

Управление межфазовыми переходами в компании

Арустамян Г.С.

Ключевые слова: модель, управление, компания, факторы, риски.

Модель Л. Грейнера предполагает, что у менеджеров есть способности преодолевать кризисы и повышать организационную эффективность до максимума. Однако предположим, что менеджеры не могут этого сделать и что существуют ряд как внутренних, так и внешних факторов, которые могут препятствовать развитию организации. Предположим, что у менеджеров отсутствуют способности, мотивация и желания развивать организацию и повышать ее эффективность. Существуют два фактора, которые могут способствовать бурному развитию организации или, наоборот, привести к организационному упадку, – организационная инерция и неприятие риска.

Организация не всегда может легко приспособиться к изменениям внешней среды. Во многом это связано с *организационной инерцией* – силами внутри организации, которые сопротивляются изменениям. Л. Грейнер и другие сторонники идеи организационного цикла считают, что организации способны изменяться и приспосабливаться к новым условиям своего окружения. Представители теоретического направления связанного с экологией организаций, напротив, более пессимистичны и убеждены, что у организаций отсутствуют способности к быстрому и свободному внесению изменений в стратегию или организационную структуру с целью предотвращения упадка. Они уверены в том, что организации подвергаются значительной инерции, которая замедляет процесс осуществления изменений.

Действительно, редко можно встретить предложения по изменениям (а именно изменениями являются межфазовые переходы), которые встретили бы единодушную поддержку, как собственников, так и руководства и персонала организации. Т.е., другими словами, сопротивление переходу неизбежно. Оно определяется неприятием риска и неопределенности, свойственным людям и особенностями сложившейся организационной

культуры (чаще всего, бюрократической).

Усилить поддержку со стороны менеджмента и персонала организации позволяют методы преодоления сопротивления изменениям и организационного развития.

1. Преодоление сопротивления изменениям межфазового перехода

Межфазовый переход можно провести быстро, сломив любое сопротивление, но для этого необходим практически неограниченный доступ к ресурсам (человеческим, финансовым, технологическим, информационным и пр.). В редких случаях, за исключением угрозы кризиса, банкротства, менеджеры идут на такие меры. Оптимизация затрат на межфазовый переход – значительно более часто встречающаяся задача. Тем не менее, при оценке ситуации, предшествующей таким изменениям, необходимо представлять себе, что любое рационально построенное изменение обязательно должно пройти через три этапа, и анализ ресурсов, необходимых для изменения должен дифференцироваться в соответствии с этими этапами. В противном случае в решающий момент их может не хватить, и организационная инновация потерпит неудачу.

Эти этапы, а также связанный с ними анализ поля сил (о нем речь пойдет ниже), предложил американский социолог управления К. Левин еще в 1951 г.¹ В частности, он, выделил следующие этапы:

- размораживание;
- изменение;
- замораживание.

На этапе размораживания обсуждается ситуация в организации, выясняется, почему изменения неизбежны (и неизбежны ли они?), и люди психологически готовятся к изменениям. На этом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять новый образ мыслей (систему взглядов),

¹ См.: Левин К. Теория поля в социальных науках. М.: Речь. 2000 (Levin K. Field theory in social science. Tavistock, 1951.)

необходимый для осуществления изменения. Здесь важно создать ощущение проблемы у персонала.

В процессе непосредственно изменения людей убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы и попробовать новые. В течение периода замораживания новые способы работы закрепляются или перерастают в новую принятую систему.

С точки зрения преодоления сопротивления изменениям самым сложным является первый этап – размораживание. На этом этапе инициаторы изменений пытаются убедить в необходимости одобрения и осуществления изменений. Успешное проведение этой работы наиболее важно, однако именно здесь они наиболее вероятно могут столкнуться с сопротивлением изменениям.

Размораживание затрудняется ощущением и неприятием риска со стороны менеджеров высшего и среднего звена. Неприятие риска может иметь различную природу для менеджеров и для персонала компании.

Менеджеры высшего звена нередко демонстрируют неприятие риска, так как они не желают иметь дело с неопределенностью, связанной с предпринимательской деятельностью. Как следствие, у компании возникают проблемы при осуществлении межфазового перехода. Неприятие риска топ-менеджерами может быть вызвано несколькими причинами:

- менеджеры могут стремиться сохранить свое положение, занимаясь только недорогими и относительно безрисковыми проектами;
- менеджеры пытаются увеличить вероятность организационного успеха, опираясь на проверенные методы, избегая инноваций и связанной с ними неопределенности;

Как следствие, менеджеры могут вводить все новые бюрократические правила и процедуры, которые ужесточают контроль и сдерживают инновационную и предпринимательскую деятельность.

