

Управление изменениями в организациях (Management of Change)

Что такое изменение?

Следует различать *эволюционные изменения (повседневные)* и *трансформационные (радикальные)*.

Классификация изменений

- По масштабу изменений: *средние, большие*
- По направленности изменений: *стратегическое или операционные*
- По уровню, на котором осуществляются изменения: *индивидуальный, групповой, организационный*

Концепция изменений Курта Левина

Один из классиков науки об управлении Курт Левин (Левин.К. Теория поля в социальных науках. СПб, «Сенсор», 2000) рассматривал изменение в организации как процесс, включающий три стадии:

1. *Размораживание* – процесс осознания и отказа от устаревших приемов и концепций.
2. *Проведение изменений* – поиск и освоение новых способов мышления и действий, адекватных новым условиям.
3. *Замораживание* – интеграция новых способов действия и мышления в реальную практику.

В любых текущих условиях, допускающих желательное изменение, первый этап заключается в «*размораживании*» ситуации. Например, установившаяся схема работы организации, прежде чем будут внедрены новые технологии, должна быть «*разморожена*». Размораживание поведения или привычек оказывается чрезвычайно сложным, в особенности, если они существовали в течение долгого времени и подкреплялись проявлениями одобрения или достижением успеха. Размораживание облегчается в периоды кризиса или катарсиса, которые могут разрушить ограничения, в рамках которых действуют существующие системы убеждений, ценностей и действий.

Если существующие ограничения устраняются, то наступает следующий этап, называемый *проведение изменений*. На этом этапе индивид или группа в организации побуждаются к отказу от прежних убеждений, ценностей, типов поведения или приемов работы ради более совершенных или более эффективных.

Наконец, если переход оказался успешным, то его результаты должны быть «заморожены», то есть необходимо обеспечить равновесие сил развития и

стабилизации, которое гарантирует сохранение вновь приобретенных убеждений, ценностей, типов поведения и методов работы.

К.Левин предложил **психологическую теорию поля**. Люди действуют для того, чтобы разрядить напряжение, возникающее в результате тех или иных вторжений в их жизненное пространство. Комбинация систем напряжения в каждом из нас является источником энергии для действий. Он считал, что поведение является функцией от свойств личности и от окружающей среды. При анализе поведения необходимо учитывать разнонаправленные силы, их соотношение. Для примера рассмотрим поведение курильщика, на которого влияют силы, связанные со средой и личностью курильщика.

АНАЛИЗ ПОЛЯ СИЛ

Проблема: БРОСИТЬ КУРИТЬ



Рис.1. Анализ поля сил по К.Левину

В своей практике консультанта по организационным изменениям К.Левин, опираясь на теорию поля, предлагал делать акцент на устранении сил, препятствующих изменению, а не на "принудительное проталкивание" идеи изменения. Он считал, что консультанты должны заниматься не "посевом" идей того, как организация должна меняться (такое консультирование столкнется с серьезным сопротивлением), но находить семена будущих изменений, которые уже заложены в почву организации и определять смогут ли они расти, а также своей деятельностью организовывать вовлеченность людей в изменение.

Проводимые в группе изменения могут быть реализованы разнообразными способами:

- Введением новых поддерживающих сил
- Устранением сдерживающих сил
- Усилением действия одной из поддерживающих сил
- Ослаблением действия одной из сдерживающих сил
- Преобразованием сдерживающей силы в поддерживающую.

Причины возникновения сопротивления изменениям

Почему возникает сопротивление?

1. Корпоративная культура и ценности, сформировавшиеся на протяжении ряда лет успешного функционирования. Трудно осознать, что это тормозит дальнейшее развитие и надо что-то менять.
2. Длительный успех приводит к инертности компании. Мелкие ошибки накапливаются, и в какой-то момент возникает серьезное противоречие между существующим положением дел и требованиями внешней среды.
3. Большие капитальные вложения, сделанные в существующую систему. Изменения потребуют новых больших вложений.
4. Привычные стереотипы корпоративного поведения людей, от которых трудно отказаться.

На уровне организации в целом:

- Привычка действовать по сложившимся стереотипам, которая порождает успокоенность и непонимание необходимости перемен.
- Капиталовложения, сделанные ранее, даже если они работают неэффективно.
- Накопленные знания и удобство работы с известными операциями, процессами и пр.
- Корпоративная культура, в рамках которой поощряются такие качества работников как:
 - Боязнь совершения ошибок
 - Склонность к недоброжелательной критике
 - Высокомерие

На групповом уровне:

- Культура поведения «МЫ» против «НИХ». Слабые взаимодействия подразделений (команд) внутри одной компании, что ведет к разобщенности и неэффективному использованию ресурсов.
- Накопленные знания и удобство работы с известными операциями, процессами и пр. в подразделениях.

