

УДК 316.776.73:65.01(045)

© С. И. НЕСТЕРОВА¹, М. В. РАМЗАЕВ², 2024

^{1,2} Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

Email ¹: nesvig@mail.ru

Email ²: ramzaev@mail.ru

МОДЕЛЬ Дж. КОТТЕРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Статья посвящена исследованию модели управления организационными изменениями Дж. Коттера. В работе представлен алгоритм данного подхода, описываются его преимущества и недостатки. Приводится статистика по различным аспектам внедрения инноваций в компаниях. Описываются типовые варианты использования модели Дж. Коттера в практике отечественного бизнеса.

Ключевые слова: управление изменениями, модель Дж. Коттера, организационные изменения, эмоциональный цикл перемен.

На сегодняшний день ни одна компания, стремящаяся поддерживать или увеличивать свою конкурентоспособность, не может обойтись без организационных изменений. Все хозяйствующие субъекты работают в условиях волатильного и непредсказуемого бизнес-окружения, поэтому единственный вариант остаться на рынке — это сделать постоянные трансформации частью своей бизнес-культуры.

Причины, по которым изменения необходимы, можно разбить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние причины изменений носят объективный характер и не зависят от действий компании. Сюда, например, можно отнести модификацию законодательных норм, появление новых технологий в отрасли или смежных сегментах рынка, смену социальных тенденций, ужесточение или смягчение денежно-кредитной политики ЦБ и т.п.

Внутренние причины носят преимущественно субъективный характер и связаны с действиями компании. К ним можно отнести, например, использование устаревших техник и технологий, бюрократизацию аппарата управления, неправильный подбор кадров,

следование неактуальным целям, миссии и стратегии.

Каковы бы ни были причины, приведшие к необходимости преобразований в организации, по результатам исследования, проведенного Strategy&/Katzenbach Center, успехом завершается не более 54% трансформационных начинаний [7]. Аналитики Harvard Business Review отмечают, что заканчиваются неудачей более 60% всех инициатив по организационным изменениям [5]. По данным Boston Consulting Group, за последние 20 лет 85% компаний провели трансформацию, однако почти 75% из них не смогли улучшить свои показатели. Профессор организационных наук и управления изменениями в Гарвардском университете Джон Коттер подтверждает эту статистику: по его мнению, успешные проекты по организационным изменениям составляют не более 30% [5].

Низкий процент эффективности внедрения инноваций — это очень большая проблема, поскольку на преобразования отвлекаются ресурсы организации, которые не только не приносят позитивного эффекта, но и ведут к падению операционных результатов, оказывают демотивирующее влияние на команду.

Цель настоящего исследования состоит в изучении возможности применения модели Дж. Коттера для повышения вероятности успеха проектов по изменениям.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- 1) определить основные причины, по которым возникают сложности при реализации организационных изменений;
- 2) описать алгоритм, лежащий в основе подхода Дж. Коттера к управлению изменениями;
- 3) определить наиболее популярные причины сопротивления изменениям;
- 4) выделить достоинства и недостатки модели Дж. Коттера;
- 5) выявить наиболее типичные варианты применения модели Дж. Коттера в российской практике.

Объектом исследования выступает процесс реализации организационных изменений.

Предмет исследования — факторы, от которых зависит успешность реализации проектов по трансформации.

Любой процесс реформирования уникален, однако основные детерминанты неудачных преобразований представлены на рисунке 1. Именно на эти факторы следует обратить особое внимание при запуске проекта по изменениям.



Рис. 1. Основные причины трудностей при проведении организационных изменений [6]

Как следует из рисунка 1, большая часть проблем с внедрением инноваций связана не с финансированием проектов, а с человеческим фактором. Лидирующими причинами являются недостаток внимания руководства и вовлеченности ключевых сотрудников, а также сопротивление персонала. Таким образом, только лишь улучшив взаимодействие с сотрудниками, можно существенно повысить вероятность успеха трансформации.

В настоящее время существует множество теорий и моделей, раскрывающих причины, по которым сотрудники не стремятся участвовать в программах по управлению изменениями или даже саботируют трансформационные инициативы, а также объясняющих, как именно нужно внедрять инновации, чтобы повысить вероятность успеха. Рассмотрим наиболее популярную из них — модель Дж. Коттера.

