

Изменения неизбежны. Но ими надо и, в определенной степени, можно управлять. Так почему же на рынке так много компаний, которые не справляются с этой задачей? Одна из главных проблем - отрывочность, бессистемность действий руководства, особенно, когда речь заходит о необходимости глобальных перемен в компании.

Проводя организационные трансформации в разных компаниях, постепенно я стал замечать определенную логику и выделил несколько этапов, каждый из которых, обладает своими особенностями и требует соответствующих персональных, командных и организационных компетенций.

1. ПОСЕЯТЬ СЕМЕНА ИЗМЕНЕНИЙ
2. СОЗДАТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО
3. ПОДГОТОВИТЬ ПУТЬ
4. РЕАЛИЗОВАТЬ ТРАНСФОРМАЦИЮ
5. ИНТЕГРИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Эти этапы не панацея, они могут меняться местами или повторяться при необходимости, сжиматься или расширяться в зависимости от ситуации, в которой находится организация. В этой статье я хочу лишь показать важность понимания всего процесса в целом, глобальную картинку управления изменениями.

Далее, несколько слов о каждом из обозначенных этапов применительно к процессу кардинальных организационных преобразований. Для проведения более локальных изменений логика будет такой же, изменится лишь масштаб действий.

1. ПОСЕЯТЬ СЕМЕНА ИЗМЕНЕНИЙ.

Признать необходимость изменений. Провести диагностику и выявить корневые проблемы. Определить лидера изменений и ядро команды.

Это отправной пункт изменений, на этом этапе необходимость перемен должна осознаваться не только ее инициаторами, но и завладеть умами общественности. От 1 до 6 месяцев достаточно, чтобы идея важности проведения изменений укоренилась в настроениях коллектива. Если дальше не предпринимать никаких действий, то начинается этап «брожения», разлагающее действующий на людей и бизнес, поэтому не стоит затягивать с этим этапом.

Параллельно с продвижением в массы идеи важности изменений, необходимо провести диагностику состояния организации, чтобы адекватно оценить ситуацию. Здесь надо посмотреть на происходящее с разных сторон: акционеры, сотрудники, клиенты, партнеры, конкуренты. Сложность в том, что необходим «незамысленный» профессиональный взгляд. Для этого, может быть приглашен человек «со стороны», главное, чтобы он был компетентен и независим в своих выводах.

Диагностика должна дать точный срез состояния компании: этап организационного развития, организационные патологии и пробелы системы управления. Качественно проведенная диагностика и обсуждение ее результатов с топ менеджментом — это уже отчасти лечение застойных явлений.

В диагностике важно не просто констатировать существующие организационные патологии, а выявить ключевые проблемы, запускающие симптомные проявления. Например, большинству сотрудников может казаться, что главная проблема в неправильной организационной структуре.

Возможно, компании действительно необходима реструктуризация. Однако, если при этом, в компании существует противоречивая непринимая сотрудниками корпоративная стратегия, или, например, отсутствует понятная система мотивации — пока эти вопросы не будут проработаны, изменения в структуре могут дать лишь видимость улучшений на непродолжительный период.

Центральный вопрос организационных преобразований — кто их будет проводить. Конечно, в идеале — это первое лицо компании. Однако не всегда он может и хочет это делать сам, ведь на нем может быть множество представительских функций, в том числе и ключевые продажи. Так или иначе, нужен человек, который станет локомотивом процесса внутриорганизационных перемен. Найти такого человека внутри компании — большой успех. Но это получается далеко не всегда, оно и понятно — будь такой лидер в компании, преобразования уже бы шли. Может, конечно, такой человек и есть, но у него недостаточно полномочий. Тогда важно его разглядеть и помочь. Если же такого сотрудника нет, надо его искать на рынке. И это очень не просто, скажем, это целая эпопея, но сделать это надо.

Кроме того, важно уже начать формировать команду изменений. Ядром этой команды должны стать неравнодушные сотрудники, преданные компании, нацеленные в будущее, и способные подтянуть за собой других. И, что крайне важно, желающие работать командой на результат. Часто такими проводниками изменений могут стать молодые, еще недооцененные таланты, обладающие лидерским потенциалом — важно уметь разглядеть их.

Итак, на этом этапе необходимы следующие действия:

1. на организационном уровне — системная диагностика организации по формальным признакам и «слабым» сигналам.

