

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВПО Уральский государственный лесотехнический университет

Кафедра менеджмента и внешнеэкономической деятельности предприятия

КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Разработчик курса: ст. преподаватель. Малютина Л.В.

Екатеринбург 2015

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Зачем нужны организационные изменения?	5
1.1. Что такое организация.	6
1.2. Характеристики организации.	9
1.3. В чем заключается организационное развитие.	13
1.4. Основные этапы развития и кризисы роста организации.	16
1.5. Внутренние и внешние причины преобразований	21
1.6. Изменение с точки зрения организаций	24
1.7. Основные методы проведения изменений в организациях	25
Тема 2. Как преодолеть сопротивление изменениям	29
2.1. Причины сопротивления изменениям	30
2.2. Как реагировать на сопротивление	32
2.3. Анализ «Силового поля».....	34
2.4. Методы преодоления сопротивления изменениям.....	36
2.5. Принятие решений в организациях.....	40
2.6. Поддержка изменений	49
2.7. Роль организационной культуры в осуществлении изменений.....	54
2.8. Типичные ошибки менеджеров, усиливающие сопротивление изменениям....	55
Тема 3. Стратегии осуществления изменений	56
3.1. Общие принципы стратегического менеджмента	57
3.2. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента	61
3.3. Что такое стратегия изменений	62
3.4. Виды стратегий осуществления изменений	64
3.5. Как выбрать стратегию изменений	68
3.6. Что такое «обучающаяся организация».....	70
3.7. Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегий	74
Тема 4. Управление процессом изменений	76
4.1. Основные принципы управления процессом изменений	77
4.2. Структура системы для управления изменениями	78
4.3. Использование модели «переходного периода».....	81
4.4. Использование модели «постепенного наращивания»	83

4.5. Модель «EASIER».....	85
4.6. Мониторинг и контроль процесса изменений.....	90
4.7. Типичные ошибки менеджеров	96
Тема 5. Как сформировать команду для стратегических изменений.....	98
5.1. Зачем нужна команда, и чем она отличается от группы	99
5.2. Принципы создания команд.....	101
5.3. Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений..	102
5.4. Каким должен быть лидер команды стратегических изменений.....	107
5.5. Определение и выполнение командной задачи	110
5.6. Основные этапы развития команды стратегических изменений	114
5.7. Типичные ошибки менеджеров	117
Рекомендуемая литература.....	119
Основная литература	119
Дополнительная литература.....	120
Источники Internet.....	121

ВВЕДЕНИЕ

Главная цель курса лекций «Управление организационными изменениями» состоит в том, чтобы помочь студентам выработать эффективные подходы к осуществлению изменений в организациях. В курсе рассматриваются основные закономерности организационного развития, вызывающие необходимость изменений, методы преодоления сопротивления изменениям, возможные стратегии осуществления изменений, основные подходы к управлению процессом изменений, а также вопросы, связанные с формированием команды для осуществления стратегических изменений.

Курс включает в себя следующие темы:

1. Зачем нужны организационные изменения?
2. Как преодолеть сопротивление изменениям
3. Стратегии осуществления изменений
4. Управление процессом изменений
5. Как сформировать команду для стратегических изменений

Тема 1. Зачем нужны организационные изменения?

Первый раздел курса «Управление организационными изменениями» является вводным. В нем рассматриваются основные характеристики организаций, общие принципы организационного развития, последовательные этапы развития организаций, а также методы проведения изменений в организациях.

Рассматриваются следующие вопросы:

- 1) Что такое организация
- 2) Характеристики организации
- 3) В чем заключается организационное развитие
- 4) Основные этапы развития и кризисы роста организации
- 5) Внутренние и внешние причины преобразований
- 6) Изменение с точки зрения организаций
- 7) Основные методы проведения изменений в организациях

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статуса кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Менеджеры ищут способы поощрить нововведения, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде, развиваться и идти вперед к поставленным целям.

1.1. Что такое организация.

Организацию, как таковую, вряд ли можно увидеть. Обычно со стороны мы видим только внешние признаки организации: высокие здания, компьютеры в офисах, служащих на своих местах. С другой стороны, мы многое знаем и о внутренней деятельности различных организаций, поскольку сами каждый день ходим на работу. Можно сказать, что организации стали неотъемлемой частью современного общества, и поэтому многие их черты воспринимаются нами как нечто само собой разумеющееся.

Каковы же основные признаки организации?

Такие разные организации, как церковь, больница и фирма IBM, все же имеют между собой нечто общее. Организацию можно определить следующим образом: организация — это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

Какие элементы являются наиболее важными для успешной деятельности организации?

Ключевые элементы организации — не здания и не оборудование. Организации создаются людьми и их взаимоотношениями друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют для того, чтобы выполнить некоторые действия, необходимые для того, чтобы достичь цели. Современные тенденции в менеджменте подчеркивают важность человеческих ресурсов, и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели.

Какие тенденции наиболее характерны для современных организаций, к чему они стремятся?

Большинство организаций сегодня стремится к большей горизонтальной координации своих действий, часто используя подход, при котором несколько служащих с профессиональными различными обязанностями работают единой командой над общим проектом. По мере того как организации встречаются с необходимостью быстро реагировать на изменения в окружающей среде, границы между подразделениями, а также и между самими организациями становятся все более гибкими и размытыми. Ни одна современная организация не может

существовать без взаимодействия с потребителями, поставщиками, конкурентами и другими элементами внешней среды. Сегодня некоторые компании сотрудничают даже со своими конкурентами, обмениваясь информацией и технологиями, получая от этого взаимную выгоду.

Как организации взаимодействуют с окружающей средой?

Организации адаптируются к быстро изменяющейся внешней среде, и сами оказывают влияние на среду. Некоторые крупные компании имеют специальные отделы, занимающиеся мониторингом окружающей среды и поиском путей приспособления к ней и влияния на нее.

Одно из самых значительных изменений в окружающей среде сегодня — это глобализация. Такие организации, как «Кока-Кола», пивоваренная компания «Хайнекен» и фирма «Ксерокс» вступают в стратегическое сотрудничество и партнерство с компаниями по всему миру, чтобы получить возможность влиять на окружающую среду и соответствовать требованиям нового глобального мира. Действуя таким образом, организации создают ценности для своих владельцев, покупателей и работников.

Менеджеры должны понимать, какая часть из операций компании создает ценности, а какая нет, компания может быть прибыльной только тогда, когда общая цена того, что она производит, больше стоимости затраченных ресурсов. Например, компания «Макдональдс» провела всеобъемлющее исследование с целью выяснить, как, используя возможности и достоинства своей компании, создать наибольшую ценность для потребителей. Результатом этих изысканий было появление системы Extra Value Meals и решение открывать рестораны в таких местах, где их раньше не было, например, внутри крупных универсальных магазинов.

И, наконец, организации должны быть способными соответствовать требованиям сегодняшнего дня, связанным с все большей специализацией рабочей силы и растущим вниманием к вопросам этики и социальной ответственности, а также находить эффективные способы заинтересовать служащих в совместной работе для достижения целей организации.

Деятельность организаций формирует нашу жизнь, а высокопрофессиональные менеджеры способны формировать организации и их деятельность. Знание и понимание организационной теории позволяет менеджерам создавать организации, которые будут действовать более эффективно.

Каково значение организаций для общества?

Трудно поверить, но организации, такие, как мы их знаем сегодня, — относительно новое явление в истории человечества. Еще в конце XIX века в мире существовало относительно небольшое количество организаций, но постепенно они заняли центральное место в жизни людей и теперь оказывают огромное влияние на все наше общество.

Значение организаций:

Объединение ресурсов для достижения желаемых целей и результатов

Эффективное производство товаров и услуг

Упрощение нововведений

Использование новейших информационных и производственных технологий

Адаптация к изменениям в окружающей среде и влияние на среду

Создание ценности для владельцев, потребителей и работников

Соответствие современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников

Как организации достигают свои цели?

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются многие организации — поиск и привлечение ресурсов, необходимых для выполнения конкретных задач. В качестве примера можно привести деятельность корпорации MaMaMedia, Inc (www.mamamedia.com), основанную Айрит Хэрел (Irit Harel). Чтобы создать развлекательно-образовательный детский Web-сайт, построенный на образовательных ресурсах легендарной лаборатории MIT Media, Хэрел потребовалось собрать одиннадцать миллионов долларов, договориться о сотрудничестве с такими партнерами, как корпорация «Сколастик» (Scholastic, Inc), «Нетскэйп Коммьюникэйшнс» (Netscape Communications), «Америка онлайн» (America Online) и «Дженерал Миллс» (General Mills), нанять квалифицированных работников, специалистов по теории обучения с помощью интерактивных игр, организовать среду, побуждающую к конструктивному творчеству, найти рекламодателей и спонсоров для своего сайта.

Для реализации коммерческих целей организации должны предлагать потребителям нужные им товары и услуги по доступным ценам. В условиях все более жесткой конкуренции компании вынуждены искать нестандартные способы более эффективного производства товаров и доставки их потребителю. Одним из таких способов является торговля через Интернет и использование новейших информационных и компьютеризованных производственных технологий.

Поиск новых форм работы и внедрение современных методов управления также может внести свой вклад в достижение целей организации и повышение эффективности ее деятельности. Многие организации создают потребность в инновациях, вместо того чтобы полагаться на стандартные продукты и устоявшиеся способы действия.

1.2. Характеристики организации.

Взгляд на организацию как на систему позволяет лучше понять основные закономерности деятельности организаций. Изучение характеристик организации является важной ступенью в ее исследовании. Характеристики относятся к специфическим чертам построения организации. Можно сказать, что характеристики описывают организацию точно так же, как личностные или физические черты описывают людей.

Что представляет собой организация с точки зрения теории систем?

В 60-х годах XX века в менеджменте начал широко использоваться системный подход к рассмотрению организаций. Теория систем предоставляет нам возможность описывать как внутреннее, так и внешнее поведение организаций. В первом случае мы можем видеть, как и почему люди внутри организаций выполняют свои индивидуальные и групповые задания. Во втором случае мы можем соотносить деятельность рассматриваемой организации с другими организациями.

В контексте теории систем организация — это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом. В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги).

Необходимо заметить, что теория систем применительно к организациям делает акцент на двух важных соображениях:

выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды (важность «обратной связи»)

для удовлетворения этих требований цикл «вход — процесс — выход» должен находиться в центре внимания руководства организации

Какие характеристики выделяют в процессе изучения организаций?

Характеристики организаций подразделяются на два типа: структурные и контекстные.

Структурные характеристики дают возможность выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количественно и сравнивать организации между собой на основе этих описаний.

Контекстные характеристики описывают организацию в целом, включая ее размер, технологии и оборудование, которые она использует, и цели, которые она преследует. Они описывают также и окружающую обстановку, которая влияет на организацию и формирует ее структурные характеристики. Контекстные характеристики можно рассматривать как набор отчасти перекрывающихся друг друга элементов, лежащих в основе организационной структуры и процессов работы.

Чтобы понять и оценить организацию, нужно исследовать как ее структурные, так и контекстные характеристики. Все характеристики организации взаимодействуют друг с другом, и их можно регулировать, чтобы добиться наилучшего выполнения задач организации.

Каковы основные структурные характеристики организации?

Формализованность относится к количеству письменной документации, используемой организацией. Документация включает в себя инструкции, технические описания, приказы и устав. Эти письменные документы характеризуют деятельность организации. Формализованность часто измеряется с помощью простого подсчета количества страниц документации, которая используется в работе организации. Большие государственные университеты, например, дают высокий показатель формализованности, потому что в каждом из них существует несколько томов письменных правил, касающихся таких вещей, как зачисление студентов, добавление и исключение учебных дисциплин, студенческие ассоциации, содержание общежитий и управление финансами. Напротив, малое семейное предприятие может совсем не иметь письменной документации и поэтому будет считаться неформализованным.

Специализация показывает, насколько задачи организации разделены по профессиональному признаку. Если специализация высока, каждый из работников отвечает только за свой, достаточно узкий круг задач. Если специализация низкая, один и тот же работник может выполнять очень разнообразные обязанности. Специализацию иногда называют также разделением труда.

Иерархия власти описывает, кто в организации кому подчинен и область ответственности каждого менеджера. Понятие иерархии связано с понятием диапазона контроля. Диапазон контроля — это число работников, подчиненных одному начальнику. Если диапазон контроля отдельного менеджера Вашего

предприятия узок, иерархическая лестница у Вас, скорее всего, будет высокой. Если диапазон контроля каждого руководителя достаточно широк, тогда иерархическая лестница будет короче.

Централизация относится к тому, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если люди, принимающие решения, сосредоточены на верхних ступенях иерархической лестницы, то организация централизована. Если же ответственность за важные решения делегируется на более низкие уровни иерархии, то организация является децентрализованной. В число организационных решений, которые могут приниматься централизованно или децентрализованно, входит приобретение оборудования, постановка задач для подразделений, выбор поставщиков, установление цен на выпускаемую продукцию, принятие новых работников или определение рынка сбыта. Как правило, если для принятия даже непринципиальных решений требуется санкция высшего руководства, Ваша компания слишком централизована.

Профессионализм — это уровень формального образования и подготовки работников. Профессионализм считается высоким, если претенденту на работу нужно иметь высокий уровень подготовки, чтобы быть принятым в организацию. Профессионализм обычно измеряется средним количеством лет, потраченных работниками организации на свое образование, оно может превышать двадцать лет в медицинском учреждении, а строительной компании может быть достаточно менее десяти лет. Зная, насколько высок уровень профессионализма Ваших сотрудников по сравнению с другими организациями, работающими в той же профессиональной сфере, Вы сможете судить о конкурентоспособности собственной компании.

Соотношения персонала описывают распределение работников по различным областям деятельности и подразделениям. Соотношения персонала включают в себя долю администрации, долю канцелярских работников, долю профессионального штата и отношение количества работников, занятых обслуживанием производственного процесса, к количеству работников, занятых непосредственно производством продукции. Указанные доли (или проценты) вычисляются путем деления числа работников данного класса на общее число работающих в организации. Таким образом, зная средние значения соотношения персонала, характерные для компаний, занимающихся аналогичным бизнесом, можно сделать вывод о том, насколько оптимальна структура Вашей собственной компании.

А какие контекстные характеристики используются для описания организации?

Размер — это величина организации, то есть количество людей, работающих в данной организации. Это количество может быть измерено для всей организации или отдельных ее составляющих, таких как завод или филиал. Поскольку организации — это социальные системы, размер обычно определяется по числу работников. Другие

характеристики, такие, как общий уровень продаж или величина активов, также косвенно отражают то, насколько крупной является организация, но они напрямую не описывают ее размер.

Технологии, используемые организацией — это инструменты, способы производства и действия, с помощью которых организация преобразует входные данные (материальные, финансовые, информационные и человеческие ресурсы) в выходные (готовые продукты или услуги). Технологии относятся к тому, каким образом организация производит продукты и услуги, которые она предлагает потребителям, и включают, например, компьютеризованные производственные линии, передовые информационные системы или Интернет. Линия сборки автомобилей, классная комната колледжа и круглосуточная служба доставки посылок в равной степени являются технологиями.

Окружающая (внешняя) среда включает все, что связано с организацией, но находится за ее пределами. Ключевые элементы окружающей среды — это области деятельности организации, правительство, покупатели, поставщики и финансовая среда. Элементами окружающей среды, наиболее сильно воздействующими на организацию, часто являются другие организации.

Цели и стратегии организации — это задачи организации и соответствующие способы их выполнения, отличающие данную организацию от других. Цели компании часто декларируются в письменном заявлении о долгосрочных намерениях. Стратегия — это план действий, описывающий распределение ресурсов и виды деятельности, необходимые для установления отношений с окружающей средой и достижения целей организации. Цели и стратегии определяют поле деятельности организации и ее взаимоотношения со своими работниками, покупателями и конкурентами.

Культура организации представляет собой набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех работников. Эти основные ценности могут касаться этики поведения, требований к работникам, эффективности или обслуживания покупателей и именно они являются тем цементом, который скрепляет структуру организации. Культура организации нигде не записана, но ее можно обнаружить в том, какие истории рассказывают в организации, в ее лозунгах, официальных мероприятиях, манере служащих одеваться и расположении служебных помещений.

Зависят ли структурные характеристики организации от контекстных?

Одиннадцать контекстных и структурных характеристик, описанных выше, не являются независимыми и могут влиять друг на друга. Например, большой размер организации, стандартные устоявшиеся технологии и стабильная окружающая среда порождают организацию с высоким уровнем формализованности, специализации и централизации.

Эти характеристики дают основу для измерения и анализа особенностей, которые обычно не могут быть замечены случайным наблюдателем, и представляют собой очень ценную информацию о существе организации.

1.3. В чем заключается организационное развитие.

Что происходит с организациями и работниками, когда окружающий мир меняется столь быстрыми темпами? Размышляя о будущем своих организаций в XXI веке, менеджеры не могут не думать о необходимости изменения подходов к управлению. В данном разделе рассматриваются вопросы, связанные с изменениями в управлении, которые проводятся в результате организационного развития.

Каково содержание понятия «организационное развитие» с точки зрения теории управления организацией?

Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях. С точки зрения теории управления организацией понятие организационного развития (ОР) до сих пор является предметом серьезных разногласий. Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает «определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными». Однако, несмотря на сравнительную простоту этого высказывания, не наблюдается всеобщего согласия относительно того, что следует включать в конкретный набор мер и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

В чем разница подходов критиков и сторонников теории организационного развития?

Критики организационного развития отмечают, что в качестве управленческого метода ОР неизбежно основано на управленческих ценностях менеджеров организации, поскольку инициаторами перемен, как правило, выступают менеджеры высшего звена или собственники компаний. При этом сложившееся соотношение власти в организации воспринимается как данное. В результате процесс ОР оказывается неэтичным, так как даже при повышении результативности организации,

основное соотношение власти остается неизменным, а сотрудниками манипулируют без их согласия.

Сторонники ОР доказывают, что процесс ОР является не более неэтичным, чем какие-либо другие мероприятия в области менеджмента. Наиболее эффективной защитой от злоупотреблений и манипулирования является деятельность менеджеров, создающих и укрепляющих организационную культуру, которая поддерживает этическое поведение. В этой связи процесс ОР делает акцент и на том, каким образом сотрудники в организациях в большей степени познают себя и других. Упор делается на психологическое состояние сотрудников, развитие навыков общения и взаимодействия друг с другом. Сторонники ОР считают, что эффективность организации можно увеличить, если сотрудники примут участие в честном и открытом обсуждении имеющихся проблем.

Как звучат различные определения организационного развития?

Поскольку среди специалистов существуют различные подходы к организационному развитию, мы приведем несколько основных определений ОР.

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей. В данном случае акцент делается на ОР как на плановый процесс в течение какого-то времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации. Однако это определение все еще остается неполным.

Концепция ОР должна быть достаточно широкой, чтобы включать в себя не только подход в области поведения, но и другие подходы. В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты ОР:

«Организационное развитие подразумевает нормативную стратегию переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом. Организационное развитие включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая зачастую начинается, получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и перемен в области изменения поведения».

Какие цели преследует организационное развитие?

Специалисты выделяют три цели ОР — изменение отношения к работе, модификация поведения и стимулирование к изменениям в структуре и политике. Однако в общей стратегии ОР можно выделить ту или иную подцель. Например, если,

по мнению администрации, структура организации является оптимальной, то в процессе ОР, возможно, будет предпринята попытка переобучить персонал, чтобы он воспринял эту структуру. Более того, концепция ОР должна включать в себя возможность использования программ, направленных на техническую подготовку персонала. Администрация может определить, что отношение к работе, поведение и структура отвечают интересам организации, однако основной персонал не обладает нужными навыками. Программы повышения квалификации работников являются существенным дополнением ОР.

Каковы основные характеристики процесса организационного развития?

Организационное развитие, согласно термину, используемому в современной практике менеджмента, имеет ряд отличительных характеристик:

Это планируемый и долгосрочный процесс. Организационное развитие — это преобразование всех компонентов управленческого планирования: определения целей, планирования мероприятий, выполнения, контроля, внесения поправок по мере необходимости. Вследствие значимости предполагаемых и желаемых действий быстрый результат не предвидится: весь процесс может занять несколько лет.

Это процесс, ориентируемый на проблемы. Процесс ОР пытается применять различные теории и научные исследования к решению проблем организации.

Этот процесс отражает системный подход. Организационное развитие как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента.

Это процесс, ориентирующийся на действия. Организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, ОР делает акцент на свершившихся фактах.

В этом процессе используются услуги консультантов по преобразованиям. Процесс ОР требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования.

Этот процесс охватывает процессы обучения. Главная особенность процесса ОР состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, являющейся одним из средств осуществления преобразований.

Эти характеристики современного процесса ОР указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу ОР, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

1.4. Основные этапы развития и кризисы роста организации.

Этапы развития и кризисы роста компании по-другому можно назвать жизненным циклом организации. Несмотря на уникальность каждой компании, весь период ее существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит. Переход от одного этапа к другому связан с осуществлением изменений. Для того, чтобы облегчить проведение изменений и переход от одного этапа к другому, необходимо знать особенности каждого этапа в этой цепочке.

Разве можно предугадать, какие трудности поджидают организацию в процессе ее становления и развития?

Не только можно, но и необходимо, если Вы хотите, чтобы Ваша организация успешно справлялась с возникающими проблемами. Современные менеджеры должны уметь разрабатывать стратегии выживания и развития, планировать необходимые «про-активные» (упреждающие) действия и шаги, контролировать происходящие перемены и понимать, что необходимо предпринять для эффективного введения тех или иных организационно-управленческих новшеств. Руководители должны также осознавать важность самих людей и их нужд, как для успешной организации повседневной работы, так и в моменты претворения перемен в жизнь. Поэтому имеет смысл внимательно ознакомиться с основными моделями развития организаций, чтобы затем применять эти знания в Вашей собственной компании.

Какие модели развития организаций существуют?

Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов/услуг существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Одним из примеров модели роста является модель Леона Данко,

Данная модель может быть использована и для описания жизненных циклов систем организаций. По горизонтальной оси отложено время — или возраст организации (системы) — молодой — зрелый. По вертикальной оси — изменение размера организации или системы. Под размером организации можно понимать различные параметры. Для организаций на микроуровне чаще имеют в виду изменение годового оборота, балансовой стоимости активов, или численности занятых на предприятии, или рассматривают эти критерии в комплексе.

Как осуществляются переходы от одного этапа развития организации к другому?

Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур. Как показывают многочисленные исследования специалистов по организационному развитию, для тех организаций, которые имеют и реализуют планы роста, такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении переменами и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне не очевидными. Для того чтобы успешно управлять переменами в своей организации, менеджеры и консультанты, помогающие в осуществлении этих перемен, должны отчетливо представлять, какого рода кризисы или «подводные камни» могут их ожидать в процессе развития организации. В помощь менеджерам существует модель Л. Грейнера этапов и кризисов роста организации, которую можно сопоставить с моделью циклов организационного развития Л. Данко.

В чем заключаются особенности основных этапов развития компании в модели Л. Грейндера?

Этап 1: Творчество.

(Творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста): На очень раннем этапе создания и роста организации часто ударение делается в очень сильной степени на «продукт», его разработку и его рынок (рынки). Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты:

Основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового «продукта» (услуги).

Общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер.

Долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности.

Управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. Где только можно — организация быстро реагирует на любые запросы клиентов.

По мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим необходимостью уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь

принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг. В этот момент (период) и наступает кризис лидерства. Далее уже невозможно придерживаться прежних стилей руководства. Довольно очевидна назревшая необходимость в сильном Исполнительном Директоре, который, обладая необходимыми знаниями и навыками, сможет внедрить необходимые управленческие технологии. Трудность, конечно, прежде всего, заключается в поиске правильной кандидатуры, которая, к тому же, была бы приемлемой для всех учредителей дела. Соучредители, понимая, с одной стороны, необходимость приглашения сильной и яркой индивидуальности — для успеха дела, вместе с тем не смогут легко согласиться с приходом в их бизнес другого потенциально сильного лидера.

В исследовании факторов успеха роста американских технологических компаний на примере выборки из 21 «хай-тек» фирмы отмечено, что в 2/3 случаях кризисов лидерства ситуация разрешается приходом к управлению новых профессионалов-управленцев, в то время, как 1/3 случаев демонстрирует устойчивость позиций основателей бизнеса.

Этап 2: Направленный рост.

Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к направленному росту, стратегически определяемому учредителями. Однако при реализации стратегии во многом непосредственно руководящая роль отдается новому лидеру. Этот период также обладает своими характерными чертами.

Наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;

Внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности, в особенности, в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;

Внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;

Коммуникации (формы общения) становятся более формальными и обезличенными;

Новый менеджер и его/ее ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов.

Для российских предприятий современного этапа развития исследователи предпринимательских структур уже отмечают как тенденцию усиление разделения функций владения и собственности, при этом также отмечается, что помимо преобладающей практики приглашения наемных менеджеров «по знакомству» набирает силу механизм обезличенной оценки управленческой квалификации.

Между тем, сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания и ноу хау в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого, они начинают ощущать дискомфорт от развивающегося противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы. Следующий — второй — кризис автономии наступает, когда менеджеры испытывают затруднения в ситуациях когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения».

Этап 3: Рост через делегирование.

Следующая эра развития организации определяется приложениями и возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируя к их запросам и развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Кризис делегирования чаще присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям, и в настоящее время для отечественных предприятий соответствующего размера и этапа развития можно наблюдать достаточно противоречивую картину развития этого типа кризисов. Противоречия обусловлены объективной необходимостью принятия соответствующих мер.

В случае естественного разрешения этого типа кризиса через децентрализацию управления, менеджерам необходимо быть готовыми к следующей проблеме роста организации. Она будет происходить от того, что менеджеры высшего звена начнут ощущать потерю контроля над компанией в целом, — она живет уже своей — отдельной от них жизнью, став уже, возможно, в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Поскольку топ-менеджеры стремятся сохранить свой контроль над компанией, иногда даже пытаясь вернуться к централизованной структуре управления, необходимо найти решение проблемы координации

различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений.

Этап 4: Рост через координацию.

После того, как внедрены системы, позволяющие достичь высокую степень координации различных направлений деятельности компании, и топ-менеджеры взяли ответственность за инициирование и администрирование этими системами, начинается очередной этап роста организации — фаза роста через координацию. Характерными чертами этого этапа могут быть:

Внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;

Найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;

Использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;

Функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;

Передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;

Использование возможностей выпуска акций предприятия и участия в его прибылях с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и своей связи с компанией в целом.

Не удивительно, однако, что со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны, и между корпоративным менеджментом и руководителями «полевыми операциями» — с другой стороны. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность и... надвигается очередной кризис — кризис «красных записей» (или кризис запретов).

Обычно для этой фазы характерны взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии и все вместе критикуют бюрократизм системы, которая развилась в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур (необходим Ренессанс Творца — этапа творческого развития — рис. 1.2.).

Этап 5: Рост через сотрудничество.

Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем и значительное ударение делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами. Эта пятая фаза или этап роста через сотрудничество формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту. Характерные черты этого этапа:

Фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;

Команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);

Снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнения функций консультирования, а не указания;

Внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;

Информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;

Инновациям и творчеству отдается самый высокий приоритет.

Таким образом, современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам также примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

1.5. Внутренние и внешние причины преобразований

На какие группы можно разделить причины преобразований?

Силы для преобразований можно разделить на две группы: силы окружающей среды и внутренние силы. Силы окружающей среды подлежат контролю со стороны администрации, внутренние силы действуют внутри фирмы и контролируются администрацией.

Что такое силы окружающей среды?

Организации редко предпринимают какие-либо значительные преобразования без сильного воздействия со стороны окружающей среды. Внешнее окружение — это

экономические, технологические и социальные силы, которые действуют как ускоритель процесса преобразований. Теоретики и практики организационных преобразований признают необходимость внешних ускорителей, но в то же время и недостаточность их для того, чтобы начать процесс изменений. Преобразования также нуждаются в менеджерах, которые осведомлены об изменениях и которые производят действия. Менеджер фирмы должен всегда проявлять озабоченность в связи с изменениями на рынке. В каждом случае требуется ответная реакция, если менеджер не желает уменьшения своей прибыли и своей рыночной доли.

Как действуют экономические силы преобразований?

В настоящее время на рынке царит система свободного предпринимательства. Условия существования в этой системе суровы и жестоки. Эта система вытесняет из экономической сферы те фирмы, которые не приспосабливаются к изменившимся условиям рынка. Компании чувствительны к внешним изменениям, порой сильнее, чем нам это кажется. Экономические силы действуют с помощью разных источников и ресурсов. Бьют они по разным местам, но раны от этих ударов появляются глубокие и тяжелые.

В таких условиях менеджер должен следить за малейшим движением, которое происходит на рынке, в противном случае, он вскоре столкнется с недовольством владельцев компании. Однако к этому времени все необходимые преобразования могут оказаться тщетными. Изменения и преобразования в фирме могут инициировать численность и квалификация рабочей силы, снабженцы, обеспечивающие организацию ресурсами, введение автоматизированных процессов, изменения на рынках ресурсов. Нет необходимости перечислять все возможные варианты, которые стимулируют организационные перемены. Однако возможности для них значительны и их следует осознать.

Есть и позитивный фактор экономических сил преобразований. Этот фактор — конкуренция, которая поощряет инновационное поведение компаний. Как заявил Вейн Розинг, вице-президент по проблемам развития «Sun Microsystems, Inc.», «ничто не движет „Sun“ так, как страх перед тем, что может предпринять конкурент».

Как действуют технологические силы преобразований?

Вторым источником преобразующих сил окружающей среды является технология. Научно-технический прогресс приводит к внедрению новых технологий в каждую сферу бизнеса. Компьютеры обеспечили возможность высокоскоростной обработки данных и решение сложных производственных проблем. Новые машины и новые процессы революционизировали способы производства и распределения

многих видов продукции. Компьютерная технология и автоматизация повлияли не только на технические, но и на социальные условия работы. В связи с появлением новых профессий некоторые профессии исчезают. Медлительность принятия новой технологии, снижающей издержки и повышающей качество продукции, рано или поздно отразится на бухгалтерской отчетности. Технологический процесс является закономерным явлением в сфере бизнеса. В качестве силы преобразований он будет постоянно требовать к себе внимания.

Как действуют социальные силы преобразований?

Третьим источником преобразующих сил окружающей среды являются изменения в социальной и политической области. Менеджеры сферы бизнеса должны быть «приспособлены» к большим переменам, которые они не контролируют, но которые влияют на судьбу фирмы. Современные средства связи и международные рынки создают большие потенциальные возможности для бизнеса, но и представляют угрозу менеджерам, которые не в состоянии осознать происходящих перемен. Наконец, отношения между правительством и бизнесом становятся более тесными по мере того, как вводятся и отменяются правила.

Для осознания последствий действия внешних сил необходимы процессы организационного обучения. Эти процессы, которые изучаются теперь во многих организациях, предполагают способность усваивать новую информацию, перерабатывать ее в свете прошлого опыта и действовать сообразно с новой информацией иным и, возможно, рискованным образом. Однако только на основе такой учебы организация может подготовиться к успешному функционированию в XXI веке.

Что такое внутренние силы преобразований?

Внутренние силы для преобразований в рамках организации обычно прослеживаются в проблемах процесса и поведения. Проблемы процесса — это срывы в принятии решений и нарушения связи. Решения либо не принимаются, либо принимаются слишком поздно, либо эти решения оказываются слабыми по своему качественному уровню. Связь оказывается или замкнутой, или чрезмерной, или неадекватной. Задачи не ставятся или не решаются до конца, так как ответственное лицо «не получило указаний». По причине неадекватной связи или ее отсутствия заказ клиента не выполняется, жалоба не рассматривается, счет поставщику не выписывается или поставка груза не оплачивается. Конфликт между отдельными личностями, отдельными подразделениями отражает срывы в процессах преобразований в рамках организаций.

Низкий моральный уровень и высокий уровень текучести кадров — это симптомы проблем поведения, которые следует выявлять. Определенный уровень

недовольства среди служащих отмечается в большинстве организаций — игнорирование жалоб персонала и его предложений является опасным. Процесс перемен включает в себя «признание». На этой фазе руководство должно решить, принимать или не принимать меры.

Всегда ли есть необходимость в переменах?

Во многих организациях необходимость в переменах незаметна до тех пор, пока не произойдет какая-либо крупная катастрофа. Работники бастуют или добиваются признания профсоюзов, прежде чем менеджмент наконец признает необходимость действовать. Однако необходимость в переменах должна быть признана, и если она признана, то нужно определить их точный характер. Если проблема недостаточно понятна, то влияние перемен на персонал может оказаться крайне негативным.

1.6. Изменение с точки зрения организаций

Чтобы понять актуальность проблемы изменений в организации, нас должны интересовать, по меньшей мере, три вещи. Во-первых, в природе заложено много уроков для всех аспектов существования людей. Простейшим примером может служить внешний вид привычных для нас вещей. Многие принципы, лежащие в основе дизайна этих предметов, можно обнаружить и вывести из естественных форм, существующих в живой природе. Вторым интересующим нас моментом является тот факт, что работающие организации в буквальном смысле слова «заселены» отдельными представителями человеческого рода. Без понимания этого мы не сможем управлять организационными изменениями. Третьим пунктом выступает то, что изменение видов и индивидов обеспечивает теоретическую основу или идет в параллели с разнообразными объяснениями и моделями организационных изменений.

Каковы ключевые положения об изменениях для организации?

Изменение — природный феномен.

Изменение непрерывно и поступательно.

Цель изменения — способствовать выживанию и росту.

Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Решения и деятельность организаций могут влиять и влияют на окружающую среду.

Научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения.

Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.

Как можно характеризовать изменения для организации?

Все изменения, которые происходят, можно разделить на две ключевых группы, каждая из которых обладает двумя широкими возможностями. Первая группа фокусируется на локализации изменения. Таким образом, мы пытаемся управлять либо внешним изменением, либо внутренним. Это также относится и ко второй характеристике, которая касается причины или намерения, связанных с изменением. Здесь снова существуют две возможности. Изменение может быть намеренным, умышленным или желаемым, то есть плановым. И наоборот: оно может быть случайным или незапланированным, проистекающим из природы вещей и, следовательно, динамическим. Здесь проводится простое разграничение между намеренным и непреднамеренным изменениями. Сочетание двух характеристик порождает четыре возможных класса изменений.

Зачем нужна такая классификация изменений?

Некоторые примеры могут помочь проиллюстрировать смысл и применение этих характеристик. Непредсказуемые капризы перестановки ключевых должностей в правительстве являются внутренними, но, поскольку в них нет организационного намерения, они носят динамический характер. Законы государства отчасти с очевидностью спланированы, поскольку они входили в намерение правительства, но столь же очевиден их внешний характер, так как изменение происходит за пределами организации. Напротив, изменение в структуре населения, вызванное или отраженное в демографических тенденциях, таким же образом оказывается внешним, хотя не входит ни в чье намерение и потому динамично. Это важно понимать, поскольку от этого зависят приемы и методы управления изменениями.

Управление плановым изменением, как вызревшим внутри организации, так и навязанным извне, в целом предусматривает применение в отведенном периоде времени принципов руководства процессами изменения. Однако управление динамическим изменением больше связано с характером организационного стиля и культуры. Некоторые формы организации наверняка окажутся эффективнее других, обладая гибкостью и приспособляемостью как реакцией на динамическое изменение.

1.7. Основные методы проведения изменений в организациях

Как происходят изменения в организациях?

Существует несколько основных методик осуществления перестроек в организациях:

Незапланированные изменения

Планируемая перестройка

Навязанные изменения

Изменения с участием

Изменения с использованием переговоров

Какие изменения можно считать незапланированными?

В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример — старение оборудования и людей, имеющее как отрицательные, проблематичные последствия (например, необходимость ремонтировать, модернизировать или заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость), так и положительные стороны (техническая и управленческая квалификация, приобретаемая годами практической деятельности). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Какой характер носит большинство незапланированных изменений?

Большое число незапланированных перемен носит не эволюционный характер. Они происходят потому, что организации должны реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может вынудить фирму-производителя резко снизить цены, забастовка — повысить зарплату и т.п. Такие изменения являются приспособительными, или реактивными. Организация не планировала и очень часто не подозревала об их необходимости до самого последнего момента, но все же осуществляет их, чтобы отреагировать на какие-либо события и тенденции, которые могут быть угрожающими или, напротив, давать неожиданные новые возможности.

Что такое «планируемая перестройка»?

Если организация подвержена лишь незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности.

Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменных. Однако оно помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число

ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Более того, планирование изменений позволяет «создавать будущее» (например, путем технологического развития или запуска новых изделий и услуг), ставить и достигать сложные цели развития. Таким образом, планируемые изменения могут быть активными.

Какие типичные вопросы задаются при планировании?

Как меняется окружающая среда?

Как это повлияет на организацию?

Что нужно изменить, чтобы добиться наших целей развития, усовершенствовать нашу деятельность, повысить нашу долю на рынке и т.д.?

Какие нежелательные перемены произойдут в нашей организации, если мы не предпримем своевременные шаги для их предотвращения?

Какого рода изменения и в каком объеме мы способны осуществить?

Какого рода изменения и в каком объеме наши люди будут способны воспринять и поддержать?

Следует ли осуществлять перестройку поэтапно?

Каковы будут отношения между различными действиями, которые мы намереваемся осуществить?

Как они будут координироваться?

Каковы должны быть сроки и график осуществления изменений?

Последний вопрос имеет решающее значение. И организации, и отдельные люди могут воспринимать лишь ограниченное количество перемен в определенный период времени, и эта способность восприятия неодинакова в разных странах, организациях и среди разных лиц. Таким образом, тщательный выбор темпа является одним из главных профессиональных требований при руководстве изменениями и решающим элементом при их планировании.

Что такое «навязанные изменения»?

В организациях значительная доля перемен навязывается руководством. Часто это вызывает недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или, по крайней мере, проинформировать заранее. Если перемены исходят от лица, обладающего властью, и навязываются, они могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти или при отсутствии соответствующих мер наказания и санкций.

Однако нельзя утверждать, что любая навязанная перестройка плоха. Существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны, а откладывать решения равносильно самоубийству. Некоторые административные и регулярные меры воздействуют на многих людей, но имеют небольшое значение и не требуют длительных дискуссий и консультаций. А если работать не с независимыми, а с зависимыми людьми, навязываемые изменения считаются более эффективными. В целом на отношение к навязываемым переменам очень сильно влияют уровень культуры, образования, доступ к информации, наличие альтернатив и другие факторы.

Руководитель должен дважды подумать, прежде чем решить навязать какое-либо действие. Он должен делать это только, если твердо уверен, что другого выбора нет — например, ему не удалось добиться поддержки группы, но он чувствует, что изменения неизбежны. Однако он должен всегда брать на себя труд объяснить сотрудникам причины своего решения.

Что такое «изменения с участием»?

В различной национальной и общественной среде люди по-разному относятся к переменам, которые доводятся до них как свершившийся факт и навязываются без предварительного обсуждения или консультации. Однако во все большем числе стран предпочитают «изменения с участием», т.е. с привлечением к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают. Люди хотят знать, что готовится, и иметь возможность влиять на то, что их затрагивает. Это касается как глобальных решений на государственном уровне, так и стратегических перемен на уровне компаний. Менеджеры и администраторы все больше осознают это фундаментальное требование и реагируют на него, привлекая других к участию в разработке изменений.

Изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения, но считается более долговременным. Кроме того, такой подход позволяет руководству использовать опыт и творческие силы людей, что трудно достигнуть в первом случае.

Какие уровни и формы участия существуют?

Существуют различные уровни и формы участия в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от зрелости, сплоченности и мотивации группы и от взаимоотношений между руководством и сотрудниками. Выделяют три уровня:

Первый уровень — информационный уровень. На первом уровне руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.

Второй уровень — консультационный уровень. На втором уровне в ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

Третий уровень — уровень активных действий. На третьем уровне руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь. Это обычно осуществляется с помощью рабочих или целевых групп, специальных комитетов, собраний сотрудников и других методов.

Каковы характерные черты изменений с использованием переговоров?

Во многих случаях для осуществления перестройки требуются переговоры между руководством и профсоюзами, представляющими сотрудников. Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным.

Руководители и консультанты должны быть всегда готовы к диалогу с рабочими и иными представителями сотрудников не только в случаях, ясно предусмотренных законом или официальными соглашениями, но также, если перемены могут повлиять на интересы людей в организации или нужна поддержка со стороны трудового коллектива.

Тема 2. Как преодолеть сопротивление изменениям

Здесь анализируются основные причины сопротивления изменениям, рассматриваются возможные варианты реакции на сопротивление, предлагаются разнообразные методы преодоления сопротивления. Кроме того, здесь Вы найдете советы по поводу того, как организационная культура компании может помочь в осуществлении изменений, а также анализ типичных ошибок менеджеров, усиливающих сопротивление изменениям.

Рассматриваются следующие вопросы:

- 1) Причины сопротивления изменениям
- 2) Как реагировать на сопротивление
- 3) Анализ «силового поля»
- 4) Методы преодоления сопротивления изменениям
- 5) Принятие решений в организациях
- 6) Поддержка изменений
- 7) Роль организационной культуры в осуществлении изменений

8) Типичные ошибки менеджеров

Необходимость периодических изменений не вызывает сомнений. На изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать видением ситуации и предвидеть, как она будет меняться — ценное качество любого руководителя и менеджера.

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Организации без людей нет, поэтому чтобы осуществить изменения надо заручиться поддержкой сотрудников компании. Это потребует многих усилий: понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления. Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Ее роль в осуществлении изменений велика. Культура — тонкая материя, затрагивающая каждого. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений.

2.1. Причины сопротивления изменениям

Реализация выбранного стратегического курса предполагает, как правило, масштабные организационные изменения, такие как реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменение культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей организации; введение новых методов контроля и многое другое. Люди в организации (или, по крайней мере, некоторая их часть) сопротивляются этим изменениям.

Чего боятся работники?

В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Следовательно, они легко откликаются на призывы к сопротивлению изменениям. Такое сопротивление со стороны индивидов и групп может быть единственной, но мощной сдерживающей силой. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

Каковы основные причины сопротивления изменениям?

Можно систематизировать причины сопротивления. Эта систематизация позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам.

Причины сопротивления изменениям

- ✓ Эгоистический интерес
- ✓ Неправильное понимание целей
- ✓ Различная оценка последствий осуществления стратегий
- ✓ Низкая терпимость к изменениям

Как эгоистический интерес влияет на сопротивление изменениям?

Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Почему возникает неправильное понимание целей и стратегии изменений?

Непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

С чем связана различная оценка последствий осуществления стратегии?

Разная оценка последствий связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто неоправданно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в ее преимуществах, как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Почему возникает низкая терпимость к изменениям?

Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п.

Что является источником причин сопротивления?

Многие из названных причин сопротивления перестройке проистекают из человеческой природы. Однако на них воздействует жизненный опыт (например, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен). Люди,

испытывавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но бесполезных реорганизаций) или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Это очень важно. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям — лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

2.2. Как реагировать на сопротивление

Реакция на сопротивление может быть различной. Менеджеры часто сталкиваются с поведением, которое представляется им сопротивлением осуществлению стратегии. В таком случае необходимо разобраться в различных вариантах и нюансах такого явления.

На каких уровнях можно встретить сопротивление?

Для того чтобы понять, как реагировать на сопротивление, полезно выявить формы сопротивления на следующих уровнях:

организационный уровень

уровень группы

уровень индивида

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Каждому из этих уровней присущи свои особенности сопротивления и свои приемы воздействия с целью уменьшения сопротивления.

Можно ли уменьшить сопротивление на организационном уровне?

На этом уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественного мнения. Существующие структура и культура не могут быстро приспособиться к новым стратегическим требованиям и измениться. Это связано с

тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов.

Один из путей уменьшения сопротивления — системный подход к изменению. Однако сложность заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystem, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Таким образом, системный подход предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы, например, путем изменения иерархического порядка принятия решений или обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

В чем заключаются особенности преодоления сопротивления на уровне группы?

