



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ



СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Июнь, 2024 г.

Авторы

Алексей Кузьмин

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Издательская группа

Андрей Высоцкий
Валерия Чернякина
Заяна Ользеева

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, муниципальный округ Тверской,
ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18

fondpotanin.ru

t.me/fondpotanin

vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2024

© Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2024

© Кузьмин А.И., 2024

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2024
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

	5	Вступительное слово
Слово автора	6	
.....		
	7	Организация как система
Системные характеристики организации	7	
Модели организаций	9	
.....		
Изменения в теории и практике организационного развития	16	
.....		
	18	Виды и модели организационных изменений
Варианты классификации организационных изменений	18	
Процессные модели изменений	21	
Описательные модели изменений	25	
.....		
	26	Особенности системных изменений в организациях
Что такое «системные изменения»	26	
Ракурсы: «теоретики» и «практики»	28	
Границы: меняем себя или мир вокруг?	29	
Модель системных изменений	30	
.....		
	31	Планирование и осуществление системных изменений в организациях
Развитие системного мышления как приоритетная задача	31	
Общие положения	32	
Внутриорганизационные системные изменения	35	
Системные изменения вовне	38	
.....		
	43	Сопротивление изменениям и работа с ним
Почему возникает сопротивление изменениям	43	
От чего зависят реакции на изменения	45	
Формула изменений	45	
Что можно предпринять для преодоления сопротивления изменениям	46	
.....		
	48	Принципы и методы оценки системных изменений
.....		
Использованная литература	53	
	57	Об авторе



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

*Выживает не самый сильный из видов
и не самый умный, а тот,
который лучше всех реагирует на изменения.*

Чарльз Дарвин

В сегодняшних постоянно меняющихся условиях неопределённость становится одним из самых определённых факторов. Структуры, способные быстро и эффективно меняться, добиваются лучших результатов и устойчивости, чем те, кто не стремится адаптироваться.

Системные изменения, структурная трансформация, организационные преобразования — эти вопросы поднимаются на экспертных площадках, бизнес-форумах, в исследованиях и демонстрируют множество историй успеха. Но насколько эти модели и сами определения применимы для НКО и насколько благотворительные организации готовы к ним?

В новом дайджесте Центра развития филантропии системные изменения рассматриваются как жизненная необходимость для каждой организации, в том числе благотворительной, на определённом этапе развития. Зачастую они сложны, требуют значительных ресурсов и встречают сопротивление. Оценка текущего состояния организации, анализ потребностей, определение вектора изменений «внутри или вовне», формирование нового общего видения — границы, без которых изменения не принесут ожидаемого эффекта.

Воспринимаем ли мы свою НКО как цельную совокупность взаимодействующих элементов? Меняем ли именно систему — основные компоненты структуры и связи между ними? Или ограничиваемся содержанием программ и отдельными шагами бизнес-процесса? Как определить, какие изменения и почему нужны? На чьи модели опираться при планировании и внедрении? Как преодолевать внутреннее сопротивление, неизбежное при изменении системы? Какой опыт наработан в мире, в стране, в некоммерческом секторе?

Мы признательны автору дайджеста Алексею Кузьмину за исключительно системный подход и органичное совмещение теории с практикой. Читателям представлен авторский обзор эволюции теории организационного развития, понимания организационных систем и их изменений, а также рекомендации благотворительным организациям, для которых такие изменения стали необходимостью. Дайджест оставляет пространство для дискуссии, сравнения различных моделей и точек зрения, самостоятельного выбора траектории.

Надеемся, что материал будет полезен как организациям, которые только задумываются о внутренней трансформации или изменении среды вокруг себя, так и тем, кто может сравнить его с собственным опытом системных изменений.

СЛОВО АВТОРА

Обучение на факультете психологии МГУ было для меня и для моих сокурсников вторым высшим образованием. Люди мы были взрослые, с достаточно богатым опытом профессиональной деятельности в самых разных сферах. Но каждый хорошо понимал, зачем пришёл учиться психологии; мотивация у всех была серьёзная. И вот начинается курс «Математические методы в психологии». Преподаватель говорит: «То, что я планирую вам здесь рассказывать, кроме меня в мире понимают ещё пять человек. И этих людей среди вас нет!» Через 15 минут после начала лекции даже те из нас, кто считал, что неплохо знает математику, вынуждены были признать правоту профессора. Представляете наши ощущения?

Почему я вспомнил эту историю? Дело в том, с начала 2000-х на всех международных конференциях, куда удавалось попасть, я старался посещать выступления и семинары, посвящённые использованию системного подхода в оценке проектов и программ. С одной стороны, было ощущение, что это что-то новое и важное. А с другой стороны, частенько чувствовал себя примерно как на той лекции в МГУ. Немного становилось легче оттого, что я там такой был далеко не один.

Потому ключевой задачей при подготовке этого дайджеста было уберечь читателя от описанных выше потрясений. Постарался представить материал логично, наглядно (много рисунков) и с ориентацией на практическое использование.

Общая логика такая:

- любую организацию можно представить как систему;
- изменения занимают важное место в теории и практике организационного развития;
- эти изменения бывают разными, некоторые из них являются системными;
- системные изменения имеют свои особенности с точки зрения понимания, планирования и реализации;
- изменения, в том числе системные, неизбежно связаны с преодолением сопротивления;
- оценка системных изменений имеет свою специфику.

Искренне надеюсь, что читатели смогут здесь найти для себя что-то новое, полезное и при этом сохраняют ресурсное состояние.

Алексей Кузьмин

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

СИСТЕМНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Начнём с мысленного эксперимента. Ниже приведены три определения понятия «система». Как вы считаете, в какой мере эти определения можно отнести к тому, что мы называем организацией?

«Система — это совокупность взаимосвязанных элементов, организованных определённым образом для достижения какой-либо цели». (Медоуз, 2018)

«Система — это совокупность взаимодействующих, взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, образующих сложное единое целое». (Пурдехнад, 2012)

«Система — это сущность, которая поддерживает своё существование и способность к функционированию благодаря взаимодействию своих частей». (О'Коннор & Макдермотт, 2012)

Наверняка вы согласитесь с тем, что любая организация состоит из особым образом взаимосвязанных, взаимодействующих и взаимозависимых элементов, образующих сложное единое целое. Важной характеристикой организации является наличие цели, к достижению которой она стремится, и её способность самостоятельно поддерживать своё существование и способность к функционированию.

Ощущение, что понятие «система» весьма близко к тому, что мы привыкли называть организацией, имеет под собой серьёзные основания, ведь **«организацией» принято считать группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели**. Это, кстати, почти дословно совпадает с первым из приведённых выше определений системы.

Взгляд на организацию как на систему стал основой знаменитого подхода, предложенного гуру менеджмента Эдвардом Демингом (США). Он называл системой совокупность функций или видов деятельности внутри организации, которая выстроена в определённой последовательности и работает на достижение цели организации. (Нив, 1990)

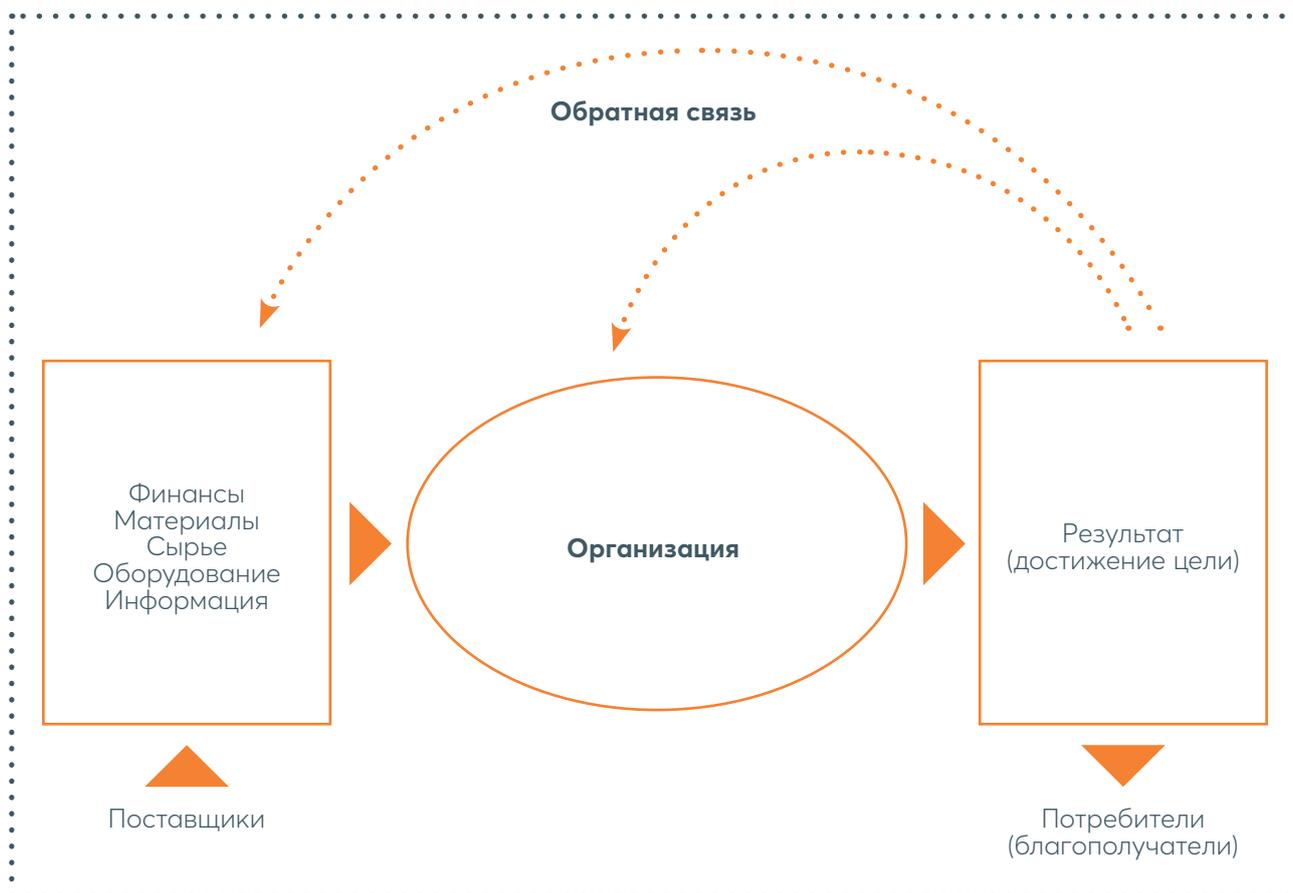
Одним из сущностных свойств системы является то, что она представляет собой что-то большее, чем простая сумма составляющих её частей. Для достижения цели системы её части должны быть связаны и должны взаимодействовать определённым образом. Именно в этом случае система приобретает новое качество по сравнению с суммой качеств её элементов. Деминг в связи с этим особо подчёркивал, что составляющие систему функции или подпроцессы сами по себе не могут привести к достижению цели организации. Ключевыми факторами здесь являются взаимосвязь, взаимозависимость и взаимодействие между ними. В качестве примера организации, представляющей собой правильно оптимизированную систему, Деминг приводил хорошо сыгранный оркестр.

По Демингу, для эффективного управления организацией важно знать и принимать во внимание все взаимосвязи и взаимозависимости между всеми процессами и элементами внутри организации (Нив, 1990). Это в полной мере соответствует ещё одной сущностной характеристике системы: для её оптимального функционирования важны ВСЕ её части.

Для нормального функционирования и достижения цели организация нуждается в ресурсах (рис. 1). В этом смысле можно рассматривать организацию как преобразователь ресурсов, получаемых организацией извне, в результаты для потребителей или благополучателей (в случае, когда организация благотворительная), также находящихся за пределами организации.

Здесь мы подходим к ещё одной важной характеристике организации как системы — её взаимодействию с внешней средой. Автор общей теории систем Людвиг фон Берталанфи предложил деление систем на закрытые и открытые (Берталанфи, 1969). Закрытые системы функционируют независимо от внешней среды. К таким системам относятся, например, механические устройства. Открытые же системы находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой и под её влиянием.

Рис. 1. Организация как преобразователь ресурсов в результаты



При этом открытые системы обладают способностью адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды: сохранять равновесие и эффективность за счёт т. н. «обратной связи» (рис. 1). Так, например, благотворительная организация может отслеживать степень удовлетворённости благополучателей оказываемыми им услугами и в случае, если благополучатели не вполне ими удовлетворены, а затем вносить коррективы в свою деятельность.

Взаимодействуя с окружением, организация (как система) оказывается частью других систем, где играет определённую роль. Например, некоммерческие организации, получившие гранты от благотворительного фонда, становятся частью грантовой программы этого фонда. Успешное выполнение проекта каждым из грантополучателей и достижение ими соответствующих целей является вкладом в реализацию программы фонда и способствует достижению фондом своих целей.

Перечислим кратко основные характеристики организации как системы:

- для достижения цели все части организации должны быть связаны и должны взаимодействовать определённым образом;

- для эффективной работы организации важны все её части;
- организация постоянно взаимодействует с внешней средой и находится под её влиянием;
- организация обладает способностью адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, сохраняя при этом устойчивость и эффективность за счёт обратной связи;
- организация как система состоит из подсистем, при этом она как целое входит в качестве элемента в другие системы.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Для планирования изменений, а также для прогнозирования и отслеживания последствий этих изменений важно хорошо понимать, как работает организация, видеть её как систему. В этом могут помочь модели организаций, разработанные специалистами в сфере менеджмента и организационного развития.

Модель — это упрощённое представление реальности в какой-либо форме, предназначенное для изучения определённых аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на заранее сформулированные вопросы.

Нас интересует:

- Из каких основных элементов (подсистем) состоит организация?
- Каковы взаимосвязи, взаимозависимости и взаимодействия между этими элементами? Как всё это вместе работает?
- Как организация взаимодействует с окружением?

Как мы это делаем, или «Теория дела»

Большинство представителей некоммерческих и благотворительных организаций в нашей стране знакомо с концепцией «теории изменений», которая широко используется в социальном проектировании. Теория изменений показывает взаимосвязь между причиной (действием) и ожидаемым эффектом (результатом), а также допущения (убеждения), на которых основаны наши намерения (Кузьмин & Кошелева, 2014).

