

Компакт -
учебник

И.И.Бажин

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

магия обновления



И.И. Бажин

**УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ**

компакт-учебник

ХАРЬКОВ - 2006

УДК (075.8)33
ББК 65.050
Б16

Рецензенты:

кафедра экономической кибернетики
Харьковского государственного экономического университета –
зав. кафедрой доктор экон. наук, профессор Т.С.Клебанова

кафедра "Экономика строительного предприятия"
Харьковской государственной академии городского хозяйства –
зав. кафедрой доктор техн. наук, профессор,
академик Международной Кадровой Академии
при ЮНЕСКО и Совете Европы,
академик Академии строительства Украины,
академик Международной Академии безопасности жизнедеятельности
В.И. Торкатюк

Б16. Бажин И.И. Управление изменениями: компакт-учебник.-
Харьков: Консум, 2006.– 262 с.

В компактной форме изложены основы управления стратегическими преобразованиями – дисциплины, вооружающей менеджеров знаниями, позволяющими адаптироваться к стремительным изменениям окружающей среды и выгодно позиционировать организацию на рынке с расчетом на длительную перспективу.

Материалы учебника базируются на современных достижениях в области стратегического менеджмента, направленного на осуществление разнообразных бизнес-процессов, и соответствуют основным положениям образовательных программ профессиональной подготовки менеджеров на уровне специалиста и магистра.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям "Менеджмент", "Экономика", специальностям "Менеджмент организаций", "Транспортные системы", "Экономическая кибернетика", а также для руководителей, стремящихся повысить эффективность возглавляемых ими организаций, и специалистов различных сфер управления.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. РОЛЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	9
1.1. Объективный характер процессов изменений.....	9
1.2. Изменения – основа стабильности организации и путь к лидерству... ..	14
1.3. Возможности дизайна бизнес-ландшафта.....	22
1.4. Поиск синергии как инструмент эффективного преобразования бизнес-ландшафта.....	27
Глава 2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ИЗМЕНЕНИЯХ	44
2.1. Диагностический анализ макросреды организации.....	44
2.2. Исследование отраслевого бизнес-ландшафта.....	54
2.3. Внутренний анализ системы управления и ее подсистем.....	68
2.4. Социально-психологические аспекты в потребности изменений.....	82
Глава 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	88
3.1. Целеполагание в процессах изменений.....	88
3.2. Идентификация и разработка стратегических альтернатив.....	100
3.3. Родовые стратегические альтернативы.....	111
3.4. Стратегия ключевых компетенций.....	116
3.5. Корпоративная стратегия.....	121
3.6. Стратегия глобализации.....	133
3.7. Оценивание стратегических альтернатив.....	138
Глава 4. МЕТОДЫ ПОИСКА СТРАТЕГИЙ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ.....	151
4.1. Состав и выбор методов поиска стратегий изменений.....	151
4.2. Методы исследования ситуаций и поиска идей.....	165
4.3. Методы исследования структуры проблемы.....	171
4.4. Готовые стратегии и методы оценки.....	177
Глава 5. АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ИЗМЕНЕНИЙ.....	186
5.1. Обобщенная модель оценки потенциала изменения.....	186
5.2. Уровни и границы изменений.....	190
5.3. Отношения и роли в процессах преобразований.....	194

5.4. Оценивание потенциала организационных рычагов изменений.....	200
5.5. Анализ поля сил в границах изменений.....	206
5.6. Организационная культура и потенциал изменений.....	212
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	219
6.1. Этапы осуществления изменений.....	219
6.2. Реконфигурация операционных процессов.....	229
6.3. Реструктуризация управляющей системы.....	234
6.4. Управление ключевыми компетенциями.....	237
6.5. Контекстный подход к осуществлению изменений.....	242
6.6. Оценка результатов стратегических преобразований.....	251
ГЛОССАРИЙ.....	254
ЛИТЕРАТУРА.....	Ош ибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Человечество переживает сегодня первые бурные дни революции, пожалуй, самой важной в новейшей истории. Появляются новые средства общения людей и, похоже, тем средствам, которым мы обязаны прежними революциями, – печатному станку, телефону, телевидению, вычислительной машине, далеко до них по влиянию на экономику и общественную жизнь. Интерактивная полиморфная информационная среда создает возможности построения нового общества, основанного на объединении в мировую электронную сеть человеческого интеллекта. В этом информационном обществе отдельные личности и предприятия создают материальные блага посредством применения знаний, посредством сосредоточенного в сети интеллекта, а также труда в промышленном производстве, сельском хозяйстве и сфере услуг. На приграничных землях нового информационного общества все постоянно меняется – игроки, ход событий, правила и требования, благодаря выполнению которых удается выжить и преуспеть.

Изменения такого глобального масштаба в экономических и общественных отношениях случались прежде на нашей планете всего несколько раз. Мощь сдвигов во всех сферах жизни ведет к тому, что теперь каждой компании приходится задумываться о том, как перестроиться, не ограничиваясь "косметическим ремонтом". Зарождается организация нового типа – предприятие с межсетевым взаимодействием, отличающееся от корпорации двадцатого века ничуть не меньше, чем та – от мануфактуры феодальных времен.

Если в 80-е годы XX столетия все решало качество, а в 90-е – реинжиринг бизнеса, то ключевая компетенция первого десятилетия XXI века – **скорость**. Это и скорость изменения характера бизнеса; это и вопросы оперативности управления бизнес-процессами; здесь и динамика изменения образа жизни потребителей и их запросов под влиянием все большей доступности информации. Скорость роста качества продукции и скорость совершенствования бизнес-процессов будут и дальше нарастать, в связи с чем произойдет изменение характера самого бизнеса. Если компания, выпускающая или распространяющая продукцию, способна отреагировать на изменившуюся рыночную ситуацию не за несколько недель, а за несколько часов, то, по сути, именно она (а не какая-либо другая) уже становится компанией, занимающейся деятельностью по предложению этой продукции.

Огромное значение для любой компании имеют хорошие бизнес-рефлексы, которые позволяют ей направлять усилия на разрешение кризисных ситуаций и быстро реагировать на любую неожиданность. Всегда может позвонить лучший клиент компании, чтобы сообщить о переходе к ее главному конкуренту, или новый продукт одного из конкурентов может завое-

вать чрезвычайную популярность, подрывая стабильно положение компании на рынке. Конечно, незапланированные события, требующие оперативной реакции, могут быть и приятными. Например, можно неожиданно получить возможность заключить важное партнерское соглашение или выгодную сделку.

Наконец, помимо рефлекторных реакций, компания должна сознательно управлять своими "мускулами" в любом виде ее деятельности – будь то создание рабочих групп по подготовке нового продукта, открытие новых офисов или передислокация сотрудников на местах для поиска новых клиентов. Для успеха таких плановых мероприятий необходима продуманная подготовка, стратегический анализ, собственно выполнение работ и оценка достигнутых результатов. Необходимо анализировать фундаментальные проблемы бизнеса компании и разрабатывать долгосрочную деловую стратегию их решения, а также использования тех скрытых возможностей, которые выявит проведенный анализ. Затем руководство компании должно донести разработанную стратегию и связанные с ее реализацией рабочие планы до всех сотрудников компании, ее партнеров и других людей вне компании, имеющих отношение к решению этих задач.

Однако самое важное – это наладить тесные взаимосвязи с клиентами и постоянно извлекать уроки из поступающей от них информации. На обеспечение этой главной потребности должен направляться весь потенциал компании – эффективность рабочих процессов и системы сбора данных, рефлексивная обратная связь и координация, разработка стратегических планов и их реализация.

Во все времена люди стремились и стремятся к стабильности и в попытке ее обрести объединяются в группы, организации, институты и общества. Им хочется, чтобы все оставалось, как было, но мир, в котором они живут, становится все более динамичным и нестабильным. Вследствие все возрастающей взаимосвязи и взаимозависимости индивидуумов, групп, организаций, институтов и обществ, вызванных изменениями в средствах связи и транспорта, внешняя среда расширилась и продолжает расширяться, становясь более сложной и менее предсказуемой. Иными словами – более турбулентной. Единственный вид равновесия, которого может достичь в турбулентной среде находящийся в ней предмет, – динамическое равновесие, подобное равновесию морского судна в штормовой среде.

В прошлом, когда перемены не столь сильно донимали человечество, на них не очень обращали внимание. Сегодня они затрагивают жизнь практически каждого человека, и игнорировать их невозможно. Их темпы в настоящее время столь высоки, что запоздалая реакция на изменения может обойтись слишком дорого, вплоть до катастрофических последствий. Каждый день компаний и правительства "выходят из игры", потому что не сумели адаптироваться к переменам или приспособливались к ним слишком медленно. Адаптация к быстрым изменениям предполагает частые и решительные трансформации того, что мы делаем, и того, как мы это делаем.

Как удачно выразился выдающийся исследователь менеджмента Питер Друкер, современным менеджерам приходится управлять дискретным хаосом, и головной болью всех, кто связан с управлением, становятся изменения в менеджменте, необходимые для того, чтобы справиться с этим хаосом.

Научно-техническая революция привела к росту темпов морального старения товаров и средств их производства. По некоторым оценкам, темпы научно-технического прогресса возрастают вдвое каждые пять лет. Непрерывные изменения во времени внешних условий, внутренней среды предприятия естественным образом приводят к появлению проблем в работе систем управления предприятиями, вызывают кризисы и в других типах социально-экономических и общественных систем (государство, область, холдинг и др.).

Стремление к своевременной адаптации (приспособлению) и обеспечению живучести предприятий, организаций, социально-экономической системы в целом в быстро изменяющихся внешних и внутренних условиях диктует необходимость дальнейшей интеграции функций развития маркетинга, менеджмента и контроля в деятельности всех систем управления различных уровней и рангов. Такая интеграция требует от общественных деятелей, предпринимателей, менеджеров расширения и системного использования в их деятельности познаний не только по конкретным методам управления.

Главной и конечной целью всех без исключения руководителей организаций, менеджеров является процветание их бизнеса на рынке. Для достижения этой цели необходимо создать предложения, которые высоко оценят потребители, а также быть способным оставить позади конкурентов по ключевым параметрам.

Для успешного решения проблем, вызванных быстро изменяющимся миром, все организации вынуждены жить и работать одновременно в двух временных измерениях – в настоящем и в будущем. Будущее формируется сегодня, и во многих случаях этот процесс формирования необратим. Поэтому менеджерам сегодня необходимо уметь управлять обоими состояниями – сегодняшней ситуацией, которую многие считают основной, и будущим, которое должно обеспечить устойчивый успех. Во времена бурных перемен менеджеры не могут полагать, что завтра – это просто продолжение сегодняшнего дня. Напротив, они должны управлять изменениями – изменениями как новой возможностью и изменениями как возможной угрозой.

Зарождающееся информационное общество породило и новый жargon киберпространства, отвечающий сегодняшним требованиям быстрых изменений. Применительно к управленческим проблемам возник жargonный термин **лuddит** (от англ. luddites) – ***так называют начальника, не понимающего разницы между стабильностью и параличом.*** И действительно, любой руководитель, стремящийся сохранить стабильность своей организации, цепляясь за старое, стремясь любой ценой сохранить существующий порядок, несмотря на вызовы окружающей среды, обрекает руководимую им

структуре на подлинный паралич, приводящий в конечном итоге к смерти организации.

Как заметил американский социолог Э.Тоффлер, мы либо вовсе не реагируем на происходящие вокруг нас изменения, либо реагируем недостаточно быстро и эффективно. Он назвал наш паралич перед лицом перемен, требующих все новых изменений, шоком перед будущим, **футурошоком**. Одна из задач изучения управления изменениями – научиться преодолевать этот шок.

Вторая уникальная особенность изменений, с которыми сталкивается человечество, является менее заметной но, возможно, более опасной: по мере ускорения темпов перемен возрастает сложность возникающих проблем. Чем сложнее эти проблемы, тем больше времени требуется для их решения. Чем больше растет темп изменений, тем быстрее изменяются проблемы, которые необходимо решать, и тем меньше времени будут верны найденные решения. Следовательно, к тому времени, как будут найдены решения стоящих перед компанией проблем, обычно самых важных, сами проблемы изменятся настолько, что решения утратят релевантность и эффективность, а то и вовсе окажутся мертворожденными. Иными словами, многие решения будут относиться к проблемам, которые уже потеряли свою актуальность – возникает все большее запаздывание.

Нет ничего удивительного в том, что многие специалисты по изменениям считают крайне необходимым научиться заранее как можно более точно прогнозировать изменения, готовиться к ним как можно лучше и реагировать на них как можно скорее. Они видят решение задач, возникающих вследствие ускорения темпов изменений, в улучшении прогнозирования, обучении и приспособлении к ним.

Как считает Р.Акофф, такой подход в какой-то мере уменьшил бы социальное напряжение, вызываемое ускорением темпов перемен, но это не единственный и, по его мнению, не самый лучший способ: "Уж лучше развивать в себе иммунитет к изменениям, управлять которыми мы не в состоянии, и сосредоточить наши усилия на изменениях, которые мы способны контролировать. Многие происходящие изменения не должны были происходить, а многие изменения, которые не происходят, могли бы произойти. Большая часть изменений, которые беспокоят людей, – это последствия их собственной деятельности или бездеятельности (часто – непреднамеренной)".

Ускорение изменений происходит не только в окружающей нас среде, но и в сознании людей (причем в равной степени высокими темпами). Несомненно, люди стали более чувствительными к внешним переменам и замечают даже те из перемен, на которые прежде не обращали внимания. Вероятно, современный человек более тонко приспособлен к восприятию изменений, чем представитель любого из предшествующих поколений.