2. на коллективном — сбор информации, «активная продажа» коллективу идеи необходимости изменений, формирование ядра команды перемен.

3. на индивидуальном — выбор лидера преобразований, индивидуальная работа с лидерами мнений, «вербовка» активных сторонников.

2. СОЗДАТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО.

Сформулировать ценности организации. Определить стратегические цели организации и комплекс показателей их достижения.

Теперь, когда ясно «где мы и что с нами», когда есть лидер изменений и ядро команды, необходимо «родить» ключевые идеи самоидентификации и развития, сформулировать корпоративные ценности, на основе которых и будет выстраиваться новое видение компании.

Видение развития компании — это желаемый образ будущего, построенный на ключевых ценностях и идеях развития. Чтобы сформулировать видение необходимо интегрировать прошлое, настоящее и желаемое будущее, поэтому следует учесть следующие факторы:

1. история и традиции компании, ее уникальность, бренд и репутация;
2. рыночное положение компании, ближайшие конкуренты;
3. целевые клиенты, продукты, экономика компании;
4. внутренние ресурсы компании — возможности и ограничения;

5. тенденции развития рынка, возможные сценарии развития отрасли; возможности и угрозы для компании.

Видение может быть сформулировано одним гениальным провидцем, а может формироваться командой единомышленников. В любом случае, видение несет в себе личностную составляющую, частицу индивидуального субъективного понимания желаемого будущего, отражает ценности тех, кто это видение создает, и кто его будет реализовывать. Это очень важный момент — прежде чем видение начнет жить своей отдельной жизнью, необходима подпитка энергетикой тех, кто его создал. Поэтому так важно участие людей создававших видение в процессе его реализации.

Видение — это поле заряженной информации, энергия, которая:

- вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ такого будущего, которое явно лучше настоящего;
- внушает гордость, энтузиазм, создает ощущение свершения, отсеивает несущественное и наполняет уверенностью;
- вносит ясность в представление о цели и направлении, придает смысл изменениям, которых ожидают от людей;
- отражает уникальность организации и устанавливает стандарты совершенства, в которых отражены высокие идеалы;
- создает перспективу, соединяет настоящее с будущим, направляет повседневную деятельность;
- подвигает людей к действию.

Создать новое видение под силу только тем, кто предан своему делу; способен оторваться от реалий сегодняшнего дня и на время окунуться с головой в мир идей; обладает живостью ума, «интеллектуальным проворством», масштабным мышлением, выходящим за рамки стереотипов и штампов.

Однако, видение, каким бы творческим и даже безумным оно не выглядело, имеет смысл только тогда, когда понятно как к нему идти, и, потому, должно быть разложено на ключевые стратегические цели с внятыми критериями их достижения.

Здесь будет неоценима помощь людей с критическим складом ума, людей, крепко стоящих на земле. Эти люди способны оценить реализуемость идей, их практическую состоятельность.

Понадобятся и те, кто способен мыслить категориями целей и задач, кто умеет прокладывать путь, планировать, имеет опыт управления проектами. Эти люди рациональны и логичны, настроены строить, а не мечтать.

Перечисленные типы людей можно обозначить как «мечтатель», «критик» и «реалист». Для того, чтобы сформулировать действительно инновационное видение, либо один человек должен сочетать в себе эти роли, либо в команде должны быть яркие представители этих типов. А вот лидер перемен должен интегрировать их воедино.

Конечно, это упрощенный вариант расстановки сил в команде изменений. Всегда приходится иметь дело с тем раскладом людей, который, как говорится, достался по ситуации. И основная задача лидера умело, с пользой для дела, этим раскладом распорядиться.

На этом этапе важно не только сформулировать видение и стратегические цели. Состав команды достаточно «подвижен». В дискуссиях более отчетливо видны люди, их истинное лицо и отношение к

будущим переменам. Идет процесс взаимной притирки, порой перерастающий в «шторм». Задача лидера — помочь команде обрести целостность.

Итак, на этом этапе необходимы следующие действия:

1. на организационном уровне — формулирование ценностей и видения компании;
2. на коллективном — обмен мнениями, мозговые штурмы, стратегические сессии, командообразование;
3. на индивидуальном — работа с членами команды по интеграции личных и групповых интересов, персональная работа с лидерами мнений.

3. ПОДГОТОВИТЬ ПУТЬ.

Сформировать сильную коалицию перемен. Разработать стратегию компании, включающую программу трансформации на организационном, коллективном и индивидуальном уровнях, системно охватив производство (услуги), финансы, продажи, HR.

Видение может быть разным (и в этом проявляется индивидуальность его создателей) — общей картиной, дающей лишь очертания будущего или очень точным детальным описанием завтрашнего дня. В любом случае, далее такое видение должно быть разложено на цели и задачи, формирующие путь его достижения. Без конкретизации того, что должно быть сделано, кем, когда и каковы критерии достижения поставленных целей, видение останется лишь красивой мечтой.

Так появляется стратегия — система согласованных и взаимосвязанных целевых ориентиров компании, перерастающая в бизнес-планы, проекты, операционные распоряжения и процедуры, посредством которых конкретные сотрудники будут достигать конкретные результаты.

Намеченный план диктует архитектуру компании. При этом организационная структура формируется под давлением трех переменных: стратегические задачи, текущий функционал, кадровая составляющая. Состыковка этих переменных превращает организационное проектирование в нелинейный процесс.

Как правило, именно наличие или отсутствие необходимых кадров становится критерием скорости и качества проведения изменений. Правильные люди, способные провести изменения, необходимы на всех уровнях принятия решений. Очевидно, что далеко не всегда получается найти таких людей внутри компании или подобрать их на рынке. Поэтому, прежде чем начинать перемены, важно оценить, способны ли люди на управленческих позициях проводить изменения — это вопрос и мировоззрения (насколько идеи изменений близки этим людям), и компетенций (насколько они замотивированы и способны), и психотипа (насколько психологическая конституция этих людей соответствует задачам, стоящим перед ними).

Подобрать правильных людей на ключевые позиции — во многом, это залог успеха дальнейших действий. Изменения должны носить системный характер, поэтому в процесс формирования программы изменений постепенно должны включаться все ключевые сотрудники — руководители, неформальные лидеры. А через них и остальные сотрудники. Это процесс формирования коалиции перемен.

Коалиция перемен — широкий круг людей, вовлеченных в изменения. У каждого из них своя роль, свои интересы, но все они могут быть по-своему полезны для процесса преобразований. Можно выделить следующие категории:

1. Спонсоры. Как правило, это собственники или первое лицо компании. Их основная роль — это предоставить лидеру изменений полномочия и ресурсы для проведения преобразований. Заручится такой поддержкой необходимо до начала всего процесса, более того, важно, как говорится, на берегу договориться о правах, ответственности сторон и правилах взаимодействия, лучше на бумаге.

2. Лидер. Идеальный вдохновитель и локомотив процесса изменений. Это человек, который должен взять на себя персональную ответственность за результаты изменений, а для этого должен обладать реальными полномочиями и властью, вплоть до увольнения сотрудников.

3. Пламенные души. Активные сторонники и проводники нового курса. Задача лидера найти таких людей, вовлечь в процесс преобразований и объединить их, помочь работать единой командой. Это могут быть люди разного статуса и степени влияния на процесс. Важно направить их энергию в нужное русло — на расширение коалиции и достижение поставленных целей.

4. Сторонники. Это сотрудники, которые в целом поддерживают проводимые изменения, но не являются при этом носителями идей и их проводниками. Они голосуют «за», но вряд ли будут предпринимать активные действия по внедрению нового. Эти люди полезны для формирования общественного мнения

5. Пользователи. Это люди, которые пользуются происходящим в своих целях. Они прислушиваются к общественному мнению и выступают на стороне тех, с кем удобно и выгодно. Как правило, они присоединяются к тем, за кем сила. Эта категория есть в любой организации и с ними надо работать индивидуально, договариваться и привлекать на свою сторону, когда необходима их компетентность и опыт. Или постепенно заменять их на сторонников, набирая новых сотрудников.

6. Стражники. Активные защитники существующего порядка. Как правило, под лозунгом патриотизма и борьбы за справедливость всячески препятствуют проведению изменений. Как правило, поведение этих людей обусловлено тем, что они теряют власть в связи с изменениями, а развиваться они не хотят или уже не могут. Часто такие люди обладают авторитетом в компании и могут формировать партизанское движение. Допускать этого конечно нельзя. Польза стражников для изменений, как ни странно, в их критическом подходе, если он не зашкаливает, то помогает увидеть угрозы и препятствия. Если удастся договориться с такими людьми и встроить их, то они могут быть очень полезны как контролеры.

