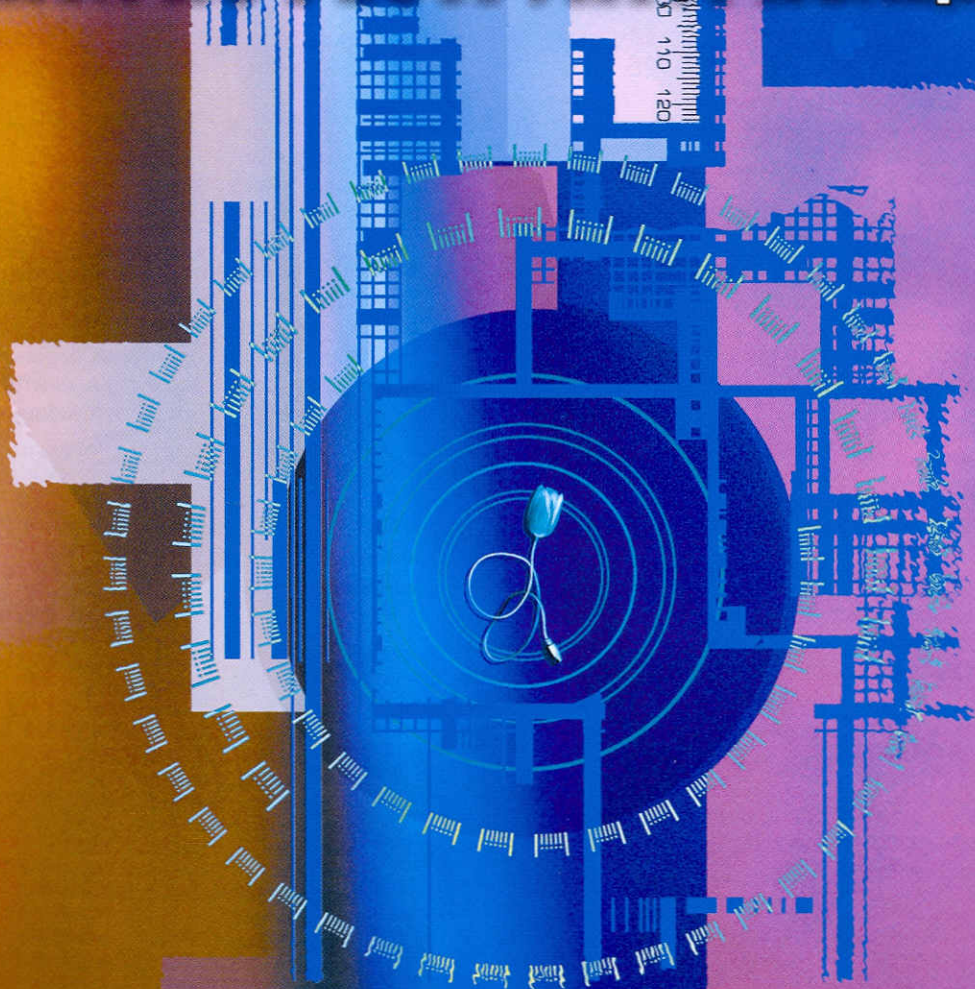


ВЫБОР ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ – ЗАЛОГ УСПЕХА ПРОЕКТА ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ



Н.Г.Подвойская

Менеджер, компания ЗАО "КПМГ",
Департамент бизнес - консультирования

Аннотация

В настоящее время вопросы, связанные с реструктуризацией компании, изменением организационной структуры и бизнес - процессов являются актуальной для многих руководителей российских предприятий. Для проведения данных изменений компании часто инициируют проекты, целью которых является повышение эффективности бизнеса. При этом после того, как определены необходимые изменения, ключевым вопросом становится выбор подхода к управлению изменениями. В статье рассмотрены общие концепции управления изменениями и применение представленных подходов к компаниям в зависимости от типа организации. Также в статье изложены методы проведения изменений и стандартные ошибки, которые допускают компании.

Концепции управления изменениями

В 40-х гг. XXв. Курт Левин, основатель направления управления изменениями в управленческой науке, выделял три этапа изменений:

- размораживание;
- переход;
- замораживание.

