

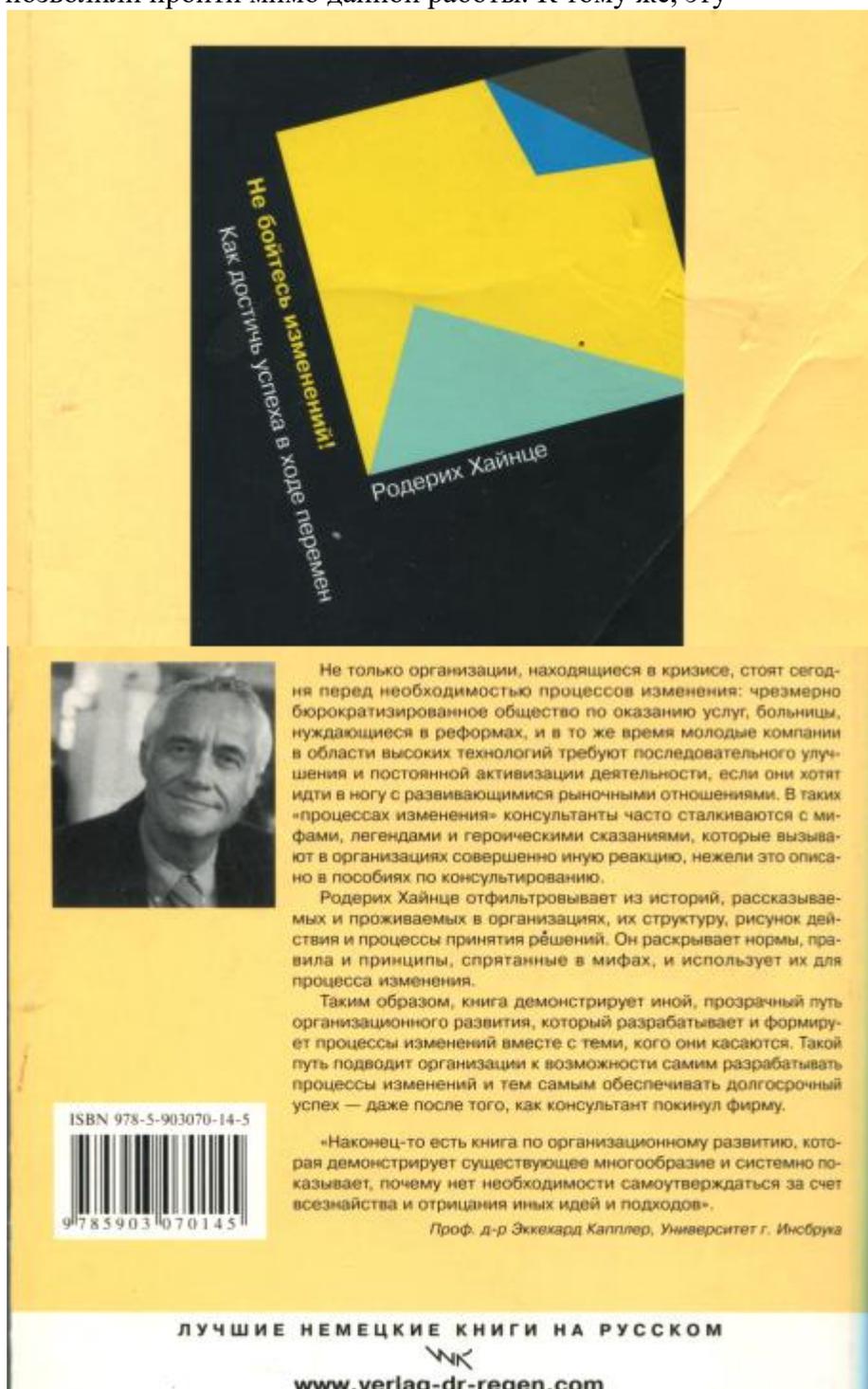
Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен» (Р.Хайнце)

«Проблема многих крупных немецких предприятий состоит в том, что они просто копируют американские модели поведения, не пытаясь найти вою собственную идентичность и не заботясь о достижении успеха на основе разумных идей.»

Когда я прочитал эту цитату в книге немецкого специалиста по управлению, то захватившие меня эмоции не позволили пройти мимо данной работы. К тому же, эту книгу я отношу к одной из лучших по change management. Книга посвящена обзору существующих подходов к управлению изменениями и оценке их сквозь призму богатого опыта автора по проведению организационных трансформаций. Сразу предупрежу, что работа не лишена особенностей, которые читателями могут быть восприняты, как недостатки:

- в книге рассмотрены разные взгляды на управление и, если читатель знает правильный способ или желает такой изучить, то его зона комфорта будет нарушена;
- работа написана «сухим немецким языком» и книга местами напоминает страницы справочника. Возможно этому помогает, на мой взгляд, очень «машинный» перевод с немецкого.

Книга мной была прочитана несколько раз и каждый раз я все глубже и глубже погружался в мысли автора. В ней всего 168 страниц,



но полезного материала об управлении изменениями гораздо больше. Уверен, что настойчивый читатель будет вознагражден за терпение: руководитель структурирует свой опыт управления; консультант познакомится с интересными инструментами; тренер и преподаватель почерпнут информацию для проведения семинаров и тренингов по управлению изменениями. В книге вы встретите много идей и ссылок на немецких специалистов по управлению, которые не попадают в учебники по менеджменту и повсеместно распространенную американскую бизнес-литературу. Остается только порадоваться за немецких коллег и немецкие школы управления.

Конспект идей автора начну с последней части — она больше всего соответствует традиционному менеджменту. А потом раскрою всю линейку взглядов на перемены Р.Хайнце. Книгу можно купить на [Озон](#).

Оглавление

Индуктивные и дедуктивные изменения.....	3
Архитектура развития организации.....	3
Индуктивные метод изменений	8
Преобразование через ЗАМЕДЛЕНИЕ управляющих изменениями	8
Процессы, которые мы не замечаем.....	8
Обусловленные преобразования	9
Управление изменениями.....	9
Замедление процессов	10
Роль управляющего изменениями	10
Героические добродетели управляющего изменениями	10
Героическая добродетель № 1: Внимание	11
Героическая добродетель № 2: Передача смысла	11
Героическая добродетель № 3: Ответственность	11
Героическая добродетель № 4: Работа над собой.....	11
Героическая добродетель № 5: Творческий подход к руководству.....	11
Героическая добродетель № 6: Воля	12
Героическая добродетель № 7: Целевое применение власти	12
Героическая добродетель № 8: Достижение доверия	12
Героическая добродетель № 9: Сомнение в старых моделях	12
Героическая добродетель № 10: Обучение.....	12
Демифилогизация добродетелей.....	12
Великие теории изменений	13
Что приводит к ошибочным решениям в выборе методов управления изменениями	14
Теории организационных изменений	14
Метафора инженера, механического мышления и бюрократических организаций.....	14
Метафора потребностей и мотивации	15
Метафора адаптации и выживания	16

Метафора культуры предприятия.....	16
Метафора политики предприятия	17
Метафора обретения превосходства посредством быстрой обработки информации.	18
Миф об «обучающейся организации»	18
Метафора лжи, обмана и «неделания того, что говорят».....	19
Метафора одинокого странника, вопиющего в пустыне	20
Метафора социальной системы.....	21
Креативное разрушение	21
Как управлять организационными изменениями.....	22
Сетевая модель организации для управления изменениями	24
Социальная система	24
Типы сетевых структур/сообществ.....	24
Комплексный взгляд на организацию.....	25
Управление изменениями с помощью сетевых структур.....	25

Индуктивные и дедуктивные изменения.

Дедуктивный подход к управлению означает организацию процесса изменений сверху вниз, доводя информацию до сознания рядовых сотрудников. Ответственность за результат преобразований при таком подходе лежит на топ-менеджерах компании. Довольно подробное описание такого традиционного для менеджмента подхода представлено в книге [М.Розина «Стратегия чистого листа»](#). Р. Хайнце представляет иную версию управления сверху-вниз в виде архитектуры развития организации.

Индуктивный метод — управление изменениями снизу- вверх. Он начинается с отдельного сотрудника, команды, перед которыми встает вопрос о трудностях проведения изменений. Такой участок организации, берущий на себя ответственность за решение организационных проблем, способен стимулировать изменения в компании.