Впервые восьмиступенчатый подход к внедрению изменений был представлен автором в статье «Впереди перемен: почему компаниям не удастся организационная перестройка», опубликованной в 1995 году в журнале Harvard Business Review. Эмпирической базой для разработки модели стал анализ деятельности таких крупных компаний, как Ford, General Motors, British Airways, Eastern Airways

(400 респондентов из 130 организаций). На следующий год Джон Коттер описал свой подход более детально в книге [11], ставшей мировым бестселлером и прочно вошедшей в список «25 самых влиятельных книг по менеджменту» по версии журнала Time.

Модель управления изменениями Дж. Коттера представляет собой алгоритм, следование которому позволяет вовлечь персонал в трансформационные изменения и существенно повысить эффективность в работе над проектом по внедрению инноваций (рис. 2). Модель применяется для введения перемен «сверху вниз», однако может быть использована и для консолидации идей среднего менеджмента.



Рис. 2. Модель управления изменениями Дж. Коттера

Первый этап — самый важный шаг алгоритма. По мнению Дж. Коттера, успех проекта на 75% детерминируется этой стадией [4]. Данный шаг направлен на убеждение персонала в необходимости преобразований. Задача этапа — вывести людей из зоны комфорта, показать им, что работать как раньше уже не получится, от внедрения инноваций зависит не только успешность функционирования организации, но и благополучие каждого работника.

Важно помнить, что определенность и безопасность — это базовые потребности человека. Лишь 38% людей с энтузиазмом относятся к изменениям и готовы выйти из зоны комфорта [8]. У остальных же нарушение привычного уклада и отсутствие стабильности вызывают неприятие. Перечень наиболее популярных страхов представлен на рисунке 3.