При проектировании осуществления стратегии необходимо иметь в виду, что корпорация как система включает в себя не только формальные группы (управления, отделы, сектора и т.д.), но и неформальные, например, группы «ветеранов» организации или активных пользователей Интернет. Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале — на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которые непосредственно затрагивает стратегическое изменение; проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа; организация новой информационной сети, чтобы каждый мог узнать о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону членов влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

Как преодолеть сопротивление отдельных сотрудников?

Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида — члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое

понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника.

Всегда ли легко разглядеть сопротивление?

Легко распознаваемое сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии могут быть в большей степени связаны с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с выгодами организации, которые должно принести изменение.

Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально с учетом всех факторов.

2.3. Анализ «Силовое поле»

Концепция анализа «силового поля» — это один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

Что такое «силовое поле»?

«Силовое поле» (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и

процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам.

Как выглядит модель «силового поля»?

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть» . Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс, в пользу сил, направленных на достижение цели.

Достижение перемен является ни чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Как проводить анализ «силового поля» ?

Определите вопрос.

Уточните его:

В контексте настоящей ситуации

В контексте желаемой ситуации

Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.)

Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Отодвигаясь, силы сопротивления могут вызывать напряжение на нижних уровнях, и его влияние может быть более стабильным. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень часто нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект перемен может быть утерян.

Как можно облегчить проведение анализа «силового поля»?

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованных сторон. В отличие от движущих сил или сил сопротивления, имеющих, как правило, прямое отношение к изменениям, представители так называемых «заинтересованных сторон» — конкретных лиц, групп или организаций, косвенно выигрывают или проигрывают от изменения

ситуации. Эти «заинтересованные стороны» также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственные движущие силы перемен, или ослабить действие сил сопротивления.

2.4. Методы преодоления сопротивления изменениям

Не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Многие менеджеры недооценивают разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Каковы основные факторы преодоления сопротивления изменениям?

Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э.Хьюзу):

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет
- формальный или неформальный
- достаточность власти и влияния

Фактор 3: предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

Фактор 4: достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи
- обмен объективной информацией
- знание достигнутых результатов изменения.

Какие методы преодоления сопротивления изменениям существуют?

Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления:

- информирование и общение
- участие и вовлеченность
- помощь и поддержка
- переговоры и соглашения
- манипуляции и кооптации
- явное и неявное принуждение

Как действует метод «информирование и общение»?

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших уровней. Иногда такие семинары-презентации могут занимать несколько месяцев. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если ее реализация связана с участием большого количества людей.

В чем заключаются основные особенности метода «участие и вовлеченность»?

Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их

советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что сотрудники всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие полагают это безусловной ошибкой. Обе позиции могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одна из них не является идеальной.

Как действует метод «помощь и поддержка»?

Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, недооценивают эффективность такого способа борьбы с ним. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, часто терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

В чем заключается метод «переговоры и соглашения»?

Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения — сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Как действует метод «манипуляции и кооптации»?

В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи манипуляций: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет

кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация — относительно дешевый и легкий способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы служащих; более дешевый, чем переговоры, и более быстрый, чем участие. Он имеет и ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Большинство людей, вероятно, отрицательно воспримет то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и вовлечение. Это может испортить его карьеру.

В каких случаях целесообразно использовать метод «явного и неявного принуждения»?

Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо оттого, как она осуществляется, принуждение может стать единственным вариантом для менеджера.

Какие ошибки допускают менеджеры при использовании методов преодоления сопротивления?

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях, и отличается двумя особенностями; менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками и часто прибегающего к кооптации, и

интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

2.5 Принятие решений в организациях

В организациях работают менеджеры, которые принимают решения, используя как рациональный, так и интуитивный подходы. Однако решения на уровне организации, как правило, принимаются не одним менеджером. Чаще к принятию решения подключаются несколько специалистов. Проблема идентификации и проблема поиска решения охватывают многие подразделения, разнообразные точки зрения и даже другие организации, которые находятся вне сферы деятельности одного отдельно взятого менеджера.

Какие подходы к принятию решений существуют?

На процессы принятия решений в организации влияют многие факторы, в том числе — внутренняя структура самой организации, а также степень стабильности или нестабильности внешней среды. Исследование процесса принятия решений на уровне организации выявило четыре подхода, обычно применяемых в организациях:

- ✓ подход на основе теории управления
- ✓ модель Карнеги
- ✓ модель инкрементального процесса принятия решения
- ✓ модель «мусорного ящика»

В чем заключается подход на основе теории управления?

Этот подход является основой рационального подхода, используемого менеджерами при принятии решений. Теория управления как отдельная наука возникла во время Второй мировой войны. В то время математические и статистические методы применялись для решения неотложных крупномасштабных военных задач, решить которые было не под силу одному человеку. Математики, физики и военные практики использовали системный анализ для разработки баллистических траекторий, стратегий борьбы с подводными лодками или бомбометания. Методы таких вычислений, основанные на пробах и ошибках, а также на интуиции, не обеспечивают достаточной точности, требуют слишком много времени и вообще могут не увенчаться успехом.

Вот тогда-то на арену и вышла теория управления. Аналитики оказались в состоянии идентифицировать существенные переменные, включенные в задачу наведения на цель, и смогли смоделировать процесс с помощью математических уравнений.

Теория управления имела поразительный успех при решении многих военных задач. Этот подход к принятию решений проник в корпорации и школы бизнеса, где изучались и разрабатывались необходимые методики. В настоящее время многие корпорации предписывают своим подразделениям применять именно эти методики. Компьютерное подразделение готовит количественную информацию для анализа. Отделы научного планирования используют математические модели для количественной оценки существенных переменных и последующего количественного представления вариантов решения, а также для того, чтобы определить вероятность успеха того или иного решения. Кроме того, эти подразделения используют такие приемы, как линейное программирование, статистику Байеса, сетевое планирование и компьютерное моделирование.

Теория управления — отличный инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены. Математические модели могут содержать тысячу и более переменных, и каждая из них определенным образом сказывается на конечном результате. Методы теории управления использовались для корректного решения разнообразных задач: выбора подходящего места для помещения церковной общины, пробного маркетинга первой партии нового товара, бурения нефтяных скважин, радикального преобразования системы распределения телекоммуникационных услуг.

Однако теория управления породила также и множество банкротств. В последние годы многие банки начали использовать автоматизированные системы обслуживания для оперирования суммами, имеющими непосредственное отношение к кредитам, но некоторые специалисты утверждают, что в подобных случаях без вмешательства человека все же не обойтись.

Какие проблемы возникают при использовании этого подхода?

Одна из проблем, связанная с теорией управления, заключается в том, что количественная информация, как правило, небогата. Неформальные сигналы, которые выявляют существование проблемы, должны восприниматься непосредственно самими менеджерами. Большинство сложнейших математических анализов не имеют смысла, если важные факторы не поддаются количественной оценке, а посему не могут быть включены в модель. Такие вещи, как реакция конкурентов, вкусы потребителей и т. д. являются показателями качественными. В этих случаях роль теории управления заключается в том, чтобы дополнять процесс принятия решения менеджером. Количественные результаты могут быть переданы менеджерам для обсуждения и последующей интерпретации в соответствии с их неформальными мнениями, взглядами и интуицией. Окончательное решение наряду с количественными показателями может включать в себя также и качественные.

Что такое «модель Карнеги»?

Модель принятия решений в организации, известная как модель Карнеги, была сформулирована в совместной работе Ричарда Кайерта (Richard Cyert), Джеймса Марча (James March) и Герберта Саймона (Herbert Simon), и получила такое название потому, что все эти авторы так или иначе были связаны с университетом Карнеги-Меллон. Они изложили суть ограниченно рационального подхода при принятии решений, а также внесли нечто новое в представления о принятии решений в организациях. До появления этой работы все исследования экономики строились на том, что компании принимают решения так, как будто вся относящаяся к делу информация как в воронку просачивается к менеджеру, ответственному за решение, для того, чтобы он сделал свой выбор. Исследование же, выполненное группой Карнеги, показало, что к решениям на уровне организации, как правило, подключаются многие менеджеры, и что окончательный выбор менеджеры могут сделать только в коалиции. Коалиция означает альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы. Этот альянс может, к примеру, состоять из менеджеров подразделений конвейерной линии, специалистов по кадрам и даже групп людей вне организации: важных клиентов, банкиров или представителей профсоюзов.

Почему необходимо создавать коалиции менеджеров?

Создавать коалиции менеджеров при принятии решений необходимо по двум причинам. Во-первых, нередко бывает так, что цели организации не определены, а оперативные задачи подразделений — противоречивы. Когда цели неясны и несовместимы, менеджеры не могут прийти к единому мнению о приоритетах проблем. Поэтому они непременно должны собраться вместе и определить, какие проблемы следует решать в первую очередь.

Второй причиной создания коалиции является то, что каждый из менеджеров, конечно же, стремится быть рациональным, но, тем не менее, ему не избежать ограничений, связанных с факторами, описанными выше. Менеджеры не обладают достаточным временем, средствами или интеллектуальными возможностями, чтобы идентифицировать все «показатели» и «переварить» всю информацию, относящуюся к решаемой проблеме. Эти ограничения и склоняют менеджеров к созданию коалиций. Менеджеры беседуют друг с другом и обмениваются точками зрения для сбора информации и снижения неопределенности. Они консультируются у тех, кто обладает надлежащей информацией и заинтересован в результатах решения проблемы. Создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.

Какие последствия могут возникнуть после формирования коалиций?

Формирование коалиций имеет несколько последствий для процесса принятия решений в организации. Во-первых, следует понимать, что решения принимаются

преимущественно не для нахождения оптимального решения проблемы, а для удовлетворенности. Удовлетворенность, в свою очередь, означает, что организации получают скорее некоторое удовлетворение, а не максимальный уровень выполнения работы, дающий им возможность достичь нескольких целей одновременно. При рассмотрении проблем коалиция примет то решение, которое воспринимается как удовлетворительное всеми членами коалиции. Во-вторых, менеджеры озабочены насущными проблемами и их быстрым решением. Они занимаются тем, что Кайерт и Марч назвали проблемно-ориентированным поиском. Проблемно — ориентированный поиск означает, что менеджеры ищут в непосредственно окружающей их обстановке решение, способное быстро нейтрализовать проблему. Менеджеры не ждут, что им удастся принять совершеннейшее решение, когда ситуация с трудом поддается определению и насыщена конфликтами. Это важнейшее отличие модели Карнеги от подхода теории управления, которая строится на том, что каждое обоснованное альтернативное решение может быть проанализировано. В модели Карнеги утверждается, что вполне достаточно найти удовлетворительное решение и что менеджеры обычно принимают первое удовлетворительное решение, всплывающее на поверхность. В-третьих, дискуссии и споры особенно важны на стадии идентификации проблемы в процессе принятия решений. До тех пор, пока члены коалиции не проникнутся проблемой, никаких действий предпринято не будет.

Модель Карнеги указывает на то, что достижение соглашения посредством создания коалиции менеджеров является основной частью процесса принятия решений в организации. Особенно это справедливо в отношении высшего уровня менеджмента. Дискуссии и споры требуют больших затрат времени, поэтому процедуры поиска решений обычно упрощены, и выбранная альтернатива скорее является наиболее удовлетворительным, чем оптимальным, решением проблемы. Когда проблемы являются предсказуемыми, организация будет полагаться на ранее используемые процедуры и стандартные программы действий. Правила и процедуры исключают потребность обновления коалиции и ведения споров о политике организации. Напротив, неожиданные решения требуют дискуссий и разрешения конфликтов.

В чем заключается модель инкрементального процесса принятия решений?

Тенри Минцберг и его коллеги из университета МакГилла в Монреале рассмотрели проблему принятия решений в организации с различных точек зрения. Они проанализировали двадцать пять решений, принятых в организациях, и проследили все нюансы, связанные с принятием этих решений, от начала до конца. Их исследование рассматривало каждый шаг в последовательности действий при принятии решений. Этот подход к проблеме, названный моделью инкрементального процесса принятия решений, в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, описанных в модели Карнеги, а на

структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса — с момента обнаружения проблемы до момента ее решения.

В исследовании Минцберга рассматривались различные примеры принятия решений: выбор самолета, приобретаемого для местной авиалинии; создание нового терминала в порту, определение нового рынка сбыта для дезодоранта, внедрение новых методов лечения в больнице и увольнение знаменитого диктора на радио. Так как при решении этих проблем нужно было учесть много факторов, и было очень важно найти наилучшие решения, все эти решения потребовали значительного времени — от года до двух, а треть из них — и более. Большинство этих решений были незапланированными и требовали учета интересов клиентов.

Одним из открытий этого исследования было то, что главный выбор в организации, приводящий к основному решению, обычно состоит из серии «мелких» выборов. Так, многие решения, принимаемые в организации, представляют собой скорее серию «откусываний» небольших кусков, чем один большой укус. Организации проходят через несколько ключевых точек процесса принятия решения и могут натолкнуться на встречающиеся на их пути барьеры. Минцберг назвал эти барьеры прерываниями решения. Прерывание может означать, что организация должна вернуться к предыдущему решению и повторить цикл, пытаясь при этом сделать что-то новое. Эти петли, или циклы, процесса поиска решения являются одним из способов обучения организации — таким образом организация начинает понимать, какие из возможных вариантов решения срабатывают. Окончательное решение может существенно отличаться от того, которое планировалось изначально.

Что представляет собой схема принятия решений в модели инкрементального процесса?

Схема состоит из нескольких стадий. Каждый квадрат указывает на возможный шаг в последовательности принятия решений. Все шаги размещаются внутри трех основных фаз процесса: идентификации, разработки и выбора.

Фаза идентификации. Фаза идентификации начинается с осознания. Осознание означает, что один или несколько менеджеров начинают осознавать, что существует некая проблема и нужно принять решение. Осознание обычно стимулируется самой проблемой или появившейся возможностью что-либо изменить к лучшему. Проблема существует, когда изменяются какие-то элементы внешней среды или когда возникает ощущение, что работа внутри организации выполняется ниже предлагаемых стандартов. Второй шаг — это диагностирование. На этом этапе, если

это необходимо, определяют ситуацию вокруг проблемы, для чего нужно собрать дополнительную информацию.

Диагностирование может быть систематическим или неформальным — все зависит от остроты проблемы. Острые проблемы не дают времени для всестороннего диагностирования; реакция должна следовать незамедлительно. Проблемы, лишенные остроты, обычно подвергаются более тщательному диагностированию.

Фаза разработки. Когда завершена фаза идентификации — проблема определена, начинается фаза разработки, на которой и формулируется решение. Разработка решения идет по одному из двух направлений. Во-первых, могут быть использованы процедуры поиска для отыскания альтернатив в рамках набора готовых решений, имеющихся у организации. Для этого сотрудники организации могут покопаться в своей памяти, поговорить с коллегами или изучить формальные процедуры организации.

Другое направление разработки — это проектирование решения, ориентированного на клиента. Потребность в нем появляется тогда, когда проблема необычна и существующий опыт, таким образом, не помогает. Минцберг обнаружил, что в этих случаях основные разработчики обладают лишь расплывчатой идеей идеального решения. Только постепенно, методом проб и ошибок, удается сформулировать решение, отвечающее интересам клиента. Разработка решения — это инкрементальная процедура нащупывания и построения решения, «кирпичик за кирпичиком».

Фаза выбора. Фаза выбора наступает тогда, когда из нескольких решений выбирается одно-единственное. Тут не всегда все однозначно. В случае принятия решения, ориентированного на клиента, чаще всего производится оценка и выбирается тот вариант, который кажется наиболее приемлемым.

Оценка и выбор могут производиться тремя способами. Форма высказывания авторитетного мнения используется тогда, когда окончательный выбор — за одним человеком, который делает этот выбор, полагаясь на свой собственный опыт. При проведении анализа альтернативы оцениваются на более систематической основе, например, с подключением методов теории управления. Минцберг, однако, обнаружил, что при принятии большинства решений систематический анализ и оценка альтернатив не использовались. Форма переговоров имеет место тогда, когда в процесс выбора решения вовлечена группа лиц. При этом каждый из участников переговоров имеет свой интерес, и если он не совпадает с интересами других, может возникнуть конфликт. Обсуждение и переговоры ведутся до тех пор, пока не сформируется коалиция, подобная той, что описана в модели Карнеги.

Когда организация пришла к окончательному решению, его надо санкционировать. Это значит, что решение утверждается на всех уровнях. Но подобное санкционирование зачастую является чисто механической процедурой, поскольку вся ответственность обычно возлагается на тех, кто идентифицировал проблему и принимал решение. Некоторые решения забраковываются, поскольку их результаты не поддаются прогнозированию.

Чем обусловлена цикличность процесса принятия решений?

Нижняя часть схемы изображает линии, направленные назад, к началу процесса принятия решения. Эти линии образуют петли, или циклы, составляющие процесс принятия решения. Решения не следуют упорядоченно от осознания через санкционирование. Возникают второстепенные проблемы, которые заставляют возвращаться назад, на более раннюю стадию. Это так называемые прерывания процесса решения. Если ориентированное на клиента решение воспринимается как неудовлетворительное, то организация вынуждена вернуться к самому началу и еще раз подумать, действительно ли стоит решать проблему именно так. Появление петель обратной связи может быть обусловлено временными проблемами, политическими событиями, отсутствием согласия среди менеджеров, неспособностью идентифицировать приемлемое решение, реорганизацией штата менеджеров или внезапным появлением новых альтернатив. Поскольку большинство решений принимаются по истечении продолжительного времени, обстоятельства могут измениться. Принятие решений — это динамический процесс, который может пройти через множество циклов, пока проблема будет решена.

Что такое «модель мусорного ящика»?

Эта модель представляет собой один из новейших и наиболее интересных примеров принятия решений в организациях. Ее нельзя напрямую сравнивать с другими, описанными ранее, моделями, поскольку модель мусорного ящика имеет дело с системой или потоком многочисленных решений внутри организации, в то время как модели Карнеги и инкрементальная модель фокусируются на принятии одиночного решения. Модель мусорного ящика помогает размышлять об организации в целом и о решениях, наиболее часто принимаемых менеджерами организаций.

Модель мусорного ящика была разработана с целью объяснения схемы принятия решений в организациях, чья деятельность является в высшей степени неопределенной. Майкл Коэн (Michael Cohen), Джеймс Марч (James March) и Джон Олсен (Johan Olsen), стоявшие у истоков создания этой модели, назвали условия крайней неопределенности организованной анархией, которая представляет собой экстремально демократичную организацию. Организованная анархия не полагается

на нормальную вертикальную иерархию власти и бюрократические правила принятия решений. Она характеризуется тремя признаками.

Проблематичность предпочтений. Цели, задачи, альтернативы и решения плохо определены. Неопределенность характерна для каждого шага процесса принятия решения.

Нечеткая, плохо понимаемая технология. Причинно-следственные связи внутри организации сложно выявить. Всесторонняя информация, необходимая для выработки решения, недоступна.

Текучесть кадров. В организации наблюдается текучесть кадров. В дополнение к этому служащие слишком загружены и ограничены во времени для того, чтобы сосредоточиться на одной-единственной проблеме и ее решении. Участие в принятии любого решения оказывается нестабильным и ограниченным.

Организованная анархия свойственна организациям, для которых характерны частые изменения и коллегиальная небюрократическая обстановка. Ни одна из организаций не соответствует таким экстремально демократичным условиям все время, хотя современные обучающиеся организации и компании, созданные на основе Интернет, могут находиться в состоянии организованной анархии довольно долго. Многие организации время от времени могут сталкиваться с ситуациями, когда надо принимать решения в сложных и неопределенных условиях. Модель мусорного ящика полезна для понимания схемы принятия таких решений.

Какими особенностями обладает модель мусорного ящика?

Уникальной особенностью модели мусорного ящика является то, что процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением. На самом деле, идентификация проблемы и ее решение могут быть и не связаны друг с другом. В качестве решения может быть предложена какая-то идея и в тех случаях, когда нет никаких проблем. И наоборот, проблема может существовать, но не порождать никаких решений. Решения представляют собой результат независимых потоков событий, происходящих внутри организации. Имеются четыре вида потоков событий, имеющих отношение к процессу принятия решений в организациях.

1. Проблемы.

Проблемы — это моменты неудовлетворенности текущей деятельностью и выполнением работы. Они представляют собой разрыв между желательным характером выполнения работы и текущей деятельностью. Проблемы отделены от решений и альтернатив. Проблема может привести к принятию решения, а может и

не привести. И наоборот, решение может быть принято, а проблема останется нерешенной.

2. Потенциальные решения.

Решение-это чья-либо идея, предложенная к принятию. Подобного рода идеи составляют поток альтернативных решений, проходящий через организацию. Идеи могут быть привнесены в организацию как вновь появившимися там работниками, так и давними сотрудниками. Участники процесса могут просто увлечься определенными идеями и проталкивать их в качестве логических решений повсюду, независимо от существующих проблем. Привязанность к идее может послужить причиной того, что служащий начнет отыскивать проблему, к которой можно применить эту идею и, таким образом, ее подтвердить. Основным моментом, который следует принять здесь во внимание — это то, что решения существуют независимо от проблем.

3. Участники принятия решения.

Участники принятия решения — это служащие, которые пришли в организацию и проходят сквозь нее. Люди нанимаются на работу, меняют должности и увольняются. Участники значительно расходятся в своих идеях, восприятии проблем, опыте, оценках и образовании. Проблемы и решения, осознаваемые одним менеджером, будут отличаться от проблем и решений, осознаваемых другим.

4. Благоприятные возможности для выбора.

Благоприятные возможности для выбора — это, как правило, случаи, когда организация принимает решение. Они появляются тогда, когда подписываются контракты, увольняются люди или дается санкция на выпуск новой продукции. Кроме того, они возникают, когда наблюдается «нужный набор» участников, решений и проблем. Так, менеджер, которого вдруг посетила хорошая идея, может внезапно распознать проблему, к которой ее можно применить, и, таким образом, может предоставить организации благоприятную возможность для осуществления выбора. Когда проблемы и предложенные решения совпадают, это зачастую приводит к урегулированию проблемы.

