Управление изменениями в организации

Концепция жизненных циклов организации Адизеса

1. Преднатальная стадия – стадия ухаживания

Организация еще не появилась на свет и существует только как идея. Преобладают разговоры, а не действия. ***Основатель организации формирует приверженность своей идее. Он убеждает всех как здорово будет в будущем. Он формирует свою собственную преданность делу, проверяя идею на окружающих: что они думают о ней на самом деле, жизнеспособна ли она***? Составной частью процесса формирования приверженности является раздача обещаний родственникам, сподвижникам, друзьям. Обещания работают на поддержку идеи на данном этапе, потом они не всегда выполняются. На этом этапе многие основатели игнорируют реальные маркетинговые стратегии и ситуации.

Рождение организации – принятие на себя предпринимателем некоторого риска: получение кредита, найм помещения, увольнение с предыдущего места работы.

2. Стадия выживания – младенчество

Акцент перемещается с идеи и перспективы на достижение конкретного результата, удовлетворения потребности клиентов, ради которых и создавалась компания. «Сейчас, когда мы реально рискуем, нам не нужно больше идей, нам нужно больше продаж.» В этот период организация сильно централизована, это «шоу одного человека». ***При этом практически отсутствует иерархия***. ***Доминируют личные отношения***. Много сверхурочной работы, Отсутствуют системы управления персоналом (найм, оценка). Критерии найма – личное впечатление руководителя. Организация обычно запаздывает с наймом новых работников. Сотрудники быстро продвигаются в фирме, если демонстрируют реальные результаты или обладают влиянием на первое лицо. ***Отсутствуют процедуры, правила, формальные нормы поведения***.

3.Стадия накопления – «Давай-давай!»

Деятельность стабилизируется. Появляются постоянные клиенты. Стабилизируются отношения с поставщиками. Чем больше успех организации, тем самоуверенее становится основатель. Для этой стадии характерен быстрый рост. Не хватает мест в офисе. Видение компании меняется от достаточно узкой перспективы («вкалывать») до панорамы возможностей, которые жаль упускать.

Чтобы развиваться, организация должна разработать систему ограничений собственной деятельности. На этой стадии в организации работают люди разной квалификации и разного уровня. ***Решения о том, кто и что должен делать до сих пор носят произвольный характер***. ***Практически отсутствуют системы обучения, оценки деятельности, вознаграждения.*** Сотрудника нанятые в разное время работают на разных условиях. Организационная схема существует только на бумаге, многие ее не представляют.

При попадании в кризис наблюдается типичная реакция усиления контроля. Основатель или высшее руководство говорят: « Нам надо лучше

организовать работу, лучше контролировать все происходящее». ***Компания начинает создавать свои правила и процедуры.*** Часто первый, кто ими недоволен и пренебрегает – руководитель. На этой стадии меняется отношение к делегированию полномочий.»Компания уже слишком велика для единоличной власти и я начинаю делегировать полномочия. Вы все имеете определенную сферу ответственности, и с сегодняшнего дня вы свободны в принятии решений. Однако, спрашивайте меня перед тем, как принять любое серьезное решение и не поступайте так, как я бы не поступил.» То есть делегирование понимается только как самостоятельное право сотрудника выполнить принятое решение, но не самому принять его и нести за него ответственность. ***Организация на этом этапе развивается методом проб и ошибок.***

4.Стадия структурирования - молодость

Второе рождение организации. ***Компания получает управляемую систему и перестает зависеть от своего создателя***. Роль личности в такой организации снижается. Организация становится слишком сложным организмом и основатель должен бать готов сказать: «Я готов подчинить себя компании, вместо того, чтобы подчинять компанию себе. Я готов ограничивать себя теми же правилами, которых придерживаются все остальные».

