



# **АНАЛИЗ СИТУАЦИИ ИЗМЕНЕНИЯ**

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

**Конфуций**



Первый метод – **анализ поля сил** – предназначен для идентификации сил, помогающих Вам проводить изменения и противодействующих изменениям. Определив эти силы, Вы сможете затем решить, как использовать позитивные силы на благо изменений и как ослабить негативные силы.

Второй метод – **картография окружения** – предназначен для определения лиц, групп и факторов, образующих Ваше окружение, и выделения тех из них, которые могут иметь решающее значение для реализации намеченных Вами изменений.

Немногие программы изменений могут быть успешно осуществлены одним человеком. Знания одного человека о своей организации обычно слишком ограничены, для того чтобы он мог в одиночку правильно проанализировать текущую ситуацию. Только группа лиц обеспечивает запас разнообразных навыков, знаний, наклонностей и восприятий, необходимый для управления изменениями.

Следовательно, успешное управление изменениями предполагает создание сети сторонников, или, как иногда называют, создание "критической массы", заимствуя термин из ядерной физики, чтобы указать, что объединенная энергия многих людей может быть освобождена в виде взрыва.

Третий и четвертый методы, описанные в данном разделе, помогут Вам оценить объем работы, которая должна быть выполнена для создания этой критической массы сторонников на этапе движения по Левину.

Один из них – **планирование приверженности** – предназначен для выяснения того, что должно быть сделано, а другой – **уравнение изменения** – помогает понять, почему и как это должно быть сделано.





## АНАЛИЗ ПОЛЯ СИЛ

**Анализ поля сил** – метод, предложенный Куртом Левиным (1947).

Предполагается, что в любой ситуации изменений действуют две группы сил: способствующих изменениям и противодействующих им, т.е. **движущие и сдерживающие силы**.

Движущие и сдерживающие силы изображаются на диаграмме в виде стрелок, показывающих их **направления и относительные величины** (см. Рисунок 2).



**Рис.2. Движущие и сдерживающие силы**

Следует подчеркнуть, что подобные диаграммы отражают **восприятие сил людьми**, затрагиваемыми изменениями.

Например, сокращение персонала может не входить в намерения инициаторов изменений, но если персонал верит в то, что изменения приведут к увольнениям из-за избыточности рабочих мест, возникнет сдерживающая сила.

Если движущие силы превосходят сдерживающие силы, прогресс может быть достигнут.



Полезно разделить силы на категории и использовать эти категории на этапе составления списка сил. Типичными категориями сил являются следующие:

- **личностные** (например, страх увольнения, недостаток компетентности, недостаток амбиций);
- **межличностные** (например, А не разговаривает с В);
- **межгрупповые** (например, отделы конкурируют за деньги на покупку нового оборудования);
- **организационные** (например, общий недостаток ресурсов, продолжающаяся реорганизация управленческих структур);
- **технологические** (например, компьютеризация ведения документации, установка нового оборудования);
- **внешние** (например, изменения законодательства)

Построив диаграмму поля сил, следует изучить ее на предмет выявления способов **уменьшения сдерживающих сил, а не увеличения движущих сил**. Эта рекомендация кажется противоречащей нашей инстинктивной склонности "проталкивать" изменения.

Однако опыт показывает, что увеличение движущих сил производит неожиданный эффект: в ответ на каждую новую силу возникает равная по величине противоположно направленная сила. Когда суммарная величина движущих сил возрастает, сдерживающие силы реагируют на это аналогичным образом.

Проведение анализа поля сил может помочь Вам реалистично оценить положение дел. Получив ясную картину вовлеченных сил, Вы можете решить, что Ваш излюбленный проект нереализуем или требует таких затрат ресурсов, что ожидаемая отдача от инвестиций окажется недопустимо низкой.



**Картография окружения** – метод, предназначенный для определения лиц, групп и факторов, образующих окружение проекта изменений, и выделения тех из них, которые могут иметь решающее значение для реализации намеченных изменений.



**Рис.3. Карта окружения для проекта изменений**

Применение картографии окружения позволяет:

- идентифицировать ключевых участников проекта изменений;
- оценить их ожидания от проекта изменений.

Окружение любого проекта может быть представлено в виде совокупности нескольких сегментов или областей. Такими сегментами могут быть люди, обладающие официальной или неофициальной властью, представители групп, наемные работники, потребители, поставщики, другие подразделения организации, внешние организации и конкуренты.

Для того чтобы облегчить осмысление сложного окружения и взаимодействий системы с многочисленными сегментами окружения, полезно построить карту этих сегментов.