Исследования показывают, что потребности менеджеров во власти, стабильности, престиже и твердых правах собственности во многом связаны с размером организации, а не с ее рентабельностью.² Так менеджеры могут способствовать росту размеров компании с целью увеличения собственных выгод даже тогда, когда такой рост снижает организационную эффективность. Управленческие команды многих крупных корпораций нередко обвиняют в том, что они преследовали собственные интересы за счет акционеров, клиентов и других стейкхолдеров. У данных руководителей отсутствовали стимулы к повышению организационной эффективности, потому что они не получали от этого никаких выгод, а влиятельных стейкхолдеров, способных заставить менеджеров изменить акценты до последнего времени просто не существовало.

Усиление бюрократизма (наиболее характерно для второй фазы, «рост через распоряжения») часто ведет к тому, что менеджеры вместо того чтобы продвигать интересы организации, будут направлять все усилия на защиту своих индивидуальных прав.

Руководители высшего звена, в частности, будут сопротивляться всем попыткам своих подчиненных менеджеров по внедрению инноваций и проявлению инициативы, так как подчиненные, проявляющие инициативу и способности к управлению инновациями могут угрожать позициям своих руководителей и их правам собственности.

Другой проблемой, связанной с бюрократизмом, является то, что менеджеры стремятся увеличивать количество своих подчиненных, а не конкурентов. В этом смысле менеджеры ограничивают свободу и самостоятельность подчиненных с целью сохранения своего положения. Одним из способов ограничения самостоятельности выступает создание высокой организационной иерархии для того, чтобы можно было строго контролировать каждый шаг подчиненных. Еще одним способом является создание «сверхбюрократической» культуры, консервирующей

² См.: Jones G. Organizational theory, design and change. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 2004. p. 185.

существующее положение вещей и делающей акцент на необходимости следования организационным правилам. Подобная культура желательна, например, для вооруженных сил или церкви, однако она не выгодна крупным корпорациям, борющимся за выживание в условиях нарастающей неопределенности внешней среды.

Бюрократизация и неприятие риска могут подкрадываться к организации незаметно, мешая ее «нормальной» эволюции, задерживая ее на ранних фазах жизненного цикла на месяцы и годы.

Другая и значительно более трудно устранимая опасность, связанная с неприятием рисков изменений и неопределенности, состоит в сопротивлении межфазовому переходу со стороны персонала компании, обусловливаемом следующими причинами:

- *эгоистический интерес* – опасение потерять что-то ценное: статус, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, неформальные связи;
- *неправильное понимание или недостаток доверия* – обычно это происходит, если было приложено недостаточно усилий и потрачено времени на налаживание взаимоотношений с теми, кого заденет изменение;
- *низкий уровень индивидуальной готовности к изменению* – люди имеют различный индивидуальный уровень готовности к изменениям в силу различий темперамента, черт характера, социальных привычек и других психологических характеристик; некоторые люди сопротивляются всему, что рассматривается как требование приспособливаться к чьим-то нормам и ожиданиям;
- *различная оценка необходимости изменений* – сопротивление в этом случае возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды от изменения или видят большие потери, не оправдывающие изменение;

Американские социологи Дж. Коттер и Л. Шлезингер определяют

способы, с помощью которых можно преодолеть это сопротивление.³ Принятые методы должны соответствовать общей стратегии изменения. Например, если осуществлять переход директивно, приказами, не тратя времени на кропотливую работу по разъяснению планов и целей перехода, то сопротивление такой «директивной» стратегии перехода, вероятно, может быть вызвано неправильным пониманием или недостаточным доверием по отношению к инициаторам изменения со стороны персонала. В рамках директивной стратегии изменения менеджер, чтобы бороться с сопротивлением, скорее всего, будет использовать манипуляцию и принуждение, а не образование (развитие персонала) и общение.

Однако многие ситуации, связанные с изменением, требуют других стратегий, нежели директивная. Дж. Коттер и Л. Шлезингер подчеркивают важность общения и образования, помощи и поддержки так же, как и участия, и вовлечения. Вероятно, при этом сотрудникам потребуются новые навыки, и придется организовать обучение персонала до начала осуществления изменения. В противном случае инвестиции в новую технику и технологию могут оказаться напрасными. Те сотрудники, которые будут работать с новыми технологиями, должны уверенно их знать. Крайне важно провести серьезную работу с руководителями среднего звена, т.к. порой, именно не готовы разбираться в предложенных новых идеях, которые очевидны и понятны высшему руководству, и являются основным тормозом изменений. Принимая во внимание их равнодушие и безынициативность, сотрудники или не верят в изменения изначально, или же разочаровываются в их проведении из-за беспомощности что-либо изменить без поддержки руководителя.