Возможно совместное использование обеих концепций в том случае, если сначала задать дедуктивную программу развития, а потом для проработки поставленных проблем осуществить индуктивную концепцию изменений. Но на практике это трудно осуществимо, потому что за управление сверху-вниз отвечают одни люди и обычно в крупных организациях этим занимаются консалтинговые компании, а работу снизу доверяют не согласовывая усилия другим (например, тренерам или маленьким консалтинговым фирмам).

Архитектура развития организации

С точки зрения дедуктивного подхода описание организации с помощью некой модели, выраженной в архитектуре развития организации — это попытка преодолеть комплексность компании, управлять ее сложностью, сведя все многообразие организационных явлений к контролируемым параметрам. Выработанные таким образом документы могут стать основой для ежегодного соглашения о целях, которые, например, выражены в ключевых показателях эффективности. Но данная модель управления

избегает столь жестких инженерных решений. Компанию предлагается строить не с ее целевых показателей, а с философии менеджмента. Это позволяет получить прозрачные коммуникации, в которых каждый уровень иерархии находится внутри рамок, спущенных им верхним уровнем. Таким образом остаются условия для разработки собственной системы целей, своего менеджмента. Давайте конкретнее рассмотрим:

- каждый из элементов модели управления
- как они взаимосвязаны друг с другом
- какие возможности управления изменениями предоставляет рассматриваемая модель организации
- как с ее помощью работать с организационными проблемами

Четыре элемента модели управления организацией

И так, Родерих Хайнце представляет организацию и ее систему управления в виде четырех элементов, выстроенных иерархически.

1 Нормативный менеджмент — это элемент системы управления, к которому относятся миссия, видение, заказ общества, основная компетенция, стратегические виды деятельности и ключевые цели.

Каждая организация имеет свою идентичность, выраженную в образе действий, демонстрирующих ценности, представления, нормы, принципы и стандарты компании. С учетом коммерческой деятельности компании ее идентичность проявляется в выполнении некоего заказа общества, принятии на себя выполнение некоей функции (широко этот вопрос рассмотрен в [теории экологической популяции](#)).

«Незаменимость и превосходство организации могут базироваться не только на наборе предлагаемых ею продуктов или услуг, но и на ее специализированных возможностях и т.д.»

В основе нормативного менеджмента лежит целевая стратегия, как организационный метод развития коммерческой идеи и специфической компетенции. Это позволяет направить организацию в определенное русло и структурировать для объединения усилий.

На этом уровне управления вырабатываются критерии, по которым компания признается успешной или нет. Никакие внешние оценки не позволяют оценить компанию, т.к. норма задается на основе проекций собственной идентичности.

В случае, когда данный элемент организации не является прозрачным, действия осуществляются методом проб и ошибок, что вызывает скептическое отношение к возможности строить долгосрочные планы.

2 Стратегический менеджмент направлен на встречу с действительностью. Но действительность, с которой компания готова встречаться, является ее представлением об объективной реальности. Т.е. обращая внимание на одни вещи и опуская другие при выборе долгосрочных решений, компании действует в рамках своей идентичности.

Стратегия — это целенаправленное осуществление нормативной концепции менеджмента. Она включает основной перечень бизнес-процессов с субпроцессами и поддерживающими процессами, направленными на выполнение рамок, заданных нормативным менеджментом.

3 Успех организации связан не только с раздумьями о стратегии, но и зависит от повседневной деятельности. Задачей *оперативного менеджмента* является наведение мостов между целями компании и целями клиентов. Отвечая на вопрос что мы делаем и с каким результатом, определяются контролируемые показатели реализации стратегии, распределяются бюджеты и т.д.

4 *Действенный менеджмент* связан с конкретным поведением сотрудников компании. Здесь речь может идти о ценностях конкретных руководителей и их влиянии на идентичность компании, стили управления и имеющиеся управленческие проблемы. Взгляд на данный уровень позволяет принять решение о том, как организации действовать правильно.

Взаимосвязь элементов

Организация, как система, представлена в виде уровневой структуры, в которой верхний слой задает рамки для деятельности нижних. При этом нельзя выделить четкие границы между перечисленными элементами.

Представленные уровни — это элементы организации, но они линейно не связаны с уровнями структуры организации. Это скорее функции, которые в какой-то мере выполняются на разных уровнях вертикали компании. Например, оперативный менеджмент так же участвует в формировании образа компании, размышляет о ее идентичности и вносит вклад в разработку стратегических планов.

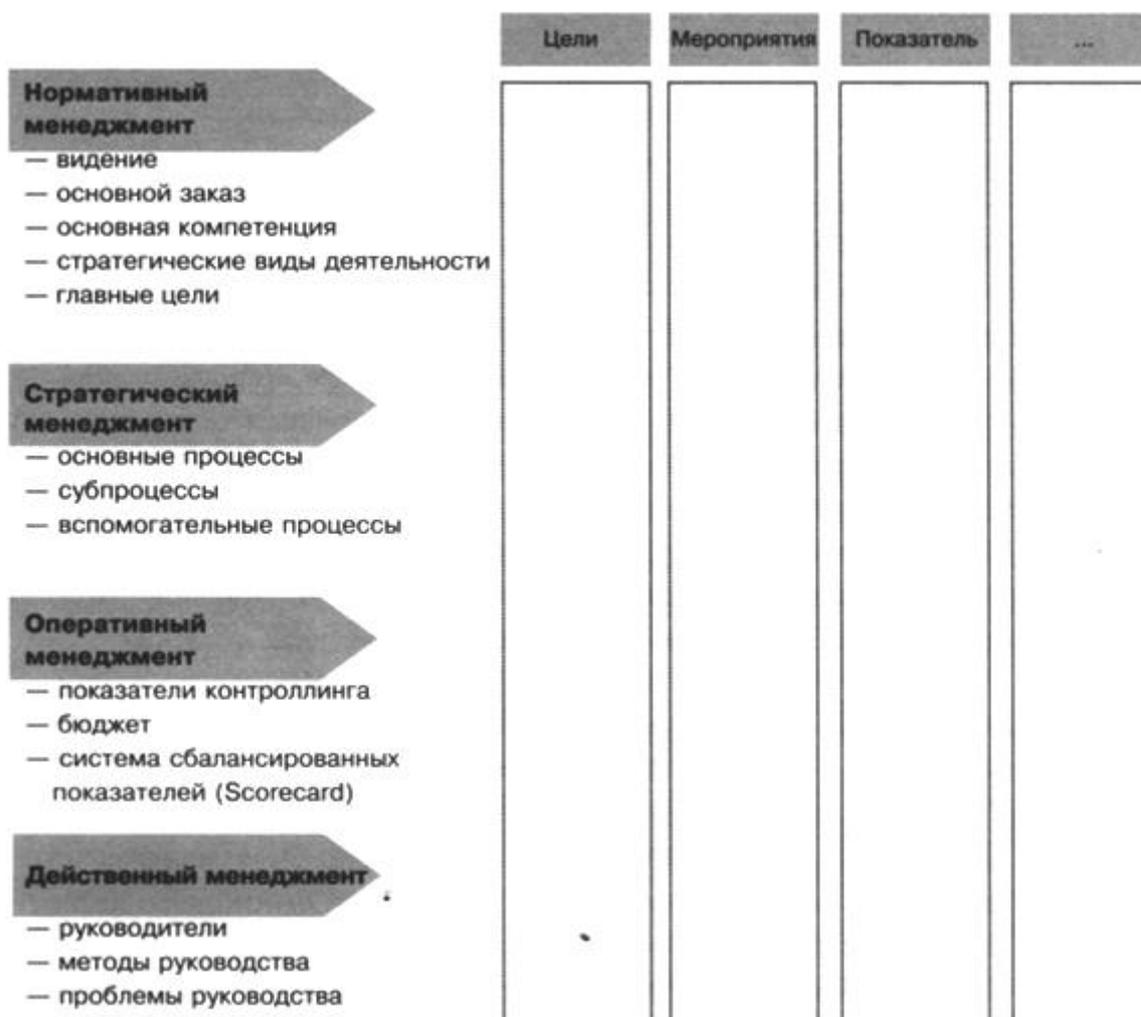
Задачей менеджмента является преодоление сложности на всех уровнях предприятия. Чтобы это сделать, необходимо для каждой новой ситуации выработать индивидуальное решение. А в случае, когда механистическим способом декомпозируются цели или выстраиваются ряды готовых решений, это не позволяет учесть все возможные ситуации, порождаемые сложностью. Поэтому важно, чтобы верхние уровни (метауровни) задавали некие рамки, которые позволяют на местах наблюдать самые разнообразные постановки проблем и искать их решения.

