

## **Этапы управления организационными изменениями**

Управление изменениями в организации является настолько сложным и длительным процессом, что волей-неволей и практики, и, тем более, исследователи этой сферы управленческой деятельности, выделяют в нем значительное количество шагов или этапов.

Классическим можно считать деление, которое предложил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 40е годы 20 столетия. Он разделил весь процесс управления организационными изменениями на 3 крупных этапа: «Размораживание», «Движение» и «Замораживание».

Интересно отметить, что, несмотря на всю неполноту такого лаконичного «дробления», в нем подчеркивается значимость важнейшей деятельности по «входу» и «выходу» из процесса собственно «движения». Однако большинство теоретиков и практиков последующих лет уделяли и уделяют основное внимание самому процессу «движения» и преодоления встречающихся на его пути преград. В частности поэтому, на наш взгляд, практики считают самым главным в процессе управления изменениями «преодоление сопротивления изменениям», а исследователи ищут причины того, почему более 50% осуществляемых организационных изменений признаются впоследствии неудачными.

Мы выделяем в процессе управления изменениями 8 шагов, входящих в 4 крупных этапа, которые соотносятся с этапами Курта Левина следующим образом:

<b>Этап I</b> <b>Размораживание</b>		<b>Этап II</b> <b>Движение</b>	<b>Этап III</b> <b>Замораживание</b>
<b>Побуждение к изменениям</b> Шаги 1,2,3	<b>Подготовка к изменениям</b> Шаги 4,5	<b>Осуществление изменений</b> Шаг 6	<b>Закрепление изменений</b> Шаги 7,8

Подробно каждый из этих шагов, а также соотношение их с 8 «стадиями процесса изменений», выделяемых Джоном П. Коттером<sup>1</sup>, и 10 «шагами успешных изменений», предлагаемых Кристианом Фрайлингером и Иоганнесом Фишером<sup>2</sup>, мы рассмотрим далее.

## **Этап I. Побуждение к изменениям.**

### **Шаг 1. Актуализация потребности в изменениях.**

По Фрайлингеру и Фишеру изменения начинаются с «появления чувства неуверенности». По Коттеру – с создания «ощущения необходимости изменений». Т.е. с момента, когда становится ясно, что «так больше жить нельзя».

Пока «все более или менее хорошо» - менять ничего не хочется. В организации преобладает благодушное настроение. Но есть те, кто смотрят дальше, чем другие. Дальше и во времени, и в пространстве. И они видят, что всё не так уж и замечательно. Они сравнивают реальное состояние организации с идеалом. Причем идеал может существовать только в их воображении или в памяти, а может быть уже реализован в какой-то конкретной организации (в другой стране, в другой отрасли, а, может, и у прямого и ближайшего конкурента).

Разрыв между реальным состоянием и идеальным актуализирует **состояние потребности в изменениях**, означающее желание приблизить то, что есть сейчас, к идеалу. Фактически это желание восстановить гармонию и равновесие. Противоречие между имеющимся и желаемым дает то напряжение, которое в диалектике считается источником развития. А в практическом менеджменте это приводит к тому, что испытывающий неудовлетворенность текущим положением дел, начинает воздействовать на других членов организации, с целью побудить их к изменению имеющейся ситуации.

---

<sup>1</sup> Зиньковский К.В. Управление организационными изменениями. Материалы к курсу лекций - М.: ВШЭ, 2003, с. 68

<sup>2</sup> Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002, с. 264

Профессор Гарварда Коттер считает первым шагом «создание ощущения» крайней необходимости изменений, а австрийские исследователи Фрайлингер и Фишер в качестве первого шага называют «появление чувства неуверенности», и только на втором шаге (из 10) переходят, собственно, к управлению процессом, говоря о необходимости «укрепления коллективного сознания проблемы».

Среди российских управленцев в настоящее время дискутируется вопрос: «Прав ли тот, кто настаивает на создании ощущения невыносимости текущего состояния дел в организации?». Некоторые показывают персоналу, что «всё уже рушится», побуждая их признать, что привычный способ работы неудовлетворителен (хотя может казаться кому-то удобным) и что придется всем переходить к новым (уже от одного этого более напряженным) условиям совместной работы.

