

АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Василий Демьяненко, ibcm.biz

В статье сделан обзор моделей организации, как инструментов управления изменениями. Предложенное структурирование описывает ключевые особенности разных форм моделей. Знакомство с ними позволит подобрать модель, наиболее соответствующую решаемой задаче и культуре управления.

Оглавление

Модели в управлении изменениями	2
Описательные модели.....	2
Элементные модели	4
Силовые модели	5
Организация, как арена политической борьбы	6
Диаграмма силового поля	6
Борьба динамичных и статичных сил.....	7
Синергичная организация.....	8
Процессные модели.....	9
Формализованные модели	9
Объективистские модели	9
Уровневые модели организации.....	15
Анализ вероятности	17
Концепция Г.Минцберга.....	19
Структура стратегии развития страны на 2018-2024 гг.....	20
Ссылки	23

Модели в управлении изменениями

В управлении изменениями можно выделить два типа моделей:

- описывают объект изменения. Отвечают на вопрос «что изменяем».
- характеризуют подходы к переменам. Отвечают на вопрос «как изменяем».

В данной статье рассмотрен первый тип. Такие модели используются для проведения диагностики организации [1] и влияют на логику управления изменениями, поскольку характеризуют происходящие в организации процессы и описывают структуру.

Для целей управления изменениями полезно владеть разными аналитическими моделями. Но на сегодняшний день разработано такое количество и разнообразие моделей, которое трудно охватить. В качестве одного из вариантов преодоления информационной перенасыщенности, предлагаю структурировать их по форме представления. В связи с этим выделяю пять крайних типов аналитических моделей:

- Описательные
- Элементные
- Силовые
- Процессные
- Уровневые

Описательные и элементные модели довольно подробно рассмотрены в литературе, поэтому не стану на них подробно останавливаться. А вот остальные формы охарактеризую, чтобы с их помощью задать границы применимости и решаемых задач. Наиболее подробно остановлюсь на уровневых моделях, показав, как любой из типов модели может «разворачиваться».

Описательные модели

Описательные модели предоставляют аналитику, руководителю, консультанту широкие возможности для трактовки модели. Они «рисуют» образ организации, который задает направление для размышлений и видения изменяемой системы. Такие модели больше относятся к теориям, которые в будущем выступают основой для разработки инструментов управления. Но некоторым авторам удается описательные модели представить, как практические подходы.

Г.Морган в 1986 году обратил внимание на способность метафор развить мысль, углубить понимание, помочь посмотреть на организацию под другим углом зрения в зависимости от стоящих перед управляющим

целей. Для этого руководитель должен понимать, что организация может быть представлена с помощью разных метафор в зависимости от стоящих перед ним целей. Особый интерес такой подход представляет для управления изменениями. Иногда достаточно понять с какой метафорой работает руководитель, чтобы увидеть причины неудач в изменениях. Автор идеи выделил семь метафор: машина; организм; мозг; культура; политическая система; душевная тюрьма; поток и трансформация.

Более подробно рассмотрим описательную системную модель П.Сенге. В нескольких толстых книгах речь идет о том, какой должна быть организация, чтобы преуспевать. Попробуем из этого многообразия выделить то, как автор представляет организацию и способы ее изменения. Обратите внимание, что количество элементов и связей зашкаливает, а постановка конкретной цели и четкое планирование движения к ней отсутствуют.

- Организационная система состоит из множества невидимых нитей взаимодействия, связи между которыми трудно проследить и уловить. Поэтому эффект решений можно осознать только спустя годы.
- С одной стороны, миллиарды балансирующих процессов/циклов хотят сохранить исходное положение организации. Ментальные модели сотрудников самовоспроизводят решения и поведение организации.
- С другой, реагируя на меняющиеся обстоятельства, организация предпринимает действия, которые в будущем закрепляются в ее системе. Таким образом формируется и изменяется система.
- Поэтому управление изменениями напоминает обучение в результате переосмысления опыта.

3

Совет относительно управления изменениями:

- Начиная с малого движения к видению
- Постепенно продвигайтесь вперед
- Не планируйте все заранее
- Реагируйте на возникающие проблемы

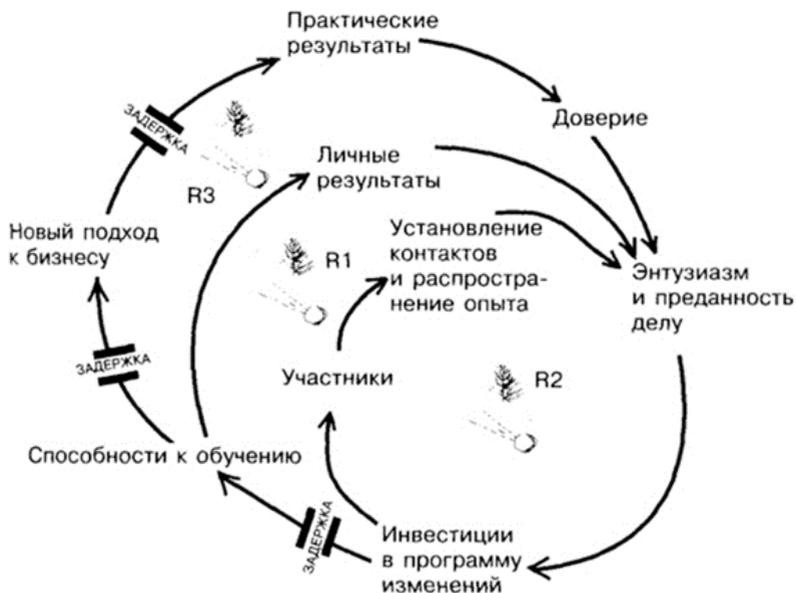


Рисунок изображает, как три самоусиливающихся процесса роста порождают глубинные перемены. Но это — для самостоятельного изучения.

Элементные модели

Традиционно в менеджменте принято описывать модель организации в виде взаимосвязанных элементов. К таковым, например, относится модель Надлер-Тушман, выделяющая четыре элемента (люди, работа, формальная и неформальная организация), Бурке (цели, структура, технологии, сотрудники) и др. Такие модели выделяют те, ключевые элементы организации, на которые управляющим следует обратить внимание, и показывают системообразующие связи между ними. В зависимости от организационной теории, в рамках которой предложена модель, она может включать разное количество элементов. К таким можно отнести привычные всем квадратики организационной структуры, в большинстве случаев отражающей иерархию в организации. Но для темы change management лучше подойдет одна из самых ярких моделей — 7С Петерса [2]. Данная модель встречается под названием «7S McKinsey». В английском языке название каждого из ее элементов начинается с «S». На рисунке модель организации представляет собой семь взаимосвязанных элементов. Стремление изменить один, окажет воздействие на другие.

Скрепляющим все элементы фактором предлагается рассматривать ценности организации. Закрашенные кружки (стратегия, структура, система) являются жесткими параметрами организации, т.е. руководители имеют доступную возможность воздействовать на них, эффективно

управлять ими. Здесь довольно четко прослеживается связь между действием и результатом. Остальные параметры считаются мягкими, т.е. менее очевидными и подвержены влиянию культурных факторов, человеческих отношений.

Модель является удобным инструментом для диагностики организации и планирования изменений. Работа с ней отлично укладывается в цикл: анализируем, планируем, действуем, контролируем. Так, если задумали внедрять автоматизированную систему, то в первую очередь необходимо посмотреть на жесткие факторы: соответствует ли желаемое изменение существующей в компании стратегии, нужно ли изменить структуру и как существующие системы (процедуры, ежедневно выполняемые сотрудниками) влияют на планы.



Силовые модели

Ряд ученых предлагают взглянуть на организацию, как набор сил, противоборствующих между собой. Собственно, тех сил, что движут организацией. В силовых моделях изменение одних сил влечет изменение расклада других. Основная задача данных моделей помочь руководителю эффективно выявлять существующие силы, направлять организацию в необходимую сторону (равновесия, изменения), достигать поставленных целей.

Резюмируя представленные ниже силовые модели можно сделать следующие выводы:

- существуют противоречивые движущие силы (внутри и вне организации), выступающие движущей силой деятельности организации и изменений в ней;
- эти силы взаимозависимы;
- эффект их воздействия на организацию (положительный или отрицательный) зависит от конкретной ситуации;
- движущими силами выступают не только сотрудники, но и многие другие факторы.

Организация, как арена политической борьбы

Первое о чем обычно думают практикующие менеджеры при упоминании об организационных силах – это сотрудники организации. Ли Дж. Болмэн и Терренс Е.Дил представляют организацию в виде арены для политических сил внутри компании [3]. Постоянная борьба за место под солнцем, взаимодействие несходных интересов выступают движущей силой.

Указанные силы приводят к парадоксальному явлению: организации постоянно изменяются и, тем не менее, не меняются никогда.

Авторы модели предлагают рассматривать организацию не как рациональный механизм по достижению своих целей (целей организации), а в виде политических соперничающих притязаний.

Понимание этого дает руководителю рычаги для управления компанией по достижению целей: манипулирования сотрудниками; предпочтением тех политических сил, которые по мнению руководителя полезнее.

Обычно бытует мнение, что наибольшую силу получают предложения, спускаемые политическими силами, находящимися сверху иерархии. Но исследования показывают о не меньшем влиянии восходящего политического действия.

Другие модели под силовыми полями понимают обычно не только людей, но и привычки, обычаи, отношения, цели, мотиваторы, ресурсы и т.д.

Диаграмма силового поля

Модель, предложенная Куртом Левиным, «Диаграмма силового поля» основана на балансе двух сил: движущие силы (способствуют изменению); сдерживающие силы [4].

