

ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ: КЕМ БЫТЬ, КАКИМ БЫТЬ?

Назовите компанию, которая в наши дни не проводит у себя каких-либо изменений или не проходит трансформацию. Есть такая? Вот и я не могу припомнить.

Все, абсолютно все меняются, чтобы адаптироваться к внешней турбулентности, сохранить эффективность, лидерство на рынке или использовать новые возможности, чтобы вырваться вперед. Что это означает для руководителей компании? А то, что сейчас каждый руководитель – это лидер изменений.

Управление изменениями больше уже не отдельная компетенция, не выделенная функция, не прерогатива отдельных проектных групп – это норма жизни. Если руководитель не может управлять изменениями, он становится обузой для компании.

Предвижу несогласные возгласы некоторых читателей о том, что есть функции в организации, которые требуют аккуратного и консервативного подхода, что есть run и change, что не всем дано и не всем надо и прочее, и прочее. Мой ответ на это такой: в процессе изменений руководитель должен выполнять разные роли, выбор которых зависит от специфики бизнеса, культуры организации, масштаба изменений, логики и особенностей процесса изменений, а также от уровня занимаемой позиции.

Предлагаю вашему вниманию концепцию лидерства изменений, основанную на понимании ключевых ролей, которые играет руководитель в трансформационных процессах организации. Итак, есть семь ролей, которые руководитель должен уметь выполнять, как семь нот, из которых складывается мелодия.

1. **Визионер.** Эта роль определяется способностью сформировать образ будущего на перспективу.
2. **Энтузиаст.** Это человек, поддерживающий все новое, стремящийся учиться, с высокой адаптивностью и позитивным отношением к изменениям.
3. **Миссионер.** Роль определяется способностью руководителя продвигать изменения, убеждать и мотивировать других, оказывать влияние.
4. **Инициатор.** Роль отвечает за старт инициатив и запуск изменений, для которого необходимы энергия и решительность.
5. **Внедренец.** Из этой роли руководитель осуществляет структурирование проекта, распределение задач между людьми и подразделениями, организацию и контроль внедрения изменений.
6. **Наставник.** Очень важная роль, в которой руководитель обеспечивает поддержку команде, помогает подчиненным адаптироваться к изменениям, делится своей экспертизой.
7. **Аналитик.** Эта роль обеспечивает разумность и эффективность любых изменений. Руководитель должен обладать высоким интеллектуальным потенциалом, правильно оценивать возможности, риски и рассчитывать ресурсы.

Визионер

Способен придумать и сформировать образ будущего на перспективу, стратегичен

Аналитик

Обладает высоким интеллектуальным потенциалом, оценивает возможности и риски, рассчитывает ресурсы

Энтузиаст

Открыт и стремится к новому, адаптивен, видит возможности изменений, оптимист, не пасует перед неудачами

Наставник

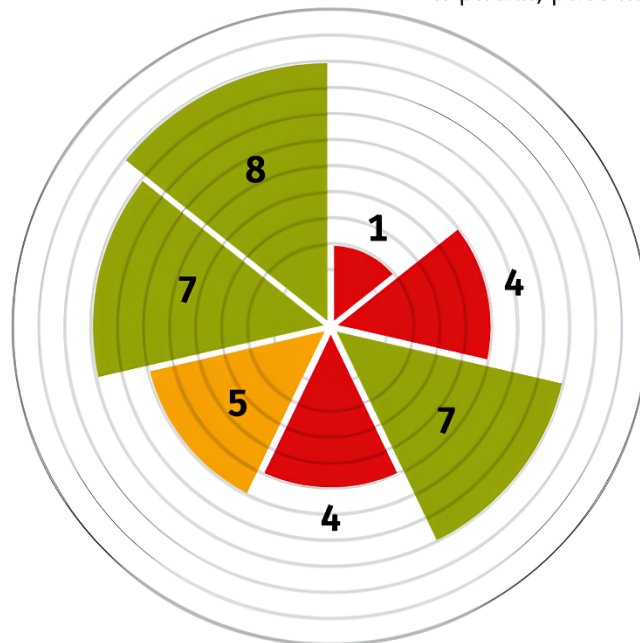
Помогает другим адаптироваться к изменениям. Оказывает поддержку, делится экспертизой.

