

ТРАЕКТОРИИ ПЕРЕМЕН

Основная идея процесса перемен заключается в необходимости распределения времени для осуществления стратегических действий.

Случайные поступки никогда не изменяют ход мышления людей и вряд ли повлияют на их эмоции и тем более изменят их поведение.

В то время как команды руководителей традиционно тратят много времени, анализируя стратегию и разрабатывая детальные планы, они недооценивают необходимость планирования времени на осуществление проекта. Это особенно характерно для масштабных перемен, таких, как широкомасштабное введение новых технологий, слияния, поглощения или реструктурирование.

Мы часто наблюдали работу менеджеров, заканчивающуюся длинным списком «что делать дальше» и недостаточным вниманием к тому, «как это делать».

Недавно мы работали с командой руководителей. Мы обнаружили, что за три дня каждый из команды знал свои недочеты по отношению к удовлетворенности потребителя. Они знали, что ассортимент их продукции слишком широк (10% продуктов приносили 80% доходов), что теряли долю на рынке и что за последние два года едва не потерпели финансовый крах. В результате они разработали стратегический план и детальные проекты и задачи, как изменить ситуацию. Каждый в команде знал, почему им нужны были перемены, и что им нужно делать.

Однако, когда они вернулись на рабочие места, никто в действительности не понимал, над чем работала команда руководителей. Более того, они потратили недостаточно времени, продумывая влияние согласованных перемен на организацию.

Поэтому им необходимо было разработать план, чтобы закрыть этот пробел. Но как? Четыре шага к ликвидации пробела следующие: стать инициатором срочности, обозначить ключевых партнеров, разработать план их вовлечения, разработать коммуникационный план.

Стать инициатором срочности

На протяжении многих лет мы наблюдали четыре разных подхода к инициированию срочности для перемен.

* Все права защищены. Частичное или полное воспроизведение данной публикации возможно с разрешения журнала «Маркетинг» и IMD. При условии заблаговременного согласования плата за воспроизведение не взимается.

Бетина Бючел, менеджер IMD.

Авториз. пер. с англ. И.В. Самошкиной – ст. преподаватель кафедры маркетинга коммуникаций Гос. ун-та управления. Печатается с сокращениями.

С одной стороны, менеджеры могут сосредоточиться на внутренних или внешних двигателях перемен, а с другой стороны, в первую очередь направить свои силы на рациональную или эмоциональную стороны поведенческих перемен (рис. 1)

Фокус вовлеченности	Рациональный	Шоковая терапия (угроза для потребителя)	Ответная реакция рассерженного потребителя
	Эмоциональный	Расширить цели / задачи	Конкурирующие сценарии или сопоставительный анализ
		Внутренний	Внешний

Двигатели перемен

Рис. 1.

Примером шоковой терапии, фокусирующей на внутренних двигателях перемен и направленной на эмоциональную сторону, где люди могут видеть последствия бездействия, может стать драматическая история, в которой компания на протяжении шести кварталов имела снижающиеся доходы и растущие издержки и где акционеры были на грани деления компании, в случае если результаты не начнут стремительно улучшаться. Этот вариант часто используется в условиях кризиса. Другим подходом стало бы использование видеозаписи рассерженного покупателя при виде доставленного некачественного продукта. Идея может быть следующей: «Как организация мы неприслушивались к мнению потребителей».

Крик отчаяния сердитого потребителя может расстрогать сердца сотрудников. Это создаст чувство срочности, так как люди будут чувствовать необходимость ответной реакции. Первый и второй подходы помогают людям увидеть убедительные, драматические доказательства, которые посредством визуализации направлены на эмоции и могут создать перемены в поведении. Более рациональные подходы могут способствовать развитию альтернативных сценариев, которые покажут, как компания могла бы действовать в результате различных внешних ситуаций; например, отсутствие рыночного роста, появление на рынке нового конкурента, давление на цены вследствие ценовой конкуренции и т.д. Стимулирование финансового влияния этих различных внешних источников давления могло бы создать осведомленность того, что необходимо сделать, чтобы предотвратить

возможный финансовый кризис. Другим средством к вовлечению людей к открытию новых возможностей могут стать сверхплановые цели, основанные на анализе рынка вместе со средствами их достижения. Процесс перемен, однако, различен в этих двух более рациональных подходах. Люди получают анализ, основанный на информации, который влияет на их мышление, и затем они меняют свое поведение.

Выбор подхода зависит от ряда составляющих: рассматриваемая ситуация, человек, ответственный за создание срочности и его/ее степень комфорта в данном подходе.

