



В стремлении повысить результативность проводимых в организациях изменений в рамках стратегических проектов, управления качеством, развития персонала, повышения эффективности и др. выделилось два направления, вызывающие широкую дискуссию. Одни специалисты (Херсей, Бланкхард) считают, что в первую очередь нужно изменить отношение сотрудников, а в следствие этого переменится их поведение. Другие (Биэр, Эйзейнштат, Спектор) утверждают, что попытки преобразовывать организацию путем изменения ценностей и отношения способствуют неудачам, а самый эффективный способ – поместить сотрудников в такие условия (организационный контекст), который способствует перераспределению ролей, появлению новых обязанностей и взаимоотношений.

Проведенный мной анализ проектов изменения в России показывает, что руководители опираются, как на изменение отношения, так и создают условия. Зависит это от многих факторов, из которых особо стоит выделить: культуру организации и привычные способы управления; предмет изменения (что) и какие уровни задействованы; размер организации.

На Западе большую популярность получила методология 8 этапов Дж. Коттера, признанного специалиста по лидерству. В основе его идеи лежит вовлечение сотрудников в работу по преобразованию компании путем популяризации картины будущего организации. Опыт участия в реформах сверху-вниз и исследование тех преобразований, которые я имел возможность анализировать, показывают, что вероятность положительного результата изменений в российских компаниях чаще оказывается успешной, если руководители делают упор на внедрение условий, формирующих новое поведение. И это не коим образом не отменяет важности лидерских качеств, вовлеченности персонала и т.д.

Систематизируя свой опыт и знания, я определил восемь шагов, на которые опираются руководители при использовании альтернативного подхода. Ниже, после перечисления этапов, чтобы раскрыть суть каждого, я описал ошибки, совершаемые на каждом из них. Сравните их с собственным опытом участия в проектах изменений (кадровой политики, реорганизации, IT-системы, процессного или проектного управления, корпоративной культуры, программ развития и пр.).

## **1. Уверенно принять обоснованное решение.**

*Анализ информации из разных источников, нарушая субординацию, с учетом политических отношений в организации на предмет способов достижения цели.*

## **2. Назначить реформаторов. способных принимать непопулярные решения.**

*Наделение властными полномочиями руководителей, разделяющих цели и способы их достижения, а также способных проводить долгосрочные решения в жизнь организации.*

## **3. Предоставить реформаторам убедительные гарантии**

*Поддержка реформаторов в их приверженности принятому решению.*

## **4. Сформулировать конкретные требования относительно ближайших шагов**

*Разработка плана действий, сдвигающих изменения с мертвой точки в желаемом направлении.*

## **5. Вывести из зоны комфорта ключевых в процессе изменений сотрудников**

*Создание условий для решения нестандартных задач.*

## **6. Транслировать заинтересованность в достижении цели**

*Проявление интереса руководством к происходящему и контроль промежуточных результатов.*

## **7. Дозировано информировать о реформах с учетом ситуации и поставленных целей**

*Использование информирования в качестве серьезного инструмента управления переменами.*

## **8. Внедрить ключевые условия, задающие роли и поведение**

*Формирование обстановки, подталкивающей действовать по-новому.*

# **Ошибка 1: Принятое решение неспособно содействовать достижению целей организации.**

При управлении сверху-вниз реализуются изменения, решение о которых принимаются на уровне руководства компании. И на этом этапе в основание изменений может быть заложен фундамент, который любые дальнейшие действия уводит от желаемого результата. Наблюдая за процессом выбора, я выделил ошибки, связанные с процессом принятия решения и его содержанием.

Первое, что иногда бросается сразу в глаза – руководитель не углубляется в суть. Интуитивно, опираясь на мнения определенных лиц и бегло изучив вопрос по журналам, принимается решение. Особенно это актуально для компаний, которые не испытывают ограничений в ресурсах для реализации проекта. В этом случае вероятность успеха зависит от “может повезет”, а процесс дальнейшей работы по преобразованию больше напоминает поиск правильного решения, если только сотрудники не саботируют изменение в отсутствие видения пользы от него.

Опытные руководители знают о том, что любые изменения в организации имеют вторичные выгоды, не связанные с предметом изменения. Самая распространенная – это повышение активности персонала. Такая позиция руководителя способствует принятию решения “на авось” – если и не изменится организация, то “согреется”.