Миссионер

Способен продвигать изменения, преодолевать сопротивление, оказывать влияние

Внедренец

Организует контроль внедрения изменений, управляет людьми и задачами



Инициатор

Выступает с инициативами, запускает изменения, действует быстро, решительно, смело, энергично



Конечно, человек, который обладает всем репертуаром ролей, - идеальный лидер изменений. Но мы понимаем, что таких людей довольно мало, и каждый имеет свои психологические особенности. А значит, в какой-то роли руководитель будет чувствовать себя более комфортно, какое-то поведение будет для него естественно, а что-то может показаться сложным и непривычным. Это обычная ситуация, с которой не стоит бороться и по поводу которой не надо отчаиваться. Никакие изменения в организации не осуществляются одним человеком, всегда нужны усилия команды. Поэтому начните с того, что посмотрите на управленческую команду в целом как на единый организм, где каждый дополняет друг друга. Важно, чтобы в команде присутствовали все роли, которые не обязательно могут быть исполнены одним человеком. Проблемы начинаются тогда, когда в команде есть избыток какой-то одной роли и недостаток другой. Но учтите, что в команде должна быть общая энергия изменений, то есть большинство членов команды должны в той или иной степени быть Энтузиастами, иначе изменения просто не смогут начаться из-за большого сопротивления. Также крайне необходимо, чтобы ни у кого не должно быть дефицита роли Аналитика, так как любая трансформация – это риск, а риск необходимо просчитывать, чтобы проводить мудрую и взвешенную линию и в погоне за новым не нанести бизнесу критический ущерб.

А теперь рассмотрим каждую роль подробнее, психологические основы, преимущества и ограничения.

Визионер.

Любые изменения начинаются с идеи. Умение заглянуть в будущее, увидеть, какой должна быть организация в отдаленной перспективе, поставить стратегические цели, которые сплотят команду и определяют направление деятельности для ее членов – это редкий талант, который особенно востребован в наши дни.

Если несколько лет назад можно было найти бизнес-идеи и примеры их воплощений на так называемых развитых рынках и просто переложить их на российскую реальность, то сейчас это сделать невозможно. Турбулентность охватила весь мир, а новейшие технологии, стремительно проникающие во сферы деятельности, кардинально изменяют целые индустрии. Списать больше не у кого. Нужно придумывать собственные, уникальные решения с учетом всей неопределенности момента и предсказать, каким будет мир и как будет это решение работать в этом новом мире.

Чтобы этого достичь руководитель должен обладать способностью стратегически мыслить, уметь «перепрыгивать» время, абстрагироваться от текущей конкретики. Он должен учитывать огромное количество самых разнообразных факторов при принятии решений, включая даже те, которые для большинства людей кажутся не относящимися к делу. А также он должен обладать нестандартным мышлением, способностью взглянуть на задачу под новым углом, обладать фантазией.

Почему это важно.

Люди могут пережить любые испытания, если они понимают цель, ради которой необходимо все преодолеть. Эта цель должна быть с одной стороны достаточно конкретна, чтобы быть понятой и принятой, а с другой, масштабной, амбициозной и достаточно отдаленной, чтобы люди могли ей вдохновляться и были готовы мобилизовываться длительное время.

Риски отсутствия роли.

- Отсутствие единой логики проекта изменений. Если стратегическая цель четко не обозначена или она меняется раз в квартал (считай, что ее нет), то изменения носят хаотичный характер. В погоне за сиюминутной выгодой тратятся огромные ресурсы, которые в итоге не приводят к желаемому результату.
- Снижение мотивации и вовлеченности персонала. Одним из ключевых мотиваторов для сотрудников организаций, согласно нашим многолетним исследованиям, является фактор Сопричастность. Это означает, что людям важно чувствовать себя частью чего-то большого и значимого, понимать смысл своей работы, видеть ее перспективу. Без четкого видения будущего организация теряет лояльность сотрудников.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Руководитель, который только рассказывает о прекрасном будущем, но ничего не делает для его воплощения в жизнь, очень быстро теряет доверие своих подчиненных. Кроме того, слишком далекие цели и радикальные идеи непонятны большинству других людей, поэтому скорее отвергаются или, чем вдохновляют.

Энтузиаст.

Эта роль несет в себе энергию изменений. Никакие начинания не могут воплотиться в жизнь, если люди их не поддерживают. Руководитель сам, в первую очередь, должен быть апологетом изменений, ему должно хотеться сделать что-то новое, он должен сам верить в успех этих инициатив.

Если команда инициирует трансформацию бизнеса, то ее члены должны сначала сами изучить технологии, которые они планируют внедрить, и быть готовым к разным неожиданностям. Саморазвитие и постоянное изучение нового, расширение собственной картины мира, чтобы снизить вторжения в жизнь вашей организации черных лебедей, — все это необходимые условия сохранения эффективности лидерства в турбулентной среде. Нельзя просто нанять «специально обученного человека», которым вы будете управлять. Руководитель должен глубоко разбираться в том, чем он хочет управлять, чтобы как минимум отличить правду от пустословия, чтобы уметь задать правильные вопросы и быть в состоянии оценить данные на них ответы.

