

Управление изменениями и организационное выравнивание

*«Успех трансформаций =
дисциплина изменений × согласованность организации»*



Вектор изменений



Организационная механика



Согласованность 7S

Почему 70% трансформаций терпят неудачу

70%

ИНИЦИАТИВ НЕ ДОСТИГАЮТ ЦЕЛЕЙ

Вилка исходов (Kotter, 1995):

- ✘ Уттерные провалы (полный откат)
- ⚠ Частичный успех (ниже ожиданий)
- ✔ Успешные трансформации (редкость)

«Пропуск шагов создает лишь иллюзию скорости и никогда не дает удовлетворительного результата.»

8 типовых ошибок трансформаций



1. Самоуспокоенность

Нет осознания *Sense of Urgency* (срочности). Менеджмент парализован рисками.



2. Слабая коалиция

Отсутствие мощной *Guiding Coalition*. Инициатива ведется только HR или штабом.



3. Отсутствие видения

Множество несовместимых проектов вместо единого, ясного вектора будущего.



4. Недокоммуникация

Видение транслируется недостаточно (в 10-100 раз меньше нужного). Слова расходятся с делом.



5. Сохранение барьеров

Старые структуры, KPI или менеджеры-блокировщики мешают реализации видения.



6. Отсутствие быстрых побед

Потеря импульса без осязаемых, измеримых результатов (*Quick Wins*) в первые 12-24 мес.



7. Ранняя «победа»

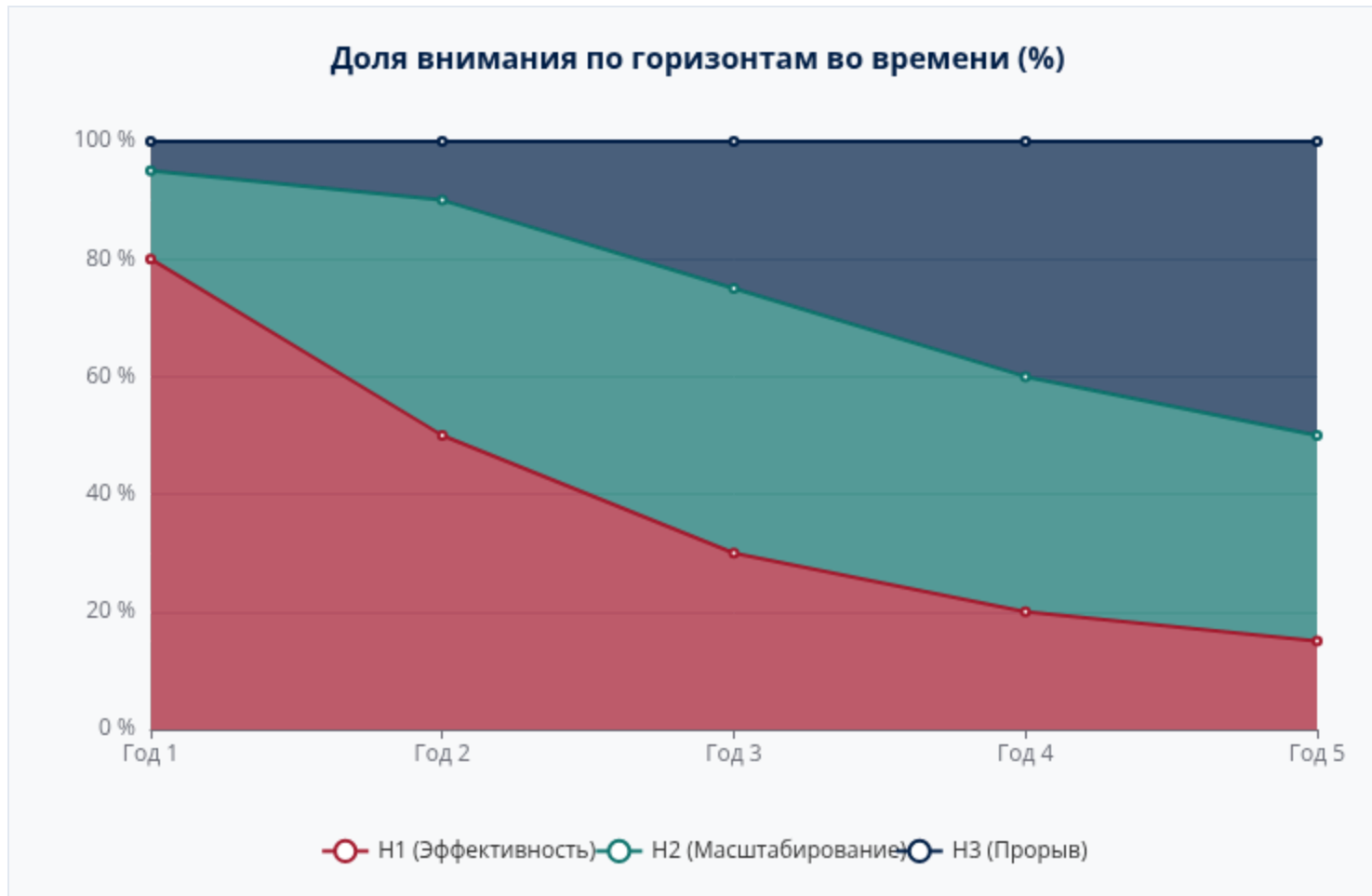
Объявление об успехе до того, как изменения укоренились (обычно занимает 5-10 лет).