При дальнейшем развитии направления авторы последующих концепций только лишь углубляют и раскрывают данные этапы, приводя их в соответствие с требованиями и стандартами современности.

Концепция Левина описывает модель изменений индивидуума, работающую в рамках теории психологического поля и, исходя из предпосылки, что организация есть живой организм.

Он вводит метод анализа силового поля, при котором рассматривают движущие силы и силы сопротивлений. Изменения возможны при соот-

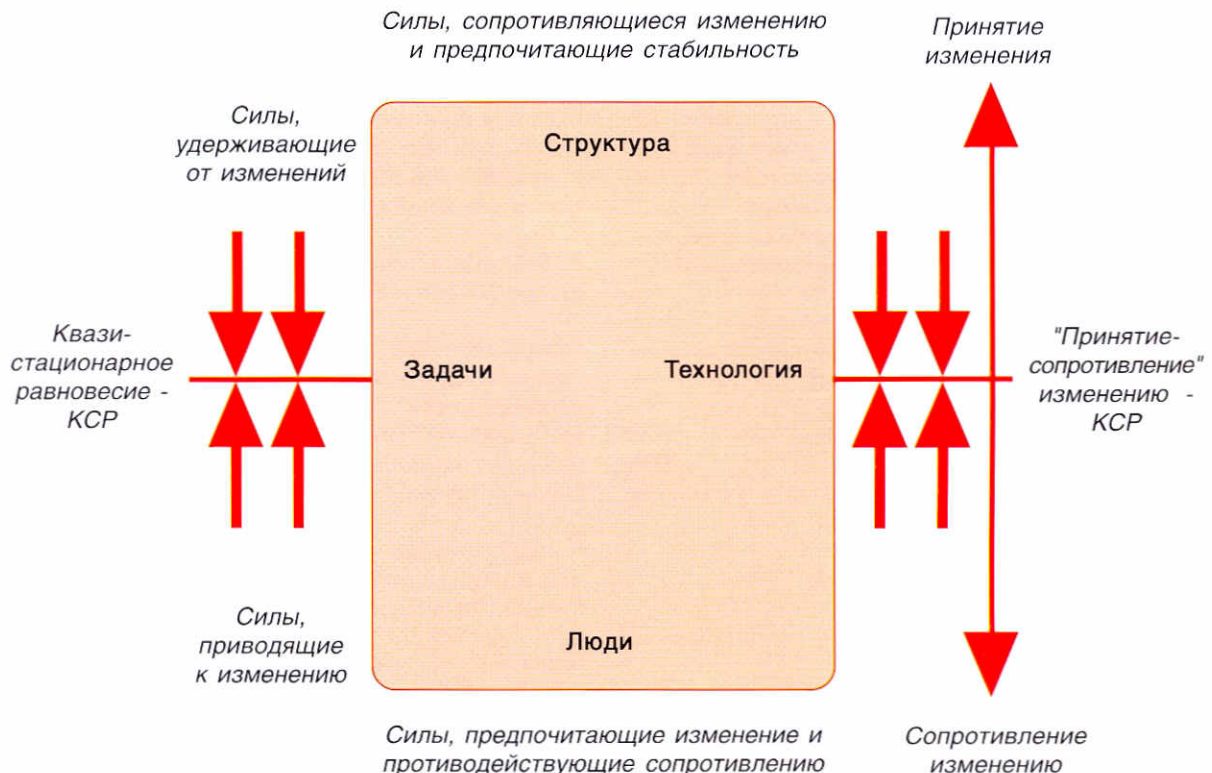


Рис.1. Анализ силовых полей

ношении в пользу движущей силы (такой анализ эффективный инструмент для диагностики компании в отношении изменений).

Этап "Размораживание" состоит из следующих фаз:

- Диагностика существующей ситуации организации;
- Выделение движущей силы и силы сопротивления;
- Описание желаемого состояния организации.

В этап "Движение" входят непосредственные мероприятия, направленные на достижение желаемого состояния организации. При этом при реализации данного этапа необъемлемой частью является вовлечение сотрудников организации.

Этап "Замораживание" или стабилизация и "оживление" желаемого состояния осуществляется при помощи внутренней нормативной базы организации. Так, происходит формирование новых *принципов*¹, *инструментов*², *механизмов*³, *методик*. Кроме того, определяется методология и размер вознаграждения за эффективную деятельность в новых условиях.