7. Исполнители. Это люди, которые предпочитают делать свою работу и не вмешиваться в политические игры. Они лояльны своим непосредственным начальникам. Эти люди принимают или не принимают изменения в зависимости от того, насколько это помогает или мешает им спокойно делать свою работу. Они не любят стрессов и предпочитают размеренный темп с 9 до 5. Такие люди незаменимы для рутинных процессов. И для изменений они полезны тем, что обеспечивают стабильность во время перемен.

Все перечисленные категории, составляющие коалицию перемен важны и необходимы для сбалансированного результативного движения. Конечно, их удельный вес должен быть разным. Понятно, что необходимо стремиться увеличивать количество сторонников и пламенных душ. С другой стороны, надо учитывать размер и этап развития бизнеса. Как показывает практика, редко где удается достичь более 20 процентов пламенных душ. А вот что важно, так это, чтобы руководящий корпус формировался из числа сторонников и пламенных душ. С учетом, конечно, их профессиональных компетенций.

Итак, на этапе «подготовка пути» необходимы следующие действия:

1. на организационном уровне — разработка стратегии перемен, организационное проектирование;
2. на коллективном — формирование широкой коалиции перемен;
3. на индивидуальном — подбор ключевых руководителей, способных реализовать задуманное.

4. РЕАЛИЗОВАТЬ ТРАНСФОРМАЦИЮ

Последовательно реализовать программу изменений, гибко реагируя на ситуацию. Добиваться реализации принятых решений, формируя новое русло организационного развития.

После того, как сформулирован план действий, подобраны ключевые сотрудники и создана широкая коалиция, необходимо реализовать задуманное. Это время проактивных решительных действий. Качественное исполнение намеченных планов требует сочетания дисциплины, творческого подхода и сотрудничества.

Конечно, необходимо придерживаться определенного плана, последовательно продвигаясь к обозначенным целям. При этом, важно понимать, что план — это всего лишь маршрут движения к достижению видения, которое в свою очередь является вербализацией ценностей и ключевых идей развития. План может и должен меняться сообразно ситуации, намерения же (ценности, идеи, видение) остаются константами.

Важный момент: стратегия, бизнес-планы должны последовательно реализоваться, и для этого руководителям необходимо включать управленческую волю, контроль и неформальное влияние на сотрудников. Прогибаться под лень, нежелание или неумение отдельных сотрудников добиваться результатов нельзя. Важно создать дух исполнительской дисциплины. Все корректировки должны быть обусловлены желанием сделать дело умнее, быстрее, качественнее. Одни ищут отговорки, почему дело не сделано, другие — возможности как приблизить задуманное. Необходимо актуализировать второе. При этом, важно, чтобы каждый сотрудник видел за планами, приказами, распоряжениями — ценности, идеи, видение, чтобы понимал, зачем ему лично это надо и по-настоящему этого хотел.

В этом и есть основной секрет успешного управления изменениями — не насаждать их, а, прежде всего, создавать почву для созревания внутренне осознанного стремления к ним. Через подбор правильных людей, грамотную систему KPI, продуманные формы нематериальной мотивации, через индивидуальную работу с людьми в коллективе. Для этого на руководящих постах необходимы не начальники, а лидеры.

Лидер — это продавец надежды. Это человек, который, прежде всего, сам любит и верит в то, что делает. Это цельная личность, излучающая энергию уверенности. Это человек, который умеет ставить цели себе, сотрудникам и добиваться их выполнения. Это человек, который завоевывает доверие и уважение сотрудников, даже если его назначили на должность. Найти таких людей сложно, их вообще немного. Но их можно и нужно выращивать в компании, давать им шанс реализоваться в амбициозных проектах. Проведение изменений, это как раз такая возможность для них раскрыться, наработать опыт и компетенции.

Наладить сотрудничество по вертикали, горизонтали и диагонали организации — важнейшая задача лидера. Преобразования — это гораздо больше, чем механические действия с планами, регламентами и отчетами, это живая работа с информацией, энергией, людьми. Необходимо добиться,

чтобы компания работала как единый здоровый организм. Да, необходимо выработать стандартные рабочие процедуры, но, главное, чтобы они помогли взаимодействию и достижению результатов, а не мешали им. Например, одна из таких важных управленческих процедур — проведение совещаний, где должна высекаться искра синергии, превращая взаимодействие сотрудников в процесс достижения качественного результата, а не бесконечные споры. Эффективное проведение совещаний, как показывает практика, далеко не мелочь. Умелое использование этого инструмента значительно повышает шансы продвинуться в достижении целей. Правильная постановка целей, ситуационное руководство, проектные методики — эти и другие процедуры регулярного менеджмента формируют общую управленческую компетентность компании.

