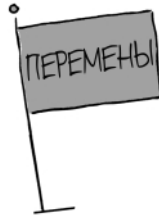


6

Все ли готовы?

Когда эмоции достигают накала



Как только процесс консолидации и выработки общности взглядов команды руководителей оказывается под контролем, следует заняться остальной частью коллектива организации и оценить ее готовность к изменению. Людям вовсе ни к чему дожидаться, пока все проблемы и разногласия внутри команды руководителей будут разрешены. По правде говоря, процесс консолидации и выработки общих взглядов у руководителей не прекращается на протяжении всей программы преобразований. Редко когда руководители бывают единодушны, безоговорочно поддерживают программу, да к тому же и горят энтузиазмом. Одни «заводятся с пол-оборота», другие невозмутимо наблюдают за развитием событий. Подобно фазам кривой перемен, которые находятся в движении, то со-



впадая друг с другом, то уходя вперед и возвращаясь, люди переходят от взлета к падению и наоборот. Процесс изменения у каждого индивидуален и непоследователен. Человек способен испытывать одновременно массу эмоций, нередко противоречивых. Как я уже говорила Марко, в каждой фазе преобразований можно столкнуться со странными и совершенно неожиданными проявлениями, поэтому в отношениях со своей командой следует держать ухо востро, постоянно оценивать ее состояние и быть готовым ее поддержать.

Конечно, единство руководителей — критически важный элемент, однако добиться полной гармонии и согласия невозможно до тех пор, пока вы не поймете, в каком состоянии находится организация в целом, каковы позиции людей и что они чувствуют.

Инструмент оценки состояния

Для оценки склонности организации к изменениям был разработан специальный инструмент, который мы назвали «Готовность-Желание-Способность» (Ready-Willing-Able — RWA). Фактически это обследование, которое можно осуществить, используя электронную почту, фокусные группы или индивидуальные собеседования в зависимости от размера выборки и цели. Обычно мы применяем его в целях быстрого и широкого «зондирования» организации. Обследование позволяет выявить конкретные проблемы и идентифицировать подразделения, требующие особого внимания. Оно нацелено на три ключевых аспекта состояния организации.

1. Готовность изменяться. Понимает ли организация необходимость изменений? Известно ли людям о трудностях, с которыми столкнулась организация? Понимают ли они, что организация недостаточно эффективна?
2. Желание изменяться. В достаточной ли степени персонал обеспечен существующим положением дел и/или перспективами, чтобы желать перемен? Знают ли люди, что им нужно изменить и какие навыки приобрести? Уверены ли они в правильности объявленных планов?



3. Способность изменяться. Уверены ли люди в том, что организация располагает опытом и средствами, необходимыми для осуществления изменений? Уверены ли они в собственных силах? Уверены ли они в том, что у руководства есть желание и способность провести их через преобразования?

Анкета RWA адаптируется к конкретной компании и включает в себя набор вопросов, позволяющих провести сравнение с другими компаниями. В результате адаптации анкета приобретает конкретность, респондент видит, что она имеет к нему непосредственное отношение. Кроме того, адаптация показывает, что руководители не просто берут готовые решения, а прилагают определенные усилия и реально заинтересованы в результатах. Все направлено на то, чтобы руководители не выглядели циничными и проявляющими притворный интерес к мнению персонала. Объявление результатов обследования и последующие действия имеют критическое значение для получения кредита доверия и поддержки.

Обследование дает как количественную, так и качественную информацию. Количественные данные имеют большое значение для оценки распространенности, локализации и глубины восприятия; качественная информация иллюстрирует толкования и интенсивность эмоций. И то, и другое абсолютно необходимо. Обычно перед респондентами ставится от тридцати до пятидесяти количественных вопросов, которые требуют оценки по пятибалльной шкале — от абсолютного несогласия до полной поддержки. Качественные вопросы, предполагающие письменный ответ, нередко дают кучу «бумаги». Число вопросов, касающихся личности респондента, предельно ограничено для обеспечения конфиденциальности.

Ниже приведены характерные примеры ответов на вопросы типичной анкеты RWA, подготовленной для компании «Всемирная лихорадка». Эта сверхактивная компания уже упоминалась в главах 3 и 4.

Иллюстрация готовности

В ближайшие пять лет нам предстоит вести суровую конкурентную борьбу.

Я считаю, что «Всемирной лихорадке» необходимы радикальные изменения, если она намерена добиться своих стратегических целей в ближайшие пять лет.



Наши конкуренты сильно продвинулись в разработке продукции/оказании услуг.

Мне понятна бизнес-стратегия моего подразделения.

Изменения во «Всемирной лихорадке» обусловлены потребностями бизнеса, а не какими-то скрытыми мотивами.

Я согласен с тем, что моя работа должна измениться.

Для обеспечения жизнеспособности «Всемирной лихорадки» мы должны изменить методы нашей работы.

«Всемирная лихорадка» готова осуществить масштабную программу преобразований.

Иллюстрация желания

Я понимаю видение перспектив компании.

Подобный взгляд на перспективы «Всемирной лихорадки» абсолютно верен.

Подобные перспективы являются для меня хорошим стимулом.

Я знаю, что мне надо делать для реализации перспектив компании «Всемирная лихорадка».

Если бы компания принадлежала мне, я бы осуществил программу преобразований в том виде, в каком ее представило руководство «Всемирной лихорадки».

Я понимаю, как подобное представление о перспективах отразится на том, что я делаю и как принимаю решения.

Мне понятно, что приоритетно для моего подразделения, поэтому я знаю, что мне нужно делать.

Я готов к кардинальному изменению моей нынешней роли и/или обязанностей с тем, чтобы помочь компании победить в конкурентной борьбе.

Руководитель, которому я подчиняюсь, старается применить модель бизнеса, принятую во «Всемирной лихорадке», к нашей группе.

Принятая модель бизнеса — именно то, что нужно для компании.

Иллюстрация способности

Квалификация персонала «Всемирной лихорадки» достаточна для решения проблем, которые стоят перед компанией.

Я уверен, что руководители моего отделения способны осуществить изменения и выполнить обещания.



Я уверен, что высшее руководство «Всемирной лихорадки» способно действовать решительно в интересах компании.

Руководители высшего звена компании достаточно опытны для решения проблем, стоящих перед компанией.

Начав осуществление масштабного проекта преобразования, компания, без сомнения, доведет его до конца.

Отделы «Всемирной лихорадки» не разобщены территориально; они открыты для общения и ведут себя честно, сотрудничать с ними легко.

Компания выделила моему отделению достаточные ресурсы, поэтому мы решим стоящие перед нами задачи.

«Всемирная лихорадка» решает краткосрочные задачи без ущерба для эффективности в долгосрочной перспективе.

У нас большой опыт успешной реализации программ преобразования.

Я уверен в том, что «Всемирная лихорадка» добьется успеха.

Особенность анализа результатов обследования заключается в том, что информация обоих видов рассматривается вместе. Количественные данные позволяют обозначить основные проблемы и обрисовать их контуры. Письменные комментарии придают им окраску, эмоциональность и выразительность. В проблемной организации эти комментарии могут быть довольно неприятными, под огонь попадают конкретные группы сотрудников и отдельные люди. Руководители должны быть готовы к этому.

Существует несколько способов представления результатов оценки. Звездообразная диаграмма на рис. 6.1 предельно ясно отображает все три аспекта состояния организации. Каждый «луч» звезды соответствует конкретному вопросу.

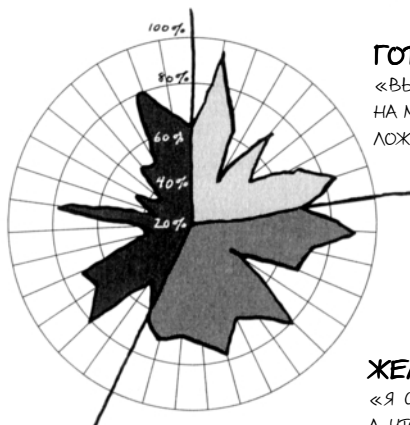
Чем ближе к внешней окружности, тем положительнее ответ; чем ближе к центру, тем более отрицательным он становится. Судя по диаграмме, «Всемирная лихорадка» вполне готова к изменениям. Самый длинный луч в секторе «Готовность» показывает, что большинство сотрудников согласны с тем, что в ближайшие пять лет компания столкнется с серьезными проблемами. Следующий луч в этом секторе свидетельствует о том, что люди готовы «кардинально изменить» свою роль и обязанности. В то же время две глубокие впа-



СТАКАН НАПОЛОВИНУ ПОЛОН ИЛИ НАПОЛОВИНУ ПУСТ?

СПОСОБНОСТЬ

«МЫ СДЕЛАЕМ ЭТО, ДАЖЕ
НЕСМОТРЯ НА...»



ГОТОВНОСТЬ

«ВЫ МОЖЕТЕ РАССЧИТЫВАТЬ
НА МЕНЯ, НО МОГУ ЛИ Я ПО-
ЛОЖИТЬСЯ НА ВАС?»

ЖЕЛАНИЕ

«Я СДЕЛАЮ ЭТО...
А ЧТО ЭТО ТАКОЕ?»

Рис. 6.1. Обследование высвечивает существенные проблемы, связанные с изменениями

дины означают, что люди не верят в готовность компании в целом к реализации преобразований, более того, подозревают, что программой преобразований движут скрытые мотивы. Эта явная демонстрация неуверенности в единстве руководства нашла отражение в нашем итоговом заключении: «Вы можете рассчитывать на меня, но могу ли я положиться на вас?».

Сектор «Желание» подтверждает, что большинство сотрудников организации разделяют видение перспектив и готовы осуществить изменения, пройдя весь этот сложный путь. Большим провалом является отсутствие уверенности в правильности выбранной модели бизнеса. Письменные комментарии подтверждают опасения работников в том, что эта модель бизнеса не принесет успеха и фактически не соответствует новому видению перспектив. В целом организация демонстрирует желание осуществить изменения, однако считает необходимым пересмотреть модель бизнеса.

Ответы на вопросы в секторе «Способность» показывают, что большинство людей крайне скептически относятся к способности компании добиться краткосрочных результатов и не погубить при



этом долгосрочную программу. Их беспокоит то, что компания не выделяет необходимых ресурсов для реализации изменений; они не уверены в том, что руководство намерено пойти до конца. Кроме того, в истории «Всемирной лихорадки» достаточно примеров неудачного осуществления фундаментальных преобразований. Однако, несмотря на отрицательные моменты, два сильно выступающих луча свидетельствуют об уверенности персонала компании в том, что: (1) «Всемирная лихорадка» все-таки добьется успеха; (2) сами работники имеют все необходимое для осуществления изменений.

Данные могут быть рассортированы и представлены в нескольких разрезах. Часто бывает полезно взглянуть на распределение результатов по функциональным обязанностям, направлениям деятельности или регионам и выявить различия по подгруппам. Другими словами, если торговое подразделение имеет один набор представлений, а технологическое — другой, очень важно знать эти различия, чтобы выработать соответствующий подход к каждому из них. В случае «Всемирной лихорадки» обследование показало, что ответы в разрезе функций довольно близки друг к другу, заметные же различия были выявлены в ответах руководителей разных уровней, причем наиболее существенно отличались взгляды вице-президентов и директоров. Это неожиданно позволило обнаружить область разногласий и недоверия. Реакция руководства была мгновенной, оно стало уделять больше внимания вертикальным связям и более активно общаться с директорами.

Посмотрим теперь на результаты обследования компании «Апатия интернэшнл», о которой мы говорили в главе 3. На рис. 6.2 и 6.3 представлены звездообразные диаграммы для ее бразильского и французского отделений. На рис. 6.4 показаны ответы центральных подразделений. Бразильское отделение демонстрирует полную готовность и желание осуществить фундаментальные преобразования, что подтверждается и письменными комментариями. Французское отделение, однако, не уверено в необходимости изменений и не горит желанием ввязываться в них. Единственное, в чем сходятся оба отделения, так это в том, что организация не обладает необходимыми для реализации изменений возможностями.



Как оказалось, результаты центральных подразделений отличаются от результатов в разрезе стран. Здесь люди полагают, что изменения необходимы (сектор «Готовность»), но предложенный план изменений им не нравится (сектор «Желание»), поэтому они не намерены его поддерживать. Они полагают, что вполне могут справиться с любой программой преобразований, если, конечно, им предложат «правильный» план.

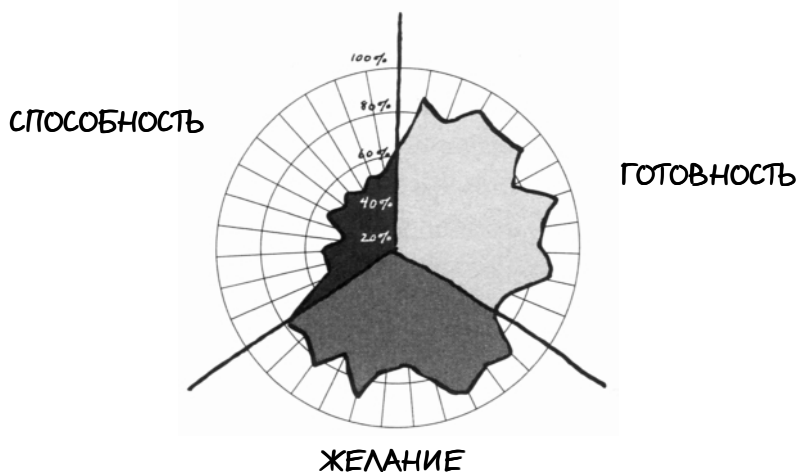


Рис. 6.2. Результаты обследования бразильского отделения

Результаты обследования показали руководству «Апатии интернэшнл», что стратегию реализации изменений необходимо адаптировать к конкретным группам. Только увидев результаты, руководство французского отделения поняло, какую цену имело их нежелание сообщать плохие новости. Утаивая информацию о серьезности положения, руководители создали впечатление, что у организации отсутствуют серьезные проблемы, и, тем самым, породили сопротивление переменам. Чтобы подготовиться к фазе реализации, руководству французского отделения пришлось удвоить усилия по разъяснению работникам необходимости перемен и выработке потребности в изменениях.

Руководители бразильского отделения решили продемонстрировать быструю ответную реакцию на результаты обследования и вос-

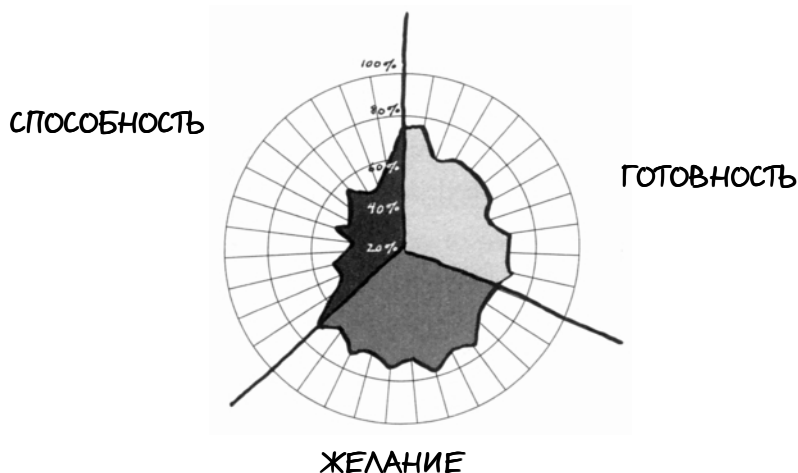


Рис. 6.3. Результаты обследования французского отделения

пользоваться готовностью коллектива к действиям. Было принято решение немедленно приступить к осуществлению некоторых изменений, которые планировались на фазу реализации. Руководство провело собрания на разных объектах, проанализировало результаты обследования и объявило о немедленном начале работы по двум пилотным проектам. Открытость и быстрота реакции получили высокую оценку. Быстрота помимо прочего позволила руководителям

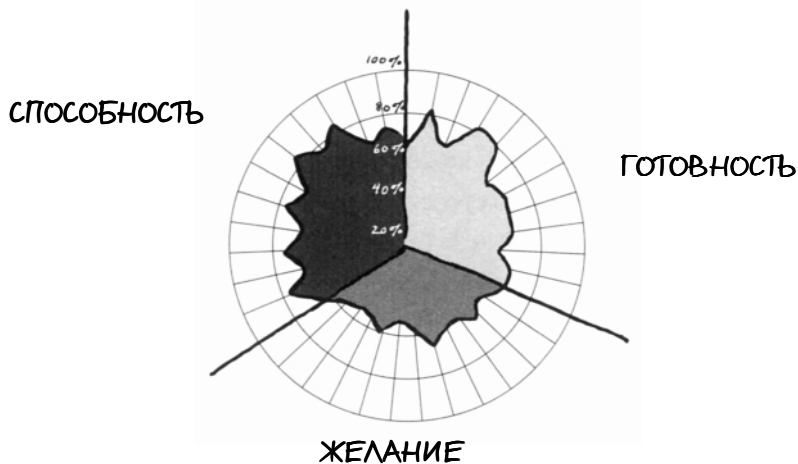


Рис. 6.4. Результаты обследования в разрезе корпоративных функций



оценить реальную способность коллектива изменяться. Они знали, что изменения потребуют дополнительного профессионального обучения, но у них не было ясного представления, каких специалистов не хватает и где. Пилотные проекты помогли решить эту проблему.

Ценность анкеты «Готовность-Желание-Способность», как, впрочем, и любого другого диагностического инструмента, заключается в том, что она указывает руководителям на «горячие точки» или места, где они могут появиться, и, таким образом, дает возможность действительно справляться с проблемами. Полученные результаты позволяют лидерам направленно передавать необходимую информацию и вмешиваться в процесс для получения максимального эффекта.