

«Управление изменениями» (Эстер Кемерон, Майк Грин)

[Эстер Кемерон, Майк Грин](#) *Управление изменениями (Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change)*

Данная книга напоминает учебник. Наряду с идеями авторов здесь представлены разнообразные, иногда противоречащие друг другу, мнения, подходы, модели.

Учебников по управлению (в отличие от менеджмента) очень мало — большинство книг посвящено методу одного автора. Данный учебник я бы назвал лучшим. Познакомившись с содержимым, читатель получит углубленное представление о сути изменений и будет иметь достаточный набор инструментов для управления изменениями.



Удачной можно назвать структуризацию предложенного материала. Сквозь основные блоки, посвященные изменениям на разных уровнях (индивидуальном, командном, организационном) прослеживается линия, основанная на том, как можно представить организацию. От того, как/какой руководители видят организацию зависит выбор инструментов/мероприятий для управления изменениями.

В книге уделяется особое внимание роли лидера, руководителя в управлении изменениями. Глава, посвященная этому, связывает знания об изменениях полученные из разделов о разных уровнях изменений.

Во второй части книги приведены примеры использования изложенных знаний для наиболее часто встречающихся радикальных изменений. Это вовсе не практическое руководство или методология. Но получить общее представление можно.

Те читатели, которые имеют базовые знания в области управления изменениями, смогут воспользоваться книгой, как справочником обращаясь к ней по конкретным вопросам.

Не стоит рассматривать книгу, как чтиво от скуки. Несмотря на то, что книга написана легким языком, восприятие изложенного материала потребует глубокой вовлеченности.

Книга насыщена полезными советами и моделями, что затрудняет конспектирование основных идей. Но отбросив дискуссионные, спорные вопросы, а также модели из учебников по менеджменту — постарался ниже изложить подходы, работающие в управлении изменениями. Я бы рекомендовал данную книгу, как настольную и советовал иметь под рукой бумажный вариант ([купить на Озон](#)) или скачать конспект в pdf. Теоретическая часть книги разделена на индивидуальные изменения, командные, организационные и современный взгляд на управление переменами (приведены модели и методы, многие из которых подробно рассмотрены на сайте [IBCM.BIZ](#) — в конспекте даны ссылки на них).

Индивидуальные изменения

ШКОЛЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Существует четыре философских школы, лежащих в основе индивидуальных изменений.

Бихевиористский подход

Идея: изменение поведения одного человека другим при помощи поощрений и наказаний

В проекте по трансформации необходимо предпринять шаги:

1. Определение моделей поведения, влияющих на деятельность человека
2. Оценка этих моделей. Как часто они используются?
3. Функциональный анализ моделей, т.е. выявление составляющих частей поведения
4. Разработка стратегии вмешательства — какие поощрения и наказания следует связать с поведением, влияющим на процесс
5. Оценка эффективности стратегии вмешательства

Стратегии подкрепления:

- Финансовое подкрепление
- Нефинансовое подкрепление
- Социальное подкрепление

Мотивационные модели:

- Теория Х, УМак-Грегори
- Факторы (гигиенические, мотивационные) мотивации Херцберга

Когнитивный (познавательный) подход

Идея: изменив свой процесс мышления можно изменить свою реакцию

Развитие позитивного мышления и постановка целей, а также подробное изучение ограничивающих убеждений, приводящих к поведению, обреченному на провал

Недостатки: не учитывается эмоциональный внутренний мир человека, его позитивное и негативное влияние.

Психодинамический подход

Идея:

- Во время изменений люди переживают некую психологическую драму
- Подход полезен для менеджеров, имеющих дело с реакцией персонала на перемены.

Модели:

- Пять стадий приспособлений к изменениям Кублер-Росс (1969)
- Кривая приспособлений Адамса, Хейеса и Хопсона (1976)
- Модель Вирджинии Сатир
- Переломные моменты в процессе изменений (Вайнберг 1997)

Идея

- Помочь человеку примериться с самим собой
- Организацией правит далеко не разум и важно уметь общаться на эмоциональном уровне
- Настоящей эффективности не достичь без полного эмоционального владения ситуацией

Модели:

- иерархия потребностей Маслоу
- Роджерс: путь к личному росту
- Гештальт-подход

Некоторые модели работы с индивидуальными изменениями

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА ЛИЧНОСТИ ПО ОТНОШЕНИЮ К ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВЕ ТИПОЛОГИИ МАЙЕРС-БРИГГС (МВТИ)

Э. Кемерон и М.Грин предлагают удобный способ определения типов личности по отношению к изменениям на основе типологии Майерс-Бриггс (**МВТИ**).

«Наиболее эффективное средство определения типа личности — типология Майерс-Бриггс(**МВТИ**). Данную модель разработала Катерина Бриггс и ее дочь Изабелла **Майерс**. **МВТИ** основана на работе швейцарского психоаналитика Карла Юнга. **МВТИ** определяет восемь различных предпочтений личности в определенные моменты, из которых создается индивидуальная комбинация.

Восемь характеристик типов личности можно представить следующими парами:

ИСТОЧНИК ЭНЕРГИИ

Экстраверсия — энергия черпается из внешнего мира, задач и объектов, **интроверсия** — из внутреннего мира, мыслей и чувств.

ЦЕНТР ВНИМАНИЯ И СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Ощущения связаны с пятью чувствами, настоящим и прошлым, **интуиция** — с возможностями и моделями, с будущим.

СПОСОБ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Мышление — решения принимаются объективно и логически на основе понятия верного и неверного, **чувства** — **эмпатическое** принятие решений **на** основе личных ценностей.

СТИЛЬ ЖИЗНИ ИНДИВИДУУМА

Суждение — жизнь в упорядоченном и предсказуемом мире, **восприятие** — жизнь в более гибком и стихийном мире, где открыты варианты выбора и решения **не** принимаются до последнего момента.

Например, человек, предпочитающий **интроверсию**, интуицию, мышление и суждение (**ИИМС**), обладает одними характеристиками, а предпочитающий экстраверсию, ощущения, чувства и восприятие (**ЭОЧВ**) — совсем другими.

МВТИ применяется и подтверждается вот уже пятьдесят лет, причем люди редко отклоняются от своего изначального типа. Конечно, экстраверты могут провести **какое-то** время наедине с собой в размышлениях, а интроверты — в больших группах за обсуждением широкого круга вопросов. Просто определенный тип личности имеет конкретные предпочтения и отличается от других типов. То есть, когда дело доходит до **изменений**, люди с различными предпочтениями реагируют по-разному, неважно, в какой роли они выступают — агентов или реципиентов.

Для простоты анализа типы МВТИ можно объединить в четыре категории. Первая — осторожные и предусмотрительные люди — задумчивые реалисты (интроверт, предпочитающий ощущения). Вторая — люди создающие концепции, которые отражают реальное положение дел, — задумчивые новаторы (интроверты, предпочитающие интуицию). Третьи обладают энергией и энтузиазмом для исполнения замысла — активные реалисты (экстраверт, предпочитающий ощущения). Четвертые — активные новаторы (экстраверты, предпочитающие интуицию) — очень скоро захотят исследовать новые области (см. табл.).»

Тип МВТИ по квадранту	<i>ИО—задумчивый реалист</i>	<i>ИН—задумчивый новатор</i>
Что больше всего интересует	<i>Практическая сторона дела</i>	<i>Мысли, идеи, концепции</i>
Как обучаются	<i>Прагматически, читая и наблюдая</i>	<i>Концептуально, читая, слушая и выявляя связи</i>
На чем сосредотачиваются усилия при изменениях	<i>На решении, что именно следует сохранить, а что изменить</i>	<i>На создании новых идей и теорий</i>
Девиз	<i>«Не чини то, что не сломано»</i>	<i>«Давайте продумаем заранее»</i>

Тип МВТИ по квадранту	<i>ЭО — активный реалист</i>	<i>ЭН — активный новатор</i>
Что больше всего интересует	<i>Действия</i>	<i>Новые способы деятельности</i>
Как обучаются	<i>Активно, экспериментируя</i>	<i>Творчески, вместе с окружающими</i>
На чем сосредотачиваются усилия при изменениях	<i>На улучшении положения</i>	<i>На воплощении новых идей</i>
Девиз	<i>«Давайте просто сделаем это»</i>	<i>«Давайте изменим это»</i>

Чтобы воспользоваться данным методом при управлении изменениями нужно ответить на следующие вопросы:

- Что вам подходит из различных параметров, а что нет?
- Как вы будете обращаться с человеком похожего типа при сложных изменениях?
- Какая помощь нужна вам для преодоления изменений?

[Сравните типологии сотрудников по отношению к изменениям.](#)

ПЯТЬ ФАКТОРОВ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Кемерон и Грин выделили пять факторов, которые обуславливают индивидуальную реакцию на перемены.

- Природа изменений.

Изменения можно навязать извне или создать изнутри. Они могут быть эволюционные и революционные по сути. Повседневные и одноразовые. Поверхностные и глубокие. Расширяющие и ограничивающие. Различные типы изменений вызывают различное отношение и педалируют соответствующее поведение.

- Последствия изменений – в чью пользу.

Значат очень много в зависимости от того, в чью они пользу: сотрудников, клиентов, общества, акционеров, правления. Кто выйдет победителем, а кто — побежденным?

- История предприятия.

То есть сведения о том, как оно переживало изменения в прошлом (или как воспринимается организация, покупающая данное предприятие), какая система отношений преобладает, каков уровень менеджмента и ресурсов для эффективного управления изменениями, что принесет будущее помимо изменений.

- Тип личности — главный определяющий фактор реакции на изменения.

По типологии Майерс-Бриггс (описанным ранее) можно сказать, как человек будет относиться к изменениям. Также важна мотивация — например, мотивация властью, статусом, деньгами или принадлежностью.

- Индивидуальная история.

Здесь имеется в виду предыдущее воздействие и реакция на перемены, уровень знаний и опыта, стабильность жизни и стадия карьеры индивидуума. Например, человек, попадавший под сокращение раньше, может заново пережить изначальную травму и потрясение независимо от нынешнего управления ситуацией. А, возможно, он уже приобрел необходимую гибкость и уверенность из опыта и готов справиться с ситуацией своими силами.

МОДЕЛЬ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ШАЙНА

Изменения проходят три стадии:

1 стадия: Размораживание. Создание мотивов к изменениям:

- опровержение;
- возникновение связанной с выживанием тревоги или вины;

- создание психологической безопасности для преодоления тревоги, связанной с обучением.

2 стадия: Освоение новых концепций и новых значений старых концепций:

- имитация и идентификация моделей для подражания;
- поиск решений и метод проб и ошибок.

3 стадия: Повторное замораживание. Усвоение новых концепций и значений:

- слияние с представлением о самом себе;
- слияние с текущими отношениями.

[Сравните с тремя этапами изменений К.Левина.](#)

Движущие силы внутренних изменений по Шайну

В каждом случае действует две силы:

1. тревога, связанная с обучением: Получится ли у меня? Стану ли я уязвимым?
2. тревога, связанная с выживанием: Если я не стану меняться, я не отстану от других?

