать, сколько и чего наличествует в данный момент. Кому-то она отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-то охотно их предоставляет. И никто не знает, каким принципом она руководствуется. Таким образом, заведующая ставит в довольно сильную и одностороннюю зависимость весьма уважаемых руководителей основных подразделений, непропорционально поднимая свой статус в этой организации.

Таким образом, опасность бюрократии – в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации.

В современной литературе часто отождествляется бюрократия с формализацией, т.е. совершенно необходимой стандартизацией функций, обязанностей, структур, целой. Но раз это способствует достижению целей организации здесь нет патологии. В данном случае термин «бюрократия» опять же используется в ином смысле, отличном от того, который придавал ему М.Вебер.

2.2.2. Патологии в организационных отношениях

Конфликт. Не всякий конфликт является патологией. Бывают конфликты нужные, ценные для организации. Например, традиционные конфликты между службами главного конструктора и главного технолога. Первые заинтересованы в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для вторых каждое из этих изменений – головная боль: надо менять оснастку, переналаживать технологический процесс, поэтому они часто вступают в настоящую борьбу между

собой. Но странное дело – после жестких взаимных обвинений на совещании у генерального директора они, выйдя в коридор, вполне дружелюбно обсуждают какую-то телепрограмму или будущую рыбалку. Тут мы имеем дело с позиционным конфликтом, когда интересы разных групп объективно противостоят. Как, скажем, в суде есть конфликтующие функции – следователя и адвоката. Их «сражение» облегчает судье поиск истины.

Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них появляется дополнительное межличностное содержание, когда в ходе конфликта происходит переход «на личности». В таком случае сотрудничество между сторонами, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или крайне затруднены. Тогда цели перестают быть общими, люди не могут находить совместные решения.

Неуправляемость. Управляемость – одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная управляемость недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда. Эта степень становится патологической в том случае, когда несогласованность целей и действий, а также «неосуществляемость» решений ставят под вопрос достижение целей организацией.

Бессубъектность. Практически каждый встречался в государственных учреждениях с такой реакцией на вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен» или «А при чем тут я?». И тогда приходится простейший вопрос решать на верхнем уровне организационной пирамиды. Это происходит чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать нашу проблему, а потому, что им действительно не даны соответствующие полномочия, они не субъекты своей ситуации. Подобная бессубъектность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу. То есть бессубъектность возникает потому, что сотрудники не могут либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного. И тогда консультанту или руководителю нужно проводить работу по субъективизации персонала через пересмотр функций подразделений и сотрудников, создание новой мотивации, а также изменение критериев приема новичков.

Преобладание личных отношений над служебными. Возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты.

Однако отношения между руководителями и подчиненными, между сотрудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред делу.

Рассеивание целей. В теории организации давно известен так называемый закон департаментализации. Он имеет исключительно важное значение. Давайте предположим, что у организации есть генеральная цель. Правда, диагностика очень часто показывает как раз неблагополучие именно с целями организации: они сформулированы очень неопределенно, руководители высшего уровня трактуют их весьма по-разному, а иногда продуманная система целей просто отсутствует. Но предположим, что какая-то цель существует, причем достичь ее можно только одним способом – разделить на ряд подцелей, а те, в свою очередь, на следующий ряд подцелей и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то условно соберем в совокупности все цели, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель скорее всего не получим. Разница будет всегда.

Почему это происходит? Причин несколько. Во-первых, всегда есть трудности в передаче своих мыслей, желаний, интересов от одного человека к другому. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания. Во-вторых, тут случаются коммуникативные тромбы, вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т.д. В-третьих, на содержание полученных работником целей всегда накладывается его личный интерес, что, конечно, тоже корректирует их содержание. Наконец, в-четвертых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое склонно рассматривать свою цель как единственную, а главное, в отрыве от других подразделений или организации в целом.

Так или иначе, но рассеивание целей в организации неизбежно. И оно тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем менее мотивирован персонал. Рассогласование целей в организации есть один из важнейших показателей снижения ее управляемости.

Клика. Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб самой организации. Нередко это проявляется в форме фиктивных банкротств. Но чаще можно наблюдать это явление в таком варианте: какая-то группа работников незаметно пытается встроить собственный интерес в работу нанявшей своей организации, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование, репутацию, помещения и пр.

2.2.3. Патологии в управленческих решениях

Маятниковые решения. На крупном заводе существует управление главного конструктора. В нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секторов и групп. Такой сложной структурой трудно управлять, поэтому принимается решение упразднить уровень секторов и групп, оставив только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство – эти бюро слишком громоздки, трудно управляемые. Принимается новое решение: вернуться к секторам и группам, ибо так конструкторам легче сосредоточиваться на кон-

кретных задачах. Через 2-3 года снова обостряется прежняя проблема – согласование действий в этой мелкоструктурной комбинации, и опять повторяется объединение низовых подразделений. То же самое бывает, когда руководители децентрализуют какие-то функции, а потом, разочаровавшись в исполнении, снова забирают их в центр, хотя вскоре приходится еще раз задуматься о децентрализации, поскольку центр оказывается слишком перегруженным и негибким.

Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить – разъединить, централизовать – децентрализовать и т. п.).

Патологии в управленческих решениях

Патологии в УР – это следствие нарушениями принципов управления организациями



Маятниковые решения имеют природу ошибочных заключаются в «исправлении» ошибочного решения попыткой «возврата» к тому, что было раньше



Дублирование организационного порядка. Смысл заключается в том, что приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении. Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но и недооценен по своей опасности. И дело здесь не только в пустых затратах управленческой энергии, гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: одни – обязательные, о которых напоминает начальство, другие – второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный поря-

док, резко снижает значение организационных правил, норм, и все замыкается только на управляющем воздействии (задания, взыскания, контроль).

Патологии в управленческих решениях



Решения, дублирующие организационный порядок или (что еще хуже) противоречащие ему

- ➔ могут возникать в случае смены руководящих работников
- ➔ каждый руководитель устанавливает свои правила, которые в некоторых случаях могут противоречить организационному порядку

функции делятся на две неравные части:

- ➔ **обязательные**, те, о которых напоминает начальство
- ➔ **второстепенные**, раз на них дополнительно никто не указывает

Игнорирование организационного порядка. Нередко встречаются случаи, когда первый руководитель издает приказы «через голову» на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. Кроме того, игнорирование организационного порядка происходит и в других вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения принимаются «с нуля». Такие действия дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или ранее изданных приказов.

Патологии в управленческих решениях

Решения, игнорирующие организационную иерархию



Если решение адресуется через уровень иерархии, то нарушается принцип «по команде»

Разрыв между решениями и их реализацией. Еще один очень важный показатель управляемости организации – степень осуществимости в ней управленческих решений. Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую ею подсистему. Главное средство этого контроля – управленческие решения. Если замерить степень осуществимости управленческих решений, то можно смело утверждать, что полученные цифры и будут отражать степень управляемости предприятия. По некоторым данным, реальная управляемость средней российской организации по этому показателю колеблется между 60 и 65%.

Стагнация. Этим термином обозначается неспособность организации к выработке и реализации необходимых в ней изменений. Есть такое понятие – активный риск, который содержится в решениях разных проблем. Это риск от действий. Но существует пассивный риск, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск бывает иногда гораздо сильнее активного.

Подавление развития функционированием. На наш взгляд, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций.

Нужно помнить, что рост и развитие – разные понятия. Открытие новых филиалов – это рост; разработка новой системы управления филиалами – это развитие. Почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управления? Вероятно, они не умеют или, того хуже, не желают налаживать организационный порядок, который только и способен придать организации нужную степень автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для работы на будущее.

Демотивирующий стиль руководства.

Возьмите подшивку приказов в любой организации и посчитайте, сколько единиц любых поощрений и взысканий содержится в них. Наверняка в большинстве российских организаций можно увидеть значительное, в разы(!), преобладание вторых над первыми (если, конечно, не брать «датные» благодарности и премии).



Такое соотношение позитивов и негативов в нашем управлении характеризует управленческую культуру как репрессивную. Патология тут начинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, недодает организации свой потенциал, хотя желание и возможности есть. Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не стоит ждать инициативы и приверженности делу.

Задания для самостоятельной работы студентов

Практическое задание 1

- 1) Охарактеризуйте вашу организацию: основной вид деятельности, возраст, современные размеры (кол-во сотрудников, подразделений).
- 2) Проанализируйте этапы жизни вашей организации по модели жизненного цикла организации Л. Грейнера. Укажите, на чем основаны ваши суждения.
- 3) На каком этапе жизненного цикла находится ваша организация сегодня? Какие признаки назревающего «кризиса этапа» вы уже видите?

Практическое задание 2

Проанализируйте вашу организацию на наличие организационных патологий. Результаты анализа оформите в таблицу:

Организационные патологии	Примеры проявления в вашей организации	Каких изменений требует выявленная патология?
1. Патологии в строении организаций		
Господство структуры над функцией		
Автаркия подразделений		
Несовместимость личности с функцией		
Бюрократия		
2. Патологии в организационных отношениях		
Конфликт		
Неуправляемость		
Бессубъектность		
Преобладание личных отношений над служебными		
Рассеивание целей		
Клика		
3. Патологии в управленческих решениях		
Маятниковые решения		
Дублирование организационного порядка		
Игнорирование организационного порядка		
Разрыв между решениями и их реализацией		
Стагнация		
Подавление развития функционированием		
Демотивирующий стиль руководства		

3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления

3.1. Жизненный цикл процесса преобразований

Большинство попыток добиться организационных изменений оканчиваются неудачей. В начале 1990-х гг. были опубликованы результаты двух независимых исследований, проведенных организациями Arthur D. Little и McKinsey & Co., которые обнаружили, что из сотен предпринятых в разных корпорациях программ всеобщего управления качеством (TQM) примерно две трети «завершились ничем, потому что не достигли ожидаемых результатов». Один из наиболее признанных экспертов в области организационных изменений Джон П. Коттер ознакомился с сотней планов «преобразования организаций», инициированных их руководством, и обнаружил, что более половины программ сворачиваются уже на начальных этапах. По его данным, только немногие мероприятия оказываются очень успешными и примерно столько же заканчиваются полным провалом. Остальные располагаются «где-то посередине между этими полюсами, но центр тяжести распределения отчетливо тяготеет к полюсу неудач». Программы реформ явно не имеют большого успеха в бизнесе. Впрочем, государственные, медицинские и образовательные организации в этом отношении ничуть не лучше.

Чтобы понять причину неудач, нам нужно научиться мыслить как биологи, считает Питер М. Сенге. Для начала стоит осознать, что большинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл (см.: Рис. 3).

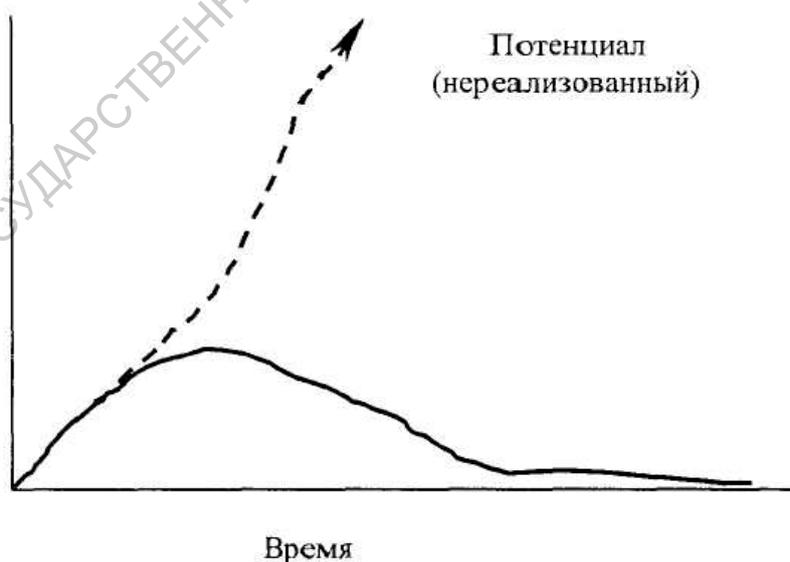


Рисунок 3. Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований

Вначале программа преобразований, будь то программа всеобщего управления качеством, реинжиниринг, создание обучающейся организации или

любая другая, имеет определенный успех, но затем реформы начинают буксовать. Возможно, у всех одновременно опускаются руки, либо первоначальный успех есть плод особого усердия небольшой группы истинных приверженцев перемен. В любом случае потенциал подъема остается нереализованным – все заканчивается небольшим всплеском. Многие новые инициативы сходят на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодными. Но как быть с теми программами преобразования крупных организаций (или целых отраслей), которые с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но тем не менее проваливаются? Восходящая пунктирная линия на рисунке 1 показывает потенциал развития преобразований. Однако почему затухает энергия преобразований?

Любой биолог сразу узнал бы эту кривую, поскольку точно такой же кривой описывают рост и «умирание» всего живого, даже того, что созревает и умирает «преждевременно». S-образная кривая развития настолько характерна для живых организмов, что получила собственное имя: сигмовидная кривая роста. Развитие всех живых организмов, будь то слон, человек или жук, следует по одной и той же схеме: вначале оно идет с ускорением, потом рост замедляется, а когда организм созревает, рост прекращается. Такова же динамика развития любых популяций: ускоренный рост, сменяющийся постепенным замедлением. Эта схема повторяется вновь и вновь, потому что им управляет универсальный механизм развития живого. Какой же урок следует извлечь из знакомства с биологическими механизмами роста для понимания преждевременной гибели программ организационных реформ?

Прежде всего, можно предположить, что большинство стратегий развития изначально обречены на неудачу. Руководители, побуждающие свои организации к переменам, бывают похожи на садовника, который стоит над ростками и молит их: «Ну, растите же! Постарайтесь как следует! У вас должно получиться!» Но ни один садовник не ведет себя так глупо: если у семян нет потенциала роста, тут уж никакие уговоры не помогут.

Кроме того, отсюда следует, что для руководителей особое значение имеет понимание процессов, тормозящих или останавливающих перемены. Садовник, прежде всего, должен знать, что может препятствовать росту растений, и устранять эти помехи. В такой же ситуации оказываются руководители, стремящиеся обеспечить устойчивость крупномасштабных перемен. Уговоры «работать настойчивее, с огоньком и большей преданностью делу» помогают мало. Биология учит нас, что для управления ростом нужно понимать процессы, не только усиливающие и ускоряющие развитие, но и способные затормозить изменения.

Серьезные инициативы по реформированию организаций, как правило, могут натолкнуться на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положения. Кроме того, есть «необсуждаемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить; существует глубоко укорененная привычка обращать внимание на симптомы и иг-

норировать более глубокие, системные причины проблем. Однако подлинная проблема программ организационных изменений заключается в сопротивлении изменениям, в том, что люди, которых предполагают «перестроить», упорно отказываются делать то, чего от них хотят добиться инициаторы перемен. Как отмечает Джеймс О'Тул, «возникает впечатление, что изменениям сопротивляются все, а особенно те люди, которые должны были осуществить большую часть преобразований». И что самое удивительное, люди противятся не только плохим или вредным переменам, но и тем, которые явно соответствуют их собственным эгоистическим интересам. Это, казалось бы, иррациональное сопротивление бывает сплошь и рядом.

Такое сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять его причину легла в основу подходов большинства исследователей к управлению изменениями. Практически у каждого эксперта в данной области есть ряд соображений, объясняющих такое поведение людей. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.

3.2. Причины сопротивления изменениям

По мнению В. Марковского, существуют четыре основных урока, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям:

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, т.к. его нельзя выявить.

4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Факторы, определяющие отношение сотрудников к изменениям

1. Параметры организационных изменений: направленность, масштаб, степень радикализма, предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов, связанных с реорганизацией, исходная степень недовольства.

- На этапе подготовки изменений наиболее позитивное отношение отмечается к технико-технологическим нововведениям, наиболее негативное - к организационно-управленческим; на этапе внедрения - наоборот.

- Изменения варьируют от точечных до стратегических. Отношение персонала к стратегическим отличается в худшую сторону: чем больше аспек-

тов ситуации изменяется, тем меньше у сотрудников необходимых знаний и меньше степень включенности персонала в реорганизацию.

- При повышении степени радикализма или новизны реорганизации, сотрудники оценивают ее более негативно.

- Наличие достаточно полной и адекватной информации о нововведении повышает вероятность его позитивной оценки.

- Привлечение сотрудников к обсуждению вопросов, связанных с реорганизацией, и участие в дискуссионных группах значительно повышает оценку нововведений.

- Высокая степень исходного недовольства сопряжена с более позитивной оценкой реорганизации. Исходя из этого некоторые исследователи описывают достаточно эффективный способ снижения сопротивления сотрудников инновациям - инициацию недовольства текущей ситуацией.

2. Характеристики организации: размер, стадия развития, время существования, климат в коллективе, отношение референтных групп к изменениям, особенности организационной культуры.

