

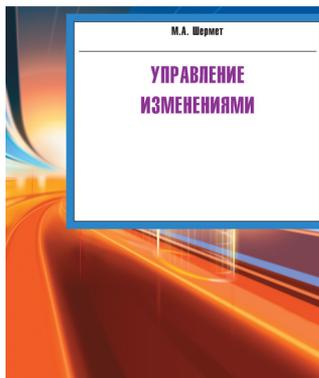


РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

М.А. Шермет

**УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ**



Образовательные инновации

Марина Шермет

**Управление изменениями**

«РАНХиГС»

2015

УДК 338  
ББК 65

**Шермет М. А.**

Управление изменениями / М. А. Шермет — «РАНХиГС»,  
2015 — (Образовательные инновации)

Рассмотрены теоретические основы и практические аспекты управления изменениями в организациях на различных этапах жизненного цикла, а также причины возникновения сопротивления проводимым изменениям и пути их преодоления. Курс «Управление изменениями» носит ярко выраженный междисциплинарный характер и является необходимым элементом обучения менеджера.

УДК 338  
ББК 65

© Шермет М. А., 2015  
© РАНХиГС, 2015

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Многообразие изменений	7
1.1. Уровни изменений: изменения на уровне личности, организации, внешней среды	7
1.2. Актуальность управления изменениями в современном мире	10
1.3. Типы организационных изменений	13
1.4. Причины сопротивления изменениям	15
1.5. Пути преодоления сопротивления изменениям	17
Вопросы и задания	19
Глава 2. Теоретические основы управления изменениями	20
2.1. Критический взгляд на теорию трех ступеней	20
2.2. Концепция восьми стадий процесса изменений Джона Коттера и другие исследования	21
2.3. Типичные ошибки при проведении изменений	23
2.4. Корпоративная культура и организационные изменения	24
Вопросы и задания	27
Глава 3. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса	28
3.1. Организация как аналог живого организма	28
3.2. Проблемы перехода от одного жизненного этапа к другому	29
3.3. Этапы жизненного цикла организации	30
Этапы роста	30
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# **М. А. Шермет**

## **Управление изменениями**

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2010, 2012, 2015

## Введение

*Выживают не самые сильные виды, и даже не самые разумные.  
Выживают те, кто быстрее других приспосабливается к переменам.  
Чарлз Дарвин*

Перемены – не просто необходимы, они жизненно необходимы. Неподвижность опасна, ведь вид, не способный приспосабливаться к переменам, вымирает. Человек, не желающий учиться чему-то новому, стареет раньше времени. Точно так же компания, потерявшая способность меняться вместе с окружающим миром, превращается в бледную тень своей былой славы и вообще прекращает существование.

Компания в чем-то похожа на компьютер. Оба располагают программным обеспечением и техническими средствами. Для компании технические средства – это ее организационная структура, планы, методика оценки деятельности, результаты. Технические средства представлены в балансе и в отчете о прибылях и убытках, схемах организационной структуры, должностных инструкциях и рекомендациях, отчетах и сбалансированной системе показателей. Программное обеспечение компании – это корпоративная культура, правила поведения на работе, мировоззрение сотрудников.

Во времена изменений, независимо от их масштаба, служащим и менеджерам легче справиться с организационными новшествами, нежели с сопровождающей их психологической нестабильностью. Ведь приходится осваиваться и работать в новой ситуации. Без ясного понимания того, каким образом структурные изменения влияют на служащих и каким образом служащие в свою очередь могут повлиять на организацию, управление изменениями на местах очень усложняется. Результаты плохого управления могут стать настоящей катастрофой для морального состояния и стабильной работы коллектива.

Для многих людей даже разочаровывающее настоящее гораздо лучше неизвестного будущего. Человек обычно предпочитает пусть тяжелое, но известное рискам неизвестного.

Реакция на организационные перемены напоминает реакцию на любое иное изменение в жизни – новую работу, новую диету, новые обязанности и даже новое хобби. Сначала это тяжело и непривычно. Все кажется неестественным и неудобным, простейшее действие требует дополнительных усилий. Порой люди не выдерживают и возвращаются к старым привычкам. Но если проявить упорство, то через некоторое время новая техника или новая обстановка станут привычной, а жизнь в ней – легкой. *Иногда разница между достижением цели и провалом при внедрении изменений зависит лишь от того, как скоро вы потеряете надежду на успех* (К. Фиорина).

Курс «Управление изменениями» относится к одной из высоких ступеней обучения менеджеров. Он включен в программу обучения по завершении базовых курсов, обязательных на программах МВА, таких как «Управление финансовыми ресурсами», «Операционный менеджмент», «Маркетинг», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент». По этой причине базовые понятия менеджмента в нем не рассматриваются. Несмотря на то, что курс «Управление изменениями» наиболее близко примыкает, своего рода надстраивается над такими управленческими дисциплинами, как «Организационное поведение» и «Стратегический менеджмент», он является абсолютно самоценным и носит ярко выраженный инновационный и междисциплинарный характер.

## **Глава 1. Многообразие изменений**

### **1.1. Уровни изменений: изменения на уровне личности, организации, внешней среды**

Все мы подвергаемся изменениям, так как изменение – это феномен, существующий до тех пор, пока мы воспринимаем окружающий мир. Изменения порождают события, которые могут стать источниками как благоприятных возможностей, так и проблем. Сталкиваясь с изменениями, мы вынуждены принимать решения и действовать иным образом, поскольку имеем дело с новым феноменом. Представьте себе, что вы идете по улице. На перекрестке – месте, воспринимаемом иначе, чем предыдущий участок пути, – вы сталкиваетесь с проблемой: повернуть ли вам направо, налево, кругом или же продолжить движение вперед? Вам необходимо принять решение и действовать, и что бы вы ни решили, это действие само по себе будет изменением, которое породит новые проблемы.

Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к решению, которое вызывает еще большее изменение, и в результате мы оказываемся лицом к лицу с новой реальностью и с новым набором проблем или благоприятных возможностей. Таким образом, проблемы и возможности возникают до тех пор, пока в мире происходят изменения. Это утверждение справедливо и на уровне личности, и на уровне организации, и на уровне общества в целом (рис. 1).

Быстрое принятие и реализация неправильных решений – прямой путь к катастрофе. В результате вы получите проблемы еще более серьезные, чем те, что пытались решить. Вы также не добьетесь успеха, если ваши конкуренты будут принимать правильные решения быстрее вас или, если вы, быстро приняв правильное решение, будете реализовывать его медленнее своих конкурентов.

Истина заключается в том, что решение одной совокупности проблем не обеспечивает вам вечно безоблачного будущего. Ваши решения лишь порождают поколение проблем. Взросление не означает, что все проблемы остаются в прошлом. Оно подразумевает способность справляться с более масштабными и более сложными проблемами. Каждый из нас «большой» ровно настолько, насколько большими являются проблемы, которые мы решаем и преодолеваем. «Маленькие люди» имеют дело с маленькими проблемами: их волнует марка покупаемого автомобиля и качество обоев на кухне у соседа. «Большие люди» решают проблемы, связанные с качеством образования для своих детей, загрязнением окружающей среды, которую они оставят после себя, уровнем жизни своих сограждан. Иметь мало проблем – не значит хорошо жить. Это значит – умирать. Наличие все более масштабных проблем и их успешное решение подразумевает дальнейшее укрепление наших сил и возможностей. Необходимо переключать свою энергию, затрачиваемую на решение малых проблем, на решение более масштабных задач.



**Рис. 1. Уровни изменений**

В чем же новизна ситуации? Конечно не в изменении как таковом – изменения происходили в течение миллиардов лет. Новое заключается в том, что темпы изменений стремительно растут. Все больше проблем, и все чаще они возникают на нашем пути. Мы можем превращаться во все более и более «маленьких людей», фокусируя свое внимание на тривиальных вещах, или же мы будем расти и развиваться, чтобы иметь дело с тем, что действительно определяет нашу жизнь.

Трудная предсказуемость и разнообразие протекающих в экономике процессов позволили назвать наше время эпохой без закономерностей. Организации возникают потому, что в макромире сложились необходимые и достаточные для этого условия, они меняются по мере изменения своего окружения и исчезают с исчезновением этих условий. Немногим из них удастся уловить направления внешних изменений и выжить благодаря или вопреки действию внешних обстоятельств. И уж совсем немногие оказываются долгожителями. Из 12 самых процветавших в 1900 г. компаний-гигантов, по ценам акций которых тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня существует только General Electric. В среде производственно-коммерческих организаций можно встретить долгожителей, чей возраст исчисляется даже не десятками, а сотнями лет. Однако, во-первых, такие организации скорее исключение, чем правило, а во-вторых, со временем они меняются настолько радикально, что в них невозможно найти хоть что-то, напоминающее об их истоках, т. е. о той оригинальной производственно-коммерческой деятельности, которая дала им жизнь.

Объяснение данного феномена содержится в популяционно-экологической теории, сторонники которой утверждают, что окружающая среда выбирает наиболее оптимальные для себя признаки организации, т. е. последняя развивается так, чтобы лучше соответствовать первой своими характеристиками. «Рынок меняется быстрее корпораций, поэтому в долгосрочной перспективе его эффективность выше», полагают Р. Фостер и С. Каплан [29]. Дело не в недостатках каждодневной работы компаний, а в особенностях их эволюции. По ряду исторических причин они создавались для конкретной деятельности, а не для эволюции. Чтобы развиваться «в ногу с рынком», им необходимо совершенствовать свои способности к созиданию и разрушению, но именно эти два ключевых элемента эволюции у них отсутствуют. Способность к созиданию и разрушению нельзя просто «добавить», ее необходимо развить и органически встроить в деятельность фирмы.

Необходимо отметить, что теория и практика организационных изменений подвергаются критике. Особенно это касается акцентирования внимания на гуманистических ценностях в организационном развитии, что очень близко школе человеческих отношений в менеджменте, созданной Э. Мэйо и его коллегами. Большинство критиков основываются на убеждении, что гуманистические ценности не учитывают реальность, например роль рынка в успехе организации, и что они препятствуют внедрению теорий, касающихся многочисленных проявлений власти в организациях.

Поскольку многие организации не обладают способностью к «развитию в нужную сторону», перед руководителем встает проблема целенаправленного управления изменениями. Ввиду сложностей, связанных с состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями – одна из самых трудных и вместе с тем самых престижных задач для управляющих.

## 1.2. Актуальность управления изменениями в современном мире

Направление «менеджмент изменений» (change management) получило развитие в 1960—1970-е гг. На протяжении двух последующих десятилетий многие исследователи, особенно в США, полагали, что масштабные, стратегические организационные изменения есть неперенное условие успеха бизнеса. Исходя из этого американские управляющие вводили в своих компаниях программы всеобщего управления качеством, сокращения сроков поставок, реструктуризации, перестройки, результатом которых были организационные перемены.

Изменения превратились в неперенную реакцию на все «недуги» организации. *Способность организации к изменению – ключевой фактор ее успеха в краткосрочной и долгосрочной перспективе.* В будущем самыми преуспевающими станут те организации, которые способны стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные, долгосрочные изменения, полностью трансформирующие систему.

Дж. Коттер, признанный мировой эксперт в области управления изменениями, приводит высказывание директора Института организации и персонала Бернского университета (Швейцария) Н. Тома: «Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление» [17].

