



ДИАГНОСТИКА ПОТРЕБНОСТИ В ИЗМЕНЕНИЯХ

**«Тот, кто хочет быть постоянно счастливым,
должен постоянно изменяться»**

Конфуций

I



управление организационными изменениями — это управление переходом организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое

управление изменениями может быть определено как процесс, инструменты и техники, применяющиеся для эффективного управления человеческим фактором изменений в бизнесе, с целью достижения требуемых результатов, и осуществления успешных изменений в социальной инфраструктуре коллектива



Организация, как машина

Ключевые положения:

- * Каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру.
- * Работа делится между сотрудниками с определенными ролями.
- * Каждый индивидуум подчиняется общей цели.
- * Команда — это не более чем сумма индивидуальных усилий.
- * Менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются дисциплины.

Положения об организационных изменениях:

- * До оговоренного конечного состояния организацию может изменить руководство.
- * Сопротивление будет, и им можно управлять.
- * Изменения пройдут успешно в случае эффективного планирования и контроля.

Ограничения метафоры:

- * механистический взгляд заставляет менеджеров управлять организацией как машиной.
- * при стабильном состоянии данный подход срабатывает, но, когда возникает необходимость значительных изменений, сотрудники воспринимают их как капитальную перестройку, обычно разрушительную, и, соответственно, оказывают сопротивление. В таком положении трудно что-либо изменять.
- * необходимы решительные действия менеджеров, вдохновляющий замысел и контроль сверху.

Руководящие принципы:

- Изменения необходимо вводить
- Сопротивлением можно управлять
- Цели определяют направление движения



Организация, как политическая система

Ключевые положения:

- * Вы не сможете отгородиться от политики организации. Вы уже в ней замешаны.
- * Вам понадобятся сторонники, если вы хотите что-нибудь сделать.
- * Вы должны знать, кто обладает властью и кто кому благоволит.
- * Существуют важные политические расклады, имеющие преимущество по сравнению с официальной структурой организации.
- * Коалиции больше значат, нежели рабочие команды.
- * Наиболее важные решения касаются распределения дефицитных ресурсов по принципу «кому что достанется», и здесь в ход идут торт, переговоры и соперничество.

Положения об организационных изменениях:

- * Изменения не будут иметь успеха, если их не поддержит влиятельный человек
- * Чем больше сторонников у изменений, тем лучше
- * Необходимо знать политическую карту и понимать, кто в результате изменений выиграет, а кто проиграет
- * Среди эффективных стратегий — создание новых коалиций и повторное обсуждение вопросов

Ограничения метафоры:

- * Исключительное применение данного подхода может привести к развитию сложных стратегий в стиле Макиавелли
- * Учитывая, что в любой организации есть победители и проигравшие, жизнь компании может превратиться в политическую войну.

Руководящие принципы:

- * Для изменений необходимы новые коалиции и переговоры



Организация, как организм

Ключевые положения:

- * Не существует «лучшего и единственного пути» построения и управления организацией
- * Основа успеха организации — информационный поток между различными частями систем и их окружения
- * Необходимо добиться максимального соответствия индивидуальных, командных и организационных потребностей

Положения об организационных изменениях:

- * Изменения происходят только в ответ на перемены в окружающей среде (об использовании внутреннего импульса речь не идет)
- * Индивидуумы и группы должны осознавать необходимость перемен, чтобы адаптироваться к ним
- * Реакцию на изменения в окружающей среде можно выработать
- * Стратегии успеха — участие и психологическая поддержка

Ограничения метафоры:

- * Представлять компанию в качестве адаптивной системы некорректно. Организация не только адаптируется к своему окружению, но и сама может формировать его, сотрудничая с другими сообществами или организациями, начать производство новых товаров или услуг, значительно изменяя бизнес-среду
- * Идеалистичная картина сплоченности и потока информации между департаментами чужда реальности. Иногда разные части организации действуют автономно, и на то есть свои причины
- * Опасность превращения метафоры в идеологию о том, что индивидуумы должны полностью слиться с компанией. То есть работу следует устроить так, чтобы люди удовлетворяли свои личные потребности через организацию

Руководящие принципы:

- * Должны участвовать сотрудники и осознавать необходимость перемен
- * Сотрудникам нужно помогать
- * Изменяться нужно в ответ на перемены окружающей среды



Организация, как поток и трансформация

Ключевые положения:

- * Порядок естественным образом появляется из хаоса
- * Организации изначально обладают способностью к самообновлению
- * Жизнь организации не подчиняется правилам причины и следствия
- * Напряжение необходимо для появления новых способов деятельности
- * Формальная структура организации (команды, иерархия) является только одним из многих уровней ее жизни

Положения об организационных изменениях:

- * Изменениями нельзя управлять, Они появляются сами по себе
- * Менеджеры не выпадают из системы, которой управляют. Они — часть всей среды
- * Напряжение и конфликты — важная характеристика появляющихся изменений
- * Менеджеры выступают в качестве помощников. Они дают людям возможность обмениваться мнениями и сосредотачиваться на значительных расхождениях