Известный специалист по менеджменту Питер Дракер предложил похожую на «теорию изменений» идею, но применительно к организациям, а не к проектам и программам. Он назвал свой подход «теорией дела»¹ (Drucker, 1994). Справедливости ради отметим, что эта идея Дракера была опубликована задолго до изобретения «теории изменений». Суть её состоит в том, что в основе деятельности любой организации лежит некая «теория», содержащая ответ на вопрос о том, «как мы это делаем». Дракер считал, что «теория дела» является не чем иным, как гипотезой, которую необходимо постоянно проверять и, по необходимости, корректировать с учётом изменений во внешней среде организации (см. обсуждение организации как открытой системы в предыдущем разделе).

«Теорию дела» часто представляют в виде схемы, разработать которую можно лишь на основе хорошего понимания соответствующей системы. Наш собственный опыт работы

¹ Theory of the business

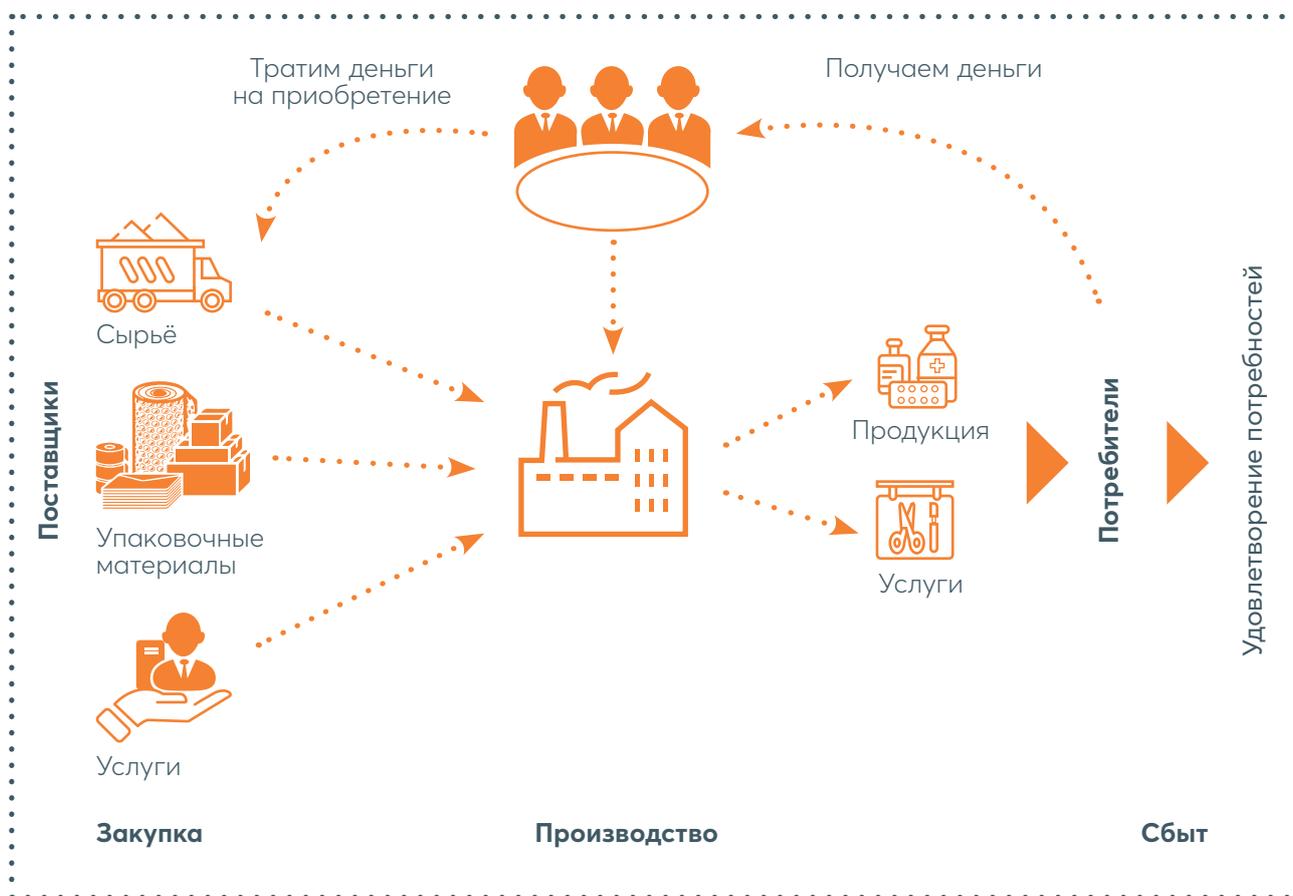
с различными организациями подтверждает, что такое понимание зачастую приходит либо уточняется в процессе разработки такой схемы.

Сравним две организации, работающие в сфере здравоохранения: бизнес и благотворительный фонд.

На рис. 2 схематично показана работа бизнес-организации.

Одной из форм бизнеса является деятельность, в процессе которой товары или услуги, закупленные у поставщиков, используются в производстве товаров или услуг, предназначенных потребителям, с целью извлечения прибыли. В данном случае речь идёт об услугах и товарах медицинского характера. Потребители приобретают услуги и товары, в результате у них улучшаются состояние и качество жизни.

Рис. 2. Как работает бизнес-организация



На рис. 3 показана схема работы фандрайзингового благотворительного фонда, который ориентирован на ту же категорию потребителей, что и бизнес, о котором шла речь выше. Единственное отличие: в данном случае потребители неплатёжеспособны. Несложно заметить, что схема работы организации принципиально иная. Притом что результат для благополучателей такой же, как и в случае с бизнесом.

Рис. 3. Как работает благотворительный (фандрайзинговый) фонд



Очевидно, что внутриорганизационные процессы в этих двух организациях должны быть выстроены по-разному, с учётом особенностей «теории дела».

Следующие несколько наиболее известных моделей относятся к тому, как организация устроена изнутри, каковы ключевые подсистемы организации и связи между ними. Каждая из этих моделей представляет собой взгляд на организацию как на систему. Все они предназначены для анализа деятельности организации (организационной диагностики), а также для планирования и осуществления организационных изменений. Краткое ознакомление с моделями позволит выбрать ту или те из них, которые лучше всего подойдут для решения конкретной задачи.

«Звёздная модель» Джея Гэлбрейта

Джей Гэлбрейт разработал свою модель для анализа организаций в 1960-е годы. Она представлена на рис. 5.

Рис. 5. Звёздная модель

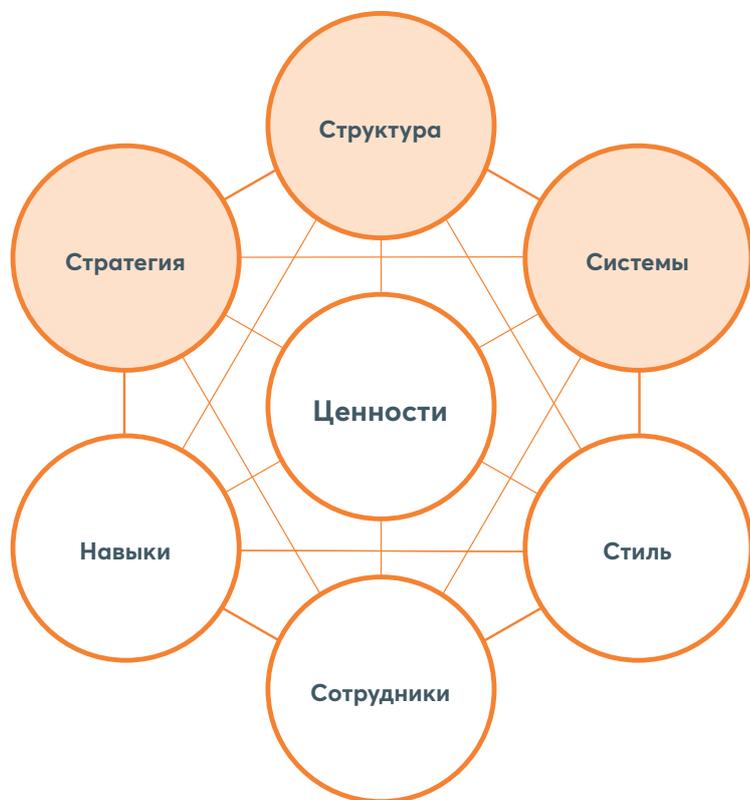


(Jay Galbraith, 1960)

Модель 7С компании Маккинси

Разработана в конце 1970-х годов группой консультантов консалтинговой компании Маккинси. Основными авторами модели считаются бывшие консультанты компании Том Питерс и Роберт Уотермен.

Рис. 6. Модель 7С



(Waterman et al., 1980)

Авторы модели утверждают, что «продуктивные организационные изменения — это не просто вопрос структуры, хотя структура важна. Не стоит также сводить всё лишь к соотношению стратегии и структуры, хотя стратегия тоже имеет решающее значение. Мы утверждаем, что эффективные организационные изменения на самом деле представляют собой взаимосвязь между структурой, стратегией, системами, стилем, навыками, сотрудниками и тем, что мы называем высшими целями или ценностями компании» (Waterman et al., 1980).

Стратегия (Strategy) здесь используется в традиционном понимании, как долгосрочный план развития организации.

Структура (Structure) — способ разделения зон ответственности и организации взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.

Системы (Systems) — все процедуры, формальные и неформальные, которые обеспечивают функционирование организации изо дня в день и из года в год.

Стиль (Style) — типичные модели поведения ключевых групп, таких как генеральные директора, менеджеры и другие специалисты. «Люди могут прислушиваться к тому, что говорят менеджеры, но они верят тому, что менеджеры делают. Не слова, а образ действий имеют решающее значение» (Waterman et al., 1980).

Сотрудники (Staff) — совокупность людских ресурсов, которые необходимо лелеять, развивать, охранять и правильно распределять.

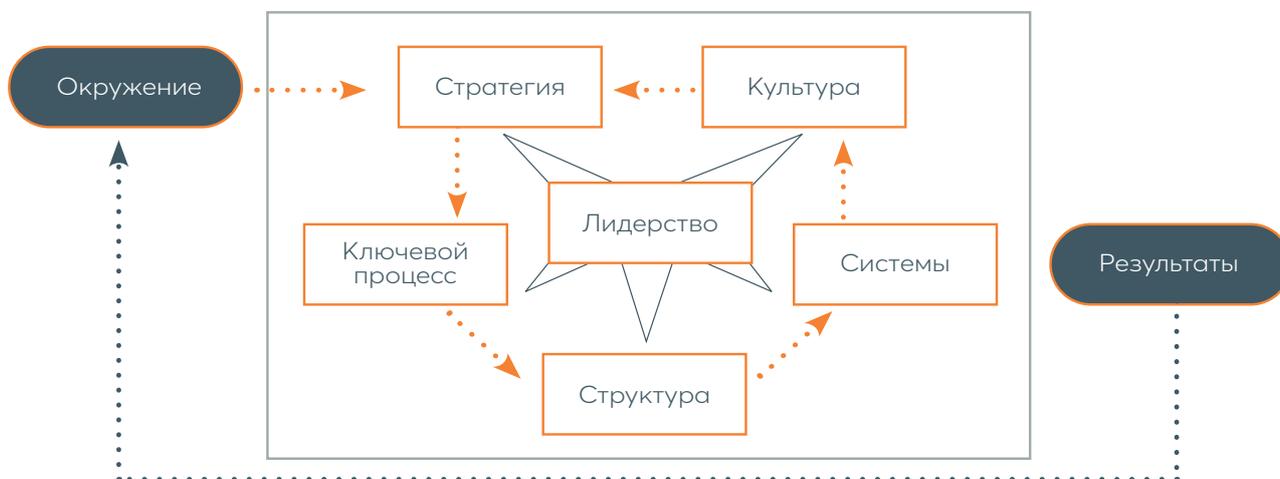
Навыки (Skills) — основные компетенции и отличительные возможности организации. Важно: старые навыки часто могут оказываться помехой для развития новых навыков.

Ценности (Shared values) — фундаментальные идеи, вокруг которых строится организация; набор ценностей и убеждений, часто неписаных, который выходит за рамки обычного формального описания целей организации.

Трансформационная модель

Эта модель предложена Центром организационного дизайна (The Center for Organizational Design).

Рис. 8. Трансформационная модель организации



(The Center for Organizational Design, "Organizational design framework")

Окружение. Организации, как и все живые системы, могут выжить только в той степени, в которой они поддерживают гармонию со своей внешней средой. Это предполагает чуткость к меняющимся потребностям и восприятию клиентов, понимание изменений, происходящих в технологиях, знание конкурентов и понимание правового, социального и политического климата.

Стратегия. Миссия, видение будущего, ценности и руководящие принципы; как организация будет повышать ценность для клиентов и чем будет выгодно отличаться от конкурентов.

Ключевой процесс. Последовательность действий, необходимых для того, чтобы вывести продукт на рынок или предоставить услугу. Сюда также входят технологии и ресурсы (оборудование, программное обеспечение, помещения и материалы), необходимые для получения результата. В грантодающей организации, например, ключевым процессом является проведение грантового конкурса.

Структура. Как люди организованы вокруг бизнес-процессов: границы ответственности, роли, обязанности и отношения подчинения между людьми.

Системы. Взаимосвязанные последовательности действий, которые помогают организовывать и координировать работу. Наиболее эффективные системы зачастую являются самыми простыми.

Культура. То, как на самом деле работает организация. Отражает истинную философию и ценности, которым следует организация на практике.

Полученные результаты. Результаты показывают, в чём организация сильна и что ей необходимо продолжать делать, а также где она слаба и что ей необходимо изменить.

Лидерство. Лидеры способствуют успеху. Они ставят цели и контролируют результаты, сканируют внешнюю среду, определяют видение и стратегию, проектируют (сознательно или по умолчанию) структуру организации, развивают людей и формируют культуру.

«Веретено» организационной устойчивости

Эта модель отличается от всех приведённых выше динамичностью: «веретено» по аналогии вращается.