Хотя изменения вообще могут быть неизбежными, отдельные перемены таковыми отнюдь не являются. Необходимо научиться как можно быст-

рее и эффективнее адаптироваться к неизбежно происходящим изменениям. Поэтому во всем мире сегодня особое внимание уделяется проблемам обучения и приспособления. Однако, поскольку **управлять изменениями лучше, чем откликаться на них**, более эффективным представляется иное – **уделять больше внимания управлению**.

Значимость управленческой деятельности может быть подтверждена следующими данными: по мнению авторитетных международных экспертов в области экономики, 75% расходов в структуре себестоимости ВНП (валового национального продукта) стран со стабильной экономикой сосредоточено в организации **управления ресурсами**. Оптимизация этих расходов за счет эффективной организации управления позволяет высвободить до 80% суммарной составляющей. Тем самым за счет повышения эффективности управления ресурсами можно на 60% снизить себестоимость ВНП, давая экономике, по сути, двойное ускорение. Необходимо заметить, что эти данные справедливы для благополучных стран Европы и Америки, где успешна экономика и имеют место сложившиеся традиции в рыночных отношениях. Что же касается государств постсоветского пространства, где вопрос эффективности ресурсов практически не стоит на повестке дня и недостаточны вложения в решение управленческих проблем, то здесь совершенствование процессов управления может давать еще больший эффект. В связи с этим заявление Президента России В.Путина о претензиях российской экономики на двукратное увеличение ВНП к 2010 году не выглядит слишком амбициозным.

Заметим, что в первую очередь эффективность управления связана с умением руководителя вовремя улавливать вызовы внешней среды и адекватно реагировать на них изменениями, осуществляемыми в организации. Как остроумно заметил Альфред Вайтхэд, *искусство прогресса заключается в поддержании порядка среди изменений и продолжении изменений среди порядка*.

Возрастающая важность управления изменениями вызывает сегодня необходимость соответствующей подготовки менеджеров, обладающих как теоретическими знаниями в области анализа, диагностики изменений, процессов управления изменениями, так и практическими навыками в подготовке, организации и проведении соответствующих изменений конкретных систем управления.

Этим задачам и посвящен настоящий компакт-учебник, структурно охватывающий все аспекты деятельности управленца, связанные с проблемами изменений: сканирование изменений внешней среды; выявление необходимости соответствующих изменений в организации; разработка адекватных стратегических альтернатив; анализ потенциала, способности организации к изменениям; грамотное воплощение в жизнь требуемых изменений, а также оценка их результатов.

Глава 1

(фрагменты)

Роль преобразований в деятельности организаций

1.1. Объективный характер процессов изменений

Заметим, что парадоксальной особенностью непрерывно изменяющегося мира является то, что **постоянно изменяются и перемены** сами по себе. Об этом можно судить по всеобщему признанию того, что темпы перемен непрерывно возрастают. Например, за время жизни последних 2-3 поколений скорость, с которой транспортные средства переносят людей по планете, увеличилась больше, чем за все предшествующее время существования человечества. То же самое справедливо и в отношении скорости вычислений, сообщений, производства и потребления. Изменения всегда происходят с ускорением, накапливаясь как снежный ком. В этом нет ничего нового. Однако те изменения, которые происходят сегодня, имеют уникальные аспекты, вызывающие беспокойство у многих из нас.

Для описания происходящих в мире перемен изобретают все новые эпитеты и метафоры – тектонический сдвиг, революционные преобразования, новые принципы, цунами изменений. Это происходит не потому, что все вдруг воспылали любовью к красивым словам. Скорее, растерянные руководители предприятий, перепуганные ученые и изумленные журналисты придумали их, чтобы хоть как-то описать мир, в котором неизбежно предстоит жить человечеству дальше, и объяснить, чем происходящие изменения отличаются от всего, что было раньше.

Генерал в отставке, а ныне Госсекретарь администрации президента США Буша-младшего, Колин Пауэлл рассказывает, что в первые тридцать лет его тридцатипятилетней службы в армии все было ясно. Всю стратегию США можно было описать одним словом – "сдерживание". Была четкая цель – сдерживать распространение коммунизма в военной, политической и идеологической областях. Соединенные Штаты располагали понятной всем единой системной теорией мира. Имелся один враг, по словам Пауэлла, "хоро-

роший враг", возглавляемый злодеями вроде Сталина, отдававшего приказы неслыханной жестокости, или Хрущева, колотившего башмаком по трибуне в Организации Объединенных Наций. В США было произведено 30 000 ядерных ракет, Советы в ответ изготовили 30 000 своих. Войска обеих сторон расположились друг против друга по всей Европе. И вдруг все переменилось.

Генерал Пауэлл вспоминает историческую встречу с Горбачевым, который выбился из сил, пытаясь объяснить, почему старой моделью мира пользоваться больше нельзя. В конце концов, Горбачев обратился к тогдашнему Госсекретарю Шульцу: "Господин Госсекретарь, поймите, наконец, сегодня я прекращаю холодную войну", а затем к генералу Пауэллу: "А вам, генерал, придется поискать другого врага". В ту минуту, вспоминает Пауэлл, он подумал: "Ну, зачем же мне другой враг? Мне осталось несколько лет до пенсии. Лучше вас врага не найти. Нельзя же так отбрасывать все предположения, правила, системы торговли, политические структуры, на которых мир держится вот уже сорок лет!" Но вскоре, в декабре 1991 г., СССР перестал существовать как государство. Советской политической системе, системе ценностей и убеждений пришел конец. Конец пришел и разделенному на два полюса миру, и политике сдерживания, и единой теории функционирования мира как системы.

После распада двухполюсного мира объединились Западная и Восточная Германия, но на этом перемены в мире не закончились. Нельсон Мандела, до недавнего времени личность одиозная, "коммунист", пособник Советов, вышел из тюрьмы после двадцати семи лет заключения и возглавил созданное в Южной Африке многорасовое государство. На Ближнем Востоке в войну вступила коалиция из двадцати стран, а Соединенные Штаты и СССР выступили как союзники. Ужасные гражданские войны разразились в Югославии, Грузии, Боснии, Чечне, Хорватии и бог знает, где еще. Заклятые враги, Израиль и Организация Освобождения Палестины, подписали мирный договор, а их руководители пожали друг другу руки в Белом Доме, что, правда, не помешало затем разразиться новому конфликту, который при участии мирового сообщества сегодня пытаются погасить с помощью "дорожной карты". Соединенные Штаты вторглись на Гаити. Соединенные Штаты вторглись в Сомали. Соединенные Штаты вторглись в Ирак. Соединенные Штаты вторглись... – кто следующий? Мир на всей планете сменяется войной нового типа.

Еще больше проявляются перемены в странах, образовавшихся после распада СССР. На постсоветском пространстве эти процессы обновления носят взрывоподобный характер, сметая на пути их развития не только судьбы отдельных индивидов, но и целых групп населения (достаточно вспомнить катастрофическое положение людей пенсионного возраста, растерянность и потерянность целого поколения интеллектуалов, не сумевших адаптироваться к этим переменам).

Новые обстоятельства перевернули экономику мирового общества с ног на голову. Генеральный директор концерна "АЛКОА" (ALCOA) обнаружил как-то, проснувшись поутру, что Россия завалила мировой рынок алюминием за полцены. Результаты первого крупного опроса в Китае показали, что для двух третей респондентов главная задача – работать, как следует, чтобы разбогатеть, и лишь 4% желают продолжать революцию. Миллионы так называемых виртуальных иностранцев стучат по клавишам в Шанхае, Дели и Гонконге, подключенные к электронной сети и принятые на работу как члены общества США. Вот только они не живут в Соединенных Штатах и американских налогах не платят.

Двухполюсный мир превратился в многополюсное общество. В 60-х годах производство в Юго-Восточной Азии давало всего 4% продукции мирового сообщества. Теперь эта доля составляет 25%. В те годы ВНП США рос совсем неплохо – на 3% в год, но тихоокеанское побережье выдавало темпы вдвое большие. Тайвань и Южная Корея, отличавшиеся еще недавно низкой стоимостью рабочей силы, обнаруживают, что пора переправлять часть работы хотя бы в Китай, где эта стоимость еще ниже.

С тех пор поколение не успело смениться, а новые перемены уже тут как тут. Дэвид Тиколл, президент "Союза конвергенции технологий" замечает: "Поступь нововведений и наплыв новой техники ускоряются до такой степени, что исследовательским коллективам то и дело приходится проводить совещания по определениям и непротиворечивости новых понятий и терминов". А вот так, по мнению Н. Негропонте, должна выглядеть жизнь в информационном обществе: "В начале следующего тысячелетия ваши запонки или серьги будут общаться друг с другом через спутниковую связь, а внутри них будет больше вычислительных мощностей, чем в нынешнем персональном компьютере. Телефон, вместо того чтобы звонить как попало, станет принимать звонки, сортировать их, а на некоторые и отвечать, как вышколенный дворецкий-англичанин. Учебные заведения станут больше похожи на музеи и игровые площадки для детей, где можно будет собирать интересные мысли и общаться с детьми всего земного шара. Электронная планета с виду и на ощупь будет размером с булавочную головку".

Новое общество – это также общество умственного труда, основанное на приложении человеческих знаний ко всему, что производится и к тому, как это делается. В новом обществе созданием прибавочной стоимости мы все больше и больше обязаны силе ума, а не крепости рук. Умственный труд вытесняет физический и в промышленности, и в сельском хозяйстве. Почти 60% американцев уже заняты умственным трудом, а среди новых рабочих мест восемь десятых – в информационноемких отраслях экономики. На фермах работают машины, набитые микропроцессорами. Товары в контейнеры гружают огромные краны, которыми управляют компьютеры, а перевозят самолеты, напичканные компьютерными программами. Да и сами товары – продукт умственного труда. Появляется интеллектуальная одежда с микропроцессором в воротнике; разумный транспорт с множеством микро-

процессоров, которые, что ни год, учатся делать что-то новенькое; смышленные карты, которые подсказывают водителю грузовика, где он находится, и автоматически регулируют давление в шинах в зависимости от погоды и состояния дорожного покрытия; умные радиоприемники, запоминающие передачу о заторах на дороге, так что вы можете прослушать ее, когда захотите; наделенные электронным разумом дома, которые управляют расходом энергии, защищаются от злоумышленников, готовят ванну к приходу хозяина; сообразительные лифты, сами вызывающие мастера, когда испортятся; хитрые поздравительные открытки, которые могут вам спеть.

Более того, открываются новые пути, которыми знания проникают в изделия, где раньше их не бывало. Будущее нового общества видится как дополнение вещей идеями и создание новинок на основе возникших идей. Независимо от того, в каком качестве выступают люди – как потребители или как изготовители, – новые идеи будут главным источником благосостояния. Возьмем что-то совсем простое, скажем, пиццу или хлеб. Уже появились булочные-ателье, где можно указать, из чего должен выпекаться хлеб, заказать его через компьютерную сеть и получить в тот же день к обеду. Ваши мысли, культура, знания и вкусы воплощаются в ломте хлеба или лепешке пиццы. Для производства хлеба требуется все больше знаний, и это производство из массового превращается в массово-индивидуальное: хлеб начинает соответствовать вкусам конкретного заказчика. При этом разрыв между вами как потребителем и вами же как изготовителем сокращается.

Происходят и структурные сдвиги в мировой экономике как в таковой. Слияние отраслей вычислительной техники (компьютеры, программы, услуги), связи (телефон, кабельное телевидение, спутниковая связь, радио) и информационного наполнения (индустрия развлечений, издательское дело, информационные услуги) порождает новую отрасль промышленности. Эта новая информационная индустрия в 1996 г. уже давала около 10% ВНП США, и ее оборот достиг триллиона долларов, из которых 44% принесла вычислительная техника, 28% – связь и 28% – наполнение. По оценкам специалистов к 2005 г. оборот отрасли превысит 1,47 триллиона долларов.

Интерактивная полиморфная информационная среда стимулирует глобальные изменения. В свое время картину мира – и физическую, и социальную – изменил автомобиль. Уже сейчас производством компьютеров занято больше американцев, чем производством автомобилей, полупроводников и строительных машин, а обработкой данных – больше людей, чем переработкой нефти.

В экономике нового типа все заметнее проявляются новые явления, заставляющие фирмы задумываться о своем главном назначении. Виртуальные иностранцы и сотни других факторов оказывают влияние на структуру расходов крупных компаний. Время выхода товара на рынок становится жизненно важным, ведь конкурентная борьба может длиться год, месяц, неделю или полдня, как в случае с некоторыми финансовыми услугами. На первый план выходит не доступ к ресурсам, производственные мощности

или капиталы, а способность к нововведениям. Потребитель уже не тот: он ждет от фирм товаров высшего качества, экологически чистых, поставляемых без промедления по низким ценам, с наилучшим обслуживанием, с полным осознанием ответственности перед обществом... и многого другого.

Фраза, которую теперь не услышишь ни в одной фирме: "Настоящих конкурентов у нас нет". Никто не может быть в этом уверен, даже лучшие 500 фирм по журналу «Форчун» (Fortune). Из тех компаний, которые попали в этот престижный список в 1955 г., 70% прекратили свое существование. Из списка 1979 г. 40% расформированы или поглощены. Суммарная рыночная стоимость фирм "Intel" и "Microsoft" в 1993 г. была выше, чем стоимость фирмы "IBM", то есть поставщики стали дороже заказчиков.

Теряют прежний смысл даже испытанные временем штампы. Возьмите, например, старую поговорку, которой пользовалось начальство, чтобы охладить пыл новаторов: "Не сломалось – не ремонтируй". На фирме "Bell Atlantic" в Филадельфии эту поговорку не просто переделали, а перевернули вверх ногами и теперь говорят: "Не сломалось – смотри в оба". В крупнейшей сети магазинов США по продаже товаров для ремонта дома "Home Depot, Inc.", насчитывающей более 300 торговых точек; говорят по-другому: "Не будешь ремонтировать – рано или поздно сломается". Множеству компаний с короткоживущей продукцией следовало бы говорить: "Не ломается – сломай, пока не сломали конкуренты". В общем, будущее видится так: успеха добываются только те организации, которые не просто откликаются на перемены и разрабатывают соответствующую стратегию, а в состоянии оседлать эту волну, воспользоваться энергией перемен.