Управление изменениями в виде архитектуры организации

Дедуктивный подход требует особой архитектуры, позволяющей эффективно управлять изменениями. Под архитектурой понимается методика для осуществления новой стратегии развития на предприятии.

Выделив четыре элемента организации у нас появляется возможность управлять трансформацией организации, управляя динамикой развития каждого элемента. Данный подход автор называет дедуктивным, т.е. осуществляемым сверху вниз, когда руководство устанавливает цели и следит за их достижением. Такие плановые изменения удобно представить в виде архитектуры и наглядной таблицы (см. рисунок).

«Когнитивная трансформация менеджмента является предпосылкой для стратегического изменения предприятия»



Управление начинается с ценностей, лежащих в основе идентичности организации (эффективный [подход к работе с ценностями](#) и роли руководства в их определении описал М.А. Иванов). И далее происходит по принципу матрешки формирование рамок для следующих уровней.

Следующим этапом станет разработка стратегии, на основе которой будет целенаправленно осуществляться концепция менеджмента и заданные нормативным уровнем рамки. Для этого происходит деление основного стратегического процесса на отдельные подпроцессы, объединенные в структуру, и им придается динамика. На этом этапе предполагается проведение дискуссий всех участников процесса, что позволяет получить полезные неожиданные импульсы.

И таким образом опускаемся до самого нижнего уровня. Важно отметить, что для каждого из уровней архитектуры необходимо рассмотреть ряд характеристик:

- цели — позволяют понять, что необходимо изменить.
- мероприятия — определение ступеней процесса, который обеспечивает эффективное протекание организационных перемен
- показатели — инструмент расчета, который позволяет оценить успешность мероприятий. Позволяет выявить отклонения, требующие коррекции

Опираясь на свою практики управления сверху-вниз я бы советовал еще рассмотреть ряд столбцов:

- для отклонений от показателей могут быть описаны риски
- предусмотреть сценарии действий при наступлении рисков
- установить внутренних клиентов — те, кто воспользуется достигнутыми целями и будет заинтересованно следить за показателям

При управлении изменениями обратите внимание на культуру организации — «она стимулирует естественные способности людей в целостном контексте и делает контролируемой совместимостью действий внутри и вне предприятия.» Именно культура способна стать креативным двигателем изменений в современных турбулентных условиях поддерживать непрерывные трансформации.

Нынешняя турбулентная ситуация на рынках свидетельствует о том, что будущее организаций связано с постоянным инициированием проактивных изменений. И логика поведения таких систем требует развития способностей квалифицированного обучения и трансформаций (о чем [настойчиво пишет Г.Минцберг](#), предлагая метод «[Развиваем себя](#)»).

«Менеджерское образование, которое позиционирует степень MBA, направленную на обладание инструментами управления, в большей степени, чем на занятия философскими вопросами или системной теорией, предотвращает саморефлексию менеджеров, также готовность к принятию на себя ответственности в комплексных системах»

Модель уровней представлена также в [кубе изменений](#) Минцберга — может служить отличным дополнением к архитектуре развития организации Хайнце.

Комплексное управление изменение на всех уровнях позволяет проводить изменения в наиболее возможные сжатые сроки. Но жизнь не всегда позволяет это делать. Поэтому настойчивое проведение изменений на одном уровне обязательно приведет к переменам на остальных.

Данную архитектуру развития организации удобно использовать совместно с самым популярным методом управления изменениями Дж.Коттера «[8 шагов](#)», в котором также движущим началом выступает видение компании.

Поиск проблемы

Проблема — это отклонение от нормы. И здесь существует два варианта — или изменить норму, или изменить организацию, приведя ее к норме. Норма, как уже говорилось выше, задается идентичностью компании.

У каждой проблемы есть причина. И ее выявление будет ключом к эффективному решению проблемы. Рассмотренная архитектура предприятия, позволяет выявить тот уровень организации, на котором скрывается причина. Но учитывая комплексность\сложность организационных явлений и проблем, во многих случаях причины обнаружатся на каждом из уровней. Рассмотренная модель позволяет сделать эти причины прозрачнее, отвечая на конкретные вопросы:

- **нормативный менеджмент** — почему, зачем и в каком направлении мы что-то делаем?
- **стратегический менеджмент** — как мы развиваемся?
- **оперативный менеджмент** — что мы делаем и с каким результатом?
- **действенный менеджмент** — как нам сделать это правильно?

«Решить проблему — значит понять, почему проблему нельзя устранить легко»
(K.R.Popper)

Индуктивные метод изменений

Основная идея состоит в том, чтобы вскрыть конкретные проблемы организации и прорабатывать их.

Одной из основных причин сопротивления изменениям является не желание менять идентичность, столкновений с представлениями о себе и компании в целом. Обращение к внутренним порывам сотрудников позволяет преодолеть присущее дедуктивной концепции продавливание перемен. Ведь самая важная часть процесса изменений связана с индивидуальной динамикой персонала, а не организации в целом.

«Те, кто не боится других концепций, ситуативно охотно пользуются услугами консультантов из области психологии (интересно, что они также называют себя тренерами). Тогда изменение организации становится цепочкой мероприятий по работе с командами, результаты которых часто бывают неспецифическими и в своем контексте мало пригодными для предприятия в целом.... Таким образом, ведется интуитивная работа над изменениями, заживляющая открытые раны и умиряющая взорвавшиеся темпераменты.»

При реализации индуктивной концепции задачей руководства становится создание соответствующего климата, когда каждый сотрудник может проявить свои способности, развить креативность и гибкость. Если получится вызывать у людей доверие в основательность начатых изменений — перемены пойдут бойко.

«Для многих жизнь и идентичность, а также чувство собственной ценности тесно связаны с профессиональной идентичностью. Следовательно, динамика изменений, которую они переживают, имеет такую же силу, как у людей, которые потеряли своего партнера или географически отдалены от своей семьи.» (У.Бриджес)

Данная цитата У.Бриджеса приведена не случайно, ведь именно на его модель перемен «прощание-переход-новые начинания» опирается в своем повествовании автор книги. Основная идея состоит в том, что человек отказывается от текущего состояния не зная куда конкретно это приведет.

Преобразование через ЗАМЕДЛЕНИЕ управляющих изменениями

Процессы, которые мы не замечаем

Жизнь отдельного человека и организации так динамична, что почти полностью состоит из рутинных актов. Из дня в день мы совершаем схожие действия и из-за их скорости, это перестает бросаться нам в глаза. Очень часто интуитивно мы моментально оцениваем, классифицируем, принимаем решения и действуем. И даже рациональные наши рассуждения происходят в рамках старых моделей поведения и мышления, доводимые до автоматизма.

Также, как в обыденной жизни человек не наблюдает процессов, происходящих в микромире, так в своей жизни за рамками нашего внимания остаются рутины, повторяющиеся паттерны поведения, циклические процессы повторяющихся этапов.

Перед началом рабочего совещания вспомните, как обычно оно происходит, кто из сотрудников и как себя ведет. А теперь следите за происходящим на совещании и постарайтесь найти пять отличий...

Скорость, с которой мы [двигаемся по этим повторяющимся рутинам и циклам](#), настолько велика, что препятствует появлению новых моделей.

Обусловленные преобразования

Несмотря на то, что мир и мы вместе с ним изменяемся, это во многих случаях происходит без управления с нашей стороны. Такие преобразования обусловлены с одной стороны давлением внешних обстоятельств, а с другой нашим предыдущим опытом и логикой используемых нами моделей. Получается, что, находясь в цейтноте оперативной деятельности и тактических решений, у нас не остается времени на поиск неординарных решений, выработку иных моделей.

Стараясь экономить энергию и время при принятии текущих, разовых решений, люди и организации упускают возможность выиграть в долгосрочной перспективе.

Находясь под давлением обстоятельств, мы оказываемся лишены возможности выбора, а значит и не имеем возможности управлять изменениями.

Управление изменениями

Каждый руководитель оценивает организацию исходя из своей собственной практики — переносит свой «исторический» опыт на имеющиеся ситуации. Старые подходы и представления требуют изменения, чтобы продуктивно преодолевать новые вызовы. Но «человек воспринимает только то, что укладывается в границы его возможностей интерпретации». И собственное представление о мире считает истинным, а другие отрицает, как ложные.

Преодолеть такое положение дел можно, если «невинно» глядеть на происходящее, а не раскладывать все по полочкам в соответствии со сложившимся опытом. **Навык изменять свое представления об организации, ее проблемах и целях — управление изменениями.** Именно с целью помочь широко взглянуть на организацию и происходящие в ней процессы предлагает [теорию организационных метафор Г.Моргана](#) и метод [развития управленческих компетенций Г.Минцберга](#).

Катализаторами управляемых организационных изменений выступают личности, на которых возлагается задача преобразований. А, следовательно, внимание на структуре их личности, на тех моделях, которые лежат в основе их мыслительных процессов, позволяет выйти за рамки повседневных привычек и управлять изменениями.

Замедление процессов

По мнению Bohm (1998 г.) чтобы научиться понимать то, как мы мыслим, необходимо



увидеть то, как мы обрабатываем информацию и принимаем решения. А для этого требуется приостановить привычный мыслительный процесс. Словно отстранившись от него, наблюдая в лупу то, как в той или иной ситуации происходят наши рутины, в т.ч. мыслительные, человек и организация могут изменить повторяющиеся процессы.

«Целью работы над собственными ментальными моделями является прерывание автоматической мыслительной цепной реакции при помощи замедления и тренировки бдительности, которые позволяют открыть в себе новые возможности.»

Роль управляющего изменениями

Р.Хайнце рассматривает управление изменениями, как расширение возможностей выбора и свободы воли того, кто управляет. В том случае, когда лидер, как белка в колесе решает оперативные и стратегические вопросы без возможности осознать себя и свои представления, их соответствие текущей ситуации, переосмысления предыдущего опыта, возможности выбора у него, как у запрограммированной программы. Он сам становится причиной сопротивления изменениям. Исследования Аргириса показывают, что предыдущий успех делает людей косными и требуется остановиться и преодолеть защитные механизмы.

Р.Хайнце высказывает и обосновывает предположение о том, что за любыми предлагаемыми подходами к управлению изменениями можно обнаружить «смесь из индивидуальных черт характера и соответствующих предпочтений по отношению к тем или иным методикам».

В этом вопросе автор идеи предлагает анализировать героические добродетели управляющих изменениями, что позволяет акцентировать внимание на структуре личности людей, перед которыми стоит задача организации изменений.

Героические добродетели управляющего изменениями

Проводя исследование среди менеджеров, которым удалось успешные изменения, команда Р.Хайнце выявила базовые компетенции, оказавшиеся ключевыми для полученных результатов.

«Однако названные компетенции следует скорее понимать как добродетели, потому что речь при этом идет о способностях, о которых принято говорить, что они делают человека успешным, которые порой приписывают себе любимому, скромно себя переоценивая, но которые едва ли где-то встречаются во всей полноте. И все же они, как призраки, бродят по компаниям, и поэтому очень важно понимать, на чем зиждется их жизнеспособность. Эти добродетели перерастают в легенды, потому что они воплощают качества, которые не объясняются ни в одном учебнике по экономике и организации производства.»

В учебниках менеджмента и бизнес-образовании по-прежнему методы и закономерности рассматриваются без учета того, как управленец влияет и вовлечен в организационные процессы. словно есть отдельно явления, протекающие в организации и отдельно руководитель. Хотя все знают, что при появлении менеджера в подразделении работа сотрудников меняется.

В общем, пока менеджеров учат тому, что нужно делать с другими, трудно надеяться, что обученные специалисты перестанут перекладывать ответственность за неудачи на этих других, а себе будут приписывать героические добродетели.

Героическая добродетель № 1: Внимание

Речь идет о способности человека сконцентрировать внимание сотрудников на себе. Это удастся сделать, если человек обладает видением, мечтой, неким намерением и предан своему делу. Таких менеджеров часто называют харизматическими лидерами и им часто удается приоткрыть другим людям совершенной новый уровень опыта.

Добродетель провозглашает: кто хочет реформ, должен проявить максимальное внимание к тем, кто осуществляет изменения и кого эти изменения затрагивают самым непосредственным образом — к людям на предприятии.

Героическая добродетель № 2: Передача смысла

Люди не мечтают о длинных объяснениях, но они не хотят и лишены смысла лозунгов. Они ждут ясных и четких формулировок, которые они могли бы связать с контекстом своей жизни и за счет этого увидеть в них смысл.

Героическая добродетель № 3: Ответственность

Каждый несет ответственность за все, частью чего он является. В связи со структурами или процессами, в которых мы находимся или участвуем, обязательно возникает момент ответственности. Причем она всегда имеет отношение как к уже существующему, так и к тому, что еще только должно возникнуть. Поэтому руководители должны разъяснять суть этих структур и процессов, и донести ее до сотрудников.

Героическая добродетель № 4: Работа над собой

большая часть негативных оценок, даваемых сотрудниками своим руководителям, упирается в недостаточную работу руководителей над самими собой.

Героическая добродетель № 5: Творческий подход к руководству

Руководство часто перепоручает креативность другим, чтобы не нести ответственности за возможные ошибки. А его задача — самостоятельно креативно подходить к решению

задач по адаптации к изменениям. Преобразования нельзя просто администрировать, их нужно проводить креативно, добиваясь стабильности.

Героическая добродетель № 6: Воля

Руководители, реорганизуя компанию, должны максимально концентрировать свою собственную волю и волю всех участников процесса. До тех пор, пока стремление к всеобъемлющему прогнозированию заставляет искать истину в играх с планами, а не в непосредственном мироощущении, воля к преодолению трудностей останется добродетелью, о которой нельзя прочитать ни в одном учебнике «по грамотному проведению изменений».

Героическая добродетель № 7: Целевое применение власти

Изменения требуют тонкого чутья в вопросах осуществления власти и применения властных полномочий со стороны отдельных участников процесса. В организации нельзя обойтись без власти, и речь не идет о ее упразднении, но мы должны удостовериться в ее легитимности.

Героическая добродетель № 8: Достижение доверия

Все время пытайся выявлять и объяснять свои ментальные стратегии, ориентируясь на собственное поведение по отношению ко всем окружающим тебя людям; в то время, когда электронные средства информации оказывают все большее влияние на наше мышление, а личные контакты сокращаются, все будет зависеть от того, будет ли в согласии твой внутренний мир с твоим внешним поведением. Так возникает доверие.

Героическая добродетель № 9: Сомнение в старых моделях

Пока мы живем, нам время от времени следует радоваться жизненному дару и вспоминать о своей бренности. Тогда мы станем менее настойчиво держаться за мнимую истинность своих ощущений, интерпретаций и оценок.

Героическая добродетель № 10: Обучение

Одной из самых важных задач в процессе развития организации является достижение той ступени обучения, на которой становятся возможными организованные действия в рамках процесса, постоянно рефлектирующего собственные действия и следящего за тем, что происходит в каждый отдельный момент.

Демифологизация добродетелей

Мы познакомились с отличными советами о том, что нужно делать и каким быть руководителю, чтобы добиться успеха в изменениях. Но как собрать все добродетели в одном человеке? Автор считает это невозможным. Но знание об этих добродетелях управляющий изменениями может использовать с пользой.

«соотнесение того или иного рецепта с собственной персоной позволяет руководителя понять, может ли он применить предлагаемое решение к самому себе»

«свобода принятия решений, необходимых для осуществления изменений, не может сводиться к той или иной квалификации, согласно которой один человек, считается более подготовленным, чем другой.»

Героические добродетели — это не то, чему можно научиться. *«Уверенность в том, что образцы поведения определенных людей можно в определенных ситуациях переносить на других людей, часто приводит к заблуждениям».* Каждый человек обладает уникальным опытом и мировоззрением. Основываясь на них — он выстраивает свою концепцию управления изменениями.

Важной характеристикой управляющего изменениями является способность ставить перед собой вопросы и подвергать постоянно себя критическим оценкам, чтобы понимать, что он делает, как и почему.

[Лучший способ обучения менеджеров](#) — это привлекать их к принятию взвешенных решений, участию в важных дискуссиях, предоставлению полномочий.

Великие теории изменений

Р.Хайнце представляет обзор основных теорий управления изменениями организациями на основе исторического экскурса представлений о том, как устроены компании. Каждая из великих теорий изменений описана в виде метафоры. И в конце автор предлагает уникальный подход по выбору наиболее подходящей для проведения изменений теории преобразований.

Если вы впервые сталкиваетесь с понятием метафоры в организационном управлении или находитесь в поисках одного универсального метода управления изменениями, то вам лучше сперва познакомиться с [идеями Г.Моргана](#). Его работа в наглядной и простой форме позволяет понять необходимость широкого взгляда на управление организацией. Так же вы можете в разделе [онлайн-курс «Управление изменениями»](#) узнать о том, что представляет собой правильная модель организации. Собственно, метафора — это один из способов моделировать компанию. А уже от того какова модель — будут зависеть процессы изменений и управления ими.

Ниже мы станем в основном говорить о том, какие интересные, отсутствующие у других авторов, идеи предлагает Р.Хайнце. И главная — люди отличаются по возможностям восприятия новых метафор.

«Есть люди, которые потому ошибочно считаются упрямыми, что не в состоянии воспринимать внешние сигналы на основе личных культурных моделей; есть другой тип людей, которые более способны к восприятию, поскольку им удается обрабатывать эти сигналы. Следовательно, только те люди могут научиться новым образцам поведения и эффективно реализовывать их в новых контекстах, которые способны декодировать принятые сигналы с помощью близким им систем ценностей, норм и правил».

На этом этапе нашего изложения впору задуматься о том, к какому типу людей относите себя. И понять, стоит ли дальше читать, потому что мы будем разговаривать об очень разных подходах, а значит точно нарушим зону комфорта. Готовы к таким испытаниям?

Что приводит к ошибочным решениям в выборе методов управления изменениями

Управляя изменениями, мы стремимся объяснить реальность с тем, чтобы принять наиболее адекватные решения. При этом наша точка зрения, даже если мы логично обосновываем ее, всего лишь суждение о реальности, которое может быть ошибочным. Вероятность ошибки возрастает в том случае, если мы наши ментальные установки не подвергаем анализу.

Управление изменениями в большинстве случаев столь сложная системная задача, к решению которой не представляется возможным применить какие-нибудь универсальные методы управления. Вначале необходимо сформировать представление об организации, методах ее работы. Предлагаемая методика проведения изменений должна содержать в себе прожитую историю компании, ее символы, способы работы, понимание проблем, выработанные способы решений и пр. Собранная обо всем этом информация ложится в основу модели изменяемой организации. К тому же, для описания компании в организации используется свой язык, являющийся результатом ее опыта. Последний может быть в чем-то полезным, в чем-то вредить. Со всем этим и стоит разобраться.

Теории организационных изменений

Существуют разные теории изменений, которые являются представлением о том, как устроена организация и, как она трансформируется. Понимание этого влияет на методы, которые используются для трансформации компании.

Каждая организация имеет собственные метафоры, символы, истории, убеждения о том, как необходимо изменять компанию. Они сформированы теоретическим и практическим опытом. Для принятия решений люди опираются на них. Поэтому точно выявив образы и модели, которые отражают устройство предприятия, у нас появляется возможность нарисовать более объективную картинку ситуации. Общение с сотрудниками позволяет приоткрыть фоновые истории, которые помогают интерпретировать ситуацию. Выявление таких историй позволяет снять защитные механизмы и взглянуть откровенно даже на негативно оцениваемые явления.

«ни одна метафора не существует в чистом виде. Скорее можно наблюдать, что именно многочисленные и разнообразные комбинации приводят к постоянным сюрпризам в повседневной жизни предприятия.»

Рассмотрим распространенные теории изменений. Их последовательность можно рассматривать, как историю развития переходов к управлению изменениями.

Метафора инженера, механического мышления и бюрократических организаций

Предприятие возникает потому, что какой-то человек имеет волю и желание вывести на рынок некий продукт. Для этого он создает организацию, становящуюся инструментом для достижения его целей. Если цель меняется — возникает необходимость проводить реорганизацию.

Менеджмент представляется, как процесс планирования, организации, инструктажа, координации и контроля. А организация является системой упорядоченных отношений, структур и правил, которая обеспечивает бесперебойное решение задач и достижение целей. Организация должна работать наиболее эффективным способом, поэтому ресурсы направляются на устранение ограничений.

Такой взгляд на организацию стал причиной многих технологий менеджмента, где на переднем плане стоят рациональное планирование и контроль. Этот взгляд стал доминирующим в представлениях об организации. Большинство методов, то чему учат бизнес-школы основано на метафоре организации как машины.

«Большая часть инструментов менеджмента, узаконенных на предприятиях, укоренена в этом кругу идей. Наши университеты и другие высшие учебные заведения преподают науку, аксиомы которой основаны на метафоре машины. Составление и оценка баланса производится согласно критериям эффективности, заданной в этой метафоре. Налоговое законодательство также базируется на мысли о функциональном применении налоговой экономии, когда выигранный капитал реинвестируется для нового повышения эффективности.»

Такие организации имеют запрограммированные реакция на разные события. Поэтому важно продумать разные возможные будущие ситуации, учесть все риски, оценить сценарии будущего. Но в тот момент, когда случается неожиданное — организация подвергается серьезному стрессу.

Идеальное состояние системы управление символизирует кнопка на столе руководителя, которая горит желтым или зеленым цветом, в зависимости от того, как обстоят дела.

Важно заметить, что изменение системы в организации прежде всего происходит посредством преобразования информационной системы.

Метафора потребностей и мотивации

Данная теория близка метафоре организации, как организма (предложенной Г.Морганом). Находясь в окружающем мире, такой живой организм борется за выживание. При этом существуют разные типы организаций, подобно тому, как в природе существуют рыбки и волки. Форма организации будет зависеть от условий, в которых она существует. В стабильном и защищенном окружении распространены бюрократические организации, а в турбулентной, конкурентной среде — гибкие организации.

Организация продолжает функционировать, когда удовлетворяются потребности ее сотрудников и заинтересованных лиц. Возникает вопрос о том, как интегрировать индивидуальные и корпоративные потребности.

Сотрудник объявляется ценным ресурсом компании. Методы управления предлагают способы модификации бюрократических структур, стилей руководства и организации труда, позволяющие ставить перед сотрудниками более мотивирующие задачи. Они направлены на то, чтобы побудить каждого сотрудника применять собственные способности для самоопределения и творческой самоорганизации. Работник компании должен видеть смысл в том, что он делает. Это повышает лояльность к компании.

Цель менеджмента — объединить удовлетворение личных потребностей и цели предприятия, тем самым повышая работоспособность отдельного человека и его ощущение осмысленности труда.

В таком подходе есть механистическое стремление к достижению целей руководства, путем воздействия на потребности сотрудников. Тогда нужно учитывать, что придется постоянно использовать ресурсы, чтобы сохранять мотивацию.

Метафора адаптации и выживания

Организация представляется открытой системой. Чтобы выжить она должна выстраивать соответствующие отношения с окружающим миром. При этом необходимость адаптации к потребностям внешнего мира первична по отношению к внутренним потребностям организации. Поэтому в рамках данной метафоры внимание руководства всегда направлено во вне и нацелено на адаптацию организации. Идея ориентации в первую очередь на клиента, удовлетворение его потребностей и соответствие качества продукта, ожиданиям клиентом — отлично вписывается в рассматриваемую метафору.

«проблематическая ситуация должна интерпретироваться как неудавшаяся попытка в какой-то момент обработать потребности связки «система-окружающая среда» таким образом, чтобы они могли быть приведены к приемлемой форме.»

Задачей менеджмента является выстраивание такой стратегии деятельности компании, которая позволяет выжить в сложившихся условиях. Для этого анализируется окружающая среда организации — клиенты, конкуренты, поставщики, профсоюзы, органы власти и т.д. (важно какие интеракции совершает организации с окружающим миром). Выделяются ключевые требования, которым должна организация удовлетворять для собственного выживания. Критерии учитывают, как условия окружающей среды, так и потребности организационных единиц компании. Таким образом достигается взаимная «подгонка» между различными структурами потребностей.