- Чем больше размер организации, тем сложнее проведение изменений и тем больше степень сопротивления персонала. Размер отчасти связан со стабильностью организации и от части - с длительностью существования. И то, и другое в определенной степени связано со своеобразной «кристаллизацией» в ее штате персонала, который более или менее удовлетворен положением дел.

- Неблагоприятные финансовые условия, в которых находится организация, и недостаточная ресурсная база негативно воздействуют на оценку изменений.

- Сама организация как некоторой сбалансированная, устойчивая, саморегулирующаяся структура может оказывать сопротивление изменениям, вносимым в нее. При нарушении баланса, вызванном нововведениями, система будет стремиться к восстановлению равновесия.

- Эффективной является корпоративная культура, в которой организационные изменения перестают пониматься как вынужденное дискретное приспособление к меняющейся среде и начинают рассматриваться в качестве необходимого способа постоянного обеспечения эффективности организации. Этот фактор необходимо отличать от кризисного состояния.

3. Факторы макросреды (или факторы, находящиеся вне рамок организации). Данная группа факторов на сегодняшний день исследована в минимальной степени возможно потому, что их влияние на отношение персонала к нововведениям достаточно сложно выделить и проанализировать независимо от влияния других более очевидных факторов.

- Значимое воздействие на характер отношения к организационным изменениям оказывает инновационная политика руководства отрасли, к которой относится организация.

- Глобальность происходящих в стране изменений может способствовать возникновению инновационного шока или инновационной усталости. Целесообразно поддержания баланса между ориентацией организации на посто-

янные изменения и возможностью персонала адаптироваться к ним. Негативное отношение россиян к изменениям в стране может определять их невысокую готовность к инновациям в рамках организаций.

4. Характеристики сотрудников: удовлетворенность сотрудников конкретными преобразованиями будет так или иначе опосредована их социально-демографическими и личностными характеристиками, особенностями мотивации и структурой личности в целом.

- На отношение сотрудников к реорганизации позитивно влияет их образовательный уровень. Различные исследования выявляют несходное влияние фактора пола на оценку нововведений. Некоторые исследования показывают отсутствие влияния, другие утверждают, что при принятии изменений мужчины больше склонны к внешней конфронтации, а женщины - к внутренней.

- Активное меньшинство, участвующее в проектировании и реализации нововведения, оценивает в первую очередь выгодные последствия инновации для себя лично, а невыгодные - для организации в целом. Пассивное большинство, напротив, рассматривает преимущественно свои собственные невыгоды, а выгоды связывает с организацией.

- В зависимости от силы или слабости установки к инновациям, а также особенностям мыслительного, организаторского и личностного блока качеств, можно делить людей на «инноваторов» и «консерваторов» (склонных работать в режиме развития и в режиме функционирования).

- Творческие люди более оптимистично настроены по отношению к преобразованиям и их предполагаемой успешности. Однако в силу ожидания более радикальных изменений, они обычно ниже оценивают уже осуществленные нововведения.

- Для успешного проведения организационных изменений необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъекта на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

- Для формирования отношения к организационным изменениям важен локус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» - экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами и поэтому негативный инновационный опыт, скорее всего, не будет для них значим.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства организации (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреватые опасностью). Соппротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного

уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

В качестве **барьеров на уровне организации** выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреватые слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. Потому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Хеллер считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности:

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • объяснить план более ясно и подробно; • описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; • вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; • создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
<p>ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществ-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; • представить планы, которые люди с наибольшей вероятностью сочтут позитивными и

ления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства	вдохновляющими; • принять ответственность за прошлые неудачи; • представить сценарий предполагаемых вы- год как результат основных изменений
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	• показать на примерах, почему старые спо- собы больше не работают; • организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; • продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца; • объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс; • быть полностью искренним и ответить на все вопросы

Поучительным примером того, насколько мощным может быть сопротивление переменам, является неудача организаций в осуществлении реинжини- ринга.

После выхода в 1993 г. книги М.Хаммера и Дж.Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» тысячи организаций в разных странах попытались применить на практике рекомендованный авторами под- ход. Опыт внедрения реинжиниринга вызвал волну разочарований и критики. По мнению большинства авторов, анализировавших практику применения ре- инжиниринга, в подавляющем большинстве случаев такие попытки приводили к отрицательному результату. Джеффри Беннет из Booz Allen&Hamilton, анали- зируя причины провала реинжиниринга, считает, что фундаментальной причи- ной неудач является утопическая философия, лежащая в основе реинжинирин- га. Эта утопическая философия исходит из того, что каждый человек движим заботой об общественном благе, а задачей посвященных лидеров является обу- чение масс таким правилам поведения, которые позволяют достигать большего общественного блага. С точки зрения Беннета, утопическая философия реин- жиниринга просматривается в его следующих положениях:

- ◆ процесс изменений рассматривается как идеальный, которому каж- дый должен хотеть следовать, а не как результат выбора из нескольких аль- тернатив;

- ◆ реинжиниринг игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть;

- ◆ стоимость процесса перехода часто игнорируется или отвергается (нельзя сделать омлет, не разбив яиц);

- ◆ имеется склонность к радикальным и драматическим изменениям (реинжиниринг – это не осуществление возрастающих улучшений, а дости- жение квантового скачка в исполнении);

◆ существующие структуры и традиции не рассматриваются как ценные источники вклада (радикальный ре-дизайн означает игнорирование всех существующих структур и процедур и изобретение полностью новых способов выполнения работы);

◆ существует вера в то, что группа экспертов, многие из которых не обладают предварительным знанием специфических процессов, играют ключевую роль в разработке детального плана, который является достаточно разумным, чтобы охватывать все возможные ситуации, которым данный процесс может противоречить;

◆ системы оплаты труда, если они вообще упоминались, рассматривались как способ вдохновения людей на включение в новый процесс, а не как общая часть замысла или первоначальная причина предшествующего неконструктивного поведения;

◆ путь к преодолению сопротивления заключается в коммуникации и обучении. Сопротивление рассматривается или как следствие непонимания, или как следствие недостаточной убежденности.

Интересным является метод сопротивления реинжинирингу, который Беннет назвал «обманывание процесса». Люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использовать старые методы, чтобы справиться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане. С другой стороны, особенно в организациях, не требующих сильной стандартизации, некоторые подразделения уже могут использовать процесс, который не хуже (а потенциально даже лучше), чем внедряемый процесс. Обе эти формы «обманывания» представляют собой сознательное и рациональное отвержение нового плана, а не простое невежество.

Суммируем подходы разных специалистов в области управления изменениями в некий общий список наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям.

Первая причина сопротивления: предсказуемый отрицательный результат. Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются, во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

В своей книге «Life and Death in the Executive Fast Lane» Манфред Ф.Р. Кэ де Ври (Manfred F.R. Kets de Vries) объясняет, что «изменения... спускают с цепи множество страхов: страх неведомого, страх потерять свободу, страх потерять власть и должностные полномочия и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и денег».

Вторая причина сопротивления: боязнь того, что работы станет больше. Сотрудники организаций считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.

Пол Стрибл, руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров (IMD) в Лозанне, утверждает, что люди противятся переменам прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных со-

глашений, регулирующих отношения работников с организацией. Стрибл выделяет три общих аспекта таких соглашений: *формальный, психологический и социальный*.

Формальный аспект «охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, определенные такими документами организации, как расписание должностных обязанностей, договоры найма и трудовые соглашения». Формальный аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

- ◆ Каковы мои предполагаемые обязанности?
- ◆ Какую помощь мне окажут при выполнении данной работы?
- ◆ Как и когда будут оценивать мою работу и какую форму примет реакция на нее?
- ◆ Какова будет оплата труда и как она будет зависеть от оценки моей работы?

Психологический аспект личных соглашений касается тех сторон отношения занятости, которые большей частью остаются неясными. Этот аспект дает ответы на такие вопросы наемного работника:

- ◆ Насколько тяжелой окажется работа на самом деле?
- ◆ Какое признание, финансовое вознаграждение или иное личное удовлетворение я получу за мои усилия?
- ◆ Достойно ли будет вознагражден мой труд?

Наконец, «наемные работники оценивают культуру организации через *социальный* аспект своих личных соглашений. Люди обращают внимание не только на то, что говорят руководители организации о корпоративных ценностях и задачах организации, но и на то, что они делают в подтверждение своих слов. Социальный аспект личных соглашений дает ответы на следующие вопросы:

- ◆ Сходны ли мои ценности с теми, которых придерживаются другие сотрудники организации?
- ◆ Каковы подлинные правила, определяющие, кто и сколько получает в организации?

Крупномасштабное изменение организации может оказать и зачастую оказывает воздействие на некоторые или на все указанные аспекты личных соглашений. Насколько работники считают негативным воздействие изменения на личные соглашения, говорит Стрибл, настолько они будут противиться переменам.

Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек. Джон Коттер в книге «Leading Change» рассказывает историю Фрэнка, управляющего крупной корпорацией, в подчинении у которого было 100 человек. Фрэнку сто раз говорили о том, что организация стремится быть более новаторской и что его стиль управления по формуле «приказать и проконтролировать исполнение приказа» не только старомоден, но и «гасит инициативу и творчество так же быстро, как углекислый газ гасит огонь». Фанатики перемен демонизируют

Фрэнка. Для них он – один из тех удивительных, раздражающих, вызывающих уныние и полностью блокирующих преобразования обструкционистов, которые препятствуют всему хорошему, что пытаются сделать агенты изменений.

Коттер относится к Фрэнку с большой симпатией и утверждает, что Фрэнк на самом деле не так уж и плох: «В значительной мере он, как и все мы, – продукт своего прошлого... Если бы проблема Фрэнка была связана только с одним вычлняемым элементом, изменение произошло бы гораздо легче. Но проблема в другом. У этого человека много взаимосвязанных привычек, дополняющих его стиль управления. Если Фрэнк изменит хотя бы один аспект своего поведения, то остальные элементы его целостного поведения начнут давить на него, требуя восстановить статус-кво. От Фрэнка ожидают, что он изменит всю совокупность своих привычек, но это может быть так же трудно, как пытаться одновременно бросить курить, пить и есть жирное».

Четвертая причина сопротивления: недостаточность информации. Организация не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

Коттер напоминает нам, что, прежде чем большинство людей смогут понять, и принять предлагаемое изменение, они хотят получить ответы на множество вопросов:

- ◆ Что это будет означать для меня и моих друзей?
- ◆ Что это будет означать для организации?
- ◆ Есть ли варианты лучше предлагаемого?
- ◆ Если я намереваюсь действовать иначе, смогу ли я сделать это?
- ◆ Действительно ли я верю в необходимость изменения?
- ◆ Действительно ли я верю тому, что слышу о пути, ведущем в будущее?
- ◆ Нужно ли нам следовать этому курсу?
- ◆ Не играют ли другие в какую-то игру – возможно, для того, чтобы улучшить свое положение за мой счет?

По мнению Коттера, отвечая на эти вопросы, большинство организаций не дают необходимой информации. Высшие руководители редко выступают с речами, в которых были бы разъяснены предлагаемые изменения; управляющие высшего ранга рассылают мало меморандумов, а в информационных бюллетенях, выпускаемых в организации, публикуют мало вдохновляющих историй. И так во всем. Рядовым сотрудникам предоставляют полную свободу вопрошать: когда, где, как, а самое главное – зачем что-то надо менять и самим же находить гипотетические ответы на эти вопросы.

Пятая причина сопротивления: неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого. Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

Уильям Пасмор описывает две попытки осуществить перемены, в которых он участвовал в начале своей карьеры. Первая из них была предпринята в связи с провалом одного товара на рынке, что повлекло необходимость начать производство другого товара, внедрять новые технологии и новую организационную модель, причем все три изменения надо было осуществлять одновременно. Пасмор отмечает, что «вначале приходилось выпрашивать абсолютно все, за исключением имевшихся трудовых ресурсов».

Вторая попытка не была сопряжена с внедрением новых технологий и продуктов, а организация оставалась практически прежней. «Попытка осуществить изменение заключалась в исследовании психологии работников, после которого в каждой группе проводилось обсуждение возможностей улучшить работу». В обоих случаях руководство было тем же самым, а демографические характеристики рабочей силы очень схожи. Однако результаты первой и второй попыток изменения оказались весьма различными.

В первом случае производительность труда подскочила на 30%, а качество улучшилось. И руководство считало, что удовлетворенность работников делом, преданность предприятию и сотрудничество между рабочими и управляющими повысились. Во втором случае отношение к работе улучшилось, но производительность труда, качество и издержки остались прежними.

В чем же заключалось различие? Пасмор объясняет: «В первом случае существовало согласие относительно необходимости изучения новых приемов работы. Наемным работникам дали профессиональную подготовку, которая позволяла им выполнять широкий круг технических задач; были созданы команды, отвечавшие за управление взаимозависимыми производственными процессами, а не просто отдельными элементами оборудования. Контроль за деятельностью подразделения, существовавшая система оплаты труда и даже технический план подразделения были построены так, чтобы укрепить командный стиль работы и самоориентацию. Во втором случае штатные должности, системы оплаты труда, контроль и технология остались прежними. Люди говорили о повышении эффективности подразделения, но ничего не делали для этого. Контроль за процессом в целом сохраняли руководители низшего уровня. Люди хотели работать лучше, но в конечном счете обнаруживали, что в существующих организационных рамках мало что могут изменить».

Иными словами, традиционные методы, процессы, процедуры, системы вознаграждения, структуры, технологии и другие факторы, которые не были целями изменения, остались нетронутыми и сделали перемены невозможными.

Шестая причина сопротивления: мятеж работников. Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Дэрил Коннер, основатель и президент Organizational Development Resources и автор книги «Managing at the Speed of Change» («Управление на скорости изменений»), пишет, что «мы противимся не столько вмешательству в нашу жизнь чего-то нового, сколько потере контроля, которая является следствием новшеств. Термин *сопротивление изменениям* можно считать неточным, вводящим в заблуждение. Люди сопротивляются не столько переменам, сколь-

ко их скрытым последствиям – двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл». Иначе говоря, люди противятся не столько изменениям, сколько тому, что *им самим приходится меняться*. Уильям Пасмор предполагает, что «наш нынешний подход к изменениям обычно сочетает обучение с принуждением. Поэтому программы не дают эффекта. Программы ассоциируются с изменениями, навязываемыми извне, воплощают представления других людей о том, как следует осуществлять преобразование и как его воспринимать. Зачастую эти посторонние люди даже не являются членами организации. Это автор книги или консультант, ничего не знающий о жизни и опыте людей, которые становятся объектами его деятельности. Тем не менее сотрудников организации просят слепо и фанатично следовать рекомендациям таких экспертов. От них требуют просто исполнять предписания и не задавать вопросов». Это ситуация, когда *людей изменяют*, причем в результате перемен они *утрачивают контроль над собственной жизнью*. Что же удивляться тому, что люди оказывают сопротивление?

3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям

Помимо Джона Коттера, которого можно считать наиболее признанным экспертом в области управления изменениями, некоторые исследователи утверждают, что научились управлять процессами перемен эмпирически, а не просто благодаря своим интеллектуальным и академическим дарованиям. По их словам, все они имеют богатый опыт управления изменениями, точнее, опыт оказавшихся неудачными попыток управления изменениями. Извлекая уроки из своих многочисленных провалов и случайных успехов, они дают множество советов, как преодолеть сопротивление работников и управлять процессами перемен. Рассмотрим эти советы, которые в основном базируются на работе Коттера, более подробно.

Первый совет: определите необходимость изменения. Если вы хотите завладеть вниманием тех, кого намереваетесь изменить, то надо «разогреть» ситуацию. Этот совет, как и два следующих, – прямые выводы из хорошо известной формулы перемен:

$$C = A \cdot B \cdot D > X,$$

где *C* – вероятность успешности изменения; *A* – неудовлетворенность статус-кво; *B* – четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения; *D* – конкретные первые шаги к цели; *X* – стоимость изменения. В общем виде формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо (*A*) убедить их в том, что это им необходимо; (*B*) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (*D*), добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать, что вы знаете, что делаете. Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является *A*, который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

Ноэль М. Тичи, профессор Школы бизнеса Мичиганского университета и один из авторов пользующейся большой популярностью книги «Control Your Destiny or Someone Else Will», посвященной: преобразованию организации General Electric, утверждает, что пробуждение в организации чувства необходимости перемен – «эмоционально самый травмирующий и пугающий аспект» любого крупного организационного изменения.

Дэрил Коннер говорит, что ему всегда было трудно определить ту степень накала чувств, которая предшествует изменениям людей. Но эти трудности исчезли, как только он увидел в новостях интервью с человеком, выжившим после взрыва и пожара на буровой платформе в Северном море. Погибло 168 человек, но Энди Мокен, буровой мастер, был одним из 63 спасенных. Коннер вспоминает, как Мокен описывал перенесенную им пытку: «Мокен сказал, что бросился со своего рабочего места к краю платформы и прыгнул в воду с высоты 15-этажного дома. Он знал, что, если его не спасут, он сможет продержаться в холодной воде самое большее двадцать минут. К тому же воспламенилась разлившаяся по поверхности моря нефть. И все же Энди в ночной мгле прыгнул с высоты 150 футов в море, поверхность которого была покрыта горящей нефтью и обломками.