При наличии усталости необходима более высокая степень вмешательства. Здесь необходимо создать кричащие драматические ситуации, чтобы люди осознали, что самонадеянности больше нет места. В некоторых случаях для активизации действий умышленно создается кризисная ситуация. Но если кризис приведет к страху и волнению, есть потенциальная опасность бездействия. В этом случае люди могут подумать «это лишь новая возможность. Если немного подождать, все может образумиться». Чувство срочности, которое появляется в ситуациях кризиса, должно трансформироваться в позитивную энергию, где каждый знает, в каком направлении двигаться, чтобы принести пользу.

Обозначение ключевых партнеров

В результате любой стратегии лежит огромное количество проектов, задач и подзадач. Они конкурируют за привлечение внимания и времени руководителей. Разница между успешным и неуспешным подходом компаний в осуществлении перемен заключается в следующем: успешные компании ставят в известность внутренние и внешние заинтересованные стороны относительно своих стратегий и планов, а также объясняют, какую роль каждый из партнеров должен играть во время практической реализации.

Первым шагом к проведению анализа заинтересованных сторон является оценка ключевых людей и отделов, на которых будет влиять реализация стратегии. Конечной целью будет добиться понимания тех людей, которые имеют влияние в самой организации. В то время как некоторые члены организации имеют существенное влияние, например, идейные лидеры, другие могут иметь формальные полномочия, но быть маловлиятельными в агитации собственных взглядов. Степень влиятельности не всегда связана с организационной иерархией. Следующим шагом станет оценка каждого из рассматриваемого партнера в рамках согласия с стратегическими задачами и степени их возможного участия для получения конечного результата.

Помимо сведений относительно позиций ключевых партнеров, менеджерам необходимо подумать о навыках и возможностях, требующихся для реализации стратегических задач. Необходимо иметь людей с требующимися навыками для осуществления проекта. Рис. 2 показывает, как вы можете оценить ключевых партнеров, ответивших на следующий вопрос: определитесь со своей позицией, принимая во внимание самые критические отделы и людей.

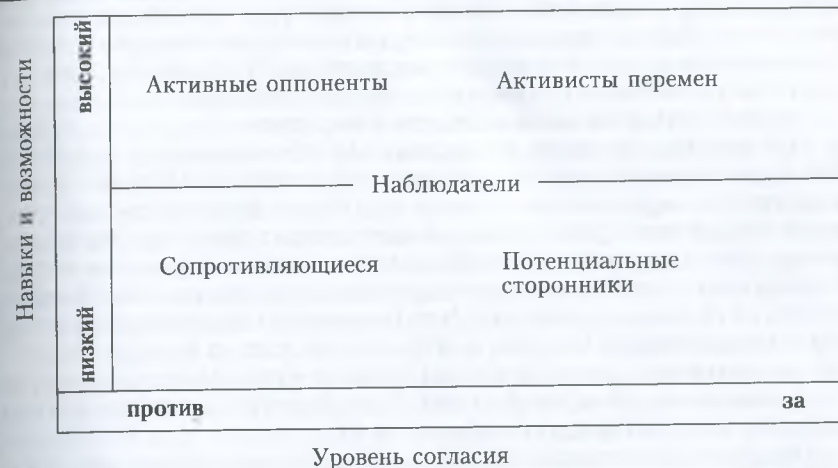


Рис. 2.

Потенциал активистов перемен в содействии стратегическим задачам высок для дальнейшего сотрудничества, так как у них есть навыки, необходимые для реализации.

Это – идеальный партнер, так как он/она поддерживает цели проекта и действия и может стать двигателем вашего проекта. Большинство менеджеров предпочли бы партнеров этого типа.

В эту группу могут входить клиенты, конечные пользователи или карьеристы, которые расценивают реализацию стратегии как возможность отличиться. Потенциальные сторонники могут легко согласиться со стратегией плана, но будут иметь недостаточно потенциала для содействия. К ним могут относиться поставщики, консультанты, финансовые институты.

Внутренние сторонники могут рассматривать стратегический план как пробный материал, который не затронет их в ближайшее время. Нейтральные партнеры, или так называемые наблюдатели, не представляют угрозу, но и не содействуют реализации. Хотя они имеют отношение к проекту и принятию решений, они не обеспокоены большинством вопросов. К ним могут относиться независимые стороны, например, группы сторонников защиты окружающей среды; однако такие вопросы, как загрязнение окружающей среды в результате реализации проекта, могут активизировать этих участников, таким образом вызывая или негативное влияние, или начало сотрудничества с менеджментом. Сопrotивляющиеся участники имеют высокий потенциал негативного воздействия и низкий для потенциального сотрудничества. Они являются одной из самых сложных групп для команды руководителей и включают в себя конкурирующие организации, профсоюзы, общественность, иногда СМИ. В эту группу обычно входят те, кому есть, что потерять. Активные оппоненты имеют высокий негативный потенциал, но если их убедить, способны значительно

содействовать внедрению стратегии, в некоторых случаях даже оптимизируя ее. Таким образом, существуют люди с различными точками зрения по поводу стратегического направления. Часто активисты перемен играют активную роль в убеждении оппонентов.

