



Годнев Евгений Вадимович

Консультант по управлению

Управляющий партнер ООО "Хеликс" (г. Киев)

[www.godnev.com.ua](http://www.godnev.com.ua)

Член Всеукраинской ассоциации консультантов по управлению (ИМС Украина)

[www.imc-ukraine.com](http://www.imc-ukraine.com)

12 лет консалтинговой деятельности по применению стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

моб.тел. 050 357 81 24

тел. 044 361 94 37

Е-mail: [info@godnev.com.ua](mailto:info@godnev.com.ua)

[gevgeney@ukr.net](mailto:gevgeney@ukr.net)

*План, что и говорить, был превосходный: простой и ясный, лучше не придумаешь. Недостаток у него был только один: было совершенно неизвестно, как привести его в исполнение.  
Льюис Кэрролл "Алиса в стране чудес"*

*Вы хотите улучшить качество работы в вашей компании? Вы собираетесь узнать о лучших практиках работы в других компаниях и начать трудиться так же? Но вы не посоветовались со своими сотрудниками? Тогда пеняйте на себя.  
Эдвардс Деминг*

## Сложности организационных изменений

Введение изменений с учетом влияния неформальных коалиций

Овладение тайной динамикой организационных изменений

### Сложности введения изменений

Способность эффективно справляться с организационными изменениями является критичной для успеха бизнеса. Однако результаты исследований постоянно демонстрируют, что более двух третей всех усилий по введению формальных изменений **не приносят** желаемых результатов. Это наводит на мысль о том, что **традиционным** подходам недостает чего-то **жизненно необходимого** для введения изменений.

Почти всегда **традиционные подходы** нацелены на формальные элементы организации - **процессы, системы и структуры** - и на их изменение с помощью детального анализа, методологий структурных изменений и методов управления проектами. Иные **характеристики**, всегда присущие любой организации, такие как **роли**, возникающие в результате неформального взаимодействия, **власть** и **политика**, **культура принятия** решений и функционирования, скорее рассматриваются поверхностно, или вовсе игнорируются. **Отличия** между **риторикой** изменений и достигнутыми **результатами** возникают в основном из-за **невозможности принять подходы**, которые могли бы учитывать скрытую, не вполне организованную и неформальную динамику ежедневной жизни организации.

Например, структурный анализ и управление проектами играют важную роль во внедрении изменений и функционировании организации, но лишь тогда, когда они применяются соответствующим образом и, когда **осознаются их ограничения**.

Организации состоят из людей, постоянно взаимодействующих друг с другом. Динамика таких взаимодействий **не совпадает** с механическими предположениями, существующими в рамках общепринятых суждений об организационном лидерстве, изменениях и функционировании. Действия **редко** появляются в результате **формального бесстрастного** анализа фактов или принятия решений людьми с точно определенными заранее намерениями. Намного чаще действия **возникают в результате неформального взаимодействия, совместного понимания и приспособления** со стороны сотрудников, которые стараются внедрить изменения в сложной, неопределенной и неоднозначной ситуации, с которой они

сталкиваются каждый день. Таким образом, окончательные **результаты достигаются** за счет более **беспорядочно организованных процессов** по сравнению с доминирующими на сегодняшний день управленческими практиками, предполагающими хорошую организацию, планирование - внедрение - коммуникацию. Чтобы **увеличить** шансы на **успех** внедрения запланированных изменений, руководители должны непосредственно овладеть этой подспудной динамикой своих организаций.

