

Глава 4. Восприятие необходимости изменений

4.1. Диагностика жестких и мягких проблем организации

Во многих случаях, особенно в условиях высокой неопределенности внешней среды организации, на первоначальном этапе управления изменениями существует ясность как относительно предметной области проблем, определяющих изменения, так и целей изменений, будущего положения организации. Однако уровень детализации, конкретизации этого будущего может существенно различаться.

Естественно, лучшим вариантом проведения изменения было бы составление подробного плана, где были бы предусмотрены все действия, в совокупности ведущие к цели, детально прописаны все функции участников процесса изменений и рассчитаны и подготовлены все ресурсы. После такой подготовки процесс изменений, по логике вещей, должен раскручиваться как хорошо сконструированный часовой механизм, ведущий к осуществлению наилучшего варианта.

Однако на практике такие ситуации встречаются только в форме идеализаций, неизменно упрощающих реальную ситуацию, когда иерархия важности проблем и факторов, воздействующих на организацию, строится в той или иной форме произвольно. Такие идеализированные модели реальной ситуации изменений, в принципе, допускают последовательное применение рационального подхода к планированию и осуществлению стратегий. Но всегда существует опасность, что иерархия «существенных» и «несущественных» факторов, которые необходимо учесть, будет построена с ошибками. Причем источник таких ошибок, вероятнее всего, будет корениться не в невежестве планировщиков, а в природе некоторых проблем, которые не имеют однозначного решения в принципе. При принятии сложных решений можно находить приблизительный результат. И этот приблизительный результат будет отклоняться от точного на величину, несущественную для организации.

Важно то, что такой приблизительный ответ всегда оставляет возможность вернуться к расчетам, чтобы их уточнить. Такие проблемы, имеющие одно определенное решение (или одно «лучшее» решение), называются жесткими.

Однако большинство проблем изменений не имеет ясных и однозначных решений, поскольку многие из действующих факторов не поддаются формализации, их трудно или невозможно выразить количественно, либо их воздействие и последствия такого воздействия непредсказуемы. Также трудно придать им вероятностные значения. Прогнозов может быть несколько, и каждому прогнозу будет соответствовать свой сценарий развития событий. Такие проблемы называются мягкими.

Неверно было бы считать, что жесткие проблемы более простые в сравнении с мягкими: жесткие проблемы изменений, особенно стратегические, продолжительные во времени и задействующие большие объемы ресурсов, могут быть очень сложными, требующие для своего решения привлечения высокопроизводительной вычислительной техники. Кроме того, они не всегда с очевидностью идентифицируются как жесткие. Поэтому часто используется менее четкий, но более надежный индикатор, позволяющий по крайней мере поставить под вопрос «жесткость» проблем, а именно: проблемы, которые затрагивают интересы людей в организации, и следовательно, потенциально могут изменить их организационное поведение, с высокой долей вероятности будут мягкими.

Ошибка в определении типа проблем при планировании изменений, когда мягкие проблемы рассматриваются как жесткие, скорее всего, приведет к расходованию ресурсов и времени, за которыми не последуют ожидаемые результаты, поэтому диагностика проблемы по критерию «жесткая – мягкая» является важным элементом диагностики и планирования изменений в целом.

Для определения типа проблем можно воспользоваться характеристиками жестких и мягких проблем.

Жесткие проблемы	Мягкие проблемы
Одно ясное решение	Ясных решений нет
Решение однозначно	Решений может быть несколько
Известно, что представляет собой проблема	Неизвестно, что представляет собой проблема
Известно, что нужно узнать	Неизвестно, что нужно знать
Метод решения очевиден	Метод решения не очевиден
Проблема структурирована	Проблема не структурирована
Проблема ясно очерчена	Проблема не имеет четких границ

Существует несколько способов обращения с жесткими и мягкими стратегическими проблемами. Жесткие проблемы успешно решаются с помощью методов системного анализа, реинжиниринга бизнес-процессов, системотехники, большинства методов управления проектами.

Мягкие проблемы можно разрешать двумя способами. Во-первых, путем сбора дополнительной информации, изменения начальных условий и ограничений, ряда допущений, методами снижения неопределенности и рисков можно попытаться преобразовать мягкую проблему в жесткую. Однако надо хорошо понимать, что этот путь может привести к успеху изменений, если руководитель готов идти на большой перерасход ресурсов, и следовательно, резкое снижение эффективности проведения изменений. При определенных условиях это возможно, например, когда приходится проводить изменения в условиях кризиса, угрожающего существованию организации.

Во-вторых, мягкие проблемы поддаются решению на основе использования специальных методов организационного развития, которые ориентированы на изменение людьми восприятия проблем, ведение содержательных творческих дискуссий, сближающих позиции соперничающих сторон, достижение консенсуса и взаимодействия вместо конфронтации.

4.2. Эмоциональные реакции на изменения

Поскольку управление изменениями является во многом эмоционально окрашенными процедурами, менеджеру необходимо управлять как собственными эмоциями, так и эмоциональным фоном, сопровождающим изменения. Для успеха здесь многое можно почерпнуть из теории *эмоционального интеллекта*, разработанной американским психологом Д. Гоулманом в конце прошлого века. Он отмечал, что для успешного руководства такие человеческие качества руководителя, как самосознание, самодисциплина, настойчивость и эмпатия, гораздо важнее коэффициента интеллекта, а пренебрежение эмоциональными способностями снижает эффективность лидерства.

Д. Гоулман и его последователи отмечают, что эмоциональное измерение – основной критерий эффективности лидеров, а на ответственной работе, для которой по умолчанию требуется коэффициент интеллекта выше среднего, ярко выраженные эмоциональные качества дают лидерам преимущество. На более высоких уровнях признаком подлинного лидера является «эмоциональный», а не «рациональный» интеллект.

Эмоциональный интеллект – это набор навыков, которыми можно овладеть. Их можно распределить по пяти категориям.

Самосознание. Мы редко обращаем внимание на то, что чувствуем. Поток настроений течет параллельно нашим мыслям. Эмоциональные переживания обеспечивают контекст для принятия решений.

Управление эмоциями. Все эффективные лидеры учатся управлять своими эмоциями, особенно тремя основными: гневом, беспокойством и грустью. Это решающий жизненный навык.

Мотивация других людей. «Мотив» и «эмоция» - однокоренные слова, значение которых связано с движением.

Проявление эмоции. Обратная сторона самосознания – это способность «читать» эмоции других людей.

Поддержание взаимосвязи. Эмоции заразительны. Взаимодействуя друг с другом, люди словно заключают негласную сделку, исподволь влияющую на самочувствие каждого участника такого взаимодействия. Здесь скрыт ключ к мотивации людей, с которыми работают менеджеры.

4.3. Факторы, определяющие различия в восприятии изменений.

Как мы уже выяснили, люди по-разному реагируют на перспективу изменений. Более глубоко понять сущность индивидуальных различий реакции на изменения позволяет методика определения типов личности Майерс – Бриггс, разработанная английскими исследователями **И. Майерс** и **К. Бриггс** на основе психоаналитической модели поведения швейцарского психолога **К. Юнга**. В основе модели лежит определение психологических характеристик личности по четырем направлениям, обозначенным авторами как источник энергии, центр внимания и способы получения информации, способ принятия решений и стиль жизни индивидуума:

- *экстраверсия* (источник энергии лежит во внешнем мире) – *интроверсия* (источник энергии лежит во внутреннем мире индивидуума);
- *ощущения* (порождены органами чувств, связаны с прошлым) – *интуиция* (порождается сознанием, ориентирована на будущее);
- *мышление* (решения принимаются на основе логики и верификации) – *чувства* (решения принимаются на основе личных ценностей);
- *суждение* (мир упорядочен и предсказуем) – *восприятие* (мир хаотичен, все в нем непостоянно).

Типология личности Маейрс – Бриггс

Интроверты

Тип личности	ИР – задумчивый реалист	ИН – задумчивый новатор
Что больше всего интересует	Практическая сторона дела	Мысли, идеи, концепции
Как обучаются	Прагматическая, читая, наблюдая	Концептуально, читая, слушая, выявляя связи
На чем сосредотачивают усилия при изменениях	На решении, что сохранить, а что изменить	На создании новых идей и теорий
Девиз	«Не чини то, что не сломано»	«Давайте продумаем заранее»

Экстраверты

Тип личности	ЭР – активный реалист	ЭН – активный новатор
Что больше всего интересует	Действия	Новые способы деятельности
Как обучаются	Активно, экспериментируя	Творчески, вместе с окружающими
На чем сосредотачивают усилия при изменениях	На улучшении положения	На воплощении новых идей
Девиз	«Давай просто сделаем это»	«Давай изменим это»

4.4. Анализ поля сил.

Как мы уже выяснили, только в идеальном случае изменение всеми приветствуется и не встречает никакого сопротивления со стороны людей в организации, а также отсутствуют какие-либо внешние обстоятельства, мешающие его осуществлению. В реальности любое изменение сталкивается как с сдерживающими силами изменений, так и с движущими силами изменений. Возникает проблема баланса движущих и сдерживающих сил, который определит судьбу изменения.

Такой баланс отображается посредством метода *анализа поля сил*, предложенного американским организационным психологом К. Левиным, который следующим образом описывает свой метод: «Конструкт «сила» характеризует для данной точки жизненного пространства направление и мощность тенденции к изменению. Этот конструкт не подразумевает никаких дополнительных предложений о «причине» этой тенденции. Комбинация ряда сил, действующих в одной и той же точке в данное время, называется *результатирующей силой*.

Связь между результирующей силой и организационным поведением можно, следовательно, подытожить следующим образом: всякий раз, когда имеется передвижение или изменение структуры, в этом направлении существуют результирующие силы».

Факторы, определяемые как движущие силы, действуют таким образом, чтобы вывести ситуацию из ее текущего положения, а факторы, определяемые как сдерживающие силы, направлены на поддержание существующего статуса. Итак, для проведения изменений необходима результирующая сила. Для ее появления существует два способа. Первый – увеличить движущие силы, второй – уменьшить сдерживающие силы.

При этом необходимо иметь в виду, что 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», которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений. До тех пор пока воздействия этих двух групп сил равны, изменение текущего состояния маловероятно. Сдвиг произойдет лишь в том случае, если будет иметь место следующее:

- мощность движущих сил возрастает, или к ним добавляются новые силы;
- мощность сдерживающих сил уменьшается, или какие-то из них вовсе устраняется.

В том и другом случае появится результирующая действующих сил, которая приведет к изменению и система достигнет новой точки равновесия.

«Резервы изменений» - это факторы или люди, которые могут обеспечить поддержку движущим силам и тем самым увеличить их мощность.

М. Хьюз для анализ 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 со внешней средой. Результаты его размышлений на эту тему приведены в табл. 4.3. где сведены типичные силы, которые могут повлиять на ситуацию «квазиравновесия» в организации.

Силы, влияющие на ситуацию «квазиравновесия» в организации.

Движущие силы изменений	Сдерживающие силы изменений
Чувство потребности в изменениях внутри организации	Бюрократические преграды
Организационный кризис	Организационная инерция
Увеличивающиеся обороты изменений	Отсутствие чувства потребности в изменениях
Отсутствие развития продукта	Нежелание развивать управленческие подходы
Изменение законов и иных регуляторов	Несистемный подход к изменениям
Изменение ценностей у работников организации	Недоверие и боязнь изменений
Низкая продуктивность, проблемы качества	Привычка думать методом «причина – следствие»
Изменения точки зрения менеджеров	Конфликт целей
Повышение уровня знаний в поведенческих науках	Недостаточная профессиональная квалификация

4.5. Организационные факторы, препятствующие изменениям, и их преодоление.

Препятствовать проведению изменений могут следующие факторы, непосредственно связанные с функционированием организации как целого.

1. *Структурная инертность.* Принципы процесса реорганизации разрабатываются с расчетом на то, чтобы в компании сохранялась стабильность. Выполнение работы в соответствии с одними и теми же принципами ее планирования, координации выполнения, контроля свидетельствует о наличии структурной инертности, которая и обеспечивает стабильность организации. Поэтому часто бывает очень трудно преодолеть привычной ситуации.

2. *Инертность рабочих групп.* Нежелание принимать нововведения из-за того, что люди привыкли работать в определенном составе, а изменение угрожает стабильности состава рабочих групп – таким образом проявляется их инертность. Поэтому преобразования, угрожающие устоявшимся структурам, вызывают общественное сопротивление.

3. *Угроза перераспределения полномочий.* Если учитывать, от какой инстанции исходят попытки преобразования, то можно предположить, что возможны какие-то изменения в отношениях между высшими и низшими функциональными уровнями организации. В результате реформы контролирующая инстанция может лишиться преобладающей позиции.

4. *Прошлые неудачные попытки изменений.* Любой, кто потерпел в прошлом неудачу в каком-либо деле, может не осмелиться сделать еще одну попытку. Так, компании, в которых последствия изменений оказались неудачными, уже не решаются на дальнейшее преобразования.

5. *Решение совета директоров.* Когда представители управленческой структуры имеют большое различие в специализации, они не могут прийти к соглашению, а тем более принять какое-то решение о реорганизации.

Теперь выясним, какие существуют основные методы для того, чтобы преодолеть сопротивление организационным изменениям.

1. *Четкое определение организационной политики.* Политика в организации определяет, кто устанавливает цели развития и распоряжается ресурсами для их достижения.

2. *Обучение рабочей силы.* Иногда люди не принимают нововведения потому, что их пугает мысль о том, что же будет с ними дальше. Страхи об ухудшении собственного экономического положения могут быть устранены с помощью успокаивающих и разъясняющих бесед, проводимых управляющими структурами. Подобное поведение успокаивает людей, и они становятся основной силой, внедряющей определенные изменения в систему.

3. *Привлечение работников к процессу реорганизации.* Работники, которые участвуют в обсуждении запланированных изменений или те, кто занят в выявлении необходимости преобразований, оказывают меньшее сопротивление.

4. *Поощрение соответствующего поведения.* Организационные изменения могут повлечь за собой изменения в принципах поведения людей, причем поведение, соответствующее новым требованиям, должно быть вознаграждено. Это особенно важно, когда организация находится в состоянии реформирования.