Другие утверждают, что «разочарование» в текущем положении дел до такой степени демотивирует персонал, что ни сил, ни оптимизма на «построение светлого будущего» у него уже не остаётся.

Мы также считаем, что осознание кризисного положения дел мобилизует только сильных (по личностному и должностному статусу) людей. Всех остальных осознание кризисности положения ввергает в ужас, пессимизм, и делает практически неуправляемыми. Однако это не означает, что первым шагом должна быть не актуализация потребности в изменениях, а какой-либо другой, более «жизнеутверждающий» шаг. Ощущение благополучия поддерживает состояние «спячки» - «от добра добра не ищут». Поэтому для того, чтобы побудить людей хоть к какой-либо дополнительной активности, состояние неудовлетворенности необходимо все-таки в организации создавать. Другое дело, что неудовлетворенность – это еще не кризис. Это только сигнал о возможности его наступления.

С одной стороны, должен присутствовать оптимизм, показывая, что у организации есть силы «не закрывать глаза на свои недостатки и есть силы работать над совершенствованием себя». С другой стороны, должна

присутствовать неудовлетворенность текущим положением дел – неудовлетворенность тем, что реальное состояние является «далеким от идеала». И здесь мы сталкиваемся с серьезнейшей управленческой проблемой: для представителей разного уровня управления организацией и для разных должностных, профессиональных, возрастных, и т.д. групп, представления об идеальном состоянии одной и той же организации являются очень разными. И главным на этом шаге управления изменениями является показать каждому члену организации, что текущее состояние организации не соответствует именно его личному представлению об идеале, а не представлению далекого от него представителя управленческой верхушки, насильственно ввергающего его в «бездну перемен».

Выполнить эту задачу - актуализации у каждого члена организации потребности в изменениях и готовности участвовать, а не сопротивляться предстоящей работе, способна только команда, состоящая из представителей всех уровней управления. В малых организациях такую команду чаще всего и создают. В крупных организациях постепенно создают целую сеть аналогичных команд.

## **Шаг 2. Определение направления и объекта необходимых изменений.**

Австрийские исследователи называют этот шаг «Коалиция руководства», Джон П. Коттер – «Создание команды, которая будет предстоящими изменениями руководить». То, что мы вкладываем в название второго шага, конечно же, предполагается всеми цитируемыми исследователями, однако они не выделяют работу по определению направления изменений в серьезный самостоятельный этап.

В случае, если первый шаг пройден удачно, у команды актуализируется потребность изменить ситуацию к лучшему. Команда более или менее одинаково понимает, что в настоящий момент «плохо», и что на её уровне понимания означает «хорошо». Но каким путем нужно идти, чтобы стало хорошо? Зачастую мнения по этому поводу бывают крайне противоположными.

Главное на этом шаге – всей командой топ-менеджмента тщательно проанализировать все предложения о всех возможных путях изменений в организации и взвесить все плюсы и минусы каждого предложения. Причем, главное здесь – не убедить оппонента, а стараться как можно лучше услышать его. Если каждый инициатор той или иной идеи поймет, чем она рискованна, и чем другая идея лучше её, тем вероятнее он будет стараться внедрять ту чужую идею, которая оказалась безопасней или более подходящей для компании в настоящий момент. Если же кто-то так и не поймет, почему «шеф» настоял, чтобы идти именно таким путем, он будет оказывать или пассивное, или активное сопротивление. И вместо слаженной работы команды по вовлечению персонала в «дружное движение вперед», персонал будет слышать: «Посмотрим, как у него это получится», «Я своих людей (деньги, другие ресурсы) на эти работы не дам». И, в конце концов, радостно: «Я же вам говорил, что это дурная затея!».

### **Шаг 3. Разработка единого видения цели и её трансляция.**

Цель изменений – это то, к чему в результате изменений организация должна прийти. Обычно все выделяют эту работу в отдельный шаг. Кто-то разбивает его на «стратегию, видение и цель», кто-то говорит о выработке «видения перспективы и стратегии». Самое главное, на что обращают внимание многие специалисты, это не только «четко сформулировать цель», сделав её однозначно понимаемой, конкретной и измеримой, но и наполнить её «высшим смыслом», воодушевляющим людей и делающим стремление к этой цели вдохновляющим для каждого человека.