Рис. 9. «Веретено» организационной устойчивости



(Емельянов & Поварницына, 1998)

Авторы поясняют: «Модель "Веретена" "закручена" вокруг оси, нижней точкой которой является исходная идея (замысел), под которую создавалась организация, а верхней — стратегические цели и миссия развития организации. Соответственно, нижняя половина "Веретена" представляет собой историю организации со сложившейся организационной культурой, тогда как верхняя — это сфера будущего, в которой и должны быть реализованы требуемые организационные изменения с учетом всех факторов, возможностей и ограничений, которые существуют в каждой конкретной организации. В центре модели отражен срез настоящего состояния организации и те главные сферы, в которых принимаются основные управленческие решения: финансы, производство, маркетинг и персонал».

- Применима ли теория эволюции Дарвина к организациям? Можно ли считать, что неудачи во взаимодействии с окружением приводят к вымиранию одних поколений организаций, на смену которым приходят другие поколения организаций, лучше приспособленные к выживанию?
- Какой способ осуществления изменений в организациях предпочтительнее: «сверху вниз» или «снизу вверх»?
- Какие модели организационных изменений предпочтительнее: динамические (рождаются и корректируются в ходе осуществления изменений) или описательные (основаны на описании изменений, которые уже произошли)?
- Можно ли предложить универсальное описание стадий процесса организационных изменений, справедливое для любых изменений в любой организации?
- Почему организации сопротивляются изменениям? Какова природа этого сопротивления?

Практика свидетельствует о том, что изменения в организациях могут быть вызваны различными факторами, в числе которых могут быть: кризисы во внешнем окружении, проблемы с достижением целей, появление новых технологий, выявление новых возможностей, нарастание давления изнутри или извне, слияния и поглощения, политические процессы внутри организации, мода на изменения определённого рода, отказ от теряющих актуальность услуг или уход с приходящих в упадок рынков (Swaim, 2014).

Рассмотрим несколько примеров.

Кризис во внешнем окружении. У всех на памяти недавняя пандемия и вынужденный переход НКО на удалённую работу, которая потребовала перестройки многих внутриорганизационных систем. Ещё одной проблемой НКО стало то, что в силу возникших ограничений оказалось под угрозой выполнение уже профинансированных проектов. Здесь на помощь НКО пришли грантодающие организации, которые изменили целый ряд собственных процедур. Так, например, Фонд Потанина в середине марта 2020 года принял следующие **решения**: «Для поддержки действующих грантополучателей в условиях неопределённости, вызванной эпидемией коронавируса, мы обеспечим максимально комфортные условия, чтобы все задуманные грантовые проекты состоялись:

- увеличиваем все гранты организациям на 10 % от утверждённой суммы;
- возмещаем сумму невозвратных расходов, понесённых в рамках проектов;
- продлеваем сроки действия грантов юридическим лицам как минимум на 6 месяцев;
- переносим сроки промежуточной отчетности при сохранении графика платежей и итоговой отчетности (и самого гранта)».

Появление новых технологий. В последние годы многие НКО стали внедрять системы CRM (Customer Relationship Management) — программное обеспечение, которое автоматизирует взаимодействие с клиентами и позволяет им управлять. Внедрение такой системы требует целого **комплекса** мероприятий — от анализа бизнес-процессов и актуализации фандрайзинговой стратегии до выделения отдельной должности и обучения специалиста, который будет поддерживать систему. В результате существенно меняется функционирование организации, и это касается многих — если не всех — сотрудников НКО.

Внешнее давление. Подавляющее большинство НКО зависит от грантов. Когда доноры меняют свои приоритеты, это зачастую вынуждает НКО подстраиваться и развивать новые направления деятельности либо корректировать уже существующие.

Даже из трёх приведённых выше примеров видно, что изменения в благотворительных организациях могут носить комплексный характер и затрагивать сразу несколько взаимозависимых подсистем (см. модели организаций в предыдущем разделе). Но изменения, конечно же, могут быть и локальными, не выходящими за рамки деятельности отдельного сотрудника или подразделения.

ВИДЫ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ВАРИАНТЫ КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Способы осуществления изменений в организациях зависят от вида изменений. Соответственно, практический смысл классификации организационных изменений состоит в том, чтобы помочь менеджеру определить оптимальный подход к проведению изменений с учётом их вида.

Что может быть основанием для классификации организационных изменений? Если исходить из того, что у любого изменения есть цель, оно затрагивает некоторый объект, оно может осуществляться на разных уровнях и с разной степенью интенсивности, а также с разной степенью принуждения, то возможна такая классификация (Кузнецов, 2015):

1. По цели:

- создание эффективного механизма управления;
- усиление конкурентоспособности и адаптивности организации;
- повышение эффективности управления;
- изменение основных направлений деятельности;
- обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.

2. По объекту изменений:

- изменения организационной структуры;
- изменения технологии;
- изменения системы управления;
- изменения организации и условий труда;
- изменения культуры, стиля и методов руководства;
- изменения системы стимулирования и др.

3. По уровню проводимых изменений:

- затрагивающие всю организацию в целом;
- проводимые на уровне подразделения;
- затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).

4. По степени интенсивности осуществления:

- эволюционные (реформы);
- революционные (ломка, разрушение старой системы).

5. По методам осуществления (*по степени принуждения* — АК):

- принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации);
- адаптивные (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление изменений).

Другой подход к классификации организационных изменений предполагает выделение значимых характеристик изменений и определение их возможного спектра по каждой из характеристик (McNamara, 2006).

Так, например, изменения могут быть ограничены одной из подсистем либо охватывать всю организацию целиком (см. рис. 11). Изменения могут носить постепенный эволюционный характер, а могут быть революционными, меняющими деятельность организации фундаментально (стратегия, культура, структура, системы и т. д.) за относительно короткий промежуток времени. Изменения могут быть связаны с решением конкретной проблемы, а могут быть ориентированы на развитие, на перспективу. Наконец, изменения могут быть запланированными и незапланированными. Незапланированные изменения происходят в силу внутриорганизационных причин (например, в связи с внезапным увольнением ключевого сотрудника) или в связи с неожиданно возникшими внешними обстоятельствами (например, пандемией COVID-19).

Рис. 11. Спектры организационных изменений



(McNamara, 2006)

Льюис предлагает выделить три ключевых спектра организационных изменений: большие или небольшие по масштабу, запланированные или незапланированные, материальные или дискурсивные. Последние — в противоположность материальным — состоят в изменениях лишь на словах. Например, рабочую группу начинают называть «командой», но при этом никак не меняется организация её работы. Льюис объединяет все три измерения в таблицу (рис. 12).

Рис. 12. Типы организационных изменений

		Запланированные	Незапланированные
Небольшой масштаб	Материальные	Новый копировальный аппарат	Процедуры отчётности изменены регулятором
	Дискурсивные	Называть персонал «партнёрами»	Сотрудники начинают называть какой-либо продукт или процесс нежелательным словом
Большой масштаб	Материальные	Слияние	Исчезает основной источник финансирования
	Дискурсивные	Внедрение языка «качества» для описания процессов	Бренду наносится урон по причине появления негативной ассоциации с ним

(Lewis, 2011)

Представленные восемь типов организационных изменений, по мнению автора, позволяют лучше понимать ситуацию и прогнозировать её развитие: «Например, мы могли бы предположить, что крупномасштабные материальные запланированные изменения являются одними из наиболее сложных видов изменений, требующих большого количества коммуникативных и других ресурсов. Также возможно, что незапланированные дискурсивные изменения сложнее объяснить заинтересованным сторонам, чем незапланированные материальные изменения, и они с большей вероятностью приведут к последующим запланированным изменениям. Кроме того, оценка предполагаемых и фактических результатов дискурсивных изменений, особенно незапланированных и масштабных, может быть более сложной, чем оценка существенных изменений» (Lewis, 2011).

Сложность осуществления изменений сама по себе также может служить основанием для классификации видов изменений (Lawson & Price, 2003):

- Самый простой вариант: можно достичь цели, не внося изменений в работу сотрудников, например, закрыть какое-то направление деятельности.
- Следующий по сложности вариант: для достижения цели сотрудникам придётся изменить привычные методы работы, например, начать взаимодействовать с представителями университета для повышения уровня доказательности используемых благотворительной организацией практик.

- Самый сложный вариант: для достижения цели необходимо радикальным образом изменить поведение сотрудников. Такие изменения могут быть ориентированы на переход от иерархических взаимоотношений к командному стилю работы, от реагирования на внешнюю ситуацию к активному влиянию на неё и т. д. В этом случае речь идёт о глубинных переменах, об изменении организационной культуры.

ПРОЦЕССНЫЕ МОДЕЛИ ИЗМЕНЕНИЙ

В самом общем виде модели организационных изменений можно разделить на две большие группы: процессные и описательные. Процессные модели дают ответ на вопрос о том, какие стадии включает процесс организационных изменений (Errida, 2021).

Начнём со ставшей классической и — без сомнения — самой популярной трёхступенчатой модели Курта Левина² (Lewin, 1947). Эта модель основана на идее о том, что организация как система находится в состоянии динамического равновесия: движущие силы, подталкивающие к изменениям, уравниваются сдерживающими силами, противодействующими изменениям. На рис. 13 приведён пример т. н. «анализа силового поля» для оценки текущего состояния организации (Leonard et al., 2023).

Рис. 13. Анализ силового поля по К. Левину



² Курт Левин (Lewin Kurt Zadek) — немецкий и американский психолог. Один из пионеров прикладной и организационной психологии в США, «отец-основатель» социальной психологии.

Для того чтобы изменения произошли, движущие силы должны превзойти сдерживающие силы. Этого можно добиться, увеличивая движущие и уменьшая сдерживающие силы. Левин назвал этот процесс «размораживанием» — первой фазой трёхступенчатой модели изменений (рис. 14), созданием условий для осуществления изменений. На второй фазе («движение») планируются и осуществляются изменения с привлечением сотрудников организации. На третьей фазе происходит «замораживание» ситуации, возврат к положению динамического равновесия.

Левин в своих работах показал, что с точки зрения формирования условий для осуществления изменений ослабление сдерживающих сил более эффективно, чем наращивание движущих сил (Leonard et al., 2023). Другими словами, он обратил особое внимание на то, как снизить сопротивление изменениям. Природу сопротивления изменениям в организациях и работу с ним мы обсудим отдельно.

Рис. 14. Три фазы процесса изменений по К. Левину



На рис. 15 предложена метафора, иллюстрирующая трёхступенчатую модель изменений. Для перемещения шара из устойчивого положения 1 в устойчивое положение 3 нужно приложить усилия, чтобы выкатить его из лунки, затем перекатить вверх, преодолевая некоторое сопротивление, и, наконец, закатить его в новую лунку. Если мы приложим недостаточно усилий для того, чтобы выкатить шар из первой лунки, он вернётся в первоначальное положение. В этом случае никаких изменений не произойдёт.

Рис. 15. Трёхступенчатая модель изменений: метафора



Модель Левина стала основополагающей для большого количества других моделей.

В табл. 1 представлены четыре модели, предложенные известными авторами, сопоставляются с тремя фазами процесса изменений по Левину. Все эти модели относятся к категории процессных. Отличаются они количеством

и, соответственно, степенью детализации этапов процесса изменений. Все модели разработаны для того, чтобы их использовали консультанты и менеджеры.

Таблица 1. Сопоставление процессных моделей организационных изменений³

Левин	Липпитт и др.	Коттер	Менто и др.	Каммингс и Уорли
Размораживание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разведка 2. Вход 3. Диагностика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создайте ощущение настоящей необходимости 2. Сформируйте коалицию, которая возглавит процесс изменений 3. Разработайте видение и стратегию 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определите главную идею и её контекст 2. Определите, в чём должны состоять изменения 3. Оцените благоприятность климата для изменений 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование мотивации к изменениям 2. Определение видения 3. Организация политической поддержки
Движение	<ol style="list-style-type: none"> 4. Планирование 5. Действие 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Распространите видение изменений 5. Поддержите действие с вовлечением широкого спектра сотрудников 6. Добивайтесь маленьких побед в краткосрочной перспективе 7. Консолидируйте достижения и продолжайте изменения 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Разработайте план изменений 5. Определите «спонсора» 6. Подготовьте людей к восприятию изменений 7. Адаптируйте изменения к корпоративной культуре 8. Сформируйте команду, которая возглавит изменения 9. Добивайтесь маленьких побед для мотивации 10. Постоянно и систематически информируйте о происходящих изменениях 11. Оценивайте эффективность предпринимаемых действий 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Управление процессом преобразований
Замораживание	<ol style="list-style-type: none"> 6. Стабилизация и оценка 7. Завершение 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Закрепите новые подходы в корпоративной культуре 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Интегрируйте извлечённые уроки 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Сохранение импульса

³ Сопоставление с моделью Липпитта и др. цитируется по книге Каммингса (Cummins, 2019), а сопоставление с моделями Коттера, Менто и Каммингса — Уорли приводится на основе статьи Эррида и Лофти (Errida & Lotfi, 2021).

Модели организационных изменений в подавляющем большинстве случаев разрабатываются для бизнес-организаций. Некоммерческие организации устроены и работают не так, как бизнес. Выше мы сравнивали деятельность благотворительного фонда и бизнес-организации, ориентированных на оказание одних и тех же услуг одной и той же целевой группе. Отличия были очевидны.

Исследователи уже давно отметили такие уникальные характеристики некоммерческих организаций, как:

- Сочетание функций «хранителей ценностей» и «поставщиков услуг» (Anheier, 2000).
- Приоритетное значение ценностей в деятельности НКО (Hudson, 1999).
- Доверие и добровольчество как основы деятельности НКО (Tonkiss & Passey, 1999).

Возникает резонный вопрос: могут ли благотворительные организации использовать модели организационных изменений, разработанные для бизнеса? Специалисты, изучающие изменения в НКО (Akingbola et al., 2019; Murav, 2020), считают, что с этим могут быть проблемы.

Тем не менее предложенная Акингбола и др. (Akingbola et al., 2019) модель изменений для некоммерческой организации (рис. 16) в значительной мере совпадает с моделями Левина и Коттера, на которые ссылаются её авторы. Отличия состоят не столько в последовательности этапов процесса изменений, сколько в их содержании. В частности, в качестве ключевых стейкхолдеров предлагается рассматривать не только руководство НКО, но также членов правления (совета директоров), ведущих сотрудников, наиболее активных волонтеров. При проведении оценки изменений рекомендуется активно привлекать благополучателей. Отличительные характеристики модели — широкое вовлечение различных стейкхолдеров и активные коммуникации.

Рис. 16. Модель изменений для некоммерческой организации



(Akingbola et al., 2019)

Авторы модели обращают особое внимание на то, что изменения в НКО в значительной мере связаны с изменениями во внешнем окружении и необходимостью решения проблем выживания, релевантности и охвата (рис. 17). Первичными с точки зрения необходимости осуществления изменений являются проблемы выживания и релевантности. Именно на них

рекомендуется обращать внимание при анализе потребностей в проведении изменений и обосновании их необходимости.

Рис. 17. Проблемы НКО, связанные с внешним окружением



(Akingbola et al., 2019)

ОПИСАТЕЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ИЗМЕНЕНИЙ

Такие модели рассматривают изменения с различных позиций и акцентируют внимание на объяснении различных аспектов изменений. Приведём три примера таких моделей.

Модель Берка и Литвина (Burke & Litwin, 1992) устанавливает причинно-следственные связи между параметрами, которые определяют организационные изменения: внешняя среда, лидерство, миссия и стратегия, организационная культура, практика управления, структура, системы (политика и процедуры), психологический климат, мотивация, требования к задачам, индивидуальные навыки/способности, индивидуальные потребности и ценности, а также индивидуальные и организационные результаты.

Компания Change First (Change First, 2016) определила шесть важнейших факторов, обеспечивающих успешную реализацию организационных изменений: согласованная цель, эффективное руководство изменениями, эффективные процессы взаимодействия, преданные своему делу «спонсоры», сильные личные связи и устойчивая личная эффективность.

Эррида и Лотфи (Errida & Lotfi, 2021) на основе анализа большого количества различных моделей выделили 12 факторов, определяющих успех организационных изменений:

1. Ясные и согласованные видение и стратегия изменений.
2. Готовность к изменениям и способность к изменениям.
3. Эффективность работы команды, занимающейся изменениями.
4. Мероприятия по управлению изменениями.
5. Управление сопротивлением.
6. Эффективная и постоянная коммуникация.
7. Мотивация сотрудников и агентов изменений.
8. Взаимодействие и приверженность заинтересованных сторон.

9. Лидерство.
10. Поддержка устойчивости результатов изменений.
11. Подход к планированию изменений.
12. Мониторинг и оценка изменений.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Исполнительный директор Фонда Родденберри Лиор Ипп иронично заметил: «Если вы работаете в сфере благотворительности больше недели, вы, вероятно, сталкивались с отчетом, аналитическим материалом либо высказыванием о системных изменениях. Это встречается буквально повсюду. Есть группы, конференции, вебинары, блоги и даже школы, посвященные системным изменениям. И определений, теорий и концептуальных рамок системных изменений ровно столько, сколько об этом выпущено публикаций» (Ipp, 2023). Однако разговоров о системных изменениях порой гораздо больше, чем конкретных дел.

Попробуем во всём разобраться по порядку, а потому начнём с определений. Их действительно много.

ЧТО ТАКОЕ «СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ»

Системные изменения состоят в изменении составных частей системы и взаимодействиях между ними с целью качественного изменения поведения системы (Rachel Jetel, 2022).

Системные организационные изменения можно определить как противоположность локальным изменениям: «Наиболее рельефно специфика системных организационных изменений, (СОИ) выявляется через их противопоставление локальным (единичным) изменениям. Локальные изменения напрямую затрагивают лишь какую-то одну сторону деятельности организации, например "встраивание" новой функции... В отличие от локальных изменений СОИ — это множество скоординированных организационных изменений, охватывающих все стороны деятельности компании, подчиненных единой сверхзадаче и направленных на ее решение» (Емельянов, 2006).

Можно дать определение системных изменений через развёрнутые описания на рис. 18 того, что мы делаем, для чего, какими способами и с какими результатами (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2018):

СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ — ЭТО



Сложной системой называют совокупность большого количества взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих единое целое и взаимодействующих между собой нелинейным образом.

Живая система — это единство, состоящее из самоорганизующихся, самовоспроизводящихся элементов, активно взаимодействующих с окружающей средой, имеющее специфические признаки, присущие живым существам. В науке существует мнение, что система, состоящая из живых людей, как, например, экономическая или социальная, обладает рядом качеств, делающих её подобной живому организму. Для систематизации существующих знаний в области систем, подобных живому организму, была сформулирована общая теория живых систем.

Наконец, есть мнение, что термину «системные изменения» трудно дать точное определение. «Системы социальных служб редко принимают форму единой организации. Скорее, они состоят из множества взаимосвязанных систем и подсистем, таких как больницы, социальные работники, поставщики услуг по уходу на дому, некоммерческие сервисные организации и даже отдельные семьи. Эти группы не всегда напрямую связаны друг с другом. Например, семьи и лица, осуществляющие уход на дому, часто являются основой любой системы ухода. Однако многие семьи остаются оторванными от формальных систем обслуживания,

предназначенных для оказания им помощи. Когда мы говорим о системах, вовлеченных в "системные изменения", мы говорим обо всех этих системных уровнях, как формальных, так и неформальных» (Kendrick et al., 2006).

Приведённые выше определения содержат практически все основные характеристики понятия «системные изменения», которые имеются в многочисленных публикациях на эту тему. Почему же вариантов определений, отличающихся преимущественно расстановкой акцентов, так много? Связано ли это лишь со сложностью самого явления, о котором идёт речь?

РАКУРСЫ: «ТЕОРЕТИКИ» И «ПРАКТИКИ»

В науке о системах особое внимание уделяется ракурсам (perspectives) — рассмотрению тех или иных явлений с разных позиций (Williams, 2008). Разнообразие определений в нашем случае может быть отчасти связано с различиями в позициях «теоретиков» и «практиков». На рис. 19 приведено шесть различных по отношению к системным изменениям позиций с разной степенью выраженности теоретической или практической ориентации.

Рис. 19. Системные изменения: ракурсы



(Abercrombie et al., 2015)

Авторы приведённой выше классификации взглядов на системные изменения выделяют следующие преимущества и ограничения каждого из ракурсов (Abercrombie et al., 2015):

- «Практики» или те, кто непосредственно оказывает услуги. Находятся на переднем крае, образно говоря, в забое. Способны легко выделить то, что может реально пригодиться. Помогают не оказаться в «башне из слоновой кости». Но... могут отказаться от потенциально полезных, но не вполне оформленных либо обобщённых идей.
- «Адвокаты» или те, кто продвигает идею, в том числе среди практиков. Часто привносят междисциплинарную перспективу. Страстные и вдохновляющие. Но... практические результаты в их случае не всегда соответствуют риторике. Им может не хватать практического инструментария для изменения систем.
- «Прикладные исследователи», занимающиеся изучением организаций как систем. Привносят академичность и научную методологию. Способны разобраться в сложных ситуациях («мягкий» подход) и предложить решения конкретных проблем («жёсткий» подход). Но... они не всегда находят понимание у людей, работающих «на земле»: могут выглядеть для них слишком заумно.
- «Реформаторы услуг» сосредотачивают внимание на систематическом совершенствовании услуг, располагая конечных пользователей в центре. Таких людей можно найти в организациях, проводящих кампании, они могут быть консультантами, экспертами в использовании определённых методов, но не обязательно в той предметной области, в которой они работают. Помогают удерживать в поле зрения потребности конечных пользователей и находить практические решения проблем. Но... они могут теряться, сталкиваясь со сложными динамическими неупорядоченными системами.
- «Теоретики научения» продвигают идею обучающейся организации (Сенге, 2006), делая акцент на гибкости и адаптивности как факторах перемен. Предполагают создание возможностей для обучения и развития всех сотрудников, формирование соответствующей организационной культуры. Но... полномасштабное внедрение такого подхода, предполагающее радикальную смену стиля лидерства, не всегда может быть релевантно для конкретной организации. Кроме того, здесь может возникнуть проблема с расширением обучения за пределы организации.
- «Теоретики живых систем» тесно связаны с академической наукой. Их подход основан на теории живых систем, описывающей, как все живые системы поддерживают себя, развиваются и изменяются. Корни этой теории являются источником вдохновения для многих людей, активно участвующих в движении за устойчивое развитие. Этот подход позволяет выделить ключевые аспекты сложных социальных систем, принимая во внимание их многоуровневость. Но... часто воспринимается как чрезмерно сложный, ориентированный на теорию, а не на практическое осуществление изменений.

ГРАНИЦЫ: МЕНЯЕМ СЕБЯ ИЛИ МИР ВОКРУГ?

Помимо ракурсов, ещё одной базовой концепцией системного подхода является представление о границах (boundaries) (Williams, 2008). Анализ публикаций по системным изменениям показывает, что вопрос границ здесь имеет большое значение: как мы определяем границы системы, когда мы говорим о системных изменениях? Что внутри, а что — снаружи?

В публикациях, относящихся к благотворительным организациям, системные изменения чаще всего представляются в контексте реализации организацией своей миссии — решении социально значимой задачи. Объектом изменений в этом случае является внешняя

по отношению к благотворительной организации система. Соответственно, модели, концепции и практические рекомендации по системным изменениям относятся к тому, как их осуществить за пределами благотворительной организации.

В отдельных случаях обсуждение системных изменений вовне включает некоторые изменения, которые должны происходить и в самой благотворительной организации.

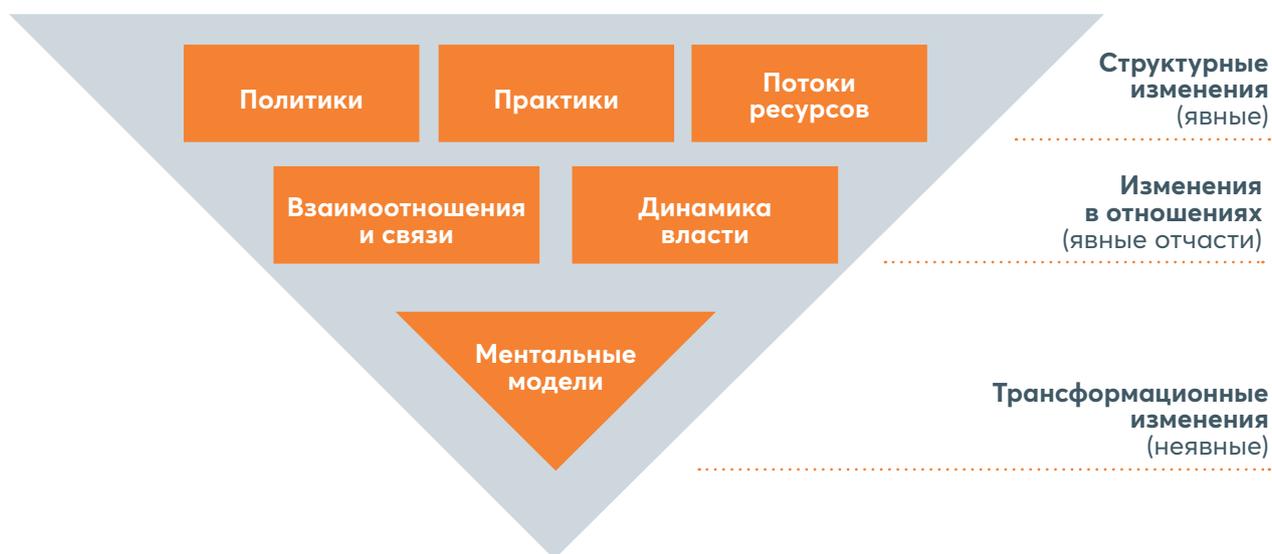
Системные изменения внутри благотворительных организаций обсуждаются реже. Такого рода публикации скорее относятся к бизнес-организациям. При этом некоторые модели и концепции считаются универсальными — подходящими и для изменений во внешней среде, и для внутриорганизационных изменений как для благотворительных, так и для бизнес-организаций. Одна из таких моделей рассматривается ниже.

МОДЕЛЬ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель, о которой пойдёт речь ниже, представлена на рис. 20. Её авторы (Kania et al., 2018) указывают, что системные изменения — где бы они ни происходили — затрагивают три уровня:

- 1) Структурные изменения (относятся к политикам, практикам и потокам ресурсов). Они носят явный характер, их можно наблюдать.
- 2) Изменения в отношениях (связи, взаимоотношения, динамика власти). Что-то из этих изменений можно наблюдать, а что-то скрыто от внешнего наблюдателя.
- 3) Трансформационные изменения, характеризующиеся глубиной, существенностью и значимостью. Они относятся к ментальным моделям и происходят незаметно для внешнего наблюдателя, хотя, естественно, влияют на поведение людей.

Рис. 20. Шесть условий системных изменений



(Kania et al., 2018)

Политики: государственные, институциональные и организационные правила, положения и приоритеты, которые определяют действия организации и действия других лиц.

Практики: деятельность институтов, коалиций, сетей и других структур, направленная на решение социальных и экологических проблем. Сюда также относятся внутриорганизационные

процедуры, руководящие принципы или неформальные правила, относящиеся к деятельности отдельной организации.

Потоки ресурсов: как распределяются деньги, люди, знания, информация и другие материальные и нематериальные активы.

Взаимоотношения и связи: качество связей и коммуникаций между участниками системы, особенно между теми, кто имеет разные точки зрения и разный опыт.

Динамика власти: распределение среди отдельных лиц и организаций полномочий по принятию решений, а также формального и неформального влияния.

Ментальные модели: привычный образ мысли — глубоко укоренившиеся убеждения и предположения, а также само собой разумеющиеся способы действия, которые влияют на то, как мы думаем, что делаем и как говорим.

