

«Рефрейминг Организации» (Ли Болмэн, Торренс Дил)

С этой книгой я познакомился в начале двухтысячных по совету человека, закончившего лондонскую школу бизнеса. Тогда я увлекался [организационными структурами](#), видя в их оптимальной организации, ключевые причины успеха. Но, к сожалению, книга на меня не произвела впечатление, т.к. в ней не нашел прямых советов о том, что и как делать руководителю.



Купить на Озон можно [бумажный экземпляр](#), текст в [электронном виде](#) или [аудиокнигу](#).

Углубляясь в причины, по которым в организации с таким трудом проходят организационные изменения, реализуются планы (в т.ч. стратегические), внедряются инновации, системы ERP и пр., я увидел как разнообразна и многогранна организация, что управление ею невозможно осуществлять пользуясь только системным подходом. Мне стала близка и понятна [теория метафор Г.Моргана](#), [тринитарный подход Р.Баранцева](#) и взгляд на то, как устроена организация и соответственно, какие подходы к ее изменениям существуют (что я описал в [статье, посвященной организационной диагностике](#)). И вот заново снял с полки книгу Болмэна и Дила... Прочитал ее и получил удовольствия от тех мыслей, которые в ней изложены, от того насколько системно подан материал. Книга позволяет взглянуть на организацию, как многогранный, далеко не механистичный объект. В ней тоже читатель познакомится с организационными метафорами (фабрика, семья, джунгли, храм), каждая из которых описана с учетом закономерностей организационного поведения и предлагает инструмент, помогающий менеджеру в практическом управлении (а может ли быть другое:).

Книга «Рефрейминг организации» посвящена тому, **как преодолеть организационную сложность и эффективно управлять организацией**. И читателю нужно набраться терпения, потому что с первых страниц он не начнет получать четкого алгоритма действий — придется сперва разобраться со всей организационной комплексностью, за что читатель будет вознагражден и получит возможность обуздать организационную сложность.

Сложность авторы связывают не только с множеством элементов и отношений между ними, но в первую очередь обращают внимание на то, что трудно установить связь между причиной и следствием организационных явлений и проблем. Одна из преград на этом пути — ошибочные представления руководителей и защитные механизмы их мышления. О том, как по мнению Болмэна и Дила, связан внутренний мир (ментальные карты и процессы мышления) руководителей связаны с успехом организации подробно рассмотрено в [библиотеке методов](#).

В качестве инструмента по работе с представлениями руководителя об организации предлагается использовать рефрейминг. Это способ создавать и менять новые представления о происходящем, моделях реального мира. Поскольку в данном случае инструмент применяется для управления организациями, то речь идет о представлениях руководителя о том как устроена и функционирует компании. Авторы предлагают многофреймовое мышление, выделяя четыре направления взгляда (фрейма, метафоры) на организацию: структурный; кадровый; политический; символичный.

Преодоление организационной сложности

Неопределенность в управлении организацией

Организация — это порождение неопределенностей. Неполнота и неясность информации — норма для управленца. Явления, процессы, события запутаны, связь между ними непонятна. Одинаковая информация объясняется менеджерами по-разному. Это связано с тем, что:

1. Организация — **сложная система**: человеческий фактор затрудняет предсказание поведения; организация является открытой системой — непостоянная среда порождает проблемы.
2. Организация **неожиданна** — происходящее драматически отличается от ожиданий руководителей.
3. **Обманчивость** организаций связана с неискренностью коммуникаций, скрытностью сотрудников и несвоевременностью сигналов.
4. Организация **неоднозначна** — трудно собрать факты, узнать, что они означают и что с ними делать.

Преодоление организационной сложности

Когда можно проследить связь между причиной и следствием — несложно разобраться с системой, научиться управлять ею. В сложных системах такая связь неоднозначна: причины отделены от следствий; решения отдалены от проблем; обратная связь поступает с задержкой. Многие текущие решения выглядят результативными до тех пор, пока не всплывают долгосрочные проблемы.

