

ЛИДЕРСТВО УСПЕХА

СТАТЬЯ К ТРЕНИНГУ

«СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ»

ЛИДЕРСТВО УСПЕХА

Пат Зигарми, Кен Бланшар, Дреа Зигарми и Джуд Хозкстра

Руководить командой сложнее, чем отдельными сотрудниками, а управлять целой организацией еще сложнее, чем отдельной командой. Почему? Потому что руководство организацией – это, по сути, управление изменениями, а оно, в свою очередь – это хаотический и беспорядочный процесс.

Сегодня мы живем так, будто непрерывно сплавляемся на лодке по бурным водам горной реки. Что мы о них знаем? Они волнуют и ужасают! Нас часто бросает из стороны в сторону, вверх и вниз. Направление потока контролирует окружающий ландшафт. Под водой скрываются невидимые препятствия. И иногда разумнее свернуть в водоворот, в котором можно перегруппироваться и обдумать ситуацию. Однако водовороты очень легко пропустить, потому что бурлящие волны быстро проносят нас мимо, не позволяя снизить скорость.

ВАЖНОСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В былые времена можно было осуществить процесс изменений и на время вернуть ситуацию относи-

тельной стабильности. В ту эпоху можно было выждать немного, пока все волнения улягутся, вдумчиво спланировать свои действия и подготовиться к следующему этапу изменений. Курт Левин описывал этот процесс как последовательность этапов размораживания, изменения и замораживания. Текущая реальность такова, что этапа замораживания больше нет. Нет и периодов отдыха и подготовки.

В этом хаосе людям очень сложно сохранить должное представление о будущем. Ситуация напоминает историю о маленькой девочке, которая однажды возвращается домой из школы и спрашивает свою маму (сегодня это, конечно, может быть и ее папа): «Почему папа каждый день работает допоздна?» Мама ласково улыбается и отвечает: «Понимаешь, детка, папе просто не хватает времени, чтобы выполнить всю работу в течение дня». Девочка – с истинно детской мудростью – задает встречный вопрос: «Тогда почему его не переведут в группу для отстающих?»

Увы, групп для отстающих не существует. Постоянные изменения сегодня стали неотъемлемой частью пов-

седневной деятельности организаций.

Марк Твен когда-то сказал: «Единственный человек, который по-настоящему любит перемены, – это младенец в мокром подгузнике». Нравится нам это или нет, но в постоянно меняющемся окружении вопрос о том, будут ли в организации происходить изменения, уже не актуален. Они обязательно произойдут. Это уже не вероятность, это данность.

Вопрос только в том, как менеджеры и руководители справляются с валом изменений, обрушивающихся на них каждый день, пытаюсь сохранить адаптивность и жизнеспособность своих организаций? Они должны разработать стратегии, позволяющие им вникать в разговоры сотрудников, чтобы своевременно выявлять и разрешать их затруднения, связанные с происходящими изменениями. И им придется изрядно поработать над этими стратегиями, чтобы процесс внедрения изменений позволял в полной мере использовать креативность сотрудников и их неизменную преданность своей работе в организации, не унывающей перед лицом перемен.

ПОЧЕМУ ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ – ТАКОЙ СЛОЖНЫЙ ПРОЦЕСС?

Представьте, что происходит с человеком, который берет уроки игры в гольф. Инструктор меняет его стиль удара, чтобы улучшить его показатели в игре. Однако обычно в процессе изучения нового метода общий счет гольфиста снижается. Требуется некоторое время для отработки нового удара и увеличения количества получаемых очков. А теперь представьте, что происходит, когда вы просите каждого гольфиста своей

команды изменить стиль удара одновременно. Кумулятивное падение показателей для целой группы окажется более значительным, чем в случае с отдельно взятым игроком.

Подобный спад показателей наблюдается и в организациях, когда сразу большое количество сотрудников просят изменить модель поведения одновременно. Когда только один член команды изучает новый навык, остальная ее часть зачастую может восполнить возникающие пробелы в работе и удержат показатели на прежнем

уровне. Однако в ситуации, когда каждый учится новому, кто сможет предоставить необходимую поддержку?

В самом начале процесса внедрения изменений в организации перед подъемом показателей на более высокий уровень происходит их неизбежное падение. Эффективные руководители знают об этом и понимают, как проходит процесс изменений. Потому они способны минимизировать падение показателей, вызванное одновременным изменением модели поведения сразу большого числа сотрудников.



Они также способны минимизировать сроки, необходимые для достижения желаемых будущих показателей. Более того, они могут повысить способность всей организации планировать, внедрять и поддерживать успешные изменения. И это именно то, чему, как мы надеемся, вы сможете научиться, прочитав эту главу.

КОГДА ПЕРЕМЕНЫ НЕОБХОДИМЫ?

Перемены необходимы в ситуации заметного расхождения между реальным положением дел – тем, что происходит сейчас – и желательным – тем, что вы бы хотели видеть. Для лучшего понимания того, в каких именно областях вашей организации необходимы изменения, поразмыслите над следующими вопросами:

- ✓ Находится ли Ваша организация на верном пути к тому будущему, которое она для себя выбрала?
- ✓ Приводят ли инициативы, предпринимаемые Вашей организацией, к желаемым результатам?
- ✓ Удастся ли Вам получать эти результаты вовремя?
- ✓ Укладываются ли усилия, направленные на получение этих результатов, в

выделенный бюджет?

- ✓ Поддерживается ли в Вашей организации высокий уровень производительности труда и боевого духа сотрудников?
- ✓ Ваши клиенты рады возможности сотрудничества с Вашей организацией?
- ✓ Ваши сотрудники – энергичные, преданные своему делу и влюбленные в свою работу люди?

Если Вам оказалось сложно ответить «да» на эти вопросы, следует уделить больше внимания процессу внедрения изменений.

Большинство руководителей отмечают, что управление изменениями не является их сильной стороной. По результатам опроса 350 руководителей высшего звена из четырнадцати различных отраслей, **68%** опрошенных подтвердили, что в процессе осуществления изменений их компании сталкивались с непредвиденными проблемами. Более того, опрос показал, что **70%** всех планов по внедрению изменений в организациях оканчиваются неудачей, которые зачастую объясняются неэффективным руководством.

ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ ОБЫЧНО ОКОНЧИВАЮТСЯ СРЫВОМ ПЛАНОВ ИЛИ ПОЛНОЙ НЕУДАЧЕЙ ПО ВПОЛНЕ ПРЕДСКАЗУЕМЫМ ПРИЧИНАМ

Наши исследования и реальный опыт показывают, что большинство инициатив по осуществлению изменений оканчиваются срывом планов или полной неудачей по вполне предсказуемым причинам. Многие руководители не могут распознать эти причины или учесть их возможное влияние на ситуацию. В результате они вновь совершают одни и те же ошибки. Как говорится:

*Безумие – это
делать одно и то же
и каждый раз
ожидать иного
результата.*

К счастью, это можно изменить. Определив причины, которые обычно приводят к срыву планов или неудачам, руководитель может действовать на упреждение, таким образом повышая вероятность успеха в процессе инициирования, реализации и поддержки изменений.

ПРЕДСКАЗУЕМЫЕ ПРИЧИНЫ ТИПИЧНЫХ НЕУДАЧ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Сотрудники, управляющие изменениями, думают, что объявление о начале процесса изменений приравнивается к их осуществлению.
2. Затруднения сотрудников, вызванные изменениями, не выявляются или не разрешаются.
3. Те, от кого требуют изменений, не вовлечены в процесс их планирования.
4. Нет убедительного обоснования для изменений. Никакого коммерческого обоснования не предлагается.
5. Не было проработано убедительное представление картины будущего, которое вдохновило бы сотрудников.
6. В команду по управлению изменениями не вошли ранние последователи, противники или неформальные лидеры организации.
7. Предложенные изменения предварительно не тестируются, поэтому сотрудники организации не знают, что необходимо для поддержки процесса изменений.
8. Внутренние системы и другие проекты организации не сочетаются с предложенными изменениями.
9. Руководители теряют способность фокусироваться на главном или не могут правильно расставить приоритеты, что приводит к ситуации «гибели под завалами тысячи дел».
10. Сотрудники не получают возможности или необходимого поощрения для развития новых навыков.
11. Сотрудники, управляющие процессом изменений, не пользуются доверием – они мало общаются с остальными, передают противоречивые сообщения и не демонстрируют модели поведения, продиктованные предложенными изменениями.
12. Успехи не оцениваются должным образом, а/или изменения, ставшие результатом тяжелых усилий, никем не признаются.
13. Нет системы контроля ответственности сотрудников за осуществление изменений.
14. Перед выбором направления изменений не анализируются все имеющиеся возможности и варианты.

Реакция большинства людей на этот список зависит от того, в какой роли они обычно выступают – в роли проводника изменений или их инициатора. Первые обычно отмечают, что мы четко поняли ситуацию, будто долгие годы анализировали деятельность их организации, потому что они сами и в непосредственной близости наблюдали действие указанных факторов, приводивших к неудачам при внедрении изменений.

Реальность такова, что, несмотря на уникальность каждой организации в тех или иных аспектах, все они обычно сталкиваются с проблемами одинакового происхождения.

Инициаторы изменений при взгляде на этот список приходят в уныние, потому что осознают, насколько сложным может быть процесс осуществления изменений, и сколько всего может пойти не так. С чего

следует начать? На какой из четырнадцати причин неудач следует сконцентрироваться?

По собственному многолетнему опыту можем сказать, что **в случае осознания руководителем сложности трех первых пунктов этого списка и его способности их разрешить руководитель находится на верном пути к эффективному управлению изменениями.**

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССОМ

Работая с различными организациями вот уже более трех десятилетий, мы неоднократно наблюдали, как неправильно подобранная модель управления приводит к срыву процесса осуществления изменений. Руководители, обдумывающие необходимость изменений в течение достаточно длительного периода времени, знают, почему они так необходимы. Для них коммерческое обоснование и безотлагательность изменений очевидны. Они настолько убеждены в неизбежности перемен, что в их представлении нет никакой необходимости в каком-либо обсуждении. Поэтому они прикладывают все силы к тому, чтобы объявить о начале изменений, и лишь незначительные усилия – к тому, чтобы вовлечь в этот процесс других сотрудников и направлять его. Они забывают о том, что:

*Эффективное
управление
организацией – это по
большей части
управление процессом
движения по пути
изменений, а не
объявление его
конечного пункта.*

Руководители, объявляющие

о начале процесса изменений, используют инструктирующий стиль – сообщают всем сотрудникам, чего они хотят добиться – и затем исчезают, применяя несоответствующий ситуации делегирующий метод. При этом они ожидают, что изменения осуществляются сами собой. К сожалению, такого никогда не происходит. Они не руководят процессом, в результате чего он нарушается. Почему?

Планы по осуществлению изменений часто оканчиваются неудачей, потому что сотрудники знают, что смогут продержаться дольше, чем эти планы или, по меньшей мере, чем тот, кто объявил о них. Не будучи вовлеченными в процесс изменений до этого момента, они считают, что организация заботится только о собственных интересах, а вовсе не об интересах своих сотрудников. Навязываемые изменения вызывают большее сопротивление особенно в тот момент, когда сотрудники высказывают его открыто. Их несогласие с предложенными планами служит сигналом для остальных, показывая, что и им нет необходимости следовать этим планам, поскольку изменения ни к чему не приведут.

Неправильное использование инструктирующего стиля в сочетании с последующим неуместным в данной

ситуации делегирующим стилем – объявление о начале изменений с полным отказом от ответственности за их осуществление – приводит к тому, что предложенные изменения не реализуются на практике. Вместо этого необходимо уделить время сотрудникам и с должным уважением и вниманием выслушать их проблемы, связанные с предложенными изменениями, отреагировав на них соответствующим образом.

[illegible]

CBSD/Thunderbird Russia
+ 7 495 540 05 45
www.cbsd.ru