Авторы модели утверждают, что:

- Системные изменения с большей вероятностью будут устойчивыми при работе на всех трёх уровнях.
- Трансформация системы, на самом деле, означает трансформацию отношений между людьми, составляющими систему.
- Большинство теоретиков согласны с тем, что ментальные модели являются основными драйверами активности в любой системе (Kania et al., 2018).

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Планирование и осуществление системных изменений на практике могут вызывать затруднения, поскольку «многое из того, что пишется о системных изменениях в социальном секторе, абстрактно по тону, полемично и больше ориентировано на диагностику проблем, чем на предложение конкретных решений. Хотя анализ проблем часто бывает убедительным, недостаток практических рекомендаций и ограниченное число примеров успешных решений могут привести к тому, что люди будут ощущать необходимость изменения систем, но окажутся плохо подготовленными к действию» (Abercrombie et al., 2015).

В этом разделе представлены материалы, которые, надеемся, будут полезными именно с практической точки зрения.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ЗАДАЧА

Работа с системными изменениями предполагает особый взгляд на мир. Специалисты по системному подходу любят рассказывать историю о том, как встретились две рыбки. Одна спрашивает: «Как сегодня вода?», другая отвечает: «А что такое "вода"»?

Мы живём в окружении систем, являемся их частью и состоим из систем. Но для того, чтобы увидеть мир именно таким, нужен определённый навык. Попытки же «менять системы без развития способности "видеть" системы приводят к большому количеству разговоров и очень незначительным результатам» (Kania et al., 2018)

Системное мышление — это такое понимание реальности, в рамках которого придаётся особая значимость взаимодействиям между частями системы, жизни системы во времени и в контексте (внутри) других систем. Оно принципиально отличается от подхода, ориентированного на изучение реальности через разделение её на элементы и изучение каждого элемента в отдельности (Lutkevich, 2023).

«Системное мышление позволяет по-новому взглянуть на мир, даёт специализированный язык и набор инструментов, которые вы можете использовать в работе и повседневной жизни для решения самых трудных проблем» (Пурдехнад, 2012). Но формирование способности мыслить системно требует времени и усилий. А наличие такой способности является необходимым условием для осуществления системных изменений и приоритетной задачей для тех, кто этим занимается.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Принципы

Приведённые ниже шесть принципов планирования и осуществления системных изменений были разработаны для благотворительных организаций.

Планирование системных изменений включает (Abercrombie et al., 2015):

- выявление коренных причин имеющихся проблем;
- определение ключевых участников процесса изменений;
- определение точек воздействия;
- определение системы, которую предполагается изменить, и установление её границ;
- прояснение того, что можно контролировать, а на что можно лишь влиять;
- уточнение общей цели.

При планировании системных изменений рекомендуется руководствоваться следующими принципами (Abercrombie et al., 2015):

«Принцип 1. Выявить потребности и ресурсы.

Принцип 2. Вовлечь различные заинтересованные стороны.

Принцип 3. Составить карту системы».

При осуществлении системных изменений важно (Abercrombie et al., 2015):

- работать вместе с другими; создавать движения, консорциумы, сети, чтобы усилить воздействие;

- не увязнуть в сложности систем;
- действовать там, где существует реальная перспектива изменения системы;
- учиться и использовать результаты обучения на практике, в частности для адаптации к меняющимся условиям.

При осуществлении системных изменений рекомендуется руководствоваться следующими принципами:

«Принцип 4. Работать вместе.

Принцип 5. Распределять лидерские функции.

Принцип 6. Поддерживать культуру научения».

Использование теории изменений

Использование теории изменений органично вписывается в деятельность по планированию и осуществлению системных изменений (Abercrombie et al., 2018). Совместная работа над теорией изменений помогает выстроить и согласовать общую логику воздействия, выявить в ней разрывы и противоречия, создать «карту изменений», сформировать основу для мониторинга и оценки процесса изменений и его результатов. На рис. 21 приведены практические правила использования теории изменений и возможные «ловушки», которые могут помешать её эффективному использованию.

Рис. 21. Использование теории изменений: правила и «ловушки»

«Ловушки»	Практические правила
«Игнорируем контекст»	Понимать контекст
«Меняем только других»	Познавать себя
«Мыслим линейно»	Мыслить системно
«Безопасность — в полной определённости»	Учиться и адаптироваться
«Изменения — дело техники»	Признать, что изменения затрагивают людей

(Abercrombie et al., 2018)

Обеспечение устойчивости социальных изменений

Гопал и Кания (Gopal & Kanía, 2015) предлагают пять правил для создания устойчивых социальных изменений:

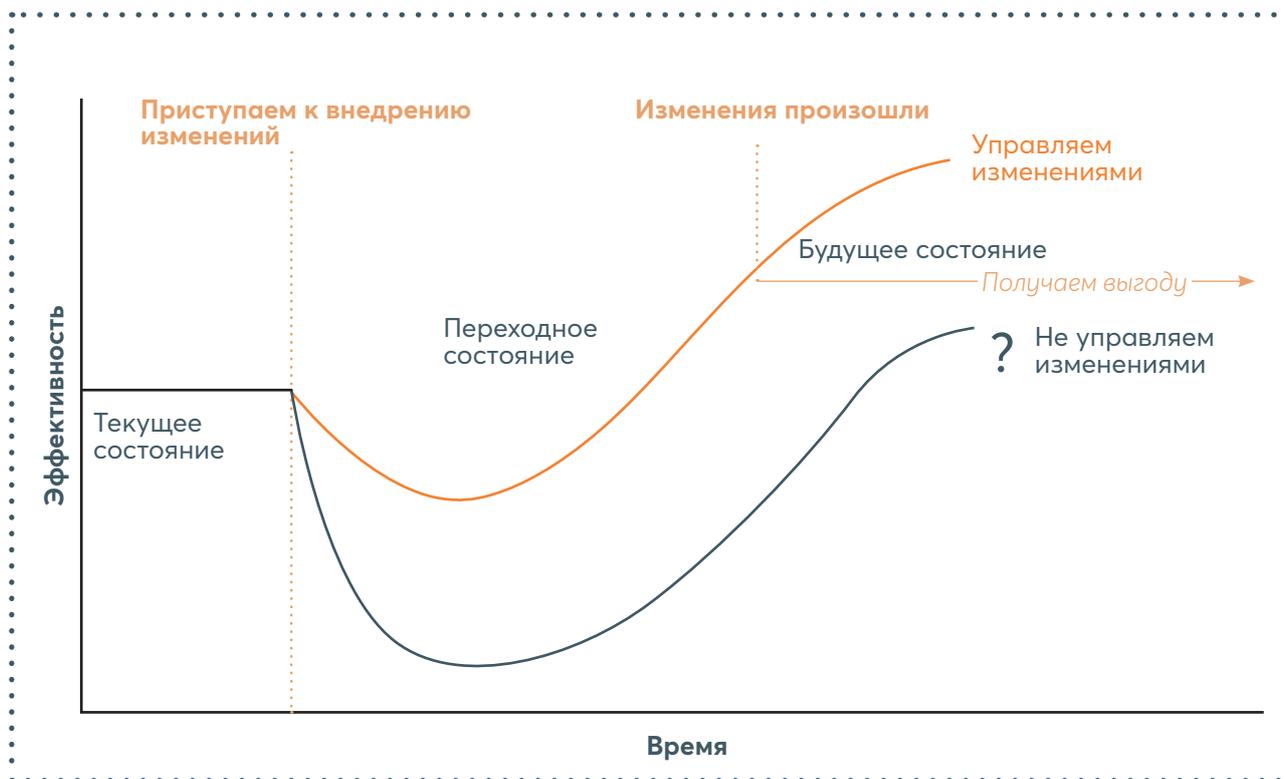
1. Опирайтесь на существующие тенденции и динамику системы. Они предоставляют возможности для ускорения прогресса и выявления потенциальных препятствий.

2. Уделять больше внимания связям и взаимозависимостям. Изменение систем является сложным процессом и требует тесного взаимодействия ряда игроков.
3. Сохранять гибкость на стадии реализации стратегии. Быть готовыми учиться в режиме реального времени и не позволять лучшему становиться врагом хорошего. Использовать такие инструменты, как циклы обратной связи и рефлексию, чтобы адаптировать и совершенствовать стратегию. Стремиться к доказательности при принятии решений.
4. Последовательно и систематически развивать системы мониторинга и оценки. Системные изменения не приносят немедленных результатов для тех, кого система обслуживает. Прежде всего, должны произойти изменения внутри самих систем, например, изменятся потоки финансирования, политики, междисциплинарное сотрудничество или профессиональные стандарты и практики. Усилия по изменению систем должны чётко определять способы оценки этих изменений. Изменения для благополучателей наступят позже.
5. «Самим становиться переменами», развивать собственную способность искать новую информацию, видеть связи и осуществлять изменения. Такой потенциал необходимо развивать на трёх уровнях: индивидуум, команда и организация.

Значение эффективного управления изменениями

Ассоциация специалистов по управлению изменениями (Association of Change Management Professionals, 2014) обращает внимание на то, что изменения с высокой степенью вероятности будут связаны с временным снижением эффективности системы (организации) в переходный период (рис. 22).

Рис. 22. Динамика эффективности системы в процессе изменений



При этом риск снижения эффективности существенно снижается, если осуществляется качественное управление процессом изменений.

На уровне организации, методы управления изменениями направлены на оценку и анализ:

- текущей культуры организации, которая может как служить прочной основой, так и препятствовать внедрению изменений;
- приоритетности инициатив в области изменений с целью мониторинга организации на предмет «перенасыщения» и «усталости» от внедрения изменений;
- наличия совместного видения (vision) и стратегических намерений по внедрению изменений;
- новых или модифицированных бизнес-процессов, систем, политик, видов поведения, компенсаций, показателей производительности и процедур, необходимых для успешного перехода к будущему состоянию;
- структуры и индивидуальных ролей, необходимых для поддержки и активизации усилий по внедрению изменений.

На индивидуальном уровне методы управления изменениями ориентированы на:

- уникальный потенциал, предубеждения, мотивации, модели поведения, менталитет, сопротивление и реакции отдельных людей для повышения «принятия» перемен и приверженности изменениям;
- готовность, способности, знания, навыки и время, необходимые для перехода в будущее состояние;
- согласование мнений заинтересованных сторон и лидеров для успешного внедрения изменений (Association of Change Management Professionals, 2014).

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

В своей книге «Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования» Джон Коттер выделяет восемь стадий того, что он называет трансформационными (читай — системными) изменениями:

1. Внушение людям ощущения необходимости перемен.

Изучение рынка и продукции конкурентов. Выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев в работе, а также основных возможностей.

2. Создание команды реформаторов.

Формирование группы, наделённой полномочиями, достаточными для руководства изменениями. Обеспечение слаженной работы такой группы.

3. Видение перспектив и определение стратегии.

Создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов. Формулирование стратегии реализации перемен.

4. Пропаганда нового видения.

Пропаганда нового видения и стратегии перемен всеми средствами. Выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов.

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.

Устранение препятствий. Замена систем или структур, дискредитирующих идею перемен. Содействие всем, кто не боится риска, мыслит и действует нетрадиционно.

6. Получение скорых результатов.

Планирование видимых всем позитивных перемен (выигрышей). Умение добиваться этих выигрышей. Моральное и материальное поощрение тех, кто обеспечил позитивные перемены.

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.

С ростом доверия облегчается задача замены всех несоординированных структур, систем и политик, которые не удовлетворяют целям изменений. Принятие на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и квалификационному росту. Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышение эффективности менеджмента. Разъяснение связи нового стиля работы и организационных успехов. Разработка способов совершенствования руководства и его преемственности (Коттер, 2019).

Рекомендации Коттера носят универсальный характер и подходят как для бизнеса, так и для благотворительных организаций. Тем не менее системные изменения в благотворительных организациях, конечно, имеют свои особенности. Стивенсон и др. (Stevenson et al., 2018) изучили системные изменения, происходящие в последнее время в благотворительных фондах и ориентированные на повышение эффективности их деятельности. Исследователи обнаружили 12 новых подходов, которые они разделили на четыре группы:

1. Философия работы с персоналом:

- *Отношение к персоналу как к фактору воздействия, а не как к фактору затрат.* Когда у сотрудников есть время и возможности для тесного взаимодействия с получателями грантов, для влияния на решения других заинтересованных сторон и для поиска вариантов более эффективного использования ресурсов, человеческий капитал может приумножить финансовый капитал фонда.
- *Создание команд на основе функций, а не формул.* Традиционно численность персонала фондов определялась с учётом количества и размера грантов, которыми фонд управляет. От такой линейной зависимости фонды стали отходить. Теперь они определяют численность персонала с учётом особенностей подходов, которые используются фондом в различных сферах деятельности.
- *Использование бенчмаркинга в качестве компаса, но не линейки.* Фонды принимают во внимание численность сотрудников аналогичных организаций, но не основывают

свои кадровые решения исключительно на том, сколько сотрудников имеют другие фонды с аналогичным грантовым бюджетом.

2. Структура и организация деятельности:

- *Выход за рамки классической благотворительной помощи.* Классическая структура фонда идеально подходит для того, чтобы предоставлять финансирование из собственных грантовых бюджетов организациям, которые могут принять грант. Однако сегодня фонды стремятся оказать влияние другими способами, например, взаимодействуя с коммерческими организациями, влияя на решения политиков или решая системные проблемы в сотрудничестве с другими заинтересованными сторонами и в значительно больших масштабах.
- *Стирание граней между «бэк-офисом» и «фронт-офисом»⁴.* Фонды признают, что слишком долго существовало разделение между программными и функциональными ролями, а специалисты, не участвующие в программах, часто воспринимались как сотрудники второго сорта и имели ограниченные возможности для роста. Сегодня функциональные роли, ориентированные на оказание поддержки другим сотрудникам фонда, трансформируются таким образом, чтобы сотрудники вспомогательных служб могли непосредственно участвовать в реализации стратегии фонда (включая предоставление подразделениям бэк-офиса специального грантового бюджета) и влиять на грантополучателей.
- *Устранение разрозненности между проблемами, людьми и командами.* Помимо изменения способов совместной работы программных и функциональных сотрудников и подразделений, фонды также улучшают координацию и сотрудничество между программными направлениями.