Однако на практике этот шаг выглядит часто иначе. Мы опросили представителей высшего руководства 88 российских компании о том, как у них осуществляется управление организационными изменениями<sup>1</sup>. Оказалось, что в

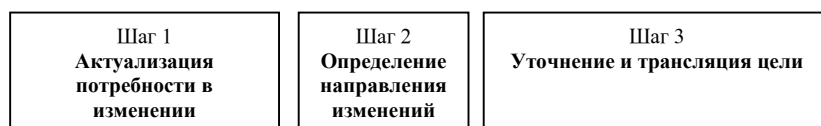
---

<sup>1</sup> Ксенофонтова Е.Г., Управление изменениями в компании: опыт российских предприятий// [www.tmconsult.ru/](http://www.tmconsult.ru/) ИАС «Персонал 911»/ Наши исследования. – 2003.

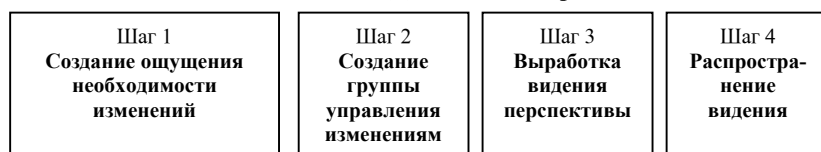
6% компаний «работа над целью» просто пропускается, поскольку «и так понятно, что следует изменять». В 10% компаний команда топ-менеджмента специально занимается формулированием цели и описанием её конкретных проявлений. В 55% компаний работа на этом шаге осуществляется, однако формулируется не столько цель, сколько выгоды, ожидаемые от внедрения изменений. 13% компаний «работают с целью в узком кругу команды внедрения». И около 16% компаний поручают работу по трансляции цели изменений непосредственным руководителям конкретных подразделений.

Последний вариант, несомненно, и правилен, и хорош. При условии, если написана и всем доступна формулировка цели изменений для всей компании. А также если персонал слышит (знает), что первые лица компании говорят об этом так же, как и их непосредственные руководители. Более того, что они придают этому первостепенное значение, даже большее, чем занятые «текущими оперативными заботами» их начальники. Если эти условия не соблюдаются, мобилизовать персонал на достижение цели перемен обычно не удаётся.

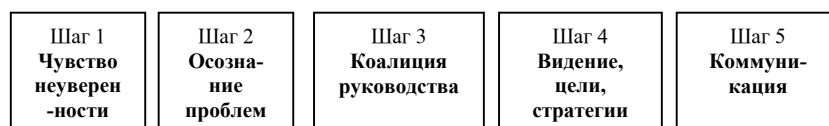
Е. Ксенофонтова:



Джон П. Коттер:



К. Фрайлингер, И. Фишер:



Как видим, цитируемые нами авторы «Коммуникацию» или «Распространение видения перспективы изменений» выделяют в отдельный шаг. А работу над уточнением и формулированием цели не отделяют от работы по «видению перспективы».

## **Этап II. Подготовка к изменениям.**

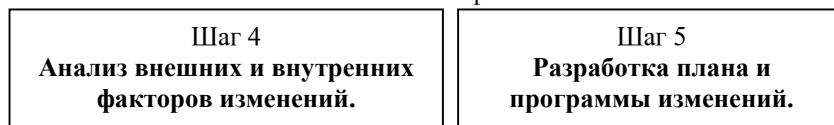
### **Шаг 4. Анализ внешних и внутренних факторов изменений.**

### **Шаг 5. Разработка плана и программы изменений.**

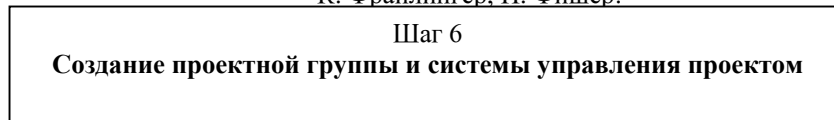
Эти два шага выделяются нами в отдельный этап «Подготовки к осуществлению изменений». Однако, как и в 40е годы 20 века, так и сейчас, специалисты, пишущие работы по управлению изменениями, эти шаги просто пропускают. Зачем готовиться, когда цель ясна? Сразу действовать надо!