Как выглядит схема модели мусорного ящика?

С учетом концепции четырех потоков общая схема принятия решений в организации приобретает случайный характер. Проблемы, предлагаемые решения, участники и выбранные решения — все это проходит через организацию. В определенном смысле, организация является большой корзиной для мусора, в которой все эти потоки смешиваются. Если проблема, решение и участник случайно соединяются в одной точке, то проблема может быть урегулирована; но если решение

не подходит данной проблеме, проблема может остаться нерешенной. Таким образом, наблюдая организацию в целом и рассматривая ее в крайней степени неопределенности, можно увидеть, что есть проблемы, которые не решаются, и есть решения, которые не срабатывают. Решения не поддаются упорядочиванию и не являются результатом пошаговой логической последовательности. Ситуация может быть настолько сложной, что решения, проблемы и результаты совершенно независимы друг от друга. Когда они сталкиваются, то какие-то проблемы решаются, но большинство так и остаются нерешенными.

Каковы последствия использования модели мусорного ящика?

Последствия использования модели мусорного ящика могут быть следующими: Решения могут быть предложены даже тогда, когда проблемы не существуют. Один из работников организации может попытаться продать свою идею остальным служащим организации. Примером может служить внедрение компьютеров во многие организации в 70-е годы. Компьютер был захватывающим решением, и эта идея проталкивалась как производителями компьютеров, так и системными аналитиками внутри организаций. Но тогдашние компьютеры отнюдь не решали всех проблем, на самом деле они нередко все только усложняли. Выбор может быть сделан без решения проблем. Такое альтернативное решение, как создание нового подразделения в организации, может быть сделано в связи с намерением решить проблему; но в условиях крайней неопределенности такой выбор может оказаться неправильным. Более того, многие альтернативы только кажутся реальными. Люди решают уволиться, бюджет организации урезается или выписываются новые страховые полисы. Эти альтернативные решения могут быть ориентированы на проблемы, но они не обязательно будут решать их.

Проблемы могут оставаться нерешенными. Участники принятия решения могут начать привыкать к определенным проблемам и оставить попытки решить их, или участники могут не знать, как решать проблемы, поскольку им неясна технология.

Некоторые проблемы решаются. Процесс принятия решения работает в совокупности. При компьютерном моделировании подхода мусорного ящика нередко решались важнейшие проблемы. Решения связываются с соответствующими проблемами и участниками — таким образом, делается удачный выбор. Разумеется, не все проблемы решаются, когда делается выбор, но организация движется в направлении снижения числа проблем.

2.6 Поддержка изменений

Перестройка в организации может быть эффективной, если пользуется поддержкой людей, которых затрагивает. Добиться поддержки людей подчас бывает очень сложно. Менеджеры компаний далеко не всегда бывают уверены в том, что смогут обеспечить необходимую поддержку планируемых изменений. Из-за ошибок

руководства даже существовавшая поддержка может превратиться в свою полную противоположность и заменится сопротивлением; в этой ситуации исправить положение бывает трудно.

Что нужно сделать, чтобы поддержать изменения?

Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления — пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен. Это помогает создать атмосферу, в которой люди чувствуют себя «владельцами» предложенных изменений: идея исходит не сверху и не от внешнего лица, а изнутри группы. Если дела идут плохо, группа не ищет виновника на стороне, а изучает причины и охотно помогает пересмотреть предложения.

Для того, чтобы заручиться поддержкой работников компании, менеджерам необходимо предпринимать некоторые действия и обратить внимание на следующие аспекты:

- Привлечение внимания к необходимости изменений
- Получение поддержки для конкретных предложений
- Формирование личностного состава участников процесса изменений
- Поддержка и создание неофициальной информационной сети
- Учет возражений против изменений

Какими методами можно привлекать внимание к необходимости изменений?

Несомненно, существует безграничное количество методов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Однако существуют два особо интересных и проверенных метода.

Наиболее эффективный способ возбуждения немедленного внимания — создание атмосферы беспокойства. В особых случаях состояние крайнего беспокойства, безусловно, эффективно — например, здание очень быстро очистят, если сообщить, что в него заложена бомба. Однако практика показывает, что длительное использование этого способа обычно приводит к тому, что люди в конечном итоге начинают игнорировать такие угрозы, особенно если предполагаемые события не происходят.

Несмотря на это, минимальная степень беспокойства эффективна как способ сделать людей более внимательными, который может действовать долго. Особенно успешная комбинация — использовать состояние беспокойства, чтобы привлечь внимание к конкретным нуждам, а потом продолжить выработку решений, отвечающих этим нуждам.

Второй метод — двухэтапный информационный процесс. Основная идея заключается в том, что изменения принимаются и эффективно осуществляются в результате эффекта стимулирования потока информации.

Данные исследований показывают, что люди, наиболее охотно экспериментирующие, приверженцы новшеств, обладают определенными характеристиками. Эти лица, которых называют «изоляты», часто имеют выраженную техническую направленность, много читают по своей конкретной теме, часто посещают встречи и конференции и путешествуют для ознакомления с новыми схемами. Они могут считаться в своей группе кем-то вроде «чудаков». Как ни странно, они редко непосредственно влияют на других членов своей группы. Тем не менее, за их деятельностью постоянно наблюдает второй тип лиц, которые обладают характеристиками, схожими с «изолятами», но обычно из-за широких интересов в других областях не имеющими достаточно свободного времени, чтобы экспериментировать и глубоко проверять новые методы. Этот тип, называемый «оценочный лидер», обладает значительным влиянием в группе и даже за ее пределами. Помимо того, что он обладает высокой технической квалификацией, он обычно занимает значительное социальное положение в обществе.

В обычном жизненном цикле принятия новых методов новая схема сначала изучается вместе с другими возможными вариантами «изолятом» и отбирается среди других альтернатив из-за своего технического превосходства. На следующей стадии «оценочный лидер» принимает новую идею, убедившись, что «изолят» хорошо во всем разобрался. Затем начинается «эпидемическая» фаза, когда последователи «оценочного лидера» также принимают новый подход. Таким образом, при перестройке обычно делается акцент на высокотехнических аспектах нового подхода, чтобы привлечь и убедить «изолятов» и «оценочных лидеров», которые при нормальных условиях должны помочь и оказать влияние на других членов группы.

Как можно получить поддержку для конкретных предложений?

Когда внимание аудитории разбужено, и возник интерес к изменениям в целом, должно появиться желание разработать конкретные предложения. Представляя информацию в поддержку выбора данного предложения, отдав ему предпочтение перед альтернативными схемами, часто бывает необходимо упомянуть некоторые отрицательные аспекты в дополнение к положительным.

Аналогично следует представить положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Этот метод многостороннего рассмотрения называют эффектом «прививки»; он ослабляет любые встречные предложения, которые могут возникнуть позднее. Опыт показал, что эффективно представить информацию для того, чтобы предложение «В» заменило предложение «А», можно по следующей схеме:

1. представить полный список всех положительных и отрицательных аспектов «В»;
2. упомянуть об очевидных и реальных недостатках «В»;
3. описать подробно все недостатки «А»;
4. указать главные положительные аспекты «А».

После представления положительных и отрицательных аспектов альтернативных предложений руководитель или менеджер должен сделать заключение, почему следует принять предложение «В», перечисляя ожидаемые выгоды, эффективность (т.е. его техническое и экономическое превосходство) и при возможности примеры успешного применения.

Зачем нужно формировать личностный состав участников процесса изменений?

Даже в благоприятной ситуации трудно контролировать собрание или толпу людей. Имея дело с отдельными лицами или небольшими группами, иногда можно использовать членов группы для поддержки процесса изменений. Уравновешенные, уверенные в себе люди, обладающие определенной долей самоуважения, по-видимому, могут влиять на тех, кто лишен этих характеристик. В свою очередь на людей с относительно высокой самооценкой сильнее действует информация оптимистического, а не пессимистического или негативного характера. Получить поддержку процесса изменений от таких людей менеджер может, привлекая их внимание к ожидаемым положительным результатам. Тогда они смогут поддержать предложения менеджера перед группой.

Почему нужно поддерживать неофициальную информационную сеть?

Информация об очень важных и актуальных вопросах больше и быстрее меняет отношения среди людей, когда «случайно услышана» или просочилась через неофициальные каналы, а не сообщается официально. Слухи, процветающие в отсутствие официальных сообщений, обычно ограничиваются неофициальными каналами, и противодействовать им часто можно, используя эти же каналы. Даже фундаментальная информация, например утверждающая, что будущее данной программы или подразделения очень неопределенно, сильнее влияет на отношения людей, если распространяется неофициально, а не в официальных сообщениях руководства. Иногда, чтобы наверняка передать сообщение, следует использовать как официальные, так и неофициальные каналы.

Как могут проявляться возражения против изменений?

Осуществляя изменения, важно уметь справляться с возражениями против них. В целом противников можно классифицировать как «обостряющих» и «уравнивающих». К «обостряющим» относятся люди, которые задают

специфические, детальные вопросы, касающиеся процесса перестройки. Это обычно искренние противники, которые хотят, чтобы их убедили, что предложение обосновано, и воспринимают логические доводы.

«Уравнивающие» обобщают и расширяют рассматриваемую проблему. Их обычно довольно трудно убедить, так как их часто больше интересует форма собственных возражений, а не содержание.

Возражения и сопротивление переменам могут проявляться в разнообразных формах. Жесты, выражение лица или упорные попытки избежать дискуссий по данному вопросу с руководителем или менеджером могут играть очень важную роль и говорить больше, чем слова.

Как справиться с возражениями против изменений?

Чтобы успешно осуществить изменения, менеджеру необходимо уметь справляться с возражениями. Если возражения высказываются в процессе устной дискуссии, то руководителю следует придерживаться следующих правил:

Прежде всего установите, кто присутствует на встрече и каковы их интересы.

Перечислите все моменты, которые необходимо решить, и согласуйте их с противоположной стороной.

Установите регламент дискуссии: требуется ли вынести решение немедленно, а если нет, то какой срок крайний?

Если решение требуется вынести немедленно, детально обсуждайте все моменты, давая участникам дискуссии достаточно времени для изучения всех аспектов и обеспечивая четкое понимание каждой детали.

Если дискуссия носит предварительный характер, то некоторых моментов можно коснуться чуть поверхностней, чтобы дать сторонам время рассмотреть или пересмотреть свой подход или позицию.

Подводите итог всех принятых решений или ключевых моментов, по которым обе стороны будут проводить отдельные совещания и встречи.

Если необходима дополнительная информация, то оговорите, кто, кому и в какой срок должен ее обеспечить.

Если необходимо провести дополнительную встречу, то сразу назначьте ее день и время.

В дальнейшем в ходе переговоров придерживайтесь той тактики, которая должна помочь добиться наилучших результатов в создавшейся ситуации.

2.7 Роль организационной культуры в осуществлении изменений

Идти в ногу с развитием окружающей среды и эффективно меняться самим легче, если возможность изменений занимает важное место в организационной культуре компании.

Какие характеристики создают условия для проведения изменений?

Следующие характеристики организационной культуры создают благоприятные условия для планируемых изменений.

Принятие необходимого темпа изменений

Изменения на основе творческой активности людей

Ориентирование изменений на приоритетные цели

Назначение высоких премий за рационализаторство и изменения

Важен ли темп изменений в компании для ее работников?

Компании с высоким уровнем технологии в области электроники и др. сейчас работают в атмосфере непрерывных перемен. Тем не менее, работающие там люди понимают, что это неизбежно.

Требуемый темп изменений во многих других организациях не так высок. Каждая организация должна определить оптимальный темп изменений в своей отрасли и попытаться сделать так, чтобы сотрудники приняли его как один из базисных показателей. При этом надо уравновесить развитие и стабильность, чтобы не допускать изменений ради них самих.

Почему нужно внимательно относиться к любым проявлениям творческой активности сотрудников?

Это требование ко всем уровням руководства и категориям служащих. Там, где применяется этот принцип, каждый член организации чувствует, что его предложения по изменениям приветствуются и серьезно рассматриваются. Выработка предложений и планирование изменений не являются исключительной прерогативой старших руководителей; существует схема сбора и изучения таких предложений от менеджеров, специалистов и рабочих, включающая схему предложений рабочих по операциям. Руководство должно реализовать полученные идеи.

Должно ли руководство реагировать на все предложения сотрудников?

Люди должны знать, чем озабочено руководство и в каком направлении лучше совершенствовать свою работу, чтобы не распылять ресурсы и помогать компании там, где это нужнее всего. Однако необходимо изучать каждую интересную идею, даже если она не входит в приоритетную область.

Должна ли существовать связь между изменениями и высоким вознаграждением?

Отдельные лица и коллективы должны знать, что выгодно положительно относиться к переменам и постоянно искать изменения, которые пойдут на пользу организации. Новаторство и творчество можно стимулировать финансовыми вознаграждениями, общественным признанием, продвижением по службе, более интересной работой, возможностями обучения и самосовершенствования и т.д. С другой стороны, люди должны иметь возможность убедиться, что консерватизм и сопротивление нововведениям и изменениям не оправдывают себя.

Отношения и коллективные нормы, образующие организационную культуру, вырабатываются несколько лет, а когда установились, меняются с трудом. Однако повлиять на них и в конечном итоге изменить их все же можно. Таким образом, если организационная культура — основное препятствие перестройке, не стимулирует ее в условиях непрерывно меняющейся окружающей среды, может быть, нужно сконцентрировать усилия руководства прежде всего на организационной культуре.

2.8 Типичные ошибки менеджеров, усиливающие сопротивление изменениям

При проведении перемен столкновение с сопротивлением для менеджеров неизбежно. Сопротивление переменам — это естественная реакция людей на изменения. Часто менеджеры забывают о преградах, которые существуют на индивидуальном и организационном уровнях, делая ошибки, которые лишь усиливают сопротивление и осложняют процесс изменений.

Наиболее типичными ошибками являются:

Чрезмерное внимание к затратам. Менеджеры могут считать, что затраты важнее всего, и могут оказаться не в состоянии осознать важность перемен, которые не ведут напрямую к изменению затрат, — например, изменений, направленных на повышение мотивации работников или удовлетворенности клиентов.

Неспособность осознать выгоду. Любые значительные перемены дадут как положительные, так и отрицательные реакции. Может понадобиться просвещать менеджеров и сотрудников, чтобы они осознавали больше позитивных, нежели негативных аспектов перемен. Кроме того, если в организации система

вознаграждения не поощряет стремление рисковать, процесс перемен может буксовать потому, что сотрудники посчитают риск слишком высоким.

Недостаток координации и кооперации. Разобщенность организации часто ведет к недостатку координации при осуществлении перемен. Кроме того, в случае с новой технологией старая и новая системы должны быть совместимы.

Стремление избегать неопределенности. На индивидуальном уровне многие сотрудники боятся неопределенности и неустойчивости, ассоциируемых с переменами. Нужна постоянная связь с руководством, чтобы все сотрудники знали, что происходит, и понимали, каким образом это влияет на их работу.

Страх потери. Менеджеры и сотрудники могут бояться потерять власть, статус и даже работу. В этих случаях осуществление перемен должно быть аккуратным и постепенным и все сотрудники должны быть вовлечены в него как можно больше.

Осуществление перемен должно быть спланировано так, чтобы избежать большей части организационных и индивидуальных преград.

Тема 3. Стратегии осуществления изменений

Данная глава дает представление об общих принципах стратегического менеджмента, о возможных стратегиях осуществления изменений, а также содержит советы по поводу выбора стратегии изменений.

Рассматриваются следующие вопросы:

- 1) Общие принципы стратегического менеджмента
- 2) Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента
- 3) Что такое стратегия изменений
- 4) Виды стратегий осуществления изменений
- 5) Как выбрать стратегию изменений
- 6) Что такое «обучающаяся организация»
- 7) Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегий

Всем организациям время от времени необходимо менять что-то в своих стратегиях и структурах. В прошлом, когда внешнее окружение было относительно стабильным, большинство организаций проводили незначительные, скорее количественные изменения, чтобы решить срочные проблемы или воспользоваться вновь открывшимися возможностями. Однако последние десять-пятнадцать лет компании всего мира оказались перед необходимостью радикальных перемен в стратегии, структуре и процессах управления, чтобы приспособиться к новым требованиям конкуренции. Глобальная конкуренция и быстрые технологические

перемены, скорее всего, приведут к еще более значительным структурно-стратегическим переменам в грядущем десятилетии.

Организации могут выбрать те изменения, которые им нужны, среди огромного многообразия перемен. Этот выбор сложен и требует большой ответственности высшего менеджмента. За ошибки организации платят слишком высокую цену. Выбрать и двигаться в правильном направлении значит успешно осуществить стратегию изменений.

3.1. Общие принципы стратегического менеджмента

Ансофф в 1962 г. ввел понятие стратегического менеджмента. Идея была представлена на конференции в Университете Вандербилта (Vanderbilt University) в качестве ответа на возрастающую сложность современного бизнеса.

В чем отличие стратегического планирования от стратегического менеджмента?

Стратегическое планирование ориентировано на взаимоотношения организации с внешним миром (например, продукты, рынки, окружающая среда) и направлено на разрешение проблем, основное внимание при этом сосредоточено на «жестких» (независимых и с трудом поддающихся влиянию) аспектах окружающей среды.

Стратегический менеджмент добавляет к внешним взаимоотношениям внутренние, включая такие элементы, как организация, стиль, корпоративная культура. В стратегический менеджмент помимо разрешения проблем добавлены функции внедрения и контроля. Стратегический менеджмент учитывает также социальные и политические аспекты функционирования компании.

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятие решений, но также и социальное развитие, внедрение и соответствие стратегии организационной структуре и корпоративной культуре. К 1980-м гг. стратегический менеджмент стал наиболее часто используемым термином и остается таковым и по сей день.

Как звучит определение менеджмента?

Менеджмент — это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп. Это искусство создания такой среды, в которой люди могут действовать как личности и, кроме того, кооперироваться для достижения целей группы. Это искусство разрушать преграды для такого стиля деятельности, это путь оптимизации эффективности труда и достижения целей.

Что лежит в основе принципов стратегического менеджмента?

Если стратегический менеджмент — это философия менеджмента, то она должна быть основана на определенных принципах. Они не представляют собой ничего чересчур сложного и часто накладываются на множество различных теорий менеджмента. На самом деле эти принципы задают конкретное направление в управлении организацией. Единственное, с чем они абсолютно несовместимы, — это плохой менеджмент (это не является обвинением в плохом менеджменте тех организаций, которые не занимаются формальным планированием). Принципы стратегического менеджмента достойны подробного рассмотрения, так как они жизненно важны для успешного введения процесса планирования в организацию. Принятие этих принципов означает, что планирование не будет просто пустым, бессмысленным занятием: это значит, что планы будут работать и, что тщательно подготовленный долгосрочный план не исчезнет бесследно, всеми забытый и неиспользуемый, в папках до следующего года.

Всегда ли планирование полезно компании?

В некоторых организациях планирование берет начало из уже существующих видов деятельности: функции маркетингового исследования или прогнозирования, функции бюджетного контроля или специальной команды, создаваемой для оценки основных капиталовложений. На самом деле все это — потенциально порочные подходы к стратегическому менеджменту, которые вводятся предумышленным решением высшего менеджмента о том, что именно это должно быть способом управления организацией. Если эти принципы дорастут до масштаба стратегического менеджмента, это может подвергнуть серьезному риску шансы организации на успех.

Существует исследовательская база данных, которая наводит на мысль, что планирование часто служит ответом компании на некий кризис: как на внутренний — например, на изменения в высшем руководстве, так и на внешний — например, на энергетический кризис. Очень, жаль, что это так, ведь если бы планирование было использовано заблаговременно, кризиса можно было бы избежать.

В чем заключаются основные принципы стратегического менеджмента?

Первый принцип можно сформулировать так: высший менеджмент должен искренне желать использовать принципы стратегического менеджмента и превращать это желание в позитивные действия. Это желание должно быть очевидно не только самим топ-менеджерам, команда менеджеров среднего уровня также должна поддерживать его. Высший менеджмент должен подчиняться тем же принципам планирования, что и вся остальная организация, ибо нет ничего опаснее для успеха процесса планирования, чем ощущение, что этот процесс — не более чем лекарство, прописанное исполнительным директором для подчиненных, но которое

он сам, тем не менее, никогда не принимает. Заинтересованность исполнительного директора в запланированном подходе должна быть столь же очевидна для организации, как и то, что это — именно та философия, которой должна следовать вся организация.

Не менее важна заинтересованность всех менеджеров в долгосрочных результатах. Состояние организации в будущем напрямую зависит от тех решений, которые принимаются сегодня. Организация, занимающаяся планированием, во главу угла ставит то, что менеджеры смотрят дальше, чем простираются некие краткосрочные результаты их решений. Это идет гораздо шире и глубже, чем просто написание планов. Этот процесс охватывает все уровни менеджмента, включая людей, которые обычно могут и не вовлекаться в подготовку формальных планов. Все менеджеры мотивируются к оценке логического результата своих решений, а не просто к принятию их исключительно согласно сложившимся на данный момент обстоятельствам.

Система планирования заставляет менеджеров согласиться с тем, что всегда существует выбор между различными возможными действиями и что этот выбор является частью их работы. Это приводит к рассмотрению разнообразных альтернатив и преднамеренному определению всех практических способов разрешения каждой конкретной проблемы. Искомые решения будут результатом осмысления, а не просто первым, что придет в голову. Отсюда вытекает второй принцип: все решения должны приниматься объективно после того, как были приняты во внимание все доступные данные. Это предполагает, что в процессе принятия решения будут использоваться соответствующие техники менеджмента. Это, в свою очередь, требует эффективной информационной системы менеджмента и постоянного потока информации из внешней среды, так, чтобы можно было принимать во внимание разумные альтернативы. Кроме того, необходим такой общий настрой при анализе, который при принятии решений прогоняет излишнюю эмоциональность. Необходимо также принимать во внимание так называемые «мягкие» факторы, такие, как соответствие предлагаемого образа действий культуре и структуре организации.