Ограничения метафоры:

- * не дается плана действий, схемы процесса или программы. Другие метафоры позволяют предсказать изменение до того, как оно произойдет
- * В случае с потоком изменение возникает в процессе, его можно осознать только задним числом. Возникает чувство беспомощности, не добавляющее уверенности, зато дающее представление о реальности

Руководящие принципы:

- * Задача менеджеров — выявлять пробелы и противоречия



1. Анализ текущей ситуации для выявления характера и причин проблемы. В результате анализа должна быть оценена важность проблемы и определены характер и темпы необходимых изменений, позволяющие избежать возникновения новых проблем.
2. Анализ факторов, способных повлиять на процесс проведения необходимых изменений. В фокусе внимания должны быть вопросы о том, кто, как и почему может оказать сопротивление изменениям и какова может быть сила этого сопротивления, каково соотношение сил инициаторов и возможных противников изменений, кто обладает информацией, необходимой для планирования изменений, и какого рода сотрудничество потребуется на этапе осуществления проекта.
3. Рациональный выбор на основе проведенного анализа стратегии изменений, определяющей темпы изменений, объем предварительного планирования и степень участия других людей, и выработка тактики взаимоотношений с подчиненными.
4. Мониторинг процесса изменений. Сколь хорошо ни была выполнена работа по выбору стратегии и тактики изменений, на этапе осуществления изменений обязательно произойдет что-нибудь неожиданное. Только с помощью тщательного мониторинга процесса можно своевременно обнаружить неожиданное и разумно отреагировать на него.
5. На завершающем этапе реализации проекта изменений необходимо закрепить достигнутый успех и воспользоваться благами изменений, определить необходимые шаги в стабилизации нового уровня развития организации или ее дальнейшего изменения.



Первый шаг в планировании изменений - диагностирование, т.е. поиск ответа на вопрос: "В чем заключается проблема, обуславливающая необходимость изменений?". Это положение кажется очевидным, но слишком часто нам приходится наблюдать изменения, отнюдь не являющиеся необходимыми, или обнаруживать постфактум, что осуществленные изменения не решили реальной проблемы.

Проблема любых преобразований, т.е. изменений состоит в том, что менеджеру необходимо **одновременно** обеспечивать:

- текущие процессы;
- проводить подготовку изменений;
- поддерживать уже осуществляемые изменения.

При этом все эти 3 составные части его деятельности требуют затрат времени, сил и ресурсов.

Диагностическая модель, представленная на рис.1, - версия модели, предложенной Надлером и Ташманом (Nadler and Tushman, 1977).