Обращу внимание на случай, когда существует единственное решение и только оно анализируется. Вот конкретный пример. Управляющий собственник торговой компании прочитал в журнале о пользе бюджетирования для уменьшения затрат. А далее, подчиненные “копают” в чем суть бюджетирования, и кто может внедрить. Вопрос о том, в чем состоит проблема и какие еще существуют способы ее решения, остается за рамками внимания. Тем самым сужаются возможности для принятия эффективного решения.

Усугубляют ситуацию случаи, когда в основу принятия решения кладутся доводы специалистов, коммерчески связанных с поставщиками услуги. Например, собираются внедрить автоматизированную систему, и дилер одного из разработчиков программного обеспечения выступает ключевым аналитиком в процессе работы над проблемой. Удивительно было бы, если бы он не отстаивал интересы продаваемого продукта.

Мне известны случаи, когда первое лицо выработку решения, разработку стратегии отдает на откуп персоналу. Иногда это происходит в попытках вовлечь сотрудников, иногда от нежелания тратить самому время. Но очень болезненно, когда потом на определенном этапе изменений босс приходит к выводу, что “этот ваш вижин – есть полный иллюжин”.

Наблюдая за успешными изменениями, можно выделить следующие основные особенности относительно самого решения.

Решение касательно изменения организации не имеет ценности само по себе, а должно способствовать достижению существующих целей организации. В каждой организации есть декларируемые «хотелки». Важно отличать их от тех, ради которых руководство готово прилагать усилия. Например, когда менеджер твердит о важной роли “плановости”, при этом сам управляет ситуативно.

Должна учитываться реализуемость изменения. С этой целью руководители анализируют мнения разных сторон, политических групп внутри компании. Как показал в своем исследовании Г. Минцберг, получение информации с нарушением субординации, важная особенность успешных менеджеров. Также не стоит забывать, что существует ограничение возможностей и, например, если организация “зайчик” – нет смысла строить стратегию “волка”. В организации всегда есть ростки будущего желаемого состояния и выявить их – значит нащупать эту самую реализуемость.

Когда решения приняты таким образом, что воспринимаются, как бесповоротные – это с самого начала задает темп изменениям и повышает их ценность среди прочих задач. Руководитель, который не осознает, что является частью изменяемой организации и не готов прилагать усилия, обрекает себя и компанию на дополнительные трудности. Первые лица и реформаторы должны понимать, что обратной дороги нет.

Наряду с рациональной составляющей решения важна и эмоциональная. Если уверенная позиция первых лиц и формулировка решения вдохновляют реформаторов – это способствует преодолению многих объективных трудностей на пути преобразования.

## **Ошибка 2. Руководство изменениями возглавляют конформисты.**

Первое лицо (или лица, собственники исполняющие управленческие функции) иногда руководство проектом управления возлагают на себя. Но объем задач, стоящих перед ними, или особенности личности не позволяют в полной мере руководить этим проектом. Поэтому рано или поздно встает вопрос о сотрудниках, которые будут отвечать за процесс и результат преобразования. Управление изменениями сверху-вниз накладывает особые требования к менеджерам и, в первую очередь, это способность “плыть” против течения. Поэтому на такую должность находится немного желающих. Это или люди не осознающие, с какими трудностями им предстоит столкнуться, или жаждущие карьерного роста, заработной платы любой ценой, или способные к управлению проектами преобразований.

Организации стремятся к стабильности, а сотрудники, в целом, к комфортному существованию, такой деятельности, которая не нарушала бы их привычные условия работы. Поэтому каждый старается доставлять другим как можно меньше неудобств (что важно для высоко контекстуальной российской культуры). Сложно из такой среды найти сотрудника, который возложит на себя обязанности изменить в организации устоявшиеся отношения. К тому же руководитель проекта изменений сталкивается с тем, что своей деятельностью он в чем-то нарушает привычный ритм работы тех боссов, которые ему доверили управление. Поэтому конформизм руководителей – одна из важных причин низкой вероятности

изменений.

В продолжение сказанного можно добавить стремление руководителей поддерживать показатели текущей работы в ущерб задачам по трансформации компании. С одной стороны, организации так хочется провести изменение без проседания в показателях, без конфликтов, вырубить лес, но, чтобы щепки не летели. С другой, многие сотрудники ориентированы на сегодняшние выгоды и испытывают трудности, чтобы отсрочить удовлетворение потребностей.