Для этой воплощения этой роли в жизнь руководитель должен быть любознательным, интересующимся человеком, способным и желающим познавать новое, встречаться с неизвестным, постоянно расширять границы своей профессиональной рамки и не бояться экспериментировать. Кроме того, он должен быть способен работать в условиях многозадачности и быстро перестраиваться при изменении обстоятельств. У него всегда должен быть план «Б», а лучше еще и план «В», и он должен быстро разработать новый план, если все предыдущие не сработали. Как говорится, план нужен для того, чтоб от него можно было вовремя отказаться. И, конечно, он должен быть оптимистом, в любой ситуации видеть открывающиеся возможности и сохранять позитивный взгляд на происходящее, без которого невозможна вера в успех.

Риски отсутствия роли.

- Сильное сопротивление изменениям. Если руководители не готовы использовать новые подходы к работе, если они являются приверженцами традиционных, проверенных веками методов, то придется потратить колоссальные усилия на их то, чтобы их переубедить. К моменту, когда они согласятся что-то поменять, время может быть уже упущено, и конкурентные преимущества компании потеряны.

- Отсутствие веры и негатив. Когда руководители фокусируются на рисках и негативных последствиях, они не могут двигать компанию вперед, они боятся и перестраховываются. Самое плохое, что негативная энергия и страх очень быстро распространяются на всю организацию, вызывая апатию у подчиненных.
- Формализм и саботаж. Нередко руководители стараются только делать вид, что согласны, чтобы не навлекать на себя гнев вышестоящего начальства. Как следствие, они превращают проекты изменений в проекты по формированию новых отчетов и презентаций. Это приводит к ошибочным решениям первых лиц, которые могут стоить очень дорого, вплоть до потери бизнеса.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Избыток энергии изменений особенно при дефиците других ролей может перерасти в бурную деятельность без видимого результата. Такие руководители и команды могут каждый день собирать совещания и увлеченно обсуждать новые идеи, которым никогда не суждено стать реальностью. Быстрое переключение между задачами приводит к тому, что начатое не доводится до конца. Большое количество запущенных одновременно непроверенных новинок несет риск сбоев в работе организации.

Миссионер.

Для того, чтобы изменения состоялись, люди должны поверить в то, что это возможно, полезно и приведет к успеху. Это невозможно сделать без умения убеждать других людей, вовлекать их, без способности понять их мотивы и связать их с целями проводимых преобразований.

Ораторские способности высоко ценились еще в Древнем Риме. Человек, который умел убедить слушателей, заразить своей идеей пользовался авторитетом и влиянием. Ничего не изменилось спустя многие столетия. Подчиненные верят тем руководителям, которые готовы открыто с ними разговаривать, разъяснять свои идеи, приводить аргументы, говорить доступным языком. Руководитель должен не бояться оказаться в центре внимания большого количества людей, он должен быть немножко актером, который привлекает и удерживает внимание других на себе, немножко апостолом, который обращает других в свою веру, немножко дипломатом, который способен договориться с негативно настроенным оппонентом.

Риски отсутствия роли.

- непонимание людьми происходящего и недоверие. Если руководители не объясняют подчиненным почему и как проводятся изменения, их смысл и выгоды, которые получит организация и каждый сотрудник, люди в большинстве своем будут относиться к нововведениям враждебно, что значительно затруднит их внедрение.

- Потеря ценных сотрудников. Когда в компании начинаются изменения, сотрудники начинают испытывать стресс от возникающей неопределенности и чувствовать угрозу своему благополучию. Чтобы себя защитить, многие начинают на всякий случай подыскивать себе другое место работы. Если руководители не уделяют достаточно внимания диалогу с подчиненными, не разъясняют суть происходящего, жалеют свое время на то, чтобы рассказать подробно сотрудникам, как будет выглядеть их работа в новом светлом будущем, некоторые, как правило наиболее профессиональные специалисты, могут быстро найти себе другое, более стабильное и понятное место работы.
- Ошибки и перегибы на местах. Когда организация большая и распределена на значительной территории, люди, не понимая смысла происходящего, могут принимать решения «на свое усмотрение», руководствуясь или правилом «как бы чего не вышло», или наоборот, стремлением отличиться. И то, и другое, может нанести существенный урон компании и ее репутации.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Фокусировка на этой роли в ущерб другим ролям приводит к «забалтыванию» самой идеи изменений и подмены реальных событий собраниями, презентациями и форумами. Вместо того, чтобы поступательно внедрять реальные изменения в жизнь, проводятся крупные мероприятия, вебинары и стратегические сессии; приглашаются эксперты, тренеры, проводятся опросы, рисуются презентации, которые показываются на внутренних внешних конференциях и т.п. А в жизни организации так ничего и не изменяется.

Инициатор.

Какими бы прекрасными ни были идеи, они бесполезны, если не воплощаются в жизнь. А для того, чтобы это сделать, нужно обладать смелостью и энергией. Можно иметь образ будущего, великую цель и даже написанную стратегию, много всего знать и постоянно учиться, убедить других людей в необходимости изменений, но они так и не состоятся, а останутся лишь в презентациях, если не найдутся люди, готовые сделать первый шаг. Первый реальный шаг в неизвестность – это всегда большой риск, и кто-то должен принять его на себя и быть готовым к тому, что в случае неудачи именно он окажется во всем виноватым. Но только такие люди способны что-то менять в своей жизни и преобразовывать жизнь других людей – это люди действия.

Такие руководители после прослушивания докладов подчиненных о всех «за» и «против», про возможности и риски, про шансы, которые чаще всего 50 на 50, говорят: «Делаем так.» На этом все разговоры прекращаются, и начинается настоящая работа со сроками «вчера». Они сами не любят терять время и не дают никому прохлаждаться, они быстро реагируют на происходящее, им до всего есть дело, они всегда знают кто и что должен сделать. Они легки на подъем, могут жить в самолетах или в машинах, они кажутся неутомимыми, они неуловимы, вокруг них все кипит.

Быстрое принятие решений, готовность к риску, способность принять ответственность не только за себя, но и за других людей, вечная неуспокоенность и большая внутренняя энергия – это качества инициатора изменений.

Риски отсутствия роли.

- Изменения не начинаются или быстро стопорятся. Если руководители не берут на себя ответственность и не двигают проект своей собственной энергией и волей, никаких изменений в организации не происходит.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Руководители с сильно выраженными чертами инициатора изменений могут быть резкими в общении и даже грубыми. Они воспринимаются как жесткие и даже деспотичные лидеры, которые «душат» инициативу снизу. Если есть несколько ярких Инициатора в управленческой команде, то между ними часто вспыхивают конфликты, и идет жестокая борьба за зону влияния.
- Подчиненные такого руководителя постоянно перегружены работой, у них горят сроки, так как сроки изначально ставятся нереалистично (руководителю же надо срочно). Все вокруг куда-то бегут, что-то делают, работа кипит. Проблема только в том, что эта активность не всегда приводит к реальным результатам. Ведь мало запустить процесс, надо же его еще довести до конца, а это требует уже других качеств и компетенций.

Внедренец.

Любая трансформация требует продуманной и структурированной работы, поэтому руководителю необходимо уметь управлять людьми и процессами. Роль Внедренца обеспечивает поэтапное воплощение всего проекта изменений в жизнь, доведения начатого до конца и получение желанных результатов.

Внедренец переводит большую красивую стратегическую цель на язык конкретных результатов в определенные временные отрезки. Он тот, кто реально продумывает, как именно можно осуществить задуманное на практике, кто и что должен сделать для достижения, в какие сроки и в каком порядке это должно быть сделано. Он цепко держит связь образа результата с реальными результатами и методично и настойчиво идет к цели и ведет к ней свою команду. Роль внедренца обеспечивает планирование работы, организацию процессов, четкую постановку задач и контроль их исполнения.

Руководитель-внедренец может не обладать полетом фантазии, но он старается держать под своим контролем все происходящее, распределяет работу между конкретными исполнителями, четко ставит задачи, отслеживает сроки и проявляет настойчивость для достижения результатов. Он не пасует перед препятствиями и готов не только преодолевать их, но и, при необходимости, начинать снова и снова штурмовать крепость до полной победы.

Риски отсутствия роли.

- Хаос и неразбериха. Внедренцы привносят порядок и методичность в работу. Их отсутствие всегда легко диагностируется по неэффективным процессам, большой потере времени, сбоями в работе, потерями ресурсов, срывами сроков.
- Остановка проекта. Любой проект всегда сопровождается сложностями на разных этапах, а особенно проекты изменений, когда многие события просто невозможно предсказать. Отсутствие умения фокусироваться на конечной цели, не отчаиваться и преодолевать препятствия, часто приводят к тому, что проекты сначала останавливаются до тех пор, пока проблемы не решаются, а потом и вовсе прекращаются.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Проблема руководителей и команд с сильным внедренческим перекосом состоит в том, что они могут быть слишком неповоротливыми и даже инертными из-за своего стремления следовать намеченному плану. Резкие изменения, нарушающие планы, выбивают их колеи, и они могут значительно снижать эффективность в условиях турбулентной среды.
- Иногда они не могут вовремя остановиться и прекратить свои попытки достижения цели (речь идет о тактических и промежуточных целях), если цель утратила свою актуальность в связи с изменившимися обстоятельствами. В общении они могут восприниматься как излишне «давящие» и застревающие на какой-то теме.