В процессе управления изменениями редко бывает возможным или необходимым активное взаимодействие со всеми сегментами, идентифицированными Вами во внешнем окружении на этапе планирования. Скорее всего у Вас будет время на работу только с теми из них, которые имеют критически важное значение для успеха проекта. Задача заключается в том, чтобы заранее идентифицировать эти критически важные сегменты, что можно сделать следующим образом. Для каждого выделенного Вами сегмента задайте себе вопрос: "Что случится, если я пренебрегу этим сегментом и оставлю свои взаимоотношения с ним в нынешнем состоянии?".

Если ответ: "Ничего" или "Очень немного", Вы можете игнорировать этот сегмент, по крайней мере временно. Вместе с тем Вы сочтете, что игнорирование некоторых сегментов опасно для Вас: это и есть **ключевые сегменты**.

Отобрав ключевые сегменты, Вы должны решить, какая работа должна быть проделана с ними. Для каждого ключевого сегмента решите, каковы его нынешние требования к Вам, и каковы Ваши реакции на эти требования.

Затем опишите желаемые будущие требования и реакции в свете целей Вашего проекта изменений. Вы должны добиться ясного понимания того, что конкретно Вы должны сделать, чтобы "удовлетворить" этот сегмент.

---

Этот процесс, состоящий из отбора ключевых сегментов, идентификации текущих требований к системе и реакций системы, и описания желаемых будущих требований и реакций, известен как "планирование открытой системы".

Если анализ поля сил – полезный метод независимо от масштаба намеченных изменений, то картография окружения является значительно более сложным инструментом и подходит только к крупномасштабным проектам изменений. Следовательно, Вы должны оценить объем работы, связанной с картографией окружения, чтобы понять, оправдывается ли применение этого метода масштабом Вашего проекта.





## ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Назначение метода планирования приверженности – наметить меры по созданию критической массы сторонников, готовых активно участвовать в изменениях.

**Планирование приверженности** – это метод, предназначенный для создания критической массы сторонников, готовых активно участвовать в изменениях.

План приверженности представляет собой таблицу, в первый левый столбец которой записывается перечень ключевых работников или групп. Четыре остальных столбца таблицы имеют заголовки, указывающие степень приверженности изменениям.

- **Оппозиция** – Возможно сопротивление изменениям.
- **Безразличие** – Не ожидается ни активное сопротивление, ни активная поддержка.
- **Помощь** – Возможна поддержка в форме выделения времени и предоставления ресурсов без проявления инициативы.
- **Инициатива** – Ожидается готовность взять на себя руководство изменениями.

Каждый сотрудник помечается символом "О" для указания нынешнего уровня приверженности и символом "Х" для указания необходимого уровня приверженности. Расстояние между этими символами в таблице служит грубой оценкой объема работы, которую необходимо выполнить для создания критической массы сторонников.

Ключевые участники	Оппозиция	Безразличие	Помощь	Инициатива
Участник 1		О	-----> Х	
Участник 2		Х	-----<	-----О
Участник 3	О	-----	----->	-----Х
Участник 4		О	----->	-----Х
Участник 5	О	-----	----->	
Участник 6			ОХ	
Участник 7				ОХ

О – нынешний уровень приверженности; Х – необходимый уровень приверженности



## СПОСОБЫ ЗАВОЕВАНИЯ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ИЗМЕНЕНИЯМ

Способы завоевания приверженности	Комментарий
<b>Используйте власть</b>	Вознаграждайте подчиненных за желательное поведение, игнорируйте их нежелательное поведение или наказывайте за него.
<b>Устраняйте болевые точки</b>	Выявляйте аспекты текущей ситуации, доставляющие неприятности лицу, в чьей приверженности вы нуждаетесь, и устраняйте их. Разновидность этой стратегии – предоставление помощи людям, самостоятельно решающим свои проблемы.
<b>Изучайте проблемы</b>	Старайтесь больше узнать о проблемах, делая это таким образом, чтобы не напугать людей, и не навязывая им свое мнение. Например, проводите неформальные встречи для обсуждения проблем без протокола, не преследуя иных целей, кроме углубления понимания рассматриваемых вопросов.
<b>Обучайте и развивайте людей</b>	Используйте нейтральную обстановку обучения для поощрения откровенных обсуждений.
<b>Служите примером для окружающих</b>	Практикуйте то, что проповедуете. Как лидер, Вы должны вести себя в соответствии с желаемыми изменениями.
<b>Используйте давление коллег</b>	Заручитесь поддержкой уважаемых коллег.
<b>Поощряйте обмен опытом</b>	Стимулируйте обмен опытом, позволяющий людям перенимать чужие идеи.
<b>Помогайте людям избавляться от заблуждений</b>	Указывайте работникам на расхождения между их видением мира и реальностью, но не делайте этого публично, чтобы не оскорбить их.
<b>Совершайте сделки</b>	"Сделайте для меня это, а я сделаю для вас это".





## УРАВНЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Ключ к преодолению сопротивления и завоеванию приверженности лежит в понимании мотивов поведения отдельных сотрудников или групп.

**Уравнение изменений** (Дейвидом Глейчером (Gleicher, 1986) - это псевдоматематический метод, помогающий оценить возможность изменений с учетом мотивов поведения сотрудников или групп.

$$A+B+C > D$$

Рис.4. Уравнение изменений (Gleicher, 1986)

- A** – уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей
- B** – разделяемое работником или группой видения будущего
- C** – существование приемлемого и безопасного первого шага
- D** – затраты работников или группы

Если  $A$  = уровень неудовлетворенности сотрудника или группы существующим положением вещей,  
 $B$  = разделяемое сотрудником или группой видение лучшего будущего,  
 $C$  = существование приемлемого и безопасного первого шага  
и  $D$  = затраты сотрудника или группы,  
то изменения возможны при условии, что  $A + B + C > D$

В основу этого уравнения положено простое предположение о том, что люди редко бывают заинтересованы в изменениях, если ожидаемые выгоды не превышают затраты.

Применив уравнение изменения к своему проекту, Вы можете обнаружить, что баланс между  $A + B + C$ , с одной стороны, и  $D$ , с другой стороны, настолько неблагоприятный, что изменения невозможны. В этом случае Вы должны будете найти курс действий, который позволит Вам изменить баланс в свою пользу. Вы можете либо уменьшить  $D$ , т.е. прогнозируемые затраты, либо увеличить сумму  $A + B + C$ .

Далее поочередно кратко обсуждаются элементы уравнения изменений.





### **А: Неудовлетворенность существующим положением вещей**

Если Вы желаете инициировать программу изменений, это обычно означает, что Вы не удовлетворены нынешним положением вещей.

При этом Вы можете ошибочно полагать, что другие люди разделяют Вашу неудовлетворенность. Если же в действительности люди довольны нынешним положением вещей, они вряд ли поддержат изменения.

### **В: Разделяемое видение лучшего будущего**

Для устойчивости процесса изменений необходимо, чтобы большинство работников обладали единым видением лучшего положения вещей.

Если такое видение отсутствует или неясное, у людей не будет цели, стоящей приложения усилий.

Если же люди по-разному видят лучшее будущее, их энергия будет постоянно растрачиваться на споры. Если же видение будущего ясное, но угрожает работнику или группам, завоевать их приверженность изменениям почти невозможно. Например, очень немногие люди соблазняются видением будущего, угрожающим им лишением средств для существования.

### **С: Приемлемый и безопасный первый шаг**

Даже при наличии сильной неудовлетворенности нынешним положением вещей и единого видения лучшего будущего масштаб необходимых изменений и связанные с ними риски способны парализовать активность людей.

Очень немногие из нас удовлетворены услугами, предоставляемыми службой здравоохранения, и большинство из нас разделяют единое видение того, каким должен быть лучший уход за пациентами. Однако для исправления положения на национальном уровне необходимо, прежде всего, ответить на вопрос: "С чего начать?". Ввиду отсутствия простого ответа на этот вопрос нам остается только пользоваться старой системой.

Первые шаги приемлемы, если они малые, вероятность успеха высока, а последствия неудачи легко исправимы.

### **Д: Затраты для работников и групп**

Под затратами понимаются не только реальные затраты денег, ресурсов, времени и энергии, но и затраты психологические, простые или драматичные. Затраты неизбежны, поскольку изменения всегда болезненный процесс.





## ПРИМЕР АНАЛИЗА ПРОЕКТА ИЗМЕНЕНИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ УРАВНЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Переменные	Значение переменных в данном случае	Степень выраженности (max +++; min -)
<b>A</b>	Уровень <i>неудовлетворенности</i> работников организации существующим положением вещей	++
<b>B</b>	<i>Разделяемое</i> работниками видение будущего	+
<b>C</b>	Существование <i>приемлемого</i> и безопасного <i>первого шага</i>	++
<b>D</b>	Затраты работников организации (в т.ч. психологические)	+++

$$A+B+C > D$$

## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ УРАВНЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Оцениваемые факторы	Оценка факторов	Выводы
Возможность изменений.	Значительные затраты на внедрение изменений уступают сумме переменных в левой части уравнения изменений.	Уравнение изменений свидетельствует о <i>возможности</i> проведения изменений.
"Узкое" место в реализации проекта.	Невысокий уровень <b>B</b> , т.е. участникам не ясна картина конкретного проекта изменений.	Необходимо увеличить <b>B</b> : добиться единого <i>видения</i> будущего относительно <i>конкретного проекта</i> изменений.