Согласно большинству оценок, от 50 до 70 % всех корпоративных изменений, начатых в 1980—1990-е гг., не привели к достижению поставленных целей. Одно из исследований середины 1990-х гг. показало, что 2/3 всех предпринятых корпорациями усилий по реструктуризации не дали желаемых результатов, а ведущие специалисты по организационной перестройке из 1000 включенных в список журнала Fortune компаний сообщили, что показатель их успехов был намного ниже 50 %, возможно, не более 20 %. По оценкам М. Хаммера, выдающегося специалиста по перестройке компаний, из 32 млрд долл., потраченных на это американским бизнесом, 20 млрд были выброшены на ветер. Как отмечают Джозеф Бойетт и Джимми Бойетт, подлинная проблема программ организационных изменений заключалась в том, что изменениям сопротивлялись все, а особенно те, кто должен был осуществить большую часть преобразований. Причина того, что компании часто проводят внутрикорпоративные изменения втайне от внешнего мира (а иногда и от собственного персонала), заключается в незрелости корпоративной миссии.

В принципе, можно согласиться с утверждением В. Марковского, что *«большинство высших руководителей забывают важнейший принцип управления изменениями: организации не изменяются, изменяются люди».*

Нельзя плодотворно использовать достижения теории стратегического менеджмента, если нет четкого представления о том, что именно предстоит изменять и развивать. Й. Рюэгг-Штюром, проведя анализ подходов к исследованию организации, указывает, что иногда под этим понятием понимают некое «живое суперсущество» (Х. Дахлер), а иногда – коллектив иерархически подчиненных и договорно связанных индивидов и ресурсов. В теории менеджмента с системной ориентацией, в разработку которой особый вклад внесли Х. Ульрих и его коллеги по университету Сан-Галлена (Швейцария), организация рассматривается как единое целое, состоящее из сети разносторонне связанных между собой частей. Представление об организации как системе основано на том, что взаимовлияние ее частей приводит к появлению новых феноменов, которые ни в коем случае не могут быть продуктом

простого суммирования свойств отдельных частей. Исследования Д. Хоскинга, К. Гергена и ряда других ученых показывают, что для обычной теории менеджмента характерно «овеществленное», или сущностное, представление об организации и о людях. И те, и другие рассматриваются прежде всего как сущности с абсолютно определенными свойствами, в то время как обоюдное взаимодействие между людьми, предпринимательскими процессами и окружающей средой практически не учитывается.

Вместе с тем П. Сенге, автор теории самообучающейся организации, убежден, что компании – это живые организмы, взаимодействующие с живой внешней средой, поэтому инженерный подход к ним как к системам не является универсальным и всеобъемлющим. Проблемы организаций, утверждает он, находятся где-то посередине между экологическими и личными. Наиболее вероятное объяснение провала большинства попыток реформирования он видит в ошибочном восприятии организации как машины, а не как живого организма [27]. Организацию, видимо, целесообразно рассматривать как сообщество индивидов, а не как жесткую структуру.

Мы будем исходить из следующего определения. **Организация** – это открытая система, т. е. система, постоянно стремящаяся к балансу между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды (т. е. самостабилизирующаяся) с целью сохранения своего устойчивого состояния. При этом мы будем рассматривать организацию в динамике: организация как процесс представляет собой функцию, суть которой состоит в системной координации множества задач и формальных взаимоотношений множества людей, их выполняющих.

Понятие «**изменение**» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия – в ситуации, в человеке, рабочей группе, организации или во взаимоотношениях.

П. Сенге вводит термин «глубинные перемены» для обозначения организационных реформ, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем [27]. Глубинным переменам сопутствует процесс обучения.

Глубоко разработанным и обоснованным представляется подход к изменению в рамках концепции «кайзен». Согласно данной концепции ничто не является статичным, все должно подвергаться постоянному пересмотру. Кайзен – это обеспечение постоянного улучшения всех аспектов деятельности организации: от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями. М. Коленсо, описывая богатый инструментарий управленческих приемов, способствующих формированию гибких организаций, подчеркивает, что кайзен – не разовая инициатива, а постоянная организационная культура, которая активно нацелена прежде всего на процессы улучшений<sup>1</sup>.

В основе подхода «кайзен» лежит последовательность следующих действий:

- 1) выявление проблемы;
- 2) уяснение существующего положения как основы, с которой предполагается начать улучшения;
- 3) нахождение глубинной причины проблемы;
- 4) планирование действий для ее устранения;
- 5) осуществление плана;
- 6) подтверждение результата осуществления плана;
- 7) установление нового стандарта для консолидации перемен;

---

<sup>1</sup> См.: Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных перемен в организации. М.: Инфра-М, 2002.

8) рассмотрение последующих шагов.

Анализ указанных выше исследований по проблеме организационных изменений показывает, что термин «изменение» (а также близкие ему слова «перемены», «трансформация», «сдвиг») чаще применяют для обозначения внешних перемен: смены технологии, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. Но этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате вынужденной адаптации организации к изменению среды, в которой она работает.

Итак, проявления и формы организационных изменений многообразны, и для их описания не выработано единой терминологии. Многозначный термин «изменение» охватывает и содержание мероприятия, и процесс перехода от старого состояния к новому, и результат перехода.

Говоря об изменениях в организации, мы преимущественно будем рассматривать их как *мероприятия, направленные на достижение качественно новых связей между объектами управления, реализуемых с целью адаптации организации к изменению внешней среды.* Этим определением мы намеренно несколько сужаем круг явлений, в принципе подпадающих под понятие организационных изменений. Но без подобной конкретизации дальнейший анализ не представляется возможным.

### 1.3. Типы организационных изменений

Управление изменениями может применяться в самых разнообразных ситуациях и принимать самые разные формы (рис. 2).



**Рис. 2. Типологии перемен**

Важно отметить, что для каждой отдельной организации методы и стратегии управления изменениями индивидуальны. Так, известны случаи, когда в рамках органичного, эволюционного процесса организации развиваются непрерывно, почти незаметно, без всяких внешних эффектов, добиваясь при этом радикальных перемен (примеры тому компании HILTI, BMW, Hewlett-Packard и др.). Полной противоположностью им являются организации, чье развитие неизбежно увязывается с явно выраженными кризисами. Никакие заметные перемены не осуществляются в них без более или менее серьезных потрясений. После завершения очередной «революции» организация вновь вступает в период тревожного затишья.

Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения. Этот процесс может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. *Руководитель никогда не может исходить из того, что объективно благоприятные изменения будут положительно восприняты подчиненными.* Не все, например, хотят иметь больше ответственности или продолжать обучение. Чтобы успешно провести изменения в людях, их надо скоординировать с другими изменениями.

В организацию могут влиться новые люди, изменив тем самым систему подчиненности. Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам. Менее очевидным является воздействие на технологию, косвенно связанную с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

Изменения в тесно связанных переменных технологии и в задачах относятся к внедрению нового оборудования или методов, изменениям процесса и графика выполнения задач,

а также нормативов и самого характера работы. Технологические изменения, как и структурные, часто разрушают социальные стереотипы, вызывая пересмотр планов, и модификацию структуры и рабочей силы. Например, использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

## 1.4. Причины сопротивления изменениям

Определяющее значение для изменений имеют отношение к ним персонала и понимание властных полномочий как со стороны управляющего персонала, так и со стороны рядовых сотрудников.

Считается, что основной проблемой, мешающей реализации задуманного проекта, является *сопротивление изменению*. Казалось бы, преодолеть сопротивление можно путем убеждения, воспитания, «маневрирования». Однако это вряд ли поможет реально функционирующей организации, хотя ее члены не привязаны пассивным и ограниченным образом к своей рутинной деятельности. Они могут быть готовы достаточно быстро изменяться, если найдут свой интерес в предлагаемых им новых «играх». И тогда привычки отойдут на второй план. Вместе с тем все без исключения участники изменения не могут выиграть в результате его осуществления. Индивидуальный консерватизм неизбежно сохранится, поскольку любой человек всегда, пусть даже подсознательно, оценивает риск, которому он подвергается в ходе изменения, однако далеко не каждый способен ясно представить себе, какая выгода может быть от этого получена.

При рассмотрении проблемы сопротивления особое внимание отводится *зависимости власти каждого конкретного члена организации от зоны неопределенности*, которую он контролирует. Именно эта зона позволяет ему самоутвердиться, оставаться, хотя бы частично, хозяином своего поведения внутри организации и даже сохранять средства для лучшего выполнения своих функций в будущем. Поэтому даже если члены организации являются сторонниками изменений и искренне принимают ее цели, не следует ожидать, что они добровольно откажутся от того, что дает им власть и свободу действия в рамках организации. Закономерно, что они будут сопротивляться (пусть бессознательно) всему, что угрожает их автономии, и постараются сориентировать изменения таким образом, чтобы они могли если не усилить, то хотя бы удержать контролируемую ими зону неопределенности. Изменение же обычно привносится в организацию сверху и часто представляет собой такую рационализацию деятельности, которая ведет к сокращению или уничтожению этих зон неопределенности. Следовательно, для полного искажения духа реформ необязательно наличие скрытой оппозиции, может быть вполне достаточно бессознательных действий подчиненных, позитивно настроенных, но стремящихся сохранить собственную самостоятельность.

Кроме того, чтобы выработать и провести в жизнь рациональное (т. е. приносящее в организационную систему новое качество) изменение, необходимо обладать верной и точной информацией, являющейся важным элементом в отношениях власти и влияния. *Верность и точность информации* – одна из серьезных проблем в современных организациях. Она не изменяется нейтральным образом. Очень многое в структуре отношений подчинения зависит от того, кто и какой информацией обладает. Каждый индивид контролирует какую-либо зону неопределенности, которая является прозрачной для него и непрозрачной для других. Таким образом, он оставляет для себя определенную свободу действий и, кроме того, может влиять на выбор других, вступающих в эту зону.

В любом случае при осуществлении изменений в организации будет возникать сопротивление им. Оно может иметь разную силу и интенсивность, проявляться в форме как пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и активного, открытого выступления (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Причины сопротивления изменениям можно представить в виде личных и структурных барьеров. К *личным барьерам* относятся:

• страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному состоянию. Угроза всегда в первую очередь вызывает желание устранить ее источник, воспротивиться ему и только потом предпринять попытку приспособиться;

• потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;

• отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (сохранение заработной платы при увеличении затрат труда и др.);

• угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;

• невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;

• недостаток ресурсов и времени из-за наличия текущей работы, тормозящей перемены, которые не могут быть реализованы между делом;

• неприятие изменений (люди не видят необходимости изменений, считая их ненужной тратой денег) и др.

В качестве **структурных барьеров** выступают:

• инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;

• взаимозависимость подсистем, при которой 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.

## 1.5. Пути преодоления сопротивления изменениям

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 их предпочтительность, чреватые слишком большими потерями времени. Поэтому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры. Однако стратегия с ориентацией на принуждение лишь в исключительных случаях приводит к устойчивому успеху и, как правило, ненадолго. На базе формально легитимной власти руководителя изменения внедряются в форме приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким способом невозможно достигнуть изменений, гарантирующих организации стабильный и длительный успех, он дает лишь кратковременные достижения в кризисные периоды, когда, например, возникает угроза сокращения значительного числа рабочих мест.

Большой успех сулит так называемый биографический подход, базирующийся на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели. Затрагиваемые переменами лица должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей.

Несмотря на отсутствие четких доказательств эффективности организационных перемен, ясно, что организация, которая не осуществляет инвестиции в изменения, ставит на карту свою способность к выживанию на рынке. Однако само по себе стремление к переменам не гарантирует выживания или преимуществ в конкурентной борьбе. *Преимущества не поддаются планированию в полном объеме, многое зависит от случая, и не каждое мероприятие по организационным изменениям может привести к успеху.*

К тому же принятые в организации способы регуляции и контроля накладывают ограничения на стратегии управления изменениями, т. е. лимитируют ее способность к изменениям. Любое изменение обязательно включено в уже существующую систему и может проявиться только через нее. Изменение ограничено системой действия, внутри которой оно разрабатывается и применяется.

Таким образом, успешность процесса изменений обусловлена рядом факторов. Если работники организации, осознавая решающее значение изменений, всячески способствуют переменам, то создаются благоприятные условия для ее дальнейшего устойчивого функционирования.