Шайн перечисляет четыре соответствующих типа страха:

- Страх временной некомпетентности: сознательная оценка собственной некомпетентности в новой ситуации.
- Страх наказания за некомпетентность: понимание, что вы потерпите неудачу или будете наказаны, когда вашу некомпетентность заметят.
- Страх потерять себя: внутренний беспорядок, когда ваш привычный образ мыслей и чувств больше не подходит или когда вы определяете себя в роли или должности, которая больше не нужна организации.
- Страх потерять свое место в группе: иногда вы определяете себя по своей роли в организации, а иногда по связям, существующим на вашем рабочем месте. Стабильное равновесие команды или группы стимулирует ее здоровье, перетасовка ролей или распад конкретной группы может иметь крайне нежелательные последствия

Два условия возникновения трансформационных изменений:

- тревога выживания должна быть выше тревоги обучения
- тревога обучения должна понижать, а не повышать тревогу выживания.

Тревога выживания является движущей силой, тревога обучения — сдерживающей. Вместо того чтобы пытаться увеличить индивидуальное или групповое чувство тревоги выживания, Шайн предлагал снизить индивидуальную тревогу обучения.

Как снизить тревогу обучения? Необходимо увеличить чувство психологической безопасности путем ряда вмешательств:

- убедительная картина будущего;
- формальное обучение;
- вовлечение ученика;
- неформальное обучение соответствующих семейных групп / команд;
- практика, тренировки, обратная связь;

- положительные ролевые модели;
- группы поддержки;
- последовательные системы и структуры;
- имитация и идентификация вместо анализа и метода проб и ошибок.

Командные изменения

РОЛИ В КОМАНДЕ ПО БЕЛБИНУ

председатель: координирует работу команды в достижении цели, используя общение и навыки сотрудников. Ориентирован на людей.

формирователь: ориентируется на достижение цели. Пытается придать форму и структуру направлению команды, используя энтузиазм и инициативу.

новатор: генерирует идеи для команды при помощи воображения и знаний, не вдаётся в детали.

контролер-оценщик: видит **продвижение** дела в целом. Собирает информацию, сравнивает, интерпретирует, оценивает динамику. *исполнитель*: прагматик. Может воплощать идеи на практике. Стремится к стабильности, условленному курсу деятельности. *исследователь ресурсов*: способен обеспечить доступность необходимых ресурсов при помощи своих связей, межличностного общения и положительного настроения.

командный игрок: сосредоточен на благополучии команды, способен увидеть, вынести на обсуждение и обдумать сигналы командной динамики, провести команду через сложную эмоциональную ситуацию.

доводчик (завершающий работу): работает, чтобы успеть к сроку. Очень внимателен к деталям, дисциплинирован в подходе к задаче.

[Читайте подробнее о ролях в команде по Белбину.](#)

КАК УЛУЧШИТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ КОМАНДЫ

Роллин и Кристин Глейсер (1992) выделили пять элементов эффективности или неэффективности команды:

- задача, планирование и постановка цели;
- роли в команде;
- процесс функционирования команды;
- межличностные отношения в команде;
- отношения между командами.

Выяснив степень выраженности всех пяти элементов, вы узнаете, что необходимо команде для полноценной работы.

О'НИЛ: ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ ДЛЯ УСПЕШНЫХ ИЗМЕНЕНИИ

Роли, необходимые для успешных и поддерживаемых изменений

Роль	Описание	Примечание
спонсор	Имеет полномочия на внесение изменений. Контролирует ресурсы .	Должен иметь четкое представление о предстоящих переменах, определить цели и возможный исход.
Поддерживающий спонсор	Спонсирует изменения в своей области, а ответственность ложится на сотрудников выше по иерархии	Должен проявлять осторожность, чтобы не опуститься до цинизма
Исполнитель	Вводит изменения. Отчитывается перед спонсором. Обязан служить живой обратной связью для спонсора и докладывать о продвижении процесса	Должен слушать, спрашивать и выяснять вопросы со спонсором в самом начале
Агент изменений	Облегчает изменения. Поддерживает связь между спонсором и исполнителем. Дежит спонсором курсе. Не является прямым начальством исполнителей	Выступает в качестве сборщика информации, учителя, советчика, инструктора, наставника
Адвокат	У адвоката есть идея, но нужен спонсор для ее воплощения. Как правило, обладает высокой мотивацией	Должен сделать идею привлекательной для спонсора

Достоинства

- Ясная кадровая система организации, необходимая для введения изменений
- простой, но гибкий способ определения, кто и за что отвечает в процессе изменений.

ЧЕТЫРЕХСТУПЕНЧАТАЯ МОДЕЛЬ СПЛОЧЕНИЯ КОМАНДЫ (КЕМЕРОН И ГРИН)

1. Понимание чувств и ценностей друг друга.

Членам команды стоит признать свой путь к нынешнему положению вещей. Это значит, нужно поговорить о конкретных людях, команде в целом и других влиятельных частях организации, изменениях, приведших к настоящей ситуации. Ход обсуждения зависит от масштаба изменений и самой истории команды.

2. Прояснение текущей работы и установка приоритетов.

Команда должна прояснить существующий уровень запросов и совместно удовлетворить потребности клиентов.

3. Прояснение будущей работы и ее направлений, а также расстановка приоритетов.

При обширной программе изменений члены команды просто утонут в обязанностях, если их должным образом не распределить и не спланировать. Необходимо четко указать сотрудникам, кто чем занимается, с учетом их способностей. Команде стоит проанализировать текущую программу действий, убедиться, что все ее поняли, согласовать приоритеты, обязанности и временные рамки.

4. Эффективное функционирование в качестве команды.

Первая и третья ступени многого требуют от команды. Нужно прояснить роли, динамику, практические стороны собраний, фазы развития, общения и дальнейшей работы. Многие будут ощущать нехватку и потребность развития в одной или нескольких областях. Команде следует определить, где требуется улучшение, и сосредоточиться на данных сферах деятельности в первую очередь.