Широко распространено мнение о том, что развитый мир переживает сейчас переход от индустриального общества, основанного на стали, автомобилях и дорогах, к новому, построенному на кремнии, компьютерах и компьютерных сетях. Многие размышляют об изменениях экономических отношений, столь же значительных, как во времена, когда промышленная эпоха пришла на смену аграрной. Новые темпы развития диктуют новые правила и определяют новые пути достижения успеха.

Смысл нового общества – в борьбе за будущее, в способности создавать новые товары и услуги, в возможности преобразовывать предприятия в новые структуры, о которых вчера еще никто и не помышлял, а завтра уже и думать забудут.

Принято считать, что революция – повивальная бабка новой эпохи. Новое редко встречают с энтузиазмом, чаще с насмешкой или враждебно. Те, чьи интересы затронуты, борются против перемен. Новое требует настолько непривычного взгляда, что признанные лидеры часто оказываются теми, кого удается победить в лучшем случае в последнюю очередь, а то и вовсе не удается. История свидетельствует, что переход от старого общества к новому редко обходится без насилия, войны, общественных потрясений. В отличие от прежних "кровавых" смен эпох, переход к информационному

обществу сопряжен с далеко идущими последствиями для руководства и общества, среди которых можно выделить следующие:

- Перемены приведут к перемещению трудовых ресурсов. В США в начале века в сельском хозяйстве было занято 90% населения, а под конец – 3%.
- Повсеместное внедрение сетевых компьютерных технологий может привести к тому, что неприкосновенность информации частного характера будет нарушена.
- Среди тенденций последнего времени обращает на себя внимание резкое расслоение общества по доходам: в США 20% наиболее обеспеченных семей, владеющих собственностью на 180 тысяч долларов и больше, имеют 80% материальных ценностей страны. Перекос в доходах и благосостоянии в Соединенных Штатах, обогнавших других в построении нового общества, проявляется резче и увеличивается быстрее, чем где бы то ни было и когда бы то ни было прежде. Заметим, что эти тенденции имеют место и странах постсоветского пространства, в частности, довольно отчетливо – в России, где появился новый класс, называемый сегодня олигархами.
- Усиливаются различия в доступе к новым технологиям и экономическим факторам между образованными и необразованными, мужчинами и женщинами, пожилыми и молодежью, городом и деревней или центром и окраиной города, коренным населением и национальными меньшинствами, квалифицированными специалистами и неквалифицированными поденщиками, развитыми и неразвитыми странами.
- Во весь рост встает проблема информационной защищенности общества от столкновения с отвратительными проявлениями подлости, жестокости, расизма, обостренного внимания к сексу в каналах доставки информации, формирующих массовое сознание, в том числе и в Интернет, призванном быть в первую очередь средоточием интеллекта человечества.

Объективные процессы перемен приводят к кризису руководства в организациях, на предприятиях, в развитом мире в целом. Многие предприятия безнадежно отстают потому, что мыслят понятиями старого общества. Ключевым рычагом успеха любой компании в новом обществе является понимание объективных перемен, своевременное выявление несоответствий этим переменам положения дел в организации и эффективное осуществление необходимых изменений.

Глава 2

(фрагменты)

Выявление потребности в изменениях

2.1. Диагностический анализ макросреды организации

Все без исключения организационные структуры, все виды бизнеса – большие и малые – вынуждены реагировать, когда СМИ ежедневно сообщают о значимых, чаще всего спонтанных, незапланированных событиях в политической, социальной, экономической, экологической или институциональной среде, т.е. макросреде *за пределами* организации и за пределами границ отрасли, в которой действует организация. Демографические изменения, переход к интегрированной глобальной экономике, изменения в составе правительства, экологические нарушения и технологические инновации – эти и множество подобных событий так или иначе влияют на эволюцию отраслей и на стратегию организаций. Поэтому своевременная подготовка менеджеров к подобным разрывам в макросреде должна занимать одно из первых мест. Однако анализ стратегии, практикуемый во многих организациях, уделяет только поверхностное внимание прогнозированию и оцениванию изменений в макросреде. И лишь некоторые по-настоящему передовые организации периодически проводят своего рода репетиции стратегического реагирования на возможное появление изменений, флюктуаций в среде. Как правило, в учебниках и руководствах по стратегии бизнеса и, тем более, на

практике макросреде уделяется очень мало внимания. Это происходит, даже когда существуют явно выраженные причины, побуждающие менеджеров отслеживать тенденции внешних изменений, прогнозировать и оценивать будущее.

Многие виды трансформации и изломов, с которыми сталкиваются не только отдельные организации, но и отрасли, вызываются изменениями в макросреде. При вступлении в XXI век научные прорывы, развитие технологий, изменение факторов государственного регулирования в бизнесе, новые подходы к судебным процессам и новые законы породили широкий поток не только возможностей, но и угроз в таких разноплановых отраслях мирового бизнеса, как авиаперевозки, телекоммуникации, химические вещества, продукты питания и программное обеспечение. Прогнозируемые демографические изменения заставили многие отрасли развитых стран Запада сфокусироваться свое внимание на более пожилых группах людей, становящихся основными потребительскими сегментами. Одновременно происходят и другие сложные социальные трансформации, например, в США доля семейных пар, имеющих детей, снизилась с 45% в начале 70-х годов до 26% в 1998 г., что заставило многие отрасли существенно пересмотреть маркетинговые планы.

Еще острее эти проблемы влияния внешней среды стоят в условиях нестабильной экономики многих стран постсоветского пространства, едва-едва влияющих в рыночные условия функционирования различных структур бизнеса и органов государственного и муниципального управления.

Менеджерам необходимо осознавать, что чаще всего наилучшие возможности для роста – это результат событий, даже незначительно изменяющих макросреду; в то же время непрогнозируемые изменения в макросреде могут угрожать даже самым лучшим планам.

Следует понимать также и то, какие цели достигаются в результате анализа макросреды, что входит в этот анализ. Подобно любому оцениванию бизнеса с точки зрения будущего, цель анализа макросреды не в том, чтобы предсказать, какие события произойдут, поскольку это пока невыполнимая задача. Анализ макросреды может выполнить следующее:

- Помочь понять как **текущие**, так и **потенциальные** изменения во внешней среде любой отрасли. На практике доминирующее внимание часто получают текущие изменения – обычно за счет меньшего внимания к потенциальным изменениям. Однако, как свидетельствуют многие примеры, для организаций важны оба типа указанных перемен.
- Предоставить важные исходные составляющие для стратегического менеджмента, поскольку по-настоящему ценным результатом анализа макросреды является его вклад в создаваемые стратегии.
- Способствовать развитию стратегического мышления в организации. Понимание текущих и потенциальных социальных, экономических, политических, экологических, технологических и институциональных изменений может помочь менеджменту и персоналу по-новому взглянуть на многие факты и процессы.

Однако указанные результаты анализа макросреды можно эффективно использовать только в том случае, когда аналитики (то есть специалисты, занимающиеся любым аспектом анализа макросреды) готовы признать необходимость заняться трудной, но необходимой задачей осмыслиения последствий этих изменений.

Система управления взаимодействует с макросредой в пределах нескольких слоев или уровней внешней среды (рис. 2.1).



Рис.2.1. Уровни внешней среды

Внешняя среда на уровне задачи охватывает потребителей, поставщиков и конкурентов, составляющих ближайшую среду компании. Многие из повседневных операций компаний включают виды деятельности или принимаемые решения, связанные чаще всего с этим уровнем. Именно в нем компания может вести переговоры с потенциальными инвесторами по новому источнику капиталов, заключать соглашения о совместной разработке компонентов с поставщиком или модернизировать свое обслуживание для какой-то группы заказчиков. Внешняя среда компании на уровне задачи достаточно специфична и не обязательно такая же, как у ее соперников.

Внешняя среда на уровне отрасли (или конкурентная среда) находится за пределами внешней среды на уровне задачи. Факторы среды на уровне отрасли непосредственно влияют на большинство конкурентов. Од-

нако никто из них не ощущает их воздействия с одинаковой интенсивностью. Например, угроза входа в рынок новых участников может быть основной заботой конкурентов в одном сегменте отрасли, но восприниматься гораздо слабее в других сегментах.

Общая среда или макросреда – это самая широкая и самая сложная область, действующая на организацию. К счастью, организации не нужно анализировать каждую грань социального, политического, экономического, экологического, технологического и институционального сегмента этой среды. Более того, в полном объеме она и не сможет этого сделать. В реальной жизни опытные практики сужают область интереса для своих организаций, рассматривая "значимую внешнюю среду", показанную на рис. 2.1 отдельно.

Значимая внешняя среда задает границы общей среды с точки зрения аналитических целей. В основе определения границ лежат ключевые аспекты, существенно влияющие на конкретную организацию. Например, компания, выпускающая потребительские товары, и компания, выпускающая промышленную продукцию, могут определять свои значимые внешние среды совершенно по-разному. Если для первой из указанных компаний критически важны демографические параметры и стили жизни, то эти же параметры для компании, выпускающей промышленную продукцию, менее значимы.

Структура макросреды

С целью облегчения анализа макросреды, обычно выделяют шесть основных ее сегментов: 1) социальный, 2) экономический, 3) политический, 4) технологический, 5) экологический, 6) институциональный (рис 2.2).



Рис.2.2. Структура макросреды в диагностическом анализе

Социальный сегмент включает демографию, стили жизни и социальные ценности (рис.2.3). Анализ этого сегмента учитывает изменения в структуре и мобильности населения, изменения стилей жизни и трансформацию социальных ценностей. Изменения в социальной среде непосред-

ственno влияют на общий потенциал рынка в отношении большого числа продуктов, особенно потребительского назначения.



Рис.2.3. Подсистемы социальной среды

Экономическая среда – это обобщенный набор экономических условий, в которых действуют все отрасли; агрегирование всех рынков, где товары и услуги предоставляются за плату. Экономическая среда отражает сущность и направленность экономики, в которой действует вид бизнеса. В этом отношении важно выделить два типа изменений (рис.2.4). Экономическая активность отражается в уровнях и типах промышленного выпуска, потребления, дохода и сбережений, инвестиций и производительности. Изменения в общем уровне экономической активности непосредственно влияют на показатели спроса и предложения почти во всех отраслях.

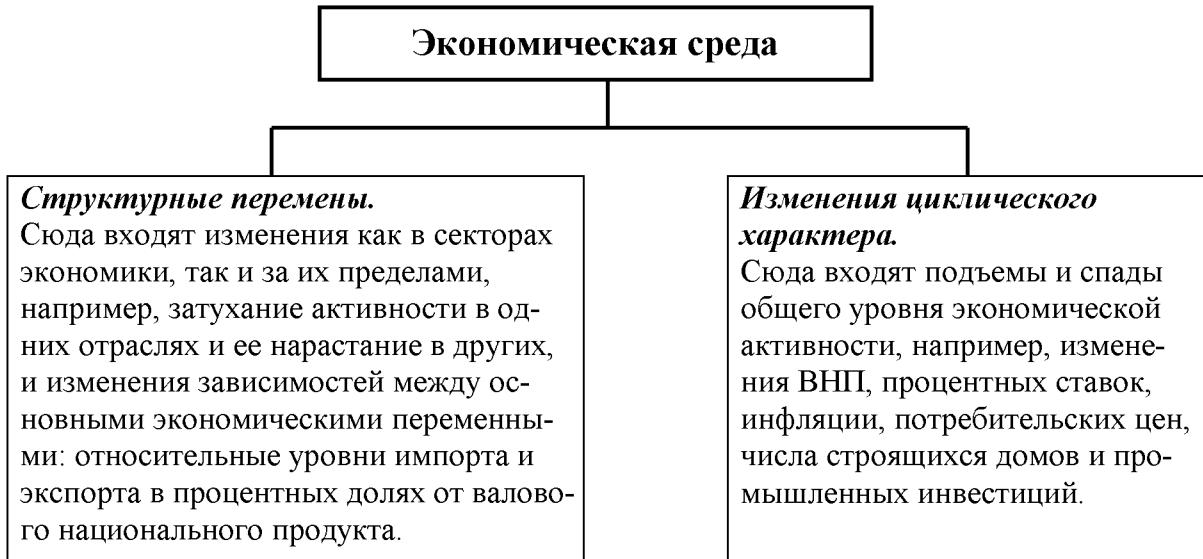


Рис.2.4. Изменения в экономической среде

Политический сегмент включает избирательные процессы, а также административные, регулирующие и правовые институты, принимающие и реализующие законы, нормативные акты и правила в обществе. Политическую среду можно разделить на формальную и неформальную подсистемы (рис. 2.5). Это, возможно, самый турбулентный сегмент макросреды. Можно назвать очень немного отраслей, на которые изменения в избирательных, законодательных, регулирующих или правовых системах на практике не действуют.