Важнейший компонент адаптации организации к изменчивой окружающей среде – организационное обучение, формируемое через систему управления знаниями. Это достаточно эффективный способ реструктуризации, поскольку именно обладание знаниями, особенно специфическими, составляет основу конкурентного преимущества каждой организации. Управление знаниями связано с их генерацией (как у отдельных сотрудников, так и у организации в целом), формализацией и сохранением, распространением, координацией и контролем.

Как было отмечено, внедрение нововведений сталкивается с сопротивлением консервативно настроенной части персонала. В области технических нововведений это обусловлено приверженностью к уже существующим видам продукции и используемым технологиям, устойчиво приносящим прибыль. Сотрудники отвергают организационные перемены из-за боязни оказаться недостаточно компетентными для выполнения новых функций и лишиться ранее завоеванного статуса. Преодоление сопротивления требует от организации специальных, достаточно затратных мероприятий. К их числу относятся обучение персо-

нала и создание атмосферы приверженности новшествам. До сознания каждого сотрудника доводится мысль, что изменения не несут в себе угрозу, а, наоборот, служат необходимым условием развития организации, гарантируют профессиональный рост, обеспечивают стабильную занятость. В изменчивом мире продукция и технологии, системы и структуры управления быстро устаревают и должны быть заменены более современными.

В целях снижения сопротивления инновационные проекты по возможности следует организационно обособлять от текущей деятельности. В силу чисто психологических причин необходимость достижения оперативных результатов отодвигает на задний план работы, которые должны принести результат в будущем. Задачи инновационной деятельности, таким образом, перестают решаться. Кроме того, обособленность в виде самостоятельного юридического лица позволяет избежать новое направление деятельности от непосильных накладных расходов действующего крупномасштабного производства.

Организации, функционирующие в быстро меняющейся обстановке, испытывают большее влияние перемен, чем работающие в более стабильном окружении. Внутри организации некоторые подразделения также находятся под большим влиянием перемен, чем другие. Например, отдел исследований и разработок нацелен на внедрения нововведений, в то время как производственные подразделения стремятся работать в относительно стабильной среде. Реагировать на изменения должны управляющие всех уровней, но реакция на эти изменения, ее форма на разных уровнях неодинаковы.

Для обеспечения эффективности нововведений необходима соответствующая мотивация персонала, привлекаемого для их реализации. Так или иначе, люди идут на риск, связывая свою деятельность с идеями, будущее которых не определено. Кроме того, подобная работа, как правило, требует большей квалификации, чем труд в рамках устоявшегося процесса. Поэтому привязку к конечному эффекту для этих сотрудников рекомендуется осуществлять через участие в капитале и прибыли нового предприятия (в дополнение к постоянной заработной плате).

Исходя из реальной эффективности и результатов промышленной эксплуатации в случае необходимости проводится корректировка деятельности или внедренной технологии. Как правило, такие изменения незначительны, потребность в них возникает вследствие того, что решить все вопросы сразу практически невозможно.

Хотя лидеры перемен и созданы для изменений, они тоже нуждаются в стабильности. Сотрудники должны хорошо знать, в чем заключаются правила и система ценностей организации, окружающая их среда должна быть предсказуема и им понятна. Стабильность необходима и за пределами организации. Без тесных и длительных взаимоотношений с поставщиками и распространителями быстро реализовать изменения невозможно. Кроме того, у организации (любой – коммерческой и некоммерческой) должен быть свой «характер», отличающий ее в глазах потребителей от массы других организаций. *Перемены и стабильность – это скорее два полюса, чем две противодействующие силы.* Чем лучше организация приспособлена к политике перемен, тем больше она нуждается в стабильности внутри себя и во внешней среде, тем настоятельнее ей требуется равновесие между быстрыми изменениями и некой неизменностью.

## Вопросы и задания

1. Проанализируйте основные причины перемен в современном мире. Приведите причины перемен на уровне личности, на уровне организации и на уровне общества, оцените их влияние и последствия.
2. Приведите примеры эволюционных и революционных изменений в организациях. В чем принципиальная разница между этими типами изменений?
3. Назовите причины сопротивления изменениям на уровне личности и на уровне организации. Приведите примеры.
4. Каковы, по-вашему, наиболее эффективные способы преодоления сопротивления изменениям?

## **Глава 2. Теоретические основы управления изменениями**

### **2.1. Критический взгляд на теорию трех ступеней**

Теория трех ступеней представляет собой наиболее распространенный взгляд на процесс проведения изменений в организации и включает следующие этапы: «размораживание» ситуации, непосредственно трансформацию (изменение) и «замораживание» проведенных изменений (фиксация новой реальности).

Многие исследователи критикуют данную теорию за сильное упрощение сложного и многогранного процесса проведения изменений в организации. Тем не менее она остается справедливой, так как в самом общем виде процесс преобразований в организации так или иначе действительно сводится к трем названным этапам.

На практике даже после успешно осуществленного преобразования ситуация часто постепенно обращается вспять. Это связано с тем, что первое время для человека или группы людей предыдущее состояние остается более естественным. Поэтому цель завершающей стадии преобразований – сделать осуществленные изменения необратимыми, т. е. «заморозить» их. Достичь этого можно разными способами, например посредством мотивации как психологического, так и материального плана, разъяснения преимуществ текущей ситуации, обеспечения видения перспектив и новых возможностей. Процессы изменений требуют логического завершения. Поскольку они могут длиться бесконечно долго, необходимы стабилизация и консолидация новых, официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Это и происходит на этапе «замораживания» процесса изменений.

## 2.2. Концепция восьми стадий процесса изменений Джона Коттера и другие исследования

Исследователи предлагают различные подходы к содержанию организационных изменений и последовательности шагов по их осуществлению. Л. Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями, используя для ее описания специально разработанную терминологию. Эта модель включает шесть фаз:

- 1) давление (внешних и внутренних факторов) и побуждение: руководство должно осознать необходимость изменений;
- 2) посредничество (внешнего консультанта, сотрудников) и переориентация внимания;
- 3) диагностика и осознание;
- 4) нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
- 5) эксперимент и выявление;
- 6) подкрепление и согласие.