3. Развитие навыков:

- *Культивирование определённого стиля мышления.* Фонды сегодня меньше озабочены вопросом о том, кого лучше принимать на работу, — генералистов или экспертов в предметных областях. На первый план выходит вопрос о стиле мышления сотрудников, который должен характеризоваться любопытством и стремлением к обучению, интеллектуальной скромностью («то, что у нас есть деньги, не означает, что мы знаем всё лучше всех»), стратегической ориентацией, стремлением к сотрудничеству и адаптивности.
- *Принятие и использование разнообразного жизненного опыта.* Наличие у сотрудников фонда жизненного опыта помогает фондам лучше понять проблемы, над которыми они работают, и укрепляет их отношения с бенефициарами и другими заинтересованными сторонами. Сотрудники, имеющие соответствующий жизненный опыт, не только понимают, с чем сталкиваются люди в аналогичных обстоятельствах, но и также видят системные барьеры, проблемы в системе предоставления услуг, динамику власти, дискриминацию, реальный круг заинтересованных сторон.
- *Расширение и углубление профессионального развития.* Выявление и развитие талантов у сотрудников. Содействие сотрудникам в развитии своих сильных сторон: углубление. Стимулирование сотрудников к освоению новых областей и приобретению новых навыков, значимых для успешной деятельности фонда, выход за привычные рамки: расширение.

⁴ Фронт-офис работает непосредственно с благополучателями, партнёрами, клиентами фонда. Бэк-офис выполняет вспомогательные функции и напрямую на благополучателей, партнёров и клиентов фонда выхода не имеет.

4. Формирование поддерживающей культуры:

- *Стремление к постоянному обучению и адаптации.* Создание среды, в которой отдельные сотрудники и команды могут учиться, экспериментировать, идти на риск. Всё это поощряется и приветствуется.
- *Учёт динамики влияния в отношениях с партнёрами.* Принимать во внимание внутреннюю и внешнюю динамику влияния становится всё более важным по мере того, как сотрудники фонда берут на себя множество новых ролей, выходящих за рамки предоставления грантов, и проводят больше времени вне своих рабочих мест «на земле» вместе с грантополучателями. «Сообщества и семьи являются экспертами; мы же (как фонд) приходим не с ответами и рекомендациями, мы приходим с ресурсами и новыми способами взглянуть на вещи».
- *Организация своей работы в соответствии с требованиями к другим.* Фонды, которые стремятся изменить что-то в мире и среди получателей грантов, сами стараются следовать тому, к чему они призывают других, следуя поговорке «не ищи правды в других, коли её в тебе нет».

СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВОВНЕ

Описанные в этом разделе стратегии и рекомендации относятся преимущественно к благотворительным фондам и их деятельности по решению социально значимых проблем.

Общие рекомендации

Исследование, ориентированное на анализ (1) возможностей сотрудничества между грантодающими фондами и (2) путей повышения эффективности финансирования системных изменений, позволило сформулировать следующие рекомендации (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2020):

- Доноры становятся частью систем, на которые они стремятся воздействовать. Это означает, что их вход в эти системы и выход из них имеют последствия, преднамеренные и непреднамеренные.
- Государственные структуры, как правило, являются ключевыми партнёрами в инициативах по изменению систем. Обладая огромными ресурсами и возможностями влияния, государственные структуры могут сыграть ключевую роль в изменении систем. Благотворительные же организации чаще становятся катализаторами перемен.
- Частный сектор составляет значительную часть большинства систем, которые доноры пытаются изменить. Вовлекая частный сектор в инициативы по изменению систем, доноры и их партнёры могут получить доступ к дополнительному рычагу для осуществления изменений.
- Привлечение заинтересованных сторон и сотрудничество при сборе и анализе данных, а также обмен уроками с другими имеют важное значение для продвижения и масштабирования передового опыта в области системных изменений.
- Составляя карту систем, которые они стремятся изменить, и одновременно разрабатывая надёжные теории изменений, доноры и их партнёры смогут лучше понять, как функционируют системы, где могут существовать перспективные точки воздействия и где могут возникнуть непредвиденные последствия.

- Стратегии, делающие акцент на оптимизации процессов предоставления грантов, межорганизационном и межсекторном сотрудничестве, активном обучении и уважении к опыту получателей грантов, способствуют системным изменениям.

Сотрудничество между грантодающими организациями и системные изменения

Тема сотрудничества между грантодающими организациями в связи с осуществлением системных изменений обсуждается и среди практиков, и среди исследователей. Вот некоторые важные выводы по этому поводу (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2018):

- Для доноров, стремящихся изменить систему, сотрудничество может быть более эффективным и полезным, чем действия в одиночку.
- Выстраивание сотрудничества на основе ранее существовавших отношений обеспечивает оптимальную траекторию развития с акцентом на обучении и влиянии, а не на обсуждении деталей процесса взаимодействия. Начинать лучше с небольшим количеством ранее знакомых участников.
- Выявление и поддержка сильных лидеров является важной основой для сотрудничества в области долгосрочных системных изменений.
- Объединения доноров по географическому признаку или по общей целевой группе характеризуются продуманными и гибкими практиками, которые могут служить моделями для более широкого применения. В таком сотрудничестве особое внимание уделяется диалогу на уровне сообществ, слушанию и глубоким обсуждениям между донорами, получателями грантов и сообществами.
- Согласование теории изменений и понимание сложности системных изменений приводят к более высокой вероятности того, что доноры смогут и будут успешно объединять средства.
- Доноры нуждаются в таких подходах к мониторингу и оценке, которые позволят отслеживать системные изменения.
- Совместные усилия доноров по изменению систем часто сталкиваются с одним и тем же набором препятствий, а их преодоление создаёт более прочную основу для успеха. Общие проблемы, которые необходимо преодолеть, включают ограничения по срокам финансовых обязательств, различную склонность к риску, различные институциональные подходы к тому, что следует измерять, а также различные обязанности по отчётности.

Способы и модели воздействия

Четыре возможных способа воздействия грантодателей на внешние системы (Curtis et al., 2018):

- *Через гранты.*
- *Через отношения.* Фонды ищут возможные варианты выстраивания взаимоотношений с грантополучателями и распределения ролей и ответственности, которые могут привести к системным эффектам.

- *Через непосредственное воздействие на системы.* Сюда могут входить, в числе прочего, разработка инновационных подходов и создание «инкубаторов» для поддержки этих инноваций на начальных стадиях развития.
- *Через стимулирование изменений* в организациях-партнёрах и в мировоззрении отдельных людей.

Грантодатели могут помочь грантополучателям воздействовать на системы через (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2018):

- Оптимизацию процессов подачи заявок и отчётности.
- Более эффективное сотрудничество.
- Обеспечение нефинансовой поддержки.
- Распространение знаний в сфере системных изменений.
- Расширение прав и возможностей грантополучателей путём намеренного перераспределения полномочий между грантодателями и грантополучателями.

В таблице 2 представлено пять моделей, которые позволяют трансформировать намерения грантодателей в конкретные действия по системным изменениям (Savaget et al., 2022).

Таблица 2. Анализ моделей системного воздействия грантодателей

МОДЕЛИ ▶ Характеристики ▼	Поддержка творцов перемен	Масштабирование	Координация	Исследования и экспериментирование	Глубокое вовлечение
Способ воздействия	Поддержка узнаваемых личностей	Поддержка тиражирования отдельных инициатив	Выстраивание сетевых взаимодействий между индивидами и организациями	Поддержка большого числа разнообразных небольших по масштабу инициатив	Изменение институциональных норм через длительное вовлечение сообщества
Теория изменений	Есть отдельные люди, обладающие выдающимся потенциалом	Тиражирование и масштабирование повышают эффективность использования продуктов и оказания услуг	Установление взаимосвязей между индивидами и организациями в рамках конкретных проектов повышает эффективность	Разнообразие инициатив открывает возможности для научения, которые трансформируются в понимание альтернатив текущему положению дел	Глубокое и продолжительное вовлечение позволяет выявить разнообразную экспертизу и создаёт многочисленные возможности для усиления воздействия
Перспектива достижения результатов	Среднесрочная	Краткосрочная	Среднесрочная	Среднесрочная (с потенциалом перехода в долгосрочную)	Долгосрочная
Сильные стороны	Простая реализация и понятные действия, которые необходимо предпринять. Легко рассказать об эффектах	Понятные модели и процессы, основанные на рыночной логике. Высокий уровень возврата на инвестиции	Более эффективное использование имеющихся ресурсов и повышение результативности усилий. Формирование единых взглядов и метрик	Создаёт возможности для совместного обучения Позволяет пробовать разные варианты решений и адаптировать их с учётом контекста	Предоставляет возможности для экспериментирования, обучения, объединения активистов на местах; использует местный потенциал. Учитывает местный контекст — политику, нормы, ресурсы, отношения
Слабые стороны	Недостаточное внимание к контексту — фокусировка на индивидах	Недостаточное внимание к контексту — фокусировка на инициативах как таковых без учёта особенностей окружения	Не учитывает политику и сопротивление; может потерпеть неудачу из-за чисто формального согласия. Сотрудничество по одним вопросам может нанести ущерб другим	Требуется времени, терпения и дисциплины, чтобы итераций было достаточно для научения. Требуется толерантности к неудачам и стремления к риску	Требуется времени, терпения и дисциплины, чтобы вовлечь различные стороны в конкретных условиях. Требуется хороших политических навыков для организации межведомственных взаимодействий

Роли грантодателей, ориентированные на поддержку изменений

Совет Фонда Мичигана предлагает такой спектр возможных ролей грантодающих организаций в поддержке системных изменений в социальной сфере (Putnam-Walkerly, 2017):

- Организатор — собирает за столом переговоров представителей государственных структур, некоммерческих организаций, фондов и бизнеса.
- Просветитель — повышает осведомлённость широкой общественности, средств массовой информации и политиков.
- Партнёр — присоединяется к коалициям, которые работают над изменением систем на местном, региональном и федеральном уровнях.
- Источник развития потенциала — повышает навыки собственного персонала, совета директоров и получателей грантов, включая работу в коалициях и эффективное общение с политиками.
- Исследователь — проводит или финансирует исследования, ориентированные на поддержку системных изменений.
- Спонсор адвокации — финансирует деятельность отдельных организаций, коалиций и сетей, направленную на отстаивание прав и интересов их целевых групп.
- Активист — мобилизует и объединяет людей и организации для осуществления действий.
- Юрист — поддерживает одну из сторон в судебных процессах, которые могут привести к системным изменениям.
- Наставник — предоставляет рекомендации получателям грантов.
- «Сталкер» — находится в постоянном поиске новых явлений, тенденций, возможностей и решений.
- Знаток — систематически собирает сведения о деятельности в сфере системных изменений по всей стране.
- Миротворец — голос разума в коалициях.
- Пропагандист — продвигает идеи системного подхода и системных изменений.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И РАБОТА С НИМИ

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЕТ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Практический опыт и многочисленные исследования показывают, что сопротивление изменениям в организациях неизбежно и связано оно, естественно, с людьми. Наверняка каждый, кто читает этот текст, может вспомнить ситуацию, когда предложенные в известной вам организации перемены не прошли на ура или даже вовсе не прошли, поскольку не были приняты сотрудниками.

Возникновение сопротивления изменениям, стремление оставить всё так, как есть, — нормальная реакция любой организации как системы на попытку её изменить. Это свойство открытой системы сохранять динамическое равновесие важно для её выживания. Проблемы возникают тогда, когда сопротивление изменениям оказывается непреодолимой преградой для адаптации организации с учётом изменившихся обстоятельств.

Списки причин сопротивления изменениям в НКО, которые приводятся в публикациях теоретиков и практиков, во многом похожи. Более того, они во многом совпадают с аналогичными списками, относящимися к бизнес-организациям (см. таблицу 3).

Таблица 3. Причины сопротивления изменениям

Для НКО	Для бизнес-организаций
Привычки; стремление к психологической и экономической безопасности; страх перед неизвестным; избирательное или искажённое восприятие информации, относящейся к изменениям (Akingbola et al., 2019).	Недоверие и неуверенность; эмоциональные реакции; отсутствие обучения и поддержки; страх неудачи; неправильная подача информации; нереалистичные сроки; существующая организационная культура и нормы (Olmstead, 2024).
Страх перед неизвестностью; потеря контроля; недостаточная вовлечённость в планирование и осуществление изменений; отсутствие вознаграждений и стимулов; негативный прошлый опыт (Ricke-Kiely, 2023).	Спивак (2024) приводит обзор причин сопротивления изменениям в публикациях зарубежных авторов: искажённое восприятие; местнический эгоизм; потеря контроля; неэффективная коммуникация; непонятные смысл и цели перемен; нереальные сроки и др.
Страх перед неизвестностью; потеря контроля; сила привычки; недостаток информации или недопонимание; негативный прошлый опыт (Abbas, 2023).	Широкова (2009) пришла к выводу о следующих наиболее часто встречающихся причинах сопротивления изменениям в российских компаниях: предсказуемый отрицательный результат; боязнь того, что работы станет больше; необходимость ломать привычки; недостаточность информации; неспособность организаторов заручиться поддержкой организации как целого; навязывание изменений.

Приведём некоторые комментарии авторов вышеупомянутых публикаций.

Рики-Кили (Ricke-Kiely, 2023):

- *Страх перед неизвестностью*: перемены часто приносят неопределённость. Сотрудники опасаются, как это повлияет на их функции, безопасность работы и повседневную жизнь.
- *Потеря контроля*: изменения могут заставить сотрудников почувствовать, что они теряют контроль над своей рабочей средой. Это может привести к ощущению бессилия.
- *Недостаточная вовлечённость*: сотрудники могут чувствовать себя недооценёнными или маргинализированными, когда с ними не консультируются или не включают в процесс обсуждения изменений, особенно когда эти изменения кардинально повлияют на их трудовую жизнь.
- *Отсутствие вознаграждений и стимулов*. Сотрудники должны увидеть, какую пользу изменения принесут им и организации.
- *Негативный прошлый опыт*: почти все мы сталкивались с неэффективными изменениями, которые могут иметь долгосрочные последствия. Если сотрудники в прошлом пережили плохо управляемые изменения, то в этот раз им вряд ли захочется попробовать что-то новое.