[П. Сенге](#) основной причиной трудностей в понимании организационной динамики видит **разрыв между причиной и следствием**. [К.Аргирис обращает внимание на защитные механизмы наиболее успешных руководителей](#). Организации со временем формируют нормы поведения и табу, которые все дружно соблюдают несмотря на их негативное влияние на достижение целей и выживание компаний.

В попытках преодолеть сложность и неопределенность, сотрудники организаций упрощают представления о происходящих явлениях. Для этого используют следующие способы:

1. создать более совершенные системы и технологии сбора и обработки информации;
2. разбить сложную проблему на части и закрепить их за специалистами или подразделениями;
3. нанять или вырастить профессионалов, имеющих опыт решения сложных проблем.

Несмотря на полезность указанных подходов — они недостаточны. Решением может быть совершенствование ментальных карт. Это позволяет увеличить количество видимых руководителем проблем и способы их решения.

Внутренний мир сотрудников организации

То как люди воспринимают и интерпретируют происходящие события зависит от их ментальных, познавательных моделей, ценностей, ожиданий. Таким образом для решения проблем важна не только внешняя среда, обстоятельства в которых находится человек, но и его внутренний мир.

Руководителя бомбардирует поток проблем и беспорядка. Для борьбы с ними следует установить точные факты, исследовать ситуацию и лежащие в ее основе причинно-следственные связи. Множество жизненных ситуаций имеют большую долю неопределенности и люди стремятся представлять мир, соответствующим их внутренним привычным моделям. Мы видим мир таким, какой создали в нашем воображении. Ментальные модели, которыми владеют люди, могут делать реальную картину событий ясной или запутанной, важной или неинтересной. В попытках расширить представления о руководителях об организации сформулированы подход [Г.Моргана, представляющего организации в виде метафор](#), Маршака, [отражающего суть изменений](#), пять [цветных способов проведения изменений](#) Caluwe и Vermaak, [Куб изменений](#) Г.Минцберга и др. Обратите внимание на [модели организации 7с](#), представленную Петерсом — она имеет четко определенное однозначную трактовку организации. Или [идею И.Адизеса](#), утверждающего, что ему известна правильная организация эффективной компании. Ли Болмэн и Торренс Дил же предупреждают нас, что в западных культурах существует тенденция принять на веру одну теорию и стараться подгонять под нее все деятельность организации. Когда же кто-то оспаривает наши взгляды — мы игнорируем их.

Борьба между изменением и стабильностью

Чтобы освоить новые навыки требуется время. Но в будущем это позволит человеку справиться с большим количеством задач. Формирование руководителем новых мыслительных моделей дает возможность быстро разглядеть разные ситуации и принять более эффективное решение.

Перед человеком встает вопрос: **использовать старые шаблоны ограничивающие возможности или вырабатывать новые ментальные модели затрачивая на это дополнительные усилия.** И если выбирается первый вариант, то слушая доводы других людей мы выискиваем в них то, что подтверждает наше мнение. Во втором случае, мы готовы отказаться от своих ожиданий в поисках истины.

Три взгляда на окружающий мир

Старая история о споре между тремя бейсбольными судьями показывает, как сложно отделить реальность от наших представлений.

— Броски и страйки я объявляю, как есть, — заявил один судья-реалист, считающий что видит вещи такими, как они есть.

— Это не правильно, — возразил второй, признающий, что его собственное восприятие оказывает влияние на реальность, — Я объявляю броски и страйки так, как вижу их.

— Вы неправы, коллеги, — говорит третий судья, считающий, что делает вещи такими как они являются (социальный конструктивист), — Броски и страйки ничего не значат пока я не объявлю их.

Рефрейминг

Рейфреминг — это способность понимать и использовать разные точки зрения глядя на одно и то же явление или проблему. Многообразие взглядов повышает возможности управляющего изменениями в преобразовании организации.