Дж. Коттер, желая оградить руководителей компаний от наиболее часто совершаемых ими ошибок, предложил восемь последовательных шагов по изменению организации:

- 1) *создание ощущения срочности*: необходимо изучить рынки и конкурентов; определить и обсудить кризис, потенциальный кризис или основные возможности организации;
- 2) *формирование мощной руководящей коалиции*: необходимо создать группу, обладающую достаточной силой для руководства изменениями, мотивировать группу работать как команда;
- 3) *создание видения*: необходимо создать видение направленности изменений и разработать стратегию для реализации видения;
- 4) *передача видения*: необходимо использовать любой способ для информирования о новом видении и стратегиях, обучать новому поведению на примерах членов руководящей коалиции;
- 5) *предоставление людям возможности действовать в соответствии с видением*: необходимо избавиться от препятствий, мешающих переменам, изменить системы и структуры, серьезно подрывающие видение, поощрять людей, готовых рисковать, а также нетрадиционные идеи, активность и действия;
- 6) *планирование и достижение краткосрочных побед*: необходимо планировать заметные улучшения в работе, создавать эти улучшения, признавать и вознаграждать сотрудников, причастных к улучшению;
- 7) *консолидация улучшений и углубление изменений*, использование возросшего доверия для изменения системы, структуры и политики, не совпадающих с видением;
- 8) *закрепление новых подходов*: важен акцент на связи между новым поведением и успехами организации, необходимо использовать методы, обеспечивающие развитие лидерских качеств и преемственность.

Данный алгоритм нацелен на преодоление возможного сопротивления изменениям, он отличается вниманием к поведенческому аспекту управления изменениями и содержит необходимые условия и предпосылки их успешного проведения.

В российской практике долгое время были популярны механистические подходы к управлению изменениями во главе с так называемым *реинжинирингом* процессов. Принято выделять следующие основные этапы реинжиниринга (Э. А. Уткин):

- 1) формирование желаемого образа компании. Сюда входит выбор направлений, которые могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса;

2) создание модели реального или существующего бизнеса. Модель бизнеса при этом понимается как образ (представление) основных хозяйственных процессов компании, взятых в их взаимодействии с ее деловой средой;

- 3) разработка модели нового бизнеса;
- 4) перепроектирование хозяйственных процессов;
- 5) формирование новых функций персонала;
- 6) создание информационных систем;
- 7) тестирование модели: предварительное применение в ограниченном масштабе;
- 8) внедрение модели нового бизнеса: переход от старых процессов к новым.

А. В. Тютюнник обобщает основные этапы внесения изменений в какой-либо бизнес-процесс следующим образом:

- 1) определение объектов изменений, их «размораживание», документирование текущей технологии работы и классификация бизнес-процессов;
- 2) выработка критериев оптимизации и определение ограничивающих условий;
- 3) анализ текущей технологии работы;
- 4) выработка, согласование и документирование новой технологии;
- 5) внедрение изменений;
- 6) контроль эффективности осуществленных преобразований;
- 7) корректировка и закрепление изменений.

В. А. Гончарук, являющийся приверженцем «мягкого» внедрения изменений, первую стадию процесса организационных изменений обозначает как «диагностика предприятия». Он отказывается от детального исследования бизнес-процессов. Диагностика, проводимая консультантом, с точки зрения Гончарука, имеет целью в том числе создание предварительного плана реформ. Итог в виде списка проблем, которые надо решать, или абстрактной картины «светлого будущего» не имеет для заказчика смысла. Первое он в основном знает, хотя, вероятно, и описывает «ненаучными» терминами, второе может найти в любом учебнике. Основным результатом дает внедрение, поэтому именно оно начинает прорабатываться с момента начала диагностики.

Принимая во внимание возможность условного выделения этапов процесса управления изменениями (подготовительный, внедрение, закрепление результатов), необходимо отметить следующее. Анализ перечисленных выше источников показывает, что подготовке изменений и закреплению результатов лидеры преобразований должны уделять не меньшее внимание, чем стадии непосредственного внедрения. По своей природе трансформация организации является циклическим процессом, его фазы накладываются друг на друга и взаимодействуют между собой. Однако их очередность все же имеет значение. Уяснение существующего положения как начального шага программы преобразований тесно связано с определением тех объектов, которые предстоит изменить. Насколько продолжительной окажется стадия диагностики, какова будет степень детализации существующей технологии работы и многое другое, что касается содержательного наполнения каждого из этапов механизма, зависит от выбранной модели организационных изменений.

## 2.3. Типичные ошибки при проведении изменений

Совместно созданные технологии менеджеры могут совершенствовать лишь в определенных пределах: в рамках вновь сформированного баланса власти и корпоративной культуры. Но если речь заходит, например, о встраивании в холдинг смежного, еще вчера конкурентного подразделения, вновь встает задача насильственного, хотя и мягкого реформирования.

Рассмотрим основные ошибки, характерные для этой стадии. Первая ошибка – предположение о том, что руководитель выработает видение, а все остальные его примут. Видение и миссия – продукт коллективной работы. Конечно, внешние консультанты могут помочь составить проект, грамотно построить процедуру обсуждения, но выработать миссию должны все ключевые фигуры организации.

Вторая ошибка заключается в том, что руководители, не доведя начатых изменений до конца, надолго задерживаются на первом этапе. Погрузившись в текущие заботы, они все никак не могут приступить к следующему этапу – этапу выработки стратегии.

Третья ошибка выходит за рамки простого управления изменениями. Очень важно, чтобы топ-менеджмент при наборе персонала руководствовался тремя параметрами: профессионализмом, психологическими характеристиками и набором ценностей. Одной из ключевых ценностей, необходимых организациям, готовящимся к изменениям, является стремление сотрудников к самообучению и саморазвитию. Очень часто руководство хочет меняться, а персонал нет, потому что у него другие ценности. Отсутствие работы с ценностями может отрицательно сказаться на способности организации к изменениям.

Четвертая ошибка – неправильное проведение руководством организации обсуждения, неумение организовывать презентации своих идей, недооценка значения PR.

## 2.4. Корпоративная культура и организационные изменения

Систематизация знаний об организационной культуре требует рассмотрения ее типологии, что помогает выделить некоторые идеальные типы, и в конечном итоге способствует обнаружению нужных особенностей для изменения культуры организации. Существует несколько типологий организационной культуры; каждая из них предполагает использование определенных критериев. Последними служат факторы, оказывающие решающее воздействие на формирование культуры организации и придание ей специфических характеристик.

Принято считать, что определяющую роль в становлении и функционировании культуры организации играют *национально-государственный* и *этнический факторы*. В связи с этим огромный интерес представляет исследование голландского ученого Г. Хофстеде, основанное на 20-летних опросах, проведенных автором в 70 странах мира по следующим направлениям:

- удовлетворенность человека трудом, коллегами и руководителями;
- восприятие человеком проблем;
- жизненные цели, верования, профессиональные предпочтения.

Г. Хофстеде показал, что индивид из своей национальной культуры получает серию установок в форме фундаментальных ценностей, и сформулировал четыре факторные модели ценностей:

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) большая/малая дистанция власти;
- 3) мужественность/женственность;
- 4) сильное/слабое стремление к избеганию неопределенности.

На основе различного сочетания этих моделей можно составить «культурные карты» разных стран и оценить, какие черты сочетаемы, а какие принципиально различны. При этом нет необходимости заставлять членов организаций пересматривать свои ценностные установки, если в них превалируют национальные особенности. Исследования показали, что по дистанции власти Франция близка Израилю, а по уровню индивидуализма она похожа на Швецию. На наш взгляд, основу этой типологии составляют ценностные ориентации и верования, характерные для тех или иных государственных образований, которые напрямую связаны с господством отдельных религий. Культуру на предприятиях США связывают с протестантской этикой, Японии – с буддистской, стран Арабского Востока – с мусульманской и т. д.

Каждой организационной культуре соответствует определенный тип лидера, который служит одним из критериев эффективности ее организаций.

Почему же корпоративная культура часто выступает основным препятствием, «тормозом» перемен в организации. Корпоративная культура нематериальна и представляет собой набор ценностей, символов, приемлемых форм поведения, табу, которые очень трудно формализовать, закрепить, а еще труднее заставить сотрудников следовать этим неписаным правилам (рис. 3). В организациях, где ценности навязываются сверху, возможны ситуации, когда реальная и декларируемая корпоративная культура серьезно различаются.



*Источник:* Balogun and Nore-Hailey, 2003.

**Рис. 3. Паутина корпоративной культуры**

Прописная истина состоит в том, что если новый топ-менеджер предлагает нечто новое, то его должна поддержать некоторая критическая масса «старожилов». Иначе новый лидер окажется в изоляции. Те, кому не приходилось работать в огромной компании со сложной организационной культурой, возможно, удивятся, узнав, что замена таблички с именем и фамилией на двери кабинета исполнительного директора вполне может быть нейтрализована коллективным решением старожилов сохранять статус-кво.

Главным препятствием для параллельного изменения стратегии, формальных систем и структур, системы ценностей и организационной культуры является значительный рост организационного сопротивления нововведениям и затрат на его преодоление. Для снижения организационного сопротивления и при наличии в распоряжении управляющих достаточного времени Н. С. Алексеев предлагает следующую последовательность действий: вначале изменить неформальные элементы организационной культуры (достигается посредством обучения сотрудников и внедрения в их сознание новой системы ценностей и философии управления), что позволит сравнительно безболезненно формировать новые системы и структуры управления. При такой последовательности действий организация начинает естественным образом воспроизводить новую стратегию.

*Изменить процессы, а тем более ценности, намного труднее, чем ресурсы. Однако они совершенно необходимы для развития новых способностей организации. Обеспечить возможности для создания новых процессов и ценностей можно путем:*

- формирования внутри существующих корпоративных границ новых организационных структур для развития новых процессов;
- выделения из компании независимой организации и развития новых процессов и ценностей, необходимых для решения новых типов проблем;

- приобретения организации, процессы и ценности которой соответствуют требованиям, предъявляемым стоящими перед компанией проблемами.

## Вопросы и задания

1. В чем ограниченность теории трех ступеней?
2. Проиллюстрируйте на примере известной вам компании теорию восьми ступеней Дж. Коттера.
3. Какие из изученных подходов к управлению изменениями кажутся вам наиболее применимыми и почему?
4. Назовите типичные ошибки при проведении изменений. Приведите примеры.
5. «Корпоративная культура – тормоз преобразований» – прокомментируйте данное утверждение.

## **Глава 3. Теория жизненного цикла организации Ицхака Адизеса**

### **3.1. Организация как аналог живого организма**

Каждая система – «дышащая» или нет – имеет свой жизненный цикл. Организации, как и живые организмы – люди, растения, животные, – рождаются, растут, стареют и умирают. Изменяясь и переходя в новую фазу жизненного цикла, они следуют предсказуемым моделям поведения.

В течение тысячелетий врачи разрабатывали диагностические и терапевтические методы лечения физиологических систем. Диагностика и лечение психики человека имеют более короткую историю, а разработка инструментов диагностики и коррекции поведения организаций с целью изменения их культуры и сознания находится практически в младенческом состоянии.

Изменение – это жизнь. Замедление темпов изменений как одного из способов сокращения числа возникающих проблем равнозначно стремлению к самоубийству.

Существует старый анекдот о двух студентах, которые отправились на прогулку в Африке. Увидев приближающегося льва, один из них начал быстро надевать кроссовки для бега. «Но ведь ты же не можешь бежать быстрее льва», – сказал ему товарищ. – «А я и не собираюсь этого делать, – ответил тот. – Все, что я хочу, это обогнать тебя!»