Организационные изменения

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕТАФОР ГАРЕТТА МОРГАНА

[Г. Морган выделяет семь метафор](#). Но Э.Кемерон и М.Грин считают, что при обсуждении организационных изменений достаточно учитывать четыре:

Организация, как машина

Ключевые положения:

- Каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру.
- Работа делится между сотрудниками с определенными ролями.
- Каждый индивидуум подчиняется общей цели.
- Команда — это не более чем сумма индивидуальных усилий.
- Менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются дисциплины.

Положения об организационных изменениях:

- До оговоренного конечного состояния организацию может изменить руководство.
- Сопротивление будет, и им можно управлять.
- Изменения пройдут успешно в случае эффективного планирования и контроля.

Ограничения метафоры:

- механистический взгляд заставляет менеджеров управлять организацией как машиной.
- при стабильном состоянии данный подход срабатывает, но, когда возникает необходимость значительных изменений, сотрудники воспринимают их как капитальную перестройку, обычно разрушительную, и, соответственно, оказывают сопротивление. В таком положении трудно что-либо изменить.
- необходимы решительные действия менеджеров, вдохновляющий замысел и контроль сверху.

Руководящие принципы:

- Изменения необходимо вводить
- Соппротивлением можно управлять
- Цели определяют направление движения

Организация, как политическая система

Ключевые положения:

- Вы не сможете отгородиться от политики организации. Вы уже в ней замешаны.
- Вам понадобятся сторонники, если вы хотите что-нибудь сделать.
- Вы должны знать, кто обладает властью и кто кому благоволит.
- Существуют важные политические расклады, имеющие преимущество по сравнению с официальной структурой организации.
- Коалиции больше значат, нежели рабочие команды.
- Наиболее важные решения касаются распределения дефицитных ресурсов по принципу «кому что достанется», и здесь в ход идут торг, переговоры и соперничество.

Положения об организационных изменениях:

- Изменения не будут иметь успеха, если их не поддержит влиятельный человек.
- Чем больше сторонников у изменений, тем лучше.
- Необходимо знать политическую карту и понимать, кто в результате изменений выиграет, а кто проиграет.
- Среди эффективных стратегий — создание новых коалиций и повторное обсуждение вопросов

Ограничения метафоры:

- исключительное применение данного подхода может привести к развитию сложных стратегий в стиле Макиавелли.
- учитывая, что в любой организации есть победители и проигравшие, жизнь компании может превратиться в политическую войну.

Руководящие принципы:

- Для изменений необходимы новые коалиции и переговоры

Организация, как организм

Ключевые положения:

- Не существует «лучшего и единственного пути» построения и управления организацией.
- Основа успеха организации — информационный поток между различными частями систем и их окружения.
- Необходимо добиться максимального соответствия индивидуальных, командных и организационных потребностей.

Положения об организационных изменениях:

- Изменения происходят только в ответ на перемены в окружающей среде (об использовании внутреннего импульса речь не идет).
- Индивидуумы и группы должны осознавать необходимость перемен, чтобы адаптироваться к ним.

- Реакцию на изменения в окружающей среде можно выработать.
- Стратегии успеха — участие и психологическая поддержка.

Ограничения метафоры:

- Представлять компанию в качестве адаптивной системы некорректно. Организация не только адаптируется к своему окружению, но и сама может формировать его, сотрудничая с другими сообществами или организациями, начать производство новых товаров или услуг, значительно изменяя бизнес-среду.
- идеалистичная картина сплоченности и потока информации между департаментами чужда реальности. Иногда разные части организации действуют автономно, и на то есть свои причины.
- опасность превращения метафоры в идеологию о том, что индивидуумы должны полностью слиться с компанией. То есть работу следует устроить так, чтобы люди удовлетворяли свои личные потребности через организацию.

Руководящие принципы:

- Должны участвовать сотрудники и осознавать необходимость перемен
- Сотрудникам нужно помогать
- Изменяться нужно в ответ на перемены окружающей среды

Организация, как поток и трансформация

Ключевые положения:

- Порядок естественным образом появляется из хаоса.
- Организации изначально обладают способностью к самообновлению.
- Жизнь организации не подчиняется правилам причины и следствия.
- Напряжение необходимо для появления новых способов деятельности.
- Формальная структура организации (команды, иерархия) является только одним из многих уровней ее жизни.

Положения об организационных изменениях:

- Изменениями нельзя управлять, Они появляются сами по себе.
- Менеджеры не выпадают из системы, которой управляют. Они — часть всей среды.
- Напряжение и конфликты — важная характеристика появляющихся изменений.
- Менеджеры выступают в качестве помощников. Они дают людям возможность обмениваться мнениями и сосредотачиваться на значительных расхождениях.

Ограничения метафоры:

- не дается плана действий, схемы процесса или программы. Другие метафоры позволяют предсказать изменение до того, как оно произойдет.
- В случае с потоком изменение возникает в процессе, его можно осознать только задним числом. Возникает чувство беспомощности, не добавляющее уверенности, зато дающее представление о реальности.

Руководящие принципы:

- Задача менеджеров — выявлять пробелы и противоречия

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

К. ЛЬЮИН — [анализ силового поля](#)

Основополагающий принцип — для осуществления изменений движущая сила должна превосходить силу сопротивления.

Способ использования:

Обсуждение менеджерами силового поля изменения позволяет уменьшить сопротивление персонала с помощью вовлечения, выявить проблемы и органично перейти к плану действий.

Недостатки:

Не учитывается, что группа изменяется если только чувствует необходимость этого. Процесс изменений может превратиться в плохо продуманный план, в котором не предусмотрены реакция на сопротивление и привлечение энергии ключевых игроков.

[Трехступенчатая модель изменений Льюина](#)

Организационные изменения проходят три ступени.

«размораживание» сложившегося положения,

- определение нынешней ситуации,
- выделение движущей силы и силы сопротивления,
- описание конечного состояния.