Третий принцип звучит так: если оценка проводится должным образом, результаты должны быть зафиксированы. Ожидаемый эффект от принятия решения должен измеряться количественно везде, где только это возможно, чтобы можно было создать простую модель, относительно которой измерять проделанную работу. Исходя из этого, в задачах менеджмента записывается все, что имеет смысл записать. Альтернативные варианты решений являются одной из причин постоянной записи проблем. Причина выбора определенного образа действия заключается в том, что сам факт записи фокусирует основные моменты в сознании и приводит к более ясному пониманию проблемы. Слишком часто организации принимают важные решения,

даже не определив четко, чего же они на самом деле хотят достичь. А если организация не знает своих целей, как она может знать, когда она их достигнет? Другой причиной необходимости письменной документации является следующее — с ее помощью гораздо легче удостовериться в том, что нормативы, заданные априори, были действительно достигнуты.

Четвертым принципом является планирование процесса коммуникации. Старшие менеджеры должны проводить соответствующие беседы, чтобы вовлечь в создание плана ответственных за его выполнение людей и чтобы получить одобрение того, чьей обязанностью является определение общих темпов развития организации. Отсюда следует, что если используется командный подход к менеджменту, то благоприятная для обсуждения проблем и выработки идей атмосфера будет создана естественным образом.

В процессе планирования следует поощрять рост идей из различных областей организации и применение открытых подходов, которые необходимы для стимулирования этого результата. Из любого закоулка компании могут появиться хорошие возможности с большим потенциалом, и они являются той «диетой», которая необходима для дальнейшего полноценного существования «тела» организации.

Пятый принцип можно сформулировать следующим образом: распространение подходов планирования в рамках компании должно быть всеобъемлющим. Нельзя сказать, что эта техника менеджмента охватывает всех, кроме некоего Билла Смита, или кроме отдела управления персоналом, или производственного отдела, или любой другой части организации. Философия планирования должна пронизывать всю организацию, и каждый в организации должен быть знаком с описанными аспектами этого подхода. Но это и означает также, что необходимо обеспечить каждого необходимым объемом информации, чтобы сделать возможным планирование. Это не значит, что в офисе от подчиненных теперь не должно быть никаких секретов, но нельзя скрывать необходимую информацию, например, отдел управления персоналом должен быть в курсе основных направлений развития организации. Здесь мы опять имеем дело с принципом коммуникации.

Задача планирования развития компании всецело лежит на плечах исполнительного директора, так же как частью работы всех линейных менеджеров является задача планирования подотчетных им операций. Эту ответственность нельзя делегировать.

3.2. Альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента

Существует несколько методов проведения запланированных перемен. Управление переменами связано с важными этическими проблемами, которые невозможно игнорировать. Несомненно, во многих случаях процесс перемен происходит за счет краткосрочных потерь для некоторых в обмен на долгосрочные выгоды для многих.

Какие альтернативные подходы к изменениям в области менеджмента существуют?

В обширном обзоре литературы выявлено несколько методов, которыми могут воспользоваться менеджеры для управления плановыми переменами. Названия этих методов во многих источниках литературы различны, но в их основе лежит одни и те же принципы. Можно выделить три основных подхода:

- 1) применение власти
- 2) переподготовка специалистов
- 3) применение разумных расчетов

Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов. Промежуточное положение между этими двумя крайними мерами занимает метод, основанный на переподготовке специалистов.

В чем заключается подход «применение власти»?

Применение власти с целью осуществления преобразований подразумевает использование принуждения. В организациях менеджеры, как правило, рассматриваются как специалисты, имеющие доступ к власти и способные ее использовать, чтобы принудить тех, кто не имеет власти, перестраиваться в нужном для них направлении. Менеджеры могут применить власть, используя поощрения и наказания. Они могут определять условия найма на работу и продвижения по службе. Следовательно, имея доступ к основам власти, менеджеры имеют и существенное влияние в организации.

Использование власти как проявление авторитарного лидерства в целом не пользуется уважением в современных организациях. В прошлом авторитарное управление послужило причиной подъема профсоюзного движения, сформировавшегося в противовес произвольному использованию управленческой власти. За исключением кризисных ситуаций, когда само существование организации находится под угрозой, применение власти не является тем методом, который нужен для осуществления преобразований.

Что лежит в основе подхода «применение разумных расчетов»?

Применение разумных расчетов основано на распространении информации до предполагаемого преобразования. В основе лежит предположение, что как только разум будет преобладать, участники преобразований сделают рациональный выбор. Метод, основанный на разуме, взывает к здравомыслию тех, кто разделяет утопические взгляды на существование дел внутри организации. Однако реальное положение организаций требует признания наличия индивидуальных мотивов и потребностей, групповых норм и санкций и того, что организация — это одновременно и социальная, и рабочая единица. Все это означает, что одного разума недостаточно для осуществления преобразований.

В чем заключается подход «переподготовка специалистов»?

Данный метод представляет собой некий компромисс между двумя вышеописанными методами. Компромисс подразумевает определенный комплекс мероприятий, исключающих возможность как власти, так и разума осуществить желаемые преобразования. Организация осуществляет переподготовку специалистов для улучшения своего функционирования.

3.3. Что такое стратегия изменений

Что можно сказать об осуществлении изменений как о процессе?

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Когда мы говорим о процессе осуществления изменений, мы должны помнить, что:

- это прежде всего длительный процесс, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен;
- важной частью этого процесса является выбор из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;
- этот процесс можно рассматривать только как системный процесс, который затрагивает всю организацию;
- необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью;
- процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, — это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а по сути стратегия осуществления изменений.

От чего зависит подход к осуществлению изменений?

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов:

- темп осуществления изменения;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних структур, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Что такое стратегия изменений?

Под стратегией изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию), без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

В чем заключается цель разработки и реализации стратегии изменений?

Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха.

Что является основным принципом стратегии осуществления изменений?

Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен. Принцип вовлеченности означает, что все люди, на которых отразится изменение, будут всецело вовлечены в идентификацию потребности или проблемы и в выработку решения. Степень вовлеченности сотрудников может быть разной и колеблется в

промежутке от низкой до высокой. Конечно же, есть такие изменения, которые носят незначительный характер, их без возражений примет и поддержит подавляющее большинство, например, переименование и смена логотипа компании, — это мероприятие может проходить и без вовлечения всех сотрудников. Считается, что чем выше вовлеченность, тем эффективнее будет реализовываться стратегия изменений.

Регулировать степень вовлеченности сотрудников могут менеджеры компании, отвечающие за процесс проведения изменений, или же руководство и управленцы компании. Чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников, осуществляются различные действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности.

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр используется в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии этих изменений.

3.4 Виды стратегий осуществления изменений

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений.

Какие виды стратегий существуют?

- ✓ Директивная
- ✓ Основанная на переговорах
- ✓ Нормативная
- ✓ Аналитическая
- ✓ Ориентированная на действия

Что такое директивная стратегия?

При применении директивной стратегии менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых

лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стене», а у ее руководителей сильно ограничены возможности для маневра и альтернативы выбора способа действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, более качественной и доступной по цене) или снижение продаж из-за неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни вызывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Каких правил не надо придерживаться?

Профессора Гарвардской школы бизнеса предлагают шуточные правила для менеджера, который применяет директивную стратегию. Но шуточный тон не скрывает серьезность проблемы. К сожалению (естественно, для организаций), существует очень много менеджеров, которые считают директивную стратегию единственно возможной и применяют ее даже в случае необходимости проведения рутинных изменений.

Правила действий для пресечения новаторства

- Рассматривайте любую новую идею снизу с подозрением - потому что Она новая и потому что это взгляд снизу.
- Вы должны настоять на том, чтобы люди, которые нуждаются в Вашей поддержке для осуществления своих идей, сначала прошли несколько других уровней менеджеров, чтобы собрать с них подписи.
- Рекомендуйте сотрудникам отделов или отдельным служащим покритиковать предложения друг друга. Это избавит Вас от необходимости самому принимать решение, Вы просто выберете того, кто выжил в результате данной критики.
- Открыто выступайте с критикой и не особенно торопитесь с похвалой. Это заставит людей ходить на цыпочках. Пусть они знают, что Вы можете в любой момент уволить их.

- Рассматривайте факт выявления проблем как неудачу, чтобы отбить у людей охоту ставить Вас в известность, что у них что-то не в порядке.
- Тщательно контролируйте все. Убедитесь, что сотрудники считают все, что только можно посчитать.
- Принимайте решение о реорганизации или изменении направления в политике втайне и информируйте об этом сотрудников тоже втайне. Это также заставит их ходить на цыпочках.
- Проверьте, чтобы запросы на получение информации были всегда оправданы, и чтобы информация не доставалась менеджерам очень легко. Вы же не хотите, чтобы она попала в чужие руки.
- Пусть менеджеры низшего звена под флагом делегирования полномочий и участия в принятии решений несут ответственность за понижение, увольнение и перевод сотрудников на другие должности. А также за выполнение других угрожающих решений, которые Вы приняли. И заставьте их делать это очень быстро!
- И основное: никогда не забывайте, что Вы — самый главный и знаете все важное о деле.

В каких случаях надо применять директивную стратегию?

Из всего вышесказанного следует, что директивные стратегии можно применять только тогда, когда другие не подходят. Чтобы быть эффективным, менеджер, выбрав эту стратегию, должен осознать необходимость быстрого осуществления изменений за короткий срок как принципиальное или даже неизбежное условие работы. Для осуществления этих изменений он должен обладать значительными полномочиями, силой и стойкостью.

В чем заключается стратегия, основанная на переговорах?

Применяя стратегию, основанную на переговорах, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки.

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени — в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

Однако те, кого касается осуществляемое изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, чувствуют понимание. Изменение

характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

В чем состоит нормативная стратегия?

При использовании нормативной стратегии делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. Именно поэтому такую стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие постоянно стремились к выполнению этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию, участвуя в разработках проектов по повышению качества, в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. Могут подключаться и внешние консультанты, которые являются экспертами в вопросах поведения и психологии группы. Понятно, что этот подход требует большего количества времени, чем директивные стратегии. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, все еще остается открытым.

В чем заключаются особенности использования аналитических стратегий?

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой (например, изменение системы распределения, создание нового цеха). Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом проблемы сотрудников особо не учитываются.

Чем отличаются стратегии, ориентированные на действия от аналитических стратегий?

Стратегии, ориентированные на действия, отличаются от аналитических в двух аспектах: во-первых, проблема не так четко определена, во-вторых, часто менеджер не оказывает существенного влияния на сотрудников, вовлеченных в планирование изменения. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

3.5 Как выбрать стратегию изменений

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры при выборе того или иного подхода явно или неявно ориентируются на скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым характеристикам ситуации.

Что нужно учитывать при выборе стратегии?

При определенных условиях каждая стратегия имеет определенные преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера. Такими факторами являются:

- Необходимое время для осуществления изменений;
- Степень и вид ожидаемого сопротивления;
- Сила (полномочия) инициатора изменений;
- Объем требуемой информации;
- Факторы риска

Основанием для построения такого списка, который называется «стратегическим континуумом», является скорость изменений.

Как происходит выбор стратегии изменений?

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения, помимо специалистов, других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем больше наблюдается тенденция к принуждению и меньше — стремление использовать другие подходы (стратегии), и наоборот.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, изменения, которые не были четко спланированы и, тем не менее, осуществлялись быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за появления непредвиденных обстоятельств. Изменения, которые связаны с привлечением большого количества людей и осуществляются при этом очень быстро, обычно либо терпят неудачу, либо не обеспечивают соответствующего участия других.

Какими факторами определяется положение стратегии изменения в стратегическом континууме?

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от четырех факторов:

1. Степень и вид ожидаемого сопротивления. При условии равенства других факторов, чем больше сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы его снижения.

2. Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его власти, полномочий. Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру — инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он может перемещаться влево.

3. Наличие соответствующей информации для планирования и осуществления изменения. Чем сильнее инициаторы изменения предчувствуют, что им понадобятся информация и обязательства со стороны других сотрудников для планирования и осуществления изменения, тем в большей степени они должны перемещаться вправо. Получение полезной информации и обязательств от других требует времени.

4. Фактор риска. Чем больше реальная вероятность риска для выживания конкретной организации (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше следует перемещаться влево.

Что является самой распространенной ошибкой менеджеров при выборе стратегии?

Организационные изменения, которые игнорируют эти факторы, неизбежно обречены на провал. Распространенной ошибкой менеджеров является то, что они движутся слишком быстро и привлекают слишком мало людей, несмотря на то, что

сами не располагают достаточной информацией, действительно необходимой для планирования изменений.

Какое положение стратегии на «континууме» является наиболее оптимальным?

Поскольку данные факторы оставляют менеджеру определенный выбор положения на «континууме», вероятно, оптимальным является выбор точки как можно ближе к правому краю. Это определяется как экономическими, так и социальными соображениями. Навязывание изменений людям может иметь слишком много отрицательных побочных эффектов, как кратковременных, так и длительных. Осуществление изменений с использованием стратегии из правой части «континуума» часто бывает очень полезным для развития организации и ее сотрудников.

Безусловно, чрезвычайно важны для анализа выбора стратегии и личные навыки. Однако даже блестящие личные навыки и способности не смогут компенсировать плохой выбор стратегии и тактики. В деловом мире, который продолжает становиться все более динамичным, последствия плохого выбора могут оказаться чрезвычайно плачевными.

3.6 Что такое «обучающаяся организация»

Термин «обучающаяся организация» широко используется в теории и практике менеджмента. По ряду причин он представляет особый интерес. Во-первых, потому, что развитие и применение этого понятия происходит в ответ на проблему непрерывного изменения и потребности в эффективном управлении изменением. Во-вторых, потому, что в нем представлен объемный арсенал как целей, так и средств организационного развития.

Как возникло понятие «обучающаяся организация»?

Понятие обучающейся организации нелегко определить или описать. Это объясняется тем, что оно по-прежнему остается сравнительно новой идеей и, будучи таковой, оспаривается конкурирующими формулировками и непрекращающимися дебатами. Чтобы определить смысл этого понятия, полезно начать с установления его теоретических корней и факторов, оказавших на него влияние.

Есть основания выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки обучающейся организации. Одним из особенно важных представляется взгляд на организации как на открытые системы, а также факторы, связанные с социотехническим анализом. Они подчеркивают значение, которое

придается фокусированию на людях в организациях, а также необходимости системного мышления. Вторым ключевым фактором была теория, касающаяся «двойной петли», разработанная Бейтсоном. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и обучением, которое ставит под вопрос, подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (обучение по типу двойной петли). Этот комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению. Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих связи между управлением людскими ресурсами, стратегическим управлением и успехом организации. Этим предполагается, что развитие и использование основных умений через индивидуальное и организационное обучение являются ключевыми факторами в достижении конкурентного преимущества.

Как формулируется определение «обучающейся организации»?

Рассмотренные выше факторы полезно вспомнить при изучении и анализе определений обучающейся организации. Определение, которое часто цитируется и, наверное, известно лучше других, возникло как результат исследования обучающейся компании. Это определение формулируется следующим образом:

Обучающейся является компания, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе непрерывной трансформации.

В этом определении используется слово «компания». Однако здесь не имеется в виду только организации, извлекающие прибыль, и не исключаются общественные и благотворительные организации. Употребление понятия «компания» вместо «организация» призвано подчеркнуть коллективизм и единство как желательные признаки работающих организаций. Другими словами, оно отражает взгляд на организации как часть социальных систем, которые ориентированы на удовлетворение общих интересов через совместные усилия.

Очевидно и то, что в этом определении сделан акцент на индивидуальном обучении как признаке обучающейся организации. Менее явным является тот факт, что это непрерывный процесс, а не серии не связанных между собой или не относящихся друг к другу событий. Последний взгляд на обучение может ассоциироваться скорее с традиционными подходами к тренингу и развитию в работающих организациях. Ссылка на непрерывную трансформацию, возможно, отражает обучение по типу двойной петли. В данном случае подразумевается организация, которая не становится заложницей одной-единственной структуры связей, или парадигмы, и которая способна адаптировать и изменять свои установки, ценности и взгляды, лежащие в основе ее структур, культуры и операций. Поэтому способность управлять фундаментальными изменениями является ключевым

признаком обучающейся организации. Фактором, который не упоминается и, следовательно, не рассматривается в определении, является стратегический успех.

Но есть и второе часто используемое определение. Обучающейся называется организация, где:

Люди постоянно расширяют свою способность достигать результатов, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие модели мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе.

В чем сходство и отличие этих двух определений?

Между этими определениями есть некоторое сходство. Оба фокусируются на непрерывном индивидуальном обучении, хотя второе определение прямо ссылается на обучение обучению. Оба определения допускают возможность и объявляют желательность достижения коллективных целей через сотрудничество, хотя опять-таки второе дает нам понять об этом более открыто. Последнее определение более прямо, хотя все еще ссылается на стратегический успех, упоминая «результаты» и «устремления». Главным различием является введение понятия «модели мышления».

Приведенные выше определения показывают, чем могла бы оказаться обучающаяся организация на практике. Они подсказывают некоторые возможные признаки. При этом они задают цель, к которой нужно стремиться, чтобы стать обучающейся организацией, и эталон, по которому можно оценивать текущую организационную деятельность. Однако они носят чрезвычайно обобщенный характер, и применение одних только определений на практике может оказаться очень затруднительным.

Каковы основные признаки обучающейся организации?

Существуют четыре основных признака обучающейся организации.

Первым признаком является обязательное наличие в организации сотрудников, которые обязаны и способны управлять своим собственным развитием. Вряд ли можно отнести это ко всем членам организации. Но столь же нелегко определить, сколько (или какой процент) членов организации должны обнаруживать подобные качества. Достаточно сказать, что эта особенность должна присутствовать.

Вторым признаком является существование приемов и методов, которые побуждают и подкрепляют взаимное обучение. Это относится к стимулированию и созданию условий для обучения групп и команд.

Однако для построения обучающейся организации мало индивидуального и группового, или командного, обучения. Кроме этого необходимы методы и приемы, которые способствуют более широкому распространению обучения в организации. Это и есть третий признак.

Ни один из этих признаков не будет ни возможным, ни достаточным без соответствующей организационной культуры. Это приводит к последнему общему признаку: культурному и управленческому стилю, которому свойственны экспериментирование, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней. Организация, которая порождает зависимость, контроль и конформизм, не будет укладываться в концепцию обучающейся организации. Поэтому последний признак — соответствующая организационная культура — является, может быть, самым важным.

Какова роль директора в обучающейся организации?

Очень большое значение в «обучающейся организации» имеет развитие менеджеров высшего звена на директорском уровне. Директор «обучающейся организации» — это «деловой мозг», чья роль изначально сводится к определению направления для развития организации. В эту роль входит развитие соответствующих структур и процессов, которые поддерживают описанные выше культуру и стиль. Для директоров здесь главное — «политика невмешательства» в конкретные операции и сосредоточение внимания на отдаленной перспективе и выживании организации в ее изменчивой и подвижной оперативной среде.

Что является основной обучающейся единицей «обучающейся организации»?

Ученые утверждают, что в современных организациях именно команды, а не индивиды, являются основной обучающейся единицей. Это связано с развившейся ролью команд как ключевых органов принятия решений. При описании обучения команд проводится важное разграничение между «дискуссией» и «диалогом». Это разграничение можно в некотором смысле уподобить обучению по типу одиночной и двойной петли, так как дискуссия связана с конкретными решениями отдельных проблем, а диалог — с изучением текущих положений и парадигм. Диалог также требует от всех членов команды подходов типа «выигрыш-выигрыш» и духа коллегиальности.

Какова наиболее характерная особенность существования «обучающейся организации»?

Важнейшей особенностью обучающейся организации является способность формулировать альтернативные взгляды и характеристики своего бизнеса и мира, в

котором они действуют. Можно сказать, что концепция обучающейся организации представляет собой конечную цель организационного развития. Цель обучающихся организаций заключается в поддержке управления организационным изменением посредством использования различных форм обучения.

Основные понятия, которые характеризуют обучающуюся организацию, фокусируются на трех уровнях: организационном, командном и индивидуальном.

3.7. Типичные ошибки менеджеров в процессе внедрения стратегий

Вопрос: Процесс внедрения потребовал больше времени, чем ожидалось.

Ошибка: Такое может происходить по ряду причин, начиная от неспособности организации идентифицировать все ключевые действия и заканчивая неспособностью качественно мотивировать ответственных за внедрение менеджеров.

Вопрос: «Выбор стратегии — всегда сложная задача, для любой организации. У меня всегда возникают большие проблемы при выборе стратегии, но с еще большими трудностями я сталкиваюсь в самом процессе. Меня просто застают врасплох некоторые вопросы, о которых я даже не подозревал в самом начале. Следование новой стратегии изменений не принесло желаемых результатов»

Ошибка: Значительная часть проблем была идентифицирована только в процессе внедрения. Скорее всего, это связано с проблемами анализа. Это может быть также связано с осознанием того, что мы не способны всегда предвидеть абсолютно все. Это может быть связано и с вопросом участия в процессе, когда широкое вовлечение может выявить те проблемы и действия, которые иначе остались бы незамеченными.

Вопрос: Казалось бы, я все продумал заранее, но в процессе внедрения обнаружилось отсутствие координации...

Ошибка: Скорее всего, это — ошибка менеджмента.

Вопрос: «Я знаю, что в моей компании требуется провести перемены. Выработку стратегии я доверил сформированной мной группе сотрудников. В компании сейчас много текущей работы и я не могу отвлекать управленцев на решение таких вопросов. Выделить много людей для решения долгосрочных задач я также не могу себе позволить. Пока меня не удовлетворяют результаты работы по внедрению и выработке стратегии изменений»

Ошибка: Менеджмент не был сосредоточен на внедрении и занимался совсем другой деятельностью и другими проблемами. Этого можно было бы избежать, если бы приоритеты изначально были правильно расставлены. Вероятна также возможность того, что менеджмент просто не участвовал в разработке плана, и

поэтому не проявляет желания способствовать его реализации, что представляет собой уже поведенческую проблему.

Возможно также, что способности менеджеров, вовлеченных в процесс внедрения, были неадекватны этому процессу. Это может быть проблема найма или обучения персонала. Те, кто составляет планы, не должны основываться на допущении, что каждый достаточно компетентен, чтобы выполнить все необходимые действия или чтобы выполнять работу разного типа.