### **3.2. Проблемы перехода от одного жизненного этапа к другому**

Всякий раз, переходя от одного этапа жизненного цикла к другому, организация испытывает трудности. Для того чтобы освоить новые модели поведения, она должна отказаться от старых. Проблемы, возникающие у организации в ситуации, когда она тратит свои силы на эффективный переход от старых моделей поведения к новым, считаются нормальными. Если же организация расходует силы на бесплодные попытки убрать препятствия изменениям, то ее ожидают аномальные проблемы, требующие внешнего «терапевтического» вмешательства. Если же аномальность сохраняется и создает угрозу существованию организации, то проблемы становятся патологическими и приходится прибегать к иному вмешательству – «хирургическому».

Нормальные проблемы являются временными по своей природе: вы сталкиваетесь с ними, решаете их, учитесь на них и идете вперед. Аномальные проблемы заводят в тупик. Вы двигаетесь по кругу, проблемы, которые, как вам казалось, уже были решены, продолжают вставать перед вами в новом обличьи. Попытки менеджеров решить такие проблемы лишь порождают нежелательные побочные эффекты. Аномальные проблемы замедляют прогресс, ослабляя способность к развитию, разрушают планы организации и создают ловушки на разных этапах жизненного цикла. Подобно взрослому человеку, не сумевшему решить свои подростковые проблемы, организация «застревает» в своем развитии. В аномальных ситуациях менеджеры ощущают свою неспособность справиться с проблемами собственными силами. В результате организация быстро утрачивает доверие к своему руководству.

Организациям с нормальными проблемами не требуется внешнее вмешательство. Решение нормальных проблем – это задача руководителей организации. В то же время организациям с аномальными проблемами требуются периодические внешние вмешательства, которые бы обеспечили им переход к состоянию зрелости и сохранение их в этом состоянии. Такие организации нуждаются во вмешательстве хорошо подготовленных «организационных терапевтов», способных помочь им вырваться из замкнутого круга повторяющихся проблем, блокирующих развитие.

Патологические проблемы отличаются от аномальных серьезностью и хронической природой. Не будучи своевременно излеченными, они угрожают способности организации к выживанию. Наиболее очевидные примеры патологических проблем: неконтролируемый отток денежных средств, частые увольнения ключевых специалистов, нерешенность проблемы качества, быстрое сокращение рыночной доли, резкое ослабление возможностей компании привлекать финансовые ресурсы.

### 3.3. Этапы жизненного цикла организации

И. Адизес выделил и детализировал этапы жизненного цикла организации – рост, юность, расцвет, спад, старение и смерть [1]. Рассмотрим их подробнее.

#### Этапы роста

Период роста организации состоит из трех этапов (рис. 4). На первом этапе – *этапе ухаживания* – акцент делается на идеях и тех возможностях, которые сулит будущее. Потенциальный основатель испытывает прилив энтузиазма и охотно рассказывает каждому о том, какой замечательной является его идея. Но кому же он «продает» идею на самом деле? Кого он всеми силами пытается убедить? Самого себя!

Этап ухаживания характеризуется большим количеством разговоров и отсутствием реальных действий, но то, что на этом этапе происходит, имеет большое значение для будущего успеха компании – основатель формирует преданность.

Мотивация основателя должна выходить за узкие рамки получения немедленной прибыли. Преданность не может быть строго рациональной. Прежде всего основатели должны быть эмоционально привержены ценности своих идей на рынке. Если основатель говорит исключительно о прибыли на инвестиции, то его преданность вряд ли сохранится, когда компания столкнется с серьезными трудностями.

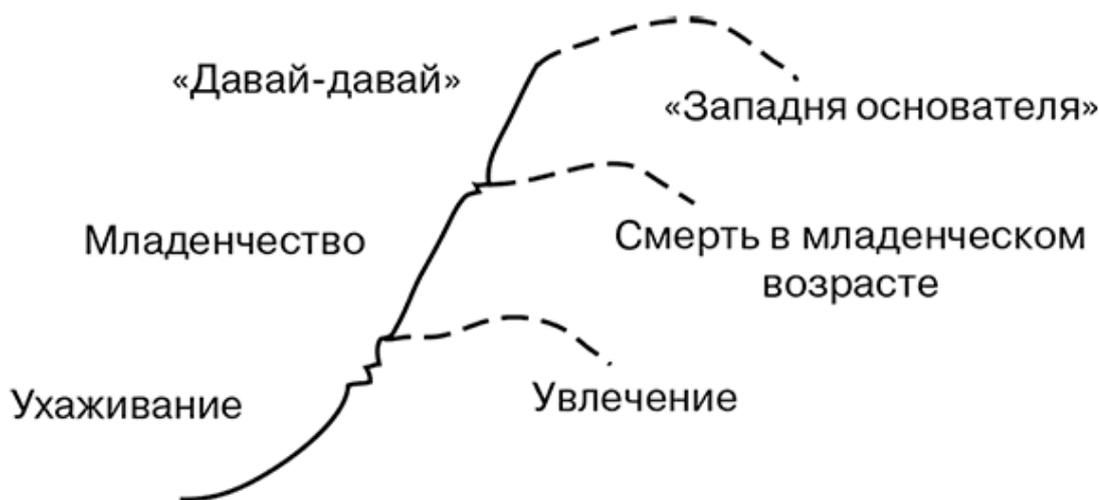


Рис. 4. Этапы роста организации по И. Адизесу

Фанатичная приверженность необходима для успеха на двух этапах – ухаживания и младенчества, на более поздних этапах она может превратиться в патологию.

Рождение компании определяется не только подписанием регистрационных документов. Компания рождается тогда, когда преданность идее проявляется материально, т. е. когда основатель компании принимает на себя риск. Преданность должна быть соизмерима с риском, который ассоциируется с созданием организации: чем выше риск, тем сильнее преданность. Риск проявляется в различных формах, например, когда человек оставляет прежнее место работы, подписывает договор об аренде помещения или обещает доставить продукт к конкретной дате. Когда основатель принимает на себя существенный риск, его организация переходит на следующий этап развития, называемый *младенчеством*.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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