Когда Мокена спросили, почему он совершил свой потенциально смертельный прыжок, он, не колеблясь, ответил: «Надо было или прыгать, или изжариться». Он предпочел возможную гибель гибели неминуемой».

Коннер отмечает, что Мокен прыгнул с горящей платформы не потому, что был уверен в спасении, не потому, что броситься в море казалось хорошей мыслью, и не потому, что мысль о ночном купании в горящей нефти была интеллектуально привлекательной или необходимой для развития его личности. Он прыгнул потому, что у него не было выбора. Как считают Коннер и большинство наших экспертов, такая безвыходность является одной из главных причин изменений.

Если вы хотите, чтобы люди изменились, не давайте им выбора. Для того чтобы люди бросились в холодное, темное, пугающее море изменений, вам надо разогреть ситуацию – поджечь некогда удобную платформу. Недостаточно просто подтолкнуть к прыжку нескольких работающих в организации людей. Если вы хотите совершить крупное изменение, вам надо полностью убедить в его насущной необходимости большинство рядовых работников, 75% менеджеров и практически всех руководителей организации.

Но как убедить половину рабочих и почти всех управленцев в насущной необходимости изменений? Джон Коттер полагает, что для этого следует предпринять смелые, даже рискованные действия, вроде тех, что он предлагает в своей знаменитой книге, например:

- ◆ привести в порядок баланс и выявить понесенные за квартал огромные убытки;
- ◆ продать штаб-квартиру корпорации и перебраться в здание, которое более походит на боевой командный пункт;

◆ поставить половину жалования десяти высших, должностных лиц организации в зависимость от выполнения всей организацией жестких заданий по обеспечению качества производимых товаров;

◆ рассылать большему числу работников более подробные данные об удовлетворенности потребителей и о финансовой эффективности, в особенности информацию об отставании от конкурентов...

Неудивительно, что успешное изменение – это такой серьезный вызов, на который редко дают адекватный ответ. Если наши эксперты правы, то до тех пор, пока вы не спровоцируете кризис, причем достаточно устрашающий, чтобы довести до белого каления большинство работников реформируемой организации, или не признаете возможность возникновения подобного кризиса, вам не сделать даже первых шагов по ведущему к крупному изменению пути.

Второй совет: создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь.

Роль и значение видения при проведении организационных изменений трудно переоценить. Коттер предсказывает, что без «надлежащего видения усилия, направленные на преобразование, могут запросто рассыпаться на ряд сбивающих с толку, несовместимых друг с другом, пожирающих время проектов, развивающихся в неверном направлении или вообще не развивающихся». Конечно, бывают и ситуации похуже полного отсутствия видения, когда оно «сводится к сочинению примитивных, предназначенных для размещения на бамперах автомашин рекламных лозунгов вроде «ориентированная на нужды потребителя, циклично работающая организация». Эти банальности вызывают насмешки, и то, что замышляли как видение, фактически приводит к глубокому цинизму и отчуждению». Таким образом, если у руководства организации нет понимания той цели, к которой они хотят привести организацию через изменения, то следует пересмотреть вообще всю затею с осуществлением перемен.

Третий совет: добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений. Успешные программы изменений начинаются с очевидных, осязаемых, практических результатов, и чем раньше они появляются, тем лучше. Ян Р. Катценбах, сотрудник McKinsey & Company и один из авторов книги «Real Change Leaders», пишет, что одна из главных проблем программ изменений состоит в неопределенности, или неточном формулировании, целей. «Слишком часто успешность мобилизационных усилий определяют по таким показателям, как количество мобилизованных команд, число возникших идей и т.д.».

На самом деле целями программы не могут быть действия. Целями должны быть результаты деятельности организации для ее потребителей, сотрудников или акционеров. Пасмор подчеркивает необходимость предъявления наглядных результатов: «Изменения организации прежде всего касаются повышения ее эффективности. Чем очевиднее связь между тем, что мы делаем, и результатами, тем большую энергию, большую приверженность, больший энтузиазм мы создадим в процессе изменений. Если связь усилий с результатами смутна, неочевидна, то в конце концов мы непременно столкнемся с сопротив-

лением, апатией или получим поддержку безумных маргиналов, т. е. столкнемся с тем, что нам вовсе не нужно. Вместо этого нам следует при начале и завершении каждой попытки преобразования ставить перед собой цель повышения эффективности. И тогда изменяйте все, что надо изменить для достижения этого результата».

Разумеется, необходимо продемонстрировать определенные результаты как можно скорее. Коттер утверждает, что большинство людей не поддержат изменений, если в течение 6-18 месяцев не увидят неопровержимых доказательств того, что программа изменений дает ожидаемые результаты. Без быстрых успехов слишком многие работники сдадутся или примкнут к активно сопротивляющимся.

Быстрые успехи очень помогают ходу процесса изменений, например:

- ◆ дают доказательства того, что стоит приносить жертвы;
- ◆ вознаграждают агентов изменений, позволяют им на время расслабиться и отпраздновать успехи;
- ◆ проверяют жизнеспособность перспективного видения и дают указания относительно его точной корректировки;
- ◆ подрывают позиции противников перемен;
- ◆ помогают сохранить поддержку изменений руководством;
- ◆ наращивают инерцию осуществляемого изменения, привлекая нейтрально настроенных в число его сторонников.

Четвертый совет: информируйте, информируйте и еще раз информируйте. Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные сообщения – одна из главных причин провала попыток изменения. Причем роль коммуникаций в процессе перемен признают не только ученые и исследователи. Например, в 1993 г. Wyatt Company попросила управляющих высшего ранга из 531 организации, незадолго до того осуществивших крупную перестройку, выявить только один фактор, который они изменили бы в предпринятых ими усилиях по реорганизации. Подавляющее большинство высших менеджеров сказали, что они хотели бы изменить способ сообщения своим работникам о перестройке.

Так в чем же секрет успешной передачи информации? Коттер предлагает семь принципов успешной передачи видения:

1. Сообщение должно быть простым.
2. Необходимо использовать метафоры, аналогии и примеры.
3. Используйте больше разнообразных встреч и устных сообщений.
4. Повторяйте, повторяйте, повторяйте.
5. Руководите собственным примером.
6. Открыто говорите о кажущихся несоответствиях.
7. Слушайте других и заставляйте слушать себя.

Пасмор добавляет, что значительная часть коммуникативных усилий может по необходимости быть сопряжена с обучением работников, которым нужно рассказывать о бизнесе и конкурентной среде.

Пятый совет: постройте сильную, приверженную изменениям, направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство. Высшие руководители могут мнить себя хозяевами всего, что они видят, но ни один из них не обладает достаточным умением, достаточной властью или достаточным чутьем для того, чтобы без посторонней помощи направлять движение организации через подводные камни крупного организационного изменения. Успешное преобразование требует команды поддержки, т.е. коалиции высших руководителей, менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техническим вопросам и неформальных лидеров, которые могут помочь высшим руководителям четко сформулировать видение, общаться с большим числом людей, устранять препятствия, добиваться быстрых успехов, руководить командами, осуществляющими проекты, и внедрять новые подходы в корпоративную культуру.

Шестой совет: делайте изменение сложным и... простым.

На первый *взгляд*, эта рекомендация выглядит несколько абсурдно, однако большинство экспертов по управлению изменениями считают, что крупномасштабное и сложное изменение совершить легче, чем небольшое и постепенное. В числе проповедников этой теории Ричард Фарсон, автор книги «Management of the Absurd», и Джеймс Чампи, автор книги «Reengineering Management». Оба эксперта настаивают на том, что «чем больше масштаб изменений, тем больше шансов на успех».

Чампи утверждает, что если вы сталкиваетесь с крупномасштабным изменением, вам приходится решать серьезные проблемы, касающиеся культуры и стиля управления, которые существуют в любой организации. Вопросы культуры управления и управленческого стиля нередко делают постепенные изменения почти невозможными. Уильям Пасмор советует избрать подход к организации как к «чистому листу», поскольку такой подход освобождает ее от всех писаных и неписаных соглашений, регулирующих способы выполнения работы. Пасмор объясняет: «Мы можем просить людей измениться, но если мы не можем перестроить окружающие людей структуры и системы, то множество старых стереотипов поведения получают подпитку, а новые типы поведения остаются вознагражденными. Системы оплаты труда, стили руководства, должностные рамки, технология, политика организации – все эти факторы, оставаясь неизменными, попросту способствуют возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений... Мы можем до посинения учить людей навыкам, облегчающим им адаптацию. Или произносить больше зажигательных речей. Или еще раз перестроить процесс. Но в большинстве случаев на самом деле нам необходимо изменить все одновременно – так, словно мы конструируем организацию с нуля».

Таким образом, Чампи, Пасмор, Фарсон и многие другие эксперты доказывают преимущества крупномасштабных изменений. Они пришли к пониманию того, что организации состоят из взаимозависимых частей. Как следствие, если вы хотите изменить в организации что-то одно, вам зачастую приходится менять в ней почти все.

Итак, что же взаимосвязано? Что вам надо менять? Насколько крупномасштабными должны быть глобальные изменения? Тимоти Дж. Галпин из консалтинговой фирмы Pritchett & Associates (Даллас) выявляет десять компонентов культуры, которые необходимо учитывать при совершении изменений:

- 1) существующие правила и политика;
- 2) цели и оценка результатов;
- 3) обычаи и нормы;
- 4) обучение;
- 5) церемонии и празднества;
- 6) поведение управленческого персонала;
- 7) вознаграждения и признание заслуг;
- 8) сообщения;
- 9) материальная окружающая среда;
- 0) организационная структура.

Пасмор признает, что одновременное изменение всего сразу требует огромного напряжения. Несомненно, такой явный разрыв с прошлым дает, говоря словами Джеймса Чампи, «импульс мобилизующей энергии по всей организации».

Седьмой совет: люди не противятся собственным идеям.

Это, наверное, самый важный и самый очевидный из всех советов относительно осуществления изменений. Наши эксперты согласны с тем, что люди, участвующие в принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, не только охотнее поддерживают преобразования, но благодаря самому участию в этом процессе фактически меняются сами. Пасмор утверждает, что люди, помогающие принимать решения о будущем их организации, «учатся думать о ней по-новому, открыто высказывать собственное мнение, разрешать конфликты, возникающие в команде, выдерживать битвы с управляющими, общаться с равными себе; они учатся мыслить и действовать творчески, читать необходимую литературу, выступать перед публикой, писать на соответствующие темы и т. д. Одним словом, они становятся гражданами – и гражданами активными, обладающими властью, хорошо информированными, сознательными, склонными к совершенствованию системы, в которой они живут и трудятся».

Конечно, в совете привлекать работников к принятию решений нет ничего нового. Наши гуру несколько десятилетий проповедуют «евангелие участия и вовлечения людей». Участие стало действенным способом и ключевым элементом свершения изменений как на организационном, так и на индивидуальном уровнях. Когда мы сегодня замысливаем начать крупные перемены, то собираем команды планирования, оперативные группы, рабочие команды и другие параллельные организации, сформированные на основе разных принципов и характеристик. Они и разрабатывают во всех деталях, что, когда, где и почему предстоит сделать и кто будет выполнять наши предназначения.

Однако такой подход с участием проектных групп не всегда бывает успешным. Ведь люди, мнением которых не заинтересовались и которые не имели возможности работать в проектной группе, не могут обладать тем понима-

нием предложенных задач и той приверженностью к ним, какая есть у разработчиков перемен. Но ввести всех в состав подобной группы невозможно. Нельзя, чтобы 100, 500, 1000 или 2000 человек сразу и совместно разрабатывали решение о том, что следует менять и как осуществлять изменение, не так ли?

Эксперты не согласны с таким мнением. По сути, они утверждают, что именно это и надо сделать. Остановить завод. Закрыть офисы. Арендовать большую аудиторию. Собрать всех, всех, всех – от членов Совета директоров до уборщиков и сторожей – на три дня. Вовлечь в процесс революционного изменения каждого. Такой поражающий воображение совет можно считать **последним советом** экспертов по изменениям.

3.4. Поведение людей в ситуации выбора на различных этапах изменений

Способность иметь дело с новыми идеями индивидуально, и способность устанавливать устойчивые отношения являются существенной возможностью управлять изменением во всех ситуациях, включая изменения в профессиональной деятельности. Лидеры проводимых изменений будут более эффективны, если они смогут рассматривать изменения в организации как пример персональных изменений.

Персональные изменения и их качество определяются также и благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами сотрудников. К универсальным критериям выбора относится необходимость представленности в резерве развития сотрудников, способных разработать реформы (организаторскими качествами), с одной стороны, и сотрудников, способными обеспечить внедрение нововведений (коммуникативные качества).

Типы профессионального пути. Профессиональный путь (профессиональная социализация) – психологические качества, необходимые для эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования, формируются в ходе его профессионального пути. Профессиональный путь – это процесс включения индивида в пространство профессиональной деятельности, в среду профессиональных взаимоотношений, процесс переработки и активного воспроизводства усвоенных им ценностей, норм, правил. Анализ фактов профессиональной социализации позволяет с достаточной долей достоверности выявлять профессионалов, ориентированных на работу в стабильных, предсказуемых условиях и профессионалов ориентированных работать в новых, неопределенных, быстро изменяющихся ситуациях. Сильное влияние на тип психологического склада профессионала оказывают:

- встреча с первой и последующими профессиями (когда и почему человек решил посвятить себя своему делу);
- принципы выбора учебных заведений;
- механизмы и способы овладения профессией;
- принципы выбора новых мест работы.

Профессиональная социализация реконструируется по формальным биографическим данным. Используется на начальной стадии оценки и отсева персонала, до конкурсных испытаний. Интервью по анализу профессионального пути используется для уточнения анкетной информации. Позволяет диагностировать механизмы принятия решений и сознательную профессиональную позицию сотрудника. Становится относительно надежным методом оценки только в случае, если построено вокруг системы критериев и индикаторов.

Два типа профессионального пути:

Пассивное подчинение. Характерны: работа по одной профессии; обучение по желанию родителей, плановое обучение или по распоряжению руководства; подчинение нормам и избегание самоопределения; административная карьера в рамках одной профессии.

Активное самоопределение. Всесторонняя подготовка к выбору профессии (консультации с ее представителями, оценка перспектив развития, «пробы пера» до окончательного решения); дополнительное обучение на основании анализа «востребованности рынком»; членство в профессиональных клубах и обществах; самообразование и публикации; участие в проектах в разных позициях; освоение смежных областей. Специфика профессионального пути реконструируется по анкетной информации и уточняется в ходе специально организованных интервью. Анализ биографической информации (анкет, справок-объективов).

Психологические качества. Психологические портреты «идеальных реформаторов» и «идеальных функционеров» весьма отличаются друг от друга. Единицы из управленцев способны совмещать в себе противоречивые способности и «уживаться» в обеих ситуациях - развития и функционирования. Более того, если такие «универсалы» и встречаются, то не они достигают в своем деле «высот». Это происходит в связи с тем, что деятельность, ориентированная на развитие, внутренне противоречит деятельности, ориентированной на функционирование. Яркие установки на развитие не согласуются с необходимостью качественного выполнения рутинных задач. Наиболее продуктивным является целевой подбор «ядерных» групп людей - сильных представителей развития и сильных представителей функционирования. В режиме развития преобладает решение двух типов задач:

1. **Задачи, связанные с разработкой нововведений и их воплощением в организационной структуре.** Требуется обеспечение модификации основной деятельности, перераспределения задач и функций, изменение норм и правил взаимодействия. Для решения подобных задач, прежде всего, необходимы следующие качества и компетенции:

- Нестандартность и гибкость мышления;
- Способность проектировать;
- Системность мышления;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Способность к ведению переговоров;
- Готовность к изменениям.

2. Задачи, связанные с внедрением нововведений и донесением их до рядовых сотрудников. Требуется умение направить желания, мотивы, умения и знания сотрудников на решение новых задач, адекватно реагировать на сопротивление, стимулировать обучение и развитие. Для решения подобных задач прежде всего необходимы следующие качества и компетенции:

- Управление исполнением;
- Влияние (эффективность взаимодействия с людьми);
- Динамичность мышления;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Гибкость в общении.

В режиме функционирования преобладают задачи, направленные на поддержание существующего положения дел. Прежде всего, они связаны с распределением в относительно стабильных условиях ресурсов (время, финансы, люди, информация и т.п.) с учетом постоянной нехватки последних. Для решения подобных задач прежде всего необходимы:

- Системность мышления;
- Способность планировать;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Способность к ведению переговоров;
- Ответственность

Семь вещей, которые возникают, когда люди оказываются в ситуации выбора

1. Делают что-то, чего обычно они не совершают (*чувство озлобления, неловкости, застенчивости*)

2. Сначала думают о том, что необходимо оставить, а не о том, что необходимо приобрести (*сожаление у того, кто теряет*).