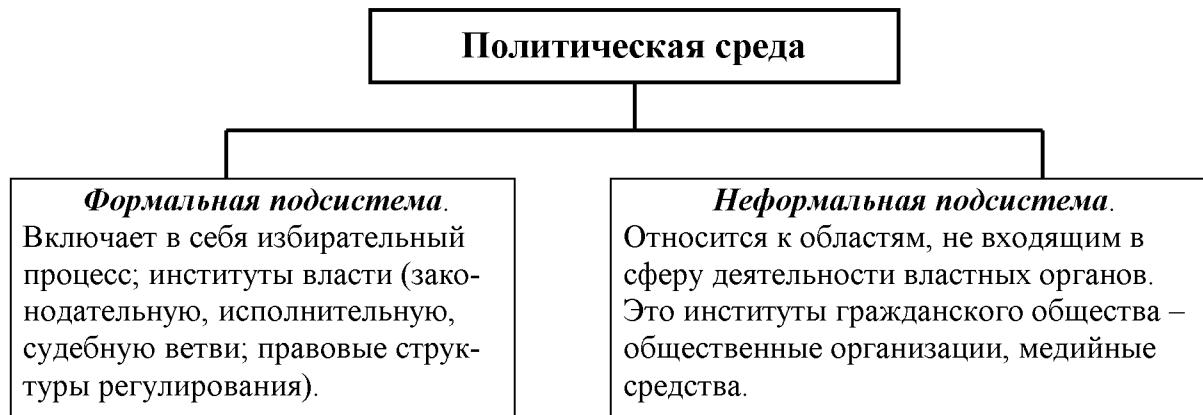


Рис.2.5. Структура политической среды

Технологический сегмент относится к уровню и направленности технологического прогресса или совершенствования, происходящего в обществе, в том числе к появлению новых видов продукции, процессов или материалов; к общему уровню научной деятельности и достижениям в фундаментальной науке (например, в физике). Технологическая среда включает

разработку знаний и их использование в варианте "как производить товары и услуги". В широком смысле ее разделяют на следующие подсистемы (рис.2.6).



Рис.2.6. Структура технологической среды

Экологический сегмент охватывает физические и естественные ресурсы, находящиеся в пределах региона: землю, море, воздух, воду, флору и фауну. Многие компании должны инвестировать миллионы долларов, чтобы не допустить загрязнения или ухудшения физической среды (например, устанавливать технологическое оборудование для снижения степени загрязнения воздуха или предотвращения возможности такого загрязнения) или устранить последствия от предыдущего невнимания к окружающей среде (например, когда химические компании создают горы токсических отходов или когда производственные компании сбрасывают отходы своего производства в реки и тем самым загрязняют местные воды).

Институциональный сегмент связан как с физической, так и с интеллектуальной инфраструктурой, а также с институтами, входящими в них. Физическая инфраструктура включает как транспортные элементы (дороги, железнодорожные пути и водные системы), так и коммуникации (почта, телефон и другие системы связи). Интеллектуальная инфраструктура охватывает научные учреждения, университеты и другие организации этого рода.

Совершенно очевидно, что каждый сегмент связан с другими, подвергается их воздействию и, в свою очередь, сам влияет на них. В конечном счете, макросреду можно понять, рассматривая ее как систему взаимодействующих сегментов. Однако приведенная модель не конкретизирует типы связей. Это – область, использующая методы анализа процессов и выводов из такого анализа. Аналитики выявляют ключевые связи в ходе сканирования, мониторинга, прогнозирования и оценивания изменений в макросреде.

Глава 3

Разработка стратегии изменений

(фрагменты)

3.1. Целеполагание в процессах изменений

Как уже отмечалось, любая система должна приспосабливаться (адаптироваться) к изменяющимся условиям окружающей среды. Иначе она просто не сможет существовать.

Применительно к живой природе целью развития любого объекта является борьба за выживание, за возможность существования и воспроизведения самого себя. Этот тезис впервые был сформулирован Ч.Дарвином в его теории естественного отбора. В приложении к развитию человеческого общества это положение переосмыслил К. Маркс в теории классовой борьбы. И ныне продолжает господствовать миропонимание, утверждающее, что источником всякого движения и изменения является **борьба**. Обычно в рассуждениях о естественном отборе и борьбе за существование внимание уделяют только воздействию окружающей среды, которая, своими изменениями побуждает систему к ответной реакции. Вместе с тем, характерная для современного мира метасистемность, многосвязность и сложность заставляет исследователей делать к теории Маркса очень существенное дополнение. Одной из отличительных особенностей общества является тот факт, что социальная система приспосабливается не только (и не столько) к спонтанно изменяющимся условиям среды (такие ситуации относительно тривиальны), сколько к собственным растущим возможностям и последствиям человеческой деятельности, поскольку нередко стабилизация нарушается активностью самого общества (вспомним хотя бы Чернобыльскую катастрофу).

Приверженцы синергетического подхода отмечают, что в социальных системах отбор в традиционном понимании играет лишь роль побудительной силы, спускового механизма процессов самоорганизации (т.е. структурирования системы). При таком подходе можно выделить существенные отличия синергетического отбора (преобразования) от дарвиновской теории биологического отбора. Эти отличия заключаются в следующем:

1) в социальных системах выбор осуществляется из множества объектов не событийного (окружающего нас в плотном, физическом, мире) пространства, а в среде информационных образов (возможных структур, проектов, прогнозных состояний);

2) социальные системы осуществляют выбор с помощью не только конкуренции, но и кооперации;

3) в социальном отборе альтернатив развития присутствует акт решения, осуществляемый обычно специальным селектором – организационной структурой, ответственной за приздание системе состояния максимальной устойчивости.

Человека отличает от животного мира способность к целеполаганию: его деятельность основана не на заложенных природой инстинктах, а на постановке новых целей, выработке задач и способов их достижения. Поэтому внутреннюю логику развития человеческого общества (смысл, цель и назначение) невозможно понять исключительно на основе постулата о стремлении достичь максимальной устойчивости в виде выживания и продолжения рода. Для понимания этой логики с позиций изложенной выше концепции информационно-энтропийных свойств сложноорганизованных объектов следует отметить, что для человеческого общества огромное значение имеет не просто **количество структурной информации**, обеспечивающей целостность общественной структуры, но также **смысл и ценность этой информации**. То есть циркулирующая в социально-экономических системах информация имеет явно выраженный **социальный характер**, и именно этот аспект напрямую связан с целеполаганием в социальных организационных структурах.

Эта социальная информация используется для достижения целей, играющих первостепенную роль и для человеческого общества как сложной социальной системы, и для каждого индивида как отдельного элемента этой системы. Среди таких целей можно в первом приближении выделить следующие:

1. Поддержание своего существования и воспроизведение себя. Для человека – это забота о хлебе насущном, поддержание здоровья, продолжение рода. Для организационной структуры – это, в первую очередь, достижение экономических показателей (прибыль, рентабельность и т.п.), обеспечивающих выживание на рынке.

2. Удовлетворение социальных потребностей. Эти цели применительно к человеку выражены в его стремлении быть членом определенных общностей (формальных или неформальных), что отражает процесс социализации

индивидуа. Применительно к организационной структуре этот тип целей отражает стремление соответствовать социальным ожиданиям: удовлетворять спрос потребителей производимых товаров – для структур бизнеса, соответствовать чаяниям избирателей – для властных структур. Здесь нeliшне заметить, что нередко для определенной группы избранников народа этот тип целей сливаются с целью поддержания своего существования (на данном посту, должности). Разрыв здесь между целями первого и второго типа определяется мерой **социальной ответственности** таких избранников. Категория социальной ответственности¹, имеющая отношение и к структурам бизнеса, имеет первостепенное значение в целеполагании.

3. Удовлетворение духовных потребностей. Для человека – это повышение образовательного уровня, решение проблем досуга, межличностного общения, познание мира и себя в нем, это путь становления личности, когда социализированный индивид проявляет признаваемые в социуме свои, свойственные только ему характеристики (склонности, способности, таланты). Для компании – это процессы формирования организационной культуры, отвечающей ценностным общественным ориентирам и обеспечивающей реализацию активности и свободное развитие каждого сотрудника.

С позиций целевых установок принцип функционирования социальной системы иногда формулируют таким образом: социальный организм в своем развитии стремится к некоему **идеалу**, ставя перед собой определенные задачи для его достижения. Но если вернуться к изложенному в разделе 1.4 описанию процесса развития систем управления как последовательному накоплению структурной информации, то можно было бы сказать, что идеальное состояние достигается в финальной точке движения системы – эта точка соответствует состоянию жесткой детерминации. И действительно, эта фаза развития как состояние максимальной устойчивости, могла бы рассматриваться как некий достигнутый идеал – внешний покой, "нирвана". Это понимание было бы справедливо, если бы неизменными оставались внешние условия, если бы весь мир застыл по призыву: "Остановись, мгновенье!". Но поскольку, как мы уже убедились, мир подобен штормовому океану, этот "идеал", по сути, есть точка гибели системы, пребывающей в желаемой "нирване". Ведь в соответствии с процессом развития системы именно в этой точке под мощным воздействием внешних сил, превосходящих энергию ее структурных связей, система входит в точку бифуркации, в которой либо погибнет, либо (если найдет в себе силы и возможности) возродится в новом структурном качестве.

Таким образом, состояние покоя, стабильности не может быть идеалом открытой социальной системы. Как ни парадоксально, но наиболее устойчивым по отношению к воздействиям внешней среды состоянием системы может быть состояние максимально возможной неустойчивости. По Пригожину, идеал, к которому должна стремиться любая социальная структура, фор-

¹ Более подробно о социальной ответственности – в книге: Т.И.Арсеньева, И.И.Бажин "Социальная ответственность власти на пути к информационному обществу.- Н.Новгород: изд. Гладкова О.В., 2001 г.

мулируется следующим образом: "Не бытие, а становление", то есть **не бытие как внешне наблюдаемая стабильность, а становление (неравновесность) как основное условие существования.**

Но путь к идеалу – не прямолинейное, однозначно детерминированное движение; в связи с воздействием на систему многочисленных и разнообразных факторов сам идеал подвижен, "неравновесен", но он всегда есть. Он выступает как причина структурирования сложных объектов и, в конце концов, как причина кризисов и наступления хаоса. Этот "парадокс" – проявление общепланетарного объективного закона развития всего живого на Земле: порядок через хаос, организация через дезорганизацию, жизнь через смерть.

При этом значительно корректируется и приобретает новое звучание понятие прогресса. Последний может теперь рассматриваться не как движение от простого к сложному, как это принято в линейной динамике развития, а в первую очередь – как приближение к тому идеальному состоянию, "портрет" которого на определенном этапе своего развития "нарисовала" себе та или иная социальная система.

Итак, целью развития любой организационной структуры не является некая "самая привлекательная" точка, а собственно движение, путь, в полном соответствии с латинским изречением: "Via est vita", что означает: "Жизнь – в движении" (буквально "жизнь – дорога"). Но в работах И.Пригожина открытый остался вопрос о направлении этого движения, ведь дорога всегда двунаправлена. Этот извечный вопрос отражался в сказках в виде камня с надписью: "Направо пойдешь – ..., налево пойдешь – ...". Попробуем найти ответ на этот кардинальный вопрос.

В одной из сказок говорится о юноше, который мог загадать любые три желания. Загадав два из них, он ухитрился попасть в такую беду, что вынужден был загадать последнее желание, чтобы вернуться к своему первоначальному состоянию. Услышав один из многочисленных вариантов этой сказки, смышленые дети говорят, что они смогли бы лучше распорядиться даже одним-единственным желанием – для этого надо сразу же загадать исполнение всех последующих желаний.

Очевидно, что при решении проблем важно знать, каковы наши цели. Если решение данной проблемы зависит не только от нас, но еще от какого-то лица (или группы лиц), то важно знать, каковы его цели. Кроме того, необходимо выяснить, как взаимосвязаны преследуемые нами цели с целями, к которым стремятся другие заинтересованные лица.

Анализ целей

Рассмотрим, прежде всего, **наши собственные цели**. Проблемы бывают двух видов: одни из них связаны с **разрушением, устраниением или ограничением того, что существует, но нежелательно**; другие – с **достижением или приобретением того, что желательно, но не существует**. Решение проблем первого типа означает **избавление от источника неудовлетворенности существующим положением дел** (например, от болезни, отвлекающего шума) – это **негативные (отрицательные) цели**. Решение про-

блем второго типа означает получение **доступа к источнику удовлетворения** (например, это может быть общение с другом, приобретение нужной книги и т.п.) – это **позитивные (положительные) цели**.

Позитивные и негативные цели (или утверждение и отрицание) – понятия относительные. Например, желание избавиться от шума можно рассматривать как желание добиться тишины; желание избавиться от болезни можно рассматривать как желание стать здоровым. Однако к подобному отождествлению следует подходить осторожно. Если, например, кто-то просто не хочет слушать музыку, звучащую по радио, то "избавление" от нее представляет собой негативную цель, но если этот кто-то хочет слушать другую музыку, то это уже позитивная цель.

Следует отметить важное обстоятельство, что **позитивная цель предполагает достижение и негативной цели, однако обратное утверждение неверно**. В большинстве случаев избавление от того, что нежелательно, не равносильно достижению того, что желательно. Так, например, избавление от зубной боли приемом лекарства или удалением зуба не может обеспечить полного здоровья организма человека. В то же время, на пути достижения позитивной цели – обеспечения полного здоровья – автоматически достигается избавление от зубной боли. Это обстоятельство представляется важным при разрешении руководителем всевозможных конфликтов в организации, как правило, связанных с недовольством существующим положением и желанием от него избавиться (нежелательный руководитель, конфликтный коллега и т.п.). Усилия, направленные на достижение негативной цели, – это путь борьбы, развития конфликта, в конечном счете – разрушения. Вместе с тем, можно переформулировать проблему в терминах позитивных целей, таких, например, как расширение дела, которым занимается организация. Это приведет к необходимости привлечения новых специалистов, повышения профессионализма сотрудников, что автоматически устранит конфликт, так как в более широкомасштабном деле на первый план выдвинутся истинные профессионалы, а необоснованные амбиции исчезнут сами по себе. Следует отметить, что такая новая формулировка проблемы не всегда просто может быть найдена и **всегда требует перехода на более высокий уровень системы**, в рамках которой только и может произойти автоматическое достижение негативной цели. То есть автоматическое решение проблемы, сформулированной как негативной, может быть осуществлено **только в системе более высокого ранга** по отношению к той, где эта негативная цель поставлена.

