
ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛА ДЛЯ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ

ДЖ. ДАРР, К. КЭЙМИНС
Институт Гэллапа (США)

У нас, в Институте Гэллапа, часто приходится слышать сетования высших руководителей на то, что инициативы менеджмента изменений терпят неудачи. Руководителям не удаётся достичь целей их программ изменений, будь то налаживание производства нового продукта или сервиса, реструктуризация организации или программа расширения продаж. Однако вероятность успеха любого начинания по изменениям может быть повышена, если руководители будут придерживаться следующих четырех простых правил.

Ключевые слова: менеджмент изменений.

1. Не перепоручайте осуществление крупных организационных изменений менеджерам среднего уровня. Несмотря на стремление высших руководителей увеличивать полномочия средних менеджеров, полномочия первого лица лучше всего соответствуют осуществлению масштабных изменений. Только первый руководитель может справиться с непростыми проблемами, возникающими при крупных изменениях. У высшего руководителя больше возможностей, чем у менеджера среднего уровня, разобраться самому и объяснить другим, как внешняя среда влияет на нашу организацию. К тому же, высшие лидеры могут лучше раскрыть экономические факторы, связанные с изменениями, и придать ситуации ясность.

2. Прежде чем начинать изменения, добейтесь их понимания подчиненными. Лидеры должны поощрять обратную связь от ра-

ботников всех уровней, проводить подготовительные «пред-переменные» обсуждения предстоящих изменений, чтобы подчинённые осознали свои ключевые приоритеты и задачи. Отношение работника к организации зависит от его(её) роли, срока пребывания в должности, степени вовлечённости – и учёт этих моментов перед тем, как начать перемены, может определить успех или неудачу всего дела. Лидерам следует использовать разные каналы коммуникации для таких «пред-переменных» дискуссий с подчинёнными, и руководитель должен откликаться на любые вопросы и озабоченности работника.

3. Уважать культуру организации, но не позволять ей диктовать темпы и масштаб изменений. Большое значение имеет то, как лидер считается с культурой организации – нормами поведения и ожиданиями работников – во времена серьёзных организационных перемен. Даже только признание существования культурных барьеров может положительно повлиять на успех крупных перемен.

В то же время реальное организационное изменение бросает вызов положению status quo и меняет устоявшиеся производственные отношения. При столкновении изменения с культурой часто возникают естественные трения. Лидеры должны быть готовы идти на компромиссы по тем вопросам культуры, которые не критичны для реализации перемен.

Соединение нового со старым никогда не может быть безупречным, и очень часто перемены требуют устранить неэффективные нормы и правила поведения. Лидеры должны понимать, что такие сдвиги в культуре не могут происходить мгновенно, и что организации, как и люди, усваивают всё постепенно, понемногу за раз.

4. Четко и ясно сообщайте о своей стратегии и о ваших доводах, лежащих в основе перемен. Лидерам не следует предполагать, что стратегия компании вполне ясна и что подчинённые, особенно менеджеры и ведущие специалисты, понимают, «почему» и «как» будет изменяться компания. Совместить стратегию с повседневной работой ведущих работников должно быть главной целью команды руководителей фирмы.

Следует также чётко определять проблему, честно говорить о вызовах, демонстрировать логичность стратегии и её воплощения. Лидер должен откровенно предупреждать о возможных рисках – открытость и честность с подчинёнными является очень эффективной политикой перед лицом грядущих масштабных перемен.

Настоящее дело высшего руководства, независимо от званий и должностных обязанностей, состоит в *разработке* и успешном осуществлении преобразовательных начинаний. Многие лидеры терпят неудачу потому, что не могут вовлечь в преобразование всю организацию.