«движение» к новому состоянию

- участие и вовлечение сотрудников.

стабилизация и «замораживание» нового состояния

- с помощью определения политики,
- вознаграждения за успех
- установки новых стандартов.

В трехступенчатой модели Льюина используется метафора гомеостаз (стремление организации поддерживать равновесие в ответ на разрушительные изменения).

Нового равновесия следует достигать намеренно и устанавливать его жестко, чтобы утвердить изменения.

[Проектный подход Баллока и Баттена](#)

Четыре шага изменения организации

а. Исследования

- Подтверждение необходимости в изменениях
- Получение соответствующих ресурсов

b. Планирование

- Участвуют главные ответственные лица и технический персонал
- Диагноз и действия выражаются в плане изменений

c. Действие

- В точном соответствии с планом
- Обязательно наличие обратной связи, чтобы вводить поправки, если ситуация изменится

d. Интеграция

- Согласование изменений с другими сферами организации
- Формализация изменений через установленные в организации механизмы
- Ключевые положения:
- Оргизменения — техническая проблема, устраняемая с помощью определенного технического решения
- Изменения можно определить и вести по плану
- Проектный менеджмент упрощает задачу, уменьшает требования к квалификации исполнителей
- Требуется изолирование организационного механизма для проведения изменений
- Применимость:
- Работает в случае изолированности изменений
- Не подходит, если организация сталкивается со сложными, незнакомыми переменами

[Восемь шагов Коттера](#)

a. Развить чувство крайней необходимости.

- Обсудить текущее положение в сравнении с потенциальными сценариями будущего.
- Увеличить потребности в изменениях.

b. Сформировать императивную направляющую коалицию.

- Собрать влиятельные группы из людей, способных работать вместе.

c. Создать образ.

- Построить образ, согласовывающий усилия по изменению со стратегиями достижения цели.

d. Распространить образ.

- необходимо говорить об образе по крайней мере в десять раз чаще, чем вы ожидаете.
- Стратегии и поведение следует распространять различными способами.
- Руководящая коалиция моделирует новое поведение первой.

e. Дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом.

- устраняются препятствия, например ненужные структуры или системы.
- позвольте людям экспериментировать.

f. Спланировать и добиться краткосрочных побед.

- Искать и рекламировать видимые краткосрочные улучшения.
- Публично вознаграждать сотрудников за успехи.

g. Укрепить изменения и ввести новые.

- Повышать в должности и вознаграждать тех, кто в состоянии приблизить конечную цель организации.
- Оживлять процесс новыми проектами, ресурсами и агентами изменений.

h. Утвердить новые подходы.

- Убедиться, что все сотрудники понимают — новое поведение ведет к успеху компании.

Применимость:

- подразумевает взрыв энергии в начале и передачу полномочий, отдаление в конце.
- Коттер вовсе не утверждает, что менеджеры должны уделять седьмому шагу не меньше внимания, чем первому.

[Семь шагов Кемерона и Грина](#)

Кемерон и Грин модифицировали восьмишаговый процесс Коттера

- Модель изменений представлена
- как бесконечный цикл, а не линейную прогрессию
- Важность каждого из шагов одинакова
- Семь шагов Кемерона и Грина
- Создание потребности в изменениях
- Создание команды изменений
- Создание образа и ценностей
- Общение и вовлечение
- Наделение полномочиями остальных сотрудников
- Вознаграждение успехов и оживление
- Укрепление

Бекхард и Харрис, [формула изменений](#)

Формула изменений — это лаконичный способ описания всего процесса и необходимых для изменения факторов.

$$C = [Ax Bx D] > X$$

C-изменения

A —уровень недовольства настоящим положением

B — желание внести предложенные изменения или достичь конечного состояния

D— практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия)

X— «стоимость» изменений

- Факторы *A, B* и *D* должны перевешивать предполагаемые затраты на внесение изменений.
- Если какой-то из факторов в скобках равен нулю — значение изменения стремится к нулю.

Применимость:

- Можно использовать на любой стадии процесса
- Если формулу применяют все вовлеченные в изменения стороны, она помогает определить, как достигнуть успеха различным командам.
- Измерять показатели можно с помощью опроса сотрудников
- Формулу можно использовать, как основу для повышения способности управлять изменениями с помощью программ повышения уровня показателей

Важный момент — уровень недовольства не обязательно повышает желание измениться в предлагаемом направлении.

[Познакомьтесь с самыми популярными формулами перемен.](#)

НАДЛЕР И ТУШМАН, МОДЕЛЬ СОГЛАСОВАНИЯ

- В модели используются различные подходы к факторам успеха изменений

Модель поясняет динамику происходящего в организации во время реформ.

Организация — это система, потребляющая мощности из внутренних и внешних источников (стратегия, ресурсы, среда) и преобразующая их в продукты (деятельность, поведение и функционирование системы на трех уровнях: индивидуальном, групповом и общем).

Модель предоставляет возможность проанализировать процесс изменения таким образом, чтобы место перспективных ответов заняли размышления о необходимых для конкретной организации действиях.

Модель следует воспринимать как средство организации размышлений, а не строгую шкалу оценки и классификации объекта наблюдения. Это способ осмыслить бесконечно меняющийся калейдоскоп информации и впечатлений.

МОДЕЛЬ СОГЛАСОВАНИЯ представляет организацию, как четыре взаимозависимые подсистемы:

- **Работа.** Ежедневные обязанности сотрудников. Здесь уточняется форма процесса, воздействие на работников и доступные виды вознаграждения.
- **Люди.** Навыки и характеристики сотрудников организации. Их ожидания, исходные данные.
- **Формальная организация.** Структура, системы и политика компании. Принципы организации работы.
- **Неформальная организация.** Незапланированные, неписаные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы.

Работая над одной подсистемой — влияем на все другие

Оставшиеся без изменения подсистемы стараются вернуть измененные в предыдущее состояние

Ограничения:

- модель ориентирована скорее на проблемы, чем на их решение.
- Недостаточное количество подсистем в модели. Более удобна [семифакторная модель Мак-Кинзи](#). Мак-Кинзи перечисляет следующие семь категорий:
- Персонал: важные категории людей.
- Навыки: отличительные способности ключевых сотрудников.
- Системы: привычные процессы.
- Стиль; стиль руководства и культура.
- Общие ценности: руководящие принципы.
- Стратегия: цели и планы организации, использование ресурсов.
- Структура: схема организации.

Уильям Бриджес, [управление переходом — фазовая модель](#)

Изменения делятся на два типа:

- Запланированные изменения — *Изменения ситуативны, их можно рассчитать,*
- Переход — *переход — психологический процесс, когда люди отпускают прошлое и воспринимают новые способы поведения.*

Понятие перехода приводит к более глубокому пониманию организационных изменений. Уделяя внимание эмоциональным процессам на каждой стадии, Бриджес также разработал список необходимых действий.

Переход состоит из трех фаз:

Окончание

- Прежде чем построить что-то новое, нужно положить конец старому.
- Определите, кто и что теряет, предусмотрите реакцию и открыто признайте потери.
- Повторно информируйте об изменениях — людям понадобится время, чтобы это усвоить.
- Обозначьте конец.

Нейтральная зона

- проследить, чтобы люди признали нейтральную зону и восприняли ее как часть процесса.
- Могут понадобиться временные структуры — группы специалистов и мини-команды.
- наладить ритмичную работу организации.

Новое начало

- «Взрачивайте» начало осторожно. Его нельзя запланировать или предсказать, но можно поощрить, поддержать и усилить.
- для нового начала необходимо четыре основных элемента:
- *причина* изменений;
- *образ* новой организации;
- пошаговый *план* действий;
- *место* в итоговой картине.

Нейтральная зона и окончание длиннее для сотрудников, стоящих на более низких ступенях иерархии. Это приводит к нетерпению менеджеров, уже эмоционально принявших новое начало, в то время как остальные, похоже, отстают, застревают на стадии окончания

Карнал, модель управления изменениями

Грамотное управление изменениями помогает создать среду, в которой можно достичь креативности, принятия рисков и восстановления самооценки, и зависит от уровня менеджмента в следующих областях:

- эффективное управление переходом;
- Помогает людям учиться на изменениях, создает атмосферу открытости и риска.
- управление культурой организации;
- исследует современное состояние, чтобы разработать так называемую сверхадаптивную культуру — иными словами, лучший информационный поток, большую открытость и самостоятельность.
- управление организационной политикой.
- понимает и выделяет различные партии и программы. Определяет и использует политические тактики, например формирование коалиций, привлечение внешних экспертов и контролирование повестки дня.

Ограничения:

- Модель Карнала явно основана на роли менеджера в происходящих изменениях, а не на самом процессе.

Полезность:

- Модель представляет собой важную памятку для любого руководителя

Сенге, системная модель

Руководящие принципы:

- Начинайте с малого.
- Постепенно набирайте обороты.
- Не планируйте все заранее.
- Ожидайте проблем — вряд ли все пойдет гладко!

Основная проблема — в силах равновесия, возникающих при попытке работать **по-другому**:

- **«У нас нет на это времени!»** Людям потребуется время на введение изменений — дополнительно к основным обязанностям, иначевозможен шаг назад.
- **«Нам никто не помогает!»** Придется развивать навыки и **новый** образ мышления, обучать и поддерживать сотрудников,
- **«Нам это не подходит!»** Пока вы не убедите людей, что результат оправдает их усилия, ничего не изменится.
- **«Говорят одно, а делают другое!»** Сотрудники ищут подтверждения новых ценностей в поведении менеджеров. Если не находят — изменения проваливаются. Проблемы поддержания выходят на первый план, когда опытная группа (которая ввела изменения) достигает успеха и распространяет свой опыт на всю организацию

- **«Это просто..!»** Сотрудники чувствуют себя неуютно, боятся перемен. Страх выражается различными способами: «Мы только отвлекаемся от дела» или «Это не стоит таких усилий».
- **«Не работает!»** Сотрудники не из опытной группы, а также и некоторые члены последней с нетерпением ожидают положительных результатов. Традиционные средства оценки не всегда применимы иногда приводят к неверному взгляду на прогресс ситуации.
- **«Мы знаем, как правильно !/Нас никто не понимает!»** Члены опытной группы становятся проповедниками изменений, настраивая реакцию «чужаков». Проблемы переработки и нового осмысления возникают, когда изменения успешно введены и начинают влиять на обычаи организации:
- **«Кто за это отвечает?»** Между успешными опытными группами, которым хочется добиться большего, и менеджерами организации могут возникнуть конфликты.
- **«Мы вечно изобретаем колесо!»** Распространение новых идей и процессов дается нелегко. Люди, далекие от изменений, могут получить искаженную информацию о происходящем.
- **«Куда и зачем мы идем?»** Занимать людей сложными вопросами причин и стратегии изменений совсем небезопасно, потому что это открывает дверь в святая святых высшего руководства»

С учетом сказанного Кемерон и Грин предлагают:

- Запустите опытный проект при введении широкомасштабных организационных изменений.
- Ставьте реалистичные цели, особенно в отношении временных рамок и ресурсов.
- Уделяйте внимание изменениям не только на первой стадии.
- Признавайте и всячески поощряйте деятельность в правильном направлении.
- Не скрывайте причину и задачу вашего предприятия.

Ограничения:

- в современных условиях, когда всем не хватает времени и нужны быстрые результаты, теория Сенге превращается в горькую пилюлю для менеджеров, пытающихся ввести изменения, несмотря на огромные разногласия.

Полезность:

- Помогает при изменениях, которые можно постоянно поддерживать
- облегчает поиск и поддержку тех областей, где уже существуют в организации примеры верного поведения.

Стейси и Шоу, сложный ответный процесс:

Принципы:

- Изменение или новый порядок вещей возникнут сами по себе из общения, конфликта и напряжения
- Вы в качестве менеджера, когда контролируете и изменяете систему, не находитесь вне ее, а являетесь частью всей системы

Выводы:

- Наши взаимоотношения, какими бы расчетливыми или эмоциональными они ни были, всегда развиваются по пути, который нельзя контролировать или предсказать, какими бы современными средствами планирования мы ни пользовались

Советы Кемерона и Грина по использованию модели:

При сложных изменениях задача руководителя:

- Решить, чем занимается организация, и вызвать у сотрудников желание найти путь к задуманному образу.
- Обеспечить высокий уровень связи между разными частями организации, оптимизировать информационный поток и обучение.
- Сосредоточить внимание сотрудников на важных различиях: между настоящим и будущим способами деятельности, между этапами работы, между прошлыми и настоящими результатами.

Применимость:

- сотрудники огромных систем, утверждают, что данная теория приносит им невероятное облегчение.

Кантер — Ошибки в управлении изменениями

«Скользкие места» с которыми приходится сталкиваться в процессе управления изменениями:

- **Прогнозы не сбываются.** Руководители должны быть готовы к серьезным отклонениям от планов, особенно когда занимаются чем-то новым.
- **Повороты.** Ожидайте неожиданное. Не паникуйте, если впереди возникает поворот.
- **Ослабление движущей силы.** Когда дело осложняется, важно проанализировать достигнутое и предстоящее и пересмотреть свою задачу.
- **Появление критиков.** Критики появятся в середине процесса, когда осознают последствия изменений. Руководителям следует ответить им должным образом, устранить препятствие и продолжить движение вперед.

Роль руководителей в управлении изменениями

ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Согласно механистическому подходу, руководитель находится на верхушке организации, устанавливает цели и следит за их достижением.
- Согласно «политической системе», руководитель должен стать значимой фигурой влиятельной коалиции, которая привлекает сторонников, распространяя убедительный и заманчивый образ, а также путем переговоров и торгов.
- В «организме» главная обязанность руководителя — обучать, наставлять и консультировать.
- В «потоке и трансформации» начальник помогает появлению изменений.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА ГОУЛМАНА

Шесть стилей руководства для любой стадии изменений. Стили должны использоваться в зависимости от ситуации

Стиль	Определение	Когда использовать	Недостатки подхода
Обучение	Руководитель поощряет и поддерживает сотрудников на пути к чему-то новому. Развивает их умения	Когда есть пробел в знаниях	Подход не годится, если менеджер плохой наставник или мотивация сотрудника на низком уровне
Задавание тона	Руководитель повышает планку и ждет от сотрудников немного большего. Ускоряет темп	Когда члены команды демонстрируют высокую мотивацию и компетенцию	Истощает силы при чрезмерном употреблении. Не подходит, если члены команды не имеют опыта
Демократия	Руководитель спрашивает мнение команды и учитывает его	Когда члены команды могут внести свой вклад в достижение цели	Может ни к чему не привести, если члены команды не имеют опыта
Приобщение	Руководитель устанавливает с сотрудниками хорошие отношения, применяя положительную обратную связь	При разрыве связей	Неэффективен, если используется сам по себе
Авторитаризм	Руководитель уговаривает сотрудников и привлекает их заманчивым образом будущего	При постепенных изменениях. Менеджер проявляет энтузиазм и пользуется доверием	Имеет отрицательный эффект, если менеджер не пользуется доверием
Принуждение	Руководитель указывает сотрудникам, когда и что делать	Вовремя кризиса	Поощряет зависимость. Люди перестают думать

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Набор эмоциональных компетенций составлен Гоулманом в 1998 году на основе исследований эмоционального интеллекта и рассмотрения 181 модели навыков менеджеров в 121 организации по всему миру. Подобное исследование проводили Хэй\Мак-Бер, изучив данные 40 корпораций, и установили, что эмоциональная компетенция в два раза важнее, чем мастерство или интеллект.

САМОАНАЛИЗ

Знание своих внутренних состояний, предпочтений, ресурсов и интуиции:

- Эмоциональный самоанализ: признание своих эмоций и их последствий.

- Адекватная самооценка: знание своих сильных сторон и ограничений.
- Уверенность в себе: стойкое чувство самодостаточности и убежденность в своих способностях.

САМОУПРАВЛЕНИЕ

Управление внутренними состояниями, импульсами и ресурсами:

- Самоконтроль: сдерживание разрушительных эмоций и чувств.
- Надежность: поддержка установки на честность и единство.
- Сознательность: ответственность за собственные поступки.
- Приспособляемость: гибкость при изменениях.
- Ориентация на достижение: стремление к совершенству.
- Инициативность: готовность действовать по обстоятельствам.

СОЦИАЛЬНАЯ ОСОЗНАННОСТЬ

Осознание чувств и потребностей окружающих:

- Эмпатия: сочувствие и активный интерес к проблемам людей.
- Организационная сознательность: ощущение эмоционального настроения группы и властных отношений.
- Ориентация на услуги: предвосхищение, признание и удовлетворение потребностей клиента.

СОЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Умение вызвать у человека желаемую реакцию:

- Развитие способностей других людей: улавливание потребностей в совершенствовании и поддержка способностей.
- Руководство: вдохновение и направление отдельных людей и групп.
- Влияние: владение эффективными способами убеждения.
- Общение: открытое выслушивание и трансляция правильных мнений.
- Катализатор изменения: введение изменений или управление ими.
- Управление конфликтами: ведение переговоров и устранение разногласий.
- Создание связей: возвращение действенных отношений.
- Работа в команде и сотрудничество: совместная деятельность в решении задачи. Организация групповых занятий, преследующая общие цели.

ПОЭТАПНОЕ РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ И СОБОЙ ВО ВРЕМЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Камерон и Грин составили важную таблицу для руководства изменениями. Она показывает на сколько гибким должен быть лидер в управлении организацией и собой во время проведения изменений

Этап изменений	Внешнее руководство — видимые действия руководителей	Внутреннее руководство — что происходит во внутреннем мире руководителя
-----------------------	---	--

<p>1. Создание необходимости перемен.</p> <p>Руководитель освещает проблемную сферу во время дискуссии</p>	<p>Влияние, понимание, исследование, представление, умение слушать</p>	<p>Управление эмоциями, поддержка единства, мужество, терпение, сознательность, оценка собственного запаса энергии</p>
<p>2. Создание команды изменений</p> <p>Руководитель сплачивает нужных людей и придает импульс командной работе</p>	<p>Проведение собраний, увязывание программ, облегчение дискуссий, построение отношений, создание команд, конструирование политики преобразований</p>	<p>Социальная и организационная сознательность, самоанализ, управление эмоциями, приспособляемость, инициативность, создание цели для ее достижения, поддержка запаса энергии, несмотря на неудачи</p>
<p>3. Создание образа и ценностей</p> <p>Руководитель работает с группой над воспроизведением картины успеха</p>	<p>Предложение идей, «мозговой штурм», поощрение различных мнений и творческого подхода, конструктивная стимуляция членов группы, размышление о будущем, облегчение соглашений</p>	<p>Стратегическое мышление, выделение времени на обдумывание, социальная сознательность, создание цели для ее достижения, управление эмоциями</p>
<p>4. Общение и вовлечение</p> <p>Руководитель играет свою роль в общении, придавая ему смысл, четко обозначает временные рамки и роль каждого сотрудника</p>	<p>Убеждение и вовлечение, воодушевляющее представление, умение слушать, позитив, творческий подход к общению</p>	<p>Терпение, анализ своего выступления перед различными аудиториями, управление эмоциями с учетом сопротивления людей, социальная сознательность, приспособляемость, эмпатия</p>
<p>5. Выделение полномочий сотрудникам</p> <p>Руководитель назначает задания тем, кто участвовал в создании нового образа</p>	<p>Четкая постановка цели, хорошее распределение обязанностей, отсутствие мелочной опеки и хаотичного распределения обязанностей, обучение</p>	<p>Единство, доверие, терпение, создание цели для ее достижения, постоянство, эмпатия</p>
<p>6. Уведомление об улучшениях и восполнение энергии</p> <p>Руководитель заинтересован в процессе. Здесь нужна способность управлять различными проектами и инициативам</p>	<p>Безупречное выполнение роли спонсора, соответствие слов делу, вознаграждение и разделение успеха, создание новых идей</p>	<p>Постоянство цели, организационная и социальная сознательность, эмпатия, управление эмоциями, создание цели для ее достижения</p>
<p>7. Консолидация</p>	<p>Объективный обзор результатов, празднование</p>	<p>Социальная сознательность, эмпатия, создание цели для ее</p>

Руководитель поощряет людей критически оценивать свое положение и размышлять над достигнутым	успеха, положительные отзывы о команде еще до перехода к следующему вопросу	достижения, выделение времени на размышления, постоянство цели
--	---	--

РОЗАБЕТ МОСС КАНТЕР: ОБУЧЕНИЕ СОХРАНЕНИЮ

Чтобы обеспечить поддержку изменений после первого успеха необходимо использовать следующие стратегии:

1. Настройтесь на окружение. Создайте сеть обратной связи, чтобы слушать и учиться у клиентов.
2. Бросайте вызов преобладающему в организации мнению. Продвигайте калейдоскопическое мышление. Уводите людей далеко в сторону, чередуйте задания и создавайте междисциплинарные проектные команды, чтобы сотрудники подвергали сомнению свои предположения.
3. Демонстрируйте неотразимое вдохновение. Это не просто распространение картинки будущего, но призыв к совершенствованию. Вдохновение должно быть неотразимым, потому что нужно преодолеть слишком много источников сопротивления.
4. Создавайте коалиции. Кантер замечает, что этот важный шаг в процессе изменений пропускают чаще всего. Руководителям следует привлекать людей, у которых есть ресурсы, знания и политическое влияние для достижения цели.
5. Передавайте полномочия рабочей команде. После формирования коалиции необходимо ввести в курс дела остальных, чтобы сосредоточиться на переменах. Руководители не выходят из игры, а гарантируют исполнителям наличие времени и ресурсов. Теперь команда может определить свои характерные черты и заняться делом.
6. Учитесь сохранять. В середине процесса может показаться, что дело провалено. Поддержав изменения в трудное время (см. рамку), вы получите отличный результат. Начало вызывает воодушевление, а окончание — удовлетворение. Между этими вехами руководитель нуждается в стабильности.
7. Назовите героем каждого. Начальники не должны забывать о вознаграждении и признании достижений. В организациях часто недооценивают этот момент, а ведь он не требует почти никаких затрат! Данная часть цикла важна для мотивации людей, возникновения энергии на следующем этапе.

Другие теории, модели, методы для эффективного управления изменениями можно найти на сайте в разделе [Библиотека](#). А о практике применения описанных моделей и подходов к управлению изменениями узнайте из книги Кемерона и Грина «Управление изменениями» ([купить на Озон](#)) или [на семинарах по управлению изменениями](#).