Ментальные модели

Под фреймом понимается набор идей и допущений, которые формирует человек в качестве ментальной модели. Это своего рода карта местности.

Фрейм (ментальная модель) предназначен для упрощения объективной действительности с тем, чтобы познать ее и использовать для достижения целей.

Люди привязывают определенные ментальные карты к ситуациям, в которых они зарекомендовали себя востребованными. Это процесс фрейминга.

Каждый фрейм имеет возможности и ограничения по применению. Причина ментальных ошибок — заикленность на определенном фрейме даже если он не соответствует ситуации, т.е. не позволяет совершать действия целедостижения. Для того, чтобы избежать ментальных ошибок применяется процесс рефрейминга — разрушение фрейма и его привязки к определенной ситуации.

Священная теория

Существуют разные научные школы со своими концепциями и допущениями. Несмотря на то, что теории опираются на научную базу, они могут превратиться в религию и проповедовать единственно правильное понимание. Современный руководитель должен видеть плюсы и минусы основных теорий управления, различать в какой ситуации какая из них будет эффективной.

Специалисты по управлению бросаются за новыми идеями, в объятья гуру менеджмента, пробуя модные методы управления. Но тем не менее проблемы остаются не решенными. Легче всего неудачи объяснить неправильными людьми, косной бюрократией, жадным к власти боссами. Но для понимания сложных организационных проблем недостаточно рассматривать их сквозь призму одного подхода.

Основная цель идеи рефрейминга — сортировать разные конкурирующие взгляды на организацию, предоставив руководителю удобную возможность оперировать ими.

Многофреймовое мышление

Ментальные модели задают собственный образ реальности. Дословно фрейм можно перевести, как рамка. Т.е. принимая какую либо точку зрения на организацию, руководитель оказывается в определенных рамках, как ограничения. Они позволяют решить определенный перечень задач для некоего набора организационных ситуаций. Но с другой стороны руководитель оказывается в шорах, которые скрывают от него иные теории и возможности решений. Если проблема слабо связана с выбранной моделью — можно все списать на сопротивление изменениям, но ключевая причина будет в несоответствии «карты» и «местности».

Мифология представляет руководителей, как мыслящих рационально людей, планирующих, контролирующих, мотивирующих, организующих. Но являясь слишком занятыми, они вынуждены действовать интуитивно (полагаться на суждения, чувства, наблюдения).

Четыре организационных фрейма

Ли Болмэн и Торенс Дил отказались от поиска единственного наилучшего способа управления и представления организации. Их задачей была выделение основных научных теорий организации и формирование всеобъемлющей, целостной структуры. Авторы идеи рефрейминга выделили четыре направления — структурный, кадровый, политический, символический (сравните с метафорами Г.Моргана).

Структурный фрейм отражает рациональный взгляд на организацию и обращает внимание на ее архитектуру. Метафорой организации будет фабрика или машина (см. таблицу). Задача менеджеров создать такую структуру, которая соответствовала бы текущей ситуации.

Кадровый фрейм основывается на психологии поведения сотрудников, касается управления человеческими ресурсами, учета потребностей сотрудников и оперирует метафорой семья. Если не удастся вовлечь людей, подогнать их желания под цели организации — возникают проблемы.

Политический фрейм свидетельствует о конкурентной борьбе внутри организации, напоминающей джунгли. Сотрудники борются за власть и ресурсы. Возникают конфликты между взглядами, потребностями и пр. Происходит формирование в коалиции. В том случае, когда власть рассеивается или оказывается в не тех руках — организацию ждут трудности.

Символьные фрейм рассматривает организацию, как культуру, обращаясь к смыслам, ценностям, символам. Рациональность отходит на второй план и жизнью организации движет идеи, ритуалы, церемонии, мифы. Сотрудники играют роли в некой организационной драме. Когда актеры оказываются слабыми, нарушают ритуалы — символы, ценности теряют свое могущество порождая проблемы.

	Фрейм			
	Структурный	Человеческие ресурсы	Политический	Символический
Метафора для организации	Фабрика или машина	Семья	Джунгли	Карнавал, храм или театр
Центральные понятия	Правила, роли, цели, стратегии, технологии, среда	Потребности, навыки, взаимоотношения	Власть, конфликт, конкуренция, организационная политика	Культура, смысл, метафора, ритуал, церемония, истории, герои
Образ руководства	Социальная архитектура	Полномочия	Защита интересов и политический опыт	Вдохновение
Основные проблемы руководства	Настроить структуру на задачу, технологию, среду	Привести в соответствие нужды организации и людей	Выработать повестку дня и обеспечить базу поддержки	Создавать веру, красоту, смысл

Жонглирование фреймами

Для понимания ситуации и выбора соответствующего фрейма потребуется понимание различных точек зрения. Для помощи в анализе и стимулировании интуиции Ли Болмэн предлагает ответить на ряд вопросов:

Вопрос	Если да:	Если нет:
Важны ли для успеха индивидуальная самоотдача и заинтересованность?	Человеческие ресурсы Символический	Структурный Политический
Важно ли техническое качество решения?	Структурный	Человеческие ресурсы Политический Символический
Высок ли уровень неоднозначности и неопределенности?	Политический Символический	Структурный Человеческие ресурсы
Важны ли конфликт и дефицитные ресурсы?	Политический Символический	Структурный Человеческие ресурсы

Взгляд на организацию через призму какого-то из фреймов предполагает определенный набор инструментов для планирования, принятия решений, реорганизации и оценки. В таблице ниже они представлены по каждому направлению.

Процесс	Структурный фрейм	Фрейм человеческих ресурсов	Политический фрейм	Символический фрейм
Стратегическое планирование	Выработка стратегий для определения целей и координации ресурсов	Собрания для продвижения участия	Арена для обнародования конфликта и перегруппировки власти	Ритуал для напоминания об ответственности, создания символов, обсуждения смыслов
Принятие решений	Рациональная последовательность для выработки правильного решения	Открытый процесс для выработки приверженности	Возможность обрести или применить власть	Ритуал для подтверждения ценностей и создания возможностей для укрепления связей
Реорганизация	Пересмотр ролей и обязанностей в соответствии с задачами и окружающей средой	Сохранение баланса между человеческими потребностями и официальными ролями	Перераспределение власти и формирование новых коалиций	Поддержание образа подотчетности и восприимчивости; обсуждение нового социального порядка
Оценка	Способ распределения вознаграждений и наказаний и контроля результатов	Обратная связь, помогающая людям расти и совершенствоваться	Возможность для применения власти	Повод сыграть роль в общем ритуале

Использование фреймов в процессе управления организационными изменениями

Организации — сложные системы, а их изменение — начинание, требующее серьезного подхода. Повысить вероятность успеха организационных преобразований можно, если предусмотреть риски, в т.ч. связанные с организационными противоречиями и взаимозависимостями. Помочь в этом может взгляд через призму разных фреймов. Ниже представлены основные причины сопротивления изменениям и стратегии управления изменениями, направленные на преодоление барьеров.

Фрейм	Барьеры на пути перемен	Важнейшие стратегии
Структурный	Потеря направления и стабильности; неразбериха, хаос	Коммуникация, перестройка и переговоры о пересмотре официальных моделей и стандартов
Человеческие ресурсы	Тревога, неопределенность; люди чувствуют себя некомпетентными и нуждающимися в поддержке	Обучение новым навыкам; участие и вовлеченность; психологическая поддержка
Политический	Потеря власти и полномочий; конфликт между победителями и проигравшими	Создание арен, на которых могут обсуждаться спорные вопросы и формироваться новые коалиции
Символический	Потеря смысла и цели; цепляние за прошлое	Создание ритуалов переходного периода; оплакивание прошлого, прославление будущего

Купить на Озон можно [бумажный экземпляр](#), текст в [электронном виде](#) или [аудиокнигу](#).