Анализируя данную модель, современные исследователи управления изменениями Эстер Кемерон и Майк Грин вполне авторитетно утверждают, что "идеи Левина помогают осмыслить организационные изменения", так как "анализ силового поля - отличный способ дать менеджерам возможность обсудить движущие силы и вектор сопротивления в настоящей ситуации" и если к этому добавить анализ "текущего положения в сравнении с конечным", то в результате команда, проводящая изменения, может достаточно быстро переходить к следующим шагам изменений.

К таким шагам Эстер Кемерон и Майк Грин относят:

- Объяснение ключевым игрокам различий текущего и конечного состояний;
- Сокращение сил сопротивления;
- Увеличение или максимальное использование движущих сил;

- Обсуждение плана изменений и временных рамок для достижения конечного состояния.

Говоря о модели Левина, следует отметить, что, часто, ее применяют в качестве инструмента планирования, то есть как составляющую организационного развития (запланированное развитие организации). Таким образом, *размораживание* воспринимается как обсуждение, *движение* как введение в курс дела, *замораживание* как анализ после введения.

Э.Кемерон и М. Грин при анализе такого использования данной модели утверждают, что здесь теряется важнейший фактор "реакция на сопротивление и привлечение энергии ключевых игроков", что может привести к превращению модели в "плохо продуманный план".

В 90-х годах прошлого века на базе работ Курта Левина, Джоном Коттером был разработан новый подход к управлению изменениями, который остался популярным и сегодня. При разработке подхода Коттер использовал примеры ста компаний, которые осуществляли масштабные изменения своей деятельности, и вывел восемь причин неудач, которые трансформировал в восемь шагов изменений.

Данный подход, получивший название "Восемь шагов изменений", был разработан в 1995 году, и впервые опубликован в Harvard Business Review, а впоследствии и в книге "Leading change" (в 1996 году). Данный подход будет рассмотрен в контексте анализа с работами Кристиана Фрайлингера и Иоганнеса Фишера⁴ (10-ступенчатый подход).

В Таблице 1 приведен сравнительный анализ этапов Дж.Коттера и Кр.Фрайлингера/И.Фишера.

Говоря о Коттере, Э.Кемерон и М.Грин отмечают, что "вначале идут мощные понятия, такие, как "крайняя необходимость", "власть" и "образ". После пятого шага слова "план", "укрепление" и "утверждение" намекают на более понятный процесс, который по силам сотрудникам нижней ступеньки иерархии".

К недостатку данной модели возможно отнести то, что автор выделяет определенное количество стадий, не доказав, что других стадий не может быть. Кроме того, модель не включает способы измерения успешности прохождения стадий.

¹ К принципам могут относиться такие документы, как Концепции, Стратегии, Политики.

² К инструментам могут относиться Положения и тому подобные документы.

³ К механизмам могут относиться Регламенты и тому подобные документы.

⁴ Представители европейской школы управления изменениями.