Несомненно, ими предполагается, что на стадии разработки стратегии и уточнения цели и анализ, и планирование обязательно осуществляются. Фрайлингер и Фишер выделяют 6й шаг – создание проектной группы и системы управления проектом. Коттер этот этап не оговаривает вовсе.

Е. Ксенофонтова:



К. Фрайлингер, И. Фишер:



Важный момент – после формулирования цели командой топ - менеджмента, являющейся командой «стратегического управления проектом», должна появиться команда тех, кто будет тратить значительно большее время (часто это бывают освобожденные сотрудники, занятые только данным проектом), на тщательную подготовку предстоящего проекта внедрения. Напомним, что Дж. П. Коттер «создание группы людей, которые будут руководить изменением», относит ко второму шагу управления изменениями.

Подробным анализом и разработкой программы изменений должна заниматься, конечно же, «специальная команда». Но стоит обратить внимание на 3 обстоятельства:

1. Работа создаваемой примерно в это время специальной команды должна начинаться все равно с 1го для них, а не сразу с 4го шага.

2. Топ-менеджмент не может полностью устраниваться от участия в шагах 4 и 5, в противном случае будет разработана недостаточно «привязанная» к компании программа.
3. В процессе анализа и расчета необходимых ресурсов часто появляется необходимость серьезной коррекции цели.

Большинство российских компаний знают, что такое SWOT-анализ, и стараются с опорой на его результаты разрабатывать стратегию развития компании, включающую в себя, как правило, и стратегию организационных изменений. Однако многие считают, что участие представителей всех структур организации для этого анализа совершенно избыточно. Внешние факторы поручают анализировать специалистам по маркетингу, а внутренние записываются со слов генерального директора – кому, как ни ему знать, что внутри компании является «сильной», а что «слабой стороной». В результате – многие негативные тенденции как внутри, так и вовне организации, оказываются незамеченными, а многие сильные стороны и возможности недооцененными и неучтенными.

Если специалистов по управлению персоналом не спрашивают о внешних возможностях и угрозах, то оказываются незамеченными тенденции серьезных изменений на рынке труда и персонал компании может со временем «перетечь» в соседнюю компанию с лучшими условиями труда, уровнем оплаты или другими значимыми для него факторами, но вовремя не замеченными его «родной» компанией.

Если не спрашивают рядовых технических специалистов о сильных и слабых сторонах внутри компании, «поскольку они видят то же, что и управленцы более высокого уровня. В результате оказываются не предотвращенными риски выхода из строя оборудования, риски снижения качества или сроков производства продукции и т.д.

Руководство двигается к заманчивым перспективам, поднимает за собой людей...., а проза жизни «подрубает им крылья» - оборудование в самый



неподходящий момент ломается, люди проявляют неблагодарность и недоверие руководству и уходят в самый кульминационный момент...

Следовательно, анализировать все положительные и отрицательные, внешние и внутренние факторы, должны все сотрудники компании. Также как и принимать участие в разработке мер по поддержанию позитива и предотвращению негатива. Каждый на своем уровне. Но организовываться эта деятельность должна целенаправленно, также как целенаправленно должна и собираться информация и предложения со всех нижележащих уровней вверх.

Во время осуществления **5го шага** – планирования и разработки подробной программы осуществления изменений, необходимо учитывать несколько важных обстоятельств:

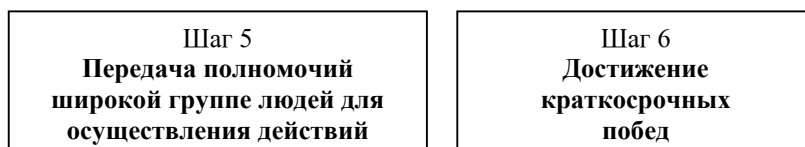
- Планировать деятельность любого конкретного исполнителя невозможно без его активного участия в планировании собственной деятельности. Точнее, возможно, но бессмысленно, с точки зрения ориентации на качественное исполнение разработанной программы действий.
- Полностью делегировать планирование собственной деятельности самому исполнителю, поручая ему устанавливать сроки и параметры качества результата - также бессмысленно, поскольку произойдет потеря реального управления целостным процессом энергичного движения всей организации к единой цели.
- «Смутное» представление промежуточных результатов и непродуманные критерии их оценки опасны потому, что приведут к сомнению: «Туда ли мы идем?» и позволят в середине пути резко повернуть совершенно в неожиданную сторону.
- Разработка программы без опоры на анализ внутренних факторов организации, а также использование готовых алгоритмов или программ, применявшихся в другое время в других организациях опасно. Такое решение не только снижает доверие к разработчикам программы, но и не приводит к результатам, которые могли быть достигнуты с помощью этих программ в ситуациях, под которые они, собственно, разрабатывались.