3. Ощущение, что другие только собираются пройти через изменение (*структурные изменения, т.к. люди не могут думать об изменениях естественным образом*).

4. Люди принимаются за большое количество изменений (*малая часть из них будет успешной; т.к. слишком много было их охвачено*).

5. Люди находятся на разных уровнях готовности к изменениям (*это не хорошо и не плохо; это трудно определить или объяснить здравым смыслом, также это может быть ситуационным*).

6. Люди будут беспокоиться, что у них не достаточно ресурсов (*людям нужно помочь понять, что вокруг них больше ресурсов, чем они думают*).

7. Если на людей давить, то они вернуться к прежнему поведению (*возврат – это естественное, криком нельзя сделать работу*).

Типы адаптирования (Роджерса и Эверетта)

Люди отличаются по своей готовности принимать изменения. Некоторые примут изменение быстро, тогда как другим потребуется длительный срок. Можно выделить следующие типы людей по их готовности принять изменение:

1. Новаторы (обычно воспринимается как наивный или «слега сумасшедший», следовательно, плохо интегрирован в общественную структуру (8%)):

- энергично принимаются за новые идеи
- открыты для изменений
- сильно мотивированы
- креативны
- инициативны
- готовы к риску
- оригинальны
- люди-идеи

2. Лидер (более внимательный к включению в инновационные процессы; доверяет другим сотрудникам, ищет советы и мнения (17%)):

- влиятельны
- открыты к испытаниям инноваций
- внимательны к новым инновациям
- ответственны за влияние на других
- доверяют другим

3. Ранее большинство (готовы принять изменение сразу, как только его примет большинство (29%)):

- осторожные, осмотрительные и настороженные в решении принять изменение
- сторонники, но не лидеры
- последователи, т.е. прислушиваются к совету тех, кому доверяют (лучшая аудитория лидера)
- нуждаются в доказательствах того, что инновация лучше, чем существующее положение

4. Позднее большинство (готовы принять изменение после того, как пройдет достаточно времени после принятия изменения большинством (29%)):

- скептически настроены к принятию новых идей
- занимают выжидательную позицию
- присоединятся только после того, как инновация пройдет успешную апробацию и утвердиться в практике
- нуждаются в доказательствах, что тот путь, который выбран – лучший
- подвержены влиянию со стороны коллег и администрации
- можно победить путем комбинации давления единомышленников и административных ожиданий

5. Противники (открыто протестуют и противостоят изменениям (17%)):

- подозрительны и сопротивляются новым идеям
- обычно слабо поддаются влиянию и часто изолированы от общего потока
- обычно могут рассказать историю неудачных новшеств

В соответствии с указанными типами существуют и разные типы адаптации к изменениям.

Задания для самостоятельной работы студентов

Практическое задание 1

Из практики вашей организации приведите примеры влияния факторов, определяющих отношение сотрудников к изменениям

1. Параметры организационных изменений: направленность, масштаб, степень радикализма, предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов, связанных с реорганизацией, исходная степень недовольства.

2. Характеристики организации: размер, стадия развития, время существования, климат в коллективе, отношение референтных групп к изменениям, особенности организационной культуры.

3. Факторы макросреды (или факторы, находящиеся вне рамок организации). Данная группа факторов на сегодняшний день исследована в минимальной степени возможно потому, что их влияние на отношение персонала к нововведениям достаточно сложно выделить и проанализировать независимо от влияния других более очевидных факторов.

4. Характеристики сотрудников: удовлетворенность сотрудников конкретными преобразованиями будет так или иначе опосредована их социально-демографическими и личностными характеристиками, особенностями мотивации и структурой личности в целом.

Практическое задание 2

Напишите эссе (1-2 стр.) на тему: «Как я сопротивлялся изменению, почему, и что из этого получилось»

Практическое задание 3

Проанализируйте свой профессиональный путь, приведший вас к сегодняшней должности. Определите, к какой группе вы относитесь: новаторы, лидеры, ранее большинство, позднее большинство, противники? Как вы думаете, почему?

4. Модели и инструменты организационных изменений

4.1. Модели организационных изменений

4.1.1. Модель изменений К. Левина

Изменениями можно и нужно управлять. Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности. К настоящему времени теория и практика менеджмента могут предложить огромное количество моделей проведения изменений в организации.

Рассмотрение моделей организационных изменений логично начать с прототипа всех современных моделей – модели американского социолога Курта Левина [Lewin, 1951]. Ее основа – положение о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Какие силы приводят к установлению и поддержанию равновесия? Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, Левин назвал, соответственно, «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации – сохраняется устойчивое положение.



Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. На рисунке 4 представлены силы, поддерживающие равновесие в организации, которая недавно претерпела серьезные изменения.



Рисунок 4. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения организации, столкнувшейся с серьезными проблемами

К.Левин считает, что менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление.

Собственно модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

- ◆ *«Размораживание»*. Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. В противном случае сотрудники будут сопротивляться изменениям, не осознавая их необходимость или не принимая ее. Трудность заключается в поддержании баланса, ведь если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам. Следует обосно-

вать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.

♦ *Движение*. На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

♦ *«Замораживание»*. Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. К. Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.



Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанных на результатах исследований знаний условий, способных облегчить этапы «размораживания», движения и «замораживания». К. Левин получил доказательства правильности своей теории в ходе проведенных во время Второй мировой войны серии экспериментов по изменению поведения американских домохозяек, работников Красного Креста и молодых матерей.

Традиционный метод «действие – исследование» предполагает проведение множества экспериментов для проверки различной эффективности лекций и методов групповых решений по изменению потребительского поведения. В данном случае методы тщательно приводились в соответствие по своему содержанию, высказыванию мнений экспертов, размерам групп и продолжительности времени опыта (около 45 минут). В одном эксперименте участвовали малые группы численностью от 13 до 17 человек, составленные из волонтеров Красного Креста, занимавшихся уходом за больными на дому. Исследователи поставили задачу добиться увеличения потребления участниками эксперимента некоторых видов говяжьих субпродуктов в качестве замены мяса, возможности производства которого были ограничены. Эти субпродукты были крайне непопулярны у населения, которое не любило их за неприятные запахи в процессе

приготовления и за то, что у многих они ассоциировались с пищей для собак. Поэтому мало кто рассчитывал на то, что в процессе экспериментов легко удастся добиться изменения потребительского поведения.

Во время лекций и в процессе групповых обсуждений предоставлялась информация об энергетической ценности субпродуктов и наличии в них витаминов и минеральных веществ, давались подробные объяснения экономических и медицинских выгод их употребления и предлагались рецепты, позволяющие минимизировать такие факторы, как неприятный запах и неаппетитный вид приготовленных блюд. В процессе группового обсуждения ведущий поощрял развитие дискуссии и в ответ на вопросы женщин-волонтеров предоставлял фактическую информацию. В конце эксперимента ведущий просил поднять руки тех его участниц, которые приняли решение начать употреблять в пищу говяжьи субпродукты.

Данные о потреблении до и после использования обоих подходов показали, что лишь 3% слушательниц лекций стали готовить блюда из субпродуктов, в то время как среди участниц дискуссионных групп этот показатель составил 30%. Сходные результаты были достигнуты и в других группах, например среди матерей, которых просили давать своим детям рыбий жир или апельсиновый сок. Групповые решения всегда были более эффективными, и в некоторых случаях изменения в поведении оказывались более значительными через четыре недели, чем через две. Аналогичные исследования среди рабочих производственного предприятия и их непосредственных начальников позволили выявить такие различия между эффективностью лекций и групповых обсуждений.

Эти эксперименты использовались для иллюстрации трехступенчатой схемы осуществления изменений, причем поднятие рук означало одобрение предложения, а применение «размораживания» представлялось в качестве способа консолидации позитивных намерений к принятию новых образцов поведения. Теоретическое объяснение этой работы также указывает на более высокие мотивирующие возможности вовлечения и активного участия участников эксперимента в сравнении с пассивным прослушиванием лекций.

Модель К. Левина предлагает общую схему изучения стадий развития организации, оставляя детали на усмотрение проводящих изменения индивидов. Сегодня некоторые исследователи оспаривают необходимость стадии «замораживание», поскольку в нашу эпоху непрерывных изменений менеджеры обычно подчеркивают, что внедряемая система носит временный характер и в недалеком будущем будет предложена новая. Несмотря на кажущуюся простоту, модель Левина ознаменовала собой появление нового направления в теории организационных изменений – создание моделей управления изменениями, каждая из которых, так или иначе, опирается на эту «классическую» модель. Начнем анализ последующих моделей с модели Л. Грейнера.

4.1.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера

Лэрри Грейнер, более известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она представлена на рисунке 2 и состоит из 6 этапов. По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина.

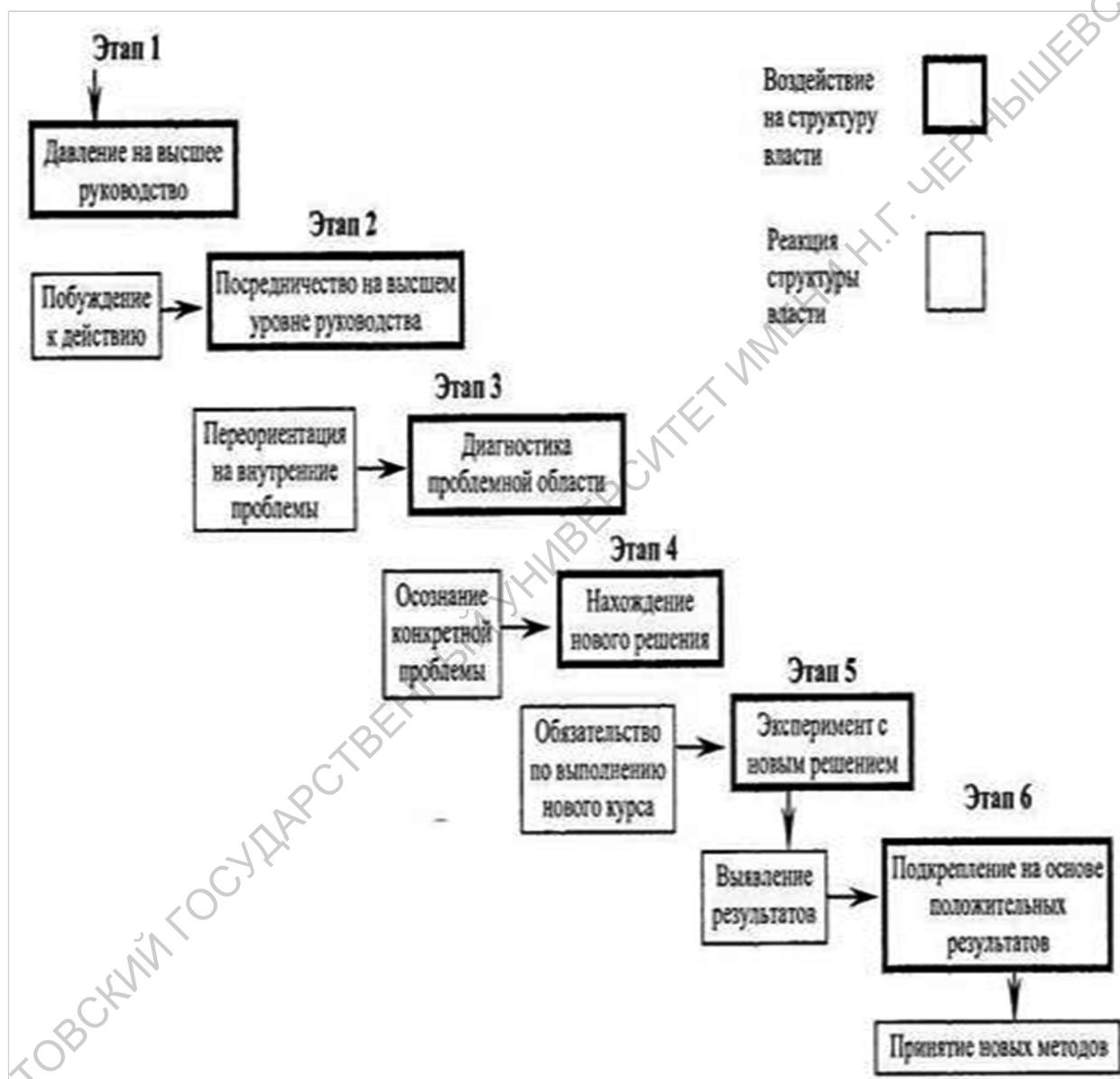
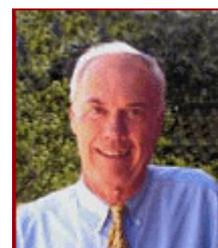


Рисунок 5. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Несмотря на то, что руководство придет к выводу о необходимости перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под «ильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство». Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа – отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения». Возможные, способны подкрепить согласие на новшества – похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение участвующим в проведении изменений на обсуждение того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

Участие работников в управлении изменениями. Еще одна заслуга Грейнера состоит в том, что он рассмотрел ситуации, для которых определил степень участия работников в проведении организационных изменений. Благодаря влиянию школы человеческих отношений, многими учеными рекомендуется использовать участие работников в управлении организационными изменениями.

Как отмечают некоторые авторы, руководители и штабной персонал имеют тенденцию рассматривать персонал более низких уровней или других, кого затрагивают эти изменения, как людей, не приносящих почти никакой пользы в процессе принятия решений. Конечно, это не так. При сборе информации нельзя игнорировать практический опыт низовых руководителей, которых изменения коснутся непосредственно. Вводя новшества, нужно стремиться привлечь работников к принятию решений в отношении этих нововведений. Это также поможет преодолеть тенденцию некоторых представителей штабного персонала или руководителей увлекаться техническими аспектами новшеств и при этом забывать об общечеловеческих ценностях. Однако многие ученые и исследователи в области управления отмечают, что не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия

трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации (см.: *Рис. 6*).

Разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые следует предпринять. Также в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней участвовать в обсуждении проблемы необходимых изменений.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают сотрудников к принятию решений – в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке стратегий маркетинга.



Рисунок 6. Распределение полномочий для управления переменами

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля».

Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений – минимальная.

Делегирование полномочий. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для

оценки корректирующих действий и их осуществления. Согласно Грейнеру, руководитель «поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и... воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем, что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения».

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Несмотря на то, что вышеописанная модель была предложена Грейнером достаточно давно, нужно отметить, что она не утратила своей актуальности и с успехом может применяться и в современных организациях. Если сравнить этапы модели Грейнера и советы экспертов по преодолению сопротивления изменениям, можно заметить сходство и даже совпадение основных идей.

4.1.3. Теория *E* и теория *O* организационных изменений

Помимо моделей организационных изменений, которые предлагают менеджерам конкретную последовательность шагов, эксперты в области организационных изменений разрабатывают подходы к управлению изменениями, описывающие общую философию процесса изменений в организации. В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория *E* и теория *O*, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса – Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория *E* исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров организации. Теория *O* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию *E*, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители – приверженцы теории *O* – в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление пе-

ремен снизу вверх. В таблице 3 представлены характеристики этих двух теорий.

Таблица 3 - Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

4.1.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Еще одна оригинальная модель проведения организационных изменений представлена в книге Франсиса Гуияра и Джеймса Келли «Преобразование организации». Предлагаемая модель, так же как и предыдущая, не выглядит как набор последовательных шагов, хотя определенная логика в выделенных элементах присутствует. Скорее, авторы предлагают некоторую концептуальную схему, которую могут использовать менеджеры при управлении процессом организационных изменений. Для описания системы организационных преобразований Гуияр и Келли выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию между организацией и человеческим организмом. Одна из подобных аналогий, не потерявшая значения до сего времени, относится к теории жизненных циклов организации. Гуияр и Келли решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня. Неспециалисту в области биологии и физиологии трудно судить, насколько такая аналогия естественна и уместна. Важен результат: авторам книги действительно удалось построить согласованную процедуру организационных изменений, которая может претендовать на некоторую универсальность.

Предпосылка, лежащая в основе преобразования бизнеса, по мнению авторов, заключается в том, что сложность современной организации бросает вызов ее механистическому описанию, что корпорация подобна живому ор-

ганизму и представляет собой *биологическую корпорацию*. Авторы рассматривают организации как живых, обладающих волей существ, подобных людям, имеющих тело, мозг и дух. Организации рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая организация уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни организации «умнее», другие – сильнее, здоровее, третьи – более добродетельны. Многие организации, работающие честно, имеют четко выраженное предназначение. Другие же просто шарлатаны: мораль для них не имеет значения. Сильно развитая индивидуальность – также особенность некоторых организаций, она основывается на четко определенных ценностях. Часть организаций испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они определены недостаточно четко. Как и люди, организации смертны. Однако, в отличие от нашей кончины, их смерть не является неизбежной.