### **Десять проблем, которые сопровождают изменения**

При проведении изменений немедленно возникают проблемы, которым соответствуют определенные симптомы:

- начинаем изменения:
  1. "У нас нет времени на всю эту чепуху" – проблема нехватки времени. Сотрудники, предпринимающие попытку изменить что-либо, должны как-то выкроить время для размышления и действий.
  2. "Нам никто не помогает!" – проблема неадекватной подготовки, неумелого руководства и недостаточной поддержки для группы, взявшей за проведения изменений;
  3. "Без всего этого мы можем обойтись!" ("Нам это не нужно") – проблема значимости: сотрудникам следует доказать, что изменения необходимы, и разъяснить, как и почему они связаны с главными задачами бизнеса;
  4. "У них слова расходятся с делами!" – проблема последовательности и ответственности руководства: необходимо устранить несоответствие слов (провозглашаемых ценностей) и дела (поведения), причем особенно это касается инициаторов изменений;
- достигнуты первые положительные результаты:
  5. "Все это ..." – проблема страхов и переживаний, порождаемых чувствами опасности, уязвимости и собственной неадекватности;
  6. "Все это не работает!" – проблема негативной оценки достигнутых результатов; возникает из-за расхождения между традиционными для организации методами измерения успеха и реальными достижениями при проведении измерений;
  7. "Мы на верном пути" / "Они не понимают нас!" – проблема изолированности и высокомерия, возникающая, когда истинные приверженцы перемен вступают в конфликт с "неверующими" из остальной части организации; растут взаимное непонимание и отчуждение между членами инициативной группы и организацией в целом;
- полученные результаты получают признание и вступают в конфликт с инфраструктурой и принятыми в организации методами работы:
  8. "Кто отвечает за все это?" – из-за конфликта между инициативной группой, стремящейся к большей независимости, и менеджерами, опасющимися, что в организации будет порожден хаос и раскол, возникает проблема с существующей структурой власти;
  9. "Мы пытаемся изобрести велосипед!" – проблема распространения передового опыта: неспособность передать новые знания в другие подразделения организации мешает использовать достигнутые результаты другими сотрудниками;
  10. "Куда, собственно, мы движемся? (Чем мы здесь заняты?)" – проблема целей и стратегии компании: необходимо заново переосмыслить цели организации и наполнить новым смыслом ее деятельность.

### **Традиционный взгляд на организационные изменения**

**Традиционные** подходы к введению организационного изменения колеблются от **"жестких"** (изменения насаждаются, вводятся в приказном порядке, и внедряются системно) до **более гибких** (при которых изменения скорее вызываются, чем насаждаются, им способствуют, а не приказывают ввести, они вводятся для особых ситуаций, а не системно).