8. Неякорение в культуре

Отсутствие *Anchoring Change*. Новые нормы не становятся «тем, как мы здесь работаем».

Анатомия организационных изменений и 3 горизонта



Связь с моделью Kotter



H1: Чувство срочности

Шаг 1. Мобилизация организации вокруг операционной эффективности и защиты основного бизнеса.



H2: Коалиция и Видение

Шаги 2-6. Формирование команд для запуска новых продуктов и генерации «быстрых побед» (Quick Wins) для поддержания импульса.



H3: Культура и Рост

Шаги 7-8. Закрепление прорывных опций в корпоративной ДНК; создание долгосрочной стоимости.

Типовые провалы: Ошибки 1–4 по Kotter

Фаза 1

СОЗДАНИЕ КЛИМАТА ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Первые четыре ошибки связаны с неспособностью преодолеть организационную инерцию. Более **50% компаний** терпят крах уже на первой стадии трансформации.

⚠️ **Главный риск:** недооценка сложности «разморозки» (defreezing) status quo.

🛡️ **Успех** требует экстраординарного лидерства, а не просто управления.

«Парализованный менеджмент часто возникает из-за избытка управленцев и нехватки реальных лидеров.»

Срыв запуска трансформации (Ошибки 1-4)



1. Недостаточная срочность

Менеджмент переоценивает готовность сотрудников к изменениям и боится падения морали. Отсутствует убедительная причина «почему сейчас».

Индикатор риска: < 75% руководителей считают статус-кво неприемлемым.

Термин: Sense of Urgency



2. Слабая коалиция

Попытка провести изменения силами одного лидера или слабой команды (HR, штаб), не имеющей достаточного влияния и линейных полномочий.

Индикатор риска: Отсутствие ключевых стейкхолдеров в ядре инициативы.

Термин: Guiding Coalition



3. Отсутствие видения

Множество детальных планов, директив и программ без ясной, вдохновляющей картины будущего, способной объединить усилия.

Индикатор риска: Видение нельзя объяснить за 5 минут с понятным интересом.

Термин: Strategic Vision



4. Недокоммуникация (×10)

Руководство транслирует видение слишком редко и слабо. Хуже того: поведение топ-менеджеров противоречит провозглашенным принципам.

Индикатор риска: Коммуникация изменений составляет < 0.0001% от общего объема.

Термин: Undercommunicating the Vision

Типовые провалы: Ошибки 5–8 по Kotter

5-8

ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ

Фаза реализации (Kotter, 1995):

- ❗ Утрата первоначального импульса
- ❗ Отсутствие осязаемых результатов
- ❗ Возврат к старым привычкам

«Пока изменения не укоренятся глубоко в культуре компании, они хрупки и подвержены регрессу.»

Анти-паттерны на этапе внедрения и закрепления



5. Непреодоленные барьеры

Анти-паттерн: Ожидание, что коммуникации достаточно для изменений.

Оставление структур, систем KPI или «блокирующих» руководителей, которые противоречат новому видению.



6. Нет быстрых побед

Анти-паттерн: Пассивное ожидание долгосрочных результатов.

Отсутствие систематического планирования и достижения видимых улучшений (Short-Term Wins) в первые 12-24 месяца.



8. Неякорение в культуре

Анти-паттерн: Игнорирование социальных норм.

Неспособность закрепить новые подходы (Anchoring Change) как «то, как мы здесь работаем». Одно неверное назначение может разрушить результаты.

7. Раннее объявление победы

Анти-паттерн: Остановка усилий после первых успехов.

Объявление об успешном завершении трансформации при первых признаках улучшения, что приводит к откату к старым практикам.

8 шагов Kotter – общая схема



Шаг 1. Создать чувство безотлагательности



Главная задача (Sense of Urgency)

Агрессивно и убедительно показать организации **«почему именно сейчас»**, переводя фокус внимания с текущих операций на критические внешние риски или уникальные возможности.

Ключевые практики

- Демонстрация суровых **фактов рынка** и финансовой реальности
- Прямой **клиентский инсайт** (боли и недовольства)
- Жесткие **внешние бенчмарки**
- Создание «жгучей платформы» (burning platform)

Метрика успеха

≥ 75%

менеджмента компании должны быть искренне убеждены в том, что сохранение status quo **абсолютно неприемлемо** для выживания бизнеса.

Типичные ошибки

- Недооценка сложности вывода людей из зоны комфорта
- Страх вызвать панику или снизить моральный дух
- Иллюзия, что хороших финансовых показателей достаточно для мотивации

Шаг 2. Сформировать руководящую коалицию

Guiding Coalition



Состав коалиции

- Линейные лидеры
- Эксперты
- Носители влияния (вне иерархии)

Масштаб:

От 3-5 человек до 20–50 в крупных фирмах



Критерии отбора

Авторитет: позиционное лидерство

Доверие: репутация среди сотрудников

Разнообразие: взглядов, опыта, функций

Время: готовность инвестировать ресурсы



Инструменты

- Офсайты и стратегические сессии (2-3 дня)
- Совместная выработка правил взаимодействия
- Единая оценка проблем и возможностей компании

Шаг 3. Разработать видение и стратегию



Ясное видение — это основа успешной трансформации. Без него усилия распадаются на несовместимые проекты, а сотрудники теряют ориентир.

Видение (Vision)

- **Краткость:** понятно за ≤ 5 минут
- **Образ будущего:** желаемое состояние
- **Вектор:** четкое направление движения
- **Эмоция:** вдохновляет на изменения



Стратегия (Strategy)

- **Принципы:** правила принятия решений
- **Приоритеты:** на чем фокусируемся
- **Связь:** логичный путь к видению
- **Реализм:** опора на ресурсы



Артефакты

- **North Star:** путеводная звезда
- **Нарратив:** история изменений
- **Карта:** целевая модель инициатив
- **KPI:** метрики успеха

Шаг 4. Донести видение до сотрудников



Walk the Talk

Ничто так не подрывает изменения, как поведение лидеров, несовместимое с их словами. Коммуникация в 10 раз важнее, чем кажется.



Каналы коммуникации

Использование **всех доступных** каналов (встречи, рассылки, порталы, неформальные беседы). Замена скучных регулярных отчетов на живые дискуссии о трансформации.



Ключевые принципы

- **Простота:** отказ от технотрепа и сложных терминов
- **Многократность:** идеи усваиваются только после многократного повторения
- **Последовательность:** лидеры должны быть живыми символами новой культуры



Метрики успеха

Охват целевой аудитории, уровень понимания видения (опросы), индекс доверия лидерам, появление новых **поведенческих маркеров** на всех уровнях.

Шаг 5. Убрать барьеры и дать полномочия (Empowerment)



Слишком часто сотрудники понимают новое видение и хотят помочь воплотить его в жизнь, но на их пути возникает «слон». Задача руководящей коалиции — устранить эти барьеры, расширив полномочия (empowerment) для широких действий.



Организационная структура

Узкие категории должностей и излишняя бюрократия подрывают усилия. **Действие:** Перепроектирование процессов и выравнивание структуры.



Системы KPI и вознаграждения

Люди вынуждены выбирать между новым видением и личным интересом. **Действие:** Корректировка систем оценки и метрик.



Нехватка навыков

Сотрудники не обладают нужными компетенциями для новой работы. **Действие:** Интенсивное обучение, тренинги и коучинг.



«Блокирующие» руководители

Боссы отказываются меняться и саботируют усилия. **Действие:** Честный разговор, справедливые, но твердые кадровые решения.