Таблица 1. Сравнение шагов Дж.Коттера и Кр.Фрайлингера/И.Фишера

Этапы по Дж.Коттеру	Этапы по Кр.Фрайлингеру/И.Фишеру	Комментарии автора
Этап-1. Внушение людям ощущения необходимости перемен. Данный этап отсутствует.	Этап-1. Появление неуверенности. Этап-2. Укрепление коллективного сознания проблемы.	Развитие чувства крайней необходимости изменений. Обсуждение текущего положения дел в сравнении с потенциальными сценариями развития организации.
Этап-2. Создание команды реформаторов.	Этап-3. Образование коалиции руководителей.	Формирование коалиции изменений. Сбор влиятельной группы людей, способных работать вместе.
Этап-3. Видение перспектив и определение стратегии.	Этап-4. Видение и цели: предпосылки изменений	Создание видения. Построение видения изменений в соответствии со стратегией достижения изменений.
Этап-4. Пропаганда новой концепции будущего.	Этап-5. Доведение до сотрудников видения перемен (коммуникации с сотрудниками).	Данный этап для российских компаний должен применяться позже, иначе, возможно, сопротивление людей еще ранних этапах изменений.
Данный этап отсутствует.	Этап-6. Управление проектами.	Исключительно важный этап. Эффективное управление проектами по изменениям, зачастую, делают реализацию изменений успешными.
Этап-5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.	Этап-7. Воодушевление всех сотрудников.	Данный этап для российских компаний должен также применяться позже, иначе, возможно, сопротивление людей еще ранних этапах изменений.
Этап-6. Получение скорых результатов.	Этап-8. Планирование краткосрочных успехов.	Данный этап для российских компаний должен быть перед этапом 4 и 5 Коттера, так как убеждение российского менеджмента и особенно акционеров в том, что изменения нужны - возможно, только показав "быстрые результаты" улучшений. И дальше следует обращаться к "пропаганде" данных изменений.
Этап-7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.	Данный этап отсутствует.	Укрепление изменений и инициация новых. Повышение в должности и вознаграждение тех, кто в состоянии приблизить конечную цель изменений. Оживление процесса преобразований новыми проектами, с новыми ресурсами и новыми агентами изменений.
Этап-8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.	Этап-9. Закрепление в организационной культуре.	Утверждение новых подходов. Убеждение в том, что все сотрудники понимают, что новое поведение ведет к успеху компании.
Данный этап отсутствует.	Этап-10. "Петли" обратной связи.	Данный этап есть возможность пройти неэффективно сделанный этап заново.

Кр.Фрайлингером и И.Фишером были добавлены следующие этапы:

- укрепление коллективного сознания проблемы;
- управления проектами;
- "петли" обратной связи.

Рассмотрим предложенные авторами дополнительные этапы:

1. Укрепление коллективного сознания проблемы - исключительно важный этап, о чем также говорит Коттер, однако при этом, не акцентирует на этом внимание. Авторы же подчеркивают, что важно "настолько укрепить коллективное сознание проблемы среди тех людей, которых затрагивают эти изменения, чтобы желание перемен не прошло мимо их ушей и глаз и стало неизбежным".

2. Управление проектами - данный этап хотелось бы выделить особенно. В случае если мы каждое преобразование рассматриваем как проект, а не как текущую деятельность подразделения/организации - этот этап исключительно важен. На самом деле ответ на вопрос, является управление изменениями проектом или это процесс, как и любой другой процесс, работающей в организации, зависит от определенных критериев:

- типа организации;
- масштабов изменений;
- степени зрелости организации (этапа развития организации в соответствии с жизненным циклом).

Авторы подчеркивают необходимость вводить принципы проектного управления при проведении изменений. При этом они указывают на то, что эффективное управление проектами не всегда имеет место в организациях. Аргументами данного тезиса являются результаты опроса 230 руководителей ведущих компаний. Так, в деятельности организации препятствуют успешному управлению проектами следующие факторы:

- 69% неясная постановка целей;
- 68% управление по принципу работы пожарной команды;
- 62% скоропалительность как интервенция проблем;

- 61% недостаточное время на решение проблемы;
- 57% недостаточная поддержка со стороны высшего руководства;
- 54% неправильно подобранный состав проектной команды;
- 54% противодействие проекту;
- 51% недостаток предоставленных ресурсов;
- 46% отсутствие ориентации на конечных пользователей (сотрудников, которые будут ежедневно использовать результаты проекта);
- 45% недостаточный личный вклад сотрудников, работающих над проектом;
- 44% концентрация на отдельных решениях при отсутствии комплексного взгляда;
- 43% несоответствие результатов понесенным затратам.

Особенно выделяют авторы личность руководителя проекта. По их мнению, для эффективного управления проектами необходима *"интегрирующая личность, которая подходит для выполнения сложной задачи сообщения и коммуникации видений"*.

Основной вывод сделанный авторами заключается в формуле - "успешное управление проектами обеспечивает то, что изменения также будут иметь успех".

3. Петли обратной связи - данный этап, по мнению авторов, указывает на процессный характер управления изменениями. Таким образом, исследователи подчеркивают, что этапы не должны следовать в жесткой последовательности, то есть в процессе преобразований должны быть предусмотрены контрольные точки, в которых, в случае существенных расхождений фактической ситуации от плановой, возможно вернуться на несколько шагов назад или, если это необходимо, полностью начать процесс заново. В этом контексте "обратная связь" является элементом системы измерения качества проведенных изменений.