Ситуацию, которую приходилось не раз наблюдать, это когда на роль реформатора выбирают специалиста в том, что внедряют. Последние же часто стремятся работать в одиночку. Они будут сами рисовать процессы, писать программный код, а вопрос управления людьми окажется на втором, а то и третьем плане.

Реформатор не в состоянии выполнять всю работу сам и поэтому у него есть коллеги. К тому же, преобразование может включать несколько ключевых задач и целесообразно доверить их нескольким реформаторам. С одной стороны, их можно назвать командой, с другой, каждый из участников, обычно, имеет отношения с первыми лицами, что в какой-то степени делает их конкурентами за внимание, ресурсы. Руководству же компании это предоставляет возможность получать объективную картинку о происходящем.

## **Ошибка 3. Недостаток уверенности реформаторов в том, что организация заинтересована в переменах.**

Управление изменениями – это не решение инженерной задачи, а скорее проявление воли вопреки. Разные руководители, в зависимости от ситуации и личностных особенностей, управляют преобразованиями по-своему. Некоторые жесткие менеджеры, идущие напролом, а другие мягкие и ненавязчиво ставящие организацию перед фактом новой действительности. Но все они люди, которые испытывают сомнения, иногда не знают, что же дальше делать, бывают чувствуют себя одинокими на пути к цели. Поэтому каждый испытывает необходимость в поддержке. Важным моментом являются гарантии первых лиц в приверженности изменениям.

Наделение реформаторов властными полномочиями указывает на новые приоритеты в организации и предоставляет рычаги управления. Выделение необходимых ресурсов служит явным подтверждением намерения, что втягивает в изменение – если отказаться от них, значит понести убытки. Составление графика финансирования в дальнейшем стимулирует соблюдение обязательств. Некоторые реформаторы оставляют за собой право привлекать экспертов, консультантов.

Был свидетелем того, как опытные реформаторы документально закрепляли совместную с первыми лицами ответственность за результат. Они оговаривали участие каждой из сторон вплоть до времени и частоты встреч по вопросам реформирования, описывали неудобства в связи преобразованиями, которые могут возникнуть у первых лиц и способы их преодоления (например, обучение первого лица использованию результатов внедрения).

Случается, реформаторам приходится исполнять роль “плохого полицейского”, “отбеливая” первых лиц. Для этих целей могут привлекать сторонних специалистов. Например, ту часть реформ, которая связана с сокращением персонала выполняют приглашенные консультанты. Первые лица могут публично не поддерживать методы реформирования, но оказывать поддержку в формировании условий по принципу “царь хороший, а бояре...” Такая, казалось бы, простая манипуляция, служит хорошим громоотводом.

Изменение организации – это, в чем-то, формирование нового образа жизни в то время, как привычки и обстоятельства настойчиво увлекают в прошлое. Важна поддержка реформаторов не только изнутри организации. Особенно это актуально для случаев, когда возглавляет проект изменений первое лицо. И здесь на помощь приходят профессиональные ассоциации, бизнес-клубы, консультанты, коучи.

## **Ошибка 4. Топтание на одном месте.**

Согласно народной мудрости, самое сложное – начать. Наверняка вы были свидетелем того, так как организации топчутся на месте. И перечень конкретный действий, которые нужно совершать – это те знания, которые являются важным фактором сдвига с мертвой точки. И исследования подтверждают это.

Управление социотехническими системами трудно описать в виде конкретной технологии. Количество ситуаций, в которых оказываются организации, факторов, влияющих на нее, непредсказуемость и неопределенность будущего, способность к

самоорганизации и обучаемость таких систем требует разных взглядов, теорий и подходов. Упрощение глубоких научных знаний до перечня реализуемых шагов позволяют руководителю начать движение в заданном направлении.

Рассматриваемые 8 шагов призваны стать опорой, придать уверенности и содействовать в анализе процесса преобразований, позволяя избежать основных ошибок.

Преобразования вступают в противоречия с текущей деятельностью компании. Последняя, как укатанная дорога, по которой стремятся все ехать в организации. Бездорожье пугает как руководителей, так и подчиненных. Поэтому, указав конкретные шаги в требуемом направлении, это словно поднять самолет перемен в воздух. Конкретные шаги избавляют от бессмысленных споров, выслушивания объяснений почему это невозможно и бесконечного перечня причин.