Результат решения проблемы всегда можно рассматривать как средство для достижения более отдаленного результата (новой цели). Например, покупка автомобиля – это приобретение в личное пользование одного из средств передвижения, которое при этом выступает в качестве цели. Собственный автомобиль, в свою очередь, можно рассматривать как средство для поездок на работу, которые теперь становятся целью. Каждую промежу-

точную цель можно рассматривать как средство для достижения последующих целей.

При осуществлении выбора из нескольких альтернатив важно выяснить эффективность имеющихся средств для достижения поставленных целей. Таким образом, эффективность средства является мерой его **внешней ценности или мерой его полезности**. Внешняя ценность любого объекта (в том числе и информационного) определяется тем, для чего он может быть использован. Например, внешняя ценность денег определяется их покупательной способностью, и для большинства из нас деньги практически не имеют иной ценности. Однако для нумизматов ценность монет связана не с их покупательной способностью, а с той ценностью, которую эти монеты представляют сами по себе (в конечном счете – на рынке нумизматики). А для Скупого Рыцаря, например, деньги сами по себе являлись источником наслаждения.

Если бы средства и используемые совместно с ними орудия для достижения цели (деньги, книги, автомобили, язык, математика и т.п.) имели только внешнюю ценность, то в случае одинаковой эффективности этих средств по отношению к одним и тем же целям их выбор был бы безразличен. Так, например, рубашки, одинаковые во всех отношениях, за исключением цвета, имеют равную эффективность как предмет одежды. И все же для нас будут предпочтительными только некоторые из них, так как какие-то цвета нам нравятся больше, а какие-то меньше. Следовательно, можно сказать, что желание приобрести рубашку определенной расцветки представляет собой самоцель. Ценность, которую мы приписываем определенному цвету, является внутренне обусловленной, т.е. **внутренней ценностью**, и не определяется полезностью.

Внутренняя ценность связана непосредственно с получаемым удовлетворением, а **внешняя** – с ожидаемыми результатами.

Внутренняя ценность средств редко может быть выражена в явном виде, так как, помимо всего прочего, в любой ситуации может существовать целая система ценностей. Кроме того, внутренняя ценность – понятие весьма субъективное, и довольно часто ее трудно или даже невозможно обосновать.

Очевидно, что то, к чему мы стремимся (наши цели), влияет на выбор средств. Менее очевиден тот факт, что имеющиеся средства влияют на наш выбор целей. Наше представление о возможных исходах влияет на то, к каким исходам мы стремимся. Тем самым наша способность решать проблемы ограничивается нашими же представлениями о том, какие цели недостижимы. По этой же причине может быть ограниченным даже наше представление о характере проблемы.

Как уже отмечалось, наиболее часто формулировки проблем направлены на избавление от того, что нежелательно. Усилия, направленные на избавление от того, что нежелательно (**негативные цели**), представляет собой **ретроспективное**, ориентированное на анализ прошлого, решение проблем. Усилия, направленные на достижение того, чего нет, но что необходимо (**по-**

зитивные цели), представляют собой **перспективное**, устремленное в будущее, решение проблем. При таком решении проблем мы устанавливаем рубежи, которых должны достичь, и стараемся это сделать. Хотя и при таком подходе можно упустить важные последствия наших решений, однако вероятность этого мала. Чем скорее же мы хотим избавиться от источника неудовлетворенности, тем меньше вероятность того, что мы будем учитывать важные последствия. Негативных примеров такого подхода предостаточно. Вспомним, хотя бы, массовое уничтожение в Китае воробьев, наносящих большой ущерб посевам. Достижение этой негативной цели привело к несдерживаемому размножению насекомых-вредителей, служивших воробьям пищей, и, как следствие – к катастрофическим потерям в сельском хозяйстве. Поэтому **вероятность не обратить внимания на важные последствия минимальна, когда проблема формулируется в терминах приближения к одному или нескольким идеалам.**

Когда мы сосредотачиваем внимание на недостатках существующего положения дел (негативные цели), то неизбежно рассматриваем эти недостатки независимо друг от друга. При таком подходе оказывается, что многие из них трудно устраниТЬ. Поскольку при стремлении к идеалу (позитивные цели) обнаруживается взаимосвязь между различными будущими событиями, это заставляет нас рассматривать одновременно множества взаимосвязанных опасностей и благоприятных возможностей как единое целое, как систему проблем.

Целостная система всегда обладает свойствами, которые отсутствуют у ее частей. Например, человек может читать, писать, бегать и т.п., но ни одна часть его тела или совокупность таких частей не могут делать это самостоятельно. Таким образом, система решений взаимосвязанных проблем всегда обладает свойствами, которые отсутствуют у ее частей, а ее части, объединенные в систему, приобретают свойства, которыми они не обладали.

Учет целей других лиц. Решение большинства проблем, особенно затрагивающих группы, организации или общество в целом, оказывает влияние как на лицо, принимающее решение, так и на других лиц, которые, как правило, реагируют на любое предполагаемое или осуществляемое решение. Их реакция определяется тем, в какой степени решение проблемы повлияет на достижение их собственных целей.

Те, кто имеет власть над другими, обычно считают, что они понимают других и знают, каковы их цели. Однако такое мнение часто оказывается ошибочным, и нередко руководители приписывают окружающим цели, которых у тех в действительности нет. Именно различия в целях между заинтересованными сторонами и лицом, принимающим решение, могут порождать конфликт, и при формировании целевых установок необходимо учитывать различия в целях различных участников (сторон) проблемы.

Глава 4

(фрагменты)

Методы поиска стратегий преобразования

4.1. Состав и выбор методов поиска стратегий изменений

Как было отмечено ранее, процесс разработки стратегий содержит три компонента: анализ исходной ситуации; создание широкого набора стратегических альтернатив; анализ и оценка этих альтернатив. Каждому из выделенных аспектов соответствует определенный набор методов, обеспечивающих эффективное осуществление этапов разработки.

Чтобы яснее представить сущность поиска альтернативных стратегий, представим реализацию стратегии, исходя не из течения самого процесса, а из его результатов. Цепочка событий, связанных с принятием той или иной стратегии, начинается с пожелания потребителя, заказчика (или вышестоящей организации), включает в себя разработку плана (проекта), производство, сбыт и потребление, а заканчивается влиянием созданного в результате принятого решения объекта или процесса на общество и мир в целом. Таким образом, не рассматривая отдельные этапы процесса принятия решения, можно с уверенностью утверждать, что общество (мир) после принятия решения о преобразованиях и его практического осуществления стало иным, не таким, каким было до этого. Если принятное решение было удачным, оно вызвало именно такие изменения, на которые рассчитывал заказчик. Если же ЛПР (лицо, принимающее решение) постигла неудача (что случается чаще), то конечное влияние принятого решения может быть весьма далеким как от ожиданий заказчика, так и от прогнозов ЛПР; и все же и в этом случае оно вызовет **изменение** того или иного характера. Таким образом, можно заключить, что **цель принятия решения (управления) – положить начало изменениям в окружающей человека среде, включая природные ресурсы и искусственную среду** (рис.4.1).



Из этого всеобъемлющего определения ясно, что оно охватывает деятельность не только собственно менеджеров, но и конструкторов, архитекторов, экономистов, публицистов, ученых, политиков, всевозможных "движений протеста" и "групп поддержки" – всех тех, кто стремится осуществить изменения в форме и содержании изделий, рынков сбыта, городов, систем бытового обслуживания, общественного мнения, законов и т.п.

В этом смысле каждый из перечисленных специалистов, как бы не имеющих отношения к менеджменту, по сути занимается управлением изменениями, так как принимаемые им решения оказывают то или иное влияние на окружающую нас среду. Это действительно так, поскольку в нынешний век суперкоммуникаций управление переросло рамки "непознаваемого умения отдавать приказы и распоряжения", а стало интегральной деятельностью, которая строится на научной основе с эффективным использованием информационных технологий и информационных систем.

Пожалуй, самым явным признаком того, что человечеству нужны более совершенные методы управления, является наличие в промышленно развитых странах крупных неразрешенных проблем, возникающих в связи с применением созданных элементов искусственной среды. Примерами могут служить транспортные заторы, несчастные случаи на дорогах, экологические катастрофы техногенной природы (в частности, трагедия Чернобыля), хронический дефицит таких социальных услуг, как медицинское обслуживание, образование, пресечение и раскрытие преступлений. Эти недостатки можно рассматривать как результат человеческого неумения предвидеть ситуации, которые неизбежно возникают в результате принятия тех или иных управленческих решений.

Если внимательно рассмотреть расширение процесса управления при включении в него помимо конкретных проектных решений также и задач создания систем и системных комплексов (метасистем), то обнаруживается иерархия взаимосвязанных сфер и подсистем, оказывающих существенное влияние на принимаемое решение и оценку его последствий. Применительно к такой метасистеме (мегаполису), каковым является крупный город, упомянутая **иерархия** представлена на рис.4.2.

При решении любой задачи управления необходимо определенное сочетание логики и интуиции. Пути такого сочетания интуитивного с рацио-

нальным в настоящее время не установлены. Возможно, их и нельзя установить в общем виде, в отрыве от конкретной задачи и конкретного человека, так как они зависят от того, какое количество объективной информации имеется в распоряжении ЛПР, а также от его квалификации и опыта.

Вместе с тем, рассматривая изложенные выше компоненты процесса разработки стратегических альтернатив, можно заметить, что для успешного их осуществления необходимо пройти три основные стадии: анализ, синтез и оценку. Другими словами эти три стадии можно определить соответственно как "расчленение задачи на части", "соединение частей по-новому" и "изучение последствий от практического внедрения принятого решения".

Эти три стадии называют **дивергенцией, трансформацией и конвергенцией**. Такое разделение (**декомпозиция**) является необходимой предпосылкой для внесения методологических изменений на всех стадиях процесса принятия решений и должно предшествовать их воссоединению в единый процесс, пригодный для управления на уровне систем.

Дивергенция

Термин **дивергенция** означает **расширение границ** рассматриваемой ситуации с целью обеспечения достаточно обширного – и достаточно плодотворного – пространства для поиска решения. Дивергентный поиск можно рассматривать как проверку на устойчивость всего, что имеет отношение к решению задачи, как попытку определить, что в иерархии социальных ценностей, сфер деятельности (систем), подсистем и их компонентов (а также в умах тех, кто будет принимать ответственные решения) подвержено изменению, а что можно считать неподвижными точками отсчета. Стабильные и нестабильные точки одинаково часто могут встречаться как на низших уровнях, соответствующих компонентам и их составным частям, так и на высших уровнях коллективных целей и индивидуальных оценочных суждений. На этой ступени нельзя ожидать появления упорядоченной картины; исследователь ситуации (проектировщик, ЛПР) должен по возможности воздерживаться от попыток втиснуть свои выводы в незрелую схему. Принятие решений нужно отложить до следующих стадий, когда станет известно достаточно много обо всем, что связано с поставленной задачей, и на основе этих знаний можно будет предвидеть вероятные последствия различных способов использования полученных данных.

Необходимо отметить, что работа на этой стадии включает в себя как логические, так и интуитивные действия и требует понимания принципов этого этапа. Иначе можно впасть в типичную ошибку новичков в области методологии, когда они слишком много занимаются спекулятивными размышлениями "в кабинетном кресле" и не осознают необходимости сбора фактов прежде, чем можно будет принимать важные решения, и прежде, чем им самим станет ясно, чего они хотят.

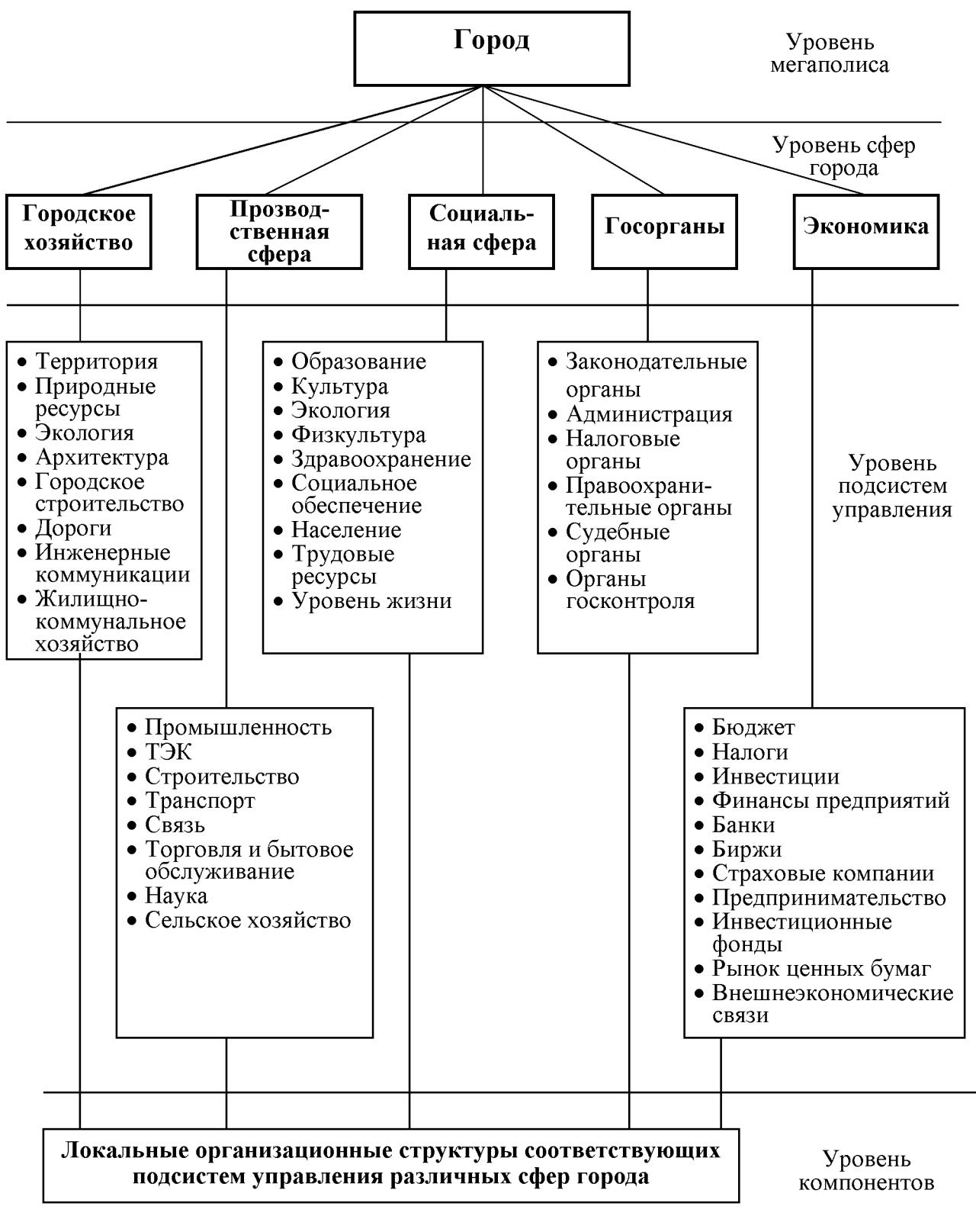


Рис.4.2. Иерархическая структура социально-экономической системы "город"

В связи с этим многим менеджерам, даже имеющим опыт управления, приходится переучиваться, чтобы приобрести свободу, гибкость и широту взглядов, которые нужны **до того**, как будут приняты управленческие решения, и **до того**, как станет целесообразно приниматься за что-либо похожее на окончательную проработку проектного решения.

