

**Тема:**

**«Процессный подход к управлению  
изменениями»**



## Оглавление

Введение .....	3
Раздел 1. Создание необходимого организационного климата для перемен .....	6
Этап 1: создание ощущения необходимости перемен .....	6
Признаки самоуспокоенности и пути ее преодоления .....	7
Признаки самоуспокоенности. «Размораживание» .....	8
Пример борьбы с самоуспокоенностью .....	9
Шаблон для подготовки аргументов для «размораживания» .....	10
Пример из книги Д.С. Козна «Суть перемен» и уточняющие вопросы .....	11
«Видеокассета с разгневанным клиентом» .....	11
Этап 2: формирование команды реформаторов-лидеров .....	12
Пример из российской практики .....	15
Оценка эффективности команд .....	16
Информирование на этапе формирования команд .....	17
Этап 3: разработка мотивирующего видения .....	18
Раздел 2. Привлечение сотрудников и создание условий для их действий .....	20
Три взаимозависимые фазы процесса трансформации .....	20
Этап 4: информирование .....	21
Советы по эффективному информированию о видении .....	21
Обратная связь – важнейший аспект информационной работы .....	22
Инструменты планирования информационной работы .....	23
Основные признаки эффективного информирования и результаты этапа .....	24
Этап 5: создание условий для активных действий .....	24
Этап 6: достижение зримых результатов .....	25
Раздел 3. Проведение изменений, закрепление результатов .....	26
Этап 7: поддержание энергии перемен .....	26
Этап 8: закрепление полученных результатов .....	29
Заключение .....	30
Глоссарий .....	30
Список литературы .....	31
Список рекомендуемой литературы .....	31

---

## Введение

Как вы помните из вводной темы к модулю «Управление изменениями», большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на трех стадиях базовой модели К.Левина: размораживании, осуществлении изменения и замораживании.

1. *«Размораживание»* – информирование о планируемом изменении; вовлечение в процесс всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям времени, необходимого, чтобы привыкнуть к идее об изменении.
2. *Изменение* – осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.
3. *«Замораживание»* – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Перечисленные стадии должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.

Предлагаемая Коттером и Коэном 8-этапная схема (рис. 1) помогает разработать программу преобразований, спланировать и провести организационные изменения, а также выбрать конкретные инструменты, советы, шаблоны и идеи, которые могут стать катализаторами содержательного обсуждения, а также действий, гарантирующих успех.

Практические исследования авторов показали, что 8 шагов целесообразно объединять в 3 основных этапа трансформации:

1. создание необходимого для перемен организационного климата;
2. привлечение всех сотрудников компании и создание условий для их активного участия в процессе;
3. проведение преобразований и сохранение их результатов.



**Рис. 1. Схема программы преобразований по Коттеру и Коэну**

8 шагов распределяются по этапам следующим образом:

- на первом этапе **формирования климата** важно создать у людей ощущение необходимости перемен (1), сформировать команды реформаторов-лидеров (2) и разработать видение оптимистичной картины будущего в конце этого пути (3);
- на втором этапе **привлечения сотрудников и стимулирования активных действий** актуальным становится информирование сотрудников о переменных (4), создание условий для их активных действий (5) и укрепление ощущения необходимости перемен с помощью достижения значимых результатов в работе (6);
- на третьем этапе **проведения и сохранения преобразований** надо поддерживать энергию перемен, проявляя настойчивость (7), и закрепить достигнутое (8).

Правила прохождения этапов таковы:

- все этапы одинаково важны, и усилия не принесут результатов, если пропустить хоть один;
- процесс преобразований динамичен, он может начинаться и продолжаться любым этапом;
- этапы могут осуществляться постоянно и одновременно, чтобы поддерживать энергию процесса;
- преобразование – итеративный процесс и требует неоднократного повторения шагов.

Люди изменяются тогда, когда пережитый ими опыт изменяет восприятие и эмоциональное состояние. Эмоции лучше закрепляют воспринятое и позволяют

---

эффективнее управлять преобразованиями; использование этого ресурса сокращает время на внедрение и осуществление трансформации.

В процессе преобразований можно использовать два подхода: логический и эмоциональный. Необходимо изменение как мышления, так и эмоционального состояния, некоторым людям необходимо показать результаты анализа, рассказать факты и идеи, другим же требуется помочь увидеть новый образ, почувствовать вдохновение. Как новое мышление, так и новые эмоции изменяют и закрепляют поведение людей в желательном направлении.

Итак, основные цели и задачи данного курса:

- ознакомить слушателей с подходом Дж.Коттера и Д.С.Коэна к управлению изменением как процессом;
- продемонстрировать на примерах, как различные компании реализовывали подходы к управлению процессом изменений;
- дать инструментарий для проведения анализа и планирования различных этапов проекта изменений.

Из этого курса руководители могут получить систему знаний, алгоритм и инструменты оценки эффективности действий по преобразованиям; исполнительные команды могут использовать практические рекомендации и советы по успешному управлению изменениями; компании – последовательный подход к руководству изменениями, позволяющий обобщить разные программы.

Изучение процесса организационных изменений наиболее полезно для планирования его этапов и для выявления факторов эффективности предпринятых действий. Чтобы повысить эффективность усилий, надо предпринимать мероприятия по информированию людей на протяжении всего процесса преобразований, оценивать прогресс или регресс, наладить постоянное получение обратной связи в рамках выбранного вами подхода.

Следует помнить три основных момента в общем походе к изменениям.

- Диагностика – это основа (опрос персонала, выработка предложений, анализ альтернатив и проблем дают возможность максимально контролировать все важные аспекты преобразований).
- Наличие контрольных точек позволяет приспособливать процесс к нуждам сообществ любого размера.
- Процесс модифицируется с учетом специфики любой программы и любого коллектива.

## Раздел 1. Создание необходимого организационного климата для перемен

### Этап 1: создание ощущения необходимости перемен

Эмоциональная составляющая играет важнейшую роль в процессе принятия изменений всеми сотрудниками и определения тех усилий, которые они захотят вложить в осуществление этого процесса. Люди должны увидеть, прочувствовать и поверить в то, что необходимость в изменениях созрела и является неотложной. Человеческий фактор становится причиной неудачи многих проектов, поэтому очень важно создать стимул к действиям и понимание того, что преобразования – не единовременное событие, а продолжающийся процесс. Внешняя среда обладает очень высокой изменчивостью, поэтому организация (как часть среды) должна изменяться вместе с сотрудниками, чтобы сохранить стабильное положение на рынке.

Три важных шага в создании ощущения необходимости перемен: **разработка обоснования**, которое покажет разрыв между желаемым и действительным положением дел компании; **выявление причин самоуспокоенности**; **определение роли руководителей и менеджера** в реализации программы перемен.

Разработка обоснования необходимости перемен может происходить несколькими способами:

- показать имеющиеся недостатки в работе;
- собрать детальную информацию о компании (доходы, расходы, прибыль, курс акций, конкурентные позиции, жалобы потребителей, моральное состояние служащих, текучесть кадров);
- разработать критерии и методы оценки деятельности;
- сравнить показатели деятельности компании с показателями конкурентов;
- узнать точку зрения недовольных клиентов, служащих и акционеров;
- собрать информацию об ошибках, просчетах, упущенных возможностях;
- собрать информацию об актуальных тенденциях развития рынка, отрасли, экономики в целом, обуславливающих изменение внешних условий работы компании.

Кроме логического обоснования, необходима также и личная эмоциональная заинтересованность людей в переменах, которые произойдут в компании. Чтобы обоснование стало более убедительным, нужно дать представление о ситуации в целом, чтобы сотрудник увидел не только проблему, но и решение. Далее человек должен понять последствия, которые наступят в случае отсутствия изменений, а также почувствовать перспективу появления новых возможностей и улучшения его положения.

У сотрудников крупных стабильных компаний фактором инертности может стать самоуспокоенность сотрудников, игнорирование необходимости постоянной адаптации.

## Признаки самоуспокоенности и пути ее преодоления

1. Отсутствие убедительного обоснования изменений, понятного всем сотрудникам (рассказать о риске компании в одночасье утратить свои позиции; показать задачи, решив которые, можно стать лучшими на рынке; напомнить о существенных недостатках компании по сравнению с конкурентами; открыто обсуждать ошибки; показать вред попыток сохранить существующий статус).
2. Чрезмерное использование специальных льгот (справедливо и непреклонно уменьшать чрезмерные расходы, персональные или общие льготы).
3. Низкие показатели деятельности или недостаточно напряженные целевые показатели (поставить цели, достижение которых невозможно при сохранении традиционного подхода; сравнить свои цели и задачи с конкурентными).
4. Структура организации, ориентирующая людей на достижение слишком локальных целей, неспособность обеспечить личную ответственность за достижение общих целей компании (оценивать работу не по показателям служб, а по «процессным» показателям; оценивать вклад в достижение общих целей компании; показать людям значение их работы для компании в целом).
5. Внутрифирменные системы оценки, планирования и управления, которые делают задачи слишком легкими (предоставить данные об удовлетворенности потребителей, о соответствии финансовых показателей количеству служащих; сравнить с аналогичными данными у конкурентов; разработать новые показатели деятельности, выносить их на широкое обсуждение).
6. Неполная или отсутствующая обратная связь (требовать получения обратной связи из внешних источников, включая недовольных потребителей).
7. Культура, осуждающая конфронтацию и «плохие вести» (создать условия для дискуссий на совещаниях, использовать внешние источники для характеристики проблем; создать систему регистрации проблем и назначения ответственных за их решение; поощрять принципиальность и открытую конструктивную критику).
8. Культура отрицания, то есть игнорирования того, что нам не нравится, либо нигилизм (показывать позитивные возможности в случае изменений, поощрять оптимизм; культивировать стратегию «к успеху ведут только активные действия и открытый взгляд на проблему»).
9. Переоценка прошлых успехов (отмечать каждый успех с целью привлечения внимания к новым задачам; поощрять обсуждение проблем компании в информационных листках и выступлениях; не допускать замалчивания острых проблем; включать в повестку совещаний руководителей вопросы «Что идет не так?», «Чего нам не хватает?»; вести обсуждение так, чтобы оно позволяло решить проблему, а не выражать недовольство).

Перечислим несколько способов решить проблемы людей, связанные с самоуспокоенностью, страхом, раздражением и недовольством.

- Распахните дверь во внешний мир. Собирайте данные о конкурентах. Покажите, как ваша компания может выиграть или проиграть.

- Усовершенствуйте информационные системы. Самый важный момент на данном этапе – это информация. Вначале она должна адресоваться тем, кто находится в центре процесса преобразований. Наиболее осведомлены должны быть люди, которые обеспечивают максимальную поддержку изменений. Затем информируются те, кто реализует изменения и заинтересован в них. Чтобы постоянно сохранять в сотрудниках нацеленность на конечный результат, необходимо информировать их о проблемах организации. Самый мощный стимул для изменений при этом – внешние реалии: изменения конъюнктуры и деятельности конкурентов. Задействуйте менеджеров всех звеньев, чтобы информация не терялась при передаче сверху вниз. Главная цель – обеспечить открытость коммуникаций и единодушие в понимании необходимости перемен.
- Продемонстрируйте компетентность руководителей, вспомните о предыдущих успехах, преподнесите их, представьте доказательства того, что вы справитесь.
- Покажите, что вы заботитесь о будущем компании, о том, что это принесет пользу каждому сотруднику лично. Обсудите миссию компании, добейтесь, чтобы вам поверили.

### **Признаки самоуспокоенности. «Размораживание»**

Самоуспокоенность – одна из самых острых проблем, с которой может столкнуться руководитель, поэтому перечислим дополнительные признаки самоуспокоенности в организации:

- серьезные проблемы редко афишируются, их наличие не признается;
- на совещаниях не принимаются важные решения;
- никто не следит за реализацией новых идей и решений;
- обсуждения носят абстрактный характер, не подводят к решению проблем;
- высшие менеджеры довольны посредственной работой сотрудников;
- никто не задает «острых» вопросов, или их не принято задавать;
- решения принимаются медленно или не принимаются вовсе;
- не соблюдаются сроки выполнения работ;
- сотрудников не волнует обсуждение проблем организации.

Роль руководителя на данном этапе – показать работникам организации, что необходимость перемен очевидна, – так, чтобы они сами поверили в это. При этом руководитель должен мужественно принять на себя ответственность за ликвидацию выявленной проблемы; признать недостатки настоящего и сформулировать задачи на будущее. Здесь не менее важно придерживаться позиции, что никакой успех не сможет гарантировать стабильности в условиях пассивного реагирования организации на динамичность внешнего окружения, и что вовлечение в дискуссию о необходимости перемен является хорошим инструментом создания коалиции их сторонников.

Часто преобразования захватывают несколько подразделений организации, для чего нужна весомая поддержка со стороны высших управляющих. Ответственность и

лидерство руководителей подразделений заключается в том, что ими проводится сбор информации о фактической деятельности подразделения. К серьезному анализу этой информации привлекаются топ-менеджеры: и в качестве ресурсодателей – спонсоров преобразований, и в качестве аудиторов предлагаемых проектов.

Итак, главная задача данного этапа – «размораживание», в том числе приобретение идеологических и вдохновленных сторонников преобразований путем воздействия на разум и эмоции людей. Результатом этапа является возникновение у большинства работников организации единого ощущения необходимости перемен, которое поможет обеспечить энергетическую подпитку всем дальнейшим начинаниям.

**Как можно распознать, что этап «размораживания» запущен? Приведем несколько поведенческих особенностей, иллюстрирующих, что с самоуспокоенностью покончено:**

- люди сомневаются, задают вопросы и пытаются удостовериться в необходимости изменений;
- сотрудники обсуждают долгосрочные перспективы компании;
- служащие следят за конкурентами, положением в отрасли и экономике в целом;
- рабочие группы анализируют причины возникших в организации проблем;
- в компании принимаются дополнительные меры по удовлетворению потребностей клиентов.

### **Пример борьбы с самоуспокоенностью**

В одной российской компании – производителе консервированной овощной продукции – проект перемен начался вот с такой презентации первого лица, на которую были приглашены все «топы» и линейные менеджеры. Презентация проводилась при полном затемнении в зале...

20 сентября 2003

#### **Доплясались**

- 2002-2003 год
  - Потеря управляемости
  - Убытки от основной деятельности
  - Отсутствие целей и задач
- Если ничего не менять
  - Потеря достигнутых успехов по маркам
  - Поедание самих себя
  - Тоскливое будущее

### Наш плацдарм

- Успешные марки!
- Сложившаяся система дистрибуции!
- Хорошие отношения с поставщиками!
- Сильная команда!!!

### «Белые пятна» на карте

- Согласно данным переписи, в стране 40.000.000 домохозяек
- В 2003 году мы продали лишь 30.000.000 банок нашего пюре
- Почему в Ростове-на-Дону домохозяйки не знают наше пюре?
- Каждой домохозяйке в дом по банке нашей томатной пасты!

Что мы делаем в понедельник?

**Наступаем!**

### Шаблон для подготовки аргументов для «размораживания»

Если вы как менеджер ощущаете необходимость достаточно масштабных перемен, можете использовать следующий шаблон для подготовки веских аргументов для «размораживания» ваших коллег и подчиненных.

**Таблица 1. Форма для разработки обоснования необходимости преобразований**

<b>Недостатки в работе</b>	Какие недостатки были в вашей работе (доходы, расходы, прибыль, курс акций, жалобы потребителей, моральное состояние служащих, текучесть кадров)?	Чем вы можете это доказать (данные измерений, исследований)?	
<b>Конкурентные позиции</b>	Кто ваши конкуренты?	Сравните себя с ними (доходы, расходы, прибыль, курс акций, жалобы потребителей, моральное состояние служащих, текучесть кадров, производительность труда).	
<b>Ошибки, неудачи и упущенные возможности</b>	Какие ошибки, неудачи и упущенные возможности нанесли вред вашей компании?	Во что они обошлись вашей компании?	Откуда это известно?
<b>Тенденции, обуславливающие необходимость преобразований</b>	Какие рыночные тенденции?	Какие тенденции развития отрасли?	Какие общеэкономические тенденции?
<b>Свидетельства клиентов, поставщиков, служащих и акционеров</b>	С кем следует связаться, чтобы получить важные свидетельства?	О чем их нужно спросить?	Что они ответили?
<b>Почему преобразования нужно провести срочно</b>	Каковы ценности сотрудников компании?	Что порождает опасения, раздражение и самоуспокоенность?	Что нужно сделать для создания ощущения неотложности перемен?

**Пример из книги Д.С. Козна «Суть перемен» и уточняющие вопросы**

**«Видеокассета с разгневанным клиентом»**

Один клиент в присутствии Тима Уоллса выразил недовольство продукцией и услугами его компании. И тогда Тиму пришла в голову мысль, что большинство тех, кто занимается выполнением заказов, никогда напрямую не общались с потребителями. Поэтому он послал к разгневанному клиенту своих людей с видеокамерой, чтобы записать все его претензии и замечания на пленку. Затем Тим продемонстрировал эту кассету различным группам служащих и обсудил с ними возможные пути долгосрочного решения проблемы недовольного клиента. Тим использовал видеозапись и в других ситуациях, чтобы работники увидели необходимость перемен, желая воздействовать этим на их эмоции. И это помогло его предприятию усилить ориентированность на потребителя.

1. Не могли бы и вы использовать в своей работе видео- или аудиозапись, раскрывающую, чем именно и по какой причине недоволен ваш клиент или поставщик?

- 
2. Как подобный фактический материал помог бы вам добиться понимания необходимости перемен среди ваших коллег или подчиненных?

## **Этап 2: формирование команды реформаторов-лидеров**

Для успешного достижения цели необходимы единомышленники, способствующие внедрению идеи в жизнь. Серьезная организационная перестройка потребует формирования нескольких сильных команд сторонников преобразования. Основными задачами данного этапа являются: подбор членов команды, установление командных целей, создание в командах атмосферы доверия и ответственности.

При проведении масштабных преобразований команд реформаторов должно быть несколько.

**Главная команда реформаторов**, как правило, состоит из наиболее авторитетных людей компании, способных принимать решения, концентрировать/выделять ресурсы и находить помощь и поддержку внешних сил (акционеров, партнеров и т.д.). Главная команда отвечает за подготовку видения, разработку стратегии преобразований, вовлечение сотрудников и руководства, а также доведение преобразований до успешного завершения.

**Периферийные команды реформаторов** состоят из людей, пользующихся всеобщим доверием – представителей всех подразделений компании, серьезно заинтересованных в трансформации. Основная роль таких команд – в развертывании видения, максимальном вовлечении рядовых сотрудников и менеджмента низшего звена, а также в управлении изменениями «на местах» до завершения программы. Эти команды создаются тогда, когда преобразования примут зримые очертания и заинтересованные стороны захотят получить информацию от авторитетных руководителей.

Сильные лидеры должны обладать необходимыми знаниями, ясными взглядами и целеустремленностью. У членов команды должны присутствовать, в частности, следующие качества: авторитет и влияние, лидерство, разнообразие точек зрения и видов деятельности, опыт или возможность обратиться к кому-либо по соответствующим вопросам, репутация и др. Перечень качеств и компетенций будет определяться также особенностями каждой конкретной ситуации и проекта преобразований.

Формируя свою команду, начните с проведения мозгового штурма по выбранным критериям, которым должны соответствовать все члены команды, затем проведите мозговой штурм по списку всех потенциальных кандидатов. Наконец, оцените каждого предполагаемого члена команды.

В команде очень важно наличие единых ценностей и стимулов, но и привлечение в команду противников программы помогает создать для преобразований более прочную базу.

Одной из важных задач этапа формирования команд является **формирование четких внутрикомандных целей**. Для постановки и сохранения целей требуются следующие условия:

1. общее понимание цели (необходима четкая формулировка цели и принятие ее всеми членами команды);
2. четкое распределение обязанностей (члены команды должны понимать и принимать роли всех участников, обязанности необходимо распределять с учетом достоинств, и каждый должен четко понимать, чего от него ожидают);
3. эффективность всех процессов в команде (необходимо контролировать завершение и успешностью каждого проводимого командой процесса);
4. хорошие взаимоотношения в команде (оптимальное сочетание психологических качеств, открытость в общении);
5. эффективное управление внешними связями (продуктивность каналов коммуникации).

Давайте рассмотрим инструмент диагностики, предлагаемый Дэном Коэном для диагностики потенциала команды реформаторов.

**Таблица 2. Основные признаки команды, способной успешно произвести преобразования**

Признаки эффективной команды	Вопросы, на которые нужно ответить
<b>Общее понимание необходимости перемен и их цели</b>	
Общее понимание необходимости перемен	Все ли члены команды понимают необходимость перемен?
Общее понимание цели и миссии	Имеется ли общее понимание цели и миссии команды? Могут ли члены группы ответить на вопросы «Кто мы такие как группа?» и «Для чего мы здесь собрались?»
Четкие цели и задачи	Понимают ли члены команды, какие цели и задачи команда пытается реализовать?
Подходящие цели	Все ли согласны с тем, что эти цели подходят для команды? Существуют ли конкретные сроки достижения целей и решения задач?
<b>Четкое распределение функций и обязанностей</b>	
Понимание всеми функций и обязанностей других членов команды	Имеется ли четкое распределение функций и обязанностей между членами команды? Понимает ли каждый член команды, какой вклад он должен внести в достижение общей цели?
Понимание всеми показателей деятельности	Всем ли членам команды понятны используемые показатели деятельности?
Общее понимание рисков и проблем	Какие основные риски и проблемы ожидают команду впереди? Как они могут повлиять на реализацию программы преобразований? Какова вероятность успешного проведения преобразований?
Общее понимание критически	Каковы критически важные факторы успеха?

важных факторов успеха	
<b>Эффективность используемых командой процессов</b>	
Понятный метод оценки достижений	Какими будут основные критерии успеха? Как команда будет рассчитывать соответствующие показатели?
Понятные критерии оценки достигнутого прогресса	Каковы промежуточные цели? Как будет измеряться достигнутый прогресс?
Понятный процесс принятия решений	Какие ключевые решения необходимо принять? Как команда будет принимать решения? Кто уполномочен принимать решения?
Понятный процесс выявления проблем и их решения	Разработала ли команда специальную процедуру решения возникающих проблем?  Позволяет ли эта процедура более четко определить обязанности членов команды?
<b>Хорошие взаимоотношения в команде</b>	
Способность к урегулированию конфликтов	Признает ли команда наличие конфликтов и обсуждает ли она их открыто? Существует ли в команде процедура конструктивного урегулирования конфликтов?
Четкие обязательства членов команды (затраты времени, ресурсов и т.п.)	Имеется ли договоренность, сколько времени каждый член команды должен посвятить работе по проекту?
Общепринятые основные правила участия в команде	Существуют ли согласованные нормы поведения при работе в команде, способствующие созданию атмосферы доверия, открытости и активного участия?
<b>Хорошее управление внешними связями</b>	
Понятные каналы коммуникации	Существуют ли конкретные каналы и процедуры общения между членами команды, а также между данной командой и членами других команд?
Понятные места сбора	Существуют ли всем известные места сбора? Определены ли способы общения с другими командами и участниками других программ? Определены ли ответственные за интеграцию?

Последняя задача этапа формирования команд реформаторов – **создание в каждой команде атмосферы доверия и целеустремленности.**

Без этой атмосферы вся команда добьется не больше, чем мог бы сделать один самый лучший ее член. Чтобы добиться такой атмосферы, необходимо не только подкреплять слова делами, но и соответствовать ожиданиям других и даже превосходить их. Этому помогает также то, что все члены команды искренне хотят добиться одних и тех же целей. Показателем достижения атмосферы доверия является откровенная дискуссия, свободная от интриг и корысти.

## Пример из российской практики

Гипермаркет «Нова» уже давно болел хроническим заболеванием всей российской розницы; симптомы обычные – текучка, неквалифицированный персонал, проблемы в зале при обслуживании клиентов и низкая трудовая дисциплина.

Надежда на изменения к лучшему уже не утешала директора гипермаркета, и приход нового менеджера – маленькой, хрупкой девушки с непривычным именем Эльмира – не предвещал ничего нового.

В первые дни Эльмира просто осматривалась и общалась с сотрудниками: разговаривала с продавцами и грузчиками, интересовалась их жизнью рассказывала о себе, обсуждала вкусы, интересы и, конечно, работу.

Кто-то шел на контакт лучше, кто-то хуже, но так или иначе каждый отзывался на ее мягкую, спокойную и душевную манеру разговора.

Как-то само собой получилось, что вокруг нее сформировался круг людей, заинтересованных в изменениях к лучшему, и они начались. В торговом зале и на складе, в прикассовой зоне и на стоянке у гипермаркета, в каждой смене всегда находился тот, кто считал, что магазин можно и нужно сделать лучше.

Всего через год процент потерь в гипермаркете снизился на 68%, продажи возросли на 18%, в три раза сократилось количество рекламаций, сформировалась позитивная корпоративная культура – персонал стал проводить больше времени вместе, стали организовываться праздники для детей, совместные выезды на природу; весной сотрудники сформировали традицию посадки деревьев. Вследствие оздоровления внутреннего климата людям уже не хотелось уходить – текучка снизилась до 4%

Что же явилось ключевым моментом, позволившим Эльмире добиться таких улучшений? Ответ нам уже очевиден: формирование команды лидеров-реформаторов, людей, которые так же прониклись новым видением, необходимостью улучшений, как и она сама.

**Основные проблемы** на начальном этапе процесса преобразований связаны с людьми, которые будут входить в команды. Для решения проблем с составом команды, ее изменениями, формированием модели поведения и поддержанием драйва необходимо добиться того, чтобы реформаторы четко понимали свою миссию, осознавали истинный смысл преобразований и были в состоянии донести его до других.

Перечислим несколько возникающих проблем и пути их решения:

- **привлечение необходимых людей** (если не все желательные кандидаты присоединятся к команде реформаторов, то вы должны будете ответить себе на следующие вопросы: «Кто сможет работать не менее эффективно?», «Достаточно ли частичного участия очень занятого сотрудника?», «Кому можно поручить часть его обязанностей на время участия в проекте?», «Можно ли предложить участие в проекте тому, кто не является сотрудником компании?», «Какие аспекты

программы можно подчеркнуть, чтобы заинтересовать потенциального члена команды?»);

- **приток и отток членов команды** (для адаптации новичка хорошо, чтобы какое-то время он поработал вместе с уходящим участником, что даст ему возможность лучше прочувствовать правила, существующие в команде);
- **управление конфликтами** (добейтесь того, чтобы участники конфликта открыто сформулировали проблему и смогли обсудить ее, а затем приняли один из вариантов ее решения);
- **борьба с самоуспокоенностью** (чтобы поддержать энергию команд, можно провести дискуссию на одну из тем: «Цели, задачи проекта и достижения команды», «Стратегия, базирующаяся на факторах риска и факторах успеха», «Уроки, полученные из успехов и изменения в технологиях и методах работы компании», «Как воздействовать на эмоции служащих с целью напоминания о неотложности перемен?»);
- **сохранение нацеленности на результат** (четкое распределение функций, обязанностей и ответственности; для напоминания первоначальных намерений сотрудников можно провести семинар о причинах инициирования программы и долгосрочных преимуществах, получаемых в результате компанией и ее служащими);
- **что делать с непокорными членами команды** (узнайте, что беспокоит этих людей и какие они хотят внести предложения; отреагируйте на конструктивные предложения; предложите им проанализировать лучшую стратегию в отрасли, чтобы проинформировать всех о том, что делают другие компании; не принимайте от них жалоб без предложений по исправлению недостатков).

## Оценка эффективности команд

Таблица 3. Оценка эффективности команд

Признаки эффективных команд	Признаки неэффективных команд
Члены команды постоянно:	
Придерживаются одного и того же подхода и курса	Не могут получить достаточно ресурсов, информации и поддержки, чтобы быстро прогрессировать
Редко испытывают потребность вернуться к уже законченной работе	Не стимулируют и не вдохновляют других на участие в преобразованиях
Открыто и честно обсуждают проблемы, задачи и достижения	Не могут добиться поддержки и помощи конкретных групп сотрудников компании
Конструктивно используют конфликты	Не в состоянии добиться включения своих вопросов в повестку дня совещаний руководства
Быстро принимают непростые решения	Не могут попасть на прием к высшим руководителям, когда это нужно
Часто общаются друг с другом	Вынуждены консультироваться с экспертами, принимая решения

Эффективно решают проблемы благодаря знаниям и участию всех членов	Чтобы принять решение, им нужен длительный период согласования и анализа
Работают в спокойной, благоприятной обстановке и способствуют ее сохранению	Не пользуются доверием высших руководителей
Могут работать самостоятельно, четко понимают свои функции, успешно сотрудничают с другими членами команд	
Осознают неотложность преобразований и их значение	

Если компетентный руководитель не может собрать несколько эффективных команд реформаторов, обладающих сочетанием авторитета, опыта и лидерских навыков, это явный признак того, что компания не жаждет предложенных изменений и не понимает их неотложности.

Вы можете сами разработать инструмент оценки эффективности команд либо использовать уже существующие опросники. В любом случае, стоит узнать как мнение команд о себе, так и мнение не вошедших в нее других сотрудников о команде. Как правило, для этой цели лучше использовать открытые вопросы.

**Таблица 4. Возможные критерии отбора членов команд-реформаторов**

Критерии	Кандидаты				
	А	Б	В	Г	Д
1 Способен добиться поддержки руководства					
2 Способен привлечь в команду людей, необходимых для преобразований					
3 Способен обеспечить необходимые ресурсы (финансовые, технические и т.д.)					
4 Пользуется уважением других руководителей компании					
5 Способен мотивировать и вдохновить служащих					
6 Способен принимать трудные, непопулярные решения					
7 Обладает достаточными полномочиями для принятия решений					
8 Способен устранить препятствия, мешающие прогрессу					
9 Прочие					
Итого					
Шкала: 1 – никогда, 2 – редко, 3 – иногда, 4 – обычно, 5 – всегда					

### Информирование на этапе формирования команд

На этапе формирования команд реформаторов (агентов перемен) для поддержания мотивации необходимо уделять особое внимание неформальному общению сотрудников;

собрания должны проводиться по-деловому, коротко, заряжая людей энтузиазмом.

На данном этапе сотрудникам также необходима информация о том, как будут проводиться изменения. Инициаторам проекта перемен необходимо подготовить ответы на следующие вопросы.

- Считают ли члены всех команд реформаторов необходимым при каждой возможности разъяснять необходимость перемен?
- Знают ли сотрудники компании, кто из ключевых руководителей курирует данный проект, и какие функции он выполняет?
- Нашли ли члены всех команд время на то, чтобы проанализировать опасения и обеспокоенность людей и отреагировать на них?
- Действительно ли члены команд заряжают людей энергией и побуждают двигаться в нужном направлении?
- Кто должен объявить всем работникам организации о составе команд и представить их участников?
- Какая именно информация о планируемых переменах должна распространяться на данном этапе?
- Каковы цели информирования на данном этапе (повышение осведомленности, достижение взаимопонимания, стимулирование к действию и обратной связи, повышение целеустремленности)?
- Кому должна быть адресована эта информация?
- Используется ли двусторонняя связь везде, где это возможно?
- Какую обратную связь желательно получить и от кого?
- Какую обратную связь удастся получить, а какую нет?
- Как нужно изменить процесс информирования в будущем с учетом полученной обратной связи?

### **Этап 3: разработка мотивирующего видения**

В наиболее успешных примерах крупномасштабных преобразований хорошо функционирующая команда лидеров отвечает на все возникающие вопросы, чтобы выработать ясное представление о направлении развития.

- Какие именно перемены нужны?
- Как мы представляем себе новую организацию?
- Что нельзя менять?
- Каков самый лучший способ претворения в жизнь нового видения?
- Какие стратегии преобразований неприемлемы из-за высокого риска?

Правильные ответы на эти вопросы дают организации возможность сделать скачок в будущее.

Слишком часто команды лидеров либо не могут определить четкого направления развития, либо выбирают неадекватное видение. Последствия могут быть катастрофическими для организаций и крайне неприятными для сотрудников – спросите об этом кого-нибудь, кто пережил на себе причуды высшего начальства.

О важности видения будущего мы уже много говорили в рамках модуля «Стратегический менеджмент», однако все же приведем мнение Дж.Коттера относительно того, что же такое «хорошее видение». Согласно Коттеру, хорошее видение создает вдохновляющую картину будущего и выполняет следующие функции:

- создает наглядный образ, который показывает людям, что требуется для успеха на всех уровнях управления компанией, и помогает направлять усилия в нужное русло;
- помогает определить, какое поведение нужно поощрять, а от какого следует отказаться;
- позволяет определить критерии оценки разрыва между желаемыми и фактическими результатами работы;
- дает сотрудникам мотивацию, даже если задачи в данный момент не отвечают их краткосрочным интересам;
- помогает координировать действия всех сотрудников компании.

Принятие всеми «правильного» видения дает компании преимущества в том, что подчиненные становятся более ответственными и самостоятельными, а руководители освобождаются от рутинных собраний, многочасовых разъяснительных бесед на тему «А что бы это значило?» и опекающих указаний.

«Правильное» видение апеллирует к эмоциям людей и заставляет их прочувствовать позитивные возможности и риск, связанный с сохранением статус-кво. Именно оно является толчком для изменения поведения сотрудников и реализации инновационных идей компании.

Даже если вы уверены, что в процессе разработки видения участвуют самые «продвинутые» менеджеры вашей компании, необходимо провести его анализ или тестирование на адекватность восприятия.

Поэтому конечным результатом работы инициаторов перемен над видением должен стать «живой» документ (при изменении внешних и внутренних условий в него вносятся поправки, чтобы видение оставалось актуальным и релевантным).

**Таблица 5. Оценка успехов и неудач на этапе формирования видения ожидаемого результата перемен**

<b>Результат этапа достигнут</b>	<b>Тревожные признаки: лучше вернуться на предыдущий этап</b>
Картина преобразований понятна и убедительна, сотрудники понимают, как	Процесс обработки/обкатки затянут – отсутствует понимание неотложности

они могут способствовать реализации плана	перемен
Есть картина желательного поведения для реализации видения	Видение неубедительно
Стратегия демонстрирует достижимость целей	Главная команда инициаторов перемен работает несогласованно
Есть критерии оценки прогресса	Отсутствует четкое объяснение значения преобразований, картины будущего компании и способов действия

Не стоит забывать, что наличие стратегии подкрепляет видение! Стратегия должна способствовать, а не препятствовать реализации видения. Она должна быть не менее радикальной, чем само видение. Достаточно часто в российской практике руководители формулируют привлекательное видение будущего, не подкрепляя его планом действий или стратегией. Как правило, работники, поначалу вдохновившись захватывающей идеей, но не получив сигналов «сверху» (запросов на участие в разработке стратегии, информации о конкретных действиях и планах преобразований и т.д.), снижают усилия. Не стоит также забывать, что в общем объеме поступающей к сотрудникам информации информация стратегического значения занимает ничтожное место!

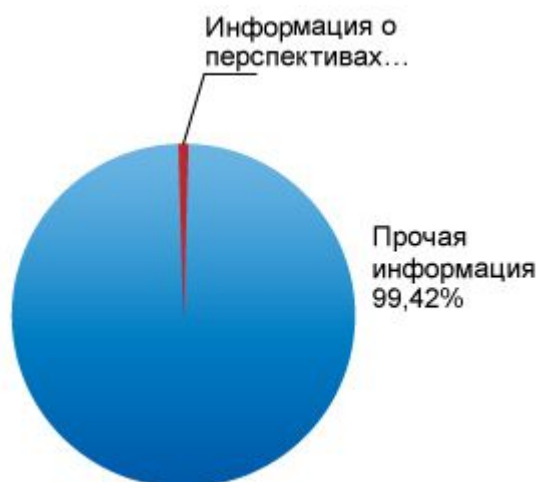


Рис. 2. Потери информации в большом потоке

## Раздел 2. Привлечение сотрудников и создание условий для их действий

### Три взаимозависимые фазы процесса трансформации

Рассмотрим следующие три фазы трансформационного процесса, связанные уже с непосредственной реализацией трансформационных планов. Эти фазы также неразрывно связаны между собой.

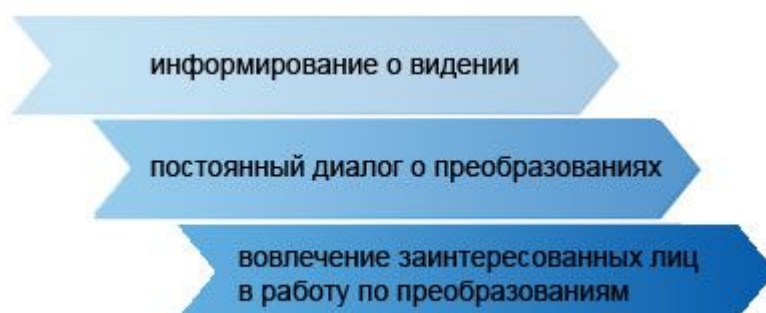


**Рис. 3. Три взаимозависимые фазы процесса трансформации**

#### **Этап 4: информирование**

Этот этап является ключевым для обеспечения активного участия всех сотрудников в реализации стоящих перед ними новых задач. Кроме того, это постоянная работа по передаче важнейших сведений и данных, меняющихся по мере повышения осведомленности о программе преобразований и роста вовлеченности людей.

*В наиболее успешных примерах преобразований крупных компаний команды реформаторов не держали в секрете видение и стратегии. Напротив, они широко пропагандировали направление процесса преобразований как для внушения доверия к нему, так и для создания у работников глубокой убежденности в правильности выбранного курса. Цель этих действий такова: привлечь как можно больше людей к претворению поставленных целей в жизнь.*



**Рис. 4. Подход к обеспечению информационной поддержки в ходе перемен**

#### **Советы по эффективному информированию о видении**

Лидеру перемен, в руках у которого уже находится «правильное» видение ожидаемого результата, можно посоветовать обратить пристальное внимание на то, каким образом он

будет транслировать это видение своим коллегам и подчиненным. Цитируем Дж.Коттера и Д.Коэна.

**Сделайте свой рассказ убедительным:**

- опишите общие причины преобразований;
- ответьте на вопросы «почему?», «почему именно теперь?», «что?» и «как?»;
- подготовьте такие информационные сообщения, которые передавали бы суть всеобъемлющего видения.

**Сделайте свой рассказ простым:**

- используйте короткие фразы;
- избегайте профессионального жаргона.

**Используйте метафоры и сравнения:**

- используйте образы, описывая будущее компании;
- пользуйтесь аналогиями, объясняя суть этапов процесса преобразования.

**Повторяйте, повторяйте и повторяйте:**

- пользуйтесь любой возможностью увязывать повседневную деятельность и решения с видением;
- занимайтесь информированием на протяжении всего процесса преобразований.

**Пользуйтесь различными формами распространения информации:**

- возьмите себе за правило ссылаться на положения видения при каждом общении, формальном и неформальном;
- добейтесь, чтобы управляющие всех уровней постоянно напоминали об основных идеях видения и доказывали их обоснованность.

**Сделайте видение многонаправленным:**

- о видении не забудут, если его обсуждают, поэтому постарайтесь вовлечь в обсуждение как можно больше людей – коллег, начальников и подчиненных, служащих и клиентов.

**Увяжите видение с программами:**

- объясните, как все программы преобразований способствуют реализации видения.

**Увяжите действия руководителей с информированием:**

- проследите, чтобы действия и решения руководителей соответствовали новому курсу;
- постоянно устраняйте все несоответствия;
- определите и постарайтесь закрепить поведение, способствующее реализации видения;
- поручите командам реформаторов разработать модель желаемого поведения.

**Объедините информационные мероприятия:**

- Решите, какие положения должны повторяться во всех сообщениях».

По материалам книги Д.Коэна «Суть перемен: инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании».

## **Обратная связь – важнейший аспект информационной работы**

Не стоит забывать, что обратная связь помогает оценить, как люди понимают и воспринимают видение.

Постоянный диалог в ходе процесса преобразований помогает выявить сопротивление и использовать его для поддержания энергии изменений. Для чего, во-первых, нужно спрашивать людей об их мнении, а во-вторых, готовить их к восприятию перемен.

Удобно выделить в компании несколько заинтересованных в переменах сторон и оценить степень их вовлеченности в проект по реализации перемен. Такое средство визуализации

позволит разработать план действий, обеспечивающих рост их вовлеченности.

**Таблица 6. Стратегия вовлечения сотрудников в работу**

Заинтересованные стороны	Не осведомлены	Осведомлены	Понимают	Сотрудничают	Заинтересованы	Пропагандируют
Отделения компании					+	◇
Региональные филиалы		+			◇	
Службы		+		◇		
Служащие и клиенты		+	◇			
Прочие заинтересованные лица	+	◇				
<b>СТРАТЕГИЯ</b>		Держать в курсе	Привлекать к участию в проекте	Наделить важными функциями	Четко определить ответственность	Сделать собственниками процесса

◇ – желаемое состояние

+

### Инструменты планирования информационной работы

Для планирования информационной работы можно использовать следующие диагностические формы.

*Форма оценки целевой аудитории для информирования и матрица приоритетности предназначены для выявления потребностей заинтересованных сторон.*

**Таблица 7. Форма оценки состава аудитории**

Заинтересованное лицо или группа	Описание группы	Значение для успеха*	Как преобразование затрагивают данную группу	Усилия, требуемые для преобразования*	В чем нуждается данная группа	Желательное отношение группы к переменам

Примечание: \*1 – небольшое значение, 5 – большое



**Рис. 5. Матрица приоритетности различных групп работников**

### Основные признаки эффективного информирования и результаты этапа

Если в организации видение успешно транслировано ее членам, то:

- все сотрудники понимают видение и планы его реализации;
- у всех есть единое представление о желаемом будущем;
- заинтересованные стороны понимают и поддерживают целесообразность перемен;
- сопротивление сведено к минимуму;
- люди верят в успех перемен и доверяют агентам преобразований;
- менеджеры пересказывают видение своими словами;
- управляющие могут объяснить, что означают преобразования для их отделов;
- видение и стратегия обсуждаются на формальных и неформальных собраниях;
- видение отражается в докладных записках, презентациях и информации для клиентов и партнеров;
- участникам преобразований задают больше вопросов о программе изменений;
- сотрудники используют в своей речи фрагменты заявлений о видении.

С другой стороны, можно выделить симптомы, которые говорят о неудачной реализации рассматриваемого этапа:

- в принятии решений и поведении людей практически ничего не изменилось;
- отсутствие обратной связи «снизу вверх» (обсуждение происходящего не выходит за рамки формальных посвященных переменам встреч и совещаний).

### Этап 5: создание условий для активных действий

Создание условий для активных действий работников организации можно обеспечить за

счет двух факторов:

- устранения препятствий для активных действий;
- поощрения новаторства и готовности идти на риск.

Что чаще всего мешает успеху реализации данного этапа? Современная литература акцентирует внимание на четырех основных препятствиях каскадированию перемен и их лавинообразному распространению в компаниях:

- организационных барьерах (конкурирующие приоритеты, несоответствие обязанностей и полномочий и т.д.);
- отсутствии навыков, необходимых в новых условиях;
- специфических системах и процессах компании, тормозящих инновационные процессы (система компенсации и система продвижения, не поощряющая новаторство и т.д.);
- сопротивлении высших менеджеров.

Существуют различные способы поощрения новаторства и готовности идти на риск, к примеру:

- апробация новых идей в форме учебных проектов;
- конструктивная реакция на неудачи;
- моральное и материальное поощрение новых идей;
- демонстрация примеров руководителем (-ями) организации;
- выражение руководителем сомнения в пользе старых традиций.

Можно считать, что в компании созданы условия для активных действий работников в плане продвижения перемен, если:

- обучение налажено, сотрудники получают необходимую в их работе поддержку наставников и информацию;
- руководители выделяют необходимые ресурсы на программу/проект перемен;
- назначены ответственные за принятие решений по проекту трансформации;
- есть система оценки вклада в преобразования, поощряются новаторство и риск;
- показатели деятельности компании доступны всем заинтересованным сторонам, и люди видят, как их работа способствует успеху преобразований и успеху всей компании.

## **Этап 6: достижение зримых результатов**

Быстрое достижение зримых и значимых для людей результатов перемен жизненно важно для поддержания веры в успех, необходимой для сохранения импульса/энергии преобразований в течение всего периода их проведения. Заинтересованные лица, не имея весомых свидетельств отдачи от своих усилий, начинают беспокоиться, что программа поглощает слишком много ресурсов, и со временем переубедить скептиков

становится все сложнее. Кроме того, энтузиазм участников преобразований идет на убыль, поскольку они не уверены, что их усилия не пропали даром. Фиксация «быстрых успехов» или, как их еще называют, «маленьких либо краткосрочных побед/результатов» выполняет следующие функции:

- доказывает, что план преобразований жизнеспособен;
- позволяет скорректировать план, если что-то пошло не так;
- позволяет преумножить число сторонников перемен, подрывает позиции противников и заставляет умолкнуть критиков;
- дает передышку, позволяющую легче переносить последующие трудности;
- способствует поддержанию положительного эмоционального настроения, который очень важен в трудные времена трансформаций.

Маленькие победы можно привязать к основным вехам проекта перемен, заранее запланировав потенциальную возможность их возникновения (утвердили и согласовали план проекта – ура; разработали концепцию перемен – ура!, преодолели сопротивление в отдельно взятом подразделении, кропотливо поработав над этим вопросом – ура!!!, объединили две конфликтующие коалиции для достижения общей цели – трехкратное ура! и т.д.). Таким образом, путь к долгосрочной цели будет поделен на маленькие шаги, каждый из которых позволит удостовериться, что организация и люди, работающие в ней, идут по верной дороге.

По следующим признакам можно судить о том, что работа с краткосрочными позитивными результатами в компании ведется правильно:

- усилия направлены на достижение и краткосрочного, и долгосрочного результата;
- все активно обсуждают зримые успехи;
- о видении говорят как о чем-то реально достижимом;
- все больше людей вовлекается в преобразования;
- противники перемен постепенно превращаются в сторонников;
- руководители не забывают акцентировать внимание персонала на краткосрочных успехах для подтверждения возможности реализации видения;
- команды реформаторов получают дополнительную поддержку.

Для информирования работников именно на этом этапе необходимо ярко и наглядно представить достижения так, чтобы положительная динамика стала очевидной, не забывая использовать инструменты материальной и нематериальной мотивации.

## **Раздел 3. Проведение изменений, закрепление результатов**

### **Этап 7: поддержание энергии перемен**

Цель этапа – сохранить внимание к трансформационному процессу, чтобы полностью исключить возможность возврата организации «на круги своя».

Чтобы добиться этого, мы предлагаем следующие подходы:

- используйте возросшее доверие работников для изменения систем, структур и политик, которые не соответствуют видению;
- нанимайте, продвигайте и развивайте сотрудников, которые проявили себя как самоотверженные сторонники перемен;
- продолжайте процесс с новыми проектами, темами и агентами изменений.

Руководители должны по-прежнему уделять своему проекту максимум внимания и показывать окружающим, что задача реализации видения, уже потребовавшая стольких усилий, все еще остается актуальной.

*В качестве типичного, хотя и несколько печального примера приведем историю компании «Х». Эта компания в начале девяностых создавалась группой физиков-ядерщиков, которые в смутные годы после развала Советского Союза и закрытия множества оборонных НИИ не растерялись, а с головой окунулись в новое время и его новые реалии. Бизнес оказался успешным, и постепенно компания заняла одно из ведущих мест в своем секторе бизнеса одного из российских регионов. По ряду причин для работы в разных городах региона создавались новые юридические лица, причем собственники этих юридических лиц сильно варьировались в зависимости от участия самих учредителей и иных партнеров. Приблизительно через 10 лет учредители поверили в то, что компания успешна, все отлажено и можно уйти на пенсию, не дожидаясь подачек от государства. В блаженном отдыхе прошел год, другой, а затем грянул гром. После того как учредители устранились от руководства, в компании очень быстро начался развал: прочие совладельцы рассматривали этот бизнес лишь с точки зрения получения прибыли, а менеджеры оказались не готовы к самостоятельности и по примеру учредителей «ушли на пенсию», причем прямо на рабочих местах, так что спустя всего два года компания оказалась на грани банкротства. Здание, строившееся более десяти лет, треснуло потому, что руководители поверили в свое право расслабиться!*

Дэн Коэн в своей книге «Суть перемен» приводит следующие методы, позволяющие «не расслабляться» и закрепить уже достигнутые положительные результаты.

**Таблица 8. Способы поддержания энергии перемен**

Наращивание масштаба изменений	Команда руководителей пользуется завоеванным первыми успехами доверием в коллективе, чтобы энергично взяться за дополнительные и еще более крупные проекты
Укрепление поддержки	К участию во всех проектах изменений приглашаются новые люди; их выдвигают на более высокие посты и дают полномочия действовать
Руководство изменениями со стороны администрации (или высших)	Высшие менеджеры обеспечивают ясное понимание общих целей и готовность сознательно работать ради перемен

менеджеров)	
Управление и руководство конкретными проектами снизу	Менеджерами проектов являются управленцы, занимающие подчиненное положение в административной иерархии
Освобождение людей от ненужной бюрократической зависимости	Для облегчения изменений, как в ближней, так и в дальней перспективе, менеджеры выявляют случаи неоправданной взаимозависимости подразделений и устраняют ее

Руководители, представляющие свою компанию как открытую динамичную систему, могут успешнее завершить комплексные преобразования и быстрее заметить организационные барьеры, которые требуется устранить для завершения трансформации.



**Рис. 6. Схема трансформации компании**

**Структура** распределяет полномочия, **люди** обеспечивают приток и развитие талантов и команд, **технология** определяет распространение и продуктивное использование знаний, **вознаграждения** создают стимул для реализации видения, **процессы** определяют порядок выполнения работы.

Как правило, о том, что преобразования постепенно укореняются и «прорастают» в жизнь компании, можно судить по следующим признакам:

- люди полны оптимизма и верят в прогресс;
- среди реформаторов появляются новые лидеры;
- существующая система вознаграждений поощряет активное участие в преобразованиях;
- руководители активно участвуют в преобразованиях, и сотрудники видят это;

- главной задачей компании все считают достижение высокого уровня эффективности (сохраняется внимание);
- все помнят о цели преобразований и действуют в соответствии с ней (целенаправленность).

## Этап 8: закрепление полученных результатов

Целью этапа закрепления полученных результатов является обеспечение устойчивости перемен, что достигается личным примером, поощрением заслуг активных участников преобразований. Фактически крупные успешные проекты перемен неизбежно приводят к изменению корпоративной культуры организации, если этого не происходит, успех начинаний может сойти на нет. Пока поведение не стало правилом, оно может вернуться в прежнее русло, поэтому сопротивление корпоративной культуры – наибольшая проблема данного этапа, но об этом вы более подробно узнаете из темы, посвященной корпоративной культуре организации.

Здесь необходимо поддерживать людей и помогать им увидеть преимущества нового поведения в изменившейся компании, отслеживать, где и кому для того, чтобы изменить свое поведение, необходимо обучение. Если надо быть терпимым и поддерживать тех, кто «хочет, но не может изменить свое поведение», то к тем, «кто так и не захотел, и не может» надо относиться также с пониманием, но не стараться удерживать их в компании, так как приверженцы старых стандартов могут стать серьезной помехой для новых веяний.

### Таблица 9. Укоренение изменений в корпоративной культуре

Наступает в последнюю, а не в первую очередь	Большинство перемен в нормах поведения и общих ценностях наступает ближе к концу процесса преобразований
Зависит от результатов	Новые подходы обычно становятся неотъемлемой частью данной культуры только после того, как всем становится ясно, что они эффективны и превосходят старые методы работы
Требует значительной разъяснительной работы	Без устных наставлений и поддержки работники обычно с трудом верят в ценность нововведений
Может потребовать замены кадров	Иногда единственной возможностью осуществить культурное обновление может стать смена управленческой верхушки
Отводит решающую роль смене руководства	Если в правила служебного продвижения не внесены изменения, отвечающие переменам в производстве и управлении, то прежняя культурная традиция возобладает

## Заключение

Процессный подход к управлению изменениями, предложенный Дж.Коттером и Д.Коэном, детализирует трехфазную модель К.Левина «От размораживания к замораживанию» и акцентирует внимание руководителей проектов преобразований на тех факторах, которые при грамотном планировании и управлении позволяют значительно снизить сопротивление переменам.

Немецкая школа управления изменениями к восьми шагам Коттера добавила еще три:

1. осознание и анализ проблем с целью более основательного подхода к формулированию видения и стратегии перемен;
2. организацию эффективного управления проектом;
3. петли обратной связи: если в процессе управления проектом изменения выявляются новые проблемы, то необходимо вернуться к корректировке видения и стратегии.

Они также немаловажны, однако, особенности и технологии управления проектами – это темы уже другого модуля! Искренне надеемся, что материал данной темы будет полезен вам – менеджерам, живущим в эпоху высоких скоростей и постоянных вызовов внешней среды.

## Глоссарий

### З

#### [Замораживание \(в модели К.Левина\)](#)

укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

### Р

#### [Размораживание \(в модели К.Левина\)](#)

информирование о планируемом изменении; вовлечение в процесс всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям времени, необходимого, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

---

## Список литературы

### Список рекомендуемой литературы

1. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations). М., «Олимп-Бизнес», 2004.

### Список дополнительной литературы

1. Коттер Дж.П. Впереди перемен (Leading Change). Harvard Business School Press, 1996.
2. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership). М., «Альпина», 2007.
3. Коттер Дж.П., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). М., «Эксмо», 2008.
4. Kotter John P. Corporate Culture and Performance. Free Press, 1992.
5. Kotter John P. Kotter on What Leaders Really Do. Harvard Business School Press, 1999.