Авторы отмечают, что "петли обратной связи" можно использовать как дополнительный инструмент стимулирования, что может способствовать изменению организационной культуры. Так, сотрудники, дающие "обратную связь", автоматически

получают статус эксперта, то есть повышают свой статус до уровня руководителей, что оказывает сильное мотивационное воздействие.

Интересный подход к разделению управления изменениями на этапы был представлен Джинни Даниэль Дак в работе "Монстр перемен" в 2001 году.

Сама работа, в большей степени представляет собой, выдержки из консалтинговой практики (автор, на момент издания работы, являлась старшим Вице-президентом The Boston Consulting Group), то есть некие "путеводные записки" консультантов. Научные обоснования, безусловно, здесь отражены в меньшей степени, чем у Коттера. Данный факт обусловлен, в том числе тем, что автор рассчитывала на "широкую" аудиторию (на это указывает и название работы). Дак называет этапы процесса управления изменениями фазами ("динамические фазы кривой перемен").

Основная идея Дак состоит в том, что организационные изменения - есть динамический процесс. При этом во главу угла Дак ставит человеческие взаимоотношения (комплекс человеческих проблем, связанных с организационными преобразованиями).

Динамическими фазами кривой перемен являются фазы:

- застоя;
- подготовки;
- реализации;
- проверки на прочность;
- достижения цели.

Данные фазы являются составляющими верхнего уровня. Шаги, предложенные Д.Коттером и Кр.Фрайлингером / И.Фишером, возможно включить в определенные фазы.

В рамках данной статьи детально рассмотрены только те фазы, которые принесли что-то новое в направление управления изменениями. Таким образом, интерес представляют следующие фазы:

- застой;
- проверка на прочность;
- достижение цели.

Фаза "Застой"

Дак выделяет следующие причины застоя в компаниях:

- слабость стратегии;
- отсутствие лидера;
- изменения на рынке;
- провал продукта или отсутствие новых товаров и услуг;
- ограниченность ресурсов (в первую очередь, человеческих);
- устаревание технологий и процессов;
- невыполнение планов.

Данная фаза является крайне опасной для организаций, так как в таком состоянии риски, связанные с проведением изменений, в видении руководителей компании приобретают исключительно высокую степень, хотя, на самом деле, реальное положение дел может отличаться.

Дак предлагает следующие способы выхода из застоя:

- **Осознание, что компания находится в состоянии застоя.** В качестве доказательств и мощного стимула может стать кризис.
- **Диагностика степени состояния застоя** (выявление причин, анализ информации трех видов: количественной информации, внешней и внутренней качественной информации).
- **Вмешательства авторитетных лиц/органов управления** (генеральный директор, совет директоров, крупные акционеры, определенные комитеты).
- **Внешние и внутренние действия.** К внешним действиям можно отнести слияния и поглощения, выкуп компании менеджерами. Внутренние действия включают в себя продажу активов, изменение организационной формы, реорганизацию, меры по снижению затрат и выпуск акций в свободную продажу на бирже.

Избежать данной фазы, исходя из опыта Дак, удастся компаниям с определенной корпоративной культурой, способной реагировать на внешние и внутренние изменения и двигать организацию к необходимым переменам.

Фаза "Проверка на прочность"

На этом этапе исключительно важно не принять завершённые изменения за окончательный результат. Таким образом, автор отмечает необходимость сопровождения изменений, так как в случае отсутствия сопровождения высока вероятность возврата к прежнему состоянию. Это может приводить к использованию привычных (старых) методов работы, увеличению показателя текучести персонала, снижению мотивации к работе и прочему. Кроме этого на фоне достигнутых результатов появляется и "усталость" от перемен, что, исходя из опыта Дак, приводит к снижению концентрации усилий на изменениях.

Для успешного прохождения данного этапа Дак рекомендует:

- анализировать достигнутые результаты;
- признавать возможные неудачи;
- сохранять концентрацию ресурсов;
- продолжать управление ожиданиями, энергией, опытом сотрудников;
- продолжать агитацию сотрудников.

Фаза "Достижение цели"

На данном этапе Дак предлагает следующие действия:

- Осветить достигнутые результаты;
- Вознаградить отличившихся сотрудников;
- Проанализировать весь процесс изменений;
- Сформировать выводы из неудач и ошибок.