От кризиса к кризису основатель учится делегированию полномочий. При первом признаке потенциальной ошибки подчиненных он быстро центрирует все полномочия. Это часто происходит вне зависимости от компетентности персонала. В отчаянии, основатель часто решает нанять профессионального менеджера или продать компанию более профессиональному руководителю. ***Если появляется фигура нового лидера, то происходит смена стиля руководства, то есть переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту.***

Новый лидер создает новые организационные механизмы, разрабатывает систему контроля и поощрений, перераспределяет роли и обязанности. Такие изменения нередко наталкиваются на сопротивление старожилов компании. Например, вознаграждение – это предмет их индивидуальных отношений с основателем. Старожилы часто поощрялись основателем, несмотря ни на что. Приглашение нового лидера обычно происходит на фоне кризиса, поэтому он должен будут говорить все время «Нет, Нет. Нет!» В то время как компания привыкла слышать от основателя «Давайте!» ***Впервые в истории компании происходит разделение власти и собственности, когда власть переходит к высокопоставленному чиновнику, а собственность остается в руках основателя (акционеров).***

5.Стадия становления –ранний расцвет

На этом этапе компания становится существенно заметнее на рынке, о ней начинают говорить в профессиональных кругах, а рекрутерские фирмы считают ее желанным клиентом. Иногда такого эффекта организация может добиться, не увеличивая на порядок объема продаж, а проработав внешне стабильно на рынке продолжительное время и заслужив положительную репутацию.

Вслед за изменениями в структуре организации (осуществленными на предшествующем этапе) происходит внешнее оформление этих изменений. Это

в значительной степени связано с желанием компании закрепить внутренние достижения, поведав о них «нужным» людям: потенциальным клиентам, партнерам. Этот процесс используется для рекламы. Рассказы об успехах компании не могут не сказаться на психологическом климате в ней. Одновременно ***меняется внутренний облик офиса, возможно появление новых элементов в интерьере, не исключено приобретение нового здания, как правило, для центрального офиса***. ***Среда для работы персонала становится более комфортной и по внешним признакам должна способствовать повышению производительности труда.***

В начале этапа становления в руководстве (учредители, акционеры, менеджеры высшего звена) появляется общее понимание по основным стратегическим вопросам развития организации, которой предстоит пройти нелегкое испытание на прочность.

В новых условиях часто становится распространенным явление, природа которого первое время остается загадкой для руководства. Речь идет о ***периодическом повышении заработной платы сотрудникам***, с надеждой на повышение отдачи в их деятельности. Это происходит, но непродолжительное и приходится искать новые материальные стимулы. ***Растет количество расходов на персонал***. ***Схема оплаты становится более сложной***, но это касается скорее бухгалтерии, не затрагивает систему оценки деятельности.

Для того, чтобы избежать перегрузок отдельных узлов организационной структуры, нанимаются дополнительные сотрудники. Это часто приводит к дублированию функций, с явлением бывает непросто справиться, так как можно легко объяснить необходимость каждого новичка. Только потом приходит мысль об ***изменении структуры или создании отдела операций (внутреннего контроля).***С работой такого отдела связана и другая проблема этого этапа – общее снижение производительности труда, неоправданная трата рабочего времени на вопросы, не связанные с должностными инструкциями, если таковые существуют в организации.

6. Стадия трансформации – поздний расцвет

Для того чтобы справиться с большинством из перечисленных проблем, компании необходимо сделать следующий шаг в развитии – пройти стадию трансформации. Чаще всего организация сначала выходит на новый уровень охвата рынка (коллектив, к сожалению, не сразу это понимает), и только спустя некоторое время постепенно привыкает к новому статусу и требованиям. Именно новые требования являются ключевыми словами этого этапа, ***необходим переход на новые стандарты.***

В начале своего пути организация не оказывает существенного влияния на процессы формирования рынка, даже если она обладает весомым стартовым капиталом. Компанию как бы не замечают ни клиенты, ни конкурирующие фирмы. В положительном результате заинтересованы руководство и персонал компании. Это положение сохраняется, пока деятельность компании не закрепится за определенной территорией распространения товаров или услуг, а большинство представителей сегмента рынка не привыкнут к торговым маркам настолько, что не захотят их менять. Другими словами, пока деятельность фирмы не будет тесно связана с потребностями клиентов и, самое главное, - почти полностью соответствовать направлению их развития. В этом случае рынок сам закрепляет за

организацией своеобразную роль, которая будет способствовать развитию определенной области потребления. Добиться такого признания непросто, еще сложнее сохранить его. Для этого ***многие организации берут на себя смелость формировать и развивать потребности рынка силами своих специалистов, добиваясь ритмичного обновления портфеля товаров своей фирмы***.