Кроме того, не исключено, что обучение или инструктаж были произведены на более низком уровне иерархии и не соответствовали новым задачам. Легко допустить, что работники смогут работать на новом заводе безо всякой помощи со стороны менеджмента, что служащие с легкостью перейдут на новые методики или что продавцы изменят свои приоритеты. Такие допущения могут оказаться разрушительными для организации.

На план могли повлиять некие события внешней среды. Это может быть следствием либо ошибки при попытках учесть влияние окружающего мира, либо того факта, что непредвиденные изменения всегда будут иметь место.

Сбои могли произойти, если менеджеры подразделений не взяли на себя в должной мере роль лидера. Это опять-таки поведенческая проблема, которая может быть обусловлена невниманием или просто плохим менеджментом.

Не исключено, что не были адекватно определены ключевые задачи и действия по внедрению. Исключительно важно разбить всю стратегию на более мелкие задачи, которые необходимо выполнить для внедрения этой стратегии.

И, наконец, возможно, что информационные системы оказались неспособны отразить реальную ситуацию. Очевидно, что весьма трудно управлять процессом, если ты не знаешь, было ли вообще произведено то или иное действие.

Не отчаивайтесь и помните, что Вы не одиноки в своих проблемах. Возникающие сбои не должны приводить к отказу от первоначальных замыслов. Каплан (Kaplan, 1995) обнаружил, что во многих организациях наблюдается «...фундаментальное несовпадение между разработкой и формулированием стратегии и претворением этой стратегии в полезные действия». Он выявил четыре основных препятствия для эффективного внедрения стратегии.

Видение, которое невозможно превратить в действия, так как оно не выражено в практических терминах.

Стратегия не связана с индивидуальными целями и целями подразделений (стимулы связаны с годовыми финансовыми результатами, а не с долгосрочными

стратегическими целями: только перед 21% исполнительных менеджеров и 6% менеджеров среднего уровня стояли цели, которые были реально связаны со стратегией).

Распределение ресурсов базировалось на краткосрочном бюджете, а не на стратегии (только в одной трети всех организаций составление бюджета было связано со стратегией организации).

Контроль направлен на краткосрочные цели, и очень редко — на развитие в долгосрочной перспективе.

Тема 4. Управление процессом изменений

Данная глава будет особенно полезна.. Изучив ее, Вы не только познакомитесь с основными принципами управления процессом изменений, но и узнаете, как и зачем осуществлять мониторинг и контроль процесса изменений.

Рассматриваются следующие вопросы:

- 1) Основные принципы управления процессом изменений
- 2) Структура системы для управления изменениями
- 3) Использование модели «переходного периода»
- 4) Использование модели «постепенного наращивания»
- 5) Модель «EASIER»
- 6) Мониторинг и контроль процесса изменений
- 7) Типичные ошибки менеджеров

Рассмотрев наиболее часто применяемые основные подходы к организационным перестройкам, перейдем к управлению соответствующим процессом. Может, это и очевидно для большинства менеджеров, но для начала следует подчеркнуть, что изменениями необходимо руководить, причем это — основная функция управления в любой организации.

Потому что снова и снова менеджеры повторяют одну и ту же ошибку: могут предприниматься особые организационные и административные меры для подготовки и осуществления перестройки, однако высшее руководство, поглощенное каждодневными делами и политикой, не может обеспечить управление в процессе перемен. Здесь необходим лидер, и вполне естественно, что эту роль должны выполнять руководители, которые в первую очередь отвечают за деятельность организации.

4.1. Основные принципы управления процессом изменений

Любое изменение — это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений — это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Каковы основные принципы управления процессом изменений?

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос прежде всего заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над схожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

4.2. Структура системы для управления изменениями

В организационной практике для планирования и осуществления преобразований применялось много разных особых систем. Они могут носить временный характер и прекращать свое существование после завершения нужных действий или составлять ядро будущей регулярной структуры.

Есть ли необходимость создавать специальные структуры для проведения изменений?

За управление перестройкой организации или подразделения отвечает, прежде всего, руководитель этой организации или подразделения; он может решить лично взять на себя руководство определенными мероприятиями по осуществлению перемен. Во многих случаях организационная структура не меняется, не создается никаких специальных подразделений, и руководитель и его сотрудники определяют и реализуют предложения по изменениям, одновременно выполняя другие свои обязанности. Это неплохой подход, при условии, что он работает. При этом подчеркивается, что перестройка важна для управленческой иерархии и не будет рассматриваться как «побочное задание», выполняемое группой рядовых специалистов.

Почему приходится пересматривать организационную структуру, чтобы провести изменения в компании?

На практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин:

обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки;

в существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими;

в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;

изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Какие системы можно создать для проведения перестройки в организации?

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- Специальные проекты и задания
- Целевые и рабочие группы
- Эксперимент
- Показательные проекты
- Новые организационные подразделения
- Новые формы организации труда

Что такое «специальные проекты и задания» как форма системы проведения изменений?

Специальные проекты и задания являются очень популярной формой проведения изменений. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера. Ему могут выделить для этого какие-либо дополнительные ресурсы, но в основном он должен пользоваться тем, что уже есть в существующей структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия решений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель проекта или координатор должен, конечно, обратиться к генеральному управляющему, который его назначил. Это фактически переходная система между обычной и особой структурой.

В каких случаях для проведения изменений используют форму целевых и рабочих групп?

В качестве временных структур часто используют целевые и рабочие группы. Их применяют либо на одном этапе процесса (например, чтобы установить

необходимость в изменениях и разработать альтернативы), либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации.

Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой, находящейся в центре перемен, иметь время для участия в работе группы. Целевые группы часто терпят неудачу из-за того, что составлены из чрезвычайно занятых людей, которые отдают приоритет текущим делам перед планированием будущих изменений.

Срок действия группы также должен быть определенным. Можно использовать «закатный календарь», т.е. определить момент времени, когда она прекратит существование, если руководство не решит продлить его. Это позволяет избежать медленного распада группы, когда все больше и больше членов не приходят на собрания.

В группе может быть один член, который назначает собрания и подготавливает их. Это не руководитель группы, он лишь запускает ее работу. Группа может решить, что им не нужен постоянный руководитель, а функция, о которой мы говорим, может переходить от одного члена к другому.

Насколько возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы. Он должен быть непосредственно связан с проблемой и измерим.

Как можно использовать эксперимент как форму проведения изменений?

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет эксперимент, например, в одном или двух организационных подразделениях и в ограниченный период времени, скажем, несколько месяцев. Для примера: гибкие часы работы или новую систему премий можно сначала опробовать в отдельных отделах и цехах.

Истинный эксперимент включает контроль до и после испытаний. Используются два (или более) подразделения или группы с аналогичными или очень схожими характеристиками (чего может быть очень сложно достичь и доказать научно).

Собираются данные по обеим, затем в одной осуществляются изменения (экспериментальная группа), в то время как в другой все остается, как было (контрольная группа). После этого проводят дальнейшие наблюдения или сбор данных. Данные, собранные до и после изменений в обеих группах, сопоставляют.

Для чего используют показательные проекты?

Показательные проекты используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, эффективна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и, как правило, требующая крупных

финансовых затрат, или, прежде чем вводить ее в большем масштабе, необходима корректировка. Соответствующим образом подготовленный и контролируемый показательный проект обычно позволяет получить большой опыт и, таким образом, свести к минимуму риск, связанный с введением новой важной схемы.

При оценке показательных проектов нередко определенные ошибки. Чтобы продемонстрировать, что предлагаемые перемены оправданы и возможны, руководство обычно уделяет показательному проекту особое внимание (например, привлекают к нему лучших сотрудников или усиливают руководство и контроль). Таким образом, он выполняется не при обычных, а при исключительно благоприятных условиях. Кроме того, допускается, что эти условия можно воспроизвести в большем масштабе. Часто это невозможно по ряду причин. Таким образом, при оценке показательного проекта следует беспристрастно рассмотреть условия, в которых он выполнялся.

В каких случаях создаются новые организационные подразделения?

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения.

В чем сущность новых форм организации труда?

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или рядовой специалист может действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры. Этот подход подчеркивает большую важность групповой работы в сравнении с индивидуальной и накладывает большую ответственность на группу, уменьшая необходимость в традиционном активном надзоре.

4.3. Использование модели «переходного периода»

При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках этой модели (модели «прорыва») перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

Как выглядит модель переходного периода?

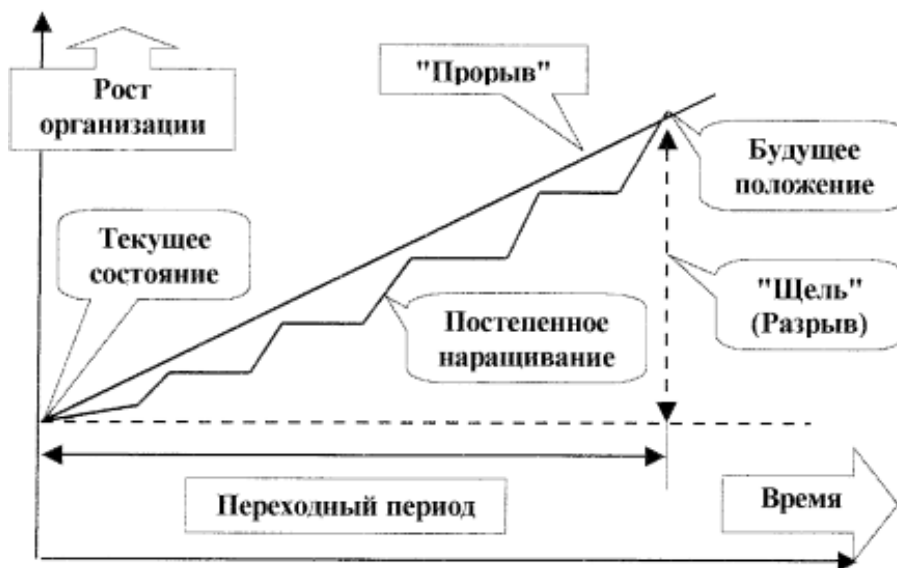


Рис. 4.1. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Ключевой элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Для чего необходимо делать анализ настоящего положения?

Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач. Конкретные акции сегодня позволят организации выявить любое внутреннее сопротивление или, наоборот, готовность к переменам. При оценке реального состояния можно использовать различные подходы и методики. Важно только, чтобы эти подходы и методики действительно были направлены на решение задачи оценки организации и ее способности выполнять целевые функции, а не ограничивались подменой процедур оценки организации в целом процедурами описания отдельных ее компонент, т.е. ориентировались бы на использование «инновационных» методологических подходов в противовес традиционным.

Что подразумевается под будущим положением?

Это то, к чему организация или система должна придти. При этом руководство и менеджеры уже сейчас знают, в каком направлении следует двигаться. По сути, использование модели переходного периода (или прорыва) означает, что должна быть

подготовлена почва для будущего положения, и должны быть разработаны детальные план и программа для проведения перемен.

Какое сопротивление может появляться в процессе перемен?

Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: систематическая (возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей) и поведенческая (проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены).

Каким образом можно преодолеть это сопротивление?

Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности «агентов перемен» — руководителей организаций, иницирующих и управляющих новыми проектами, программами и инициативами. Однако гораздо более трудная задача стоит перед теми из руководителей процесса перемен, которые встречают открытые, скрытые или полуоткрытые формы поведенческого сопротивления. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых «заинтересованных сторон» или стейкхолдеров (stakeholders) — отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

В каких ситуациях модель переходного периода может быть наиболее эффективна?

Можно отметить, что модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

4.4. Использование модели «постепенного наращивания»

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, то он может воспользоваться моделью постепенного наращивания. Эта модель управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе.

В чем заключается модель «постепенного наращивания»?

В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели постепенного наращивания. При использовании этой модели или подхода организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Как выглядит модель «постепенного наращивания»?

Чтобы понять, как выглядит эта модель, надо обратиться к предыдущему разделу (4.3) и взглянуть на рисунок «модели перемен». «Постепенное наращивание» изображено ломанной кривой. Началом кривой, также как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается резкое, но незначительное изменение — шаг (каждый залом кривой). На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага), осуществляется следующее изменение (шаг). Таким образом, пошаговое изменение будет проходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям (последний залом кривой) и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации. В итоге ломанная кривая достигнет той же точки (будущее положение), что и прямая кривая, изображающая модель переходного периода.

Каковы основные преимущества модели «постепенного наращивания»?

Модель «постепенного наращивания» позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа.

При использовании данной модели руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений сопротивление и сопротивление со стороны сотрудников.

В случае высокой неопределенности ситуации модель позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько

шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды.

Позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.

Модель дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

В каких случаях возможно отсутствие четкого видения будущего?

Как правило, отсутствие четкого видения будущего положения возможно в двух случаях

Во-первых, когда организация или система является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.

Во-вторых, когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

Однако, до наступления «момента истины» организация постоянно находится в состоянии переходного периода: постоянными остаются только изменения. Это не означает, конечно, что не нужна стратегия ведения перемен, но означает то, что стратегии должны быть гибкими, позволяя руководителям и менеджерам выбрать наиболее приемлемый подход. Стратегии должны содержать вариации и альтернативные сценарии и включать в себя план действий в непредвиденных обстоятельствах по ожидаемым случайностям.

4.5. Модель «EASIER»

Модель «EASIER» — модель управления изменениями. EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning — создание видения

Activating — активация

Supporting — поддержка

Implementing — внедрение

Ensuring -обеспечение

Recognizing — одобрение, признание

Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.

Что включает в себя модель EASIER?

Данная модель состоит из шести элементов. Первые три элемента, EAS, в большей степени поведенческие. Элементы IER скорее связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента "обеспечение" затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом.

Ни одну из составных частей этой модели нельзя игнорировать. Например, нет смысла концентрироваться на части IER, если при этом мало внимания уделяется остальным элементам. Другим важным моментом является то, что сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее. То, насколько сложным и существенным будет сам процесс, обуславливает и сложность этой задачи. Стратегия, которая не предполагает коренных изменений и не идет вразрез с установившимся в рамках организации видением, потребует меньше усилий по планированию, чем та, которая перевернет все с ног на голову.

Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

В чем заключается смысл создания видения, как элемента модели «EASIER»?

Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему. Когда проблема ясна, становится понятно, что и в какой области нужно менять. Но этого недостаточно для проведения преобразований. Необходимо определить как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, т.е. создать видение того, что должно получиться после осуществления изменений. Если изменения носят координальный характер и должны затронуть многих, то необходимо донести до каждого, кто будет вовлечен в процесс изменения, новое видение ситуации. Оно может оказаться достаточно далеко отстоящим от общего видения. Само по себе видение при этом может быть вполне обоснованным и широко распространенным в организации, но расстояние между тем, что происходит в настоящий момент, и будущим организации, какое оно должно быть согласно видению, может быть слишком велико. Тогда здесь требуется сформулировать видение, которое теснейшим образом было бы связано с общекорпоративным видением.

При реализации данного элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений. Давайте подумаем о том, какой эффект может возыметь заявление управляющего о том, что количество людей, занятых в организации, будет необходимо сократить на 5%. Это — описание действия, а не формулирование видения, и никому не стало понятнее, как будет выглядеть организация после того, как это задание будет исполнено. Это не очень-то помогает в мотивации и оставляет множество возможностей для различных слухов.

В чем заключается смысл элемента активации?

Если только один человек понимает видение и верит в него, это приемлемо лишь для диктатора, но не для лидера. Здесь применение силы может иметь множество негативных последствий. Стадия активации призвана вызвать приверженность других участников процесса новому видению, так, чтобы оно получило широкое признание. Причины этого заключаются в том, что в этом случае становится легче мотивировать сотрудников к эффективному осуществлению изменений. Снижается уровень их сопротивления, так как создание приверженности является одним из проявлений участия. Если люди верят, что проведение изменений стоит того, чтобы их поддерживать, им гораздо легче принимать какие-либо негативные их стороны.

Лидер, которым в данном случае является человек, занимающийся проведением изменений, не должен думать, что приверженность возникает после простого объявления или опубликования служебной записки. Он должен запустить своеобразную «волну»: внушить эту идею ключевым менеджерам, чья помощь необходима при осуществлении изменений, которые, в свою очередь, повлияют на своих подчиненных, и, таким образом, никто не останется в стороне.

Этот процесс можно эффективно начать с серии встреч, на которых сам лидер объяснит видение и планируемые изменения, с помощью которых предполагается претворить это видение в жизнь. Если изменения очень масштабны, такие встречи вполне можно проводить на разных уровнях организации, тогда они будут представлять собой некий каскад. Как правило, привлечение сотрудников к таким встречам таит в себе множество возможностей: это и работа с их персональной заинтересованностью, и возможность получить определенные идеи относительно деталей проведения изменений. Нельзя только забывать, что мотивация может измениться в процессе деятельности, и, таким образом, само вовлечение сотрудников в осуществление некоего проекта может способствовать созданию приверженности.

Здесь необходима ясная стратегия коммуникаций, которая использовала бы все внутриорганизационные средства информации. Многое здесь зависит и от лидера, и, в конечном счете — от всех основных людей, вовлеченных в процесс. Они должны

просто жить этим видением, вспоминать о нем по любому формальному или неформальному поводу, спрашивать других об их мнении на этот счет и, прежде всего, вести себя соответствующим образом. Нетрудно понять, почему в девяностых годах возник некоторый диссонанс. В то время управляющие увеличивали свои зарплаты до астрономических высот, ратуя при этом за сокращение издержек, увеличение производительности и сокращение рабочей силы. Независимо от обоснованности роста увеличения зарплаты время было выбрано неверно, так как поведение менеджеров шло вразрез с их видением.

Что представляет собой поддержка как поведенческий элемент модели «EASIER»?

В процессе проведения изменений, особенно если это проведение связано со значительными изменениями для организации, ключевой функцией лидера будет оказание поддержки тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс. Это подразумевает: эмоциональную поддержку, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела; поддержку с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющую удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральную поддержку, дающую возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Другой стороной этого вопроса будет тщательный отбор людей на различные роли в проведении изменений. При этом нужно принимать во внимание сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивать дополнительное обучение и тренинги для тех, кому необходимо развивать какие-либо навыки для успешного выполнения порученных задач.

Что такое внедрение как системный и процессный элемент модели?

Под внедрением подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Процедура разбиения включает в себя:

- средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечение того, что все бюджеты и краткосрочные планы составляются именно исходя из планируемых изменений;
- механизмы измерения прогресса.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Но, независимо от уровня сложности изменений, задача планирования их проведения крайне важна, она часто требует привлечения большого числа менеджеров и специалистов, как для идентификации задач, так и для поисков путей их решения. Часто слишком мало внимания уделяется необходимости планирования времени и денежных ресурсов, необходимых для проведения изменений. Если соответствующие приготовления относительно требуемых денег и времени не будут сделаны, то весь процесс проведения изменений может провалиться.

Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен сетевой анализ. Существует много разных форм сетевого анализа (например, анализ методом критического пути, метод оценки и пересмотра планов), но в своей основе все они требуют определения каждого отдельного задания, идентификации его взаимосвязи с другими заданиями, а также оценки количества времени, необходимого для его исполнения.

В чем заключается обеспечение, как элемент модели «EASIER»?

Никакие действия, даже если они абсолютно верны, не будут происходить только потому, что они зафиксированы письменно или потому что кто-то сказал, что они должны быть осуществлены. Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль — как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Как организация может убедиться, что запланированные действия действительно осуществляются? Единственный ответ — нужно иметь систему наблюдения и активно ее использовать. Если какое-либо действие занесено в график работ или в план действий, лидер имеет полное право ожидать, что это действие будет выполнено. Если каждый работник организации будет знать, что такие системы наблюдения существуют, он с меньшей вероятностью будет делать ошибки по каким-то незначительным причинам.

Одна из частей процедуры контроля происходит из бюджета. Регулярное сопоставление произведенных работ с планом и анализ отклонений указывают на направление, в котором двигается организация. Все менеджеры могут ясно видеть, насколько они близки к плановым нормам прибыли, и принимать необходимые меры по исправлению неблагоприятных ситуаций. Принципы бюджетного контроля, конечно же, всем известны достаточно хорошо.

Сложные проекты в некотором смысле проще для определения системы контроля, чем простые. Сложные проекты чаще подконтрольны менеджеру проекта,

которому можно делегировать ответственность за контроль. Сетевой анализ также облегчает предоставление отчетов по развитию и понимание последствий любых задержек.

В чем заключается признание и одобрение, как элемент модели «EASIER»?

Последним шагом этого процесса является необходимость признания заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа могут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с их менеджерами там, где их роль обсуждалась и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения. Это может быть сделано в масштабе всей организации, как, например, ужин для всех основных участников проекта, где лидер этого проекта подводит основные итоги и благодарит всех за оказанную помощь. Можно выразить благодарность отдельным людям и подразделениям компании во внутриорганизационной газете.

Данный этап позволяет расставить все точки над «i», сказать, что эта часть нашего путешествия в будущее завершена, но это стало возможным исключительно благодаря активной помощи и участию множества людей, играющих более или менее важные роли. И, самое главное, эта благодарность должна быть искренней, вы сами должны осознавать важность их помощи. Тогда это будет работать.

4.6. Мониторинг и контроль процесса изменений

Руководители имеют в своем распоряжении разнообразнейшие методы вмешательства, с помощью которых они способны облегчать развитие и изменения в отдельных людях, группах и организациях. Именно знания и практический опыт в выборе соответствующей методики и ее использование в жизненной ситуации является сильным оружием в руках руководителей и менеджеров в процессе осуществления изменений.

Каковы цели использования методик мониторинга и контроля процесса изменений?

Существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений. Среди них есть наиболее популярные и часто используемые. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д. Знание этих методик частично можно получить, изучая данные

исследований и научных публикаций, но чаще всего они вырабатываются на практике. Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого члена организации. Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять проведение изменений, но и помогать организации в преодолении трудностей, которые могут возникать в процессе перемен.

На чем основаны методы помощи в процессе осуществления изменений?