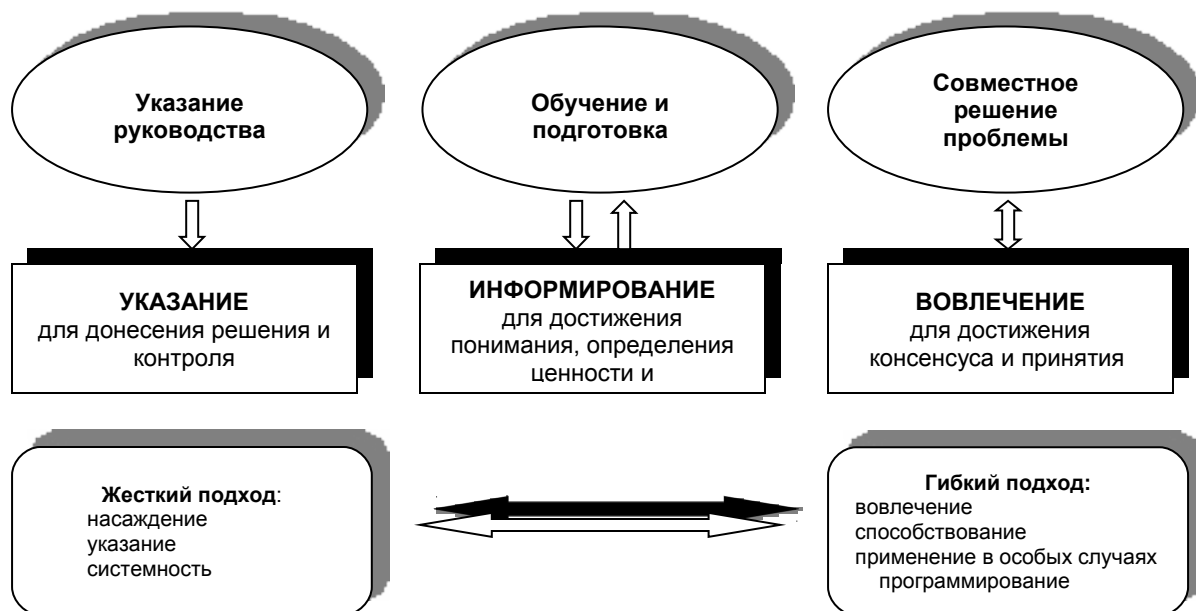


Рисунок 1. Диапазон традиционных подходов к организационным изменениям

На рисунке 1. подход **"Указания руководства"** предполагает **скорость** внедрения, **решимость** и **контроль** в процессе **насаждения** изменений в организации. Такой подход является **классическим**, направленным **сверху вниз**, который часто представляется, как основное направление полномасштабной трансформации организации. Для **многих** руководителей такой **"героический"** подход и **считается руководством изменениями**.

В противоположность подходу **"Указания руководства"**, при **"гибком"** подходе **"Совместного решения проблем"** предполагается охват более **широкого круга** сотрудников, желающих достичь договоренности о том, как лучше действовать и добиваться принятия желаемых изменений. Такой подход предполагает более широкий охват динамики организационных изменений и отражает стиль руководства, характеризующийся более **высоким уровнем** сотрудничества и участия. Однако часто в результате получается **чрезмерно социализированная** модель изменений, то есть ее сторонники оказываются **"чрезмерно уверенными** в своей способности сформировать организации и преобразовать отношения и представления различных групп".

Находящийся между ними подход **"Обучение и подготовка"** предполагает информирование о **необходимых** изменениях, **убеждение** сотрудников в ценности таких изменений и модификацию их поведения в соответствии с новыми требованиями. Он направлен на **систематичность**, **интегрированность** и **структурное** урегулирование с помощью программ структурной коммуникации, запланированного обучения и развития.

Обычно **стратегии формальных изменений** охватывают элементы **двух или более** моделей с одной доминирующей. Однако, несмотря на весь **широкий диапазон традиционных** взглядов на управление изменениями в организации, что-то **жизненно важное** здесь все же **отсутствует**. Наблюдается **постоянный разрыв** между сложной с социальной точки зрения динамики **"реальной жизни"** организации и моделями и методологиями, **доминирующими** на сегодняшний день.

## Ликвидация разрыва

Когда появляются сообщения или слухи о **введении** формальных изменений, сотрудники **собираются** вместе и обсуждают этот вопрос. Они **делятся** своими взглядами, интерпретациями и оценками по поводу происходящего. В процессе таких разговоров принимаются решения о том, что нужно предпринять, как правильно действовать. Такой будет **характерная реакция** на соответствующие заявления, а также на любые повседневные вопросы и события, например в мире. **Так поступают все!!!**

Источником новаторских идей является статистически незначительная группа сотрудников – не более 2,5% от общего числа сотрудников организации, за воплощение идей берется группа сотрудников около 13,5 %. Стоит этим двум группам высказать свое положительное отношение, и их сторону принимает "большинство" - 68 %.

У каждого из нас есть **базовая потребность** понять мир, в котором мы живем и поступать таким образом, чтобы **достичь понимания** при столкновении с трудностями. Эту потребность мы удовлетворяем, разговаривая с другими людьми, принадлежащими к нашему личному окружению или со случайно повстречавшимися нам незнакомцами.

В организациях такое понимание **частично** происходит во время формальных структурированных встреч. Их последствия проявляются в результате различных разговоров, которые в любой организации и за ее пределами происходят постоянно. Руководители **не могут** ни предотвратить, ни контролировать такую деятельность (не смотря на то, что они, как и любой другой сотрудник, вносят вклад в это взаимодействие). Формальные планы о введении изменений рождаются и становятся формальными предложениями, проходя через тот же процесс обсуждений, взаимодействия руководителей - **формальных** и **неформальных** с другими сотрудниками из личного и/или профессионального окружения.