Такой ритм уже меньше связан со стихийной и естественной трансформацией потребности клиентов, он ***требует от компании большой ответственности за обеспечение товарами иногда целой сферы общественной жизни.***

Когда организация успешно справляется с этой задачей, то в положительных результатах ее деятельности часто становится заинтересована ***государственная и местная власти, признавая важную роль организации в жизни общества***. В этом случае будет заключено несколько соглашений, которые дадут возможность фирме действовать в рамках государственной программы или получить почетное право быть «поставщиком Его императорского величества».Компания вправе открыто провозгласить о своей миссии и продолжить ее осуществление.

На этапе трансформации организации только предстоит добиться от рынка устойчивого признания, демонстрируя ***высокие стандарты обслуживания и предоставления качественных товаров, гибкой и моментальной реакции на все капризы клиентов.*** Ассортимент , предлагаемый фирмой, пополняется множеством модификаций товаров и услуг на все случаи жизни.

Такой объем портфеля товаров требует напряженной работы всей организации, и в коллективе снова поговаривают о грядущих перестановках. Профессиональный уровень сотрудников должен существенно вырасти. Как только эта идея становится ясна для руководства, появляются программы по «комплексному изменению внутренних стандартов», реализация которых связана с повышением квалификации штатных сотрудников и эффективности операций, привлечением высококлассных специалистов, созданием новых систем контроля, существенной корректировкой маркетинговой стратегии, имиджа организации и так далее.

Новая волна профессионалов способствует автоматическому изменению в организационной структуре, что для части персонала становится последним событием на рабочем месте. Если сотрудник и остается в организации, то выполняет уже другие обязанности, чаще всего становится подчиненным новичка. Этот период особенно драматичен для старожилов компании, предстоит проверка их квалификации. От сотрудников требуются уже не универсальные навыки среднего уровня, а узкопрофессиональные, что требует от старожилов заметного напряжения сил. ***Повышение общего темпа работы, скорости обработки информации, физические и психологические нагрузки, мешают значительно повысить уровень квалификации.*** В результате под удар попадают уважаемые сотрудники фирмы, много сделавшие для ее развития. Реально их стиль работы давно устарел и заметно тормозит процесс работы, а кардинально менять его они не хотят, не понимают зачем и не могут.

Такая ситуация вызывает недоумение у новых клиентов фирмы, так как оказывается, что реалии фирмы не соответствуют ее репутации. Бывает, что мировоззрение старожилов компании побеждает, профессионалы постепенно покидают организацию, которая как бы остается на второй год, теряя позиции на

рынке, чтобы потом опять подойти к необходимости трансформации или оставить эту идею навсегда.

Высокопрофессиональная среда влияет и на систему оплаты труда, дифференциация которой проявляется не только в конфиденциальных конвертах, получаемых сотрудниками в день зарплаты, но и в персональном подходе к мотивации и контролю результатов деятельности сотрудников. Последнее обстоятельство повышает меру личной ответственности каждого работника фирмы за выполнение своих обязанностей. Особенно это относится к сотрудникам «переднего края», заинтересованность которых в качестве обслуживания особенно важна.

Таким образом, ***создается благоприятная почва для введения системы тотального качества***. Если ответственность и качества становятся ценностями организационной культуры, фирма получает значимое конкурентное преимущество.

Высокая квалификация сотрудников порождает еще одну организационную проблему: может быть утеряно чувство общности в коллективе (синдром «штампованного профессионализма»), исчезает душевная атмосфера былых времен. Это вполне естественно, так как процесс внутреннего маркетинга в организации пока не связан с миссией, и общее поле как бы раздроблено на участки профессионального самолюбия сотрудников.