Многие из методов помощи в осуществлении изменений основаны на бихевиоризме, и особое внимание уделяется переменам в отношениях, ценностях и взаимосвязях. Однако, за последние 15 лет произошел сдвиг в технологии планируемых изменений. Акцент сместился с создания групп, межгрупповых отношений и т.д. к процессам планирования действий для всей организации и окружающей среды, разработке методов организационного диагноза и применению всеобъемлющих программ для совершенствования работы организации. Все это время росло понимание того, что односторонний подход, которого придерживались некоторые ученые — бихевиористы в прошлом, должен уступить дорогу широкому взгляду на организацию, охватывающему все организационные факторы и подсистемы, а также их взаимодействие с окружающей средой.

Как правильно выбрать способы мониторинга и контроля процесса изменений?

В любых источниках информации способы помощи в осуществлении изменений описываются независимо друг от друга. Однако лишь очень редко один частный метод или подход позволяет успешно осуществить перестройку в организации. Во многих случаях руководителям и менеджерам приходится использовать несколько способов вмешательства. Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно. Как правило, выбор более эффективен, если окончательное решение принимается не на начальной стадии, а позднее.

Возможная ошибка — выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет. При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация. В зависимости от этой классификации руководитель и менеджеры выбирают комплекс наиболее подходящих, по их мнению, методов.

Как отличить «закрытую» проблему от «открытой»?

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа и таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности. На такую проблему не влияет, кто работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается. Например, руководитель или консультант могут установить со значительной точностью, следует ли заменить станок на другой, более производительный, но более сложный и дорогостоящий. После того как решение найдено и осуществлено, обычно проблема «закрывается».

«Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа. Например, могут появляться претензии к качеству изделия, хотя с технической стороны все вроде в порядке. Причины неясны, и на проблему влияют как работники подразделения, имеющего проблемы с качеством, так и тот, кто ее решает. Проблема широка, многогранна и зависит от того, как к ней относиться. Необходимо найти и осуществить решение, которое будет одновременно технически правильным и при этом пользоваться поддержкой и признанием людей, которые должны работать для получения желаемого результата. Это можно сделать только на основе их искреннего желания сотрудничать и чувства долга. Следует начать процесс решения проблемы (осуществления изменений), вовлекая тех, кто «владеет» проблемой, используя методы, которые сделают возможным это участие. Это может быть один из методов, описанных выше, или другой метод. Обычно требуется длительное время и постепенность в подходе. Руководство должно продемонстрировать искреннее желание устранить все причины проблемы, если даже это его собственные ошибки.

Почему нужно очень осторожно давать оценку проблеме?

Руководители и менеджеры должны очень осторожно оценивать, относиться ли к проблеме управления как к «закрытой» или «открытой». Проблема, которая на первый взгляд кажется «закрытой», в действительности может оказаться «открытой». Решение, казалось бы, технически простое и оправданное, может затрагивать интересы людей неожиданным образом, и проблема «открывается».

Может ли обучение и повышение квалификации способствовать осуществлению мониторинга и контроля процесса изменений?

Если правильно использовать обучение, оно может быть мощным методом, способствующим изменениям.

Семинары по управлению, как во вне, так и внутри компании, могут заставить руководство и рядовых сотрудников прочувствовать необходимость перемен; осознать ограничения, накладываемые окружающей средой, а также увидеть новые

возможности; различные альтернативные варианты для организаций и для них лично; стандарты работы, уже достигнутые в других местах, и т.д. Опыт показывает, что менеджеры могут многому научиться там, где другие руководители описывают и анализируют конкретные примеры организационных изменений.

Обучение может помочь людям выработать навыки и развить способности, необходимые для эффективного осуществления перестройки, как, например, методы диагностики и решения проблем, планирования и оценки, коммуникации.

Целенаправленное и последовательное обучение может помочь в процессе изменений на различных стадиях, давая недостающую техническую информацию и умения, помогая таким образом персоналу переходить на следующий этап и преодолевать сопротивление, оказываемое из-за невежества или недостатка уверенности в себе.

Обучение «внутренних» агентов по изменениям увеличивает число лиц, на которых может полагаться руководство в планировании и содействии программам организационных изменений.

Может ли обучение действием оказывать содействие в осуществление изменений?

Обучение действием основано на допущении, что руководители учатся лучше всего, решая реальные проблемы в своей или других организациях, а также, обмениваясь соответствующей информацией с другими менеджерами. Решаемые проблемы должны быть достаточно важными для рассматриваемых организаций и включать как технические, так и человеческие аспекты. Акцент делается на внедрении, наиболее сложной части процесса перестройки. Обмен опытом с другими руководителями, участвующими в обучении действием, организуется как регулярная часть программы. При необходимости участники получают также техническую помощь — по выбранному подходу предоставляется недостающая информация или совет эксперта. Конечная цель — изменение как индивидуальных навыков и отношений, так и работы организации в целом.

Какие мероприятия можно осуществлять в целях мониторинга изменений?

Для проведения мониторинга можно проводить собрания. Задача собрания как метода вмешательства — обеспечить возможность совместной работы разных людей по данной проблеме. Важно создать соответствующий климат, например, проводить собрание на «нейтральной почве», где ни у одной из сторон нет территориального преимущества. Для того чтобы собрания проходили плодотворно, необходимо чтобы роли и ожидания всех присутствующих были выяснены и определены до встречи.

Руководители могут образовывать временные группы, описанные выше, как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений, которые также могут быть использованы для вмешательства. Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Создание групп также можно использовать как метод вмешательства. Некоторые считают, что этот метод используется чаще, чем другие. Как и другие методы, он должен быть основан на диагностированной необходимости. У этого метода имеется множество вариантов, но, как правило, он концентрируется на том, как функционирует группа, а не на содержании ее деятельности. Проблему или задачу следует представлять медленно и осторожно, после того, как работа над межличностными отношениями показала, что атмосфера благоприятствует переходу к реальности. Создание группы — не разовое мероприятие, хотя некоторые руководители рассматривают его именно так. Во многих организациях необходимо создавать группы периодически.

Следуя успешному примеру японской промышленности, чтобы улучшить качество товаров, техническое обслуживание, рабочие условия, повысить производительность и т.д., во многих странах стали создавать кружки качества. Это небольшие группы, образованные на добровольной основе (как правило, в той же рабочей зоне), с равным участием всех членов. Кроме коллективного поиска решений технических проблем, связанных с работой, в центре внимания кружка находится взаимное повышение квалификации членов, а также совершенствование общения и человеческого климата. Поскольку кружки качества по природе автономны, они не могут организовываться или непосредственно управляться руководством. Однако менеджеры могут способствовать их созданию и обеспечивать условия, при которых кружки качества могут внести вклад в осуществление желаемых организационных изменений.

Постановку целей можно рассматривать как способ вмешательства для оказания содействия в проведении изменений. При этом типе вмешательства используется много подходов. Основной акцент делается на том, что отобранные члены организации участвуют в постановке целей для себя и своих частей организации. Иногда, но не обязательно, это сочетается с «управлением по целям». В процессе постановки целей возникают различные проблемы, такие, как борьба за ограниченные ресурсы или расхождения по вопросу целей организации. В этот момент руководители должны использовать другие методы вмешательства.

Для содействия изменениям часто применяют такие методы вмешательства, как инструктирование и дача рекомендаций. Они часто используются руководителями и

менеджерами по инициативе работников или необходимости в прямом вмешательстве в процесс перемен. С помощью таких действий со стороны управленцев сотрудникам легче найти способы совершенствования собственной работы или межличностных отношений. Осуществляя инструктаж и давая рекомендации, менеджер наблюдает и анализирует индивидуальное поведение, устанавливает обратную связь по проблемам или характеру поведения, которые тормозят эффективность работ и осуществление изменений, а также помогает отдельным лицам получить новые знания и умения, которых требует изменившийся характер работы.

Как можно использовать конфронтацию для достижения положительных результатов в процессе изменения организации?

В большинстве организаций обычно ведется борьба за ограниченные ресурсы. Бывает время, когда ресурсы кажутся неограниченными, но эти периоды длятся недолго. Внешние влияния порождают ограничения.

Одним из видов реакции на проблему внутренней конкуренции за ограниченные ресурсы является ее игнорирование, но это просто заставляет различных членов организации и ее подразделения искать пути победы над другими элементами организации.

Это приводит к тому, что появляется потребность в какого-то рода конфронтации. Это ситуация, когда индивиды должны столкнуться лицом к лицу и действовать. Это может привести либо к компромиссу (победа — победа), либо к ситуации, когда подразделение или человек завоевывает очки за счет другого (победа — поражение). Конфронтация — не обязательно отрицательное явление, все зависит от того, как вести себя в таких условиях.

На собраниях с конфронтацией обычно применяется структурированный подход, при котором отобранные сотрудники занимаются следующим:

- 1) выслушивают концептуальные идеи относительно развития организаций
- 2) готовят список существенных проблемных областей в собственных организациях или подразделениях
- 3) классифицируют определенные ими проблемы по категориям
- 4) разрабатывают планы действий для решения проблем
- 5) сравнивают выработанные предложения по действиям
- 6) планируют осуществление предложений.

В некоторых культурах конфронтацию рассматривают как отрицательное поведение, считают, что невежливо и некультурно принуждать человека принимать решения. Это не означает, что решения не принимаются, но они принимаются не

через конфронтацию. Состояние экономического развития мало связано с этим аспектом культурного поведения. Руководитель должен также определить, в какой области конфронтация нежелательна, так как она, возможно, допустима лишь для определенных ситуаций или между определенными людьми.

Один из способов привнести требуемую конфронтацию как метод вмешательства — использовать третью сторону, когда конфронтирующие в организации группы или лица, не встречаются лицом к лицу. Вместо этого руководители процессом изменений занимаются так называемой «челночной дипломатией», что дает положительный эффект на вступительной стадии применения метода. Предусматривается, что на более поздней стадии стороны все же встретятся. В других ситуациях вся конфронтация может проходить без непосредственных контактов.

Является ли обратная связь эффективным способом контроля изменений?

Получение данных о работе отдельного лица, группы и организации по принципу обратной связи может помочь изменить их поведение.

Обратная связь очень нужна. Данные научных исследований и опыт доказывают, что без нее информация может быть бессмысленной. В частности, когда проводится изучение мнений и отношений, важно, чтобы участники исследования знакомились с анализом данных, полученных с их помощью.

Регулировать процесс обратной связи следует с большой осторожностью, так как необработанные данные часто неправильно интерпретируются. Анализ может оказаться критическим или неприятным для некоторых лиц, и в такой ситуации можно заранее предвидеть результаты. Ясно, что эти лица попытаются заблокировать любое продвижение в сторону изменений.

При положительном резонансе обратная связь может быть чрезвычайно полезной. Многие люди в организации не получают достаточно информации по обратной связи для того, чтобы оценить свою работу или работу организации в целом.

Менеджеры должны тщательно планировать, чтобы не было перегрузки информацией. Следует следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

4.7. Типичные ошибки менеджеров

Вопрос: «Мне кажется, что мы продумали процесс изменений до мелочей, но уже на первых этапах реализации намеченного плана столкнулись с серьезными проблемами...»

ОШИБКА: Любое изменение необходимо начинать с диагностики. Эта стадия является по сути отправной точкой и связана с точным определением, какое изменение необходимо и желательно. Именно поэтому действиям, предпринимаемым на этом этапе, необходимо уделить достаточное время и внимание. Во многих организациях этап диагностики часто упускается из виду или делается плохо, что почти гарантирует провал последующих стадий процесса. Последствия такого подхода очевидны: плановое изменение терпит крах и не реализуется, либо приводит к пагубным результатам. Если в Вашей ситуации это так, то разумнее всего вернуться к началу процесса и должным образом провести диагностику.

Вопрос: «На этапе диагностики и планирования изменений я не встречал серьезного сопротивления среди сотрудников, однако в процессе реализации плана некоторые проблемы появились...»

Ошибка: Осуществляя любые изменения, следует помнить, что сотрудники вряд ли будут приветствовать изменение, если оно не покажется им привлекательным и выгодным. В процессе планирования постарайтесь понять, где возникнет сопротивление в ходе управления плановым изменением. В проведении такого анализа Вам может помочь модель, предложенная Хайнингсом (Hinings, 1983). Эта модель иллюстрирует влияние согласия или, напротив, несогласия на успешность заданного планового изменения:

		Проблема\потребность	
		Согласие	Несогласие
Решение \ изменение	Согласия	Наивысшие шансы добиться успеха	Небольшие шансы добиться успеха
	несогласие	Средние шансы добиться успеха	Минимальные шансы добиться успеха

Эта модель позволяет сделать ряд полезных выводов. Во-первых, из нее следует, что заданное плановое изменение вряд ли будет успешным, если те, на кого оно повлияет, не согласятся с тем, что оно будет благоприятным, причем даже в том случае, если они согласятся с его необходимостью. Это видно из соответствующего правого квадранта. Во-вторых, мы можем судить об условиях, которые должны существовать или быть созданы ради успеха планового изменения. Эти условия представлены в левом верхнем квадранте — ситуация, когда те, кого затрагивает изменение, согласны как с его необходимостью, так и с конкретным предложенным изменением. Наконец, в левом нижнем квадранте модель показывает, что для разумного шанса на успех минимальным требованием будет согласие людей, затронутых изменением, с существованием потребности или проблемы, которые требуют некоторого изменения.

Кроме того, данная модель позволяет нам прийти к двум дальнейшим выводам. Во-первых, условия, представленные в правом нижнем квадранте, наверняка потребуют больше времени и усилий для успешной реализации заданного изменения. Во-вторых, затраченное время и усилия должны быть направлены на достижение условий, представленных в левом верхнем квадранте, т.е. «Смещению по диагонали» тех, кого затрагивает изменение.

Таким образом, еще на этапе планирования следует установить, на кого повлияет изменение, как эти люди воспримут его, будут ли они ему сопротивляться, и если да, то до какой степени, и, главное, почему они будут сопротивляться. Такой анализ необходим для соответствующей корректировки планов и принятия адекватных решений впоследствии.

Тема 5. Как сформировать команду для стратегических изменений

Здесь рассматриваются основные принципы создания команд, методы повышения эффективности их работы, а также основные этапы развития команды.

Рассматриваются следующие вопросы:

- 1) Зачем нужна команда, и чем она отличается от группы
- 2) Принципы создания команд
- 3) Как повысить эффективность работы команды
- 4) Каким должен быть лидер команды стратегических изменений
- 5) Определение и выполнение командной работы
- 6) Основные этапы развития команды стратегических изменений
- 7) Типичные ошибки менеджеров

Существуют много разных способов объединения людей для разработки стратегии:

- стратегия вырабатывается руководителем организации, а вся необходимая информация предоставляется соответствующими отделами, службами и подразделениями. Такой процесс характерен для небольших и отчасти средних организаций;
- стратегия вырабатывается постоянно действующей группой, например, советом директоров;

- для выработки стратегии создается группа, возглавляемая руководителем организации, в которую входят руководители подразделений и специалисты;
- стратегия вырабатывается специально созданной для этой цели командой.

5.1. Зачем нужна команда, и чем она отличается от группы

Способ по выработке стратегии специально созданной для этого командой становится все более распространенным в организациях, сталкивающихся с растущей сложностью среды, стратегических задач и трудностью выбора подходящей стратегической альтернативы. Однако создание команд стратегического управления является непростой задачей, требующей высокой управленческой квалификации и искусства управления людьми.

Что такое команда?

Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

В чем различия между командой и группой?

При рассмотрении определения команды может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница может возникать из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Несмотря на это, существует несколько важных различий между группой и командой.

Сравнительные характеристики работы команд и групп

. Во-первых, в группе исполнение работы обычно зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную деятельность. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги

или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются, как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Например, работа команды на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Они ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, то есть команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

5.2. Принципы создания команд

Процесс формирования команды — задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

Как происходит процесс создания команды?

Любой процесс имеет свою продолжительность, поэтому состоит из некоторых этапов. Т.к. создание команды — это определенный процесс, то он состоит из нескольких этапов. Чтобы правильно организовать работу команд, ее создание должно пройти четыре стадии:

1. Подготовка
2. Создание рабочих условий
3. Формирование и построение команды
4. Содействие в работе

Каждой стадии соответствуют свои принципы и цели. Создание команды должно проходить постепенно и последовательно.

Как проходит первая стадия создания команды?

Первая стадия создания эффективной команды называется «предварительной работой». На данном этапе особенно важно правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды. Менеджер должен решить, что ему более необходимо для данного вида работы: несколько отдельных сотрудников для работы с ним лично или нужно создать команду. Как правило, необходимость в создании команды возникает, если предполагается, что в данном случае нужно использовать творческий подход к выполнению задачи. Для команд обязательно должны присутствовать четкая постановка целей и перечень навыков, необходимых для выполнения работы. Заранее принимается решение о сфере компетенции команды и определяется, будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером или им может быть предоставлена полная самостоятельность для исполнения задания.

Что происходит на второй стадии создания команды?

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. Они включают материальные ресурсы

(например, рабочие инструменты, оборудование и деньги), человеческие ресурсы (например, соответствующий состав квалифицированных профессионалов) и поддержку со стороны организации (например, готовность организации предоставить команде возможность выполнять работу так, как она считает нужным). Но, с другой стороны, если менеджеры не будут создавать соответствующие условия для работы команд, это будет способствовать их провалу.

Каковы основные особенности третьей стадии создания команды?

Третья стадия включает процесс формирования и построения команды. Для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее. Во-первых, менеджеры должны четко определить границы: кто является и кто не является членом команды. Иногда команды терпят крах только потому, что членство в них некоторых лиц остается неопределенным. Устраняя подобную неопределенность, можно избежать беспорядка и расстройств планов. Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то провал в работе обеспечен. В-третьих, руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции — сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются. Однако при этом не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. Будут ли члены команды нести ответственность за планирование и контроль своей работы? Если это так, то сферы компетенции каждого сотрудника должны быть рассмотрены и четко определены.

И наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации (четвертая стадия).

5.3. Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений

Чтобы осуществить изменения в организации, можно создать команду. Чтобы создать команду, нужно знать, как их создают и формируют. Необходимо выбрать правильный способ создания команды. Само по себе создание команды еще недостаточное условие для проведения изменений. Команда должна действовать эффективно — это залог успеха осуществления перемен, а следить за эффективностью и повышать ее — это задача менеджеров и управленцев.

В каких случаях использование команд более эффективно, чем использование групп?

Команды и группы — пересекающиеся понятия. В некоторых случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам построения команды, а не ограничиваться выполнением работы группой.

Команды наиболее эффективны в случаях:

- разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- одновременной реализации нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- конфликта интересов заинтересованных сторон;
- высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон. Это очевидно при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения разнообразных данных. В подобных ситуациях не всегда бывает достаточно фактов самих по себе для определения окончательного варианта политики или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

В каких случаях использование команд может быть неэффективным?

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

Причины снижения эффективности команды определяются тем, что когда решение проблем ищется в процессе совместного обсуждения, вероятно, что будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Результат командной работы определяется тем, насколько команда прогрессивна сама по себе по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой

культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения.

На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Какими основными факторами определяется эффективность работы команды?

Существует три основных фактора эффективной работы команды. К ним относятся:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимосвязаны. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы. Бизнесмены-одиночки, сочетающие в одном лице собственника и менеджера, лишены возможности обмена идеями со своими коллегами. Работа в одиночестве может со временем снизить производительность их труда. Эффективность команды зависит также от следующего шага, т.е. от того, что произойдет после достижения поставленных целей.

Модель внутренних элементов эффективности команды выглядит следующим образом. Рассмотренные выше три элемента представлены в виде айсбергов, большая часть которых находится под водой. Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться в том, что большая часть энергии, если не вся, направляется на точное решение задачи (что необходимо получить, когда, какими бюджетными средствами и какими ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены, как и в случаях с реальными айсбергами, кораблекрушения. Например, даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

Как повысить эффективность работы команды стратегических изменений?

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

- управления количественным составом команды;
- управления функциональными обязанностями членов команды;

- распределения функциональных и командных ролей.

Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность работы команд, повышая результативность и добиваясь успехов в проведении изменений.

Как можно влиять на эффективность работы команды путем управления ее количественным составом?

Из общих соображений ясно, что эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении некоторого оптимума численности, хотя стремление как к уменьшению количества членов команды, так и к его увеличению оправданно. В первом случае увеличивается скорость внутрикомандной коммуникации и, следовательно, скорость выполнения задания. Во втором — включение в команду большего числа специалистов обеспечит рост качества выполнения задачи. Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако достаточно большую, с тем, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.

Легче всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены подвержены неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды резко возрастает количество взаимодействий между ее членами.

Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с расширением команды становится очевидной большая вероятность организационных трудностей.

Если в команде более двенадцати человек, было бы разумным разбить ее на две подгруппы, предоставив каждой из них целостную часть общего задания и сохранив общее руководство группой. Если этого не сделать, команда разделится на неформальные группы произвольным образом (например, на основе симпатий членов команды друг к другу), что затруднит координацию выполнения задания и снизит эффективность командной работы. Поэтому процессом разбиения большой группы на подгруппы, имея в виду достижение командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно.

Как управление функциональными обязанностями членов команды может повлиять на эффективность ее работы?

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи.

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т.д.

Как можно повысить эффективность работы команд путем распределения функциональных и командных ролей?

Подбирая людей в команду, мы, как правило, осуществляем свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения командной эффективности важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Выделяют девять командных ролей. Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Необходимо отметить, что их можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего, требуются инновационные идеи (нужен мыслитель), за которыми следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи (исполнитель). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (председатель), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного формировщика. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает исследователь ресурсов. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть оценщик.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются коллективистом, а благодаря наличию специалиста команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль доводчика состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Ясно, что для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег. Только в этом случае можно установить, нет ли среди этих девяти ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если это так, то тем членам команды, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить этот пробел. Очевидно, что для этого потребуется атмосфера откровенности и доверительности. Иногда менеджеры высказываются в том смысле, что, мол, им поручено руководство командами, несбалансированными в отношении командных ролей, и им приходится иметь дело с тем, что есть. В большинстве современных организаций существует постоянная текучесть кадров. При отборе и принятии новых сотрудников менеджеры, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, будут целенаправленно подбирать себе персонал.