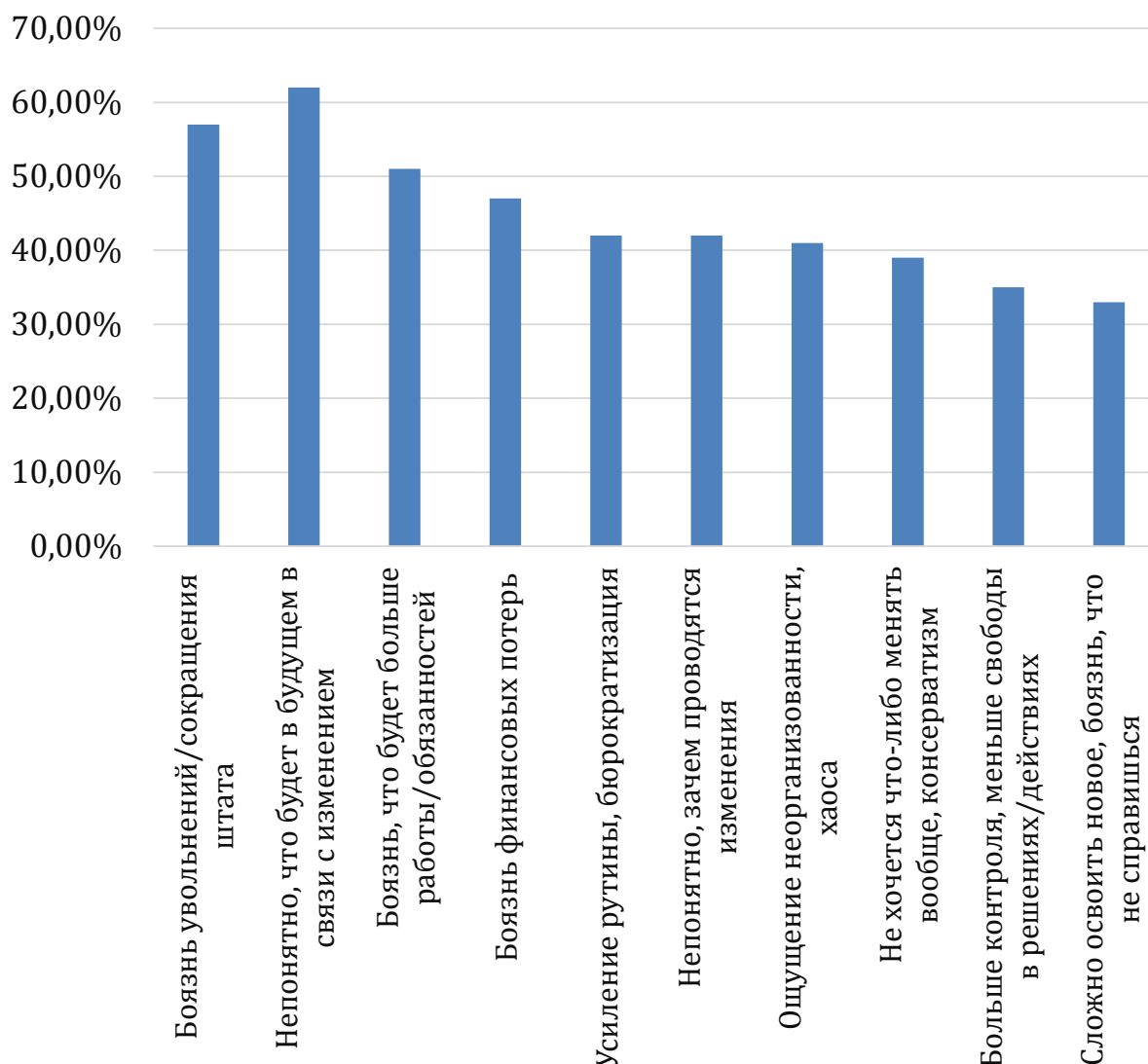


Рис. 3. Топ-10 самых популярных причин сопротивления изменениям [3]

Переходить ко второму этапу модели Дж. Коттера нужно толь-

ко после того, как сотрудники осознали срочность и обязательность изменений.

На втором шаге необходимо создать команду перемен, поскольку проводить реформирование в одиночку невозможно. Члены команды будут помогать руководителю осуществлять внедрение инноваций и вовлекать других сотрудников в процесс. Лучшим вариантом является привлечение сотрудников из разных подразделений в коалицию реформаторов и группу поддержки.

На третьем этапе необходимо создать достижимое, четкое и понятное видение перемен с тем, чтобы сотрудники ясно понимали, зачем им нужно меняться. Важно обращаться при этом не только к разуму работников, но также задействовать их эмоции и чувства.

В результате реализации первых трех этапов в организации должен быть создан подходящий для изменений климат.

В первоначальной версии модели на четвертом этапе предусматривалось доведение видения до всех сотрудников и напоминание им о нем при каждом удобном случае. Руководители проекта по изменениям должны были содействовать регулярным коммуникациям с работниками на тему происходящих трансформаций, поддерживать и поощрять готовность меняться.

Десять лет назад автор усовершенствовал свой алгоритм, изменив этап 4. Если в первом варианте на этом шаге в основном происходили коммуникации по поводу видения изменений, то в текущей версии модели на этом этапе осуществляется вовлечение волонтеров в процесс каких бы то ни было трансформаций [13]. Можно выделить две ключевые цели привлечения волонтеров:

1) проработка реализации изменений с учетом опыта и мнения сотрудников на местах;

2) получение большого числа амбассадоров.

Примечательно, что модификация модели прошла практически незаметно для российских специалистов. В преобладающем большинстве современных отечественных публикаций, посвященных модели Дж. Коттера, четвертый этап представлен в соответствии с вариантом исходной модели.

На пятом этапе необходимо определить препятствия для достижения поставленных целей. Возможно, придется пересмотреть часть процессов, замедляющих или блокирующих изменения, перераспределить обязанности, провести дополнительное обучение, нейтрализовать или убрать из команды нытиков и саботажников.

На шестом этапе требуется продемонстрировать сотрудникам хотя бы небольшие успехи. Путь к цели зачастую занимает много

времени. Если люди не видят осязаемых результатов от своих усилий, то мотивация начинает падать, поэтому важно поддерживать вовлеченность на высоком уровне, используя похвалу и иные методы вознаграждения.

Успешное прохождение этапов 4–6 обеспечивает вовлечение и создание возможностей для участия в изменениях всех работников компании. На седьмом этапе происходит закрепление изменений. Но существуют две основные ошибки, которые часто совершаются в организациях:

1) после получения положительных результатов дальнейшие перемены не осуществляются;

2) ситуация перегревается ожиданием быстрого результата.

Обе ошибки приведут к тому, что цель достигнута не будет.

Изменения — процесс медленный и постоянный. При получении позитивного эффекта модель нужно масштабировать, распространять успешный опыт по всем подразделениям компании.

На восьмом этапе трансформации внедряются в корпоративную культуру. Одно локальное изменение ничего не даст. Необходим постоянный мониторинг всех сфер деятельности организации с тем, чтобы найти новые элементы, которые можно было бы улучшить.

Модель Дж. Коттера имеет множество преимуществ. Алгоритм понятен, прост в реализации, обеспечивает целостный подход к внедрению изменений и позволяет вести полный учет всех трансформационных инициатив. Важным плюсом модели является поддержка эффективных коммуникаций с сотрудниками. Многие руководители при внедрении инноваций не обращают внимания на психоэмоциональное состояние работников, что приводит к ухудшению климата в коллективе, снижению результативности работы персонала, замедлению внедрения проекта. Опросы показывают, что около 73% работников при введении изменений испытывают стресс [8].

Существует пять общих стадий, входящих в эмоциональный цикл перемен, которые переживает человек при трансформациях и которые потенциально могут быть сокращены при эффективном управлении изменениями:

- 1) необоснованный оптимизм;
- 2) информированный пессимизм;
- 3) момент отчаяния;
- 4) информированный оптимизм;
- 5) достижение цели [10].

Многие трансформации приходится на момент отчаяния, когда теряется устойчивость и инициативы обрекаются на провал. Высокий процент неудач при реформировании объясняется непониманием этих эмоциональных стадий и неграмотным управлением ими [9].

В модели Дж. Коттера до непосредственного внедрения изменений предусмотрены подготовительные мероприятия и в целом много внимания уделяется взаимодействию с коллективом, что позволяет сгладить негативные переживания и убрать коллективный саботаж изменений.

С течением времени предложенный автором подход совершенствуется. Так, ранние версии алгоритма Дж. Коттера предусматривали закрытую последовательность, однако внедрение инноваций — это более органичный процесс, который не протекает линейно, с четким выделением и последовательной сменой отдельных этапов. В связи с этим текущая версия алгоритма предусматривает, что все шаги могут работать одновременно на протяжении всех организационных изменений.

В то же время подход Дж. Коттера не лишен и недостатков.

Алгоритм не дает подсказок, как именно должна выстраиваться стратегия, не дает гарантий, что сформулированное видение будет верным. Также модель Дж. Коттера не учитывает, что внедрению изменений могут мешать другие факторы, не связанные с персоналом, в первую очередь — внешние, например, политические, экономические и т.п.

Помимо этого, внедрение модели Дж. Коттера в практику российского менеджмента возможно только с обязательной адаптацией из-за отличий в подходах к управлению. В первую очередь к особенностям отечественного менеджмента следует отнести следующие:

- преимущественно авторитарный стиль управления;
- слабую вовлеченность персонала в управление производством;
- неразвитость коллективного мышления и слабость корпоративного духа;
- слабую организационную культуру;
- диспропорции в развитии разных территорий страны [1, 2].

В работе [1] предложено модифицировать алгоритм Дж. Коттера для российских компаний, введя следующие дополнительные шаги, ставящие своей целью подготовить менталитет российских работников и управленцев к началу процесса изменений:

- 1) изложение актуального состояния компании;
- 2) обеспечение обратной связи;
- 3) оптимизация организационной структуры компании и развитие инфраструктуры.

В российской практике модель Дж. Коттера обычно применяется двумя основными способами.

Первый способ используют генеральные директора и управляющие собственники. В том случае, когда управленцы видят проблему или возможность, но не готовы взять на себя руководство командой по внедрению изменений, они пытаются привлечь к ней внимание других сотрудников путем создания необходимости. Кто-то из работников начинает проявлять инициативу, появляется группа реформаторов, инициатива оформляется в форме видения. Движущей силой трансформационного процесса выступают сотрудники, проявившие лидерские качества. В ситуации, когда менеджер уверен в необходимости достижения цели, он скорее использует не классический алгоритм Дж. Коттера, а управляет изменениями, создавая условия (см., например, модель В. Демьяненко [2]).

Второй способ применяется руководителем, имеющим ограниченные полномочия. Управление изменениями для него через создание условий становится невозможным, поэтому более целесообразным здесь представляется создание коалиций с другими сотрудниками, разделяющими его новацию.

Модель Дж. Коттера часто дополняется другими инструментами с тем, чтобы устранить упомянутые выше недостатки, например, анализом силового поля К. Левина [12].

В основе равновесного подхода лежит идея о том, что на ситуацию действуют две группы факторов — силы, которые стимулируют изменения, и силы, которые препятствуют трансформациям. Чтобы произошло внедрение изменений, требуется усилить факторы, благоприятствующие изменениям, и ослабить сдерживающие силы.

Алгоритм модели К. Левина выглядит следующим образом.

1. Определяется изменение, которое нужно реализовать. Цель или видение желаемого состояния записывается в середине страницы.

2. В левой части силового поля фиксируются движущие силы, благоприятствующие изменению. На этом этапе могут помочь такие методы, как колесо будущего, импакт-анализ, анализ «что, если», анализ заинтересованных сторон, мозговой штурм.

3. В правой части силового поля указываются сдерживающие

факторы.

4. Каждой силе присваиваются баллы от 1 (самая слабая) до 5 (самая сильная) в зависимости от степени ее влияния на реализацию изменения, оценки по каждой из сторон поля складываются.

5. Проводится анализ сил, выявляется, какие из сил обладают гибкостью, на какие из них можно повлиять.

6. Разрабатывается стратегия по усилению благоприятных факторов и ослаблению негативных. В некоторых случаях проще ослабить сдерживающие силы, чем усилить благоприятные факторы.

7. Устанавливается очередность действий.

Хотя анализ силового поля и позволяет определить, как различные факторы влияют на внедрение изменений, оценка может быть субъективной. Для повышения качества решения анализ силового поля (особенно в случае важных проектов) следует дополнить такими инструментами, как анализ матрицы принятия решений, анализ дерева решений, анализ затрат и выгод и т.п.

Подводя итог, отметим, что сотрудники не всегда позитивно воспринимают необходимые для организации изменения. Сопротивление коллектива — один из наиболее часто встречающихся барьеров на пути к трансформациям. Модель Дж. Коттера — эффективный инструмент управления изменениями, который помогает устранить препятствия со стороны персонала. При учете недостатков модели и использовании ее совместно с другими инструментами применение данного подхода позволяет компании существенно повысить вероятность успеха в проектах по внедрению инноваций.

Литература

1. Головина О. Д., Воробьева О. А. Возможности внедрения модели управления изменениями Дж. Коттера в проектный менеджмент организации // Вестник Удмуртского университета. 2022. Т. 32. Вып. 5. С. 805-810. DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-5-805-810.

2. Особенности управления изменениями в России / В. Демьяненко и др. [б.м.]: Издательские решения, 2016. 138 с.

3. Ермилин А. Управление изменениями – ключевая компетенция современного лидера. URL: <https://www.asroad.org/wp-content/uploads/2017/06/Upravlenie-izmeneniyami-klyuchevaya-kompetentsiya-sovremennogo-lidera.-A.Ermilin.pdf>.

4. Коттер Дж. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 287 с.

5. Сарычева С. 8 шагов управления изменениями Джона Коттера. URL: <https://priceva.ru/blog/article/vosem-shagov-upravleniya-izmeneniyami-dzhona-kottera>.

6. Скрынник О. Интересная статистика по организационным преобразованиям. URL: <https://cleverics.ru/digital/2013/05/some-stats-on-organizational-changes>.

7. Управление изменениями: 6 причин, по которым стратегии организационных изменений терпят неудачу. URL: <https://stepconsulting.ru/ru/expert/soviets/advice-1498770000-1886315402>.

8. Управление изменениями: определение, сложности и примеры. URL: <https://advance.ag/upravlenie-izmeneniyami-opredelenie-slozhnosti-i-primery>.

9. Штроо В. А. Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 2. С. 142–177. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.08.

10. Kelley D., Connor D. R. The Emotional Cycle of Change // The 1979 Annual Handbook for Group Facilitators / John E. Jones, J. William Pfeiffer (eds.). New York: John Wiley & Sons, 1979.

11. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

12. Lewin K. Field theory in social science: selected theoretical papers / Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951.

13. The 8 Steps for Leading Change. URL: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps>.

*Статья поступила в редакцию 28.08.24 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*