- Групповое мышление (мы добились успеха в прошлом и такая ситуация сохранится в будущем).

На индивидуальном уровне:

- Страх перед изменениями.
- Апатия и безразличие.
- Личная уязвимость.

Три основных источника сопротивлений

Изменения не может оставаться только технической проблемой, оно всегда затрагивает людей. Роль менеджеров заключается в проведении постоянных организационных изменений, направленных на достижение целей компании в условиях окружающей среды.

Восприятие людьми какой-либо перемены и сама рабочая среда являются существенными факторами, определяющих их реакцию на изменение. Основная трудность, с которой сталкиваются менеджеры компаний при проведении масштабных изменений (смена технологий и др.) – это **сопротивление персонала**, включая менеджеров всех уровней.

Обычно выделяют **три основных источника сопротивлений** персонала компании, воздействующих на формирование негативной установки работников к переменам.

Логические или рациональные возражения возникают по следующим факторам:

- Потеря времени, т.к. необходима адаптация к новым условиям;
- Возможность возникновения нежелательных перемен (снижение квалификации, производительности и пр.);
- Экономические издержки, которые сопровождают все изменения;
- Вызывает сомнения техническая целесообразность изменений.

Психологические или эмоциональные установки возникают из-за ряда причин:

- Страх неизвестности;
- Неумение адаптироваться к переменам;
- Неприязнь к менеджменту и другим агентам перемен;
- Потребность в безопасности.

Социологические факторы, групповые интересы, включающие:

- Политические коалиции;
- Поддержка групповых ценностей;
- Локальные, ограниченные интересы;

- Желание сохранить прежние дружеские интересы и отношения.

Проводимые в компании **изменения, связанные со сменой технологии**, могут быть реализованы разнообразными способами:

- Введением новых поддерживающих сил;
- Устранением сдерживающих сил;
- Преобразованием сдерживающих сил в поддерживающие силы.

Как люди реагируют на изменения?

Восприятие людьми какой-либо перемены и сама рабочая среда являются существенными факторами, определяющих их реакцию на изменение.

Пример.

В 1924 году организационные консультанты, изучавшие производительность труда на Хоуторнском заводе компании «Вестерн электрик» обнаружили неожиданное явление. Хотя повышение уровня освещенности и сказывалось поначалу на повышении производительности труда, однако при систематическом манипулировании освещением на протяжении длительного периода исследований никакой зависимости между производительностью труда и условиями освещенности зафиксировано не было.

С 1927 по 1930 годы ученые из Гарвардской школы делового администрирования (Ф.Ротлисбергер, Мэйо и другие) продолжили исследование выбрав группу из пяти женщин сборщиц, размещенных в отдельной комнате для исследования получавших сдельную плату в зависимости от результатов их совместной деятельности. Испытуемые реагировали практически на каждое изменение условий эксперимента (касалось ли оно увеличения частоты и продолжительности перерывов для отдыха и приема пищи, либо, наоборот, сокращения вплоть до полного упразднения) неизменным повышением производительности труда.

Мэйо и его коллеги указывали на то, что люди в группе, получив особый статус, укрепили групповую сплоченность и моральный дух, выработали нормы, поощрявшие взаимопомощь и повышение производительности труда, а также позитивное отношение к руководству. В последствии было обнаружено, что рабочие подвергались различным видам социального давления, побуждавшего их работать продуктивно, чтобы сохранить свои «привилегии», связанные с участием в эксперименте на привлекательных для них условиях, а также в надежде на то, что успех эксперимента приведет к улучшению условий на всей фабрике. Однако в группе имели место кадровые перестановки: две работницы, начавшие проявлять враждебное и неконструктивное поведение, были заменены. В целом Один из двух наиболее значительных скачков производительности труда последовал сразу же за упомянутыми кадровыми перестановками, а другой – много позже, уже после начала Великой депрессии (событием, повысившем ценность и привлекательность любой работы).

Выделяют *три основных вида сопротивлений*, воздействующих на формирование негативной установки работников к переменам: *рациональный, личный и эмоциональный*.

Таблица. Методы преодоления негативного отношения к изменениям (*Heller, 1998*)

Типы негативного отношения к переменам	Меры по преодолению негативного отношения
Рациональный • Непонимание деталей плана, • уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, • неверие в планируемую эффективность перемен, • ожидание негативных последствий	• Объяснить план с большей ясностью и более подробно • Описать, что случилось, если программа изменений не была начата • Вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменения • Создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
Личный • Страх потери работы • Беспокойство по поводу будущего • Обида на полученную критику • Страх вмешательства со стороны руководства	• Сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого • Представить планы по улучшению, которые люди с большей вероятностью сочтут позитивными • Принять ответственность за прошлые неудачи • Представить сценарий, показывающий предполагаемые выгоды основных изменений
Эмоциональный • Общая склонность к сопротивлению любым переменам • Недостаток вовлеченности Апатия к инициативам Шок • Недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	• Показать на примерах, почему старые способы больше не работают • Организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен • Продemonстрировать, 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
--	---

Важнейшая задача преобразований – развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений. Данный процесс получил название *двойной петли обучения, когда полученная в ходе изменения информация (первый цикл) позволяет более эффективно управлять будущими трансформациями (второй цикл).*

Семь характеристик мастера изменений

Элизабет Мосс Кантер, автор книги "Мастера изменений" (Kanter, R., Masters of Change., NY, 1983), считает высшего руководителя главным спонсором изменений и приводит следующие характеристики руководителей, которым удавалось успешно осуществлять изменения в организациях.

1. **"Настройка" на окружающую среду.** Мастера изменений хорошо чувствуют возникающие тенденции, неудовлетворенные потребности, новые идеи. Они внимательно следят за тем, что происходит и вне их отрасли, сферы деятельности.
2. **Калейдоскопическое мышление.** Умение соединить между собой отдельные фрагменты, идеи, способы деятельности и получить нечто новое.
3. **Передача другим ясного представления об идее.** Придать идее ясную притягательную форму. Мы поддерживаем те идеи, которые нас вдохновляют. Формулирование конкретного видения того, что произойдет в результате нововведения.
4. **Создание коалиций.** Привлечение союзников; эти люди дают ресурсы, поддержку, информацию. Особенно важно для тех менеджеров, у кого нет всей полноты власти.
5. **Использование рабочих команд.** Необходимо, чтобы люди, чьи усилия необходимы для претворения идеи в жизнь, ощутили ее своей.
6. **Умение упорно настаивать и добиваться своего.** Не следует быстро сдаваться. Необходимо переориентировать свои усилия, чтобы обойти возникающие препятствия. Следует иметь в виду, что в середине пути любое дело может казаться неудачей.
7. **Умение сделать каждого героем.** Необходимо постоянно разделить похвалы и признание со всеми, кто внес свой вклад в успех дела

Три ключевых момента, благодаря которым люди будут положительно относиться к изменениям.

1. **Расширение труда.** Задания должны ориентировать на результат, а не на выполнение определенных процедур. Это заставит людей выйти за рамки узких профессиональных обязанностей делать больше, решать новые проблемы, не ограничивать себя рутинной.
2. **Объединение людей в команды,** которым передается полная ответственность за конечный результат. Такие команды могут решать самые сложные задачи, т.к. в них должны быть представлены все необходимые функции и специальности.
3. **Культура гордости.** Такая культура развивает взаимное уважение, ценит людей, считает любого человека способным на большее, способным справиться и победить. Больше внимания уделяется признанию и поощрению.

Инструменты мастеров изменений

1. **Информация.** Для этого коммуникации между людьми должны быть открыты, а обмен информацией свободен по вертикали и горизонтали в иерархии.
2. **Поддержка.** Это способность помочь создавать коалиции и команды.
3. **Ресурсы.** Время, деньги, оборудование для реализации идеи. Создание специальных фондов изменений, право часть рабочего времени посвящать своим проектам и т.п.

Задачи менеджеров при реализации инновационной стратегии

1. Больше восприимчивости к новым идеям, исходящих от подчиненных
2. Быстрое одобрение полезных идей и действий, меньше бюрократии и проволочек.
3. Больше сотрудничества между отделами компании.
4. Избыток поощрения и признания крайне необходим людям..
5. Предварительное предупреждение о предстоящих изменениях и планах; более свободная и открытая циркуляция информации в компании.
6. Наличие дополнительных ресурсов, чтобы люди могли экспериментировать.
7. Понимание, что мы все учимся всегда.

Таким образом, переход на новую технологию может привести к серьезным изменениям во всех подразделениях компании. Прежде всего, потребуется соответствующая переподготовка, как рядового, так и управленческого персонала отделов маркетинга, развития и эксплуатации. Возможно, потребуется скорректировать организационную структуру управления компанией.

Важнейшая задача преобразований – развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений. Данный процесс получил название ***двойной петли обучения, когда полученная в ходе изменения информация (первый цикл) позволяет более эффективно управлять будущими трансформациями (второй цикл).***