Авторы считают, что для биологической корпорации секрет вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Биологическая модель преобразования бизнеса, которую авторы исследуют в книге, состоит из четырех широких «терапевтических» категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования (см.: *Рис. 7*). Дословно в оригинале книги речь идет о «четырех R преобразования» (Reframe – рефрейминг, Restructure – реструктуризация, Revitalize – оживление, Renew – обновление).



Рисунок 7. Четыре элемента преобразования

Рефрейминг – сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к

сознанию (мозгу) организации. Часто корпорации начинают упорно следовать определенному образу мыслей и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Реструктуризация – важный подготовительный этап, позволяющий организации достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Реструктуризация имеет дело с *организмом* организации, поэтому конкурентоспособность, т.е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация – это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или для уменьшения их глубины. Многие организации останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами, но они не станут по-настоящему здоровыми, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

Оживление (ревитализация) – возбуждение роста посредством установления *связи организма корпорации с окружающей средой*. Все хотят расти, но часто источники роста неуловимы, что делает процесс его достижения более проблематичным и длительным, чем реструктуризация. Из всех четырех элементов оживление – самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров организации.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с *духом* организации. Оно связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет организации регенерироваться. Обновление включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды. Оно является наиболее тонким и трудным, наименее исследованным, но потенциально наиболее сильным направлением преобразования.

Авторы определяют преобразование бизнеса как организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы, хотя и с разной скоростью, по четырем направлениям (элементам): рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению.

Четыре элемента для корпорации, которые им нужны, если они хотят выжить и преуспеть, – это то же, что три важнейших навыка для школьников: чтение, письмо и счет.

Организации – это живые организмы. Подобно людям, им нужно целостное медицинское обслуживание, а не лечение отдельных органов.

Хромосомы элементов преобразования. Важнейшие физические, ментальные и, возможно, даже духовные характеристики каждого человека

можно вывести из уникального человеческого генома и набора из 23 хромосом. Модель Гуияра и Колли основывается на предположении, что биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования. Каждая хромосома порождает биокорпоративную систему, и каждая глава книги посвящена одной из них.

Вместе 12 корпоративных хромосом представляют интегрированное «программное обеспечение», которое управляет биокорпоративной жизнью. Каждая хромосома и соответствующая ей система могут рассматриваться независимо друг от друга, но ни одна из них не действует вне связи с другими. Другими словами, каждая клетка биологической корпорации несет отпечаток, или геном, всех 12 корпоративных хромосом.

Роль команды руководителей заключается в том, чтобы действовать как генетические архитекторы корпорации. И если они выполняют эту роль, то их интересуют не детали корпоративной жизни, а соединение нужных генов и нужных хромосом в надлежащее время и в надлежащем месте, чтобы 12 биокорпоративных систем могли взаимодействовать друг с другом наилучшим образом. Иными словами, работа руководителей состоит именно в том, чтобы создать уникальное генетическое построение, содержащее биокорпоративный геном, а не строить и контролировать каждую клеточку корпоративного организма.

Роль лидера как генетического архитектора состоит, по существу, в программировании «кода» корпорации. С этой точки зрения, каждая хромосома и биокорпоративная система соответствует задаче высшего руководства организации.

Три хромосомы рефрейминга

1. *Достижение мобилизации.* Мобилизация – это процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования. Он означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуумов на уровень команд и далее – на уровень всей организации. Используя биологическую аналогию, можно сказать, что благодаря этому процессу накапливается и высвобождается *умственная энергия*, необходимая для поддержания процесса преобразования. Когда Дон Петерсен начал программу вовлечения работников в организации Ford, а Джек Уэлч – в General Electric, они мобилизовали свои организации для важнейших изменений.

2. *Выработка видения перспективы.* Мобилизация создает потенциал внутри организации как основу для построения лучшего будущего. Видение перспективы создает разделяемую всеми ментальную схему, которая придает форму этому будущему. Оно должно бросать вызов, представлять значительное *удаление* от существующей реальности, стать новым смыслом существования организации, ее наиболее страстным желанием. Иными словами, видение перспективы создает *чувство цели*, определяет смысл существования. Видение перспективы компьютерного бизнеса, которое провозгласил Билл Гейтс, состоит, по существу, в развитии программного обеспечения, а не аппаратных средств. Это пример яркого видения перспективы. Другой пример

– это видение Теда Тернера относительно глобальной новостной сети, которое он реализует через CNN.

3. *Построение системы показателей.* Когда организация мобилизована и вооружена вдохновляющим всех видением перспективы, необходим набор показателей и определение действий для их достижения. Можно сказать, что система показателей создает *чувство преданности*. Motorola использовала процесс повышения качества и введение системы его измерения для управления преобразованиями; Хегох для восстановления конкурентоспособности воспользовался методом сравнения с передовой практикой, причем особое внимание он обращал на своих японских конкурентов и процесс повышения качества; преобразование сети ресторанов Taco Bell's происходило под влиянием системы измерения качества обслуживания клиентов.

Три хромосомы реструктуризации

4. *Построение экономической модели* – действие, означающее систематический нисходящий анализ корпорации с финансовой точки зрения: от рассмотрения соображений, касающихся акционерной стоимости корпорации, до расчета издержек по видам деятельности и определения уровня обслуживания. Оно дает корпорации детальное представление о том, где и как в рамках фирмы ценность создается или разрушается. Экономическая модель – это то же самое для корпоративного организма, что *сердечно-сосудистая система* для организма человека. Подобно тому, как сердечно-сосудистая система снабжает кислородом и другими важными питательными веществами все нуждающиеся в них части организма, так и экономическая модель направляет ресурсы внутри корпорации именно туда, где они нужнее. AT&T, Hanson и Coca-Cola – вот примеры успешных корпораций, которые жестко управляются исходя из соображений акционерной стоимости.

5. *Упорядочение физической инфраструктуры.* Перепроектирование физической инфраструктуры корпорации – один из наиболее заметных и выразительных показателей общего здоровья и направления стратегического развития организации. : но корпоративный эквивалент *скелета человека*, а сеть производственных мощностей и других материальных активов (заводов, складских помещений, грузовиков, барж, машин и т.п.), от которых зависит производственный процесс, – мускулы бизнеса. Как кости, физические активы организации отличаются костью, они сопротивляются изменениям, выходящим за рамки их дизайна. Некоторые подобны позвонкам: когда они смещаются, то ущемляют жизненно важные нервы, причиняя боль и вызывая частичный паралич. Другие могут сломаться под давлением, приводя к неподвижности целые части корпоративного организма и требуя механического восстановления для начала процесса заживления. Например, Johnson Controls и Hewlett-Packard постоянно перестраивают материальные мощности в соответствии со стратегией «нацеленных фабрик».

6. *Перепроектирование архитектуры работ.* В организации работа выполняется посредством сложной сети процессов, которая называется *ар-*

хитектурой работ. Производственные процессы являются двигателем деловой жизни, биокорпоративной *мышечной системой*. Как и мышцы, производственные процессы могут рассматриваться по отдельности, но фактически они настолько взаимосвязаны, что изменение одного из них может оказать воздействие на все остальные. Так же, как и мышцы, производственные процессы должны постоянно приспосабливаться к тому, что от них требуется; необходимо их стимулирование, иначе они могут атрофироваться. Если эти процессы имеют правильную конфигурацию и верно выстроены, адекватно управляются интегральным набором целей и показателей, то представляют собой гармоничную симфонию создания ценности, в которой отсутствуют границы между процессами. Первые два гена перепроектирования архитектуры работ включают принципы классического реинжиниринга. Третий ген переносит реинжиниринг в область *биореинжиниринга*. Громадные сокращения персонала, которых организация Hallmark Cards достигла в структуре производственного процесса и во времени печатного цикла, продемонстрировали силу реинжиниринга. Успех автомобилестроительных организаций большой тройки в Детройте в снижении времени, затрачиваемого на создание новой модели автомобиля, позволил им догнать своих японских конкурентов.

Три системы оживления (ревитализации)

7. *Концентрация на потребностях рынка.* Оживление предполагает рост, и хорошо начать с обеспечения тех преимуществ, часто новых, еще неизвестных, к которым стремятся потребители и которые ведут к росту бизнеса. Рынок для корпорации – это то же, что *чувства* для человеческого организма; ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой. Организация Rubbermaid показала, как выявление потребностей клиентов и быстрое перепроектирование продукта в соответствии с ними может возродить организацию даже в столь прозаической отрасли, как производство товаров из каучука. Корпорация Johnson & Johnson представляет собой еще один пример многолетнего поддержания творческого потенциала, стимулированного потребителем.

8. *Изобретение новых видов бизнеса.* Рост бизнеса происходит даже тогда, когда новый бизнес запускается на пустом месте. Это требует «перекрестного опыления» потенциальных возможностей, которые зачастую рассеяны по всем направлениям бизнеса фирмы, и их творческого соединения для выработки новых предложений. Во многих случаях необходимо использование возможностей других фирм, что порождает альянсы, партнерства, слияния и поглощения. Создание новых направлений бизнеса дает корпорации новую жизнь, поэтому рассматривается как корпоративный эквивалент человеческой *репродуктивной системы*. Корпорация Canon использовала свои ноу-хау в оптике и производстве микродвигателей как способ завоевания сильной позиции на мировом рынке копировальных машин; корпорация NEC была одной из первых, кто стал разрабатывать возможности совмещения компьютеров и средств телекоммуникаций.

9. *Информационные технологии меняют правила.* Технология во многих случаях может стать основой для новых способов ведения конкурентной борьбы. В частности, информационные технологии могут изменить правила игры в целой отрасли. Технология подобна *нервной системе* человеческого организма, она связывает все части тела и позволяет испытывать ощущения, порождаемые окружающей средой. Прогрессивное умение Insurancе сразу же урегулировать страховые случаи при помощи единой компьютерной сети и соответствующих баз данных переписало правила ведения конкуренции в страховом деле.

Три системы обновления

10. *Разработка системы вознаграждения.* Вознаграждение не является единственным мотивирующим фактором, но оно все же представляет собой исключительно сильный фактор. И если системы вознаграждения не согласуются с целями корпорации, то могут стать столь же мощным демотиватором. Система компенсации должна награждать людей, берущих на себя риск, и стимулировать людей к тому, чтобы они связывали свое будущее с преобразованием организации. Структура вознаграждения порождает чувство удовлетворения, благодарности. Примеров корпораций, в которых системы вознаграждения жестко связаны с выполнением работы, немало, например, Goldman Sachs – среди инвестиционных банков, Coca-Cola – в производстве безалкогольных напитков и Heinz – в производстве пищевых продуктов.

11. *Организация индивидуального научения.* Преобразование организации невозможно без трансформации основной части ее работников. Организации должны взять на себя заботу о развитии работающих у них людей, поощряя приобретение ими новых навыков и культивируя взаимное обучение. Индивидуальное научение способствует самоактуализации индивидуумов, которые составляют организацию. В Federal Express всегда понимали связь между лояльностью клиента и ориентацией ее водителей на предоставление услуг и потому инвестируют большие средства в совершенствование навыков работников с помощью сложных электронных обучающих систем.

12. *Развитие организации.* Корпорациям необходимо ориентироваться на обучение, чтобы они могли постоянно адаптироваться к меняющейся окружающей среде. Развитие организации воспитывает у индивидуумов чувство общности. Корпорация Dow Chemicals была одной из первых, кто применил противоречивую матричную структуру, но отказалась от нее в пользу структуры, напоминающей паутину, в которой многофункциональные команды периодически объединяются для рассмотрения обращений клиентов независимо от формальных отношений подчиненности.

Рассматриваемые 12 биокорпоративных систем не существуют изолированно. Они постоянно испытываются на адаптивность к изменениям окружающей среды (таким как появление новых конкурентов или технологий), к сдвигам в установках и взглядах клиентов и регулирующих органов, к сигналам надвигающегося угасания в их отрасли. Корпорация Gestetner едва не по-

гибла, когда ксерография уничтожила созданный ею рынок копировальных машин. Корпорация Wang была разрушена до основания, когда рынок компьютерного оборудования для текстовых редакторов, на котором она доминировала, был захвачен персональными компьютерами общего назначения. Механических «одноруких бандитов» вывели из строя микропроцессоры и видеоигры.

Способность чувствовать изменения окружающей среды очень существенна для выживания, поскольку биологическая корпорация все время развивается. Меняется система вознаграждения, архитектура работ устанавливается заново, обновляется видение перспективы. Когда-то считалось, что развитие корпорации состоит из длительных периодов застоя, которые периодически прерываются фазами адаптации. Но в наши дни изменения происходят ежедневно, корпорации приходится приспосабливаться к тому, что организации не следует ждать, когда к ней придет удача. Вооруженные картой ее генома, лидеры организации могут соединить вместе несколько процессов и изменить ее системы для адаптации к изменению окружающей среды.

Проводя сравнительный анализ предлагаемой модели, нетрудно заметить, что, несмотря на очевидную оригинальность, Гуияр и Келли не отказались от некоторых основополагающих идей Левина. В частности, в разработке того, что они называют «стратегическим намерением», нетрудно увидеть разработку стратегии, о которой говорил Левин на этапе «размораживания». Однако Гуияр и Келли пошли дальше, воспользовавшись разработанной Р. Капланом и Д. Нортоном системой сбалансированных показателей (ССП) как основой для материализации стратегического намерения. Нельзя, однако, сказать, что они слепо скопировали чужую модель. Они (во многом в духе идей Левина и методов организационного развития) довольно подробно описали процедуру выработки СПП, которая представляет собой сочетание нисходящих (т.е. идущих сверху) и восходящих (идущих снизу) инициатив.

Следует отметить, что, в отличие от многих исследователей проблем организационных изменений, Гуияр и Келли не только обсуждают общие принципы, но и рассматривают конкретные приемы функционального менеджмента, полезные для реализации изменений. В качестве примера здесь можно привести метод расчета издержек по видам деятельности.

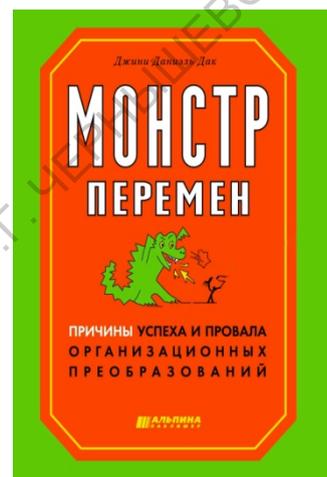
В то же время авторы модели отдали должное и современным информационным технологиям, и методу реинжиниринга, преобразовав его в био-реинжиниринг. Некоторая неожиданность этого названия с лихвой искупается порождаемыми им образами, относящимися одновременно и к технологической, и к социальной подсистемам организации. Собственно говоря, авторы и стремятся доказать, что успех реинжиниринга невозможен без фундаментального преобразования социальной основы организации.

Несмотря на то, что модель проиллюстрирована примерами из практики ведения бизнеса в США, думается, что предлагаемые приемы и методы легко можно адаптировать к российской действительности. Менеджеры-практики смогут найти в книге множество аналогий с проблемами, которые

встречаются в их повседневной работе. Конечно, речь идет не о слепом копировании описанных приемов. При использовании идеи, выдвигаемых авторами, следует постоянно помнить о том, что их подход к преобразованию организации является принципиально системным. Это означает, что и применение их идей требует системной диагностики организации и разработки системных воздействий на нее.

4.1.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак

В заключение рассмотрим еще одну модель процесса изменений в виде «кривой перемен». Модель кривой перемен представлена в книге Джини Даниэль Дак «Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований». Монстр перемен – это универсальное определение, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины мифическому дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения.



Слияния организаций, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным (или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Ирония, а иногда и трагедия ситуации в том, что руководители преобразуемых организаций нередко игнорируют человеческий фактор как таковой. Дак является старшим вице-президентом известной консультационной организации BCG, и уже неоднократно применяла эту модель в своей консультационной практике, о чем она и рассказала.

Основные положения книги сводятся к следующему.

