

Лекция 2

**Основополагающие идеи и принципы
управления изменениями**

История развития теории организационных изменений.

- **Подходы к определению организационных изменений.**
- Первоначальное значение старого французского слова changer — **«изгиб»** или **«поворот»** (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы).
- Мысль, что «постоянны только перемены», стала трюизмом по крайней мере со времен Гераклита, т.е. с 500 г. до н.э.

- в деловом мире слово «изменение» имеет несколько значений:
- внешние изменения — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться и нам придется приспособливаться к его изменениям».)
- внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает.

- Своевременность организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий — это административные программы реорганизации, перестройки и т.
- Такие программы осуществляются по приказу сверху, поэтому служащие ощущают принуждение, даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.
- менеджеры используют слово «трансформация» для обозначения всесторонних программ организационных изменений, вроде тех, что были проведены в компаниях General Electric или Shell Oil.

определения понятия

«организационные изменения».

- 1. «Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы»
- 2. «Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом»
- 3. «Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени»

Для разделения содержания и процесса изменений будем использовать определения

- ***содержание изменения*** — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.
- **Организационный элемент** - работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;

процесс изменения — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Определение, предложенное Р. Дафтом:
«Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей¹ или моделей поведения»

- Термины «организационные изменения», «перемены» и «преобразование компании» обозначают организационные реформы, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем.
- Организационным переменам сопутствует процесс обучения новому; возможности - действовать по-новому, т.е. быть готовой к переменам.
- Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям важно одновременность внешних и внутренних изменений.

История развития теории организационных изменений(ОИ)

- Изучение ОИ как отдельного направления управленческой науки началось после Второй мировой войны
 - в результате изменения характеристик потребления,
 - появления новых технологий и
 - новых рынков
 - появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды

- По мнению ряда авторов на протяжении десятилетий в организационной науке доминировало понимание процесса **организационных изменений «по Левину»**.
- Предложенная социальным психологом Куртом Левином (Kurt Lewin) в 1951 г. трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание» [Lewin, 1951] и сегодня наиболее распространенной обций «рецепт» по внедрению изменений в организации.

- Продолжает жить и его концепция о сопротивлении изменениям,
- которая постоянно фигурирует в многочисленных работах о причинах сопротивления изменениям и способах борьбы с ними.
- Например, в обзоре исследований по организационным изменениям, написанном Арчилем Арменакисом [Armenakis, 1999], среди работ по процессной составляющей рассматриваются *пяти-, семи-, девятифазные модели внедрения ОИ*, которые можно считать детализациями разной степени трехфазной модели К. Левина

- в начале 1970-х гг. - Ватцлавик, Уикланд и Фирш (Watzlawick, Weakland & Firsh) ввели понятия изменений первого и второго порядка [Watzlawick, Weakland, Firsh, 1974].
- изменения 1 порядка - незначительные «вариации вокруг основной темы»,
- изменения 2 порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым.
- Эта классификация является достаточно общей, позволяет интерпретировать ее как относительно содержания и процесса изменений, так и обеих характеристик вместе.
- ее преимущество - высокая степень обобщения
- «минус» - путаница в работах по изменениям, т.к. нужно уяснить, что именно имеет в виду автор, используя эту классификацию.

- в 1990-х гг. наука выходит на новую волну - исследователи пытаются найти новые подходы к изучению ОИ:
- они привнесли кроссорганизационный анализ и заимствования из других наук: как математика, физика и теория хаоса,
- Были попытки улучшить исследовательский инструментарий, четко понять его ограничения; создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории изменений
- В серед. 1990-х гг. теория ОИ получила «второе дыхание» - появляются новые теоретические модели и подходы, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний.

Компоненты процесса преобразований

выделяют стадии внедрения изменений, которые, протекают последовательно, но иногда они могут перекрывать одна другую.

Организации проводят изменения постепенно, путем серии отдельных шагов. Члены организации сначала осознают возможное появление нового, оценивают, насколько оно приемлемо, затем выбирают, какую именно идею позаимствовать. Ниже рассматриваются компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты.