



# Real Change Management

**...или как менять реальность  
крупных корпораций**



# Предмет обсуждения

Примеры организационных изменений:

- Изменение организационной структуры
- Внедрение новых процессов
- Внедрение сервисного подхода
- Централизация функций
- Перевод функций в другие локации
- Программа по изменению корпоративной культуры



# Организационные изменения - Эволюция или революция?

*«It is impossible to predict the time and progress of revolution. It is governed by its own more or less mysterious laws»*

*«Революцию нельзя учесть, революцию нельзя предсказать»*

**В.И.Ленин**



# Изменения в реальном мире: три разрыва



# Классический ответ



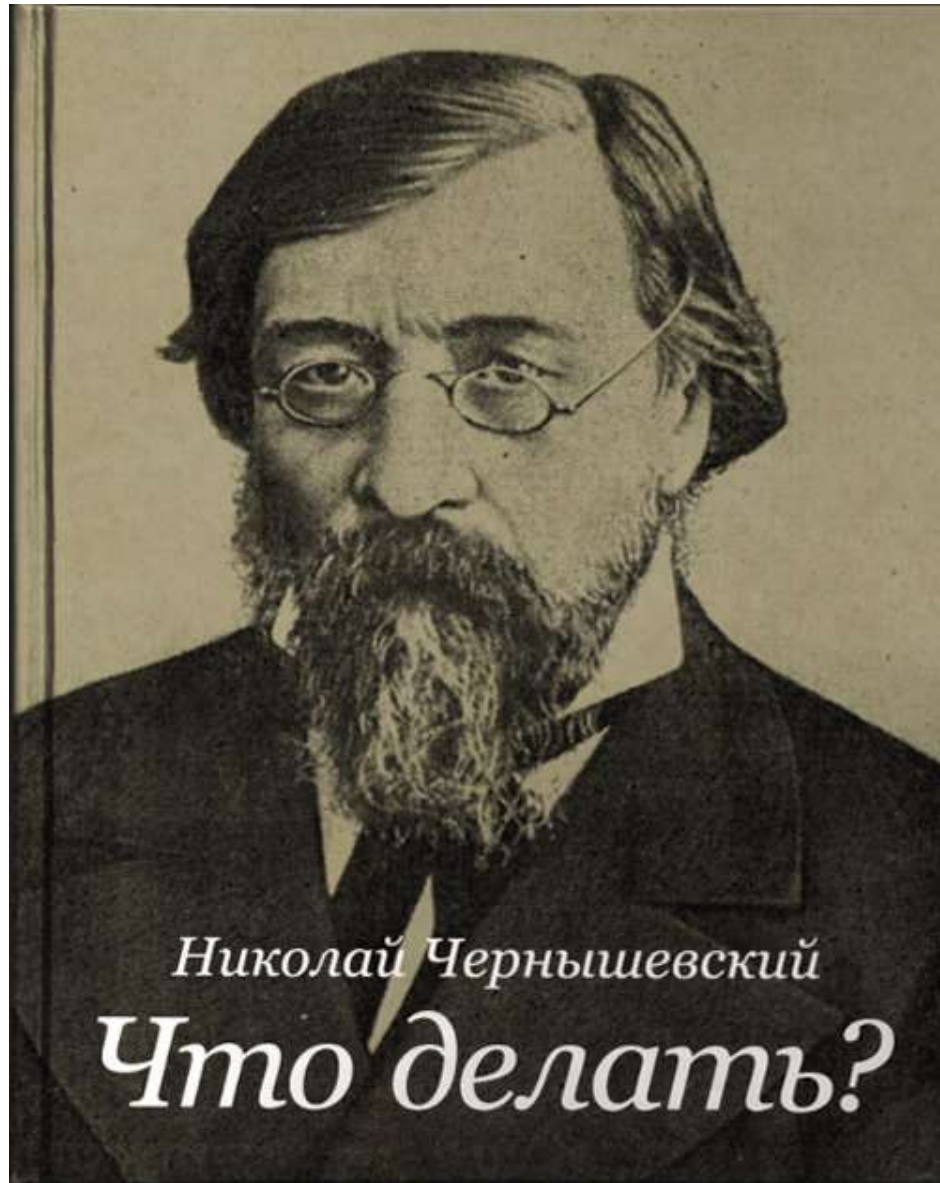
# Классический результат

- *«Я вроде бы понимаю стратегию, но что конкретно я должен делать?»*
- *«У меня 7 долгосрочных целей, 12 среднесрочных и больше 20 текущих задач. Что мне из этого делать?»*
- *«Мою работу контролируют 3 разных комитета и 5 разных функциональных руководителей»*
- *«Я хотел бы что-то поменять, но у нас есть общий для всех регламент»*
- *«Все это очень сложно...»*