Важно отметить, что автор в качестве сил рассматривает внешние и внутренние факторы организации.

Чтобы в организации произошли изменения, необходимо превосходство движущих сил над сдерживающими.

Графически модель представляется в виде стрелок, направленных в разные стороны. Длина стрелок свидетельствует о величине силы. Эта модель широко представлена в разных учебниках по управлению организациями. Она часто используется во время мозгового штурма для выработки решений.

Борьба динамичных и статичных сил

Эта модель наиболее полно, кажется, представлена С.Бирром. Она выделяет две силы: динамичную и статичную. Первая старается вывести систему из равновесия. При чем трудно понять каким образом индексировать силу (как позитивную или негативную). Только получив результат мы сможем более точно определить влияние силы на поставленную цель.

Несмотря на то, что динамичных сил в организации не так уж и много, но их инновационные предложения способны легко разрушить систему. Чтобы противостоять этому статичные силы выступают фильтром, который отбирает «лучшие» предложения.

Часто можно встретить рассуждения о том, что существование компании зависит от ее способности адаптироваться (это позволяет оперативно решать проблемы). Но нельзя забывать, что перемены способствуют тревоге, неуверенности и в свою очередь порождают другие проблемы. Поэтому по мнению Г.Минцберга менеджеры решают сразу две задачи [5]:

- управляют изменениями;
- поддерживают стабильность.

Руководитель обращает внимания на сложившиеся обстоятельства и постоянно пытается понемногу изменить поведение сотрудников. Но с другой стороны он стремится уменьшить отклонения от нормы, стабилизировать процессы. Менеджер проводит изменения наоборот — изменяя людей, возвращая систему в исходной состояние. Так же управляющие вынуждены менять многое в организации, чтобы организация стабильно существовала.

Работа менеджера представляет собой работу в условиях неопределенности, постоянный поиск и выбор иногда прямо противоположных решений. А управление изменениями — это каждодневное решение парадокса изменений. Одним из таковых является парадокс «стабильность-гибкость» — перед руководителем стоит задача одновременного поиска стабильности и гибкости. Решением может быть разнесение по целям -достижение :

- стабильности ради эффективности;
- гибкости для адаптации.

Желание разнести их во времени, когда были бы периоды стабильности и гибкости не представляется возможным. Т.к. всегда есть потребность и в изменениях, и постоянстве. Но в какие-то этапы развития организации преобладают островки стабильности, а в другие динамика преобразований. Можно сформулировать это, как последовательное внимание к разным целям (как в Писании — время разбрасывать камни и время собирать их).

При анализе противоборствующих сил важно понимать, что одни компании будут процветать во время перемен, а другие в ситуациях постоянства. Организации с развитой бюрократией покажут лучшие результаты в условиях стабильности. А использующие методы Agile — в условиях динамичного рынка.

Синергичная организация

А.И. Пригожин предложил теорию синергичной организации. Он выделяет три оргпотенциала одновременно действующих в организации:

- синергики (создают конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения с множественным эффектом);
- синкретики (оказывают охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости);
- энтропики (ослабляют или разрушают порядок, вносят напряжение, рассогласование с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией).

Может показаться, что синергики являются положительной силой, а энтропики отрицательной. Но автор модели утверждает, что любой из оргпотенциалов может быть причиной дезорганизации. Так, например, «На заводе закупили новый высокопродуктивный станок-робот. Он способен был с гораздо лучшим качеством и более высокой производительностью заменять нескольких рабочих. Поняв это его дороговизна казалась несущественной в сравнении с эффективностью, но вскоре обнаружилось, что остальные участки производства не способны обеспечить загрузку новых мощностей. Станок простаивал, и это легло тяжелым грузом на себестоимость.»

Данная модель показывает сложность организационной действительности, многонаправленность сил, которая сводится в представленной выше диаграмме силового поля в виде дихотомии противоборствующих сил.

Процессные модели

Суть таких моделей в том, что они описывают последовательные этапы происходящих событий. В этом случае аналитик, зная последовательность может прогнозировать события, определять узкие зоны и т.д. Для примера рассмотрим несколько подобных моделей, чтобы показать их многообразие.

Формализованные модели

Бизнес-процессы стали панацеей для повышения эффективности и получения ожидаемого результата. При этом изменение бизнес-процессов остается насущной проблемой change management. Под бизнес-процессами понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (внутренних и внешних клиентов). Для управления бизнес-процессами их формализуют, что позволяет анализировать, оптимизировать и реорганизовывать.

Бизнес-процессы могут быть кросс-функциональными, но чаще всего сводят их сводят к функциям организации, например:

- Маркетинг рынка и пожеланий заказчиков;
- Разработка стратегии;
- Разработка продукции (услуг);
- Организация продаж;
- Производство и поставка продукции;
- Организация сервиса (для сервисно-ориентированных организаций);
- Обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры;
- Управление человеческими ресурсами;
- Управление информационными ресурсами;
- Управление финансовыми и физическими ресурсами;
- Управление экологией;
- Управление внешними связями;
- Управление улучшениями и изменениями.