В мейнстриме change management предлагают обращать особое внимание тому, чтобы первые шаги приводили к достижимым результатам. Тем самым придавали уверенности коллективу в том, что “верным путем идем, товарищи”. Это важный момент! Но обращу внимание положительное воздействие неудачных ближайших действий – встраивание, когда затраченные усилия и ресурсы создают атмосферу необратимости начатых преобразований.

## **Ошибка 5. Условия работы ключевых сотрудников не меняются.**

Большинство задач в процессе изменения не имеют однозначного решения, для них трудно прописать процессы и формализовать деятельность. И выход возможен только в том, чтобы создать условия, при которых перед сотрудниками встанут новые творческие задачи. Основная сложность – решение таких задач затрагивает интересы тех, кто их решает.

Чем “взрослее” организация, тем более устоявшиеся в ней отношения. Без очень особой надобности работники стараются не создавать трудности коллегам и сами стремятся находиться в зоне комфорта. Их рабочая обстановка – это личный мирок, посягательства на который стараются избегать или пресекать. Поэтому руководству приходится проявлять изобретательность, чтобы трансформировать организацию, не разрушив ее.



У организаций существует опыт – руководство выработало методы вывода из зоны комфорта, а сотрудники что-то вроде противоядия им. Между ними найден некий баланс. Благодаря ему, организация стремится в зону стабильности. И здесь трудно дать общие рекомендации, кроме того, что обязательно нужно учитывать этот опыт при выработке новых методов.

Некоторые руководители “создают” кризисы для бизнеса. Наблюдения показывают, что в тех случаях, когда выходу из зоны комфорта подвергается вся организация – сотрудники стараются сохранить “мирок”, жертвуя только повышением активности. Поэтому одного такого фактора недостаточно.

Скорее, лучше просто “потревожить” только ключевых для преобразований сотрудников. Как вариант, создают отдельное подразделение экспериментальное. Но, с большой вероятностью, возникнут серьезные трудности с распространением кардинально иного опыта.

Одно можно сказать с уверенностью, вывод из зоны комфорта – это создание таких условий, которых невозможно избежать. Как, если человек меняет место работы или переезжает на новое место жительства. Поэтому наиболее действенный способ – “выбить” из -од сотрудников возможности работать по-старому. Например, при переходе на новую систему автоматического учета, лишить возможности пользоваться старой.

## **Ошибка 6. Формальное проявление заинтересованности руководством.**

Привычный образ работы для организации – это ее естественное состояние. И как бы далеко сотрудники не заплывали в море перемен, их притягивает суша стабильности. Поэтому они нуждаются постоянно в силе или магните, который бы способствовал/подталкивал новому состоянию до тех пор, пока преобразования не укоренятся и не станут обычными рутинами. В этом процессе первые лица, как маяк, который указывает направление, вдохновляет и влечет. Изучив влияние центральных групп, Арк Клейнер обратил внимание на то, что сотрудники действуют не столько в соответствии с формализованными правилами, разработанными планами и стратегиями, но и обращают внимание на отношение первых лиц к происходящему. Люди словно стараются угадать желания боссов, присматриваясь к знакам, поведению, отношению руководителей.

В тех случаях, когда руководство организации не уделяет должного внимания процессам преобразования, вероятность положительного результата значительно уменьшается. В тех случаях, когда интерес имеет постоянство, когда руководитель представляет картину происходящих событий, формируя ее не только на основании докладов реформаторов, он не только сигнализирует организации о важности преобразований, но и корректирует работу руководителей проекта изменений.

При привлечении консультантов, у первых лиц возникает запрос не только на консультирование, но они ожидают, что приглашенный специалист в области управления станет некой силой или обстоятельством, которое подталкивает изменяться, прилагать к этому усилия, создает условия, как если бы организация посещала фитнес-центр. В этом случае, благодаря консультанту, у первого лица и компании возникает необходимость “заниматься” изменениями.

## **Ошибка 7. Бесконтрольное распространение информации.**

Одна из причин, по которой люди работают “на дядю” – это стремление жить в условиях стабильности. Поэтому объявление о том, что грядут перемены в организации – это уведомление людей о грядущей неопределенности, со всеми вытекающими из этого плюсами и минусами.

