

Изменение обозначает перемены любого рода, происходящие в течение некоторого времени в социальных общностях, группах, институтах, организациях и обществах в их взаимоотношениях друг с другом, а также с индивидами. Р. Дафт считал, что «Организационные изменения определяются как освоение организацией новых идей или моделей поведения».

Носителями, инициаторами, реализаторами организационных изменений являются люди этой организации, или люди, имеющие влияние на организацию (субъекты органов государственной, муниципальной власти, собственники, партнеры, потребители, конкуренты и т.д.). Как правило, происходящие изменения в организации затрагивают три основных компонента в деятельности человека: новая информация и знание, новое поведение и практика, новые ценности и нормы.

### ***Сложность изменения***

Изменения в любой организации производятся с целью улучшения условий для деятельности сотрудников и для улучшения удовлетворенности потребителей ее «продукции» (услуга, продукт, имидж...), т.е. принимается во внимание изменяющийся внутренний и внешний контекст. Это сложный процесс. «Восемь основных уроков новой парадигмы изменения» Майкла Фуллана, разработанные в его книге «Силы изменения», обеспечивают некоторые стратегии преодоления этой сложности. Эти уроки заключаются в следующем:

**Урок первый: Вы не можете предписывать «Что делать»** (Чем более сложное изменение, тем меньше вы можете это сделать).

**Урок второй: Изменение – это неповторимое путешествие** (Изменение - нелинейно, неопределенно, вы никогда не можете знать точно, к чему оно приведет).

**Урок третий: Проблемы – наши друзья** (Проблемы неизбежны и мы не можем обойтись без их изучения).

**Урок четвертый: Видение и стратегический план приходят позже** (Предварительное видение и планирование вслепую).

**Урок пятый: Индивидуализм и коллективизм имеют равное значение** (Не существуют единоличных решений, изолированных от групповой идеи).

**Урок шестой: Ни централизация, ни децентрализация не работают** (Необходимы как нисходящие, так и восходящие стратегии).

**Урок седьмой: Связь с широкой внешней средой является критической для успеха** (Лучшие организации изучают внешнюю среду также хорошо, как и внутреннюю).

**Урок восьмой: Каждый человек является проводником изменения** (Изменение слишком важно, чтобы быть уделом только экспертов, персональный настрой и мастерство – обязательные компоненты).

Майкл Фуллан предложил, что существует общий формат, лежащий в основе уроков. Он включает:

- быть способным работать с полярными противоположностями;
- добиваться изменения, одновременно позволяя самообучаться быть открытыми;
- быть готовым работать в ситуации неопределенности;
- видеть проблемы и пути креативных решений;
- иметь общее видение, но оно не должно закрывать обзор;

- ценить и индивидуалов и группу;
- внедрять силы централизации и децентрализации;
- быть сплоченными внутри, но ориентированными во внешней среде;
- ценить персональные изменения как путь к системным изменениям;
- осознавать природу изменений и процесса изменения.

Руководитель, инициирующий изменения в организации должен исходить из следующих предположений:

1. Не допускайте, что ваша версия того, каким должно быть изменение - это то, что должно быть осуществлено.
2. Допустите, что любое значимое новшество, если оно должно привести к изменению, требует индивидуальных разработок для выполнения своего собственного назначения.
3. Допускайте, что конфликт и несогласия являются не только неизбежными, но фундаментальные для успешного изменения.
4. Допускайте, что людей нужно заставлять изменяться (даже в направлениях, которые они хотят). Но, это будет эффективным только при условиях, что им позволено реагировать, формировать собственную позицию, взаимодействовать с другими реализаторами, получать техническую помощь и т.п.
5. Допускайте, что эффективное изменение требует времени; от трех до пяти лет для специфических новшеств, более пяти лет для институциональной реформы.
6. Мы не должны допускать, что причиной недостатка реализации стал полный отказ всех ценностей, содержащихся в изменении, или жесткое сопротивление всему изменению. Есть множество возможных причин: ценностное неприятие, неадекватные ресурсы для поддержки реализации и недостаточное время.
7. Мы не должны ожидать, что все или хотя бы большинство людей или групп готовы изменяться. Прогресс происходит тогда, когда мы принимаем меры по увеличению вовлеченных людей. Наши достижения должны превышать наши представления... но не до такой крайности, когда мы разбиваем наше лицо.
8. Допускайте, что Вам нужен план, основанный на вышеуказанных предположениях.
9. Допускайте, что никакой объем знаний никогда не сделает полностью ясной, какие действия могут потребоваться.
10. Мы должны принять, что изменение организационной культуры является действенным фактором, без которого не реализуется ни одно новшество.

Типы организационных изменений. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой организации есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегий, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для достижения максимально мощного изменения результатов организации.

*Изменения в технологии* - это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы.

*Изменения в товарах и услугах* имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары и услуги могут представлять собой усовершенствованный старый (например, облегченная процедура оформления недвижимости по принципу «одного окна»), или абсолютно новый ассортимент продукции (например, электронные государственные услуги).

*Изменения в стратегии и структуре* организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для большинства организаций государственного сектора системные изменения происходят сверху (например, введение новых стандартов, изменение государственных приоритетов). Уменьшение размеров организации, реструктуризация - все это примеры структурных изменений.

*Изменения в культуре* имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.

Эти четыре типа изменений взаимосвязаны - перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры - новых навыков от сотрудников.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:

- ♦ *Изменение проектов* - это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций организации. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

- ♦ *Программы изменений* - взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

- ♦ *Организации - проводники изменений*. Так называются организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.