«В зависимости от окружения требуются различные формы организаций, которые бы удовлетворяли различные ассоциированными с ними потребности. Искусство состоит здесь в таком адаптировании потребностей, которое бы позволило организации в соответствии с экономическими принципами оплачивать этот процесс.»

Компании, находящиеся в динамично меняющейся окружающей среде, выстраивают структуры управления с высокой степенью вариативности. В 1998 году У.Беннис предложил понятие «адхократия», предлагающее использовать проектные команды под выполнение текущих задач, после чего они распускаются.

Метафора культуры предприятия

Сегодня любые изменения организации не обходятся без внимания к культуре компании. Под ней понимают *«те модели развития, которые нашли выражение в системе аккумулированных обществом знаний, в его религиозных представлениях, ценностях, праве и повседневных ритуалах».*

«Во многих дискуссиях об американском менеджменте оставляются без внимания культурные и исторические обстоятельства, которые позволили американцам добиться такого процветания. При этом снова и снова утверждается, что техники и модели американского менеджмента можно перенести из одного контекста в другой. »
«Прививать японскую философию качества в немецких производственных цехах столь же трудно, как доносить немецкие требования к качеству до японских автомобилестроителей.»

Культура скорее является тем, что уже есть, чем тем, что хотелось бы иметь. Она оценивает определенные действия как «нормальные», а другие, как «ненормальные».

Когда говорят о том, что была изменена культура организации в первую очередь стоит посмотреть — не старая ли это культура, которая ослабила или усилила какие-то из своих особенностей.

Понять культуру предприятия легко по тому, как сотрудники оценивают и воспринимают то или иное явление.

В разных подразделениях может существовать своя субкультура. Что не будет мешать им существовать в рамках организации, объединенных миссией, общими установками. Разные системы ценностей, конкурируя друг с другом, «как мозаика реальностей, отражают культуру предприятия».

Между стилем руководителя и культурой предприятия существует связь. Но никакой руководитель не обладает монополией на формирование культуры.

Метафоричные представления об организации являются частью культуры. Поэтому все, что не соответствует ей (т.е. иные метафоры) будут восприниматься, как «ненормальное». В той ситуации, когда мы не разделяем метафору и культуру организации или пытаемся посмотреть независимым взглядом в роли консультантов — мы выйдем, как иностранцы. Интерпретация чего бы то ни было происходит в рамках принятой культуры. Поэтому, когда разработанное решение соответствует культуре (даже в том случае, когда оно неверно) будет легко обосновано, как верное.

Культура определяет все то, что люди определяют как возможное. Решение, которое не соответствует культуре организации, вызовет сопротивление.

Метафора политики предприятия

Интриги, выражающие специфические интересы сотрудников, хорошо отразить в виде политической метафоры. На уровне топ-менеджмента под политикой понимают искусство по достижению целей, несмотря на сопротивление других. А на нижних уровнях организации, политика воспринимается негативно, как попытка отстаивать свои личные, карьерные интересы.

Задачей менеджмента становится исследование соотношений между интересами, конфликтующими сторонами и властью.

«В повседневной жизни человеку часто бывает трудно напрямую выразить свои интересы. В результате он сознательно или бессознательно маскирует свои интересы под разнообразные второстепенные стратегии. Но для защиты и расширения своих интересов мы всегда готовы к немедленной обороне или нападению.»

Интересы сотрудника в большей степени соответствуют интересам организации, когда сотрудник самоидентифицирует себя с компанией через нормы, ценности, принципы деятельности. И эти интересы достигаются через коалиции и альянсы (группы, копирующиеся вокруг тем, событий, решений, ценностей).

«В процессе изменений необходимо распознать различные интересы и через гипотезы сделать их очевидными для системы. Где бы не находился центр интересов, важно показать системе связь между задачами, стратегическими целями и различными ролями. Чем более наглядно будут вскрыты точки соприкосновения всех трех областей влияния, тем больше будет шанс растопить сердца людей.»

Когда интересы вступают в противоречие — возникают конфликты. Обычно их принято рассматривать, как наносящие вред организации. Но иногда «дешевле» просто учитывать наличие конфликта.

Власть — последняя инстанция, разрешающая конфликты, когда не удастся их разрешить «мирным» путем. Власть может проявляться скрытым путем (например, через сети и альянсы). Поэтому в процессе перемен необходимо учитывать все источники власти.

«Тем, кто проводит изменения, крайне важно удерживаться от соблазна ликвидации каких-то обнаруженных ими властных структур. Это не является целевой установкой развития организации. Властные структуры — порождение организационных структур и структур интересов. Их действие основано на формах необходимости, очевидных во внутренней перспективе предприятия.»

Метафора обретения превосходства посредством быстрой обработки информации.

Организация сравнивается с мозгом, как системой, перерабатывающей информацию и управляющей процессами принятия решений. Она представляет собой информационную, коммуникационную систему. Но при этом обладает большими ограничениями в рациональной обработке информации, поскольку существует человеческий фактор. Сегодня, когда возрастает роль информационных технологий ограничение на рациональность уменьшается семимильными шагами. Но встает вопрос о стыковке между разными системами обработки информации.

Миф об «обучающейся организации»

Организации, способные учиться и самоорганизовываться, подвергают проверке собственные нормы и стандарты. Системное мышление позволяет описывать и истолковывать наблюдаемые модели поведения, представленные в компании.

«Прежде всего речь идет об обнаружении ролевого поведения и его моделей во время конфликтов, при совершении ошибок, в структурах команд и в сопровождаемых этими командами процессах или в подборе слов при обозначении ценностей и подходах к решению проблем.»

Алгоритм действия руководства состоит в наблюдении, образовании моделей (высказывании гипотез), и интервенции (воздействии на систему). Модели, которые анализируются, представляют собой циклы обратной связи. Отрицательная обратная связь является корректирующим воздействием (когда произошло отклонение от нормы, действия направляются на то, чтобы вернуть в начальное состояние систему). Положительная обратная связь продолжает то же самое действие, которое привело к отклонению, тем самым увеличивая его. Т.о. отрицательная связь ведет к равновесию, а положительная к эскалации.

«Развитие организации возможно только при условии, что все участвующие в процессе системы и отдельные их элементы идентифицированы и во время изменений соединены между собой в качестве датчиков обратной связи.»

Познание стремится обучение сделать прозрачным, что затруднительно, т.к. многие явления в организации комплексные (охватывает много элементов и связей) и выделить циклы обратной связи не получается. Но бывает возможно выделить некоторые базовые модели поведения, которые усугубляют проблемное состояние организации. Тогда

появляется возможность скорректировать действия. Для того, чтобы увидеть такие циклы, необходимо занять метапозицию (посмотреть на происходящее со стороны).

Метафора обучающейся организации имеет свои корни в кибернетике. Поэтому в дополнении к постановке цели и плану его достижения, предлагается рассмотреть ограничения, т.е. то чего организация хотела бы избежать (критических параметров, которые должны быть предотвращены с помощью отрицательной обратной связи).

Т.о. управление изменениями в рамках метафоры обучающейся организации будет представлять собой движение к желаемому состоянию с проведением постоянных корректирующих мероприятий, возвращающих компании на запланированный путь.

«Чтобы научиться обучению — нужно найти пути, открыто и наглядно показывающие окружающим, как действующие лица пришли к своим суждениям или оценкам и как они транслируют их вовне.»

Метафора лжи, обмана и «неделания того, что говорят».

Мы постоянно сталкиваемся с противоречиями в поведении людей. С одной стороны, они заявляют о приверженности определенным ценностям, с другой, принимают решения, идущие в разрез с заявленными ценностями. Такое поведение подрывает формальные принципы менеджмента и общий принцип ответственности. Одной из причин «нелогичного», «лживого» поведения сотрудников являются защитные реакции. Но ни одна формализованная теория управления не учитывает его и не распознает.

«защитные реакции возникают чрезвычайно рутинным образом, почти автоматически — и они функционируют. В большинстве случаев они возникают совершенно подсознательно. Сознательность действия снизила бы его качество, так как ему бы не хватило легкости. В результате данные действия воспринимаются как нечто само собой разумеющееся.»

В том случае, если возникает желание разобраться с реальным поведением, отклоняющимся от постулированных на предприятии норм и правил, ничего не остается, как начать дискуссию, вскрывающую эти противоречия.