Для того чтобы оценить интенсивность сопротивления изменениям и мощь созданных для его преодоления противодействующих сил может оказаться полезным предложенный К.Левиним метод анализа поля сил. Левин следующим образом описывает свой метод: «Конструкт *сила*

³ Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business rev., 1979. No. 3. p. 34.

характеризует для данной точки жизненного пространства направление и мощность тенденции к изменению. Этот конструкт не подразумевает никаких дополнительных предположений о «причине» этой тенденции.

Комбинация ряда сил, действующих в одной и той же точке в данное время, называется *результатирующей* силой. Связь между силой и поведением можно, следовательно, подытожить следующим образом: всякий раз, когда существует результирующая сила (отличная от нуля), происходит либо передвижение в направлении этой силы, либо изменение когнитивной структуры, эквивалентное такому передвижению. Обратное также верно: всякий раз, когда имеется передвижение или изменение структуры, в этом направлении существуют результирующие силы».⁴

Факторы, определяемые как «движущие силы», действуют таким образом, чтобы вывести ситуацию из ее текущего состояния, а факторы, определяемые как «сдерживающие силы», направлены на поддержание существующего статус-кво.

Даже если количество движущих сил будет больше, чем сдерживающих, это ничего не значит, поскольку важно не количество, а относительная мощность сил. Кроме того, могут быть еще и скрытые «резервы изменений»,⁵ которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений, например можно попытаться привлечь на свою сторону профсоюз.

До тех пор, пока воздействия этих двух групп сил равны, изменение текущего состояния маловероятно. Сдвиг произойдет в случае, если будет иметь место следующее:

- Мощность движущих сил возрастает или к ним добавляются новые силы (резервы изменений).
- Мощность сдерживающих сил уменьшается или какие-то из них вообще устраняются.

⁴ Левин К. Теория поля в социальных науках. С. 281.

⁵ См.: Мэйби К., Томпсон Р., Фармер Э. Необходимость изменений. М.: ЛИНК, 1994. с. 12.

В том и другом случае появится результирующая действующих сил, которая приведет к изменению и система достигнет новой точки равновесия. Однако, как отмечает К. Левин, усиление одних сил без одновременного ослабления других может привести к конфликтам и недовольству в организации.

Ослабление сил сопротивления (сдерживающих сил) может понизить уровень конфликтности. Тогда как чрезмерно высокое усиление одних сил может привести лишь к повышению интенсивности сопротивления, эмоциональности, агрессии, и низкой конструктивности. Так что ослабление сил сопротивления, безусловно, является более перспективным подходом.

«Резервы изменений» – это факторы или люди, которые могут обеспечить поддержку движущим силам и тем самым увеличить их мощность. Например, активная поддержка со стороны высшего руководства, повышение степени участия в принятии решений или введение системы оценки деятельности, тесно увязанной с продвижением по службе, могут в этом случае действовать в качестве «резервов изменений».

Очевидно, намного сложнее отыскать «резервы изменений», когда движущие силы имеют внешнюю природу. Одним из примеров подобного рода является ситуация, когда оказывается возможным опереться на требования государственного регулирования и законодательства. Однако усиление движущих сил может повлечь за собой увеличение уравновешивающих их сдерживающих сил.

Известный английский социолог организаций М. Хьюз для анализа поля сил вводит широко применяющееся в системном подходе понятие «квазиравновесного» состояния – т.е. состояния, похожего на равновесное, но при котором система обменивается веществом, энергией и информацией с внешней средой. Результаты его размышлений на эту тему приведены в табл. 8, где сведены типичные силы, которые могут повлиять на ситуацию

«квазиравновесия» в организации.⁶ Заключая рассмотрение метода, отметим, что анализ поля сил – это в некотором смысле грубый инструмент, однако он может стать полезным инструментом на предварительной стадии анализа изменений. Этот инструмент позволяет менеджеру выявить и сгруппировать многообразные факторы, влияющие на текущее состояние, а также разобраться в проблемах, которые следует принять во внимание при решении вопроса, как это состояние можно изменить.⁷

Тактика уменьшения сдерживающих сил обычно является более предпочтительной. При противоположном подходе организация может потерпеть ущерб из-за слишком мощных воздействий. Из схемы видно, что следует улучшить коммуникации, повысить степень участия сотрудников в делах подразделения, а перестроить его работу. Необходимо, однако, предостеречь от соблазна «мгновенного разрешения проблем» и от поспешных выводов. Так, например, менеджер, пытающийся повысить уровень производительности, может увидеть, что работники становятся все более агрессивными, повышается уровень сопротивления.