Подходы к управлению изменениями

При разработке практического подхода к управлению изменениями с использованием той или иной концепции в первую очередь необ-

ходимо учитывать тип организации, где происходит внедрение изменений. Для этих целей предлагается использовать термины "образы", "метафоры" организаций, описанные Гареттом Морганом⁵ (1986 г):

1. организация, как машина/механизм. Механический образ мышления и увеличение числа бюрократических составляющих организации (процедуры, правила и прочее).
2. организация как живой организм. Признание потребностей организаций и воздействие внешней среды на её "здоровье".
3. организация как мозг (хранилище знаний). Обработка информации, самообучение, самоорганизация.
4. организация как культура и совокупность субкультур, определяющих поведение организации.
5. организация как политическая система. Сильная роль конфликтов, властных отношений, политических интересов.
6. организация как "душевная тюрьма". Признание "попадания сотрудников в плен" принятого образа мыслей, традиций, норм.
7. организация как поток и трансформация. Внимание на постоянное изменение и обновление в определенной логике.

Э.Кемерон и М.Грин для своего анализа выбрали следующие образы организации наиболее отражающие различия в организациях при проведении организационных изменений:

1. **Организации как машины** - "рациональное предприятие, построенное и структурированное для достижения поставленных целей"⁶.
2. **Организации как политические системы** - "человек, который борется за права служащего или за промышленную демократию, не поднимает политический вопрос, а, скорее, защищает иной подход к ситуации, уже являющейся политической"⁷.
3. **Организации как организмы** - "ключ к успеху - согласованность с окружением"⁸.

⁵ "Метафора дает нам возможность развить мысль, углубить понимание и, таким образом, увидеть мир под другим углом и действовать по-новому <...> метафора же всегда дает искажение <...> Стоит признать, что любая теория или концепция, с помощью которой мы изучаем организацию и управление, пусть даже способная натолкнуть на блестящие идеи, является неполной, предвзятой и потенциально вводящей в заблуждение" - Гаретт Морган.

^{6, 7, 8, 9} Гаретт Морган

Таблица 2. Подходы к изменениям по типам (образам) организации

Образ организации	Подход к изменениям	Руководящие принципы
Машина	• Руководители организации устанавливают цели, ресурсы (особенно временные) и определяют Программу изменений • Привлекаются консультанты для разработки технологий изменений и обучения сотрудников	• Изменения нужно вводить • Цели задают основное направление • Сопротивлением можно управлять
Политическая система	• Группа, имеющая власть создает коалицию с новым подходом • Результатом отстаивания нового - победа или поражение • Изменения осуществляют в случае победы инициаторов	• Наличие двух противостоящих сторон • Изменения возможны при наличии новых коалиций
Организм	• Изменения осуществляются по этапам проекта (сбор и анализ информации, выделение ресурсов и ответственных, формирование программы действий, внедрение - обучение и сопровождение)	• Изменения - ответ на изменения во внешней среде • Имеет существенное значение этап осознания необходимости изменений • Большое внимание уделяется активному участию сотрудников в процессе изменений
Поток или трансформация	• Идея изменений появляется стихийно • Неформальное обсуждение идей изменений постепенно формализуется	• Изменениями нельзя управлять • Стимулы изменений - конфликты и напряжения • Задача менеджеров выявлять стимулы

4. **Организации как поток и трансформация** - " В сложных системах никому не дано осознано контролировать или формировать системные операции. Форма появляется сама собой. Ее нельзя навязать"⁹.

В таблице 2 представлены пять подходов к изменениям в соответствии с образами организации.

Типовые ошибки при проведении изменений

Говоря о типовых ошибках при проведении изменений, предлагается использовать работу Коттера "Впереди перемен". Автор утверждает, что даже самые талантливые руководители обычно совершают хотя бы одну ошибку.