7.Стадия синтезирования

Стремление повысить эффективность операциональной схемы компании в целом и каждого структурного элемента превращает организацию в агрегат по производству товаров, достаточно сложный, чтобы быть одновременно гибким и управляемым. Не существует универсальных правил эксплуатации таких машин, каждый руководитель добивается баланса свойств. Для того, чтобы разобраться в причинах сбоев и неудач выделяются внутренние консультанты или прибегают к внешним консультантам. ***Но основная задача руководителя – обрести чувство меры во всем. Найти способ соблюдения динамического равновесия сил в компании – означает решить главную задачу синтезирования***. Путь к решению – в преодолении преград. Например, преградой является управленческая близорукость и скромность первого лица, в условиях, когда коллектив и организация обладают огромными возможностями.

Этап синтезирования часто сравнивают с подведением итогов, что является одной из форм работы на внутренней цельностью организации, цель которой приведение философии всех частей организации в соответствии с общественной ролью фирмы. Философии синтеза, как правило, уделяется особое внимание, так как она имеет важнейшее значение при гармоничном осуществлении миссии организации.

8.Стадия обретения миссии

Роль лидера рынка или просто преуспевающего предприятия имеет свои атрибуты: способность к проактивному развитию, формированию системы ценностных ориентиров, которые становятся мощным двигателем дальнейшего развития.

На этом ***этапе окончательно стирается барьер между организацией и окружающей ее рыночной средой***. Это возможно. Когда самым сильный соперник-конкурент остается позади или равен по силам, и ничто не мешает фирме принять участие в эволюции рынка.

Стадия обретения миссии и осуществления миссии связана с процессом творчества, который имеет тем не менее жесткие этические ограничения: чем сильнее влияние на среду, тем выше ответственность перед обществом. Право на творчество организация получает только при глубокой проработке принципиально новой модели мировоззрения, которую будет разделять весь коллектив. Деятельность на рынке уподобляется постоянной сдаче экзаменов, стратегическая, а иногда и тактическая ошибка руководства может стоить фирме репутации и финансового благополучия.

Персонал компании, напротив, попадает в комфортные условия, так как положительный имидж компании, заработанный тяжелым трудом, распространяется по инерции, благодаря одному имени компании. Иногда внутри компании рождается порочная установка, не способствующая дальнейшему развитию – «теперь можно отдохнуть, мы свое отработали». ***Стадия осуществления миссии , как правило , высвечивает большинство недоработок предыдущих стадий***.

9 Стадия – Аристократизм – старение организации

Огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. Организация начинает сокращать изменения, теряет гибкость и способность достигать результатов. Организационная культура теряет свой блеск, люди не высказывают свои мысли вслух. Руководство теряет волю и принимает слабые решения. Организация теряет рыночную длолю, доходы и прибыль.

Характеристики организации на этой стадии:

- Снижение интереса к завоеванию новых рынков
- Акцент на прошлые достижения, но не на будущее видение
- Подозрительное отношение к любым изменениям
- В организации больше интересуются межличностными взаимоотношениями, чнм принятием риска и инновациями
- Забота больше о том *как* делаются вещи, чем о том*, зачем* они делаются
- Формализация в одежде. Обращении, традициях

10 Стадия Финальное разрушение. Охота на ведьм. Бюрократизация и смерть.

На стадии Салем сити (Salem City, по названию города, описанного в пьесе Артура Миллера, в котором шла активная «охота на ведьм») проявляются следующие поведенческие характеристики:

- Люди фокусируются на том, кто является причиной проблемы, а не на том, что делать с этими проблемами

- Проблемы получают персонализацию, начинается охота на ведьм Начинаются межличностные проблемы, люди подсиживают и дискредитируют друг друга
- Внутренние войны засасывают каждого, никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.

Бюрократизация или искусственно поддерживаемая жизнь наблюдается тогда, когда в организации складывается:

- Большое количество процедур, привил, инструкций, уже утративших свою ценность для достижения целей компании
- У руководства исчезает чувство контроля над ситуацией.
- Клиенты вынуждены развивать навыки, которые позволяют обходить бюрократические препоны.

Государственная поддержка или национализация могут продлить жизнь компании. В самой организации существует департаменты, занимающиеся поддержкой отношений с правительством.

Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Смерть может наступить и перед бюрократизацией.