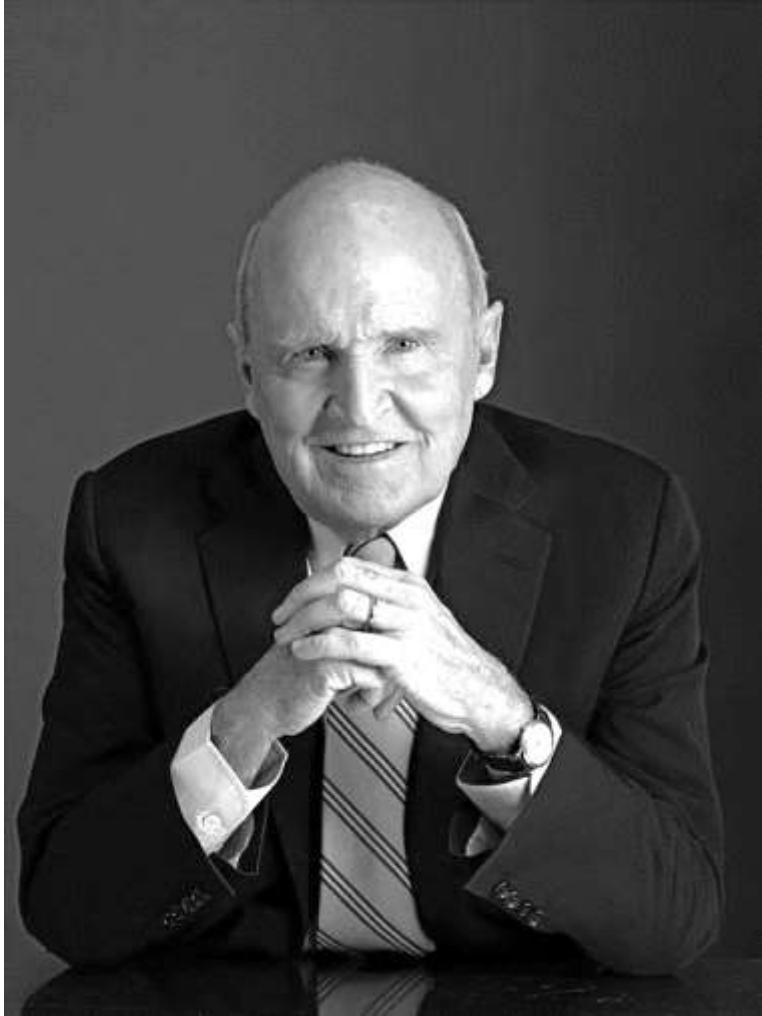




# Классический вопрос



# Разрыв между реальностью и планами



*«Face reality as it is, not as it was  
or as you wish it to be»*

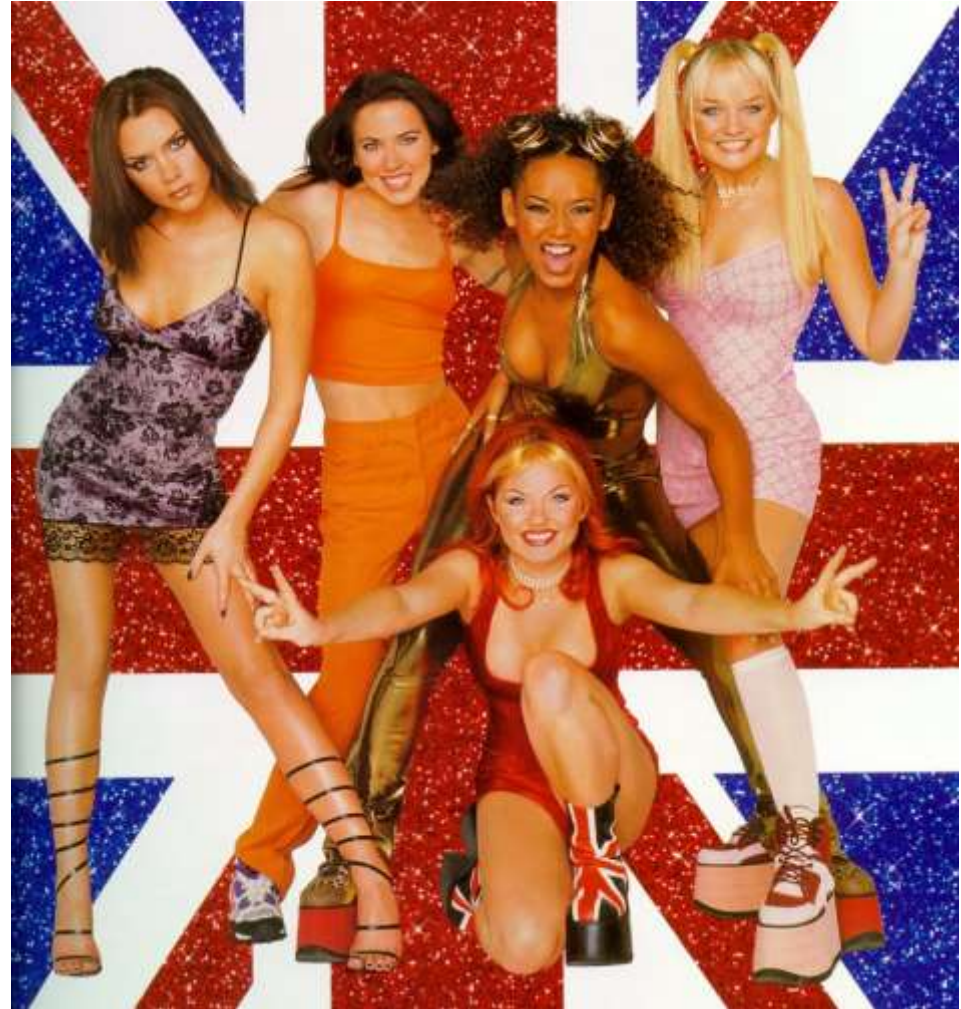
*«Встречайте реальность  
такой, какая она есть, а не  
какой она была или какой бы вы  
хотели ее видеть»*

**Джек Уэлч**



# Фокусируйтесь на главном

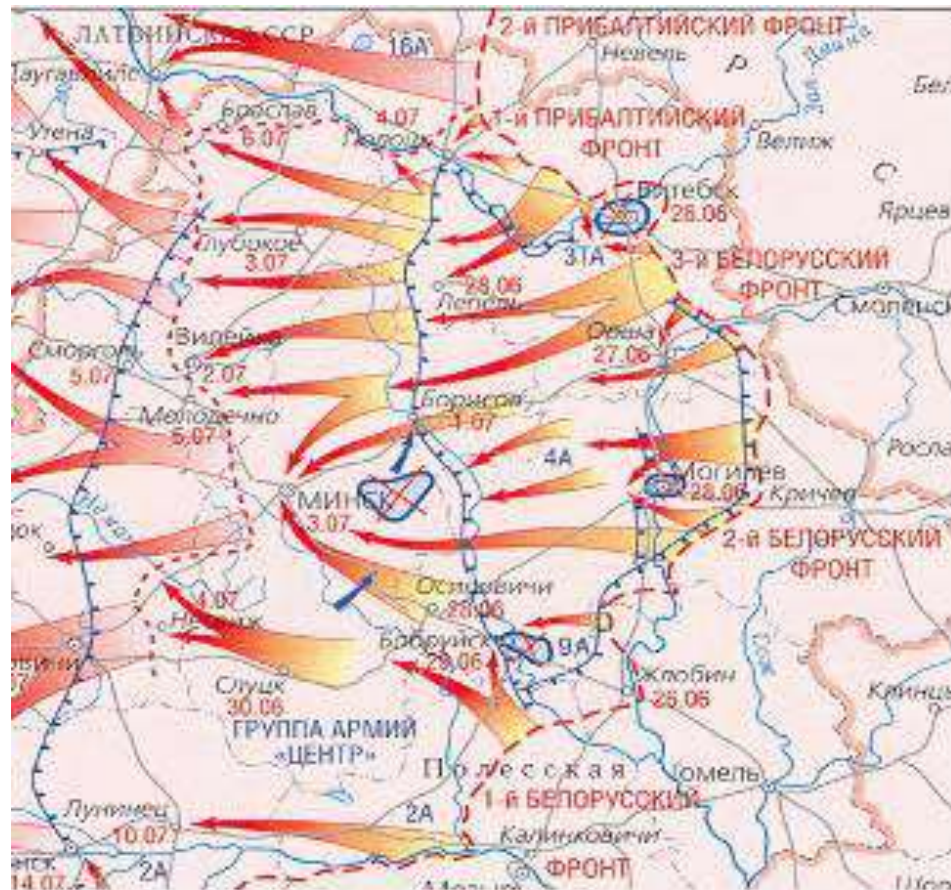
- Определите **главные** цели, которых вы хотите достичь
- Определите критерии достижения целей и сроки
- Сделайте эти цели общими
- Добейтесь того, чтобы люди поверили в эти цели