Шаг 6. Создать и отпраздновать быстрые победы

Термин: *Short-term wins*

Критерии Quick Wins

- **Ясный результат:** достижимы за $\leq 12-24$ мес.
- **Видимость:** очевидны для всех стейкхолдеров
- **Связь с видением:** прямая причинно-следственная связь



Ритуалы празднования

- **Признание:** публичное поощрение команд
- **Продвижение:** карьерный рост лидеров изменений
- **Тиражирование:** масштаб успешных практик

Шаг 7. Ускорить и масштабировать изменения

Термин: *sustain acceleration*



Избегать самоуспокоения после первых успехов. Использовать кредит доверия для осуществления более сложных, глубоких системных сдвигов в организации.



Портфель изменений

- Системный подход
- Приоритезация инициатив
- Балансировка ресурсов



Волны релизов

- Итеративное внедрение
- Накопление эффекта
- Непрерывное обучение



Усиление governance

- Контроль реализации
- Мониторинг метрик
- Корректировка курса

Шаг 8. Закрепить изменения в культуре

Anchoring Change: Изменения укореняются, когда становятся "тем, как мы здесь работаем"



Критический риск

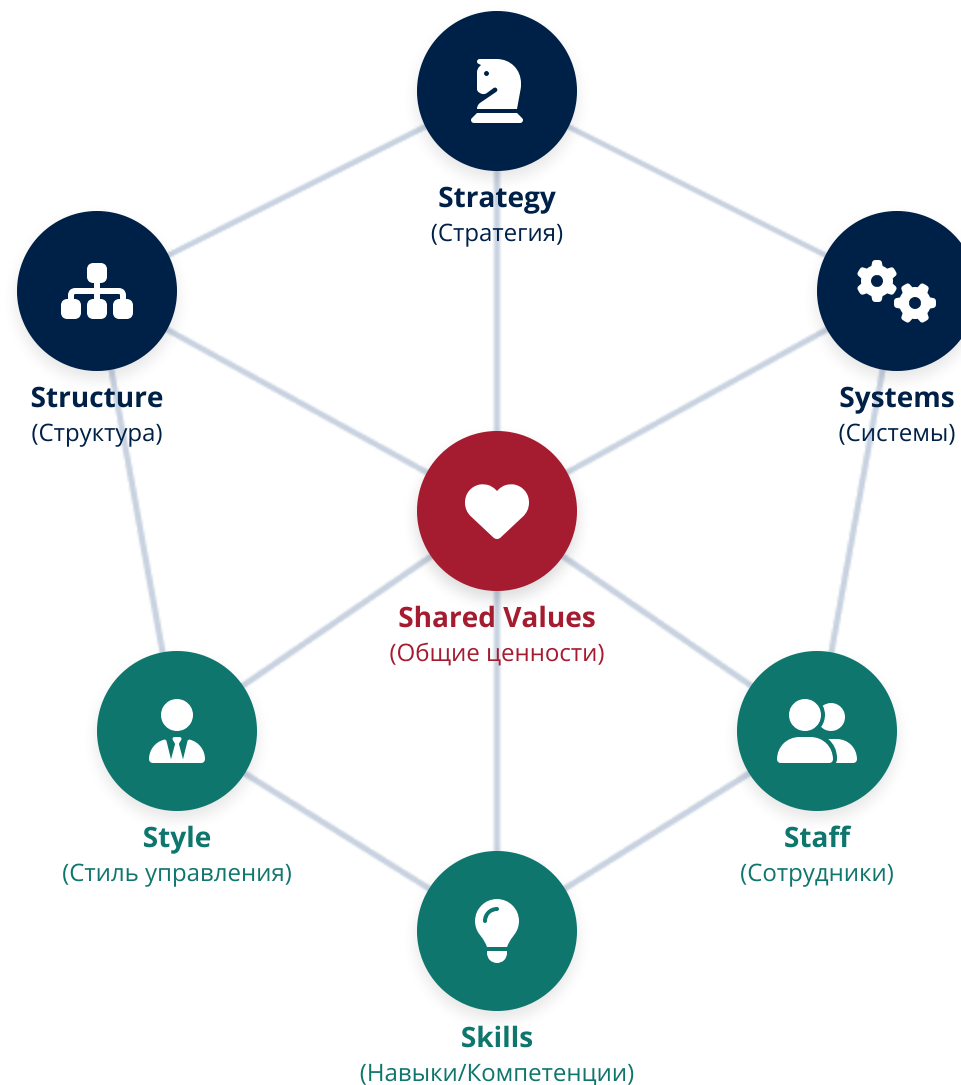
Одно неверное назначение на топ-позицию (без понимания новой культуры) может откатить 10 лет прогресса.

ЧАСТЬ 2: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВЫРАВНИВАНИЕ

Модель 7S McKinsey: ВВОДНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

В основе концепции лежит тезис о том, что организационная эффективность определяется не только структурой, но и согласованностью **семи взаимосвязанных элементов**.

- ✓ **Отсутствие иерархии:** Изменение в одном элементе неизбежно требует корректировки остальных.
- ✓ **Инструмент диагностики:** Поиск разрывов между «Жесткими» (Hard) и «Мягкими» (Soft) S.
- ✓ **Проверка согласованности:** Ключевой шаг после разработки стратегического видения (по Kotter).



Жёсткие элементы: Strategy, Structure, Systems

Осязаемые, формальные элементы организации, которые легко идентифицировать и изменить



Strategy

Суть элемента:

Где и как мы выигрываем? План действий по созданию устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые аспекты:

- Приоритеты роста
- Дифференциация от конкурентов
- Распределение ресурсов

Диагностические вопросы:

Насколько наша стратегия адаптируется к изменениям рынка?



Structure

Суть элемента:

Как организованы подразделения и кто кому подчиняется. Архитектура организации.

Ключевые аспекты:

- Распределение ролей и P&L
- Централизация vs Децентрализация
- Уровни иерархии (спан контроля)

Диагностические вопросы:

Обеспечивает ли структура нужную скорость принятия решений?



Systems

Суть элемента:

Ежедневные процессы и процедуры, по которым работает организация.

Ключевые аспекты:

- Планирование и бюджетирование
- Системы оценки (KPI, OKR)
- ИТ-процессы и инфраструктура

Диагностические вопросы:

Вознаграждают ли наши KPI поведение, требуемое новой стратегией?

Мягкие элементы: Shared Values, Skills, Style, Staff

Мягкие S

СЛОЖНЕЕ ИЗМЕРИТЬ, НО КРИТИЧНЫ

Особенности мягких элементов:

- 👂 Менее осязаемы, чем структура
- 🕒 Требуют больше времени на изменение
- 🔗 Являются основой для устойчивых конкурентных преимуществ

«В то время как жесткие элементы легче идентифицировать, мягкие элементы могут быть более сложными для описания, но они столь же важны.»

Матрица мягких элементов организации



Shared Values (Ценности)

Ядро убеждений, определяющее корпоративную культуру и трудовую этику.

Индикаторы: «Как здесь принято выигрывать»

Примеры: Клиентоориентированность, инновационность, бережливое производство.



Skills (Навыки)

Критические компетенции и уникальные способности организации.

Индикаторы: «Подпись фирмы» на рынке
Примеры: Дизайн Apple, логистика Amazon, система Toyota.



Style (Стиль)

Стиль руководства и поведенческие паттерны топ-менеджмента.

Индикаторы: Нормы принятия решений

Примеры: Авторитарный vs демократичный, фокус на цифры vs отношения.

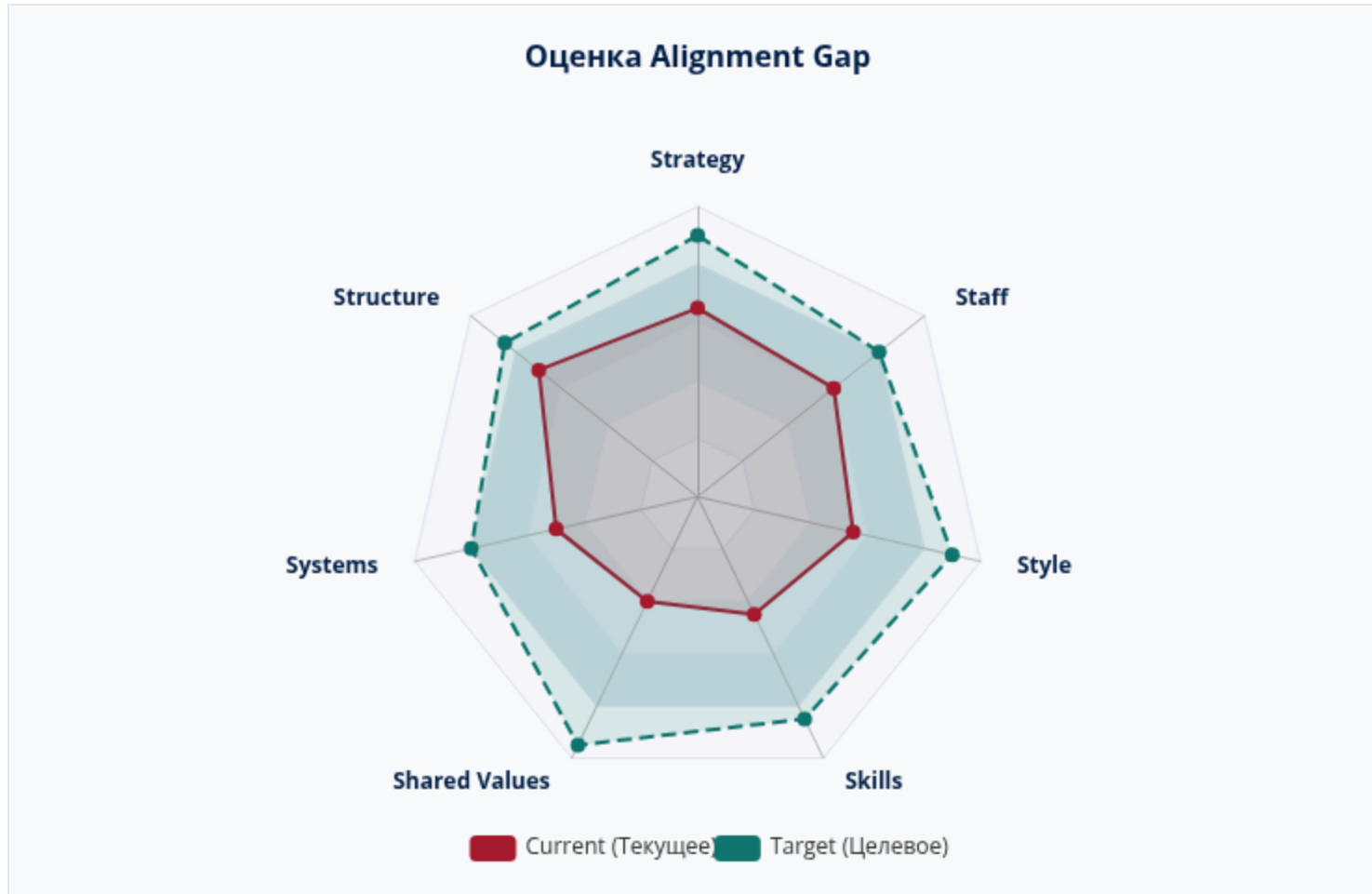


Staff (Сотрудники)

Характеристики персонала и подходы к управлению человеческим капиталом.

Индикаторы: Профили людей, HR-циклы
Примеры: Стратегии найма, системы обучения, удержание талантов.

7S как проверка согласованности (Alignment Gap)



Ключевые выводы



Риск рассогласования

Изменение стратегии (Strategy) без синхронизации "мягких S" (Skills, Style, Shared Values) = высокий риск провала трансформации.



Поиск "зазоров" (Gaps)

Радар-чарт выявляет зоны наибольшего разрыва между текущим и целевым состоянием, требующие приоритетных инвестиций.



Целостный подход

Эффективность организации зависит не от индивидуальной силы каждого "S", а от уровня их взаимной интеграции.

Интеграция Kotter + 7S в практике



Связь этапов трансформации и элементов оргдизайна



1. Срочность → Style, Shared Values

2. Коалиция → Staff, Skills, Structure

3. Видение → Strategy, Shared Values

4. Коммуникация → Style, Systems

5. Барьеры → Structure, Systems, Skills

6. Победы → Systems, Style

7. Ускорение → Strategy, Structure, Staff

8. Якорение → Shared Values, HR-системы

Заключение и ключевые выводы

Ключевые итоги

- ✓ Дисциплина **8 шагов Kotter** системно снижает риск 8 типовых ошибок трансформации.
- ✓ Модель **7S McKinsey** обеспечивает проверку согласованности и устойчивость изменений.
- 🔗 **Комбинация моделей** = стратегическое и организационное выравнивание.

Next Steps

- Провести экспресс-диагностику 7S (Current vs Target)
- Определить 2-3 «быстрые победы» (short-term wins)
- Спланировать первую волну изменений



Рекомендации к чтению:

Kotter — Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (HBR, 1995) | McKinsey — Enduring Ideas: 7-S Framework