Аббас (Abbas, 2023):

- *Сила привычки*: некоторых людей может настолько устраивать сложившийся порядок вещей, что они сопротивляются любым изменениям из-за нежелания его менять.
- *Недостаток информации или недопонимание*: если у людей недостаточно информации о грядущих изменениях, они могут не понимать их причины и грядущие выгоды.

Ольмстед (Olmstead, 2024):

- *Недоверие и неуверенность*. Когда сотрудники не чувствуют уверенности в человеке, который вносит изменения, их сопротивление может стать серьёзным препятствием.
- *Страх неудачи*. Люди не поддержат перемены, если они не уверены в своих способностях к ним адаптироваться: они защищают себя от возможных неудач, сопротивляясь переменам.

ОТ ЧЕГО ЗАВИСЯТ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Кемерон и Грин (2006) выделяют несколько факторов, от которых могут зависеть индивидуальные реакции на изменения:

Таблица 4

Природа изменений	Изменения можно навязать извне или создать изнутри. Они могут быть эволюционные и революционные по сути. Повседневные и одноразовые. Поверхностные и глубокие. Расширяющие и ограничивающие. Различные типы изменений вызывают различное отношение и соответствующее поведение
Последствия изменений — в чью пользу?	Значат очень много в зависимости от того, в чью они пользу: сотрудников, клиентов, общества, правления. Кто выйдет победителем, а кто — побеждённым?
История предприятия	То есть сведения о том, как оно переживало изменения в прошлом, какая система отношений преобладает, каков уровень менеджмента и ресурсов для эффективного управления изменениями
Тип личности	С учётом типа личности можно попытаться предсказать, как человек будет относиться к изменениям
Индивидуальная история	Здесь имеется в виду предыдущее воздействие и реакция на перемены, уровень знаний и опыта, стабильность жизни и стадия карьеры индивидуума. Например, человек, попадавший под сокращение раньше, может заново пережить изначальную травму и потрясение независимо от нынешнего управления ситуацией. А, возможно, он уже приобрёл необходимую гибкость и уверенность из опыта и готов справиться с ситуацией своими силами

ФОРМУЛА ИЗМЕНЕНИЙ

Примерно в 70-80-е годы прошлого века специалисты по организационному развитию придумали т. н. «формулу организационных изменений». Часто эту формулу называют **«формулой Бекхарда»** — по имени одно из основоположников науки об организационном развитии — или «формулой Бекхарда — Харриса». В то же время сам Бекхард приписывал авторство в создании этой формулы Дэвиду Глейчеру. Если перейти по [ссылке](#), то можно подробно ознакомиться с историей вопроса.

Формула такая: $H \times V \times P > C$

Здесь H — неудовлетворённость текущей ситуацией, V — видение того, что и как можно и нужно изменить, P — первые практические шаги, а C — сопротивление изменениям. Произведение первых трёх величин должно превышать сопротивление изменениям. Очевидно, что, если хотя бы одна из этих величин равна нулю, то изменение невозможно, так как преодолеть сопротивление не удастся — какое бы оно ни было.

«Формулу» эту следует, конечно, воспринимать не как формулу в математическом смысле, а как метафору: в ней отражены важные представления о факторах, влияющих на изменения в организациях. Не стоит пытаться искать единицы измерений для сомножителей или рассматривать эту «формулу» как основание для математической модели.

ЧТО МОЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Если отталкиваться от формулы организационных изменений, то можно предложить три рекомендации:

- усиливать неудовлетворённость текущей ситуацией;
- сформировать видение процесса и результатов изменений;
- предпринять первые — пусть небольшие — практические шаги, чтобы перейти от слов к делу.

Подходы к преодолению сопротивления изменениям опираются на понимание причин этого сопротивления. Например, одна из возможных причин — непонимание замысла и ожидаемого результата изменений. Соответственно, для преодоления сопротивления необходимо разъяснить сотрудникам замысел и ожидаемый результат. Другая возможная причина — сотрудники опасаются, что не имеют достаточной подготовки для работы в новых условиях. Решение: предусмотреть обучение сотрудников и создать систему консультационной поддержки, по крайней мере, на первое время.

Именно на понимание природы и причин возникновения сопротивления изменениям опирались Коттер и Шлезингер (Kotter & Schlesinger, 1979), предлагая свои методы преодоления сопротивления изменениям в организациях⁵:

1. *Обучение и общение.* Один из наиболее распространённых способов преодоления сопротивления переменам — это предварительное информирование людей. Обмен идеями помогает сотрудникам увидеть необходимость и логику изменений. Образовательный процесс может включать индивидуальные обсуждения, презентации для групп или памятки и отчёты.
2. *Участие и вовлечённость.* Если инициаторы вовлекают потенциальных противников в процесс разработки и реализации изменений, они могут полностью предотвратить сопротивление. При совместном планировании и осуществлении изменений инициаторы прислушиваются к людям, которых касаются изменения, и используют их советы.
3. *Поддержка.* Может включать обучение новым навыкам, предоставление сотрудникам отпуска после напряжённого периода или просто выслушивание и оказание эмоциональной поддержки.
4. *Переговоры и соглашения.* Другой способ справиться с сопротивлением — предложить стимулы активным или потенциальным противникам. Например, руководство может предложить профсоюзу более высокую ставку заработной платы в обмен на изменение правил работы.
5. *Манипуляция.* Одна из наиболее распространённых форм манипуляции (кооптация) — предоставление потенциальным противникам изменений желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Однако это не является вовлечением, поскольку инициаторы не хотят советов «кооптированного», а просто стремятся получить его одобрение.
6. *Явное и неявное принуждение.* Менеджеры часто преодолевают сопротивление путём принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями

⁵ Это одна из наиболее часто цитируемых публикаций по данной теме.

путём скрытой или явной угрозы увольнения, перевода на другую работу и т. д. Как и в случае с манипуляциями, использование принуждения является рискованным процессом, поскольку люди неизбежно сильно возмущаются принудительным изменениям. Но в ситуациях, когда скорость имеет решающее значение и когда изменения не будут пользоваться популярностью, независимо от того, как они будут проведены, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Свою версию стратегий преодоления сопротивления изменениям в организациях предложил один из ведущих российских специалистов по системным организационным изменениям Евгений Емельянов. Ниже приводится отрывок из его статьи, ориентированной на работу с бизнес-организациями, но потенциально полезной для любых организаций, включая благотворительные.

«Сформулируем несколько основных принципов работы с сопротивлением.

Информационная открытость. В бизнес-организациях, как и в любых сообществах, работает один и тот же психологический закон: чем меньше известно о грядущих изменениях, тем острее ощущение исходящей от них угрозы. Информационный вакуум имеет свойство моментально заполняться домыслами, а нечетко обозначенные цели и шаги воображение дорисовывает по преимуществу черными красками. Большое значение в ходе СОИ имеют корпоративные собрания, посвященные презентации и обсуждению предполагаемых нововведений. Проведение таких мероприятий позволяет не только развеять беспочвенные опасения, но и собрать мнения людей по различным аспектам будущих перемен, а значит, учесть и использовать все разумное и конструктивное, что в них содержится. Информационный аспект важен и в индивидуальной работе с сотрудниками: необходимо, чтобы им была понятна связь целей организации и тех изменений, которые коснутся непосредственно их.

Перевод сопротивления из скрытых форм в явные. Борьба с невидимым противником всегда труднее, чем с явным, поэтому при планировании собраний и других коллективных мероприятий в их сценарии специально закладываются поводы и возможность для участников высказать свое несогласие. Это позволяет определить наиболее последовательных и активных носителей сопротивления, понять их позицию и основные аргументы. Нередко случалось, что после того, как недовольные были выслушаны, их недовольство ослабевало, и они становились более доступными для конструктивного диалога. Умело направляемая групповая коммуникация по своей природе является сильным инструментом влияния на людей, в том числе позволяет перевести малоосознанные проявления сопротивления в разумные аргументы "за" и "против".

Концентрация усилий на источниках, а не ретрансляторах. Работа с сопротивлением наиболее результативна, когда точкой приложения сил становятся прежде всего сотрудники, имеющие собственную активную позицию "против". Концентрировать усилия следует именно на них, а не на тех, кто "против" лишь потому, что находятся под их влиянием. Как правило, это люди с достаточно высоким статусом в коллективе, причем статус может быть и неформальным, т.е. не связанным с высокой должностной позицией.

Начинать с малого. Работа по преодолению сопротивления более эффективна, если проводится посильными шагами. Сначала следует сделать сторонниками изменений тех, кого легче привлечь, добиться от коллектива принятия тех изменений, которые он примет с наименьшим сопротивлением, "окунуть" людей в "действующий макет" новой бизнес-технологии в условиях деловой игры, а уже потом организовывать внедрение.

Вовлечение в проектирование. Обычно наибольшее сопротивление сотрудников вызывают попытки руководства навязать новые и чуждые для них способы работы в организации. Гораздо проще принимаются планы и проекты, в разработке которых люди участвовали сами,

поэтому предпочтительнее предлагать не готовые решения, а их общие контуры, не правильные ответы, а условия задачи. Важно дать им возможность предложить собственные решения, а "работу над ошибками" можно будет провести позже, по ходу внедрения.

Формирование критической массы сторонников. Сотрудников, заинтересованных в изменениях и готовых участвовать в них, следует в первую очередь и наиболее активно вовлекать в консалтинговый проект, обсуждения планов и задач компании, проектные рабочие группы. Задавая осмысленные цели и перспективы для этих людей, усиливая коммуникацию между ними, консультанты формируют сплоченную "команду изменений". Следующий шаг в работе с персоналом — это наращивание складывающегося ядра, т.е. дальнейший поиск сотрудников, наиболее лояльных к проводимым изменениям и готовых к ним. Если в компании набирается некая критическая масса сторонников и активных участников изменений, этого, как правило, бывает достаточно для того, чтобы вслед за "командой" изменения принял и весь остальной коллектив» (Емельянов, 2006).

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Тема оценки системных изменений стала заметной в повестке профессиональных дискуссий специалистов и представителей благотворительных организаций около 15 лет тому назад. В первую очередь, речь здесь идёт об оценке изменений вовне благотворительных организаций, о том, как оценить их влияние на мир вокруг.

На данный момент существует единое мнение о том, что оценивать системные изменения надо не так или не совсем так, как обычно. «Мониторинг и оценка, связанные с благотворительным финансированием, как правило, привязаны к краткосрочным, дискретным проектам и линейным моделям изменений. Таким образом, преимущества передовой практики оценки не могут быть использованы для изучения системных изменений, которые требуют более целостных и адаптивных подходов» (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2020). Практика оценки в сфере системных изменений оказалась не такой уж передовой. «Специалисты по оценке отстают на несколько шагов от быстрого и широкого внедрения стратегий системных изменений социальными инноваторами» (Sabaj, 2017).

В публикациях об оценке системных изменений выделяются три общие темы (Gates & Fils-Aime, 2021):

1. Оценка системных изменений не фокусируется на отдельных проблемах, или отдельных политиках, или программах. Она ориентирована на крупномасштабные межсекторные трудноразрешимые, постоянно видоизменяющиеся проблемы. Попытка решить эти проблемы является одновременно попыткой их лучше понять.
2. Те, кто занимается оценкой системных изменений, подчёркивают высокую степень неопределённости, связанной с отсутствием фиксированной стабильной модели воздействия. Соответственно, особое внимание уделяется адаптации и непрерывному обучению.
3. Рекомендации по системно ориентированной оценке и оценке системных изменений включают: учёт промежуточных результатов; изначальное рассмотрение научения как результата; разработку концептуальной теории изменений, которая даёт заинтересованным сторонам гибкость с учётом контекста; формирование общего понимания способов воздействия; использование системных методов и принципов (например, системное картирование, моделирование системной динамики).

При оценке системных изменений необходимо учитывать динамические характеристики ситуации, с которой мы имеем дело; особенности инициативы, направленной на системные изменения, и подход к оценке системных изменений (Hargreaves, 2010). Эти три составляющие оценки системных изменений показаны на рис. 23.

Рис. 23. Оценка системных изменений: составляющие

Составляющие оценки системных изменений		
Система или ситуация	Инициатива, направленная на системные изменения	Оценка системных изменений
<ul style="list-style-type: none"> ○ Границы ○ Взаимоотношения ○ Ракурсы 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Управление ○ Теория изменений ○ Ожидаемые результаты 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Пользователи результатов оценки ○ Цели ○ Методы

(Hargreaves, 2010)

Согласно модели Кеневин (Snowden, 1999), ситуации в самом общем виде можно разделить на простые, сложные и динамические.

«Для простых ситуаций характерны линейные причинно-следственные связи, очевидная динамика. В этих ситуациях всё понятно, правильные ответы известны. Основанием для принятия решений в простых ситуациях может быть прежний успешный опыт, относящийся к аналогичным ситуациям. Здесь применимо понятие "лучшие практики": есть решения, которые подходят для данной ситуации лучше всего. Модель поведения в простой ситуации такова: мы собираем информацию, затем относим ситуацию к той или иной категории (из числа известных заранее), а затем реагируем на ситуацию так, как должно реагировать для ситуаций данной категории. Примером простой ситуации является приготовление определенного блюда. Лучшей практикой в данном случае будет кулинарный рецепт, при соблюдении которого получится именно то, что мы хотим.

В сложных ситуациях не все известно заранее, но — при наличии соответствующих знаний и опыта — можно разобраться. В частности, можно предсказать причинно-следственные связи, а также отделить (в пространстве и во времени) эффекты от вызвавших их причин. Модель поведения в простой ситуации такова: мы собираем информацию, анализируем её и реагируем на ситуацию согласно результатам анализа. В отличие от простых ситуаций здесь отсутствуют заранее известные категории и "лучшие практики". Особое значение в сложных ситуациях приобретает экспертиза: знания и умение их применить для того, чтобы разобраться в происходящем. Уроки, извлекаемые из опыта преодоления сложных ситуаций, могут быть сформулированы как "хорошие практики". Отметим: не лучшие, а хорошие. Есть вероятность того, что они пригодятся, но гарантий нет. Примером сложной ситуации является запуск космического корабля.