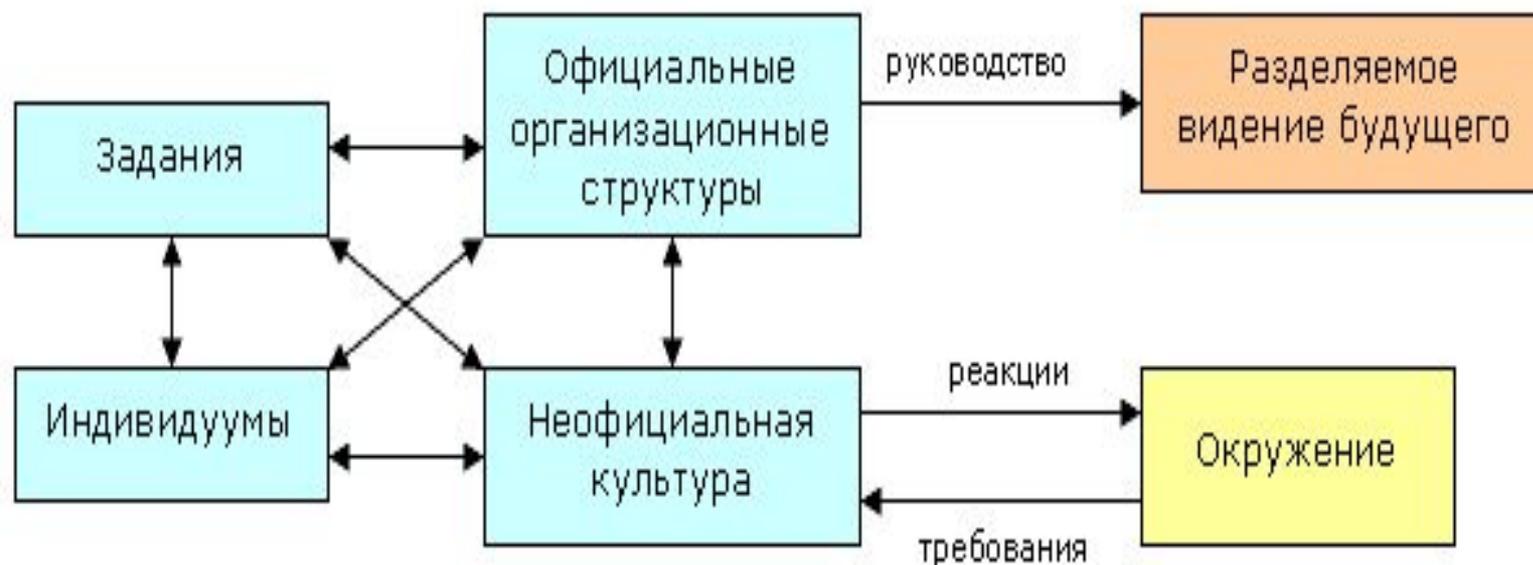


Рис.1. Диагностическая модель Надлера и Ташмана

Согласно этой модели, организация является открытой системой, которая подвергается воздействиям других систем, составляющих ее окружение, и оказывает на них ответные воздействия. Можно сказать, что окружение предъявляет требования к организации, которая отвечает реакциями.



В представленной модели организация состоит из четырех компонентов: заданий, официальных организационных структур, неофициальной культуры и сотрудников.

Задания являются важнейшим компонентом организации.

Он охватывает всю совокупность заданий, выполняемых работниками организации, а также объем и качество услуг, оказываемых организацией своим потребителям.

Официальные организационные структуры включают в себя линии подотчетности, информационные системы, механизмы контроля и мониторинга, официальные схемы оплаты труда и премирования, структуры совещаний, правила разработки внутренней политики организации и т. д.

Эти характеристики сравнительно легко описать, но они очень быстро устаревают, так как не успевают за быстрыми переменами во внешнем окружении.

Неофициальная культура организации - это реальное распределение власти, отношения лояльности, неофициальные альянсы, нормы поведения, неофициальные поощрения и наказания, сети связей, ценности, церемонии, традиции и т. д.

Неофициальная культура организации включает в себя вещи нематериальные и труднее всего поддающиеся изменениям, хотя зачастую реально управляющие организацией.

Неформальная культура определяет, "как здесь делаются дела".

Сотрудники привносят различные навыки, знания, опыт, личностные качества, ценности, устремления и линии поведения. Несовпадение между особенностями работников и изменяющимися официальными и неофициальными структурами - основной источник стрессов в периоды быстрых изменений.



Модель включает в себя еще два элемента, характеризующих организацию:

Разделяемое видение будущего – это картина желанного для большинства работников будущего организации. Реализация этого видения является основной целью организации, на достижение которой направлена ее энергия.

Руководство – это совокупность действий, заставляющих организацию целеустремленно двигаться в направлении, которое определяется разделяемым видением будущего.

Руководство включает в себя слушание и консультирование подчиненных, наставничество, инициирование изменений, демонстрацию личного примера и т. д.

Седьмым элементом модели, внешним по отношению к организации, является **окружение**.

Ценность данной модели заключается в том, что она помогает структурировать мышление: менеджеру предлагается сначала **проанализировать семь перечисленных выше элементов по отдельности, а затем оценить их соответствие друг другу**.

Примеры

Если задания статичны, сугубо бюрократические организационные структуры могут оказаться вполне оправданными, например, банковские организации.

В то же время организация, в которой сосуществует несколько различных культур, может хорошо работать, только если ключевые менеджеры способны приспособлять свои стили менеджмента к этим культурам, например, руководитель финансового отдела не сможет найти общий язык с увлеченным научным сотрудником из соседнего отделения.



Четыре внутренних элемента организации находятся в состоянии динамического равновесия друг с другом и с окружением. Для того чтобы организация оставалась "здоровой", необходимо, чтобы изменения одного элемента сопровождались адекватными изменениями остальных элементов. Реакции одних элементов на изменения других элементов или окружения нередко можно предсказать.

Например, члены сетей политических связей, являющихся составной частью неофициальной культуры организации, почти наверняка попытаются оказать политическую поддержку или политическое сопротивление изменениям в зависимости от того, какое влияние, по их оценкам, могут оказать эти изменения на их власть.

Менеджеры, ответственные за официальные организационные структуры, склонны реагировать на изменения усилением контроля.

Бюрократы становятся еще в большей степени бюрократами и запрашивают больше информации.

Поскольку изменяются и организационные структуры, и задания, и работники, менеджерам становится труднее осуществлять надлежащий контроль.

Отдельные сотрудники обычно боятся неизвестного. Приспособившись к существующим системам и структурам, они неохотно отказываются от своих привычек. Для каждого сотрудника процесс изменений может оказаться сродни процессу переживания утраты, состоящему из отрицания изменения, принятия новой реальности и, наконец, приспособления к новой реальности.

Некоторые работники проходят все эти стадии за считанные минуты, другие не проходят их никогда, в результате чего страдают от стрессов.

Таким образом, описанная модель может помочь менеджеру, обдумывающему проект изменений, разобраться в текущей ситуации и найти адекватные способы вмешательства. Эта модель может помочь менеджеру действовать проактивно, т.е. заранее решать, каким должно быть его вмешательство.

Например, замена на ключевом посту консервативного конформиста энергичным новатором может иметь решающее значение для успеха инновационного проекта.