### Этап III . Осуществление изменений.

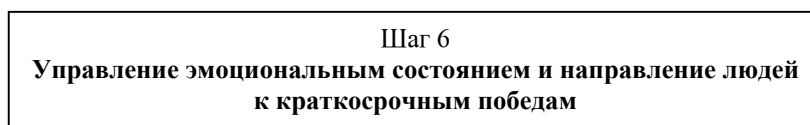
#### Шаг 6. Активное управление действиями по изменению системы работы.

Фрайлингер и Фишер выделяют в этом этапе 2 шага: «Воодушевление», представляющее активное вовлечение масс, и «Краткосрочные успехи». Коттер пишет также о двух шагах: «передаче полномочий широкой группе людей» и «Достижении краткосрочных побед».

Джон П. Коттер:



Е. Ксенофонтова:



К. Фрайлингер, И. Фишер:



Мы, в свою очередь, обращаем внимание на то, что краткосрочные победы должны были быть запланированы на уровне Программы внедрения изменений. Причем самым длинным периодом «претерпевания преобразований» можно допустить 3 месяца. Если за такой долгий срок вовлеченный в процесс разрушения стабильности персонал не почувствует пусть временный, но очевидный успех – он может «сломаться» и потерять веру в разумность и полезность начатых изменений.

Само управление изменениями на этом этапе фактически должно заключаться в четком исполнении программы намеченных действий и, параллельно, а не вместо первого – в отслеживании того, не изменилась ли ситуация настолько, что намеченную и утвержденную программу нужно срочно уточнять. Главным объектом воздействия и мониторинга на этом этапе должно быть эмоциональное состояние людей.

Фактически, как видно на последнем рисунке статьи, если для инициаторов изменений это только один шаг из восьми, то для персонала организации за это время должен быть пройден путь полного цикла изменений: от актуализации потребности до закрепления результатов.

#### **Этап IV. Закрепление изменений**

##### **Шаг 7. Оценка результата и коррекция действий (при необходимости).**

Кто должен оценивать - то ли мы получили? Тот, кто формулировал цель. То есть топ – менеджер? Да. Но не только. Поскольку на каждом уровне организации цель должна была быть понята как «цель для себя», постольку и результат нужно оценивать не «Как им понравилось?», «Угодили ли мы начальству?», а совершенно иначе. «Реализовали ли мы нашу собственную потребность в улучшении нашей организации (на том уровне, в чем нуждались и как понимали проблему именно мы)?».

Если цель не достигнута, очень опасно «искать виноватых». Важнее вернуться на шаг 6 и попытаться исправить ситуацию там. Если программа реализована правильно, но продумана была недостаточно хорошо, то вернуться нужно к коррекции программы. Или к более глубокому анализу внешних и внутренних обстоятельств. Многие можно исправить таким движением от 6 к 5, 4 и 3 шагам.

Однако бывают и «необратимые ситуации». Особенно в управлении организационными изменениями. Почему? Потому что объектом воздействия являются эмоции конкретных живых людей. А вернуться на шаг назад, сказать: «все забыли и пошли этот шаг заново», большим массам людей практически невозможно. Поэтому при управлении изменениями стараются сначала делать «пилотный проект», на котором «оттачивают программу минимизации рисков». При организации пилотных проектов необходимо соблюдать следующие условия:

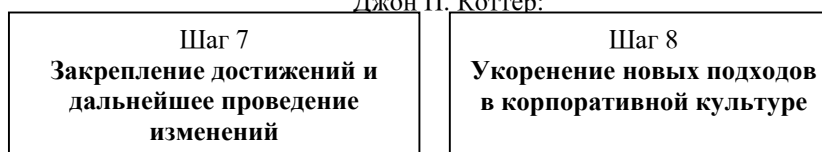
1. На наш взгляд, пилотным должно быть как минимум 2 подразделения.
2. Слабое подразделение, которому «уже нечего терять», пилотным быть не должно.