Затраты этого периода, как бы высоки они ни были, при правильной организации дивергентного поиска окупаются сполна как в части денежных средств, так и в общем времени реализации принятого решения. Японские специалисты управления отчетливо продемонстрировали, что длина периода предпроектных исследований и планирования имеет большое значение и по сути является решающей как для общего времени исполнения, так и для качества выполненной работы. В то же время затраты на такого рода предпроектную деятельность легко могут выйти из-под контроля. Чтобы этого не случилось, нужно достаточно реально определить размеры убытков, к которым привел бы отказ от сбора информации. Кроме того, определенную часть связанных с поиском затрат следует направить на управление этим поиском, а не на его выполнение. Например, лучше убедиться, что информация берется из надежных источников, чем черпать данные откуда придется в надежде, что попадется что-нибудь ценное, или просто потому, что исследователь случайно знает о существовании данного источника информации. Основной ошибкой на этой стадии является неправильная постановка вопросов. Постановку вопросов и принятие решений о том, куда обратиться за ответом и насколько грубыми или точными должны быть эти ответы, следует предоставить самым опытным и разумным специалистам, которых удастся привлечь к этой работе.

Вкратце можно сказать, что цель дивергентного поиска заключается в том, чтобы перестроить или разрушить первоначальный вариант технического задания (требований заказчика), выявив при этом те аспекты решаемой проблемы, которые позволяют получить ценные и осуществимые изменения. Проводить дивергентный поиск – это значит также с минимальными затратами и в кратчайшие сроки приобретать новый опыт, достаточный для того, чтобы противодействовать всем ошибочным установкам, из которых исходили вначале и заказчики, и ЛПР при постановке задачи.

Трансформация

Трансформация - это стадия создания принципов и концепций, пора высокого творчества, вдохновенных догадок и озарений - всего, что составляет радость творческого труда при решении проблем. Это и самая ответственная стадия, когда совершаются крупные ошибки, когда могут восторжествовать необузданый оптимизм или узость мышления, когда необходимы большой опыт и здравомыслие, чтобы не огорчить мир дорогостоящим и бесполезными (или хуже того – вредными) результатами больших, но неверно направленных затрат человеческого труда.

Это стадия, когда суждения о ценностях и о технических возможностях объединяются в решения, которые должны отражать реальные политические, экономические и эксплуатационные аспекты проблемной ситуации. Из всего этого возникает общая концептуальная схема проектируемого объекта или системы, которая кажется удачной, хотя это и нельзя показать. Создание концептуальной схемы в данном случае представляет собой творческий акт преобразования сложной задачи в простую путем изменения ее формы и принятия решения о том, что необходимо подчеркнуть, а чем можно пренебречь.

Инструментом на этой важнейшей стадии служат специальные слова и символы, придуманные для обозначения частей задачи. Из них составляется "язык проблемы", который кладется в основу дальнейшей работы.

Важнейшими условиями успешной трансформации являются, во-первых, свобода изменения подцелей, позволяющих избежать серьезных потерь качества, и, во-вторых, быстрота оценки возможностей и последствий реализации любой конкретной последовательности подцелей. Это второе условие почти невыполнимо, так как изменение подцелей означает переход к принципиально иному проекту (решению). Такое изменение может вызвать фатальные задержки обратной связи от практического опыта, обеспечивающей поступление информации, необходимой для обоснованного выбора подцелей. На традиционном уровне управления компонентами подсистем быстрая обратная связь обычно обеспечивается за счет опыта руководителя, а также за счет скорости и надежности, с которой он умеет оценить "навсикидку" различные альтернативные варианты решения. На уровне же систем изменение подцелей требует испытаний альтернативных решений подсистем и их компонентов, так что здесь осуществимость проекта уже не удается прогнозировать, исходя из имеющегося опыта или эскизных прикидок решения. В этом случае основные надежды возлагаются на научную оценку. Одно хорошо проведенное испытание или один "акт прогнозирования" уже может дать информацию о возможностях осуществления целого ряда альтернативных вариантов решения, а это расширяет пространство маневрирования ЛПР при трансформации всей системы.

На этой стадии опасность представляет "коллегиальное проектирование", которое может дать сбой, поскольку более важным может оказаться мнение индивидуума. Ставить на голосование можно только ту или иную информацию целиком, без "перемешивания" соперничающих вариантов. Обычно можно предложить несколько трансформаций, каждая из которых обеспечение приемлемого (хотя и каждый раз иного) результата.

Конвергенция

Конвергенция - эта последняя из трех стадий принятия решений охватывает то, что при традиционном подходе занимало почти все время поиска решения. Эта стадия наступает тогда, когда задача определена, переменные

найдены, а цели установлены. Теперь лицу, принимающему решение, необходимо шаг за шагом разрешать второстепенные противоречия до тех пор, пока из многих возможных альтернативных вариантов решения не останется один – окончательное решение, которое и получит "путевку в жизнь".

Эта стадия использует различные методы, которые в принципе хорошо поддаются автоматизации. Кроме того, используемые здесь методы позволяют распределить работу между помощниками, которые не обязательно должны представлять себе всю картину решения задачи и могут обойтись без непосредственного доступа ко всем данным, имеющим отношение к проекту.

Для осуществления конвергенции возможны две диаметрально противоположные стратегии. Одна из них направлена от внешнего к внутреннему. Этой стратегией пользуется, например, архитектор, когда он, исходя из внешнего вида здания, определяет планировку помещений в нем. Вторая стратегия направлена от внутреннего к внешнему. Ею тоже может воспользоваться архитектор, если он исходит из функций или планировки отдельных помещений и лишь на этой основе приходит к решению о внешнем виде здания. Надо думать, опытный проектировщик чаще всего будет одновременно идти с обоих концов, ставя перед собой вопросы в точках встречи этих двух направлений, где часто возникают неувязки.

Подводя итог, можно сказать, что цель конвергенции – сократить поле возможных вариантов до единственного избранного решения с минимальными затратами времени и средств и без необходимости совершать непредвиденные отступления. Это в принципе единственный аспект принятия решений, который, видимо, до конца поддается логическому анализу и который – по крайней мере во многих случаях – может быть целиком выполнен в среде информационных технологий. Правда, и здесь остаются некоторые сомнения. В основном они сводятся к тому, что логическое описание путей, которые в прошлом привели к нужной цели, может оказаться несостоятельным в рассматриваемом случае.

Глава 5

Анализ потенциала изменений

(фрагменты)

5.1. Обобщенная модель оценки потенциала изменений

Существует множество технологий разработки бизнес-стратегий. За последние 20 лет появились самые разные приемы стратегического планирования, включая анализ конкурентов, сегментацию рынка и прогнозирование продуктов. При использовании этих мощных инструментов руководители компаний нередко прибегают к помощи консультантов. В большинстве крупных компаний США имеются штатные консультанты по вопросам стратегии и планирования. Кроме того, в американских видах бизнеса ежегодно тратятся миллиарды долларов на получение внешних консультаций по вопросам стратегий.

Однако слишком часто компании обнаруживают, что стратегии, разработанные с помощью таких специалистов, эффективно реализовать не удается. Огромные средства, затраченные на анализ и формулирование стратегий, в конечном счете, редко приводят к чему-то большему, чем замысловатые презентации и отчеты. Операции и поведение функциональных подразделений, групп сотрудников или работников, которым необходимо приспособиться к новым конкурентным реалиям, в основном остаются прежним.

Это происходит потому, что успешно реализуемая стратегия бизнеса требует, чтобы генеральный менеджер и его команда не только выявили возможности для получения конкурентного преимущества на рынке, но и **создали организацию, способную реализовать эти возможности**. Организация в целом должна уметь координировать усилия отдельных людей и групп

таким образом, чтобы они как единая команда чувствовали запросы рынка и реагировали на них. Разумеется, сказать это намного проще, чем сделать.

Какой бы элегантной и проработанной не была выбранная стратегия, если ее нельзя реализовать, никакой пользы для улучшения функционирования компании она не принесет. Вместе с тем, реализации изменений в любой стратегии рыночных действий не происходит до тех пор, пока существенные изменения не произойдут в самой организации. Это касается изменений в ее подходах к проблемам, в организационных процессах, в структуре и механизме принятия решений.

Анализ потенциала изменений должен дать ответ на вопрос, обладает ли организация топ-характеристиками, необходимыми для реализации выбранной стратегии; если нет, то какие барьеры мешают созданию таких характеристик и есть ли способы, позволяющие удалить или нивелировать эти барьеры. Реализуемая стратегия обычно требует от членов организации действовать по-новому. Поэтому успех в значительной степени зависит от сотрудников, вовлеченных в диагностику, анализ и перепроектирование.

К сожалению, многие менеджеры не прибегают к строгому анализу, чтобы понять, как и почему их организации не удается эффективно реализовать стратегию. Одна из причин невнимания к такого рода анализу состоит в отсутствии у менеджеров аналитической модели, позволяющей в систематизированном виде формулировать правильные вопросы.

Для более четкой оценки потенциала изменений можно воспользоваться обобщенной моделью, предложенной Р.Айзенштатом и М.Биром (рис.5.1).

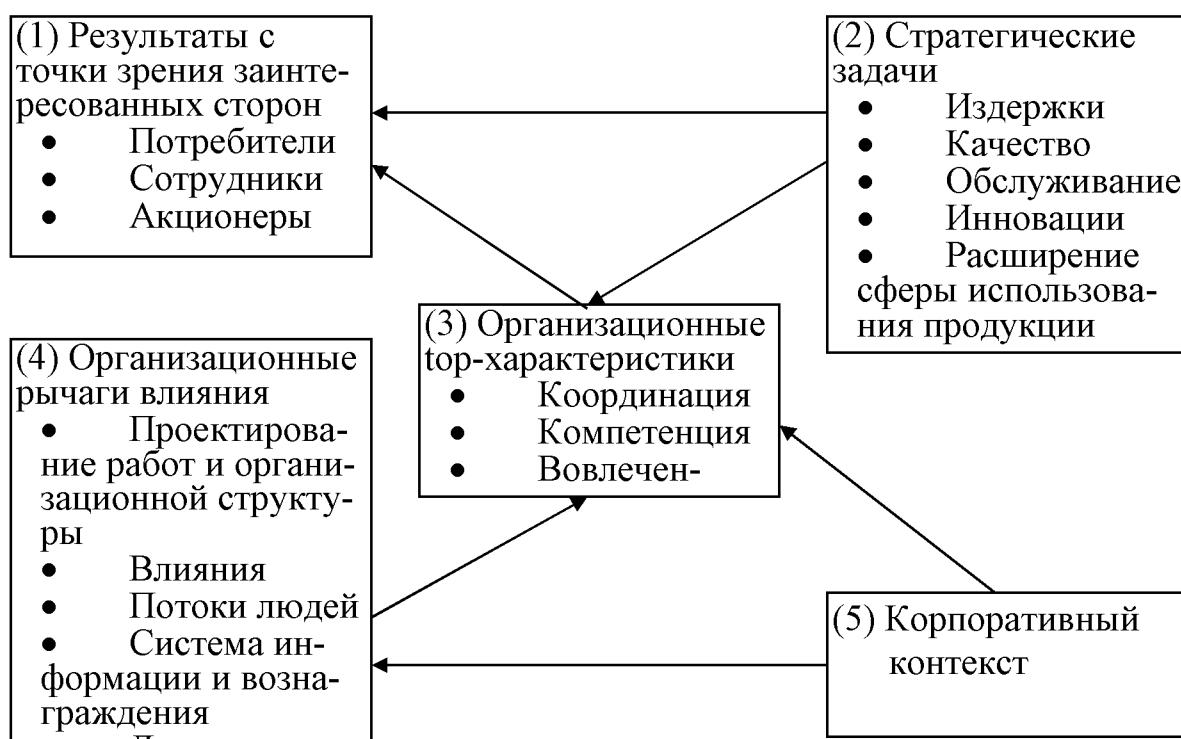


Рис.5.1. Оценивание готовности организации к реализации стратегии

В этой модели в основу положены пять простых допущений:

1. Чтобы организации смогли выжить и процветать, они должны удовлетворять запросы всех своих заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов.