Многие сотрудники компаний не видят линейной связи между собственной заработной платой и показателями деятельности организации. Это может быть по причине низкой управляемости, но также и обусловлено естественными закономерностями, связанными с размером организации.

И если задача хорошего журналиста сообщать о том, что он видит, то задача реформатора преподносить информацию в определенных количествах и тем категориям сотрудников, которым она предназначена.

В управление проектами изменений критерием любых действий реформаторов выступает цель преобразования. И манипулирование (простите за использования слова, имеющего негативный оттенок) данными ради этого, естественная практика всех организаций. Вопрос здесь не в том – хорошо это или плохо, а в том к какому результату приводит.

Наблюдая за деятельностью успешных реформаторов, можно сказать, что информацию о проблемах изменений они стараются ограничивать в кругу тех лиц, которые способны решить проблему, а значительные успехи доводят до большого количества сотрудников.

Общение с линейными руководителями, выходы “в люди” позволяют реформаторам чувствовать дыхание перемен и определять ту информацию, в которой нуждается коллектив.

## **Ошибка 8. Сохраняются условия для прошлого состояния организации.**

Имея представление о том, как такая система работает, можно выделить небольшое количество ключевых характеристик, влияние на которые по принципу Парето (20/80) имеет большой эффект.

Наглядно действие такого подхода показали криминалисты Уилсон и Келлинг в “теории разбитых окон”:” преступность — это неизбежный результат отсутствия порядка. Если окно разбито и не застеклено, то проходящие мимо решают, что всем наплевать и никто ни за что не отвечает. Вскоре будут разбиты и другие окна, и чувство безнаказанности распространится на всю улицу, посылая сигнал всей округе. Сигнал, призывающий к более серьезным преступлениям» [Малкольм Гладуэлл в книге «Переломный момент»]. Важно то, чтобы такие ключевые особенности системы можно было внедрить в форме жестких условий, которые соблюдаются. Например, усилия по повышению клиентоориентированности кассиров в виде тренингов, мотивационных программ, созданию атмосферы не дадут такого результата, как установка камер видеонаблюдения над кассами.

Сам процесс движения организации к желаемому состоянию (т.е. управление изменениями) тоже имеет основные факторы, которые способствуют эффективному продвижению к цели или тормозят. Обычно организации имеют устоявшиеся правила текущей деятельности, построенные на основании предыдущего успешного опыта. Если их не скорректировать, то времени на проведение изменений у сотрудников не найдется. Такие особенности носят индивидуальный характер в разных организациях, но можно выделить общие требования: постоянство точек контроля не реже раза в две недели; включение в оценку эффективности работы ключевых сотрудников показателей

преобразования; делегирование решения задач преобразования только тем, кто ищет способы их решить, а не занимается поиском причин почему не получается; привлечение ключевых специалистов, противящихся изменениям, в качестве критиков; уменьшение процентов на 10 текущей нагрузки, задействованных в реформах руководителей.

Реформатор, насколько бы он не был успешным, остается человеком. Большинство его эффективных идей – это не столько придуманные решение, сколько результат внимательного наблюдения за организацией (в компании есть и ростки желаемого будущего, и присущие ей способы проводить изменения).

Некоторые менеджеры необходимость устанавливать жесткие условия для сотрудников воспринимают, как насилие, которое вызывает сопротивление. Особенно, когда работа связана с творческим поиском. И, если использовать управление с помощью давления и стресса необдуманно, то, как известно, заставь дурака Богу молиться, он и лоб расшибет. Проанализируйте, как Бил Гейтс и Стив Джобс управляли своими инновационными компаниями. Создание условий, которые аккумулируют энергию, стимулируют собранность сотрудников и “выжимают из сотрудников” результаты в срок – для них естественный процесс. Популярные в интернете фотографии офисов Google со свободной планировкой, барами – это тоже условия. Возможно для вашего конкретного бизнеса полезно “разбить пару стекол”.

Процесс организационных преобразований сверху-вниз неизбежно сталкивается с трудностями. Суть в том, чтобы преодолевать их эффективно и своими действиями не порождать дополнительные. Сведение управления изменениями к 8-ми шагам – это большое упрощение. Тем не менее, оно позволяет начинающим реформаторам сформировать представление о предстоящей работе, а опытным – поразмыслить над причинами успехов и неудач.