Разработать план вовлеченности участников

Мобилизация партнеров помогает в преодолении сопротивления к переменам, что является естественным феноменом. Получив обязательства заинтересованных сторон и успешно преодолев сопротивление внедрению стратегических планов, вы получаете предварительное условие для успеха. Каждой группе ключевых партнеров потребуются разный подход со стороны руководства, так как способности влиять на перемены различны. В то время как одни участники являются посредниками, которые контролируют доступ к ресурсам, другие являются идейными лидерами, которые играют решающую роль в формировании убеждений людей. Третьей группой являются лидеры, которые знают каждого неформально.

Основываясь на типологию различных ключевых партнеров, можно рассмотреть пять ключевых стратегий для руководства ими. Сначала следует начать с активистов перемен. Вам нужно активно сотрудничать, вовлекая их в принятие решений относительно реализации.

Сотрудничество должно строиться на взаимном доверии и быть выгодным для обеих сторон.

Предоставляя им ответственность и влияние на принятие решений, вы увеличиваете их уровень обязательств, и это будет содействовать убеждению их оппонентов. Потенциальных сторонников обычно игнорируют как партнеров, и поэтому их потенциал для сотрудничества может быть недооценен. Эту группу следует информировать, вовлекать в вопросы, где у них имеется достаточно компетенций для помощи в реализации. Наблюдателей, являющихся не столь значимыми партнерами, следует лишь отслеживать для избежания возможных нежелательных сюрпризов. Их отношение «пождем – увидим» обычно формирует в них последователей в процессе перемен.

С сопротивляющимися переменам партнерами лучше всего применять тактику оборонительного управления, которая снизит зависимость, являющуюся основой интересов участников по определенным вопросам. Иногда эта стратегия оказывается сложной. Поэтому считается, что управлять этой группой следует, постоянно подбрасывая им работу. Активные оппоненты являются, скорее всего, самой проблемной группой для менеджеров, так как у них есть компетенции и возможности сорвать намеченные перемены.

Однако возможно, что у них есть убедительные шансы адаптировать предложенные перемены.

Разработать коммуникационный план

Помимо ключевых партнеров команде руководителей следует внимательно относиться к каждому в организации. В то время как основные партнеры могут стать отправной точкой, инициативы могут быть

заблокированными другими участниками. Поэтому крупным компаниям необходимо разработать план коммуникации. Чаще всего необходимо сначала мотивировать менеджеров среднего звена. Они влияют на действия менеджеров низшего звена, и если они не являются членами совета директоров, может стать серьезной опасностью попытка сорвать план действий. Эффективность коммуникации зависит от того, как менеджеры используют процессы коммуникации и насколько доступны для понимания и надежны идеи. Это особенно типично для ранней стадии новой стратегической инициативы. Частью эффективной коммуникационной системы является использование кратких сообщений и четко сформулированных терминов, а также предотвращение утаивания правды и неверное представление ожиданий.

Принимая во внимание, что эффективную коммуникацию необходимо адаптировать для разных аудиторий, важно определить, каких партнеров следует информировать и как. Это можно сделать, используя таблицу коммуникации, где показаны внутренние и внешние партнеры, так же как и области, наиболее важные в целях коммуникации для каждой группы. Если коммуникация является одноразовым событием, большинство процессов перемен подвержено провалу. Коммуникация должна осуществляться регулярно, информируя различные группы о прогрессе и, возможно, иницилируя другие коммуникационные возможности.

Другим рецептом от катастрофы является делегирование обязанностей по коммуникациям соответствующему отделу. Руководители высшего звена играют ключевую роль в передаче стратегических намерений организации. Это является определенным сигналом к тому, что данная стратегическая инициатива является важной для каждого. Лидеры также определяют тон коммуникации во всей организации.

Каждый рассматривает степень их открытости, доступности и прямоты с остальными.

Эффективная коммуникация также подразумевает, что используются различные каналы. Shell, например, считает, что каждый имеет право получить доступ к знанию и руководству. Помимо этого они используют многочисленные каналы коммуникации.

В компании Vodafone реализация перемены в одной стране означает регулярные вопросы-ответные сессии во всей организации, а также включение сотрудников в работу совета директоров по новым инициативам.

Важным является то, что команда руководителей должна уметь донести свой послыл, ответить на возможные вопросы до того, как начнется процесс масштабной коммуникации. Чтобы уметь продать историю, нужно потратить достаточно времени, размышляя над процессом перемен.