

ЗАКОНОМЕРНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены закономерности изменений, происходящих в современных организациях, определена возможность использования естественнонаучных законов для описания процесса организационных трансформаций. Определены типичные проблемы процесса управления изменениями в организации.

Ключевые слова: изменение в организации; управление изменением, рычаг изменений, законы изменений в организации.

Интеграционные процессы в глобальной экономике сопровождаются интеграцией наук. Одни и те же методы исследований находят применение в разных сферах жизни, при этом меняется понятийный аппарат. Свидетельством тому являются появление и прочное вхождение в экономические науки таких понятий, как стратегия, механизм, инструментарий, анализ и синтез и др. Исходя из этой закономерности, предпринята попытка оснащения теории организации на основе познания законов других наук.

Как известно, два основополагающих закона организации находятся в постоянно существующем противоречии: закон развития и закон самосохранения. Под воздействием внешних и внутренних факторов эти противоречия проявляются в развитии организации в виде изменений, поддерживаемых самосохранением. В результате любая организация предстает перед нами как динамическая система, развивающаяся, то есть изменяющаяся в рамках определенных закономерностей. Если предположить, что организация, где происходит динамический процесс, подчиняется ряду физических законов, действующих на другие динамические системы, тогда целесообразно изучить их проявление, чтобы планировать и прогнозировать изменения и последствия, позволяющие управлять трансформациями в современных динамических организациях.

Попытки прогнозировать изменения [2, 4] имеются, но они спонтанны. Как правило, алгоритмы изменений, которые приводятся различными авторами, нацелены на то, как в результате привести организацию к некому стабильному состоянию и удержать ее в нем, т. е. как сделать так, чтобы организация «стояла и не падала». На наш взгляд, данный подход в корне не верен, именно в силу динамичности организации, ведь начиная и заканчивая изменение, мы имеем дело с двумя «разными организациями». Пока мы проводим запланированные, управляемые изменения какого-либо элемента организации, ее другие части часто меняются без нашего участия, вынужденно реагируя на воздействия внешней среды.

Попробуем посмотреть, насколько применимы физические законы, используемые для динамических систем, в управлении изменениями в экономических системах, в частности, проанализируем такие законы, как закон сохранения и превращения

* © Павлова А.В., 2010

Павлова Аделя Вадимовна (930895@list.ru), кафедра общего менеджмента Казанского государственного финансово-экономического института, 420012, Россия, г. Казань, ул. Бул-лорова, 4.

энергии, закон рычага, закон сохранения энергии и закон коррекции через обратную связь, применяемый в теории автоматического управления.

Необходимость в глубоких, системных изменениях, как правило, вызвана либо возникающей дезинтеграцией подразделений организации, которая чаще всего объясняется разными темпами их индивидуального цикла развития, либо из-за нарушения равновесия между важнейшими группами интересов компании: акционерами, сотрудниками, клиентами, общественностью и менеджментом.

Если рассмотреть экосистему, то при нарушении равновесия все приходит в движение, начинается борьба за выживание, происходит перераспределение дефицитных ресурсов, и постепенно система приходит в равновесное состояние, но уже в новых условиях.

Не тоже ли происходит в организациях? Современный кризис поставил не только организации в целом в условия необходимости выживания, но и их подразделения. Консультативная практика автора статьи показывает, что в момент острого проявления кризиса во многих организациях началась борьба за перераспределение дефицитного ресурса — денег. Каждое подразделение, как могло, «отбивалось» от сокращения своего штата, своих расходов за счет других отделов и подразделений. В тех организациях, где внутренняя дезинтеграция успела возникнуть еще до кризиса, эта борьба шла особо ожесточенно, и, как следствие, многие из этих организаций не пережили кризис.

Точно так же в условиях дисбаланса интересов начинается борьба сил в крупной корпорации. Сотрудники объединяются против забывшего про них руководства, клиенты отворачиваются от компании из-за плохого качества ее товаров или услуг и т. д. Такое поведение объясняется дефицитом ресурсов в той или иной области.

Нарушение равновесия дает возможность многое изменить в организации, причем эта возможность становится осязаемой для большинства, что снижает уровень сопротивления изменениям в организации. Организация хорошо работает только тогда, когда все группы стейкхолдеров¹ ощущают, что реальность не обманывает их ожиданий.

Приведение организации в равновесие, достижение внутренней интеграции или равновесия интересов позволяет организации вернуться в нормальный режим работы и именно к этому стремятся организации, подчиняясь закону равновесия.

При всем этом необходимо отметить, что при всей важности каждой группы стейкхолдеров в рамках современного корпоративного управления особую роль играют менеджеры.

Именно эта группа, как показывает практика, имеет огромное значение для расстановки сил в организации и олицетворяет закон рычага.

Логично предположить, что проводить изменения необходимо в тех областях, где можно получить наибольшие результаты. Закон рычага, на наш взгляд, помогает понять, где именно нужны изменения. Согласно закону рычага, силу воздействия можно увеличить, прилагая ее к рычагу на определенном расстоянии от точки опоры. В процессе изменений также нужно найти необходимые рычаги и затем приложить достаточные усилия, которые способствуют повышению результативности проводимых трансформаций.

¹ Стейкхолдеры — одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах деятельности компании: акционеров, кредиторов, держателей облигаций, членов органов управления, сотрудников компании, клиентов (контрагентов), общества в целом, правительства и под. В последнем значении используется в т. н. теории стейкхолдеров (первоначально сформулированной Р. Фриманом в 1984 году — Freeman R.E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984), одной из концепций в этике бизнеса.

Практика консультирования показывает, что, затевая изменения, мы часто пытаемся изменить больше, чем нужно, и не даем себе труда подумать, какие изменения принесут больше всего пользы. Иногда руководитель занимается ИБД (имитацией бурной деятельности) — «так хочется что-нибудь сделать».

Во многих работах, посвященных процессу управления изменениями в организации, говорится о том, что раз организация преуспевает, то в ней все должно делаться наилучшим образом, имеется в виду усовершенствование всех видов деятельности, неуспешные компании неуспешны потому, что все делают плохо. Однако действительность суровее, на самом деле компании-лидеры многое делают неидеально, они, с одной стороны, добиваются совершенства только в определенных, ключевых для них областях. С другой стороны, неэффективные компании многое делают правильно, но недостаточно интенсивно. Данный парадокс был описан Миллером в «парадоксе Икара» [5]. Есть и яркие примеры в регионе, например компания «Александр Ltd», которая длительное время была лидером в Татарстане, но вынуждена была прекратить свою деятельность еще до наступления кризиса.

Как только определено, какими рычагами обладает организация, есть возможность найти точки их приложения с тем, «чтобы, нажимая на них, осуществить не меньше 60 % задуманных преобразований — часто этого вполне хватает. Выполнять же лишь 40 % из намеченного — бессмысленно, лучше и не начинать преобразования. Таким образом, вся разница — в 20 %» [3], то есть действовать следует в узкоопределенных областях, но, посмотрев на проблему системно, необходимо объемно рассматривать организацию в целом.

Все специалисты в области управления изменениями в организации отмечают, что огромную силу могут иметь реформы, нацеленные на изменение убеждений людей. Однако одни руководители чутко реагируют на нарушения культуры организации, а для других важны лишь экономические показатели. Именно поэтому необходим объемный взгляд, с разных точек зрения, и только потом можно сводить результаты в единую связную картину.

Для системного представления процессов в организации целесообразно, на наш взгляд, использовать рычаги следующих типов. Во-первых, экономические рычаги — сокращение издержек и повышение доходов. Во-вторых, организационные рычаги, представленные структурой, процессами, целями, влияющими на эффективность организации. И в-третьих, культурные рычаги, выражающиеся в системе взглядов и ценностей организации. Но при этом необходимо учесть, что одновременно действует и другой, не менее важный закон.

Закон сохранения и превращения энергии определяет процесс высвобождения энергии, необходимой для осуществления изменения. Любое изменение — это работа, требующая энергии. Как правило, при проведении изменений основная деятельность не останавливается, все происходит параллельно, а значит, необходимо перераспределение сил, ресурсов, энергии.

Если мы вспомним первый закон термодинамики, то в нем значит, что при любых процессах в изолированной системе внутренняя энергия остается неизменной, то есть энергия не берется из ниоткуда и не исчезает в никуда. Соответственно энергия, требуемая для перевода закрытой системы из одного состояния в другое, либо преобразуется внутри системы, например из света в тепло или из давления в температуру, либо поступает в систему извне.

Это же справедливо и для масштабных изменений в организации. Энергия может поступить в систему извне — в виде требований акционеров или нового руководства. А собственная потенциальная энергия системы может преобразовываться в кинетическую, когда у людей, на которых держится организация, появляются новые стремления и надежды, и они готовы работать на предлагаемые изменения.

Как и в инженерной механике, для процесса изменений нужны такие мощности, которые соответствовали бы задачам, или необходимо соизмерять масштаб задачи с имеющимися у нас мощностями. Поэтому в начале изменения организации речь идет о наличии рычага, с помощью которого она могла бы направить поток энергии на основные изменения, часто именно в этот период энергии и не хватает.

Термодинамика нас учит, что можно управлять ограниченными запасами энергии, чередуя эндотермические, то есть энергопотребляющие, процессы с экзотермическими — такими, во время которых энергия высвобождается. Роджер Дикхаут, в частности, приводит следующий пример — если вы поставите перед рядовыми сотрудниками задачу поднять уровень обслуживания клиентов, нацеливая таким образом всю компанию на удовлетворение их требований, то в результате вы высвободите мощную волну энергии, и она распространится по всей организации [3]. В то же время, например, программы сокращения издержек, обычно являющиеся важной составляющей процесса изменений, как правило, поглощают энергию, потому что не только сокращают производственные мощности, но и порождают сопротивление. Подобные энергозатраты можно минимизировать путем оперативного и резкого сокращения издержек, избегая, например, мучительных многоступенчатых увольнений, как это сделал Луис Грестнер в компании IBM [1]. Однако такого моментального выброса большого количества энергии, какая образуется при установке на максимально высокий уровень обслуживания клиентов, процесс сокращения издержек не дает.

При масштабных изменениях важно изменить поведение людей. Изменение произошло только тогда, когда трансформировалось поведение людей. Руководитель должен дать системе направленный импульс, тем самым создавая условия для формирования новых поведенческих моделей. Одновременно система должна получить и противоположно направленный импульс — спрос на эти модели поведения. Это происходит в том случае, если поставить перед организацией новые задачи и предложить новые принципы оценки деятельности, которые поощряли бы новые поведенческие модели.

Если предполагается изменения проводить постоянно в течение долгого времени, то возникает необходимость создания дополнительных источников энергии не только в достижении определенных конечных, но и промежуточных результатов. Программа преобразований, направленная на повышение эффективности, может продолжаться несколько лет и идти в несколько этапов, а на это нужно много энергии. Именно поэтому важно проводить изменения в последовательности, позволяющей организации высвобождать внутреннюю энергию, формировать общие ценности.

Зная законы рычага и сохранения энергии, можно понять, как подчинить основные процессы бизнес-системы. Но предсказать исход программы изменений абсолютно точно никогда не удастся. Пока устраняются одни помехи, на пути программ изменений возникают другие. Более того, у сил, управляющих процессом изменений, — руководства, тоже бывают «спады» и «подъемы». Не дремлет и внешняя среда, могут укрепить свои позиции конкуренты, что скажется на ожиданиях клиентов и уровне эффективности, или акционеры получат больше контроля над деятельностью организации, руководство обретет веру в успех или, наоборот, падет духом.

В инженерной механике есть теория управления, согласно которой контролировать процесс преобразований, когда характеристики реакций зависят от условий среды, должна особая система управления с обратной связью, или система с замкнутым контуром. В такую систему встроены особые датчики, которые измеряют входные и выходные параметры и сравнивают реальные результаты с ожидаемыми. Затем входные данные корректируют с использованием электронного ресурса, чтобы получить желаемый результат.

Как правило, организация не может полно представить себе всю картину преобразований и детально разработать стратегии, одни изменения более результативны,

получаются лучше, другие хуже. «Вход» в процессе изменений — это действия руководства, в том числе информирование сотрудников о конкретных целях изменений, а «выход» — это результаты. Целевые параметры, структура проекта, показатели эффективности позволяют оценивать фактические результаты, сравнивать с ожидаемыми и корректировать действия руководства. Таким образом, своевременные ответные действия не только приносят результаты, высвобождают необходимую энергию, но и направляют изменения.

Есть еще ряд законов осуществления изменений в организации. Сформулировать их можно следующим образом.

Даже революционные изменения должны поддерживаться эволюционными, основанными на развитии новых навыков. Изменение — сложный процесс, происходящий одновременно в нескольких измерениях, а именно стратегия, структура, культура и люди. Руководители должны осознавать, что невозможно все заранее спланировать, а потому необходимо учиться вместе со всеми, по мере разворачивания эволюционного (и постоянно совершенствующегося) процесса.

Идея изменения и процесс его реализации не должны игнорировать ценности организации. Если изменения не являются революционными, то их идея должна быть созвучной основным ценностям организации. Тогда мы не сталкиваемся с серьезным сопротивлением, и новые изменения воспринимаются как процесс улучшения, оптимизации существующего порядка. Однако практика показывает, что изменения подобного порядка не вызывают сложностей в управлении и реализации. Гораздо более сложной нам представляется ситуация, когда требуется ломать некогда незыблемую жесткую иерархическую структуру организации и основной акцент делать на достижении конкретных результатов, а не на совершенствовании каких-либо процедур, то есть переориентировать персонал на рост эффективности и делегирование полномочий. Здесь нужна серьезная предварительная работа, связанная с изменением ценностей организации. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и об их связях с проблемой повышения эффективности организации, а новый стиль управления руководства, не говоря уже о предпринимаемых ими действиях, должен полностью соответствовать провозглашенным ценностным принципам. В результате в первую очередь мы должны добиться изменения поведения людей в организации.

Основой изменения поведения людей в организации становится команда. Правильно выстроенные и сориентированные команды — это один из основных элементов процесса управления изменениями. Команды становятся дополнительными источниками внутренней энергии, важность которой подчеркивалась нами ранее. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечения условий для их высокоэффективной деятельности.

Стратегия и структура в условиях изменений имеют не менее важное значение. Самая современная программа изменений не может обеспечить организации постоянного роста и повышения эффективности, если имеют место фундаментальные системные недостатки стратегии и структуры организации, которые, увы, не могут быть преодолены сами по себе без целенаправленных изменений в этой области. Надежной базой для проводимых организацией изменений должна стать адекватная современному моменту стратегия и жизнеспособная структура ее обеспечения.

Целью изменения является повышение эффективности. Поэтому вопрос измеряемости эффективности изменений весьма актуален. Во-первых, руководство должно иметь возможность получить количественную оценку потенциальных выгод от изменения. Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких задачах, на чем им следует сконцентрироваться в процессе подготовки изменений, и понимании, как оценить получение запланированного результата.

Для его достижения необходимо концентрировать усилия на ограниченном числе целей. Излишняя интенсивность и сложность изменений, как правило, очень быстро подавляют организацию, в результате энергия начатых изменений рассеивается еще до получения первых результатов. Желание исправить все сразу сродни попытке догнать двух зайцев. Практика показывает, что эффект достигается тогда, когда организация сконцентрирована на нескольких конкретных целях, установлены сроки их достижения, и вся энергия направляется на решение поставленных задач до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

В заключение отметим, что эти законы управления изменениями в организации работают, даже если сотрудники и руководство о них не знают, а учет их действия позволяет многократно сократить количество ошибок при планировании и осуществлении изменений любого порядка.

Библиографический список

1. Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри. М.: Альпина паблишер, 2003.
2. Дак Дж.Д. Монстр перемен. М.: Альпина паблишер, 2008.
3. Дикхаут Роджер. Физика перемен. URL: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-upravlenie-izmeneniyami/fizika-peremen.html>.
4. Коттер Д.П. Суть перемен. М.: Олимп-бизнес, 2009.
5. Павлова А.В. Управление организационными изменениями. Казань: Изд-во КГУ, 2004.

*A.V. Pavlova**

APPROPRIATENESS OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

In the article the appropriateness of changes occurring in the contemporary organizations is viewed, the possibility of using the natural laws for describing the process of organizational changes is defined. The typical problems of the process of change management in the organization are defined.

Key words: changes in the organization, the change management, the lever of changes, the laws of changes in the organization.

* *Pavlova Adeliya Vadimovna* (930895@list.ru), the Dept. of General Management, Kazan State Financial-Economic Institute, Kazan, 420012, Russia.