Объективистские модели

Некоторые процессы описывают закономерности развития организации в целом или некоторых из ее элементов. Рассматриваемые процессы являются, как естественные и неизбежные. Наиболее популярные из них жизненный цикл организации, жизненный цикл продукта. К таковым относится модель организации предложенная Ф.Селзник [\[6\]](#). Естественные процессы задают правила развития, изменения организации. Для целей

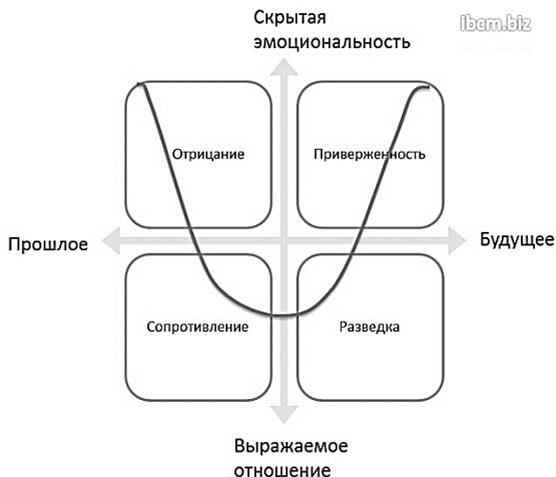
выживания, повышения адаптивных способностей в меняющемся мире социальная система вынуждена:

- становиться больше, разрастаться;
- структурно усложняться, разделяясь на части, уровни, функции, повышая профессионализм в разных сегментах;
- институционализировать отношения (устно или формализовано регулировать деятельность правилами, нормам и пр.).

Развитие организации неизбежно приводит к трудностям и проблемам, создающим препятствия для достижения целей и выживаемости организации. Возникает парадокс — с одной стороны развитие повышает способность к адаптации, с другой, вредит ей. В результате возникают дисфункции, т.к. усложнение структуры приводит к тому, что сотрудники на местах не способны видеть картину в целом и преследуют интересы своей подсистемы. Поэтому организации нуждаются в корректирующих действиях со стороны управляющих, которые бы координировали процесс разделения общей цели на подцели, закрепляемые за подразделениями.

Ряд процессных моделей описывает последовательность изменения сотрудников. Наиболее простой в использовании и находит большой отклик у менеджеров представлен Flora/Elkind Assoc [7]. Модель рассматривает изменение, как процесс, состоящий из четырех стадий:

- отрицание,
- сопротивление,
- разведка,
- приверженность.



Разделение по горизонтали и вертикали неслучайно. Вот о чем оно свидетельствует:

- Две фазы выше горизонтальной линии (отрицания и приверженности) характеризуются внешне спокойным поведением, несильно выраженными эмоциями.
- Две фазы ниже горизонтальной линии (сопротивления и разведки) характеризуются сильным эмоциональным проявлением и «обильным словесным потоком».
- Две фазы слева от вертикальной линии (отрицание и сопротивление)
- характеризует страх потери и другие негативные эмоции.
- Два этапа справа от вертикальной линии (разведки и приверженности) характеризуются надеждой и другими положительными эмоциями.

Фаза «Отрицание»— Отрицание изменений проявляется в неприятии изменений без какой-либо (положительной или отрицательной) вовлеченности в изменение.

- Видимая пассивность, присущая сотрудникам на этой фазе может восприниматься руководителями по принципу «молчание — знак согласия». Но это обманчиво.
- Люди заняты привычными делами и они реагируют только на срочные и важные дела, имеющие отношение к ним.
- Страх может быть парализующим.
- Сотрудники все разные и каждому из них требуется определенное время для осознания происходящего.

11

Как поступать:

- Предоставить людям время
- Информировать людей о происходящем
- Дискутировать с сотрудниками опираясь на факты
- Объяснять, что ожидает

Фаза «Сопротивление»

- Фаза проявляется яркими выражениями, неприятными комментариями и прочими нелицеприятными вещами.
- Такие проявления — признаки движения в сторону изменения. Хотя они пугают руководство и вызывают раздражение у него.
- Проявление сопротивления отличная обратная связь, которая поможет избежать многих трудностей в будущем.

Как поступать:

- Признать чувства сотрудников
- Внимательно слушать
- Не отвечать агрессией на агрессию.
- Позволять высказаться, тем самым располагая их к себе.

Фаза «Разведка»

- Эмоциональность приобретает положительный знак.
- Происходит поиск возможностей сотрудником найти свое место в изменении.
- Время рождения новых полезных идей.

Как поступать:

- Сосредоточиться на приоритетах
- Устанавливать краткосрочные цели
- Обеспечить обучение
- Проводить совещания по вопросам проведения изменения

Фаза «Приверженность»

- Фаза наступает после того, как краткосрочные цели достигнуты
- Время стремиться к высоким целям

Как поступать:

- Заняться командообразованием
- Усилить новые модели поведения
- Вознаграждать сотрудников за следование новому

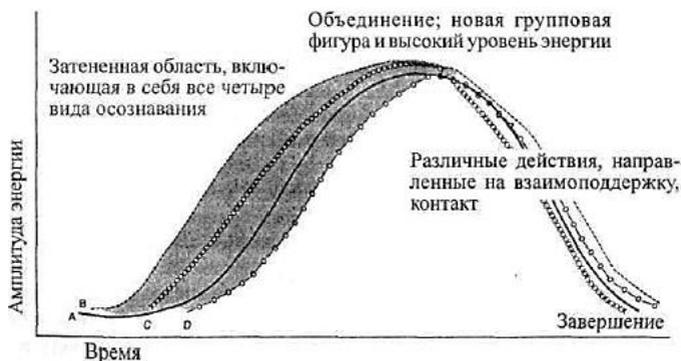
В.Сатир описала, что происходит с людьми, когда они сталкиваются с новым. Рисунок ниже не требует дополнительных пояснений [8].



Некоторые специалисты рассматривают организацию с точки зрения энергии, которая накапливается и расходуется. С одной стороны, энергетическое состояние компании является ее характеристикой, которую можно изменять. С другой, управление энергией важный навык в процессе проведения перемен. Наиболее известной моделью, описывающей использование энергии является гештальт-подход, представленный в виде цикла контакта, отражающего мобилизацию энергии в процессе решения задач.

«Гештальтистский цикл контакта интегрирует поведенческие аспекты ощущения, осознания, мобилизации энергии, контакта и разрешения или свертывания в завершённое целое. Способность индивидов и человеческого организма легко переходить от одной фазы цикла к другой полагается в качестве основы здорового функционирования и обучения. Когда индивид или группа начинает на высоком уровне осознать, что необходимо в данный момент, мобилизует энергию и усваивает знания, полученные в ходе выполнения данной поведенческой цепочки, мы говорим, что в данном случае имел место здоровый процесс. Роль профессионального помощника состоит в том, чтобы помочь людям более эффективно справляться с такой поведенческой цепочкой. Цикл в качестве ориентировочного принципа является основным инструментарием ...»
 (Э.Невис [9])

Задачей специалиста, управляющего изменениями, становится объединение сотрудников, наглядно показанное на рисунке.



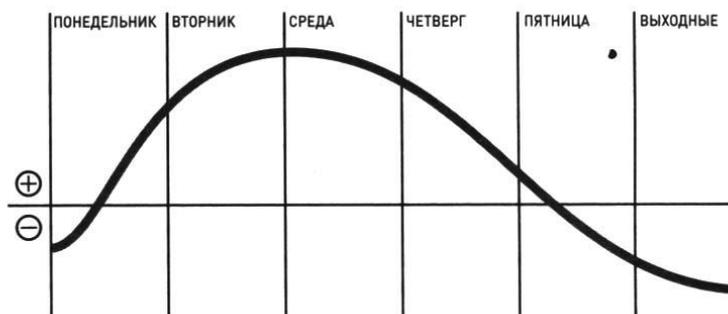
В начале работы с проблемой разные сотрудники находятся на отличающихся этапах цикла контакта. Задача наладить такое их взаимодействие, чтобы при разной скорости осознания прошло объединение энергии. Т.е. речь идет о том, чтобы этап мобилизации энергии у разных людей совпал. В этом случае их усилия будут объединены, они будут оказывать друг другу поддержку. На рисунке наглядно это видно — слева до объединения расстояние между кривыми (индивидуальным прохождением осознания) значительно, а справа они взаимодействуют уже интенсивнее друг с другом. Важно чтобы в завершение цикла сотрудники снова, как и на этапе мобилизации энергии, одновременно пришли к отвлечению внимания от проблемы. Это будет свидетельствовать о том, что задача выполнена и способствовала процветанию организации.

14

В начале работы с проблемой разные сотрудники находятся на отличающихся этапах цикла контакта. Задача наладить такое их взаимодействие, чтобы при разной скорости осознания прошло объединение энергии. Т.е. речь идет о том, чтобы этап мобилизации энергии у разных людей совпал. В этом случае их усилия будут объединены, они будут оказывать друг другу поддержку. На рисунке наглядно это видно — слева до объединения расстояние между кривыми (индивидуальным прохождением осознания) значительно, а справа они взаимодействуют уже интенсивнее друг с другом. Важно чтобы в завершение цикла сотрудники снова, как и на этапе мобилизации энергии, одновременно пришли к отвлечению внимания от проблемы. Это будет свидетельствовать о том, что задача выполнена и способствовала процветанию организации.

Интересную модель распределения энергии организации во времени описывает Дебби Московитц [10]. Исследование стиля работы организаций показали, что типичным является изменение уровня энергии в течение недели. Каждому человеку и организации в целом требуется разогрев. Выходные расслабляют сотрудников и в понедельник, приходя на работу, они раскачиваются. Во вторник люди начинают трудиться в полную силу. Вторая половина четверга характеризуется спадом энергии. А пятница, как всем известно

Недельный цикл



Авторы исследования делают следующие выводы по распределению нагрузки:

- Дни с низким уровнем энергии не самые лучшие для работ, требующих серьезного умственного и физического напряжения.
- А вот середина недели, когда концентрация внимания и вовлеченность сотрудников на максимуме, самое время заниматься стратегическими, творческими вопросами, расширять самые трудные проблемы организации.
- Четверг, когда уровень энергии уменьшается, лучше использовать для проведения совещаний, не требующих глубоких дискуссий и есть возможность прийти согласию.
- Последний рабочий день, характеризующийся низким уровнем энергии хорош для выполнения работ, требующих неограниченного времени (мозговой штурм, долгосрочное планирование, развитие отношений в коллективе).

15

Таким образом мы видим, что важны не только, а может и не столько навыки и компетенции сотрудников, сколько наличие «топлива», энергии для выполнения своих обязанностей. Мало кто из руководителей обращает внимания на причины того, почему сотрудники приходят на работу «разбитыми», но это вызывает возмущение боссов, т.к. влияет на работоспособность. А ведь поездка на работу в час-пик выматывает людей и может быть достаточно сменить график работы или сделать его гибким, чтобы устранить проблему.

Уровневые модели организации

Наиболее известная уровневая модель относится к иерархии потребностей человека. Поскольку методы и дисциплина управления изменениями затрагивает индивидуальные изменения, теория мотивации Маслоу является полезным аналитический инструмент в арсенале специалиста по change

management. К тому же, иногда интересно рассмотреть с точки зрения пирамиды Маслоу организацию в целом.

Маслоу выделил пять уровней потребностей от физиологических до самореализации. При этом он утверждает, что в первую очередь человек стремится удовлетворить нижние уровни и только после этого он становится мотивирован на удовлетворение потребностей более высокого порядка. Т.о. нижние уровни выступают фундаментом, являются первичным началом, поэтому наглядно иерархия потребностей изображается в виде пирамиды. Модели, о которых пойдет речь ниже, не выделяют какие-то из уровней в качестве первопричины. Для описания их логики, представим такую модель в виде трех уровней, которые являются адаптацией идей Р.Дилтса и С.Ковалева (см.рисунок).



У этой модели следующие особенности:

связь между уровнями\элементами осуществляется сверху вниз и снизу вверх;

- желаемое состояние достигается, если уровни согласованы;
- изменения на нижних уровнях количественные, на верхних – качественные.

Т.о. чтобы произвести результативные изменения организации, управляющие:

- Могут начинать действовать с любого уровня;
- Для достижения устойчивого нового состояния организации потребуется согласовать все уровни.

Анализ вероятности

Иерархия уровней отражает сложность проводимых изменений, те усилия, которые потребуются агентам перемен и вероятность успеха. Понимание этого важно для оценки возможностей организации, это поможет в будущем не расплывать усилия и ресурсы, и направить их на решение наиболее важных задач. С этой целью E. Lawson и C. Price предложили следующую типизацию организационных изменений [11]:

Простой уровень — для достижения поставленных целей нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников. К этому уровню может относиться продажа непрофильных активов, закрытие неэффективных производств.

Средний уровень — когда требуется скорректировать практику работы сотрудников. В этом случае речь может идти об оптимизации процессов, поиска путей сокращения расходов. Обычно такие изменения касаются какого-то одного направления улучшений.

Глубокий уровень — касается культурных преобразований, изменения способов действия всех сотрудников, что возможно только сделать с помощью изменения их взглядов.

Изменение мышления сотрудников очень сложная задача для управляющих изменениями. Прежде чем начинать ее решать необходимо убедить, что исчерпаны все другие возможности для достижения стоящих перед организацией целей. В этом должна помочь предложенная типизация предстоящего масштаба изменений.

М. Ханнан и Дж. Фриман представили в виде иерархии ядро организации с точки зрения мобилизации ресурсов [12].