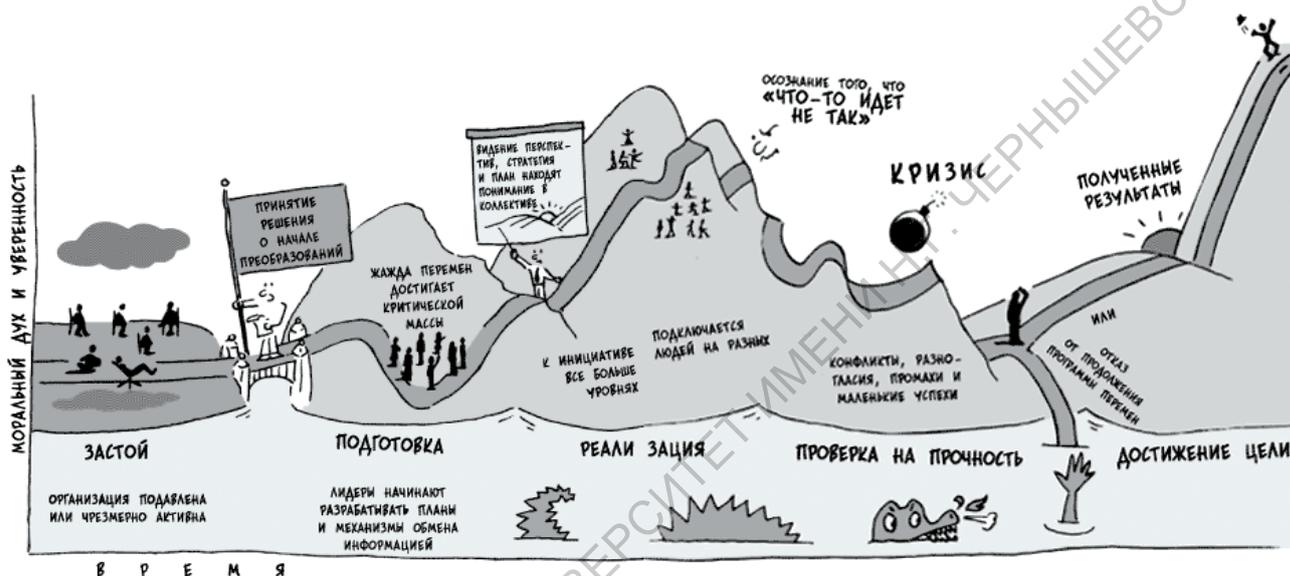
◆ Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Дело в том, что многие руководители уделяют внимание исключительно производственным аспектам преобразований, в то время как внедрение новых методов работы требует перестройки образа мышления сотрудников и всего их подхода к делу. Для того чтобы преобразования привели к желаемому эффекту, предметом их должны быть не только машины и системы, но умы и сердца сотрудников.

◆ Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий – динамических фаз. Эта последовательность получила название **кривой перемен**.

Всего таких фаз пять. «Кривая перемен» начинается с фазы **застоя**, затем проходит через фазы **подготовки, реализации и проверки на проч-**

ность и, наконец, завершается **достижением цели**. Все программы изменений, по мнению автора, обязательно проходили через эти фазы. И на каждой из них «монстр» раскрывал себя в новом качестве. Каждая организация проходит эти фазы по-своему. Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников, что делает процесс изменений еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.



Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс. Поскольку сопротивление переменам и неприятные неожиданности сопровождают каждую из этих фаз, руководители всех уровней должны быть готовы адекватно отреагировать на изменение ситуации. Одновременно они должны предвидеть и распознавать позитивные сдвиги в процессе преобразований, а также всячески им способствовать. Естественно, руководить динамическим процессом гораздо сложнее, чем последовательностью событий. Заккрытие завода – это событие. Перепады настроения сотрудников, связанные с этим событием, – это динамический процесс. Влияние на него оказывают как поведение и отношение персонала, так и параметры среды, новые идеи и взаимоотношения внутри коллектива. Игнорировать это влияние – все равно, что ходить с завязанными глазами и удивляться, когда на что-нибудь натыкаешься. Для того чтобы научиться видеть неосознанные вещи и управлять ими, требуются умение, внимание и, разумеется, время.

Процесс организационных изменений может быть весьма увлекательным и даже превратиться в дело жизни.

По завершении процесса преобразований многие находят его наиболее интересным, увлекательным и осмысленным занятием за все время своей карьеры. Действительно, вряд ли что-нибудь еще требует столь полной самоотдачи и профессиональной компетентности руководителей и столь при-

стального внимания рядовых сотрудников к проблемам собственной организации. Для самой же организации успешное завершение организационных преобразований означает успех, а также рост всеобщего признания и доверия.

Как показывают многочисленные исследования, большинство фундаментальных преобразований не дают ожидаемого эффекта, т.е. не приводят к увеличению рыночной доли, росту курса акций, появлению новых товаров и услуг, снижению затрат и/или выходу на новые рынки. Почему же путь к результату так труден, а вероятность провала столь высока? Причин провала организационных преобразований великое множество, и сопротивление переменам со стороны сотрудников организации стоит не на последнем месте. Единственное, что можно утверждать наверняка, – организация не изменится до тех пор, пока не поменяются взгляды и поведение ее сотрудников. (Знаменитое изречение: «Лучший способ сойти с ума – ждать иного результата при неизменном поведении»). Попытаться изменить поведение отдельного человека или целой организации – значит иметь дело с эмоциями. Не каждому руководителю это под силу.

Три кита управления преобразованиями. Модель «кривой перемен» действительна для фундаментальных организационных преобразований практически любых структур: коммерческих и некоммерческих организаций, благотворительных фондов, образовательных и религиозных учреждений, государственных ведомств, общественных организаций, ассоциаций, клубов и даже семей. Как только вы начинаете различать фазы процесса изменений и понимать динамику каждой из них, кривая перемен становится видимой и практически полезной почти во всех областях деятельности.

Нельзя утверждать, что управление преобразованиями в любой организации сводится исключительно к работе с человеческими отношениями. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного осуществления преобразований:

1. *Стратегия: горячая вера в конечную цель преобразований.* Стратегия должна быть разумной, а обязательства нерушимыми. Стратегия должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.

2. *Реализация: надежная система управления.* Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и «нормальной» деятельности (если такие вообще случаются). Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

3. *Укрощение «монстра»: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желания решать их.*

Автор считает, что о первых двух компонентах написано довольно много и менеджеры знают, куда им обращаться за помощью в их реализации. Поэтому особое внимание Дж. Дак обращает на третий элемент – повышен-

ное внимание к эмоциям, которые сопровождают процесс организационных преобразований. Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную ею карту «кривой перемен».

Карта территории перемен. «Кривая перемен» – это карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра». Знание маршрута и того, что может пригодиться в том или ином месте, помогает не отклоняться от намеченного курса и оценивать протяженность пути, пройденного как лидерами преобразований, так и теми, кто следует за ними. Организации, их подразделения и отдельные сотрудники проходят фазы перемен не обязательно последовательно. Некоторые застревают на какой-либо из фаз, однако следующую фазу они могут проскочить настолько быстро, что начинают задавать темп остальным. Другие, напротив, скатываются обратно на предыдущую фазу или болтаются между двумя соседними фазами. Рассмотрим более подробно маршрут, по которому должна пройти организация, и поведение «монстра» перемен на каждом этапе.

Застой: «монстр» в спячке. Застой может быть обусловлен целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или нехваткой новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь человеческих), устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

Подобное может приключиться с любой организацией. Например, в начале 1990-х гг. период застоя, вызванный отсутствием четкой стратегии, пережила организация America Online (AOL) – крупнейший сетевой портал. А в конце 1990-х гг. в похожей ситуации оказался известный производитель высокотехнологичного оборудования – организация Hewlett-Packard. Причиной этого явилась неразбериха с номенклатурой товаров в подразделениях, не связанных с производством принтеров. В 1980-е гг. от этого серьезно пострадала даже такая организация, как IBM, закосневшая в своих корпоративных принципах и чересчур полагавшаяся на традиционные технологии. Даже вновь созданные организации проходят через кратковременные периоды застоя, когда обнаруживают свою оторванность от потребностей рынка или отсутствие новых работающих идей.

Внешние признаки состояния застоя вполне очевидны: устаревшие товары и услуги, снижение объемов продаж и цен на акции, отток клиентов и талантливых сотрудников. Однако в высокотехнологичных и новых организациях застой может протекать и без внешних признаков. В этих организациях стагнация может проявиться в отсутствии достойного освещения в прессе или неспособности привлекать новый капитал и наиболее талантливых специалистов.

Что касается «монстра», то в некоторых стагнирующих организациях он пребывает в состоянии спячки. Отсутствие перемен развивает ощущение самоуспокоенности и защищенности. Сотрудники пребывающей в застое организации теряют чувство опасности. Без этого чувства они продолжают за-

ниматься тем, чем занимались всю жизнь. Они превосходно знают, что и как им делать, особенно в организациях, которые выпускают традиционно популярные товары, продолжающие приносить доход. Подобное положение поддерживается молчаливой верой в то, что и сама организация, и рабочие места в ней будут существовать вечно.

В других организациях руководство может вполне осознавать потребность в переменах, однако оно не в состоянии решить, что именно и каким образом следует менять. Например, организация Mattel, выпускающая сюжетные варианты и формы своей знаменитой куклы Барби, столкнулась с серьезными трудностями при реализации новой стратегической линии, особенно в сфере электронной коммерции. Руководство организации надеялось, что приобретение производителя программного обеспечения The Learning Company придаст им свежие силы и позволит выпустить на рынок новые продукты. Однако это не помогло. Слияние организаций не принесло желаемого эффекта, рост рыночной капитализации прекратился, а генеральный директор вынужден был уйти в отставку.

Конец застою может положить лишь вмешательство лиц, обладающих авторитетом и властью: генерального директора, совета директоров, крупных акционеров и т. п. К прекращению застоя могут привести действия внешнего и внутреннего характера. Под внешними действиями подразумеваются слияния и поглощения, выкуп организации менеджерами либо реструктуризация в результате дерегулирования или приватизации. Внутренние действия включают в себя продажу активов, изменение организационной формы, реорганизацию, меры по снижению затрат и выпуск акций в свободную продажу на рынке.

Подготовка: фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть. Стадия подготовки начинается буквально в момент принятия решения о начале преобразований. Объявление о подобном решении обставляется нередко весьма помпезно и принимает форму обращения генерального директора к специально созванному общему собранию либо иной сопоставимой по масштабу акции. Стадия подготовки может растянуться на месяцы, а если требуется одобрение со стороны правительственных органов, на целый год, а то и более. Объем работы, которая должна быть проделана в ходе подготовительной фазы, огромен. Необходимо создать новую организационную структуру, разделить функции и обязанности, определить перечень товаров, услуг и оборудования, критически важных для развития, не говоря уже об оптимизации производственных мощностей, и т.д. Руководство должно конкретизировать общий план преобразований настолько, чтобы сотрудники организации могли дополнять его деталями, которые потребуются на фазе реализации.

Именно на фазе подготовки «монстр» мгновенно выходит из спячки и, потянувшись, провоцирует внутри организации множество мелких эмоциональных сотрясений. Люди попеременно испытывают беспокойство и тревогу, воодушевление и замешательство, чувствуют себя обманутыми и вновь

обретают надежду. Все знают, что должно произойти нечто грандиозное, однако никто не имеет представления, что именно. «Монстр» не обходит стороной и руководителей высшего звена. Озабоченные собственными перспективами, они затевают интриги в стремлении занять более выгодные позиции и готовятся к защите своего места. При попытке осуществить преобразования изнутри «монстр» просыпается не сразу (в отличие от внешних изменений – слияний и поглощений), поскольку зачастую сотрудники воспринимают объявление о новой инициативе как начало очередного проекта, подобно тому, что уже случалось в прошлом. Чувствуя досаду, раздражение, скептицизм и недоверие, они тем не менее не воспринимают объявление всерьез. И в том, и в другом случае всплеск эмоций, неизбежно сопровождающий преобразования любого рода, отвлекает сотрудников от работы. Производительность труда нередко падает.

Поскольку речь идет о переходном периоде, которому присущи беспокойство и неопределенность (не говоря уже о большом объеме трудной и утомительной работы), жаждущие деятельности руководители организаций предпочитают пропустить этот этап. Как правило, они горят желанием продвинуться вперед, то есть начать делать нечто конкретное. Поддавшись этому порыву, руководители высшего звена в целом распыляют свои усилия, направляя их на решение десятков противоречивых задач при отсутствии согласованного плана действий и представления о конечных результатах.

Наиболее частой причиной провала организационных преобразований является отсутствие единства в рядах лидеров – основной вывод исследования, проведенного VCG для выявления общих закономерностей, ведущих к успеху либо провалу программ крупномасштабных изменений. Отсутствие единства в рядах руководства оказывает крайне разрушительное воздействие на всю организацию. Моментально образуются различные фракции и группировки, принимающие сторону того или иного лидера. В результате руководителям организации приходится тратить слишком много времени, выступая в роли полицейских, арбитров или миротворцев по отношению к собственным сторонникам и конфликтам между соперничающими группировками. Исследование VCG показало, что шансы преобразований на успех тем меньше, чем более продолжителен «раскол» наверху.

Реализация: путешествие начинается. Приступая к фазе реализации, руководители оглашают общий план и конкретные задания. Одновременно с этим возникают новые иерархические отношения и процедуры. Вот тут-то «монстр» и выходит из укрытия, сотрясая своей поступью все вокруг. Начинается подлинный эмоциональный разгул. К ощущениям угрозы, страха, опустошенности и неуверенности, присущим подготовительному периоду, добавляются замешательство, апатия, возмущение, чувство несостоятельности и нестабильности, а также облегчения, возбуждения и признательности. Сотрудников организации не покидает ощущение нереальности происходящего. Действительно, изменилось буквально все, но ничего еще не изме-

нилось на самом деле. Самое главное, никто не уверен на сто процентов, что ему удастся найти себе место и успешно существовать в новых условиях.

На стадии реализации руководители должны разъяснить сотрудникам цели и план преобразований, убедить их в том, что этот план сработает, создать стимулы для участия в его воплощении, а затем обеспечить его реализацию, работая с ними рука об руку. К сожалению, многие руководители и управляющие убеждены в том, что составление ясного и четкого плана – это все, что от них требуется. Они полагают, что оперативные изменения произойдут сами собой и приведут к полной трансформации. Доведя план преобразований до сведения сотрудников, они переключаются на другие задачи и впоследствии удивляются тому, что все идет не так, как было спланировано. Основным выводом, который следует сделать менеджерам на этой фазе, – процесс перемен должен проходить под руководством менеджеров высшего звена до самого конца.

Проверка на прочность: «монстр» блуждает по коридорам. Наконец наступает решающий этап процесса организационных изменений – этап, на котором вероятность провала особенно велика. Если предыдущие фазы пройдены успешно, руководство может счесть, что преобразования завершены, и переключить свое внимание на что-нибудь другое как раз в тот момент, когда поддержка с его стороны необходима больше всего. Если же организация все еще пребывает в замешательстве, сотрудники могут вернуться к привычным методам работы, начать покидать организацию либо, что еще хуже, перестать работать, формально оставаясь на своих местах. В большинстве организаций, где фаза реализации завершилась неудачно, проблемы преобразований обходят молчанием, не считая, конечно, непременно публичного спектакля, посвященного выявлению допущенных промахов и ошибок. Программа реорганизации без лишнего шума отправляется на кладбище нереализованных программ, а «монстр» успокаивается, понимая, что победа за ним.

Фаза проверки на прочность критически важна по той простой причине, что именно к этому моменту становятся очевидными конкретные результаты совместных усилий, но появляется усталость от перемен. Запасы энергии, необходимой для пересмотра каждодневных обязанностей и процедур, подходят к концу, и люди чувствуют себя опустошенными. Однако при наличии очевидных признаков успеха они все равно будут продолжать изыскивать резервы для дальнейшего продвижения. Если же настроение сотрудников лучше всего характеризует фраза: «Все пройдет – пройдет и это», – они сдаются, начинают избегать ответственности либо следовать программе преобразований чисто механически.

Во время фазы проверки на прочность люди начинают наконец осознавать, что перемены – суровая реальность и жить по-старому уже не получится. Им приходится налаживать отношения с новым начальством и коллегами. Начинаются переезды и другие перемещения. Существовавшие до этого отношения и процедуры (даже не особенно эффективные) вспоминаются те-

перь с ностальгией, представляясь в сравнении с царящим вокруг хаосом более привлекательными, чем на самом деле. Люди начинают отчаянно искать повод свернуть с нелегкой стези перемен.

Если в этот момент сохранить концентрацию усилий на переменах и честно решать возникающие проблемы, прогресс не остановится и приверженность преобразованиям сохранится при самых невыгодных обстоятельствах. Если же руководство не уделяет переменам должного внимания и не признает существующих проблем несмотря ни на какие успехи, неизбежно возникает ощущение, что что-то не так. Именно сейчас и могут раздаться первые аккорды зауспокойной мессы. Самая главная ошибка менеджмента на этой фазе – объявление о победе. Руководители заявляют о передышке, приводя в обоснование несколько разумных и здравых, на первый взгляд, доводов. Несмотря на вроде бы безобидный характер подобных заявлений, всем становится ясно, что попытка преобразований, в сущности, провалилась. Иными словами, звучит команда прекратить дальнейшие усилия.

Для того чтобы преобразования успешно прошли проверку на прочность, руководство должно управлять ожиданиями людей, их энергией и опытом. Конечно, неприятностей не избежать и в этом случае, однако признание неудач и готовность исправить положение способны творить чудеса, возрождая в людях доверие и высокий моральный дух. Когда люди выступают против «монстра» сообща, они, как правило, побеждают и тогда добиваются до последней фазы – фазы достижения цели.