«Крупные предприятия задают себе такие установки, как открытость, честность и доверие, и утверждают, что и впрямь действуют в соответствии с ними, даже если одновременно срывают от своих акционеров убытки, заводят тайные списки возможных увольнений или во времена жесточайшей экономии повышают зарплату топ-менеджмента.»

Метафора лжи предписывает такое обоснование собственной позиции, объяснение и оценку основных ценностей, при которых они бы не ставились под вопрос и не проверялись другими людьми. Защитные действия как раз направлены на такое поведение.

«Решение состоит не в том, чтоб, грозя пальцем, морально осуждать эти стратегии. Благодаря этим стратегиям люди обладают высокой степенью защиты, от которой они не хотят отказываться до тех пор, пока не знают, как почувствовать себя столь же уверенно с другими стратегиями. Во время нашей работы с процессами изменений мы должны раскрыть эти стратегии, обсуждая их с участниками. Поскольку, однако,

защитное поведение является рутинной, усвоенной в раннем детстве, это дается всем участникам с достаточно большим трудом.»

Метафора одинокого странника, вопиющего в пустыне

Метафоры и ментальные модели показывают различные [фреймы](#), отличающиеся у сотрудников (на их основе формируется представление о том, что нужно или не нужно делать). Организация имеет некую общую культуру, ментальную картинку, метафору в рамках которой принимает решения. Таким образом желание изменений сталкивается с рамками «психологической тюрьмы» — преобразования интерпретируются на языке и в модели текущих предпочтений и понимания. Чтобы реально изменить систему, необходимо понять границы текущего понимания.

«выход за рамки известных в организации интерпретаций делает человека уязвимым и отличным от тех, кто живет и действует внутри данных рамок. Поэтому менеджер по управлению изменениями проиводит на своих коллег впечатление чужого и «теоретического»».

Принято считать, что задачей менеджмента является сбор и трактовка информации, как нечто объективное. При этом интерпретировать происходящие в организации явления можно из внутренней и внешней перспективы. Когда мы находимся внутри компании — «все выглядит беспомощным, действия иррациональными, но все же, быть может, успешными.» Если мы оцениваем проблемы организации находясь вне ее — процессы изменений несложно анализировать, комментировать и давать советы. Правда это напоминает пословицу «чужую беду руками разведу, а своей ладу не дам».

Вопрос состоит не в том насколько объективным является какое-то из представлений, а о том, насколько полезными являются они.

Сложность/комплексность организационной жизни остаются для менеджера запутанными и непрозрачными. *«Из такой модели он не может вывести рецептов поведения, но должен делать вид, что может.»* Поэтому усилия направляются на объяснение своей логики и навязывания своего мнения. Если кто-то высказывает критику, то менеджер включает защитные механизмы. Чем больше в организации критиков, тем больше руководитель чувствует себя «странником в пустыне». Для поддержания своей позиции он приглашает консультантов и тренеров.

«Менеджмент имеет власть, позволяющую ввести модель, действительную для всех сотрудников, и на ее основе в результате производится расчет. На основе установленных таким образом норм, принципов, стандартов и т.д. в качестве критериев различия может быть создана система упрощения, которая обеспечит возможность ориентации. Для принятия своих решений менеджеры нуждаются в такой ментальной карте, которая дает им представление о том, в каком квадрате они двигаются и приблизились ли они к цели.»

В организации существует большое количество представлений и верований и руководство занимается их систематизацией, разрешением конфликтов и следит за тем, чтобы они способствовали успеху.

Метафора социальной системы

В предыдущих метафорах мы говорили о том, что организации адаптируются под меняющиеся условия или внешняя среда отбирает те организации, которые ей соответствуют. В данном случае речь идет о том, что организация имеет свою идентичность и старается постоянно ее восстанавливать (борется за сохранение себя такой, какая она есть (см. [теорию аутопоэзиса Матураны и Варелы](#)). Последнее достигается за счет циркулирующих моделей повторяющихся взаимодействий (интеракций). Т.е. те процессы и явления, которые повторяются из раза в раз и являются неким механизмом, поддерживающим самость компании, отделяющих ее от остального мира (организации постоянно стремятся разграничить себя с окружающим миром).

Когда мы пытаемся привнести что-то новое в компанию, то существует два варианта преобразования:

- инновация интегрируется в существующие интеракции;
- инновация трансформирует организацию в систему с иной идентичностью.

И независимо от того, спускают изменения сверху-вниз или они результат случайных отклонений — запускаются внутренние интеракции, которые или способствуют возникновению и развитию новых систем идентичности, или защищают систему от посягательств на ее преобразование.

Здесь очень важно понять, что некоторые проблемы, с которыми сталкивается менеджмент, возникают по причине того, что организации такие какие они есть. Т.е. идентичность системы порождает проблемы или является их причиной. Менеджмент же настойчиво стремится искать проблемы совсем в других местах, пытаясь сохранить идентичность компании.

Таким образом мы видим, что не требования окружающей среды подталкивают организацию к каким-то действиям и переменам. А структура компании, ее привычки, присущие ей циклы определяют какие сигналы принимать извне и как их трактовать. Мы получаем ситуацию, когда внешняя среда и организация стараются приспособиться друг к другу.

«в рассуждениях о росте, изменении или развитии организаций должно уделяться внимание факторам, которые отражают представление организаций о самих себе и связанное с ним отношение к окружающему миру.»

Из рассматриваемой метафоры следует вывод: организации постоянно меняются, но нельзя просто распорядиться и проконтролировать изменения. И связано это с огромной сложностью, комплексностью такой системы, как организация (многослойностью, огромным количеством взаимосвязей).

Креативное разрушение

Изменение организации является шагом в формировании новых метафор.

«менеджер по управлению изменениям становится социальным архитектором, который бросает вызов социальным отношениям и структурам для того, чтобы заново сформировать организацию. При этом новые концепции характеризуются скорее с точки

зрения того воздействия, которое они оказывают на процесс смысловой переработки внутри организации, нежели с точки зрения своей обязательной реализации».

Новое создается из старого, а значит необходимо по достоинству оценить неизбежности и возможности прошлого, и по ним измерить потребности будущего. Если рассуждать в архитектурной метафоре, то необходимо взять имеющееся здание, использовать его несущую структуру, чтобы перейти к новому. С одной стороны, старая форма ограничивает, но с другой старая идентичность используется для того, чтобы компания расцвела новым цветом.

«Задача преобразователя состоит в том, чтобы от миссии или базового поручения прийти к проработанному каталогу планов, на основе которого модель долгосрочных, длительных процессов изменений может стать составной частью организации».

А сделать это возможно в том случае, когда менеджер по управлению изменениями творчески разрушает и заново строит систему социальных отношений. Идентичности, роли остаются нетронутыми.

«мы оставляем идентичность людей нетронутой, а вместо этого концентрируемся на переплетении их отношений. Таким образом, мы бросаем отдельному человеку новые вызовы, но не демонтируем структуру его личности. Мы вносим помехи и путаницу в систему, чтобы она пришла к осознанию собственных циркулярных моделей, а также обрела способность принимать креативные решения.»

Как управлять организационными изменениями

Наиболее распространенный способ управления изменения заключается в деятельности **системного прагматика**. Суть идеи состоит в том, что изменения могут состояться только в том случае, если какое-то представление (метафора) будет объявлено действующим и затем проводиться в жизнь.

Например, многие теории организаций основаны на представлении о том, что начальным импульсом изменений являются внешние обстоятельства. Последние рассматриваются, как вызов для организации, на который компания должна отвечать или приспособливаться к нему. Разработанная для этого стратегия станет успешной, если будет проявлено достаточно настойчивости и упорства.

«Пока более высокий уровень иерархии назойливо повторяет, что мир такой, а не другой, производится набор тренеров и консультантов, которые заботятся о том, чтобы это мировоззрение осело в головах людей. И это нормально до тех пор, пока жива уверенность, что людей можно манипуляциями заставить конгруэнтно усвоить любую модель поведения (впрочем, незначительные отклонения допускаются).»

Противоположным способом управления будет **системный аналитик**. Такой специалист по изменениям развивает в себе чувствительность ко всем происходящим событиям, пытается ухватить всю сложность организационных явлений. В этом своем стремлении анализировать, менеджер может так и не начать действовать. И в этом месте трудно не вспомнить пословицу: «Думай как человек действия, и действуй как человек мысли.»

Теперь, когда мы познакомились с двумя крайними подходами к управлению изменениями, вывод не порадует, как первых, так и вторых:

«Менеджер по управлению изменениями не может достичь большего, чем дать импульсы для встряски в системе, а затем наблюдать, как организация опять восстанавливает свой порядок. Даже применение власти ведет лишь к таким результатам, которые организации могут себе позволить. Это показывает с какой скромностью на самом деле должен смотреть менеджер по управлению изменениями на свою работу. Разумеется, от него следует ожидать, что он знает, что делает, а также прозрачности в этих действиях».

Г.Морган, предлагая взгляд на организацию с помощью метафор, обращал внимание на то, что для решения проблемы нужно подобрать наиболее соответствующую ей метафору организации. Р.Хайнце идет дальше и говорит о двух моментах:

- Подход в работе с метафорами, моделями, ментальными картинками будет зависеть от наблюдателя, того, кто разрабатывает стратегию управления изменениями. Поскольку наблюдатель так же обладает собственной моделью, то она будет оказывать влияние на его выбор. Чтобы увидеть альтернативные варианты, необходим сторонний наблюдатель (или самому занять метапозицию). Это с одной стороны позволяет увидеть больше возможностей, решений, но с другой стороны, отдаляет выработанную теоретическую стратегию преобразований от реальных возможностей сотрудников.
- Стратегию развития организации следует строить исходя из текущего состояния организации. Та метафора, которую использует организация, является ее «как есть». Сказать о том правильна она или нет и исходя из этого принимать решение не представляется возможным. Остается только принять то положение вещей, которое есть, и проектировать мероприятия по управлению изменениями исходя из этой метафоры. По мере проведения изменений требуется развивать понимание метафоры, в рамках которой действует организация, ее ограничения и возможности, которые она предоставляет.

«Предположим, при исследовании какой-то организации мы выяснили, что она во многом ориентирована на ту или иную метафору, — тогда отсюда и следует выводить стратегию ее развития. Не исключено, что на каком-то предприятии заметно выражена мощная потребность в последовательном делегировании решений. Тогда передача полномочий как начало поиска решения могла бы стать видом поддержки людей в удовлетворении их нужд — в соответствии с их потребностью иметь свободу принятия решений. И если предположить, что какие-то меры по изменениям нацелены на противоречащее этому положению урезание такой свободы, то есть на введение более жесткого контроля, — то это бы принципиально противоречило основополагающей метафоре такого решения»

Когда руководители воспринимают организацию в виде какой-то метафоры, то последняя выступает в качестве мотивирующего фактора — запускает механизм принятия решений или тормозит этот процесс.

Желание изменений сталкивается с рамками «психологической тюрьмы» — преобразования интерпретируются на языке и в модели текущих предпочтений и понимания. Чтобы реально изменить систему, необходимо понять границы текущего понимания.

Организационные изменения являются комплексными, охватывают сложное переплетение систем, методов, индивидуальные черты характера, стратегии и тактики.

Различные наблюдатели за организацией приходят к разному восприятию реальности. Поэтому возможно разработать разные теоретические проекты изменений, но всегда остается вопрос об их реалистичности и том, примут ли их сотрудники.

Сетевая модель организации для управления изменениями

От того, какова модель организации, будет зависеть выбор способа управления изменениями. Когда рассматриваем организацию, как часовой механизм — упускаем человеческий фактор, с его нелинейностью и эмоциональностью. Когда анализируем потребности сотрудников — за рамками внимания оказываются силы восстановления (гомеостаз). И так далее... Как избежать однобокости при взгляде на компанию?

Р.Хайнце, проанализировав, наиболее распространенные подходы к организационному моделированию, предложил способ, охватывающий самые разные взгляды. По мнению автора сетевая структура компании позволяет увидеть ее комплексно, во всем многообразии.

Социальная система

Организация — это в первую очередь социальная система, ведь именно наличие нескольких людей делает ее организацией, а не машиной и не индивидуальным предпринимателем. А между людьми всегда возникают отношения.

Взглянем на отдельного работника. Он играет те роли, которые от него ожидают другие люди. Человек всегда живет внутри своей сетевой структуры/сообщества. Эти структуры связаны друг с другом. Происходит коммуникация между сотрудниками и обмен разными потоками (информационным, влиянием, эмоциональным, ценностным и т.д.).

Таким образом, организация это социальная сетевая структура, состоящая из сообществ. И отсутствие таковых ведет к плохим коммуникациям и низкой адаптации сотрудников.

Типы сетевых структур/сообществ

Сетевые структуры выступают отправными пунктами для предстоящих изменений (связанных с ними мероприятий). Для анализа удобно разделить сетевые структуры на:

- формальные\заданные — образуются вокруг отделов, проектов в соответствии с устройством организации. Такие структуры можно увидеть на органиграммах.
- Неформальные\возникающие — появляются в организации без санкций со стороны руководства в виде коалиций, групп по интересам и т.д.

Часто естественным путем возникающие социальные структуры называют неформальными организациями внутри компании и рассматривают их, как нежелательные. «В действительности они нейтральны и принимают желательные или нежелательные характеристики в зависимости от того, каково управление». В компаниях деятельность осуществляется не только в рамках формальных структур, но благодаря саморазвившимся сетевым структурам, старающимся решить рабочие задачи наиболее оптимальным способом иногда вопреки формальным преградам. Такое поведение может выглядеть хаотично, но главное, что оно работает.

Комплексный взгляд на организацию

Анализ реальных потоков информации, осуществляемых в компании коммуникаций, как в рамках формальной, так и неформальной структуры позволяет понять плюсы и минусы компании. Взгляд на организацию сквозь модель сетевой структуры позволяет наиболее полно рассмотреть систему с учетом разных метафор. В рамках социальных сетевых структур/сообществ:

- сталкиваются личные интересы, проявляется власть (метафора политики)
- утверждаются ценности (метафора культуры)
- происходит информационный обмен и формируются стереотипы поведения (инженерная метафора)
- проявляются потребности (метафора мотиваций).

Разные пласты организации взаимосвязаны, порождая сложность восприятия. А взгляд на компанию через призму сетевых структур/сообществ позволяет увидеть комплексность происходящих процессов.

«Изменения в параметрах задач технических систем приводят к высоким детерминантам изменений в информационных каналах. Главным детерминантом изменений в каналах влияния является изменение баланса власти внутри коалиций. И изменения в культуре организации с высокой вероятностью трансформируют аффективные связи людей.»

Управление изменениями с помощью сетевых структур

Специалист по управлению изменениями обязан понимать, как функционирует сетевая структура компании, какие проблемы она порождает и какие решает. А для этого необходимо общаться с сотрудниками в неформальной обстановке, обмениваться информацией, ободряющими сведениями, оказывать влияние. При этом, проводя изменения, специалист:

- не только опирается на имеющиеся сетевые структуры,
- но способствует их изменению.

Преобразование организации связано с процессом слома некоторых имеющихся в компании отношений, сохранением некоторых и созданием новых.

«Сетевые структуры разрушаются, потому что люди надеются на новые сетевые структуры. Менеджер по управлению изменениями должен работать над тем, чтобы создать новый пучок социальных сетей с новыми потоками и связями. За это он несет ответственность, за связанные с этим индивидуальные психодинамики — нет».

Процесс перехода характеризуется огромной неопределенностью. Поэтому в социальных структурах в этот момент необходимо непрерывно проводить адаптационные мероприятия, чтобы связи, которые были прерваны, могли быть заменены новыми. В противном случае процесс развития организации будет вести к хаосу, неуверенности сотрудников и раздвоенности организации.

Текущая деятельность сотрудников — это попытка проецирования собственной идентичности в организацию, чтобы создать и утвердить себя в связи с другими людьми. Это же касается и руководителей.

«Руководитель находится в плену существующей сети дружб и политических альянсов; одновременно он должен найти новую сеть, которая бы лучше соответствовала будущему направлению развития предприятия. В основе этого поиска лежит видение и базовое поручение, миссия, рамки, которые определяют, кто с кем будет сотрудничать. Определить эту основную структуру не так сложно, как заново построить социальный каркас организации и разрушить старые сообщества, чтобы возникли новые. Самой большой проблемой является собственная вовлеченность в отношения внутри организации».

Книгу можно купить на [Озон](#). Познакомиться с обзором других книг по управлению изменениями можно в разделе [КНИГИ](#).