Важно отметить, что не сами формальные стратегии, планы и программы **изменяют** организацию, а то, как сотрудники **отзываются** о них, понимают их и что они **делают** или **не делают** в результате. Это то, что называется "сложным ответным процессом коммуникационного взаимодействия" или "уравновешивающим процессом" и в основном происходит в организации с активным вовлечением руководителей или без него. **Единственный** выбор, который у них есть, состоит в том, чтобы осмотрительно, внимательно и с пониманием влиять на содержание и модели этих взаимодействий.

## Организации, как взаимосвязанная самоорганизующаяся сеть переговоров

Здесь представлен радикально отличный взгляд на динамику изменений и функционирование организации - "**неформальная коалиция**". Это позволяет понять, какое **влияние оказывают** неформальные разговоры, взаимоотношения и политические процессы на результаты организации, когда сотрудники **создают неформальные** объединения для **интерпретации** определенных событий и **выработки** соответствующих решений и действий.

**Подход** к организации с этой точки зрения, рассматривает ее, как **динамичную сеть переговоров**, в которой самоорганизующиеся модели **локальных** (то есть один на один или в небольших группах) взаимодействий **приводят** к значимым для организации и подразделений **последствиям**. Темы разговоров, связанные с "**официальными темами**" перемешиваются с неформальными "**теневыми**" сторонами, что **отображает** такие явления, как индивидуальные особенности, неформальные отношения, социальные процессы, политическую динамику и культурные тенденции в организации.

Разговоры происходят в **любое время** и в **любом месте**, **не обязательно** в формальных сферах организации или в рамках предписанных программ коммуникации. Во время процесса осмысления **возникают модели понимания**. Часть из них **становятся частью** формальной миссии, стратегий и политики организации, в то время как другие остаются в "тени" организации".

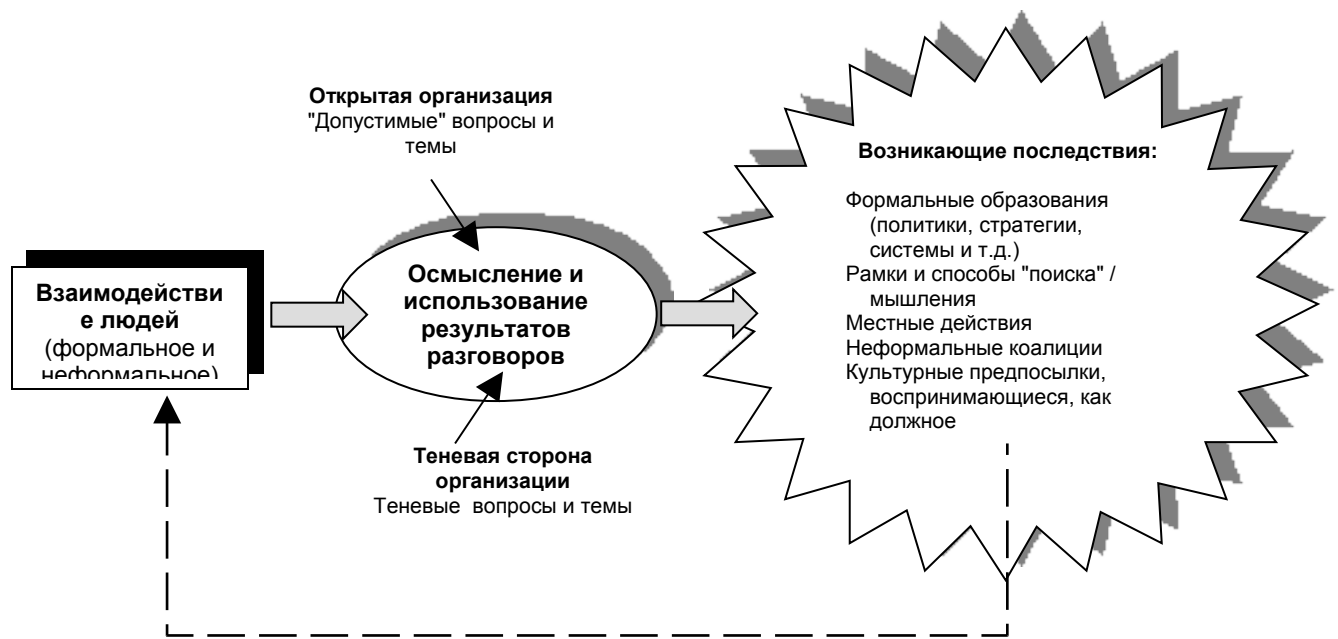


Рисунок 2: Организация, как сеть самоорганизующихся переговоров

Взгляд **неформальной** коалиции на изменения подчеркивает **сложную, развивающую и возникающую** природу всего процесса. Поэтому он **исключает** способность руководителей планировать и контролировать изменения **тем способом**, который предполагается в **традиционных** подходах. Напротив, согласно этому взгляду изменения связаны с определенными точками зрения и обсуждающимися темами (или разговорами), которые **заставляют** сотрудников действовать тем или иным образом. **Сознательный подход** к введению изменений **основывается на стремлении повлиять** на последствия за счет взаимодействия с этой естественной динамикой переговоров, чтобы помочь сотрудникам понять события, **происходящие вокруг**, и создать активные коалиции **для поддержки** желаемых изменений. "**Разговор**" является исходным инструментом воздействия, которым **обладают лидеры** для достижения поставленной цели.

Определенные **решения и действия** могут подвергаться "**командам и контролю**" руководителей на уровне делегируемых им полномочий. Однако влияние, которое они будут иметь на организацию, может оказаться **незначительным**. Напротив, восприятие, интерпретация и оценка принятых решений сотрудниками могут оказать на организацию значительно **большее влияние**. Возникшие изменения в свою очередь будут **зависеть** от того, какие из появившихся **интерпретаций** будут **распространяться, приниматься** и каким из них будут следовать в процессе повседневного взаимодействия.

Если темы переговоров **сплотившейся неформально коалиций** отвечают **формально принятой** позиции менеджмента, **действия**, которые последуют, скорее всего, будут направлены **на внедрение** этих **изменений**. Однако если **темы и действия неформальных коалиций противоречат** официальной линии, намеченные изменения, скорее всего, будут **провалены** или **значительно приуменьшены**.

### Новая программа Изменений

Перспектива роста влияния неформальных коалиций при проведении изменений, указывает руководителям всех уровней на необходимость разработки новых программ их проведения:

- **Пересмотр формата коммуникации.** Пересмотр руководителями целей и процессов лидерской коммуникации, изменение направленности с донесения приказов/распоряжений до их совместного осмысления с дальнейшим построением отношений. Это означает действовать созвучно с темами, которые являются доминирующими в ежедневных неформальных переговорах с целью повлиять на их содержание (Рисунок 3). По мере изменения таких переговоров, будет изменяться и сама организация;