Реализация преобразований также может сопровождаться сопротивлением даже в подготовленном коллективе, это нормально, этого не нужно бояться, но к этому надо быть готовым. Если на предыдущих этапах была проделана глубинная системная проработка идеологии, видения компании, была сформирована широкая коалиция поддержки проводимых преобразований, то сопротивление будет носить лишь фоновый характер.

На этом этапе важно показать людям, что проводимые преобразования реальны, поэтому необходимо придерживаться тактики малых побед.

Лидерство в каждой точке принятия решения, совмещенное с грамотным регулярным менеджментом, как исполнительским мастерством, необходимое условие проведения организационных преобразований. На этом этапе необходимы следующие действия:

1. на организационном уровне — актуализация лидерства, внедрение эффективных процедур регулярного менеджмента; обеспечение исполнительской дисциплины; формирование гибкой действенной организационной структуры;

2. на коллективном — «продажа» идей изменений и стратегии вглубь организации; обеспечение межфункционального сотрудничества;

3. на индивидуальном — коучинг руководителей, подбор и расстановка персонала.

5. ИНТЕГРИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Перевести процесс перестройки организации в перманентное состояние интегрального развития как системы в целом, так и составных ее частей: идеологии, стратегии, структуры, процессов, человеческого капитала.

Изменения запущены. Однако необходимо создать механизм необратимости проведенных преобразований. Более того, проведенные изменения не являются панацеей от всех бед навсегда. Прогрессивные изменения должны стать неотъемлемой частью организационной жизни. Как этого добиться?

Во-первых, в идеологии компании должен быть акцент на самообновление и развитие, как на организационном уровне, так и на уровне личности. Развитие организации невозможно без развития сотрудников, при этом сотрудники не будут развиваться, если не создаются для этого необходимые условия и среда.

Во-вторых, в стратегии обязательно должно быть уделено этому внимание. В кадровой политике компании необходимо поставить акценты на обучение и развитие сотрудников, создание сильного HR бренда для привлечения талантов с рынка, развитие наставничества.

В-третьих, разработать модель компетенций сотрудников. Добиться внедрения процедур совершенствования деятельности подразделений и сотрудников, внести это в показатели KPI.

И наконец, при наборе на работу, поставить четкие понятные требования по обучению и развитию для сотрудника уже на входе. Выстроить систему наставничества. Добиться оценки сотрудников по динамике из личностного и профессионального роста, а карьерный рост привязать, в том числе и к тому, как сотрудник развивается сам, развивает подчиненных, как способствует развитию подразделения.

В целом в организации важно сформировать систему формальных инструментов и неформальную культуру, основанные на своего рода «культе» совершенствования и развития себя, сотрудников, бизнеса, организации. Этот «культ» должен стать неотъемлемой частью всего корпоративного организма через символы, традиции, процедуры, коммуникации, документы и примеры, подаваемые руководителями.

Этот этап не имеет окончания, он должен быть постоянным, органично вплетенным во все, что делает организация и ее сотрудники.

Итак, я постарался дать краткую характеристику этапам процесса управления изменениями. Каждый этап имеет особенности и требует разного подхода, разных компетенций.

1. ПОСЕЯТЬ СЕМЕНА ИЗМЕНЕНИЙ
2. СОЗДАТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО
3. ПОДГОТОВИТЬ ПУТЬ
4. РЕАЛИЗОВАТЬ ТРАНСФОРМАЦИЮ
5. ИНТЕГРИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

При этом, важно, чтобы это был целостный процесс, подчиняющийся единой логике. Ведь только полный цикл действий может обеспечить качественный результат.

Управление изменениями в организации - дело не из простых и чтобы делать это качественно надо понимать логику всего процесса и, видя картину преобразований глобально, быстро и умело действовать локально. Надеюсь мои рекомендации помогут тем, кто задумывают организационные преобразования или уже вошли в них, добиться успеха.