5.4 Каким должен быть лидер команды стратегических изменений

Самый быстрый и надежный способ изменить ход стратегического управления в компании — это сменить руководителя процесса стратегических изменений. Лидерство или руководство командой очень важны для эффективности ее работы. Рассмотрим подробнее, как хорошее руководство командой менеджеров приводит к созданию слаженно действующей команды и более полному и быстрому осуществлению стратегического плана.

Что влияет на результативность команды стратегических изменений?

Для результативности команды стратегических изменений важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления стратегией изменений происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения стратегических планов, так и от личных взаимоотношений. Поведение, ориентированное на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей.

Каковы основные типы организационного поведения?

Какие функции членов команды особенно важны для поддержания ее работоспособности?

Лидер команды, который выполняет все необходимые функции, — большая редкость. В реальной практике управления командой изменений одни лидеры будут увлечены целью и, естественно, сконцентрируют внимание на задаче, другие — склонны отдавать предпочтение командным взаимоотношениям. Лишь немногие люди умеют распределять свое внимание равномерно — и на решение задачи, и на создание хороших командных взаимоотношений. Однако ключевым моментом является обеспечение выполнения этих функций членами команды без непосредственного участия руководителя. Согласно классификации командных ролей, должен быть кто-то (обычно это лидер), выступающий в роли председателя, предоставляющий коллективисту право обеспечивать в команде типы поведения, ориентированные на личные взаимоотношения, а формировщику, исполнителю и доводчику — обеспечивать типы поведения, ориентированные на выполнение стратегических задач.

Но и при условии выполнения всех этих функций вероятность разрушения команды остается. Дело в том, что людям свойственно приносить личные мотивы и скрытые намерения в групповую работу, а это может создавать трудности для командной работы. Трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов.

Ответы на какие вопросы могут помочь классифицировать типы поведения?

На практике для классификации типов поведения необходимо путем наблюдения получить ответы на следующие вопросы:

- Как команда воспринимает проблемы, связанные с усталостью, чувством голода, табачным дымом, неудобными стульями, неудачным размещением, слишком теплой или, наоборот, слишком холодной комнатой? Чувствуют ли люди себя в силах изменить, улучшить это положение или предпочитают сносить все это?
- Как команда относится к проблемам, связанным с такими человеческими чувствами, как неудовлетворенность, неуверенность в себе, злость или

обида и т.д.? Есть ли среди членов те, кто выразит явное сочувствие этим эмоциям?

- Существует ли в команде атмосфера открытости и доверия или, наоборот, доминируют замкнутость и враждебность? Проявляют ли люди, общаясь друг с другом, энергичность, удовольствие или испытывают напряженность, неловкость?
- Удовлетворяются ли физические и эмоциональные потребности ненавязчиво и без излишних осложнений или в связи с этим возникают проблемы, мешающие выполнению задачи?
- Как команда реагирует на внешние признаки раздражения или скуки? Например, на раскачивание кого-то на стуле с явным намерением выделиться из группы; постукивание по столу, зевоту, чтение вслух информации на доске объявлений, и т.д.; на общую атмосферу вялости, усталости и прочее?
- Какого стиля лидерства может придерживаться руководитель в осуществлении стратегии?

Подходы к управлению командой стратегических изменений можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой «авторитарность», на противоположном — «участие».

Склонный к авторитарности стиль лидерства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться авторитарный стиль управления.

Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия, допускаемой лидером.

Можно ли определить оптимальное соотношение между авторитарностью и участием?

Относительно определения оптимального соотношения между авторитарностью и участием не существует универсальных рекомендаций, но можно учесть следующие факторы:

- попытаться определить, какой личный стиль руководства ближе всего лидеру; командный лидер должен поддерживать типы поведения, ориентированные на решение задач или на личные взаимоотношения, согласуя это с личностными особенностями и компетентностью;
- какова природа команды; команды в зависимости от компетентности и склонностей по-разному относятся к своему участию в принятии решений;
- определить, каков уровень власти лидера; чем большей законной властью и ответственностью он наделен, тем в большей степени он может позволить себе авторитаризм, учитывая при этом компетентность членов команды;
- выяснить, насколько ясно поставлены задачи или понятен проект; при наличии неопределенности в задаче предпочтительнее руководство в стиле «участия».

Эффективность управления командой стратегических изменений зависит от способности команды выполнять функции решения задачи и поддержания личных взаимоотношений наиболее адекватным образом. Частично это должен обеспечить лидер, однако члены команды имеют и свою долю ответственности.

5.5. Определение и выполнение командной задачи

Успех выполнения задач, стоящих перед командой, во многом зависит от ясности целей, путей и критериев оценки их достижения. Члены команды должны иметь ясное представление о связях между целями, методами работы и задачами.

Какими должны быть цели, стоящие перед командой стратегических изменений?

Цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Если формирование целей осуществляется самими участниками, следует учитывать, что цели должны представлять собой продуманную и реальную основу для задач и методов, а не простой перечень предписаний, логически следующих из профиля организации. Более того, вопросы творчества и самоуправления также вносят существенный вклад в эффективность процесса постановки задачи и ее решения командами.

Для четкой постановки и решения задачи команде необходимо учитывать многообразие намерений и подцелей (часто противоречивых). Надо также помнить о дилеммах, связанных с целями, например, о том, что они должны быть ясными и измеряемыми, и одновременно с этим сохранять гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время они должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации после неудачи). Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Почему и как могут измениться цели команды?

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызвать внезапные изменения или постоянно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако важные внешние воздействия могут привести к их пересмотру. Изменения в организационной стратегии и требования потребителей также могут стать источником неопределенности. Даже методы работы, используемые командами, подвержены изменениям; технологические перемены могут радикально изменить средства достижения конечной цели. Все организации изменяются или их меняют. Как сказал Гераклит, «все течет», и скорость этого течения заметно увеличилась к концу XX столетия. Поэтому командам стратегических преобразований трудно ставить четкие цели и идти к ним, когда на них оказывают давление внешние изменения.

Что такое подцели, и чем они отличаются от целей?

Для того чтобы обозначить различие между целями и подцелями, необходимо учитывать, что цели обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременные планы команды, в то время как подцели помогают разделить их на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей.

Нужно ли при постановке целей команды учитывать личные цели ее членов?

Установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Каждый член команды имеет свои цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся общим целям, могут быть согласны с ними лишь в определенной степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах для выплаты долгов или используя команду как средство для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной

областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями. Лидеры и члены команды, преданные идее командной работы, должны быть осведомлены о заботах и индивидуальных целях остальных, не столь заинтересованных ее членов. Вообще для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и группами поддержки, как внутри организации, так и вне нее.

Что может способствовать повышению эффективности работы команды?

Постановка соответствующих целей и управление ими не является единственным решающим фактором успешного выполнения задачи. Все чаще признается, что другим источником эффективности командной работы является способность команды (как единого целого) работать творчески и генерировать новые идеи.

Действительно, организации часто реагируют на меняющиеся требования внешней среды, формируя команды с целью улучшить практическую работу, увеличить ассортимент продукции и услуг и найти новые возможности повышения рентабельности дела. Но просто собрать вместе ярких и творческих людей в одной комнате — еще не означает гарантировать появление потока новых и захватывающих идей. Даже когда люди начинают эффективно работать сообща, конечный результат зачастую не согласуется с текущими и долгосрочными целями организации: он или вязнет в трясине бюрократизма, или с готовностью принимается, но не достигается в результате неумелой реализации.

Что такое «самоуправляемые команды»?

В последнее десятилетие широко распространяются методы создания самоуправляемых команд. В основе их — расширение степени автономии команд и рабочих групп. Это означает, что организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении функций и степени ответственности. В некотором смысле промышленное производство само по себе подготовлено для такого подхода, но в настоящее время эта практика командной работы исследуется и в других секторах экономики: она обладает значительным потенциалом повышения эффективности стратегического управления и в правительственных, муниципальных и общественных организациях. Этому способствуют процессы децентрализации управления, создание сетевых и матричных структур, образование «внутренних рынков» и систем контрактов внутри больших организаций.

Когда создают самоуправляемые команды?

На практике существует многообразие форм командной работы: от команд с традиционным лидером, с одной стороны, до самоуправляемых рабочих групп, в которых «каждый является менеджером» и которые функционируют с высоким уровнем внутренней и внешней автономии, — с другой. Важно определить, что подходит данной команде, работающей над частью корпоративной стратегии. Нет смысла тратить усилия на создание самоуправляемых команд, если это не входит в планы руководства стратегическими изменениями: автономные самоуправляемые команды не удастся создать, пока в этом же направлении не начнется движение «штаба» по реализации стратегии. В равной степени не стоит пренебрегать изучением положительного опыта работы автономных и гибких команд только потому, что в данный момент ход реализации стратегии оценивается как удовлетворительный.

Какие факторы необходимо учитывать при организации работы команд?

Управление реализацией стратегического плана обычно осуществляется в условиях различных ограничений. Типичными факторами, воздействующими на управление стратегией, являются; дефицит времени, рыночная конкуренция, ограниченный бюджет и качество выполнения заданий.

Задачи должны быть более или менее определенными, четкими и относиться к ограниченной области проблем. На решение неопределенных и слабо ограниченных задач командам потребуется значительное время. Проекты, составляющие часть стратегии, которые не могут быть сведены к выполнимым задачам и действиям, являются источником головной боли для команд и их руководителей. Достижение цели в таких ситуациях требует больше времени, что должно быть учтено при планировании стратегии.

В связи с этим важно, чтобы вопросы управления стратегическим проектом были решены на этапе декларирования и координирования задач команды, наряду с проблемами постановки целей, творчества и автономных рабочих групп. Далее все это подкрепляется установлением равновесия между желаемым и возможным, о чем мы говорили в данной главе: мало пользы от поставленной задачи, которая, будучи замечательной с теоретической точки зрения, не может быть решена на практике из-за специфических ограничений, присущих данной команде.

Какие шаги должен предпринять руководитель автономной самоуправляемой команды стратегических изменений для организации эффективной работы?

Для того, чтобы автономная самоуправляемая команда стратегических изменений могла эффективно функционировать, ее руководитель должен предпринять следующие практические шаги:

- уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели, поставленной перед группой командой управляющих стратегическими изменениями;
- определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность;
- распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами;
- согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
- согласование с членами команды методов оценки достижения ими целей.

5.6. Основные этапы развития команды стратегических изменений

Не существует жесткой классификации периодов жизни команды. Просто специалисты полагают, что часто, когда члены группы приступают к совместной работе над задачей или проектом, возникает определенная последовательность событий.

Как обычно происходит развитие команды?

В начале формирования команды имеет место избыток энергии. Несмотря на этот избыток, маловероятно, что ее хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения (на некотором этапе), прежде чем сформируется действительно спаянный коллектив. Данный процесс порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды приведет в итоге к более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами.

Что происходит на стадии «формирование»?

На этом этапе решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Лучше всего сделать это, прояснив цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

Какова роль лидера команды на стадии «бурление»?

Лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Авторитарный стиль лидера и попытки пресечь

конфликт могут привести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза «бурления» предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если пройти ее осторожно, команда может стать более сплоченной.

Что происходит на стадии «нормирования»?

На этом этапе лидер должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения и в согласовании стремлений каждого члена с общими целью и ценностями.

Что происходит на этапе «функционирования»?

На данном этапе команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность ее работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных возможностей, и важно доверять членам группы. Однако если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплоченности, лучше награждать команду в целом, а не отдельных ее членов. Выбор кого-то одного может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам: оказывают разрушительное воздействие на командную работу и командный дух. Поэтому важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом. Поведение лидера команды на этом этапе включает в себя следующие действия: одобрение, оценка, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

В чем заключается последний этап развития команды стратегических изменений («перемена или расставание»)?

Для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам. Им важно знать, насколько хорошо они сделали работу, смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторое сожаление по окончании работы, если их знания и опыт, полученные за время работы команды, принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов к тому, чтобы те не теряли

связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Как меняется команда в течение своего развития с первого до последнего этапа?

В самом начале существует рабочая группа. Рабочая группа — это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей. Она отличается от команды — небольшое количество людей с взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.

Между рабочей группой и командой располагается «псевдокоманда», названная так из-за того, что данное объединение не создает особых преимуществ. Работе ее членов мешает неопределенность в целях, а также неспособность управлять межличностными взаимоотношениями. На следующем этапе формируется «потенциальная команда», которая примерно соответствует команде, находящейся в переходной стадии от фазы «бурления» к фазе «нормирования». Члены команды осознают необходимость продуктивной работы и предпринимают серьезные попытки повлиять на нее, но у них все еще отсутствуют ясность относительно их целей и дисциплина («нормы»), по поводу которых предстоит выработать общий командный подход. Общая ответственность пока также отсутствует. В противоположность этому в высокопроизводительных командах имеются все эти составляющие, порождающие глубокую заинтересованность в персональном развитии и успехе каждого члена команды. С развитием «норм» потенциальная команда превращается в реальную команду.

Что необходимо сделать для эффективного развития команды стратегических изменений?

Для развития эффективной команды необходимо управлять ее интересами и внутренними взаимоотношениями на всех этапах становления и функционирования. Эта работа обычно выполняется назначенным менеджером или лидером и включает в себя:

Оценку;

- сокращенный инструктаж;
- разрешение конфликтов;
- постановку целей;
- обратную связь;
- развитую коммуникацию;

- поощрение;
- выслушивание;
- хорошую организацию внутренних ресурсов.

Сама природа процесса развития команды требует от менеджера проявления незаурядной чуткости и рассудительности. Неверно было бы считать, что лидер команды должен активно вмешиваться во все протекающие процессы. Это далеко не всегда лучшая линия поведения. Понимание динамики команды и способность «читать ситуацию» могут помочь руководителю решить, когда требуется только небольшое вмешательство в процессы, не имеющее ничего общего с навязыванием требуемого хода событий. Сплоченность команды и продуктивные нормы часто могут быть достигнуты быстрее путем отвлечения внимания от внутренних проблем команд на задачи, стоящие перед ними. Команды, которые постоянно уделяют чрезмерное внимание собственному развитию, часто оказываются непродуктивными и, как правило, не удовлетворяют своих членов.

5.7. Типичные ошибки менеджеров

Вопрос: «Члены нашей команды стратегических изменений отлично ладят друг с другом по всем вопросам, не касающимся работы. Но когда мы пытаемся совместно решить какую-либо производственную проблему, то начинается такое...»

Ошибка: По-видимому, Вам следует уделить особое внимание распределению ролей в команде. Проанализировав ситуацию, Вы поймете, каких ролей в команде не хватает для обеспечения ее эффективной работы. Возможно, Вам придется скорректировать состав команды, но это непременно поможет Вам повысить ее эффективность и существенно снизить уровень конфликтности.

Вопрос: «Создаваемые в нашей компании для решения различных задач команды, как правило, работают очень слаженно, но, когда работа закончена, зачастую оказывается, что решены далеко не все задачи, которые было необходимо решить...»

Ошибка: Вам следует более внимательно относиться к процессу постановки целей и задач работы команды. Если цели сформулированы изначально неправильно, то едва ли можно ожидать результативной работы даже от самой слаженной команды. Помните, что цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые предстоит решать. Проанализируйте прошлый опыт, возможно, окажется, что ставившиеся перед командой задачи представляли собой простой перечень предписаний, не

учитывающий реальную ситуацию и не способствующий пробуждению творческого потенциала членов команды.

Вопрос: «Недавно мы взяли на работу нового сотрудника на должность одного из руководителей среднего звена. На прежнем месте работы ему неоднократно приходилось руководить работой команд, создаваемых для решения различных задач. Однако моя попытка использовать его в этом качестве в нашем коллективе закончилась полным провалом...»

Ошибка: Прежде чем делать поспешные выводы, Вам необходимо детально разобраться в ситуации. Возможно, новый сотрудник чувствует себя пока еще не совсем уверенно в новом коллективе и ему пока рано поручать роль лидера, а, быть может, стиль его руководства не соответствует поставленной задаче или индивидуальным особенностям других членов команды.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Макаров, Василий Михайлович. Менеджмент для бакалавров [Текст] : [учебное пособие] / В. М. Макаров, Г. В. Попова. - Москва [и др.] : Питер, 2011. - 256 с. : ил. - (Стандарт третьего поколения) (Учебное пособие) (Теория и практика). - Библиогр.: с. 256. - ISBN 978-5-459-00279-9

2. Калининкова, Ирина Олеговна. Управление социально-экономическим потенциалом региона [Текст] : учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / И. О. Калининкова ; [рец.: В. Б. Зотов, Е. И. Бражко]. - Москва [и др.] : Питер, 2012. - 240 с. : ил. - (Учебное пособие) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 233. - ISBN 978-5-459-01056-5

3. "Системный анализ и управление" и "Экономика и управление" / Н. В. Макарова, В. Б. Волков. - Москва [и др.] : Питер, 2011. - 576 с. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-496-00001-7

4. Стратегический менеджмент [Текст] : для бакалавров : учебник по специальности "Менеджмент организаций" / А. Н. Петров [и др.] ; под ред. А. Н. Петрова ; [рец.: Д. В. Шопенко, Ю. В. Кузнецов]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2011. - 400 с. : ил. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 388. - ISBN 978-5-459-00377-2

5. Соломанидина, Татьяна Отговна. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах [Текст] : учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 395 с. : рис., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 388. - ISBN 5-16-002708-4

6. Тихомирова, Ольга Геннадьевна. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / О. Г. Тихомирова ; [рец.: Ю. А. Маленков, В. И. Подлесных]. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 151 с. : ил. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 145. - ISBN 978-5-16-004534-4

7. Шейн, Эдгар. Организационная культура и лидерство [Текст] = Organizational culture and leadership : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2012. - 336 с. : ил. - (Классика МВА). - Парал. загл. англ. - Библиогр.: с. 322. - ISBN 978-5-4237-0194-9. - ISBN 0-7879-7597-4

8. Смирнов, Э. А. Теория организации [Текст] : учебное пособие / Э. А. Смирнов ; Гос. ун-т управления. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 248 с. - (Вопрос - ответ). - Библиогр.: с. 240. - ISBN 978-5-16-000430-3

9. Буйленко, Виктор Федорович. Сервисная деятельность: организационные, этические и психологические аспекты [Текст] : учебное пособие для студентов вузов,

обучающихся по специальностям сервиса и туризма / В. Ф. Буйленко. - Ростов н/Д : Феникс ; Краснодар : Неоглори, 2008. - 160 с. : ил. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-222-13940-0. - ISBN 978-5-903875-49-8

10. Иванова, Т. Ю. Теория организации [Электронный ресурс] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. - Электрон. дан. - М. : КНОРУС, 2008. - 1 эл. опт. диск : цв., зв. - (Электронный учебник). - Систем. требования: Windows 2000/XP ; процессор с частотой не ниже 500 MHz ; оперативная память 64 Мб и более ; жесткий диск с объемом свободного места не менее 40 Мб ; видеокарта с 8 Мб памяти или лучше ; SVGA монитор с поддержкой разрешения 1024x768 ; CD привод 4x или лучше рекомендуется 16x ; звуковая карта (любая). - Загл. с контейнера. - ISBN 978-5-390-00025-0

11. Красовский, Юрий Дмитриевич. Организационное поведение [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Ю. Д. Красовский. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2009. - 527 с. : ил. - Библиогр.: с. 498. - ISBN 978-5-238-01180-6

12. Парахина, Валентина Николаевна. Теория организации [Текст] : учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. - 5-е изд., стер. - М. : КноРус, 2008. - 296 с. - Библиогр.: с. 293. - ISBN 978-5-390-00199-8

13. Яськов, Евгений Фаддеевич. Теория организации [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Государственное и муниципальное управление" / Е. Ф. Яськов ; [рец.: Р. Р. Алиуллов, В. Б. Коробов, Б. В. Хохлов]. - М. : ЮНИТИ, 2010. - 271 с. - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-238-01776-1

14. Оксинайд, Константин Элиасович. Организационное поведение [Текст] : учебник по специальности "Управление персоналом" / К. Э. Оксинайд ; [науч. ред. А. Я. Кибанов ; рец.: А. Н. Курицын, В. Н. Казаков, Т. З. Козлова]. - М. : КноРус, 2009. - 480 с. - Библиогр.: с. 467. - ISBN 978-5-390-00194-3

15. Шейн, Эдгар. Организационная культура и лидерство [Текст] = Organizational culture and leadership : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. - 3-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2011. - 336 с. : ил. - (Классика МВА). - Парал. загл. англ. - Библиогр.: с. 322. - ISBN 978-5-4237-0194-9. - ISBN 0-7879-7597-4

Дополнительная литература

1. Коротков Э.М. Концепция Российского менеджмента – Электронный учебник, 2005

2. Питерс Т., Уоттермен Р. В поисках эффективного управления. М., 2002

3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. // М.: "Инфра-М", 2003

4. Кубр М. Управленческое консультирование. //М.: "Интерэксперт", 1992, т.-1,2.
5. Дятлов А.Н. Современный менеджмент. Выпуск 3. М., ГУ-ВШЭ., 1998
6. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М., 1997
7. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989.
8. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. //М.: "Финстатинформ", 1995.
9. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. //М.: Экономика, 1988.
10. Egan G. Change Agent Skills. University Associates, Inc., 1988
11. Cummings T.O. Organization Development & Change. 6-th ed., ИТР, 1997

Источники Internet

1. <http://www.eur.ru/> (Экономика и организация производства.)
2. <http://recruitment.com.ua/> (Глобал Персонал)
3. <http://www.imicor.nsk.su/> (Кадровое агентство Имикор)
4. <http://klerk.ru/> (Директору)
5. <http://www.superjob.ru/> (Управление персоналом)
6. <http://www.epic.ru/> (Высокие технологии управления предприятием)
7. <http://www.akmr.ru/> (Кадровое консультационное агентство.)
8. <http://bankr.tst.ru/> (Антикризисное управление, несостоятельность, банкротство)
9. <http://business.rin.ru/> - (Бизнес от и до)
10. <http://www.amr.ru/> - (Ассоциация менеджеров)
11. <http://www.smart-edu.com/> - (Портал дистанционного образования)