Наставник.

Управление изменениями в организации отличается от управления изменениями в жизни одного человека тем, что необходимо перестраивать в той или иной мере работу всех сотрудников. Важно не только то, насколько быстро адаптируется к новым условиям управленческая команда, но и как происходит адаптация большого количества людей на разных участках работы. Причем, сотрудники в силу своих личностных особенностей, уровня образования и личного опыта, очень по-разному реагируют на изменения. Именно поэтому, чтобы сократить период просадки эффективности компании в момент трансформации, руководителю необходимо помогать своим подчиненным приспосабливаться к новому.

Для обеспечения этого мало только вдохновенных речей миссионера, важно уметь увидеть проблемы других людей, понять их, услышать и учесть их мнение. Часто руководителю кажется, что те навыки, которыми обладает он сам, легко доступны и для его подчиненных, и их багаж знаний не сильно разнится с его багажом знаний. Но такой подход зачастую чреват сильными взаимными разочарованиями руководителя в подчиненных и подчиненных в руководителе.

Выступить наставником для своей команды способен далеко не каждый руководитель, так как продвижение по карьере обычно предполагает преследование

в первую очередь собственных целей. Наставничество же невозможно без определенной доли альтруизма, способности тратить свои силы на помощь другим, подстраиваться под них. Кроме того, необходимо хорошо разбираться в людях, чтобы правильно оценивать способности подчиненных, видеть их сильные и слабые стороны и направлять свои усилия на тех, кто более всего нуждается в поддержке. Понимание мотивов других людей и умение слышать других обеспечивает командное взаимодействие и предупреждение или безболезненное урегулирование конфликтов.

Риски отсутствия роли.

- Высокий уровень стресса и потеря сотрудников. Стоит всегда иметь в виду, что любые изменения создают психологическое напряжение для человека. Если стресс длится слишком долго, то сотрудники начинают подолгу болеть, что также негативно сказывается на результатах. Если уровень неопределенности слишком высок, то существенно снижается эффективность работы подчиненных, они допускают ошибки, которые могут приводить к тяжелым последствиям для компании.
- Демотивация и апатия. Каждый человек хочет быть успешным на своем рабочем месте. Когда у подчиненных не хватает знаний, они неуверенно себя чувствуют в новых процессах или им просто сложно перестроиться и привыкнуть к новому, у них снижается мотивация. Если такая ситуация длится достаточно долго, то наступает апатия.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Организационные изменения это, как правило, довольно сложные процессы, которые требуют порой жестких, непопулярных решений. Руководители, у которых слишком сильна роль наставника, могут сами испытывать стресс, переживая за своих подчиненных. Стараясь обеспечить включенность всех сотрудников, они затягивают процесс принятия решений, проводя бесконечные согласования. Их излишняя мягкость и стремление помочь другим могут нанести вред достижению цели компании.

Аналитик.

Эта роль, которую должен выполнять любой руководитель, так как она связана с умением понимать сложную информацию, работать с данными, делать расчеты, проводить анализ и формулировать выводы. Без аналитики, без опоры на данные, изменения в компании могут обернуться большими потерями.

Иногда руководители делают большой акцент на работе с числовой информацией, предполагая, что финансовые показатели являются самими важными. Однако, умение правильно оценивать так называемые «софт факторы», которые невозможно точно посчитать, иногда играет гораздо более важную роль в прогнозировании развития событий.

Риски отсутствия роли.

- Ошибки и неверные решения. Так как изменения направлены на долгосрочную перспективу, навыки решения сложных многофакторных задач, работа с большим количеством данных и разнородной информацией во многом обеспечивают успех проекта.

Риски чрезмерной проявленности роли.

- Риски от слишком высоких интеллектуальных способностей лидеров изменений возникают только тогда, когда существует очень большой разрыв между ними и их подчиненными, которые просто не понимают тех идей, которые руководители пытаются им донести.

Как уже было сказано выше, в управленческой команде руководители могут брать на себя разные роли, комплементарные друг другу. Кроме того, данная концепция применима не только к оценке лидерского потенциала команды изменений, но и к анализу самого процесса изменений, позволяя учесть все важные составляющие для наиболее успешной реализации проекта.