В динамических ситуациях поведение людей сильно зависит от контекста и от начальных условий. Природу взаимодействий можно понять только в процессе этих взаимодействий или после того, как они завершились. Ключ к пониманию происходящего состоит в наблюдении за событиями и выявлении паттернов — устойчивых повторяющихся совокупностей тех или иных признаков, действий, событий. Динамическая ситуация непредсказуема в принципе. Оптимальный подход к принятию решений в такой ситуации — адаптивный:

мы совершаем пробные шаги, собираем информацию и реагируем в зависимости от того, что узнали. Важным основанием для принятия решений в динамичной ситуации являются наши ценности (что для нас является самым главным) и принципы (как надлежит действовать, руководствуясь ценностями). Примером динамической ситуации является воспитание ребенка» (Кузьмин, 2018).

При анализе ситуаций рекомендуется принимать во внимание границы, взаимоотношения и ракурсы. Это может существенным образом повлиять на выбор подходов к оценке. Американская ассоциация оценки предлагает для этого руководствоваться следующими принципами (Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association, 2018):

- *Принцип границ:* критически обдумайте, определите и объясните границы и решения о границах, которые относятся к оцениваемой ситуации и самой оценке.
- *Принцип взаимосвязей:* критически обдумывайте, изучайте, анализируйте взаимосвязи, касающиеся как объекта оценки, так и самой оценки.
- *Принцип ракурсов:* фиксируйте, критически обдумывайте, работайте над тем, чтобы понять, представить и надлежащим образом рассмотреть различные точки зрения.

При анализе инициативы, направленной на системные изменения, следует (Hargreaves, 2010):

- Учесть особенности финансирования, менеджмента, организационной структуры и реализации деятельности.
- Выявить причинно-следственные связи, учитывая их возможную нелинейность.
- Проанализировать ожидаемые результаты инициативы.

Пользователи результатов оценки могут быть заинтересованы в том, чтобы оценка:

- поддерживала развитие инициативы по ходу её реализации (адаптивная оценка),
- помогала усовершенствовать инициативу (формирующая оценка),
- позволяла вынести суждение о достигнутых результатах и их значимости (суммирующая или итоговая оценка),
- помогала контролировать процессы и результаты инициативы в целях управления и подотчётности (Patton, 2008).

Отличия адаптивной оценки (developmental evaluation) от традиционной показаны на рис. 24. Идея автора подхода М. Пэттона (Patton, 2011) заключается в том, что при оценке сложных динамических систем, которые обладают высокой степенью адаптивности и изменчивости, оценка должна обладать такими же свойствами: быть адаптивной и меняться вместе с изменением обстоятельств и объекта оценки.

Рис. 24. Адаптивная оценка

	Традиционная оценка	Адаптивная оценка
Цель	Поддерживать совершенствование программы, обеспечить подотчётность	Поддержать разработку и внедрение инноваций, и адаптацию к динамическому окружению
Роли и взаимоотношения	Внешний независимы специалист, стремление к объективности	Член команды, функция оценки интегрирована в деятельность
Подотчётность	Ориентация на внешние запросы, требования доноров, чётко сформулированные критерии	Ориентация на ценности инноваторов и их стремление изменить существующий порядок вещей
Возможные подходы	Доминируют научно-обоснованные стандарты в проведении исследований	Ориентация на использование: подходы выбираются для обслуживания потребностей развития
Измерение	Качество исполнения и прогресс измеряются на основании сравнения с заранее известными целями (SMART)	Средства и способы измерения разрабатываются по мере возникновения и обнаружения результатов, могут изменяться по ходу развития событий
Результаты оценки	Детализированные формальные отчёты, лучшие практики с доказанной эффективностью, обобщения. Могут порождать страх неудачи	Быстрая обратная связь в реальном времени, разнообразные и дружелюбные по отношению к пользователям формы обратной связи. Основная направленность — научение
Сложность и неопределённость	Оценщик стремится контролировать процесс оценки и следование составленному плану	Оценщик учится действовать в условиях, когда возможности контроля процесса сильно ограничены, постоянный контакт с развивающейся ситуацией и соответствующая реакция
Стандарты	Методологическая компетентность, точность, скрупулезность, тщательность. Доверие со стороны властей и доноров. Аналитическое критическое мышление	Методологическая гибкость и эклектичность, адаптивность, системное мышление, баланс креативности и критического мышления, высокая толерантность к неопределённости, открытость и подвижность, командная работа и коммуникабельность, способность фасилитировать обсуждение научной обоснованности

(Patton, 2011)

Ещё одно изобретение М. Пэттона для оценки в сложных динамических ситуациях — «оценка, основанная на принципах» (Principles-based evaluation). Социально ориентированные инициативы обычно реализуются «в динамичной среде, с ориентацией на разнообразные потребности различных участников. Общая мантра таких программ заключается в том, что "один размер не всем подходит". Услуги адаптируются к ситуациям участников. Процессы различаются в зависимости от участника. Результаты различаются для разных людей. Разнообразие требует отзывчивости. Отзывчивость порождает вариативность, основанную на определении того, что уместно, возможно и актуально. Что является "якорем" в такой динамичной адаптации? Принципы» (Patton, 2018).

Пэттон утверждает, что в сложных динамических ситуациях эффективность зависит от адаптации с учётом контекста. А адаптация зависит от принципов, которые её направляют. Оценка, ориентированная на принципы, позволяет понять,

- (1) являются ли принципы ясными, значимыми и реалистичными,
- (2) соблюдаются ли они на самом деле,
- (3) приводят ли они к желаемым результатам (Patton, 2018).

В завершение отметим важную характеристику оценки системных изменений, к которым приводит деятельность благотворительных организаций: «Вместо того, чтобы рассчитывать на полное и точное отображение "причинно-следственных связей" между воздействием и ожидаемыми результатами, оценка системных изменений должна фокусировать мышление на грани неизвестного» (Davies & Goldie, 2023).

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- ● ● ● ● ● ● Abbas, T. (2023). How to Implement Change Management in Nonprofit Organizations?
- ● ● ● ● ● ● Abercrombie, R., Boswell, K., & Thomasoo, R. (2018). *Thinking big: how to use theory of change for systems change*. New Philanthropy Capital.
- ● ● ● ● ● ● Abercrombie, R., Harries, E., & Wharton, R. (2015). *Systems change: a guide to what it is and how to do it*. New Philanthropy Capital.
- ● ● ● ● ● ● Akingbola, K., Rogers, S. E., & Baluch, A. (2019). *Change Management in Nonprofit Organizations. Theory and Practice*. Springer Nature Switzerland AG.
- ● ● ● ● ● ● Anheier, H. K. (2000). Managing non-profit organisations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper series*.
- ● ● ● ● ● ● Association of Change Management Professionals. (2014). *Standard for Change Management* (1 ed.). ACMP.
- ● ● ● ● ● ● Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*.
- ● ● ● ● ● ● Cabaj, M. (2017). What we Know So Far About Sets of Principles for Evaluating Systems Change Efforts.
- ● ● ● ● ● ● Change First. (2016). *Our change management methodology overview. How Changefirst helps you implement change*. Changefirst Ltd.
- ● ● ● ● ● ● Curtis, C., Vanstone, C., & Weinstein, L. (2018). *Philanthropy, systems and change*. The Australian Centre for Social Innovation.
- ● ● ● ● ● ● Davies, J., & Goldie, M. (2023). *Navigating system change evaluation*. Social Finance Ltd.
- ● ● ● ● ● ● Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, September-October.
- ● ● ● ● ● ● Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*
- ● ● ● ● ● ● Galbraith Jay R. (1960). The Star model. *Galbraight Management Consultant*.
- ● ● ● ● ● ● Gates, E. F., & Fils-Aime, F. (2021). System change evaluation: Insights from The Rippel Foundation and its ReThink Health initiative. Gopal, S., & Kania, J. (2015). Fostering Systems Change. *Stanford Social Innovation Review*.
- ● ● ● ● ● ● Hargreaves, M. B. (2010). *Evaluating System Change: A Planning Guide*. Mathematica Policy Research, Inc.
- ● ● ● ● ● ● Hudson, M. (1999). *Managing without profit*. Penguin.

- ● ● ● ● ● ● ● Ipp, L. (2023). Small Organizations: The Change That Systems Change Needs. *Stanford Social Innovation Review*.
- ● ● ● ● ● ● ● Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). *The water of systems change*. FSG.
- ● ● ● ● ● ● ● Kendrick, M. J., Jones, D. L., Bezanson, L., & Petty, R. E. (2006). Key Components of Systems Change. *Unlocking the code of effective Systems Change*.
- ● ● ● ● ● ● ● Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.
- ● ● ● ● ● ● ● Lawson, E., & Price, C. (2003). The psychology of change management. *THE MCKINSEY QUARTERLY*.
- ● ● ● ● ● ● ● Leonard, H. S., Kilburg, R. R., & Freedman, A. M. (2023). *Essential strategies for organizational and systems change: an overview for consultants*. American Psychological Association.
- ● ● ● ● ● ● ● Lewin, K. Z. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. Henry Holt and Co.
- ● ● ● ● ● ● ● Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Blackwell Publishing Ltd.
- ● ● ● ● ● ● ● McNamara, C. (2006). *Field Guide to Consulting and Organizational Development: Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning*. Authenticity Consulting.
- ● ● ● ● ● ● ● Muravu, N. (2020). Strategic Change Management in International Non-Profit Organisations: Comparative Study. *European Journal of Business and Management*.
- ● ● ● ● ● ● ● Olmstead, L. (2024). Resistance to Change: 7 Causes & How to Overcome Them. *The Whatfix Blog*.
- ● ● ● ● ● ● ● Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications.
- ● ● ● ● ● ● ● Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.
- ● ● ● ● ● ● ● Patton, M. Q. (2018). *Principles-focused evaluation: the guide*. Guilford Press.
- ● ● ● ● ● ● ● Putnam-Walkerly, K. (2017). *The Role of Philanthropy in Systems Change*. Putnam Consulting Group.
- ● ● ● ● ● ● ● Ricke-Kiely, T. (2023). 5 Key Reasons People Resist Change in Nonprofit Organizations.
- ● ● ● ● ● ● ● Rockefeller Philanthropy Advisors. (2018). Scaling solutions toward shifting systems: approaches for impact, approaches for learning.
- ● ● ● ● ● ● ● Rockefeller Philanthropy Advisors. (2020). *Seeing, Facilitating, and Assessing Systems Change*. RPA.
- ● ● ● ● ● ● ● Savaget, P., Ventresca, M., Besharov, M., & Jacobson, J. (2022). Unpacking Systems Change Philanthropy: Five Alternative Models. *Skoll Centre Working Paper*.

- ● ● ● ● ● ● ● Snowden, D. (1999). *The Cynefin Framework*.
- ● ● ● ● ● ● ● Stevenson, A., Bockstette, V., Seneviratne, A., Cain, M., & Foster, T. (2018). *Being the Change*. FSG.
- ● ● ● ● ● ● ● Swaim, R. (2014). Nine reasons organizations need to change.
- ● ● ● ● ● ● ● Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association. (2018). *Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation*.
- ● ● ● ● ● ● ● Tonkiss, F., & Passey, A. (1999). Trust, confidence and voluntary organisations: Better values and institutions. *Sociology*.
- ● ● ● ● ● ● ● Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is Not Organization. *Business Horizons*.
- ● ● ● ● ● ● ● Williams, B. (2008). *Using systems concepts to navigate complexity* Navigating Complexity.
- ● ● ● ● ● ● ● Берталанфи, Л. (1969). Общая теория систем — критический обзор. In В. Н. Садовский & Э. Г. Юдин (Eds.), *Исследования по общей теории систем: Сборник переводов*, Прогресс.
- ● ● ● ● ● ● ● Емельянов, Е., & Поварницына, С. (1998). *Психология бизнеса*. АРМАДА.
- ● ● ● ● ● ● ● Емельянов, Е. Н. (2006). Роль технологии системных организационных изменений в развитии коммерческих структур.
- ● ● ● ● ● ● ● Кемерон, Э., & Грин, М. (2006). *Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений*. Добрая книга.
- ● ● ● ● ● ● ● Коттер, Д. (2019). *Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования*. Альпина Паблишер.
- ● ● ● ● ● ● ● Кузнецов, Ю. В., Мелякова Е. В. (2015). *Теория организации*. Юрайт.
- ● ● ● ● ● ● ● Кузьмин, А. И. (2018). Модель Кенэвин: извлечение смыслов. *Оценка программ и проектов. Заметки консультанта*.
- ● ● ● ● ● ● ● Кузьмин, А. И., & Кошелева, Н. А. (2014). *Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»)*. Проспект.
- ● ● ● ● ● ● ● Медоуз, Д. (2018). *Азбука системного мышления*. Манн, Иванов и Фербер.
- ● ● ● ● ● ● ● Нив, Г. (1990). *Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга*. Альпина Диджитал.
- ● ● ● ● ● ● ● О'Коннор, Д., & Макдермотт, И. (2012). *Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем*. Альпина Паблишер.
- ● ● ● ● ● ● ● Пурдехнад, Д. (2012). Что такое «Системное мышление»? *Проблемы управления в социальных системах*.

- ● ● ● ● ● ● Сенге, П. (2006). *Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации*. Манн, Иванов и Фербер.
- ● ● ● ● ● ● Спивак, В. А. (2024). *Управление изменениями: учебник для вузов*. ЮРАЙТ.
- ● ● ● ● ● ● Широкова, Г. В. (2009). *Управление изменениями в российских компаниях*. Высшая школа менеджмента.

ОБ АВТОРЕ

АЛЕКСЕЙ КУЗЬМИН — генеральный директор компании «Процесс Консалтинг», специалист по оценке программ социальной направленности и организационному развитию. Работает с некоммерческими организациями более 30 лет. Был в числе основателей и первым президентом российской Ассоциации специалистов по оценке программ и политик. Член Американской ассоциации оценки. Член Совета Международной академии оценки.