Достижение цели: «монстр» повержен... на сей раз. На фазе достижения цели вся тяжелая работа и долгие часы бдения наконец начинают приносить плоды. Конкретные задачи решены, перемены в различных областях деятельности организации произошли и теперь работают друг на друга. Организация выглядит заново родившейся. Да и вся обстановка кругом, кажется, изменилась. Люди, сражавшиеся с «монстром», знают, что он нейтрализован, по крайней мере на время, и теперь все не так страшно, как некогда казалось. Сотрудники поверили в себя, с оптимизмом смотрят в будущее и полны энергии. Теперь они будут справляться со своей работой с меньшими затруднениями, быстрее добьются более высоких результатов. Доказательством тому служит множество осязаемых изменений к лучшему: цены на акции, продажи и прибыль растут, затраты сокращаются, наблюдается приток талантливых кадров, а также клиентов, привлеченных новыми товарами и услугами.

Подойдя к фазе достижения цели, важно остановиться и насладиться моментом, почувствовать, что тяжелый труд принес свои плоды и трансформация прошла успешно, отметить отдельные достижения – большие и маленькие, щедро раздать заслуженные награды. После этого было бы неплохо выделить квинтэссенцию и усвоить все выгоды и уроки, полученные на протяжении долгой эпопеи.

Эта фаза замыкает полный цикл организационного развития, поскольку по ее окончании наступает новый период застоя. И хотя он не будет похож на прежний, деятельность организации окажется парализованной, да и проблем не убавится. На фазе достижения цели главная опасность заключается в убаюкивающем «чувстве глубокого удовлетворения». Испытывая законную гордость за достигнутое, сотрудники организации хотели бы погреться в лучах славы. Однако слава земная недолговечна, а кроме того, она еще и усыпляет. Прежде чем вы успеете это осознать, новое мышление – плод тяжелого труда – станет догмой, в то время как рынок не прекращает своего развития, а запросы клиентов продолжают расти.

Лишь немногие руководители понимают, что наиболее важным результатом их деятельности является не осуществление конкретной программы преобразований, а обучение организации науке постоянного изменения и адаптации, равно как и развитие потребности в постоянном изменении. Когда сотрудники видят себя сплоченной командой охотников на «монстра», перемены перестают быть угрозой и сигналом к отступлению, они становятся вызовом, которому идут навстречу.

В модели Дж. Дак основное внимание уделено эмоциональному поведению людей, которое сопровождает любые организационные изменения. На наш взгляд, использование этой модели в дополнение к любой из предложенных выше позволит избежать множества поведенческих и других ловушек, которые подстерегают лидеров преобразований при управлении организационными изменениями. По сути, речь идет о методологии преодоления сопротивления изменениям, а не о конкретных действиях, которые должны предпринять менеджеры и которые они могут воспринять в качестве рецепта в борьбе с сопротивлением персонала изменениям. Хотя, справедливости ради, стоит отметить, что Дак очень подробно рассматривает каждую фазу на примерах двух организаций – успешной и провальной, и анализирует действия менеджеров с точки зрения достоинств и недостатков каждого управленческого решения. Тем не менее, на наш взгляд, предложенная Дж. Дак модель кривой перемен удачно дополняет более «сухие» модели, и такая интеграция и адаптация нескольких моделей в практику бизнеса будут способствовать увеличению вероятности достижения успеха в проведении организационных изменений.

4.2. Инструменты управления изменениями

4.2.1. Комплектация «команды реформ»: представленность ключевых подразделений

В резерве развития должны быть представители от всех или большинства ключевых подразделений организации. Если данное требование не выполняется, интересы этих подразделений могут быть не соблюдены при планировании организационных изменений и, что более опасно, не будут в полной мере учтены сильные стороны и ограничения «несущей конструкции»

организации. Как выбирать ключевые подразделения? При выборе ключевых подразделений, полномочным представителям которых будет доверена основная работа по разработке и внедрению реформ, существуют два универсальных принципа: информационный и функциональный.

1. **Принцип активного участия в информационном обмене.** Роль подструктур и отделов в информационном обмене различна. Существуют «нагруженные» подразделения, предоставляющие информацию множеству других отделов или многократно выступающие в качестве инстанции согласования. Воздействие на такие подразделения окажет значительное влияние на информационный поток в целом, поэтому важно обеспечить их представленность в группе, планирующей изменения.

2. **Принцип учета интересов организации.** Подразделения в разной степени связаны с успехом организации (в широком смысле: финансовое благополучие, рейтинг, имидж и т.д.). Существуют «добывающие» подразделения, от работы которых на прямую зависит экономическая эффективность организации. Кроме того, существуют «коммуникативные» подразделения, обеспечивающие взаимодействие с внешней средой и благоприятный имидж, «вспомогательные», осуществляющие внутреннее обеспечение. Для учета интересов организации в «команду реформ» должны войти представители «добывающих» и «коммуникативных» подразделений.

Методы определения ключевых подразделений:

«Функционалометрия» - это методика, направленная на описание внутриорганизационных взаимосвязей, в которые включены должности в организации. Единицей анализа является должность. В типичном случае в опросе принимают участие сотрудники всех уровней управления, а также ведущие специалисты. Критериев, по которым устанавливаются взаимосвязи, несколько. Фиксируются контакты по получению и предоставлению информации, а также контакты по согласованию промежуточных результатов работ. При обработке фиксируется информационная нагруженность должности и информационная нагруженность подразделений (как суммы опрошенных в каждом подразделении должностей). В результате вычленяются подразделения, исполняющие роль «несущей конструкции» во внутриорганизационном информационном обмене, другими словами подразделения, на которые ложится максимум информационной нагрузки. Именно сотрудники данных подразделений должны составить костяк «команды реформ». С другой стороны, фиксируются подразделения, слабо включенные в организационный информационный обмен. Это является поводом критически оценить деятельность подобных «периферийных» подразделений, поставить вопрос о необходимости их развития.

«Экспертиза ключевых процессов» - это методика-классификатор, представляющая собой таблицу, в строках которой перечислены подразделения, а в столбцах - типы процессов. Эксперты из числа руководителей разного уровня (высшего и среднего), относят каждое подразделения к тому или

иному процессу, после чего экспертные оценки сопоставляются, и выносятся окончательное заключение. Каждое подразделение, таким образом, может быть отнесено к одному или нескольким процессам (в зависимости от согласованности мнения экспертов).

Объединение сотрудников в «команду реформ»

Ситуация использования. Практика вовлечения персонала в проектирование и внедрение организационных преобразований становится все более популярной. Вместе с тем, эффективное управление преобразовательными процессами требует слаженной и скоординированной деятельности высококвалифицированных специалистов различных предметных областей, которые до определенного момента могли и не иметь опыта совместной работы. Но, даже, если опыт совместных проектов и был, то он вряд ли будет применим для ситуации организационных изменений. Ведь управление организационными изменениями - это не только самостоятельная область практики, предполагающая необходимость специализированных знаний и умений. Это ситуация неопределенности, неочевидности, стресса, конфликта, требующая от членов команды реформ персональной включенности в работу на приделе личностных сил, доверия друг к другу, персонального и коллективного самоопределения в непростых (в том числе и этически-непростых) ситуациях, распределения задач, наиболее подходящим для каждого члена команды образом. В этой связи особо актуальной становится работа по подготовке, сыгровке группы сотрудников, которая будет обеспечивать разработку и внедрение изменений вплоть до низовых должностей. Такая группа в практике консультирования по организационному развитию обычно называется «командой реформ» («командой изменений», «командой внедрения»).

Базовая модель. В социальной психологии установлено, что любые социальные преобразования обуславливаются влиянием активного меньшинства (концепция С. Московиси). В любой общности существует инициативное «меньшинство», которое отличается от «большинства» своими установками, ценностями, правилами. Когда влияние этой группы достигает критического уровня, происходит развитие социальной общности в целом. Исследования установили характеристики активного меньшинства, позволяющие ему оказать максимальное влияние. К ним относятся: последовательность и устойчивость позиций и поведения меньшинства, синхронность (единодушие) мнений его членов, готовность идти на компромисс (недогматичность).

Сопровождение деятельности «команды реформ» в режиме реального времени

Ситуация использования. Сопровождение деятельности команды реформ может осуществляться на любом (или всех) этапах организационных изменений: 1) проектирование целевого состояния организации (или ее подсистемы); 2) пилотное внедрение проекта (тестирование); 3) корректировка проекта и массовое внедрение; 4) закрепление нового организационного состояния. На каждом из этих этапов, команда реформ будет сталкиваться с:

- возрастающим противодействием персонала организационным изменениям;
- необходимостью оперативно принимать решения о пересмотре тех или иных составляющих проекта организационных изменений. И чем ближе к завершению преобразований стоимость каждого такого решения будет расти в геометрической прогрессии.

Базовая модель. Команда реформ в своей деятельности вынуждена одновременно решать два типа задач - содержательные и организационно-коммуникативные. Содержательные задачи - это работа над проектом нового организационного устройства, его детализация, оперативная коррекция, расчет инвестиций и их возврата. Как правило, команда реформ, на всех этапах своей работы, уделяет наибольшее внимание именно этим задачам. Вместе с тем, организационные изменения существуют в форме интенсивных совещаний, собраний, переговоров, семинаров, конференций, круглых столов, которые проводятся, как внутри команды реформ, так и между командой реформ и заинтересованными сторонами. Притом такие встречи проходят в условиях неопределенности, стресса и сопротивления персонала. В этой связи, помимо содержательных задач, команда реформ вынуждена решать еще и организационно-коммуникативные задачи:

- создавать (проектировать, сценарировать, организовывать) коммуникативные площадки, на которых бы встречались для обсуждения, ознакомления с нововведениями все стороны так или иначе участвующие в преобразованиях.
- регулярно получать максимально полную обратную связь о том, как реагирует организация, группы, отдельные сотрудники на предпринимаемые командой реформ действия, и оперативно корректировать свою тактику, а иногда и стратегию.
- вести регулярную, открытую информационно-просветительскую деятельность относительно необходимости преобразований, их целей задач, текущем положении дел, успехов и проблем проводимых преобразований.

Цели консультационного сопровождения деятельности команды реформ: содействие команде реформ в квалифицированном решении организационно-коммуникативных задач в соответствии со степенью готовности компании к организационным изменениям, масштабностью нововведений и текущем этапом организационных преобразований.

Задачи и результаты:

- Разработка сценариев/программ проведения организационно-коммуникативных форм, учитывающих вероятный характер и силу сопротивления участников. Конкретные проектно-прогнозные игры (имитации), круглые столы, слушания, конференции, семинары или их серии (например, 4-х конференциальная модель организационных изменений чикагской группы Аксельрода). Фасилитирование (ведение, организация единого коммуникативного пространства)

внутригрупповых и межгрупповых сессий, организация фиксации материалов, проводимых обсуждений и дискуссий.

- Подготовка аналитических материалов по результатам дискуссий, обсуждений, круглых столов и т.п. Подготовка аналитических записок по результатам регулярного мониторинга (обратной связи) динамики (сила и характер) сопротивления/принятия организационных нововведений, изменению поля силовых отношений. Подготовка рекомендаций по воздействию на ситуацию.
- Информационное, PR-обеспечение организационных нововведений. Создание информационных поводов, подготовка пресс-релизов по результатам ключевых мероприятий. Профессиональная подготовка (написание сценария, репетиция, персональный тренинг участников) и съемка видеосюжетов о замысле и ходе организационных преобразований, подготовка рекомендаций по размещению и использованию снятых видеороликов. Разработка на корпоративном сайте раздела посвященного проводимым организационным преобразованиям (проектирование структуры, функциональных блоков, дизайн, программирование, сопровождение работы).

Привлечение консультантов к комплектации и команд реформ позволяет:

- сбалансировать состав команды реформ;
- подобрать оптимальную организационную форму существования команды реформ, отделить проектные задачи от регулярных;
- минимизировать риски, связанные с нововведениями;
- обеспечить быструю сыгровку команды в «боевом» или имитационном режиме;
- осуществить экспертизу уровня и источников потенциального сопротивления;
- системно спланировать массовое обучение;
- повысить вероятность закрепления изменений и утилизации конструктивных побочных эффектов.

4.2.2. Построение обучающегося сообщества как способ минимизации рисков изменений

Имея широкую рамку изменения, необходимо более глубоко изучить вопрос, как сформировать индивидуальные и организационные возможности для продуктивной работы в процессе изменения. Так как изменение персонально, изменение исследуемо, изменение в образовании включает новые отношения с другими субъектами, возможность образовательных учреждений сотрудничать – критический показатель. Как бы различно не называлось профессиональное обучающееся сообщество, культура сотрудничества или

обучающаяся организация, основные ответы в научно-исследовательской литературе ясные и убедительные. Совместные обучающиеся сообщества имеют силы и возможности, необходимые для обеспечения поддержки и внедрения успешных процессов изменения.

Обучающаяся организация (синонимы: Самообучающаяся организация; Learning organization) – это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты».

Подобная организация развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок. «В 1990 году Питер Сенге (*Peter Senge*) положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина» (*The Fifth Discipline*). В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией (*learning organization*). Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

Вот пять основных понятий или дисциплин П. Сенге, относящихся к обучающимся организациям.

«Личное мастерство. Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

Создание общего видения. Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство.

Командное обучение. Это дисциплина деликатного танца взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей.

Когнитивные модели. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

Системное мышление. Это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах».

Американский психолог Майк Педлер (*M. Pedler*) предложил 11 признаков, присущих обучающейся организации. К ним относятся:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии
2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации
3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания
4. Учет и контроль, способствующие развитию организации
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями
6. Гибкая система поощрений
7. «Дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена)
8. Изучение всеми работниками состояния среды
9. Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами
10. Атмосфера в организации, способствующий обучению
11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Семь препятствий на пути создания обучающихся организаций

Претворение идеи обучающейся организации в практику оказалось очень трудным. Этому мешают семь наиболее крупных препятствий:

1. Менеджеры не любят передавать властные полномочия. В традиционной организации менеджеры контролируют средства, выделяемые на подготовку, а посещение курсов часто рассматривается сотрудниками как неожиданный отрыв от работы, причем решение по этому поводу принимают менеджеры исходя из своих представлений о необходимости такой подготовки. В обучающейся организации менеджеры передают значительную часть полномочий, связанных с этим направлением, самим сотрудникам.

2. Обучение требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы экспериментировать в этой области. Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках. Как указывает Крис Арджирис, они скорее попытаются скрыть ошибку, чем извлечь из нее опыт.

3. Действия в условиях неопределенности. Обучающаяся организация порождает неопределенность и расплывчатость в областях, которые раньше были вполне понятными. Из-за этого менеджерам приходится учиться управлять в более туманной и менее понимаемой среде.

4. Принятие на себя ответственности. Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение. Они не могут винить других за отсутствие возможности для совершенствования, а должны создавать свои собственные и стремиться их реализовать.

5. Обучающейся организации требуются новые навыки и умения. В частности, менеджеры должны развивать навыки слушания и уметь действовать как лица, помогающие другим. Простой диктат не добавляет обучающей ценности.

6. Доверие. Воспитанные на концепции «разделяй и властвуй», многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам.

7. Неспособность учиться на опыте. Еще одним препятствием, которое исследовал Крис Арджирис, является то, что компания, как это ни удивительно, не умеет по-настоящему учиться на собственном опыте. Действительно, опыт является одной из величайших загадок организационной жизни. Предполагается, что менеджеры получают определенные выгоды от опыта. Большой опыт позволяет принимать более продуманные решения (хотя это происходит только тогда, когда вы на нем учитесь). Но хотя личный опыт считается важным, коллективный корпоративный опыт, как правило, вообще не учитывается.

Известные исследователи обучающихся сообществ утверждают, что у менеджеров имеется немного инструментов, при помощи которых они могут включить в свою работу институциональный опыт, распространить его уроки и перевести в эффективные действия. «Чтобы сделать это, они предлагают использовать инструмент, который назвали «обучающая история», - сообщения о важных эпизодах, событиях, связанных с корпоративными изменениями, новых инициативах, масштабных инновациях, успешных запусках на рынок новых видов продукции или даже таких неприятных для многих событиях, как сокращение рабочей силы». Эти истории могут иметь от 25 до 100 страниц текста и должны быть составлены в виде двух колонок. В первой колонке люди, которые были связаны с конкретными событиями, описывают то, что происходило. В другой колонке даются комментарии и наблюдения лиц, которых авторы назвали «историками обучения». Ими могут быть консультанты и ученые из внешних структур, хотя сотрудники самой корпорации также могут высказать здесь свои комментарии по поводу изложенного. Комментаторы извлекают уроки, отслеживают тренды и делают заключения, которые можно вывести из полученной информации. После этого история может обсуждаться в группах».