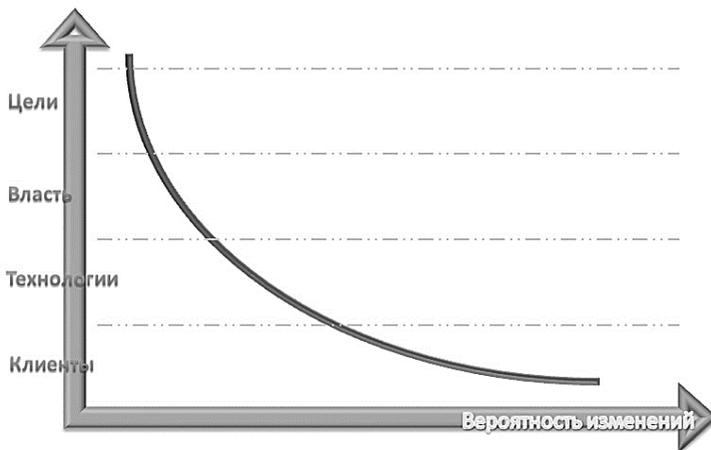


График на рисунке показывает вероятность изменения ядра при управлении изменениями в компании. Последовательность элементов ядра по шкале Y говорит о силе влияния параметра на неизменчивость организации.

- заявленные цели (goals) — с их помощью организация получает признание и другие ресурсы;
- формы власти (forms of authority) внутри организации и основа взаимодействия между руководителями и сотрудниками;
- ключевая технология (core technology) — технология производства товаров и услуг, выраженная в капитальных вложениях, инфраструктуре и квалификации персонала;
- маркетинговая стратегия в широком смысле — типы клиентов (или покупателей), на которых организация ориентирует свою продукцию, и способы привлечения ресурсов из внешней среды.

Цели являются наиболее жесткими при управлении изменениями в организации, т.е. их преобразование будет подвержено наибольшему сопротивлению. Таким образом, вероятность изменений должна снижаться при подъеме по иерархической лестнице, а риски увеличиваться.

Авторы теории ситуационного лидерства Р.Херси и К.Бланшар уверены, что вероятность изменений повышается, если соблюдать последовательность «знания + отношение + индивидуальное поведение + организационное поведение». Таким образом они выделили четыре уровня изменений [13].

18



Перемены в человеке происходят на нескольких уровнях: на уровне знаний (информация об изменениях, понимание их подоплеки; уровне отношения к изменениям (принятие необходимости изменений и конкретных мер как рассудком, так и на эмоциональном уровне), и на поведенческом уровне (действия в поддержку эффективного проведения изменений).

График показывает, что чем большее количество людей охватывают изменения, тем сложнее они становятся и требуют больше времени.

Но ряд авторов (Бизер, Эйзенштат, Спектор) не согласны с тем, что изменения начинаются со знаний и считают, что такой взгляд выворачивает процесс организационных изменений наизнанку. По их мнению следует сотрудников просто поместить в определенные условия, где произойдет перераспределение ролей и появление новых взаимоотношений и обязанностей.

Существуют и другие взгляды на роль и место отношений в управлении изменениями. Так В. Фонвиэлла пишет о взаимосвязи — отношения влияют на поведение, а поведение на отношения.

С учетом сказанного не обязательно рассматривать перемены, как начинающиеся в нижнем левом углу (знания). Каждый из уровней оказывает влияние на другие — может как способствовать переменам, так и противостоять им. К тому же окружение компании также воздействует на происходящие в ней процессы — новые модные тенденции, современные технологии оказывают влияние на разные части организации.

Концепция Г. Минцберга

Гуру стратегического управления для понимания процессов управления изменениями предложил концепцию «Куб изменений» [14]. Куб представляет организацию в виде двух составляющих, принимающих участие в изменениях:

Нынешнее состояние организации (культура, структура, системы, люди)

Вектор направления деятельности (стратегия: видение, позиция, программы, товары)



Чтобы произвести изменения в организации менеджеру приходится работать с разными инструментами\элементами системы. На рисунке

по горизонтали мы видим четыре пары. Суть в том, что эти характеристики взаимосвязаны — изменение одной влечет\требует изменение другой:

- Изменяя видения, как перспективы будущего трансформируется культура, формирующая новую энергию
- Стратегическая позиция взаимосвязана со структурой организации
- Программы деятельности затрагивают организационные системы
- Изменение товарной политики требует обучения людей, замещения

Куб отвечает на вопрос, что в организации изменить легко, а что сложно. Перечень элементов, описанных в кубе сверху вниз меняется от наиболее высококонцептуальных к конкретно-материальным. В чем-то он напоминает уровни от абстрактному к конкретному, которые мы встречаем в нейролингвистическом программировании, тонких слоях восточной философии и т.д. Смысл их в том, что на нижних уровнях можно изменить отдельные элементы и это слабо повлияет на верхние уровни. Например, увольнение сотрудника линейного звена не приведет к изменению культуры и видения компании. Такие маленькие изменения должны накапливаться, чтобы оказать значимое влияние на систему. Преобразование же стратегических перспектив потребует серьезных изменений на уровнях ниже.

При этом изменения на нижних уровнях куба произвести значительно проще, чем нависающих над ними. Это и по причине того, что количество задействованных элементов меньше и направленность воздействий линейнее.

20

Глубина Куба показывает нам, что организация — это сочетание формальных процедур и неформальных отношений. К первым можно отнести линейные управленческие воздействия, такие как обучение, планирование и т.д. Ко вторым, косвенные в виде наставничества, корпоративный отдых и др.

Структура стратегии развития страны на 2018-2024 гг

Алексей Кудрин, делая выводы из стратегических уроков (опыт реализации Стратегии социально-экономического развития России до 2020 года, майских указов Президента России, а также приоритетных национальных проектов), предлагает трехуровневую схему реализации предложенных решений, управления намеченными изменениями [15].

Концептуальный уровень (высший)

Верхний уровень стратегии не является документом прямого действия, не включает планы и мероприятия. Его внимание направлено не на реализацию, а на формулирование целей, политик, приоритетов, увязку основных направлений, проработку сценариев развития.

Важно, чтобы при разработке видения были учтены интересы «всех значимых групп

политического влияния». Для чего необходимо провести широкую общественную дискуссию «с вовлечением в нее в первую очередь ключевых групп политической и экономической элиты».

Для реализации концептуальной стратегии разрабатываются документы на следующих уровнях. Информация в документах верхнего уровня относительно нижних носит иллюстративный характер и обосновывает селективные программы, могут быть указаны сроки некоторых программ при наличии соответствующих возможностей.

При разработке стратегии верхнего уровня рекомендуется учесть следующие предложения и закономерности:

- согласованность позиций внутри исполнительной власти, выработка единых позиций у авторов и непосредственных исполнителей решений
- наличие ресурсов и инструментов для реализации должно быть у органа исполнительной власти, являющегося ответственным за реализацию этого решения
- своевременное введение законодательства, предусматривающего введение системы санкций за нереализацию решений
- учет существенных групп интересов
- результатом хорошей меры не может являться разработка другой меры или документа
- все термины, понятия, критерии и индикаторы должны быть сформулированы максимально прозрачно и однозначно интерпретируемы органами власти, экспертным сообществом и иными организациями
- сдержанное отношение к любым KPI как способу контроля исполнения решений



- учет особой логики и механизмов работы бюрократической системы
- только 20 % успешных имплементации изменений — это выверенная стратегия, но 80 % — управление ее реализацией
- Единая управленческая структура по имплементации изменений работает в случае центра управления, обладающего политическим весом, полномочиями и ресурсами.

Уровень приоритетных программ (второй)

При разработке мер второго уровня необходимо следить за тем, чтобы их количество не перегружало верхние уровни управления. Поэтому к программам этого уровня относятся только наиболее приоритетные среди которых, как межотраслевые так и отраслевые.

Контроль со стороны верхнего уровня управления превращает запланированные меры в «программы жесткого типа» (обладающие большим приоритетом, чем все текущие поручения в т.ч. президента или председателя правительства).

На этом уровне необходимо четко сформулировать принципы, с помощью которых будет легко определить какие инструменты относятся к прямому действию.

Рассматриваемые программы имеют установленные сроки. Но с учетом окна возможностей может быть предусмотрен режим ожидания. Актуализация таковых должна осуществляться «путем принятия решений в рамках коллегиального межведомственного органа» и не должна быть сложной, как при первоначальной разработке.

Программы второго и третьего уровня представляют собой модули, позволяющие гибко компоновать текущие изменения.

Селективные программы третьего уровня

Речь идет о внутриотраслевых программах, не относящихся к наиболее приоритетным. Ответственность за их реализацию делегируется на уровень министерств и ведомств, что позволяет разгрузить мобилизационные механизмы верхнего уровня управления. Но это их не делает программами мягкого типа, т.к. приоритет остается выше текущих задач.

Разработанные для этого уровня меры «относительно легки в реализации» и не требуют «преодолевать сопротивление со стороны влиятельных групп интересов».

Ссылки

1. [Организационная диагностика, как инструмент управления изменениями](#)
2. [Модель организации 7c \(T.Peters\)](#)
3. [«Рефрейминг Организации» Ли Болмэн, Торренс Дил](#)
4. [Анализ силового поля \(K.Lewin\)](#)
5. [Управление изменениями — решение парадокса «стабильность-гибкость» \(Г.Минцберг\)](#)
6. [Двойственная природа организаций \(Ф.Селзник\)](#)
7. [Четырехфазная модель изменений](#)
8. [Роль событий в процессе организационных изменений \(модель В.Сатир\)](#)
9. [Гештальт-подход к управлению изменениями](#)
10. [Кривая уровня энергии организации в течение недели и рекомендации по проведению совещаний \(Д.Московитц\)](#)
11. [Уровни организационных изменений \(К.Прайс,Э.Лаусон\)](#)
12. [Управление изменениями в организации](#)
13. [Управление отношением к переменам \(Р.Херси,К.Бланшар\)](#)
14. [Концепция Куб изменений \(Г.Минцберг\)](#)
15. [Структура стратегии развития страны на 2018-2024 гг](#)