1. **Первая ошибка** - избыток самоуспокоенности, когда в организации еще не создана атмосфера безотлагательности действий и сотрудники компании еще не в достаточной степени понимают безусловную необходимость перемен. Таким образом, возникает сопротивление инициативам сверху. В результате замедляется реорганизация, не выполняется новая стратегия, сокращение штатов не ведет к уменьшению затрат и т.д.
2. **Вторая ошибка** - это неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов. Успешному проведению преобразований свойственно, что проводники изменений и их команды должны работать как единое целое.
3. **Третья ошибка** - недооценка умения формулировать конечные цели. Одним из наиболее важных элементов успешных преобразований является четко сформулированное, реалистичное видение ее задач. Попытки преобразований очень часто заканчиваются неудачами, если у организации множество планов и программ, но отсутствует четкое видение.
4. **Четвертая ошибка** - неэффективная пропаганда корпоративного видения. Существенные перемены обычно невозможны, если у большинства сотрудников не сформирована готовность действовать. Однако люди противятся переменам, даже если их и не устраивает существующее положение дел, до тех пор, пока не уверятся в выгоде от планируемой модернизации и ее реальности.

Таблица 3. Варианты неэффективной коммуникации

№	Описание варианта	Возможные последствия
1	Минимальное информирование сотрудников при достаточно сильной программе изменений.	Потери у сотрудников <i>видения</i> изменений.
2	Единоличное информирование лидером изменений без команды управленцев.	Высокий уровень сопротивлений на операционном уровне, где основными проводниками изменений являются менеджеры.
3	Информирование о процессе изменений отложено, при этом часть менеджмента не разделяют данных взглядов.	Высокий риск распространения данного влияния на остальных сотрудников.

В таблице 3 приведены три варианта неэффективных коммуникаций в процессе преобразований.

5. **Пятая ошибка** - невнимание носителей изменений к "препятствиям". Такими препятствиями могут стать:

- организационная структура - в частности, наличие большого количества узкоспециализированных сотрудников может не способствовать увеличению производительности или улучшению обслуживания клиентов;
- система мотивации - компенсационная система или нормы оценки производительности могут поставить работника перед выбором между преобразованиями и собственными интересами.

Коттер подчеркивает, что в случае отсутствия должного внимания к подобным препятствиям даже у самых "сильных" руководителей - инициаторов перемен, достижение результата может быть затруднено или невозможно.

6. **Шестая ошибка** - отсутствие системного планирования и обеспечения краткосрочных результатов. Безусловно, значительные преобразования требуют существенных ресурсных затрат, в том числе и временных. При этом, в случае или нечетко выраженных краткосрочных целей (быстрых побед) или их отсутствия, высока вероятность потери импульса, так как компания не имеет возможности продемонстрировать "пошаговые" успехи и привлечь большее количество сотрудников на свою сторону.

Коттер считает, что стремление к достижению краткосрочных результатов позволяет поддерживать понимание необходимости перемен на необходимом уровне, способствует уточнению и пересмотру видения по мере необходимости.

7. **Седьмая ошибка** - преждевременное "празднование победы". Спустя существенное количество времени, затраченное на перемены, многие лидеры перемен раньше времени провозглашают победу при первых крупных сдвигах к успеху. Отличие от предыдущей ошибки в том, что отмечание краткосрочных успехов поддерживает мотивацию сотрудников к переменам, при этом преждевременное провозглашение окончания изменений может привести к необратимым последствиям. Пока изменения не станут частью в корпоративной культуры и новые методы и технологии не станут обыденными - успешное завершение еще не наступило и "провозглашение победы" может вернуть компанию на исходные позиции.

8. **Восьмая ошибка** - отсутствие стадии внедрения изменений в корпоративной культуре. Подробнее вопросы, связанные с корпоративной культурой были рассмотрены выше. Здесь остается только отметить, что, как правило, выделяют два фактора, способствующих укреплению новых подходов в корпоративной культуре:

- необходимо продемонстрировать людям, как перемены в мышлении и поведении сотрудников улучшили работу компании;
- необходимо учесть, что требуется определенное время, достаточное для того, чтобы сформировалось поколение управленцев, олицетворяющее новые подходы.

Литература

- Кемерон Э., Грин М. "Управление изменениями". Пер.с англ. - М.:Издательство "Добрая книга", 2006
- Коттер Д.П. " Впереди перемен"/Пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007
- Фрайлингер К., Фишер И."Управление изменениями в организации"/Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А.Сергеевой. - М.: Книгописная палата, 2002.
- Kotter J.P. "Leading change" Harvard Business School Press, 1996.