3. Считать полноценным пилотом подразделение, являющееся активным приверженцем или инициатором нововведений было бы ошибкой.
4. Хорошо, если руководитель пилотного проекта потом сможет перейти в другое подразделение или возглавить команду внедрения изменений во всей организации, поскольку «неосязаемый опыт» пилота часто теряется именно из-за смены управляющих процессом людей.

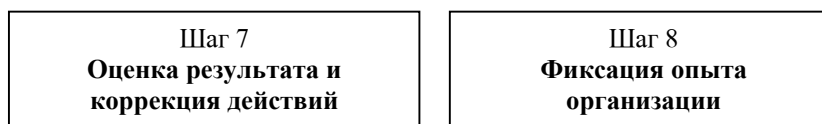
На этом шаге необходимо публично признать достигнутые результаты, поздравить участников и премировать тех, кто помогал другим в период трудностей, нестабильности в начале и в середине пути.

Но, самое главное – это работа с эмоциональной памятью людей: «Помните, как многое нас с вами не устраивало? Помните, как сомневались, сможем ли осилить столь грандиозные изменения? Смотрите, насколько стало лучше! И это сделали вы!».

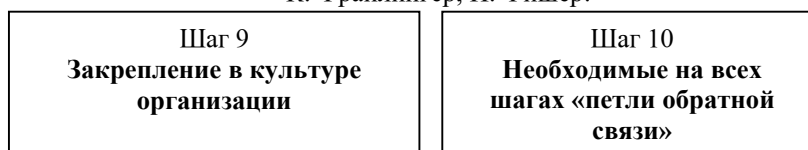
Джон П. Коттер:



Е. Ксенофонтова:



К. Фрайлингер, И. Фишер:



Как видим, все авторы говорят о необходимости закрепления изменений. И неспроста. Известны случаи, когда после многомесячных, или даже многолетних, трудов по внедрению изменений в организацию, руководители получают, наконец, долгожданный результат, позволяют себе расслабиться, уезжают в отпуск.... И при возвращении видят, что все «вернулось на круги своя». Просто потому, что по-старому привычнее, а, значит легче:

- параллельно (или вместо) с новой Базой Данных используют старую – следовательно, часть информации теряется,

- вместо новой процедуры согласования документов продолжают «договариваться» по телефону, в курилке, потому что «нужно срочно, а так быстрее»,
- вместо новых форматов документов или технологий работы продолжают использовать старые – поскольку с новыми «еще недостаточно разобрались».

Организаций, имеющих такой опыт - 22%.

В 27% компаний обращают на себя внимание некоторые руководители, демонстративно продолжающие работать по-старому, доказывая тем самым бессмысленность перемен.

Чтобы избежать возвратов к старому, те, кто пытается управлять изменениями, вводят штрафы тем, кто не поддерживает своими действиями новую систему работы (судя по нашему опросу таких 8% компаний). Если кто-то продолжает отрицать полезность произведенных перемен, таких увольняют (еще 8% компаний).

Другие руководители вводят премии тем, кто инновации активно внедрил в свой труд (около 15% компаний).

Важно сделать так, чтобы новая система работы органично вытеснила старую «только потому, что по-новому получается лучший результат!». А для этого нужно акцентировать внимание на том, что «сегодняшние» хорошие результаты достигнуты именно благодаря тому, что «вчера» мы решились на перемены. Таким образом, в культуре организации закрепляется ценность инноваций, постоянного самосовершенствования и доверия к тем, кто уже начинает испытывать желание «улучшить что-нибудь еще».

Компаний, в которых людям напоминают о достигнутых успехах и стараются показывать, что многое уже улучшилось, в настоящий момент в России только (или уже) пятая часть.