Подводя итог, отметим, что собственники и менеджеры компании могут быть заинтересованы в более быстром или медленном переходе от одной фазы жизненного цикла к другой, и в зависимости от желательных темпов перехода требуются большие или меньшие усилия (и ресурсы) для преодоления сопротивления со стороны менеджмента и персонала такому переходу.

2. Использование технологии организационного развития для осуществления межфазового перехода

Организационное развитие (ОР) – обобщающее понятие для широкого класса идей и практических методов в области управления изменениями. Обычно это сложные комплексные проблемы, не поддающиеся декомпозиции, т.е. разложению на несколько более простых подпроблем.

⁶ Huse M. Organization development and change. Minnesota, 1980. p. 49.

⁷ Huse M. Op.cit., p. 50.

Именно таково большинство проблем межфазового перехода, затрагивающих структурные, культурные, субординационные, коммуникативные и др. аспекты организации.

Эти проблемы связаны с людьми в организации, с их поведением, обусловленным влиянием ряда психологических факторов и носят ситуационный характер. Последнее означает, что они всегда имеют индивидуальную «окраску», их острота меняется в ходе изменений (и не обязательно в направлении уменьшения), следовательно, существует определенная сложность в создании абстрактных, претендующих на универсальность, методов их разрешения. Как отмечает А. Петтигрю, «При таких обстоятельствах принципы «научного менеджмента», позволяющие строить четкие концептуальные модели, оказываются менее полезными применительно к управлению изменениями».⁸ Таким образом, ОР является отходом от механических схем и базируется на более «мягких» методах организационной социологии и определенным образом психологии индивидуального и группового поведения.

3. Общая схема осуществления межфазового перехода через ОР.

Прежде чем переходить к общей схеме ОР, необходимо высказать три предварительных соображения.⁹ Во-первых, необходимо подчеркнуть, что представленная ниже общая схема не должна рассматриваться как окончательная модель того, как осуществлять межфазовый переход с помощью ОР. Отдельные элементы могут выпадать или замещаться другими, однако общие принципы остаются.

Во-вторых, общая схема ОР базируется на понимании организаций как систем и подсистем. В частности, она основывается на понятии открытой системы, согласно которому «работа» компании рассматривается как

⁸ Pettigrew A.M. The Awakening Giant. N.Y., 1985. P. 46.

⁹ Представленная ниже общая схема ОР в значительной мере базируется на работе Р. Бэкхарда: Bekhard R. A model for the executive/management of transformational change. N.Y., 1989.

преобразование элементов входа (сырье и потребности) в элементы выхода (товары и обслуживание). Эта точка зрения более подробно разъясняется в статье Д. Надлера «Концепции управления организационными изменениями».¹⁰

В-третьих, об этой общей схеме можно сказать, что она служит напоминанием о необходимости выработать стратегию инициирования и управления для процесса изменений. Как справедливо отмечают Д. Пью и Д. Коллеман, в отсутствие общей схемы попытки управлять организационными изменениями в определенном желаемом направлении могут вызвать три неудовлетворительных эффекта: (1) ничего не изменится; (2) произойдут косметические изменения, однако лежащая в основании ситуация либо вовсе не изменится, либо очень быстро вернется в исходное состояние; (3) непредвиденные отрицательные последствия перевесят выигрыш.¹¹

Рассматриваемая нами схема предполагает следующие этапы:

- согласование предназначения (миссии) компании;
- оценка внешних и внутренних организационных условий;
- сбор и анализ данных;
- осуществление процесса ОР
- оценка результатов;
- закрепление изменений.

Рассмотрим основное содержание этих этапов.

Согласование предназначения (миссии) компании. Поскольку каждая фаза жизненного цикла отличается собственным видением миссии компании (т.е. основных целей, смысла ее существования), поэтому при межфазовом переходе с неизбежностью происходит серьезная коррекция миссии, вплоть до ее полной смены.

Перспектива переопределения миссии корпорации нередко вызывает опасение: может показаться, что она приведет к нескончаемым конфликтам

¹⁰ Надлер Д. Концепции управления организационными изменениями // Управление изменением. М.: Жуковский. 1994. С. 84-98.

¹¹ Пью Д., Коллеман Д. Организационное развитие // Управление изменением. М.: Жуковский. 1994. с. 19.