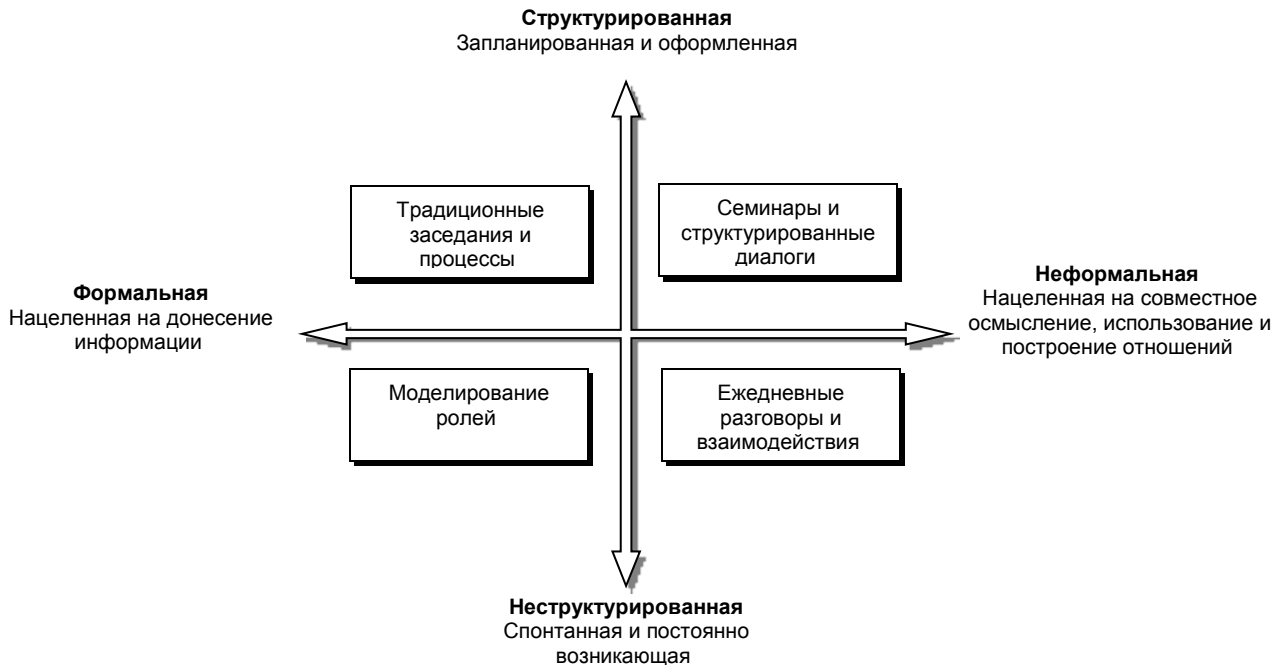


Схема 3: Система лидерской коммуникации

- **Культурное мышление** в отличие от размышлений о культуре. Чем больше сотрудники анализируют события определенным образом, тем скорее они будут понимать их подобным образом в будущем;

- **Восприятие и интерпретация слов и действия руководителей** (в особенности любые расхождение между ними). Использование информации (обратная связь) о любых несоответствиях между намерениями и последствиями. Культурное мышление для руководителя означает понимание влияния его слов и действий (включая молчание и бездействие) на процессы создания и дальнейшего функционирования моделей поведения. Руководитель обязан взять на себя ответственность за это, обеспечить развитие этих моделей поведения в нужном направлении через активное участие в ежедневных неформальных переговорах.

- **Действовать политически.** Конструктивное использование природной, внутренней политической динамики организаций и применение власти этичным способом для оказания влияния на последствия с тем, чтобы они принесли наибольшую выгоду организации и для сотрудников в первую очередь;

- **Создание коалиций.** Определение целей, формата коалиций для изменения официальных программ, политики и элементов организации с целью поддержки выгодных идей и достижения желаемых изменений на местах;

- **Принятие парадокса.** Взаимодействовать с противоречиями, которые могут присутствовать в организации, в ее системе управления, чтобы обеспечить использование потенциала сотрудников за счет принятия позиции обеих сторон в одно и то же время;

- **Обеспечение видения за счет постоянной вовлеченности.** Это означает видение больше изнутри, чем извне. Это не создание Видения с большой буквы, а использование ежедневных переговоров и взаимодействий, чтобы помочь сотрудникам "рассмотреть" или "принять" точку зрения руководства, обеспечить самоуправление процессами, раскрыть потенциал и зажечь увлеченность.

#### **И наконец ...**

Чтобы увеличить шансы на успех, руководителям необходимо сделать единственно правильный выбор - **это вовлечение неформальных коалиций в процессы изменений** с целью получения ожидаемых и требуемых результатов.