Факторы, усиливающие «эффект группомыслия»

«1. Иллюзия неуязвимости. Правящие группы в силу своего привилегированного положения вырабатывают не совсем адекватные представления о степени своего могущества. Поэтому им свойственны самодовольство и убежденность в собственном превосходстве над всеми остальными людьми буквально во всем - в уровне интеллекта, в силе собственного влияния, в хитрости и, наконец, в безнаказанности. Все это может подтолкнуть такие группы к принятию самых непродуманных, рискованных, безответственных, а порой и просто преступных, решений. История многих стран, в том числе и нашей, знает немало таких решений.

2. Коллективная рационализация. Раньше мы уже говорили о том, что рационализация является одной из форм психологической защиты и что ее открытие принадлежит З. Фрейду. Только в предыдущих разделах книги, обсуждая эту тему, мы говорили об индивидуальной защите, когда человек, совершив заведомо иррациональные, неразумные действия, придумывает для

них рациональные, логические объяснения. Огруппление мышления и «мы-чувство» приводят к тому, что к рационализации прибегает группа для обоснования своих безответственных, продиктованных не разумом, а самодовольством и амбициями действий.

3. Вера в свою моральную непогрешимость. Учитывая сказанное, не приходится удивляться, что властвующие группы могут воспринимать себя как образец добродетели и высокой морали. Эта позиция очень удобна, поскольку позволяет оправдывать любые свои безнравственные, антигуманные решения, выдавая их за верх гуманизма. Видимо, именно это чувство моральной непогрешимости позволило в свое время В. И. Ленину заявить, что нравственно все, «что служит делу пролетариата». Ощущение собственного морального совершенства ведет к вседозволенности в средствах, позволяет лгать, утаивать информацию и т.д.

4. Стереотипы в отношении «чужих». Понятие «социальный стереотип» можно определить как когнитивную схему, сложившуюся в отношении какой-либо социальной группы. Не все, но значительная часть стереотипных представлений носит уничижительный, презрительный, враждебный и т. д. характер, то есть является предубеждениями. Понятно, что это не лучший способ восприятия социальных групп. «Другие», «чужие» предстают в плакатном, карикатурном, словом, искаженном, далеком от реальности виде. У властвующих групп, таким образом, в отношении «чужих» формируется «шапкозакидательское», высокомерное и вместе с тем чересчур настороженное злобное отношение, обусловленное страхом и ненавистью. Добавим, что такой способ восприятия «других» укрепляет группу в чувстве собственного превосходства и правоты. (К проблеме стереотипов и предубеждений мы вернемся в дальнейшем, когда будем более подробно обсуждать межгрупповые отношения.)

5. Прямое давление на инакомыслящих. Огруппление мышления способствует тому, что если кто-то из членов группы, сохранивших собственную точку зрения, начинает выражать сомнение относительно принятого группой решения, то группа оказывает на него как скрытое, так и явное давление. Дженис в связи с этим отмечает, что диссиденту дают понять, что он должен соблюдать два правила: а) не сообщать о своих сомнениях «чужим» или в присутствии посторонних, то есть «не выносить сор из избы», чтобы сохранялась видимость единства и отсутствия разногласий; б) он может сомневаться в частностях и критиковать детали, но не «генеральную линию» группы. Но даже и при соблюдении этих требований малейшее отклонение от общей позиции повлечет санкции со стороны группы.

6. Самоцензура. Впрочем, как правило, никаких санкций против инакомыслия и не требуется, поскольку, как установил Дженис, групповое мышление побуждает членов группы самостоятельно подавлять собственные сомнения, отказываться от них, то есть использовать самоцензуру. И это понятно. Коль скоро мы уже говорили о конформизме, мы знаем, что он без самоподавления невозможен. Собственно, в этом и состоит его сущность.

7. Иллюзия единодушия. Если человек подавляет свои опасения и сомнения, держа их при себе и боясь их высказать, чтобы не оказаться в роли зачинщика разногласий — так поступает большинство членов группы, — то отсутствие высказанных сомнений создает у всей группы иллюзию единомыслия. Раз все молчат, значит, никто не сомневается, все согласны — примерно так рассуждает каждый. Это побуждает членов группы к еще большей самоцензуре, что, в свою очередь, усиливает иллюзию единомыслия. Таким образом, даже имея различные точки зрения, членам группы и группе в целом удается сохранить уверенность, что все придерживаются одного мнения.

8. Наличие «умохранителей». Слово «умохранители» не совсем в ладах с тем смыслом, которое оно должно передавать. Частично это оправдывается тем, что сам Дженис объясняет свои языковые нововведения ссылкой на Джорджа Оруэлла, который в романе «1984» использует слова «новояза», то есть языка, порожденного мрачной, утратившей всякий смысл социальной реальностью, описанной в романе».

Задания для самостоятельной работы студентов

Практическое задание

Разработайте программу организационного изменения (для организации или отдельного подразделения).

- 1) Опишите ситуацию в организации (подразделении) и окружающей среде, объясняющую необходимость изменения
- 2) Определите группы субъектов, которых затронет ваша программа (укажите их роли)
- 3) Охарактеризуйте сущность изменения (какие новые качества должна приобрести организация (подразделение), какие новые результаты должна достигать)
- 4) Определите механизмы запуска программы изменений (опишите необходимые действия)
- 5) Разработайте план действий (мероприятий) по реализации программы изменений
- 6) Определите основные риски реализации программы
- 7) Оцените стоимость реализации программы и соотнесите ее с планируемыми результатами.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

1) Дополните

.....определяются как освоение организацией новых идей или моделей поведения

2) Выберите правильные ответы

Тройственность изменения включает в себя:

- а) новую информацию и знание
- б) новое поведение и практику
- в) новые ценности и нормы
- г) новые нормативные или законодательные акты

3) Установите соответствие

- | | |
|---|--|
| 1. <i>Изменения в техноло-
гии</i> | А. происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета |
| 2. <i>Изменения в товарах и
услугах</i> | Б. изменения в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации |
| 3. <i>Изменения в страте-
гии и структуре</i> | В. усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент |
| 4. <i>Изменения в культуре</i> | Г. это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность |

4) Дополните

По мнению Стива Дихтера, Криса Гэньона и Ашока Александера, успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как: «трехмерное пространство», «штурманская карта» и

5) Выберите правильный ответ

«Трехмерное пространство» процесса преобразований представляет собой

- а) три оси, образующие «трансформационный треугольник» интегрированной и сбалансированной конструкции, объединяющей отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями

- б) три плоскости, в которых происходит изменение: знания, поведение, нормы
- в) трехмерное представление окружающей действительности

б) **Установите соответствие** между требованиями к «трансформационному треугольнику» и их содержанием

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Сфокусированность | А. Организация может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не придется. В период глубоких изменений велика вероятность того, что фокус сместится с реальных задач повышения эффективности к более общей проблеме осуществления важных перемен в корпоративной культуре. Тогда все встанет с ног на голову. Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри организации - улучшение ее работы. |
| 2. Интегрированность | Б. Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. В зависимости от того, каковы особенности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось. Если главное сейчас состоит в выработке стратегической установки и определении общего курса, то ключевые мероприятия будут предприниматься по оси, направленной сверху вниз. Когда критически важным становится вовлечение в преобразования рядовых исполнителей, ведущей оказывается ось, идущая снизу вверх. При возникновении такого негативного явления, как попытка избавиться от заданий и передать его из одного функционального подразделения в другое, необходимо активизировать горизонтальную ось. Независимо от акцента в каждый конкретный момент, реализация программы реформ требует интеграции усилий, совершаемых во всех трех направлениях. |
| 3. Сбалансированность | В. Особое внимание следует уделить «весу» каждой из осей. Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники мо- |

гут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется организации не по силам.

4. Командная ра- бота Г. Критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Нарращивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей повышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управления ключевыми бизнес-процессами.

7) Верно ли следующее утверждение

«Штурманская карта» процесса преобразований содержит наполнение фаз в следующей последовательности: планирование процесса, установление курса, повышение эффективности, перегруппировка.

8) Верно ли следующее утверждение

Л. Грейнер выделяет стадии роста организации в следующей последовательности:

- креативность (+ кризис лидерства);
- директивное руководство (+ кризис автономии);
- делегирование (+ кризис контроля);
- координация (+ кризис волокиты);
- сотрудничество (+ кризис чего?).

9) Установите соответствие между стадиями жизненного цикла организации по Л. Грейнеру и их характеристиками

1. Креативность А. Происходит рождение организации. На данной стадии все держится на энтузиазме, новых идеях, персонал набирается по «семейному» признаку (могут быть реальные родственные связи, близкие давние дружеские отношения, деловые связи...), а упор делается на реализацию творческого потенциала

- основателей.
2. Директивное руководство
- Б. Налаживаются процедуры и правила, система планирования, вводится функциональная структура, появляется четкая система разделения труда, где каждый работник выполняет свою функцию. Наемный персонал вырабатывает навык и культуру исполнительства, а управляющие - умение ставить задачи перед нижестоящими сотрудниками и технологично подходить к планированию и принятию решений.
3. Делегирование
- В. Развертывается в результате успешного использования децентрализованной организационной структуры. У менеджеров низового и среднего звена появляется возможность быстро реагировать на изменения во внешней среде, эффективность их работы повышается за счет новой системы мотивации. Развивается внутреннее предпринимательство, организация переходит на управление по проектам. Разрабатываются новые продукты, открываются новые направления работы, филиалы, представительства.
4. Координация
- Г. На этой стадии контроль из центра осуществляется в основном в отношении ресурсов (финансовых, властных, информационных и др.), хотя подразделения имеют высокую степень автономии. Новые системы координации оказываются полезными для обеспечения роста путем более эффективного размещения ограниченных ресурсов организации и вынуждают руководителей среднего звена думать не только об удовлетворении потребностей своих локальных подразделений.
5. Сотрудничество
- Д. Необходима интеграция команды, а для этого всем членам организации прививаются общие ценности, ставятся цели, задачи, для достижения которых необходимо объединить усилия. На этой стадии особое значение придается большей спонтанности управленческих, действий путем создания команд и умелого использования межличностных различий. Социальный контроль и самодисциплина приходят на смену формальному контролю. Данный переход особенно труден как для специалистов, которые создавали старые системы, так и для линейных менеджеров, полагавшихся на формальные методы при решении проблем.

10) **Установите соответствие** между стадиями жизненного цикла организации по Л. Грейнеру и преобладающими организационными структурами

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Креативность | А. Децентрализованная и построенная по географическому признаку |
| 2. Директивное руководство | Б. Линейно-штабная и продуктовые группы |
| 3. Делегирование | В. Матрица команд |
| 4. Координация | Г. Неформальная |
| 5. Сотрудничество | Д. Централизованная и функциональная |

11) **Выберите правильные ответы**

К патологиям в строении организаций относятся

- а) Господство структуры над функцией
- б) Автаркия подразделений
- в) Несовместимость личности с функцией
- г) Бюрократия
- д) Рассеивание целей

12) **Выберите правильный ответ**

К патологиям в организационных отношениях НЕ относится

- а) Конфликт
- б) Неуправляемость
- в) Бессубъектность
- г) Преобладание личных отношений над служебными
- д) Рассеивание целей
- е) Клика
- ж) Несовместимость личности с функцией

13) **Выберите правильные ответы**

К патологиям в управленческих решениях относятся

- а) Маятниковые решения
- б) Дублирование организационного порядка
- в) Разрыв между решениями и их реализацией
- г) Подавление развития функционированием
- д) Демотивирующий стиль руководства
- е) Неуправляемость

14) **Установите соответствие** между причинами негативного отношения к изменениям и методами преодоления этой негативности по Хеллеру

- | | |
|-----------|---|
| 1. ЛИЧНЫЙ | А. объяснить план более ясно и подробно; <ul style="list-style-type: none">• описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата;• вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы |
|-----------|---|

продемонстрировать эффективность изменений;

- создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов

2. РАЦИОНАЛЬ-
НЫЙ
- Б. сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;
- представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;
 - принять ответственность за прошлые неудачи;
 - представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
3. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
- В. показать на примерах, почему старые способы больше не работают;
- организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен;
 - продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;
 - объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;
 - быть полностью искренним и ответить на все вопросы

15) Выберите правильные ответы

К личным барьерам относятся, например:

- а) страх перед неизвестным;
- б) потребность в гарантиях;
- в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- г) невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- д) недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.
- е) сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;

16) Выберите правильные ответы

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- а) инертность сложных организационных структур;
- б) взаимозависимость подсистем;
- в) прошлый отрицательный опыт;
- г) угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- д) сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

17) **Установите соответствие** между моделями организационных изменений и их авторами

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Дж. Дак | А. Менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление. Собственно модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений: размораживание, движение, замораживание |
| 2. К. Левин | Б. Модель состоит из 6 этапов: давление на высшее руководство, посредничество на высшем уровне руководства, диагностика проблемной области, нахождение нового решения и обязательства по его выполнению, эксперимент с новым решением, подкрепление на основе положительных результатов. |
| 3. Л. Грейнер | В. Теория Е и теория О |
| 4. Майкл Бир и Нитин Нория | Г. Для описания системы организационных преобразований выбрана аналогия между организацией и человеческим организмом. Авторы решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня |
| 5. Ф. Гуияр и Дж. Келли | Д. Модель «кривой перемен» |

18) **Выберите правильные ответы**

Комплектация «команды реформ» включает в себя:

- а) определения ключевых подразделений
- б) объединение сотрудников в «команду реформ»
- в) сопровождение деятельности «команды реформ» в режиме реального времени

19) **Установите соответствие** между основными понятиями обучающихся организаций по П. Сенге.

- | | |
|----------------------|---|
| 1. Личное мастерство | А. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для из- |
|----------------------|---|

- менений
2. Создание общего видения Б. Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту
3. Командное обучение В. Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство
4. Когнитивные модели Г. Это дисциплина деликатного танца взаимодействия в группе. Команды сцепляются благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей
5. Системное мышление Д. Это последняя дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах

20) Выберите правильный ответ

Что может препятствовать созданию обучающейся организации

- а) нежелание руководителей передавать властные полномочия
- б) действия в прогнозируемых условиях
- в) стремление сотрудников к принятию ответственности
- г) у сотрудников достаточно навыков и умений
- д) отсутствие доверия
- е) способность учиться на опыте

Рекомендуемая литература

а) основная литература

1. Адизес, Ицхак К. Управляя изменениями [Текст] = Mastering Change / И. К. Адизес ; перевод с английского В. Кузина. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2011. - 221, [3] с. : ил.
2. Блинов, Андрей Олегович. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Андрей Олегович Блинов. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2014. - 304 с.: Б. ц.
3. Кожевина, Ольга Владимировна. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Ольга Владимировна Кожевина. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2012. - 286 с. : Б. ц.
4. Переверзев, М. П. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / М. П. Переверзев, Л. И. Басовский, Н. А. Шайденко. - Москва : Инфра-М, 2013. - 330 с.

б) дополнительная литература

1. Дорофеева, Любовь Ивановна. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Управление персоналом" для подготовки персоналом / Л. И. Дорофеева ; ФГБОУ ВПО "Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского", Эконом. фак. - Саратов : [б. и.], 2014. - 396 с. - Б. ц.
2. Жигун, Леонид Александрович. Теория менеджмента: теория организации [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Леонид Александрович Жигун. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 320 с. - Б. ц.
3. Мильнер, Борис Захарович. Теория организации [Электронный ресурс] : Учебник / Борис Захарович Мильнер. - 8, перераб. и доп. - Москва : Издательский Дом "ИНФРА-М", 2012. - 848 с. - Б. ц.
4. Подлесных, В. И.. Теория организации, самоорганизации и управления: Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В. И. Подлесных, Ольга Геннадьевна Тихомирова, Н. В. Кузнецов. - 3. - Москва : Издательский Дом "ИНФРА-М", 2012. - 304 с. - Б. ц.
5. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Л. И. Дорофеева ; Сарат. гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского. - Саратов : [б. и.], 2014. - 188 с.. - Б. ц.

Содержание

Введение	4
1. Роль и сущность изменений в современной организации.....	5
1.1. Характеристики и классификация изменений.....	5
1.2. Классификация организационных изменений.....	8
1.3. Компоненты процесса преобразований.....	11
Задания для самостоятельной работы студентов	21
2. Закономерности развития организации.....	23
2.1. Жизненный цикл организации	23
2.2. Организационные патологии.....	42
Задания для самостоятельной работы студентов	50
3. Сопротивления изменениям: причины и способы преодоления	52
3.1. Жизненный цикл процесса преобразований.....	52
3.2. Причины сопротивления изменениям.....	54
3.3. Методы преодоления сопротивления изменениям	63
3.4. Поведение людей в ситуации выбора.....	69
на различных этапах изменений	69
Задания для самостоятельной работы студентов	73
4. Модели и инструменты организационных изменений.....	74
4.1. Модели организационных изменений	74
4.2. Инструменты управления изменениями	99
Задания для самостоятельной работы студентов	108
Итоговый тест.....	109
Рекомендуемая литература.....	117

Наталья Викторовна Медведева

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие для студентов, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки – Менеджмент

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО