

Change Management Excellence

Using the four intelligences for successful organizational change



Sarah Cook,
Steve Macaulay
and Hilary Coldicott

Книга Искусство управления преобразованиями

Четыре типа навыков, обеспечивающих успех перемен и нововведений

Сара Кук, Стив Маколей, Хилари Колдикотт

Kogan Page, 2004

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Авторы книги составили обстоятельное руководство по целому кругу вопросов, связанных с организационными преобразованиями в компании, взяв за основу свой богатый опыт в этой области в качестве консультантов. Диагностические тесты, интерактивные упражнения и контрольные вопросы помогут читателю глубже понять механизмы проведения преобразований и роль, которую играют в этих преобразованиях четыре группы навыков – деловых, управленческих, психологических и ценностных. Следует отметить, что если одни читатели высоко оценят отсутствие саморекламы авторов, то другим книга может показаться слегка суховатой. Организационные преобразования – это динамичная тема со множеством сюжетных поворотов, однако дельные советы в этой области на удивление редки. *BooksInShort* рекомендует книгу тем, кто нуждается в толковом руководстве по управлению преобразованиями: в конце концов, компас ценят не за внешний вид, а за то, что он указывает верное направление.

Основные идеи

- Успех организационных преобразований зависит от наличия у руководящих ими людей навыков четырех типов.
- Это навыки касаются деловых и управленческих качеств, психологической гибкости и устойчивости ориентации на корпоративные ценности.
- Чаще всего организационные преобразования заканчиваются провалом.
- Преобразования не будут успешными без поддержки топ-менеджеров.
- Деловые навыки помогут проанализировать состояние рынка и определить стратегию компании.
- Развитие этих навыков следует начинать с анализа внешних и внутренних факторов, воздействующих на бизнес компании.
- До начала преобразований определите, чьи интересы будут ими затронуты.
- Способность сопереживать и легко устанавливать межличностный контакт говорит о развитых психологических навыках.
- Уровень развития психологических навыков у руководителя напрямую определяет его способность управлять преобразованиями в компании.
- Устойчивость ориентации руководителя на корпоративные ценности играет важнейшую роль в проводимых им преобразованиях.

Краткое содержание

В поисках компаса

Если ваша организация стремительно меняется, стараясь при этом не сбиться с выбранного пути, вполне возможно, что вам понадобится система ориентиров – своего рода “компас перемен”. Четыре стороны света в этом “компасе перемен” соответствуют четырем типам навыков, которые требуются человеку, руководящему преобразованиями – деловым, управленческим, психологическим и ценностным. Этот руководитель должен опираться на все четыре типа навыков.

1. Деловые навыки

Деловые навыки – это умение анализировать ситуацию на рынке, прогнозировать рыночные тенденции и потребительский спрос, находить и предлагать клиентам новые продукты, а также искать способы повысить качество их обслуживания. Развитые деловые навыки помогают своевременно реагировать на изменение рыночных условий, чтобы обеспечить финансовое благополучие компании в долгосрочной перспективе.

“Эта книга написана, чтобы стать вашим гидом по управлению преобразованиями. Она укажет самый короткий и безопасный путь к поставленным вами целям”.

Британская сеть супермаркетов Tesco – яркий пример умелого использования инноваций для получения конкурентного преимущества. По инициативе руководителя сети сэра Терри Лихи была разработана программа лояльности покупателей на основе “клубной” карты. Благодаря информации, которую Tesco получает от владельцев этой карты, ей гораздо лучше, чем конкурентам, удается удовлетворять потребности клиентов. Сегодня четвертая часть покупателей в британских супермаркетах – это клиенты Tesco, а Терри Лихи журнал Fortune признал самым находчивым бизнесменом Европы. По словам самого Лихи, он не теряет деловое чутье благодаря тому, что неделю в году проводит нетипичным для владельца крупной компании образом: он становится рядовым сотрудником в одном из своих супермаркетов, где общается с клиентами и персоналом.

“В современных непрерывно меняющихся условиях любой человек, способный воздействовать на других, может стать во главе масштабных преобразований...”

Чтобы удачно выбрать направление развития компании, вам необходимо обладать развитыми деловыми навыками. Однако каким бы проницательным руководителем вы ни были, ваши подчиненные, скорее всего, будут воспринимать грядущие преобразования с тревогой. В пользу их опасений говорят следующие факты.

- Инициативы по внедрению новых технологий бывают неудачными в 20% случаев.
- Слияния и поглощения заканчиваются провалом в 29% случаев.
- Треть инициатив по оптимизации бизнес-процессов заходят в тупик.
- Половина программ по повышению качества не приносят желаемых результатов.

“Уметь управлять организационными преобразованиями должен любой менеджер. Навыки в этой области необходимы любому, кто отвечает за сотрудников или ресурсы, вне зависимости от его конкретной должности и функций”.

Преобразовательные инициативы чаще всего терпят неудачу из-за следующих факторов, связанных с недостаточно развитыми деловыми навыками.

1. Неубедительное обоснование потребности в преобразованиях.
2. Нечетко сформулированные цели и задачи, неадекватное планирование.
3. Отсутствие поддержки со стороны высшего руководства компании.
4. Распыление сил на параллельное осуществление нескольких инициатив.
5. Развитие деловых навыков невозможно без выполнения трех базовых условий:
6. Тщательный аудит внутренних и внешних факторов бизнеса компании.
7. Анализ полученной в ходе аудита информации и определение преобразований, необходимых для того, чтобы бизнес компании развивался.
8. Составление продуманного плана действий.

“Управление преобразованиями больше не должно оставаться исключительно в руках формального лидера компании, отвечающего за ее будущее”.

Представьте бизнес компании в виде матрешки, внутри которой находятся две матрешки поменьше. Самая большая матрешка – это макросреда, которая формируется под влиянием общих экономических, политических, социальных и технологических факторов. Например, когда правительство принимает закон, имеющий отношение к рынку в целом, он становится важным элементом макросреды. Вторая матрешка – это микросреда, то есть потребители, поставщики, конкуренты и другие заинтересованные стороны. Наконец, третья матрешка – это сама компания с ее организационной структурой, персоналом и бизнес-процессами. В ходе аудита следует не только проанализировать скрытые возможности по удовлетворению потребительского спроса, но и попытаться объективно оценить свои сильные и слабые стороны, а также составить ясное представление о принципах, лежащих в основе корпоративной культуры. Проведя аудит факторов, которые оказывают влияние на бизнес компании, переходите к стратегическому анализу.

“Деловые навыки – это знания, необходимые для того, чтобы анализировать условия, в которых компания ведет бизнес, и принимать решения, определяющие стратегию ее развития”.

Соберите и проанализируйте всю информацию о сильных и слабых сторонах бизнеса, его возможностях и имеющихся угрозах. На основе этого анализа сформулируйте стратегию развития компании и наметьте долгосрочные цели. Затем объективно оцените разрыв между этим видением будущего и текущей ситуацией компании – эта оценка необходима для определения объема инвестиций, требуемых для проведения преобразований. Составьте подробный план действий по реализации стратегии и принимайтесь за работу. Проведение преобразований в компании состоит из следующих этапов.

- **Предварительные мероприятия.** Подготовьте персонал к тому, что вскоре в компании начнутся преобразования. Расскажите сотрудникам, какую роль в этих преобразованиях им предстоит сыграть, составьте план действий, а также продумайте запасные планы на случай непредвиденных ситуаций.
- **Начало.** Организуйте встречу персонала с руководителями, отвечающими за проведение преобразований. Информировать сотрудников о начале преобразований через электронную почту, видеозаписи, постеры и семинары.
- **Реализация программы.** Поощряйте желание сотрудников попробовать себя в новых ролях. Регулярно оценивайте их достижения и по

- мере необходимости комментируйте их работу. Не удивляйтесь, если некоторые сотрудники начнут сопротивляться преобразованиям, а общая производительность на время упадет.
- **Оценка результатов.** Подумайте, что следует сделать по-другому в следующий раз. Организуйте мероприятия в честь завершения программы преобразований.

2. Управленческие навыки

Для успешного осуществления организационных преобразований вы должны уметь оказывать влияние на других. Внимательно изучите центры влияния внутри организации. Подумайте, как стимулировать инновационность, реализовать управленческие стратегии и завоевать расположение всех заинтересованных сторон. Будьте готовы к тому, что коллектив может воспринять перемены отрицательно. Реагируйте на это спокойно и сохраняйте позитивный настрой, помня о том, что период преобразований никогда не бывает легким. Попробуйте представить заранее, чьи интересы пострадают в результате перемен. Следующие действия помогут вам развить управленческие навыки.

- Составьте список всех, кто имеет отношение к бизнесу компании, и представьте, как планируемые преобразования затронут их интересы.
- Попытайтесь предугадать их реакцию на перемены.
- Приготовьтесь к тому, что кто-то с энтузиазмом примется за дело, кто-то выставит себя жертвой, а кто-то начнет агрессивно противостоять преобразованиям.
- Составьте представление о том, какие козыри есть у вас на руках, а какие – у ваших оппонентов. Например, это могут быть поощрения или принуждение.
- Думайте прежде всего о том, как облегчить преобразования, а не о том, как заставить персонал подчиняться вашим указаниям.

3. Психологические навыки

Успешность преобразований в организации зависит от вашей психологической гибкости – от умения выслушать, способности сопереживать и воодушевлять других. Человек с гибкой психикой способен быстро адаптироваться к новым обстоятельствам и показать пример другим. Способность контролировать свои эмоции – эффективное средство борьбы со стрессом. Можно выделить следующие виды психологических навыков.

- Умение управлять эмоциями.
- Нестандартное мышление.
- Способность к сопереживанию.
- Чувство коллективной ответственности.
- Умение находить общий язык с другими.
- Способность легко решать любые возникающие проблемы.

“По крайней мере, один факт остается достоверным: преобразования постоянны. Они отнюдь не завершаются после осуществления определенного мероприятия или программы”.

Согласно результатам многочисленных исследований, организационные преобразования имеют гораздо больше шансов на успех, если отвечающий за них руководитель обладает развитым психологическим чутьем и знает, как заинтересовать сотрудников и побудить их к поиску решений возникающих в ходе преобразований проблем. Однако этот руководитель ни в коем случае не должен быть беспечным оптимистом. Трезво оценивайте ситуацию и помните о рисках, которыми она чревата.

4. Ценностные навыки

Этот тип навыков имеет отношение к способности человека, проводящего преобразования, не терять из виду базовые ценности организации, сохраняя при этом открытость новым идеям. Лидеры со стойкой ценностной ориентацией способны сохранить верность выбранному курсу, несмотря на любые трудности. Они хорошо знают себя, и поэтому им, как правило, намного легче, чем другим, удастся находить новый подход к проблеме, отстаивать свои взгляды, демонстрировать силу духа и дальновидность.

“Развитая ценностная ориентация руководства компании проявляется в таких качествах ее сотрудников, как порядочность, честность, ответственность, сострадание и смелость”.

Устойчивая ценностная ориентация играет важную роль в современном бизнесе, поскольку большинству людей требуются стабильность, недвусмысленные ответы на интересующие их вопросы и ясное представление о направлении движения. К сожалению, многие компании сегодня взяли за правило платить сотрудникам как можно меньше, при этом обращаясь с ними как с предметами, от которых в случае необходимости можно избавиться. В прошлом общественная жизнь была похожа на четко размеченное футбольное поле, на котором все игроки соблюдали принятые правила игры, цель которой – загнать мяч в ворота противника. Постепенно разметка на поле стерлась, и сегодня у людей осталось настолько мало общих ценностей и устремлений, что работающие локоть к локтю коллеги иногда кажутся членами противоборствующих команд.

“Развитые управленческие навыки помогают заставить сотрудников сосредоточиться на достижении общих целей организации вместо того, чтобы гнаться за удовлетворением личных интересов”.

Чтобы конфликты и разногласия в коллективе не обострялись, руководитель должен показать подчиненным ценностный компонент их работы. Иначе люди могут полностью утратить ее смысл, и когда в компании начнутся перемены и преобразования, они будут спрашивать: “Ну и зачем все это нужно?” Восстановить понимание общего смысла работы и адаптироваться к новым обстоятельствам помогает развитие умения

ориентироваться в ценностях. Для этого, во-первых, критически взгляните на себя, оцените свою способность уважать других, добиваться поставленных целей, признавать свои ошибки. Подумайте, насколько вы целеустремленный, объективный, честный, участливый и благожелательный человек. Проанализируйте свои жизненные приоритеты. Затем, имея в виду результаты этой оценки, выполните следующие шаги.

- Выберите человека, с которым вам хотелось бы улучшить отношения. Сосредоточьте усилия на достижении этой цели.
- Вступите в разговор с людьми, в присутствии которых вы ощущаете дискомфорт.
- Попросите членов семьи или друзей как можно объективнее описать ваши достоинства и недостатки.
- Нарисуйте на бумаге свой автопортрет, который бы отражал вашу внутреннюю суть, и регулярно его рассматривайте.
- Заведите дневник и записывайте в него все, что считаете важным для себя.
- Сделайте в этом месяце три вещи, приятные для вас и ваших близких.
- Опишите свой жизненный план – то, каким вы видите свое будущее.
- Перечислите корпоративные ценности своей организации. Как они проявляются в действиях персонала?

“Развитый интеллект – это умение не только выдерживать баланс между эмоциональным и рациональным полушариями мозга, но и правильно использовать эту асимметрию”.

Не исключено, что вам придется столкнуться со следующими явлениями ценностной природы, которые препятствуют успешному проведению преобразований.

- На словах менеджеры компании одобряют нововведения, но на деле продолжают придерживаться старых норм.
- Бюрократические препоны препятствуют полноценному обмену информацией между сотрудниками.
- Качество общения страдает из-за того, что сотрудники предпочитают общаться посредством электронной почты и Интернета.
- Предрассудки корпоративной культуры сдерживают преобразования.

“Внутренний мир человека чаще всего находит отражение в его работе. Он старается работать в компании, которая соответствует его системе ценностей и жизненным установкам, а также соблюдает принципы деловой этики”.

Как видно из этого списка, для успешной реализации плана организационных преобразований требуется устойчивая ориентация на поставленные цели в течение длительного периода времени. В этой ситуации руководство должно неустанно стремиться к поиску компромиссов и укреплению человеческих связей между членами коллектива. Нельзя провести преобразования за один день. Неотрывно следите за результативностью своих действий и информируйте о текущем положении дел весь персонал компании. Создать позитивный климат в компании и стимулировать энтузиазм сотрудников в ходе преобразований вам поможет “компас перемен” – четыре типа навыков, которыми должен обладать руководитель.

Об авторах

Сара Кук – руководитель группы консультантов компании The Stairway Consultancy, оказывающей услуги в области обслуживания клиентов и развития лидерских качеств. Автор книги “Клиент в фокусе”, ведущий бизнес-тренингов, автор лекций об обслуживании клиентов и формировании корпоративной политики. **Стив Маколей** имеет обширный опыт управления преобразованиями в области телекоммуникаций и ИТ. Работает консультантом по повышению квалификации руководящего состава при Крэнфилдской школе менеджмента. **Хилари Колдикотт** – консультант по обучению и развитию персонала.