конкурирующих групповых интересов, вместо того чтобы способствовать кристаллизации четкого понимания направления развития компании. Такие опасения не совсем беспочвенны; процесс формирования нового видения будущего корпорации, действительно разделяемого всеми ее стейкхолдерами, и конкретных задач развития может способствовать переоценки ценностей на всех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Снизить конфликтный потенциал коррекции миссии позволяют определенные требования к миссии, которые достаточно определенно сформулированы в литературе по стратегическому менеджменту. В частности, американские социологи Дж. Поррэс и Р. Сильверс, отмечают, что хорошо сформулированная миссия организации должна содержать три основных положения:¹² *во-первых*, основополагающие убеждения и принципы, принятые в организации; *во-вторых*, долгосрочные цели организации, которые вытекают из этих убеждений, и, *в-третьих*, играющую роль катализатора миссию, которая согласуется с целями организации и в то же время стимулирует движение организации к достижению этих целей.

После того как определена миссия для новой фазы жизненного цикла, необходимо детально прояснить состояние компании в настоящее время, чтобы предвидеть проблемы и трудности перехода. Такая процедура, известная как *диагностика текущего состояния*, содержит два этапа: оценку внешних и внутренних организационных условий, сбор и анализ данных.

Оценка внешних и внутренних организационных условий. Под внешними условиями подразумеваются параметры непосредственного и опосредованного окружения организации. Для оценки непосредственного окружения можно воспользоваться предложенным М. Портером анализом пяти сил: уровень конкуренции в отрасли, барьеры на входе, сила поставщиков и сила потребителей.¹³

¹² Porras J., Silvers R. Organization development and transformation // Ann. rev. of psychology.. 2001. Vol. 52. Spring. Pp. 14-37.

¹³ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина. 2005

Опосредованное или дальнейшее окружение анализируется с помощью таких методов, как СТЭП-анализ (анализ социальных, технологических, экономических и политических факторов окружения). В то время как внутренние условия включают в себя те элементы, посредством которых должны проводиться в жизнь идеи изменений; к ним относятся руководство, структура и культура организации, личные качества ключевых лиц, политические процессы организации, задачи и технологии.¹⁴

Оценка условий не является просто функцией специалистов или чисто техническим мероприятием. Такие формы оценки внутренних и внешних условий предполагают не только сбор «объективных фактов», но и прояснение индивидуальных и коллективных убеждений, мнений и установок. Кроме того, беспристрастная оценка внешних факторов может быть осуществлена при условии, что информация о деятельности всей корпорации становится доступной, и открыто обсуждается взаимосвязь между внутренними и внешними факторами, носящая динамичный и меняющийся характер.

Сбор и анализ данных. ОР придает важное значение этой диагностике проблем и возможностей их разрешения. Несмотря на то, что с самого начала имеется общее представление и интуитивные оценки внутренних и внешних условий организации, как правило, требуется, чтобы они были подкреплены данными из «первоисточников», специфическими для отдельных частей организации и проблем, с которыми они сталкиваются. Один из способов решения этой задачи заключается в том, чтобы провести индивидуальные интервью и интервью по методу «фокус-групп» руководителей и рядовых работников.

Чтобы упростить анализ, имеет смысл провести двух- или трехдневный выездной семинар, посвященный управлению изменениями. На этом семинаре менеджеры (желательно присутствие представителей всех

¹⁴ См.: Pettigrew E. The management of strategic change. Blackwood, 1988; Петтигрю А., Уипп. Р. Понимание окружения организации // Управление изменениями. Хрестоматия. Жуковский: 1994. С. 3-17.

подразделений и уровней организации, большинство из которых уже было бы проинтервьюировано) анализируют данные, диагностируют существующую культуру организации и принимают решения о предполагаемых изменениях в будущем. Несмотря на внешнюю простоту этого мероприятия, требуются большие усилия топ-менеджеров и нередко их личное мужество, чтобы поставить под сомнение свои собственные убеждения, ценности, нормы и стиль.

Осуществление процесса ОР. Этот этап начинается с усилий по обеспеченности руководства и персонала в процесс изменений. Ценный способ реализации этой стадии предлагает известный английский теоретик в области ОР Д. Пью в статье «Понимание организационных изменений и управление ими». Он отмечает, что «один из парадоксов организационной жизни состоит в том, что ситуации и проблемы, в которых наиболее остро требуются изменения, одновременно характеризуются и наиболее упорным сопротивлением этим изменениям».¹⁵ Здесь наиболее четко проявляются социологические проблемы изменений.

В организации существует определенный баланс сил, который установился на некоторый период времени и постоянно подвергается небольшим изменениям за счет проводимых в соответствии с иерархической структурой согласований и достижения межгрупповых договоренностей. Таким образом, весьма вероятно, что предложение относительно реальных изменений, неизбежно нарушающих существующий баланс, встретит сопротивление. И если к тому же оно подкрепляется психологическим сопротивлением неподатливых людей, ощущающих угрозу, то неудивительно, что изменением трудно управлять.

Именно по этой причине одной из основных черт организаций является то, что Пью называет «сверхустойчивостью». Организациям трудно

¹⁵ Пью Д. Понимание организационных изменений и управление ими // Управление изменениями. С. 109.

изменяться не из-за инерции, а из-за того, что они работают «как сумасшедшие, для того чтобы оставаться на месте».¹⁶

Несмотря на то, что по своему характеру ОР подход является стратегией изменений, относящихся ко всей организации в целом, предпочитаемой тактикой, особенно при диагностике текущего состояния, является анализ процессов изменений поведения и установок на уровне групп и индивидуумов.

Специфика ОР подхода состоит в том, что осуществление изменений планируется для различных уровней по отдельности, при этом на разных уровнях могут использоваться различные методы. Так американский социолог В. Холлуэй¹⁷ предложил выделить четыре уровня: индивидуальный, групповой, межгрупповой и организационный и описал содержание этих уровней. Рассмотрим его предложения, так как они носят не только прикладной, технологический характер, но и опираются на большой опыт практического применения методов ОР.

Мероприятия индивидуального уровня. К этим мероприятиям относятся (1) *Наставничество и индивидуальные консультации* заключаются в том, что фасилитатор или другие члены организации взаимодействуют с отдельными сотрудниками для того, чтобы помочь им: (а) определить цели обучения; (б) узнать, как другие оценивают их поведение; (в) изучить новые модели поведения и оценить, будут ли они способствовать более эффективному достижению целей. Главная особенность этого мероприятия состоит в предоставлении человеку не содержащей оценок обратной связи от окружающих. Другой важной чертой является совместное изучение альтернативных вариантов поведения.

(2) *Анализ роли* базируется на убеждении о том, что если роли членов команды распределены на основе консенсуса, то это приведет к более продуктивному и удовлетворяющему всех поведению. Структурированная

¹⁶ Там же.

¹⁷ Hollwey W. Work psychology and organizational behavior; managing the individual at work. Sage, 1991. Pp. 78-92.

последовательность мероприятий распределения ролей членами команды состоит в определении и описании обязанностей, связанных с этими ролями. Определенная таким образом роль называется *центральной*. В новой организации, возможно, будет желательным произвести анализ каждой из основных ролей.

(3) *Планирование карьеры*. Если в организации существует согласованная и объединяющая процедура планирования карьеры сотрудниками, для сотрудников она может представлять собой чрезвычайно эффективное средство для обновления организации.

Мероприятия группового уровня. (1) Консультирование по процессу (процессное консультирование) обычно осуществляется фасилитатором (внутренним или внешним), помогающим сотрудникам «воспринимать и понимать последовательность событий, которые имеют место в среде заказчиков, и воздействовать на них».¹⁸ Эти мероприятия, возможно, более точно характеризуют тот подход, на основании которого менеджеры получают более глубокое представление о «человеческих процессах» в организации и приобретают опыт в диагностировании их и управлении ими. Основное внимание уделяется таким процессам, как коммуникации, распределение ролей менеджера и членов группы, решение проблемы и принятие решений, формирование групповых норм и развитие группы, лидерство и власть, а также межгрупповое сотрудничество и конкуренция,

Мероприятия по *созданию команды (team building)* предназначены для повышения эффективности деятельности рабочих команд (ими могут быть постоянные рабочие команды, временные команды для решения конкретных задач, вновь организованные команды или команды, осуществляющие перекрестные функции). Подобные мероприятия могут относиться к таким аспектам задачи, как способы выполнения работы, навыки, необходимые для решения задач, распределение ресурсов, необходимое для выполнения задач, или же к природе и качеству

¹⁸ Op.cit., p. 81.

взаимоотношении между членами команды и ее руководителями. В этом случае также существует широкий диапазон мероприятий.

Мероприятия межгруппового уровня. Для осуществления изменений в работе группы часто оказывается необходимым пересмотреть пограничные спорные вопросы взаимодействий с другими группами как вне, так и внутри организации. Это приводит к рассмотрению техник и мероприятий на межгрупповом уровне.

(1) *Межгрупповое конфронтационное совещание* является попыткой обеспечения того, чтобы общие цели организации постоянно учитывались различными специалистами и им отдавалось наибольшее предпочтение в процессе их деятельности.

Обычно для проведения такого совещания требуется два полных дня, и оно проводится вне рабочего места. Часто такое мероприятие осуществляется с участием третьей, нейтральной, стороны; возможно, фасилитатора, который является специалистом по групповым и организационным процессам. Конфронтационное совещание, как правило, проходит несколько стадий.¹⁹

Стадия открытия. Ставится задача поощрить участников, расслабить и отойти от своих обычных ролей. Открытие конфронтационного совещания будет успешным, если его проводить не в обычном зале заседаний или в офисе, где, как правило, и проводятся все совещания, а в какой-либо гостинице или в учебном центре компании.

Стадия постановки общей цели. На этой стадии участники работают над реальной задачей или проблемой, которые имеют существенное значение для организации, но не могут быть разрешены только одним функциональным подразделением. Таким образом, должна быть выработана общая точка зрения.

Важно, чтобы задача была реальной и чтобы проделанная работа была полезной для организации. Необходимо поощрять желание работать над ней после конфронтационного совещания и проводить последующие встречи,

¹⁹ Ibid., p. 86.

направленные на более глубокую проработку задачи и оценку процесса ее осуществления на практике.

Стадия «конфронтации». После успешной совместной деятельности по формулированию обобщенной точки зрения группа должна начать совместную работу, действуя, как одна команда, члены которой не только поддерживают друг друга, но и критикуют. Например, каждую группу специалистов можно попросить представить два списка: (1) «наши» претензии к «ним» и (2) претензии, которые «они» по-нашему мнению, предъявляют к «нам». (Здесь под термином «мы» подразумевается «наша» группа специалистов, а под термином «они» – другая группа или группы, участвующие в процедуре конфронтации).

При сравнении полученных таким образом четырех списков обычно можно выявить две характерные черты: во-первых, обнаруживается, что ряд спорных вопросов в этих списках проистекает из недопонимания и плохих коммуникаций, что может быть относительно легко исправлено путем обмена более полной информацией; во-вторых, в остальных реальных спорных проблемах, приводящих к конфликтным ситуациям, во всех четырех анкетах можно увидеть поразительную согласованность точек зрения. Например, оказывается, что «мы» интуитивно верно представляем, что «они» думают о нас, а «они» знают, что «мы» думаем «о них». В случае более открытой реализации этого процесса создается хорошая основа для обсуждения в полном объеме адекватности процедур контроля, властных структур и координирующих механизмов. Данные вопросы могут быть рассмотрены более объективно, и можно выработать совместные рекомендации относительно изменений, которые будут приняты с большей готовностью.

В случае необходимости следует поощрять стремление к долгосрочному сотрудничеству по совместному рассмотрению проблем и осуществлению изменений и объявлять об этом публично. Должны быть

определены процедуры последующего взаимодействия и отслеживания результатов.

(2) *Согласование ролей* является техникой проведения управляемых переговоров между сторонами, когда каждая сторона в письменной форме соглашается изменить определенные аспекты своего поведения в ответ на изменения в поведении другой. Техника согласования ролей требует затраты, по крайней мере, одного дня с последующей встречей участников через месяц или несколько позднее, и привлечения третьей стороны. Подробные разъяснения этой техники можно найти в работе Р. Харрисона.²⁰

Мероприятия организационного уровня. Обследование с обратной связью. Сбор данных о том, «что делается в организации», является важным этапом диагностики настоящего состояния, но все эти мероприятия могут также использоваться в качестве техник самого процесса изменения. Предоставление обратной связи по таким данным может послужить полезным стимулом для разработки плана действий. Тем не менее, очень важен способ управления этими механизмами обратной связи, потому что обладание точными данными не предполагает автоматического следования положительных результатов. Особенно, если сообщение подобного рода не приветствуется или воспринимается как угроза, то результатом будет скорее защитная реакция и беспокойство, чем желание выявлять и решать проблемы.

«Организационное зеркало». Эта процедура включает в себя ряд мероприятий, осуществляя которые, какая-либо группа в организации получает информацию от представителей других групп этой же организации о том, как она воспринимается и рассматривается ими. Такая процедура предназначена для улучшения взаимоотношений между группами и повышения эффективности межгрупповой работы. Этот подход отличается от построения межгрупповых команд, в котором принимают участие три и большее количество групп. В данном случае речь обычно идет об участии

²⁰ Harrison R. When power conflicts trigger team spirit // European business. Spring, 1982. Pp. 59-63.

других групп не полным составом, а лишь их представителей, и основной акцент делается на помощь «группе-отражению», по просьбе которой и организуется эта встреча.

Из этого примера видно, как отдельное организационное подразделение может получить обратную связь, необходимую для улучшения своей работы. Процедура «организационного зеркала» предоставляет группе возможность получения такой обратной связи по взаимоотношениям с группами, связанными с ней совместной работой в краткосрочном периоде, однако крайне важно, чтобы после такой встречи «группа-отражение» действительно осуществляла планы действий, разработанные на ней.

Следует еще раз подчеркнуть, что в кратком обзоре техник применения ОР подхода в этом разделе рассматривались только методы, традиционно используемые при осуществлении изменений в «поведенческом измерении». Более подробный анализ методов можно найти в большом количестве публикаций авторов, работающих в этом направлении, обзор публикаций которых содержится, в частности, в монографии В. Френча и Л. Белла.²¹

Оценка результатов. В случае использования ОР количественно и, тем более, точно, оценить результаты невозможно. Однако без оценки невозможно обойтись. И не в последнюю очередь в связи тем, что поддержка положительных результатов посредством обратной связи является важным аспектом ускорения осуществления программы межфазового перехода: демонстрация успеха на ранней стадии процесса способствует воодушевлению участников изменений и тех, кому еще только предстоит в них поучаствовать.

Нередко в корпорациях создается группа управления процессом перехода, в которую, могут входить внешние и внутренние фасилитаторы, и которая будет управлять осуществлением программы изменения. Очевидно, что люди, составляющие такую группу, могут неформально оценивать

²¹ French W., Bell C. Organizational development. New Jersey. 1990.

результаты изменений основе, поскольку они находятся в тесном контакте с теми, кто непосредственно осуществляет изменения и ощущает их последствия. Однако необходимо иметь также дополнительные независимые механизмы оценки изменений, которые могли бы подкрепить и дополнить достоверность предварительной оценки. Американский социолог К. Мэйби предлагает использовать следующие три метода.²²

1. *Обследование, или аудит культуры.* Достоинства метода заключаются в возможности широкого охвата членов организации; его результаты могут быть выражены в количественной форме и быстро распространены, и его можно использовать повторно – дважды и большее число раз, для получения «моментальной фотографии» изменений на всем протяжении процесса изменений. (В самом деле, в ряде организаций осуществляется обследование климата во всем коллективе на систематической основе для того, чтобы «держать руку на пульсе» установок и мнений людей, работающих в организации, на всех уровнях.) Поскольку полученные подобным образом данные неизбежно являются упрощенными и до некоторой степени поверхностными оценками, такие исследования часто дополняются ниже следующим методом.

2. *Интервью с отдельными лицами или фокус-группами.* Этот метод позволяет проанализировать наиболее тонкие и сложные изменения в умах людей. Еще более качественную оценку дают:

3. *Отчеты наблюдателей о том, как в действительности изменились поведение и установки на низовом уровне организации.* Такой подход, очевидно, требует больших затрат труда, и его недостатком является избирательность. Однако если он осуществляется независимыми наблюдателями, представляющими различные стороны, и на систематической основе, то его результаты могут представлять большую ценность.

²² Указ. соч., с. 47.

Закрепление изменений. К. Левин разработал простую схему осуществления изменений: размораживание, движение и замораживание. Закрепление изменений соответствует третьей стадии – замораживанию – и так называется потому, что установлению нового порядка предшествует период экспериментов и неопределенности. Каждый сотрудник должен лично отчитаться по своему участию в процессе изменений, которые, в случае удачного завершения переводят компанию на следующий этап ее жизненного цикла.

В ходе закрепления следует обговорить новые производственные взаимоотношения и подходы к деятельности различных рабочих групп, а также необходимо предусмотреть способы поощрения и вознаграждения желаемого поведения, для того чтобы продемонстрировать серьезное отношение организации к принятым в ней стратегиям осуществления изменений.

Часто такие механизмы закрепления (замораживания) находят свое отражение в политике организации по развитию человеческих ресурсов. Например, в компании «Вымпелом» возникла потребность создать систему более строгой финансовой отчетности для менеджеров среднего звена, как один из этапов продвижения к передаче им бюджетных полномочий. Способствующие этому процессу мероприятия ОР включают в себя такие действия, как тренинг новых навыков по анализу обязанностей и перераспределению взаимоотношений отчетности. Чтобы зафиксировать эту вновь созданную ментальную реальность, были адаптированы такие механизмы, как новая система оценки деятельности, развитие карьеры, политика в области оценки работы и вознаграждений, чтобы они отражали и поощряли это изменение.