Учитывая то, что постоянное совершенствование в нашем быстро изменяющемся мире – это практически норма жизни, а не исключительное

событие<sup>1</sup>, необходимо помнить и другое. В процессе изменений нарушается стабильное функционирование организации. А состояние нестабильности приносит хаос, снижающий уровень обычной эффективности деятельности организации. Поэтому следующие изменения, даже если они начинаются и сразу, должны касаться совершенно другой сферы, дабы дать стабилизироваться тем процессам, которые еще недостаточно автоматизированы в привычках людей, т.е. недостаточно закреплены.

### **Шаг 8. Фиксация опыта организации.**

К сожалению, ценнейший опыт внедрения конкретных изменений в конкретной организации, чаще всего не обобщается, глубоко не анализируется, нигде не фиксируется, и спокойно теряется вместе с уходом человека, который всем «этим» руководил.

Итоговые собрания по итогам проекта, однако, проводятся. Но, в случае неудовлетворенности проектом, «разбор полета» сводится к наказанию виноватых и формированию страха или хотя бы осторожности окружающих перед возможными ошибками. Следовательно, формируется мотивация нежелания ввергаться в перемены и каким-либо образом рисковать.

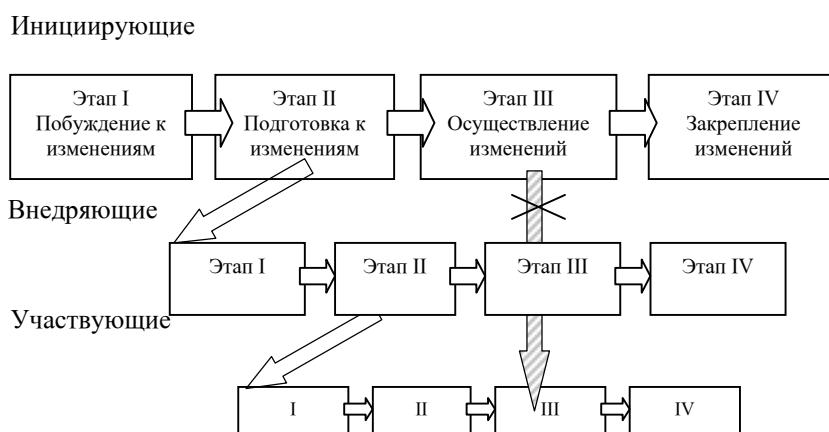
В случае положительного результата внедрения изменений, анализировать ничего не хочется. Отличившихся награждают, всех поздравляют... А надо бы собраться и проанализировать шаг за шагом – что сделали оптимально, а что находится на грани срыва; где в программе изменений заложили слишком мало времени, а где понадеялись на опыт, которого нет. В некоторых компаниях и такие заседания встречаются. Однако единственным «носителем», на который записывается ценнейший опыт организации, является «головной мозг» присутствующих там людей.

---

<sup>1</sup> Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р.Б., Рот Дж., Смит Б.Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М., «Олимп-Бизнес», 2003, с. 624.

Организаций, в которых ведется архив документов по управлению проектом изменений, и в которых перед планированием новых программ изучают то, что хранится в компании с прошлых лет – в настоящий момент 4% среди всех. Подведем итоги:

### Этапы вовлечения в процесс изменений представителей разных уровней организации



Как видно на рисунке, самой главной ошибкой инициаторов изменений по отношению к людям, не находящимся с ними в непосредственном контакте, является попытка заставить их мгновенно приступить к участию в программе изменений, не пройдя стадий «побуждения» и «подготовки». Такая попытка заставить людей делать сразу бй шаг, не сделав предварительно первых пять, опасна не только тем, что изменения благодаря этому могут оказаться недостижимыми, но и тем, что обычная текущая деятельность и доверие руководству также могут оказаться под угрозой.

Если же говорить не об ошибках, а о необходимых шагах управления изменениями, то стоит обратить внимание на то, что этапы подготовки занимают в подходах всех рассмотренных специалистов наибольшее количество времени. Именно благодаря им и сокращается вероятность и сила сопротивления изменениям в организации. Особенно важно при этом обеспечить каждому участнику процесса возможность удовлетворить значимые лично для него потребности в процессе грандиозных изменений в организации. Менеджеры должны помнить, что управление изменениями – это прежде всего управление отношениями и эмоциональными состояниями людей.