2. Стратегии бизнеса должны формулироваться с точки зрения действий. Какие ключевые задачи организация должна решить, чтобы удовлетворить запросы всех своих заинтересованных сторон?

3. Успех в достижении заданной стратегической задачи требует наличия трех организационных top-характеристик:

а) координации между участвующими сотрудниками и их группами;

б) необходимого уровня соответствующих технических и управленических навыков и умений;

в) общей вовлеченности сотрудников в решение задачи.

4. Сущность и масштабы этих top-характеристик, в свою очередь, определяются тем, как организация спроектирована, как она управляет, ее структурой и системами, тем, кто принимает ключевые решения, как осуществляется найм и продвижение сотрудников, какие в ней системы информации и вознаграждения, каковы характеры и поведение ее лидеров.

5. Зависимость проектных параметров компании, способов управления организацией, а также ее top-характеристик от характеристик более крупной корпорации, в состав которой она может входить как бизнес-единица.

Вопросы диагностического характера по каждому элементу рассмотренной выше модели представлены в табл. 5.1. Ответы на эти вопросы позволяют менеджеру системно оценить все аспекты готовности своей организации к реализации предлагаемой бизнес-стратегии.

Таблица 5.1

Оценивание степени готовности организации к реализации стратегии

Блок модели	Характерные вопросы
(1)	Насколько адекватно организация удовлетворяет запросы всех своих заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников, акционеров?
(2)	Каковы стратегические задачи организации? В какой степени руководству понятны стратегические задачи и какова степень их согласия с ними? Понятны ли стратегические задачи остальным сотрудникам организации, и какова степень согласия персонала с ними?
(3)	Имеется ли в бизнесе достаточный уровень координации между отдельными сотрудниками и их группами, чье участие важно для решения стратегической задачи; в какой мере существует командная работа?

	<p>Имеет ли организация доступ к техническим и управленческим компетенциям, необходимым для выполнения задачи?</p> <p>Имеется ли необходимый уровень вовлеченности сотрудников в решение стратегической задачи?</p>
(4)	<ul style="list-style-type: none"> • Организация работ <p>Насколько каждый из приведенных ниже элементов способствует или препятствует решению стратегических задач?</p> <p>Какова формальная организационная структура?</p> <p>Имеются ли межфункциональные механизмы и каково их качество, например, совещания или создаваемые команды?</p> <p>Насколько определена спецификация ролей, сфер ответственности и отношений у отдельных сотрудников?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Влияние <p>Принимаются ли решения с учетом соответствующих влияний со стороны отдельных функций и бизнес-единиц, функционирование которых эти решения затрагивают?</p> <p>Принимаются ли решения с учетом соответствующих влияний со стороны всех организаций?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потоки людей <p>Имеют ли сотрудники, занимающие ключевые организационные позиции, необходимые навыки, умения и способности?</p> <p>Обеспечивает ли механизм продвижения менеджеров по карьерной лестнице необходимое их поведение?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Системы информации, измерения и вознаграждения <p>Обеспечивают ли системы информации и измерения получение данных, необходимых для отслеживания процесса реализации стратегии и управления им?</p> <p>Мотивируют ли системы измерения и вознаграждения требуемые типы поведения?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лидерство <p>Способствуют ли действия генерального менеджера и команды руководителей повышению показателей деятельности в ходе решения стратегических задач бизнеса?</p>
(5)	<p>Помогают или мешают приемы, процедуры или культура организации в реализации ее стратегии?</p>

Компоненты приведенной модели включают не только вопросы, касающиеся уровней и границ изменений (что связано с ожидаемыми конечными результатами), но и все составляющие, определяющие успешность достижения этих результатов. О значимости и месте этих составляющих речь пойдет в последующих разделах данной главы.

Глава 6

(фрагменты)

Управление стратегическими изменениями

6.1. Этапы осуществления изменений

До сих пор основное внимание мы уделяли процедурам, связанным с подготовкой изменения. Этот факт отражает необходимость в большинстве случаев тратить больше времени на подготовку, чем непосредственно на осуществление изменения, т.к. успех последнего будет зависеть от качества подготовки. Подготовительная фаза включает в себя следующие этапы, описанные в предыдущих главах:

- осознание необходимости изменения (определение проблемы и потребности в изменении, часто обусловленной воздействием внешних факторов на организацию);
 - разработка стратегии изменений;
 - определение границ и уровня проведения изменения;
 - определение сил, действующих при изменении, и факторов, подавляющих процесс (анализ поля сил);
 - определение вероятной степени сопротивления изменению и возможных причин такого сопротивления.

После подготовительной фазы наступает фаза осуществления изменения, за которой следует оценка изменения. Фазу осуществления изменения обычно представляют в виде следующих трех этапов (табл.6.1):

- размораживание;
- изменение;
- замораживание.

Таблица 6.1
Этапы осуществления изменения

Этапы	Действия
Размораживание	Информирование о планируемом изменении Вовлечение тех, кого затронет изменение Оказание поддержки Предоставление участникам достаточного времени для осознания и привыкания к идее об изменении
Изменение	Осуществление изменения Оказание поддержки и обучение Мониторинг изменения
Замораживание	Укрепление приверженности произведенному изменению

Как показано в табл. 6.1, на первом этапе – размораживания – предыдущие идеи и практики ослабляются, а персонал начинают готовить к изменению. Непосредственно на этапе изменения сотрудников убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы и попробовать новые. На этапе замораживания новые способы работы закрепляются в новой общепринятой системе.

С позиций синергетического подхода к процессам преобразований эти три этапа следует понимать следующим образом:

1. Процесс размораживания представляет собой сознательное увеличение энтропийных процессов со стороны организаторов изменений. Возрастание энтропии обусловлено притоком новой информации на уровне элементов системы управления. При этом увеличивается разнообразие, увеличивается хаос, и возрастает непредсказуемость. Как уже отмечалось в главе 1, эти процессы являются жизненно важными, поскольку именно приток новой информации для открытых систем является тем материалом, из которого "строится" обновленная организационная структура.

2. Непосредственное осуществление изменений представляет собой процесс последовательной переработки элементной информации с целью преобразования ее в структурную. Здесь хаотические процессы постепенно структурируются, нарабатываются новые связи и отношения, что приводит к определенному снижению энтропии и обретению организацией новых структурных характеристик.

3. Этап замораживания – это завершение процесса структурирования, когда наработанные связи и отношения закрепляются в виде новых правил и нормативов, которым теперь будет следовать организационная структура. На этом этапе существенно нарастают структурная информация, а элементная информация уменьшается, на низших уровнях структуры сводится к мини-

муму степень разнообразия. Для структур топ-менеджмента – это этап конвергенции тех завоеваний, которые достигнуты в процессе изменений. Стремление заморозить их, удержать в виде четкой структуры на этом этапе может быть эквивалентом успешности произведенных изменений.

На каждом из трех этапов реализации изменения может возникнуть ряд проблем. На первом этапе проблемой является определение и преодоление сопротивления, а также работа над созданием особого настроя с тем, чтобы можно было принять и осуществить изменение. Проблемы второго этапа, в основном, связаны непосредственно с внедрением изменения – здесь необходимо очень тщательное планирование. Затем на третьем этапе нужно обеспечить, чтобы изменение закрепилось, стало "нормативным", т.е. его настолько должны все воспринять, чтобы оно стало частью организационной культуры. Однако это не случится, если те, кто окажется под воздействием изменения, не смогут с ним справиться, если определенные аспекты нововведений не будут соответствовать ожиданиям или не будет необходимой организационной поддержки. Рассмотрим эти три этапа изменения более подробно.

Этап 1 - размораживание

Необычайно важно настроить всех участников процесса определенным образом, чтобы можно было воспринять и осуществить изменение. Это необходимо в том случае, если будет оказано сопротивление изменениям по причинам, указанным ранее – узкособственнический интерес, непонимание и недостаток доверия, разница в оценке ситуации, низкая терпимость к изменению, недоверие, усталость от изменений и предыдущий неудачный опыт проведения изменения.

На этом этапе необходимо найти способы уменьшения сопротивления, постараться превратить противников изменения в его сторонников. Для успешного преодоления сопротивления можно использовать ряд подходов, из которых наиболее эффективными представляются следующие.

Образование и предоставление информации.

Информирование сотрудников об изменении до того, как оно произойдет, предоставление им возможности задать вопросы и высказать свои опасения по поводу предполагаемого изменения, а также создание условий для открытого общения – все это хорошо зарекомендовавшие себя способы дать людям почувствовать, что с ними советуются по поводу изменения, которое, скорее всего, их затронет. Образование и информирование может помочь персоналу понять, почему изменения необходимы, и избежать некоторых из причин, вызывающих сопротивление и основанных на непонимании и различной оценке ситуации. Любая программа, направленная на образование и информирование, которая может включать в себя индивидуальные обсуждения, совещания в группе и презентации, специальные обучающие семинары, меморандумы, отчеты, информационные бюллетени и т. д., должна быть основана на взаимном доверии, а не на отношениях "они нам говорят". Обра-

зование и предоставление информации особенно полезны в ситуациях, когда ощущается недостаток информации или используется неточная информация.

Участие и вовлечение

Настоящее участие и вовлечение означает, что инициаторы любого изменения готовы выслушать тех людей, которых затронет изменение, и использовать их советы. Однако этим процессом необходимо управлять с определенной долей осторожности, и его недостатком является обычно значительная протяженность во времени.

Иногда такой подход именно по этой причине просто невозможно применить, если изменение требуется осуществить очень быстро. Подход с применением участия и вовлечения становится наиболее актуальным в случае, если инициаторы изменения нуждаются в дополнительной информации и поддержке тех, кого затронет это изменение.

Помощь и поддержка

Если сотрудники проявляют значительное опасение или беспокойство по поводу изменения, то менеджеры могут обеспечить им поддержку, которая, по-видимому, уменьшит их сопротивление. Вид поддержки будет зависеть от типа изменения, но, тем не менее, может включать в себя обучение новым навыкам, управление стрессом, совещания в группе для обсуждения общих проблем или просто предоставление необходимых условий для того, чтобы эти сотрудники были выслушаны или им была предоставлена моральная поддержка. Опять-таки для этого подхода требуется много времени, он достаточно дорогостоящий и все равно может быть неэффективным. Если нет необходимых денег и времени, то данный подход не будет практически целесообразным.

Переговоры и соглашения

В некоторых ситуациях осуществления изменений совершенно очевидно, что не все смогут получить выгоду, и при этом "проигравшие" могут обладать большой силой для оказания сопротивления преобразованию. В таких случаях имеет смысл применить тактику переговоров и соглашений как с отдельными индивидуумами, так и с группами сотрудников. Например, если невозможно избежать сокращения штатов, то при этом предлагается определенная компенсация для сотрудников, подпадающих под сокращение штатов и/или под ранний уход на пенсию. При изменении процедур работы может быть предложена более высокая зарплата и т.д. Тем не менее, такие формальные соглашения могут создать прецедент в компании, так что менеджерам следует рассмотреть возможность решения проблемы в более широком аспекте, а не просто предлагать узкое, сиюминутное решение. Эти подходы не изолированы друг от друга. Менеджеры могут использовать столько подходов, сколько необходимо для каждой конкретной ситуации изменения и в соответствии с объемом и видами проявленного сопротивления.

Размораживание – это этап, где важно дать понять людям, что они вполне оправданно гордятся тем, что было сделано раньше, и признать их прошлые достижения. Им нужно время, чтобы закончить незавершенные дела и даже чтобы погоревать о том, как хорошо они справлялись с работой раньше.

Так, например, одна из британских фирм столкнулась с проблемой, касающейся одного из ее филиалов в Шотландии: возникла ситуация, в которой требовалось существенно снизить издержки, как минимум, на 10%, иначе конкуренты могли вытеснить из бизнеса завод филиала. При этом руководство филиала считало, что это – проблема головного офиса, не имеющая к ним отношения. Первая проблема, которую должен был решить генеральный директор для того, чтобы добиться результата и провести необходимые изменения в филиале, – это разморозить ситуацию. Он предпринял следующие действия. Во-первых, он высоко оценил успех шотландцев. Внутренняя газета фирмы напечатала статью об их новом подходе в менеджменте, о великолепных успехах в области обеспечения безопасного производства, об их технических достижениях. На заводе в Шотландии состоялся совет директоров компании, члены совета увидели лучшие стороны, характеризовавшие производство. Все признали, что есть чем гордиться. Во-вторых, директору по производству предложили повышение – его перевели на другую работу в компании. Далее генеральный директор для размораживания ситуации провел открытую презентацию и высказал старшему и среднему руководящему составу завода свою точку зрения по поводу экономической угрозы, ознакомив их с конфиденциальной информацией. И, наконец, группе менеджеров и начальников цехов было предложено посетить заводы аналогичного профиля в Европе. Все эти усилия окупили себя. Завод в Шотландии сократил затраты, и не на 10%, а на все 20%.

Этап 2 - изменение

На втором этапе непосредственного осуществления изменения необходимо избрать определенный образ действий. Изменения могут происходить быстро или в течение какого-либо длительного периода времени. Считается, что, характеристики изменения, которое происходит медленно, отличаются от характеристик быстро происходящего изменения.

Это можно представить в виде упрощенного графика, вертикальная ось которого соответствует скорости проводимых изменений. Горизонтальная ось комплексно изображает сложность проводимого изменения (число вовлеченных людей, уровень сопротивления, тип планирования) (рис.6.1).

При четком планировании, небольшом числе привлеченных участников и незначительном сопротивлении изменения могут проходить с высокой скоростью, в короткие сроки. И наоборот, изменения, менее тщательно спланированные, требующие привлечения большого числа людей и встречающие существенное сопротивление, требуют большего времени на их осуществление, темп проведения изменений в этом случае невелик.

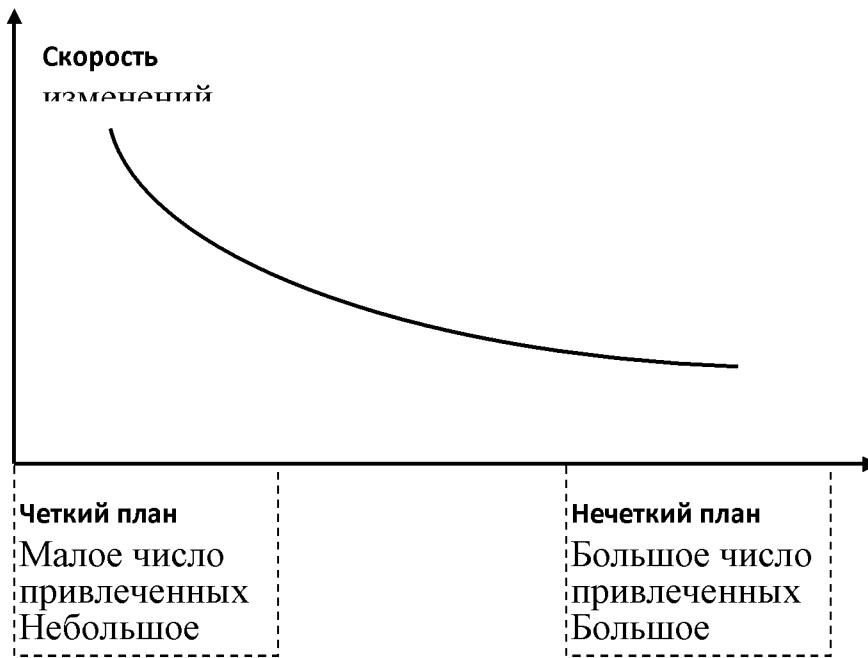


Рис.6.1. Влияние скорости изменений на характеристики процесса

Таким образом, на втором этапе процесса осуществления изменения необходимо рассмотреть ряд факторов, позволяющих определить, в какой области графика, скорее всего, будет находиться изменение, и сколько времени потребуется на его осуществление. Для определения уровня сложности и, соответственно, темпа проводимого изменения можно выделить два основных фактора:

- **Необходимость получить информацию и заручиться поддержкой других людей.** Чем больше информации и поддержки должны предоставлять другие люди, тем ближе к медленному темпу будет передвигаться изменение, т.к. для его внедрения необходимо время и привлечение других;
- **Риск организации в случае, если изменение не будет осуществлено.** Чем больше угроза функционированию и работе организации, если не будет произведено изменение, тем быстрее его необходимо осуществить.

В 1985 году в Великобритании было исследовано около 100 организаций частного сектора с целью определения, какие проблемы встречаются чаще всего в организациях, пытавшихся осуществить изменения. Среди наиболее частых проблем были:

- осуществление заняло гораздо больше времени, чем ожидалось;
- в процессе осуществления изменения возникли значительные проблемы, которые не были предусмотрены заранее;

- координация деятельности (например, сотрудниками, работающими над решением этой задачи, комитетами, руководителями) не всегда была достаточно эффективной;
- различные оперативно возникающие кризисы и другие виды деятельности отвлекали внимание от управления изменением;
- возможности (навыки и способности) некоторых сотрудников, привлеченных к работе над изменениями, оказались недостаточными, чтобы отреагировать на нововведения компетентно;
- обучение и выданные инструкции оказались неадекватными;
- неконтролируемые факторы вне организации (например, конкуренция, экономические изменения или изменения в правительстве) оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения.

Заметим, что эти проблемы, характеризующие частный сектор экономики, могут также встретиться в любой ситуации изменения. Таким образом, даже безуказненно составленные планы на втором этапе процесса изменения из-за ряда причин могут потерпеть неудачу.

Можно указать ряд факторов, которые помогут избежать проблем на втором этапе процесса изменения:

- хорошо сформулированная стратегия (этому посвящена глава 3);
- четкий обмен информацией на всех уровнях и между всеми уровнями относительно стратегии изменения;
- формирование у сотрудников приверженности изменению и привлечение их к участию в процессе;
- наличие необходимых ресурсов: финансов, кадров и времени;
- подробный план осуществления изменения (план второго этапа).

Особенно важно выделять для второго этапа процесса изменения необходимый отрезок времени. Первоначальный энтузиазм, возникший во время стадии размораживания, может уменьшиться, если изменение вызывает проблемы, ранее скрытые. Потребуется время на преодоление новой волны явного или латентного сопротивления, которое может возникнуть. Нужно также поддерживать первоначальный энтузиазм путем регулярных брифингов, информирующих о ходе дел, выпускать информационные бюллетени и т.д.

На втором этапе, когда непосредственно осуществляются изменения, при их внедрении важно учитывать социально-психологические аспекты процессов, связанных с реализацией запланированных действий.

Одной из базовых фаз организации выполнения планов, как известно, является доведение задачи до исполнителя. Весь спектр форм и методов на стадии доведения задачи до исполнителей направлен на более полное и четкое воспроизведение **эфферентного образа** предстоящей работы – то есть того образа, который в полной мере соответствует разработанному управленческому решению, подлежащему исполнению.

Что касается исполнителя, то в его сознании на стадии доведения задач конструируются свои образы предстоящей работы. Различают **афферентный и эфекторный** образы предстоящей деятельности, формирующиеся у исполнителя. Первый соответствует образу предстоящей работы, созданному у исполнителя в результате указанных выше методов доведения задания. Эфекторный - это оперативный образ, то есть собственный план действий данного исполнителя. Следует иметь в виду, что такие планы выполнения одной и той же задачи у разных людей могут быть не идентичными. Часто несоответствия ожидаемых и получаемых результатов выполнении управленческого решения возникают именно из-за неадекватности, с одной стороны, афферентного образа эфферентному, с другой стороны – эфекторного образа афферентному. Вследствие этого, в процессе разъяснения задания и последующей подготовки исполнителей к его выполнению необходимо убедиться в согласованности эфферентного, афферентного и эфекторного образов предстоящей работы у исполнителей.

По мнению психологов, работники со слабой нервной системой предпочитают составление подробного индивидуального плана. Люди с сильной нервной системой склонны к менее подробным планам. Как более уверенные в себе, они полагаются на свое умение быстро ориентироваться в непредвиденных обстоятельствах. Другими словами, эфекторные оперативные образы, с которыми исполнители с разными типами нервной системы приступают к работе, отличаются. Чем более обогащен индивидом такой образ в сравнении с тем, что воспринято от руководителя, тем инициативнее работник.

В связи с важностью согласованности образов предстоящей деятельности, к эфекторным образам, с которыми исполнители приступают к работе, предъявляются требования **полноты, точности, глубины образа, его гибкости и стрессоустойчивости**.

Полнота образа означает отражение в нем всех этапов предстоящей работы от начала до конца. Это нужно знать для корректировки представлений работника о том, что он должен выполнять на отдельных этапах работы.

Точность образа свидетельствует о ясности представления особенностей выполнения запланированной работы. Можно знать все, что надо, но не точно, можно знать часть, но в деталях, то есть полнота не равна точности. И в первом, и во втором случаях потребуются корректировки со стороны руководителя.

Глубина образа показывает, насколько образ отдален во времени от начала действий, которые в этом образе отражены. Люди со слабой нервной системой отличаются большей глубиной эфекторного образа.

Гибкость образа означает, что при изменении обстановки исходные представления исполнителя о сути задания могут быстро перестраиваться.

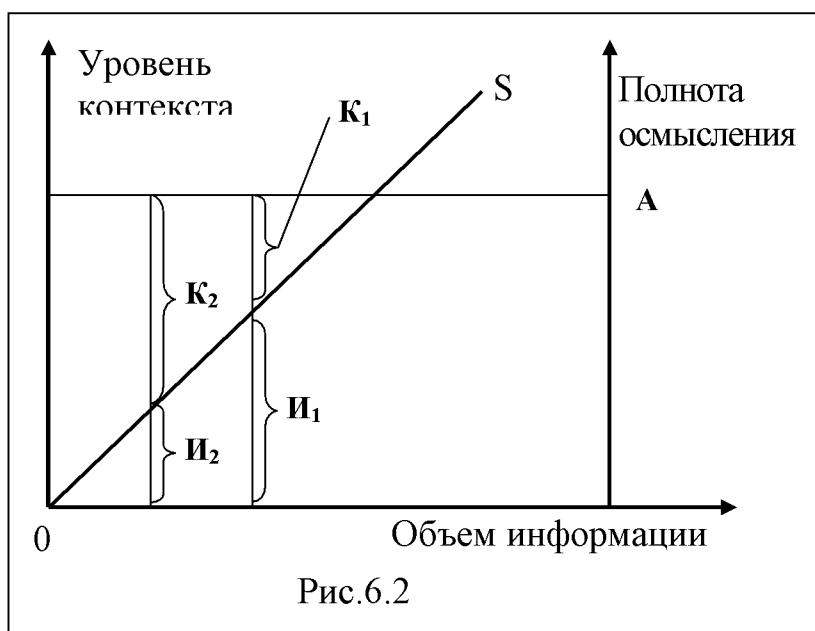
Стressоустойчивость образа есть мера его прочности при неожиданных трудностях. Это свойство образа следует учитывать при поручении со-

трудникам таких работ, где условия труда могут быть экстремальными (дефицит времени, опасность для жизни, недостаток информации и др.).

Согласованность эффекторных оперативных образов всех исполнителей задания означает, что учтены не только индивидуальные задания, но и **связи со всеми задействованными субъектами, будь то отдельные исполнители или целые подразделения**. Если все указанные требования к эффекторным оперативным образам выполнены, значит, функция доведения задания до исполнителей и их подготовки руководителем выполнена: подчиненные понимают свою задачу, знают о требованиях к нужным действиям, имеют навыки для выполнения работы.

Описанные психологические особенности важны при диагностическом аудите человеческих ресурсов организаций. При изучении процесса доведения задач до исполнителя следует иметь в виду взаимосвязь **смысла с контекстом** рассматриваемой проблемы и объемом генерируемой в процессе разъяснения задачи **информации**.

Контекст (от лат. *contextus* – соединение, связь) – относительно законченный фрагмент письменной или устной речи (текста), общий смысл которого позволяет уточнить значение отдельных входящих в него слов, выражений и т.п. Таким образом, чем выше уровень контекста формулируемого управлением задания, тем меньше информации требуется в процессе доведения задачи до исполнителя для достижения определенной полноты осмысливания этого задания. Этую взаимосвязь иллюстрирует рис. 6.2, где OS – бисектриса угла, образованного осями абсцисс и ординат. Действительно, достичнуть определенного уровня осмысливания задачи (например, уровня A) можно различными способами: при низком контексте K_1 для достижения требуемого уровня смысла необходим достаточно большой объем информации (I_1). При высоком же контексте (K_2) требуемый объем информации для достижения того же уровня осмысливания значительно меньше (I_2).



В свете изложенного следует отметить еще одну, особую роль, которую организационная культура выполняет в процессах изменения. Именно сложившаяся и развитая организационная культура обеспечивает в компании высокий уровень **организационного контекста**, что облегчает взаимопонимание и позволяет при меньшем объеме информации добиться высокой сте-

пени осмыслиения задач, формулируемых в процессе доведения до исполнителей управленческих решений. *В этом значении организационную культуру можно отождествлять с организационным контекстом.*

Этап 3 - замораживание

Практика показывает, что тщательно спланированное изменение весьма часто терпит неудачу от того, что недостаточное внимание уделялось закреплению изменения или замораживанию. В результате деньги, время и усилия выбрасываются на ветер, а вместо ожидаемых достижений возникает новая волна сопротивления. Именно на этапе замораживания нововведения подвергаются наибольшему риску, когда могут возникнуть непредвиденные трудности, энтузиазм падает, и люди вновь начинают пользоваться старыми удобными способами. В таком случае может произойти замораживание без реального внедрения нововведения – нововведение страдает своеобразным "процессом отторжения тканей". Следовательно, нужно контролировать изменение и предпринимать действия там, где необходимо. Без тщательного контроля и правильного управления этап замораживания не может быть успешно завершен.

Проблемы, которые необходимо решать в первую очередь, зачастую связаны с неадекватными системами и структурой организации. Они, безусловно, были рассчитаны на работу в прошлом, поэтому если их не изменить, то будет продолжаться обычное выполнение работы, не отражающее изменившуюся реальность.

Менеджеры, как руководители изменений, должны ставить перед собой измеримые цели и отслеживать выполнение по ключевым критериям до, во время и после осуществления изменения. Только таким путем можно оценить, насколько успешно осуществляется изменение, и предпринять необходимые действия. Оценка часто проводится одновременно с выполнением программы изменения; не нужно откладывать ее до конца процесса. Безусловно, оценка изменения должна учитываться при планировании и подготовке следующего изменения.

Заметим, что ключевой задачей этапа замораживания является увеличение связности системы управления, повышение ее структурированности, поскольку именно это позволяет закрепить проведенные изменения в виде устойчивых связей и отношений между структурными элементами. Более того, на этом этапе следует принять все меры к последовательному интегрированию осуществленных изменений в организационную культуру, что обеспечит глубинное внедрение нововведений и успешное, без жесткого управления, функционирование компаний в новых условиях.

Приведенные в этом разделе общие подходы к осуществлению процессов изменений достаточно инвариантны по отношению к той или иной выбранной стратегии. В любом случае, необходимо пройти каждый из опи-

санных этапов – размораживание, изменение, замораживание. В последующих разделах показано осуществление этих этапов в различных видах стратегии.