*«So tell me what you want, what you really, really want\*»*

# Планируйте изменения итеративно

- Не пытайтесь **детально** спланировать **весь** объем изменений
- Определите основные этапы, необходимые для проведения изменения
- Спланируйте детальные шаги на краткосрочный период (2-4 недели)
- Будьте готовы к тому, что обстановка будет постоянно меняться и планы придется корректировать. Подготовьте к этому остальных



# Разрыв между планами и действиями



*«No battle plan ever survives contact with the enemy»*

*«Ни один план сражения не переживет встречу с противником»*

**Хельмут фон Мольтке (старший)\***



# Создавайте ощущение необходимости перемен

- Создайте и поддерживайте в себе и людях ощущение срочной необходимости перемен
- Постоянно объясняйте причины необходимости изменений и последствия сохранения статус-кво
- Боритесь с собственным чувством самоуспокоенности



# Стройте коалиции

Не пытайтесь провести изменения в одиночку

Для того, чтобы изменение состоялось, вам нужны по крайней мере три группы заинтересованных людей:

- Менеджеры (те, кто владеет ресурсами)
- Технологи (те, кто придумывает решения)
- Исполнители (те, кому все это предстоит делать руками)

Для проведения изменения в каждой из этих категорий вам нужна критическая масса людей

Деятельность вашей коалиции нужно будет очень аккуратно координировать



# Коммуницируйте

- От топ-менеджмента до исполнителей информация доходит не сразу и не вся:

	В	В-1	В-2	Прочие
Вовлеченность	100	86	82	68
Понимание стратегии	100	84	76	70

- Коммуникации в плоских структурах обычно работают гораздо лучше
- Между словами и результатами – длинный путь
- Помимо слов, люди всегда смотрят на то, что и как вы делаете



*«What is thought is not yet said  
What is said is not yet heard  
What is heard is not yet understood  
What is understood is not yet believed  
What is believed is not yet advocated  
What is advocated is not yet acted on  
What is acted on is not yet completed»*

# Разрыв между действиями и результатами



*«To every action there is always  
opposed an equal reaction»*

*«Действие равно противодействию»*

**Исаак Ньютон**



# Стили управления: авторитарный и демократический

## Авторитарный стиль:

- Позволяет быстро принимать решения
- Дает быстрые результаты
- В долгосрочной перспективе приводит к атрофии инициативности и деградации исполнителей
- Ставит организацию в сильную зависимость от одного человека



## Демократический стиль

- Поощряет инициативу
- Позволяет развиваться сотрудникам
- Решения принимаются долго или не принимаются вообще
- Успешность зависит от сознательности сотрудников



# Стили управления: альтернатива

***Directed (planful) opportunism / Responsible autonomy / Mission command / Autonomy & Empowerment***

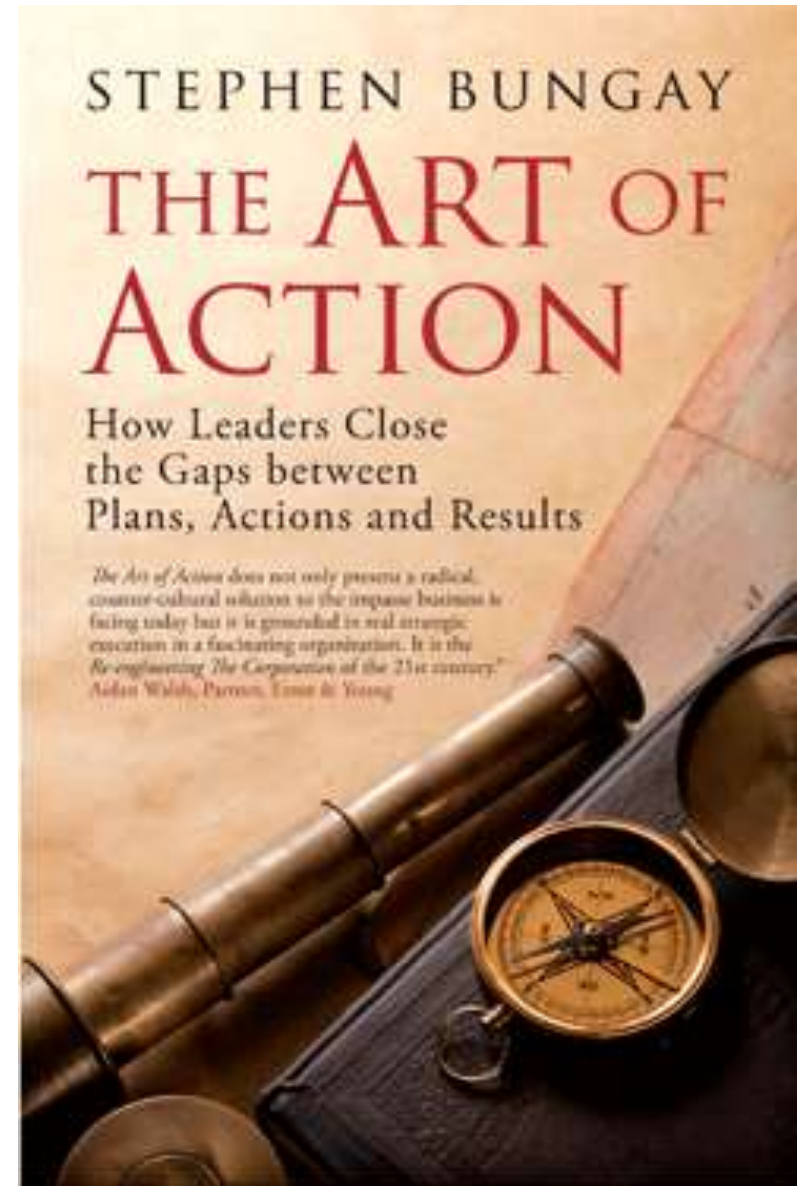
Предоставление сотрудникам свободы действий в рамках отведенных границ

Принципы:

- Самостоятельные действия при выполнении задач в зоне своей ответственности
- При постановке задачи руководитель описывает цель, но не предлагает решения
- Наличие инициативы не просто приветствуется, а обязательно

Особенность:

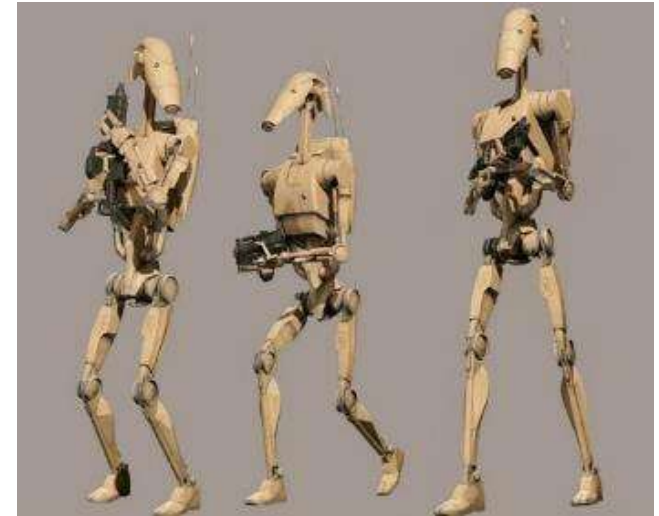
- Требуется очень серьезной работы с людьми



# Ставьте задачи, а не диктуйте решения

Постановка задачи:

- Цель
  - **Почему** нужно выполнить задачу?
  - Текущая ситуация: что мы знаем, чего мы не знаем
  - Что мы хотим получить в итоге
- Место в общей картине
  - Место задачи в **общем замысле** (на 1-2 уровня вверх)
- Ограничения
  - Границы зоны ответственности
  - Соседи
  - Анти-цели
- Ресурсы



**Способ решения задачи исполнитель выбирает сам**

- Цель подхода - дать исполнителям возможность действовать самостоятельно
- Чем лучше взаимопонимание между руководителем и исполнителем, тем больше свободы можно дать





# Следите за курсом

Чтобы не сбиться с пути, особенно при децентрализованном управлении, **критически важно** наличие направляющего механизма

Основные функции такого «штаба преобразований»:

- Определение стратегии проведения изменений
- Регулярная проверка курса и темпа движения к цели
- Налаживание информационного обмена между разными проектами и направлениями
- Корректировка курса при необходимости
- Поиск, продвижение и участие в воспитании лидеров и менеджеров



# Длинная дистанция



Серьезные организационные изменения – марафон, а не спринт. Поэтому:

- Запаситесь терпением
- Постоянно ищите возможности для быстрых побед и промежуточных достижений
- Рекламируйте, пропагандируйте ваши успехи
- Рассчитывайте силы на длинную дистанцию
- Следите за настроениями в коллективе
- Вкладывайтесь в людей

