



Менеджеров по всему миру совершенно непредсказуемым образом хлещет ветер перемен. В опыте многих из них доминируют изменения, которых становится все больше и больше. Ветер перемен, затрагивающий менеджеров в коммерческих, общественных и благотворительных организациях, вступает в противоречие с ранее господствовавшим образом хлещет в западной литературе по менеджменту подход к изменениям, ставившим во главу угла стабильность. Позвольте привести один пример:

"Все организации сталкиваются с проблемой адаптации к изменениям, но для многих это будет спланированной и рутинной акцией, или же изменения будут происходить каждые несколько лет".

Отметим благодушный тон автора, когда он говорит об изменениях. Изменения либо носят спланированный, рутинный характер, либо происходят довольно редко. И нечего менеджеру тут беспокоиться!

Изменения в реальном мире несколько встряхнули благодушный настрой литературы по менеджменту; в ней появились отражения этих изменений, например, в вот,

"Спрашивайте себя в конце каждого дня: "Какие изменения в способах деятельности сделаны конкретные и осязаемые по сравнению с тем, что было, когда я пришел на работу утром?" Как менеджер вы должны заслужить право получать зарплату. Единственный способ заслужить это право - изменять и улучшать положение дел. Другое и лучшее сегодня означает не что иное, как измененное, осуществленное.

Если вы не можете приложить к чему-нибудь свои руки, то есть после обеда делать не так, как делали утром, считайте, что вы умерли. Более того, то, что вы сегодня изменили к лучшему, было улучшено для достижения довольно смелой цели... То есть ощутимые сегодня изменения должны быть ориентированы на более серьезные... Менеджеру в современном мире платят не за то, что он - распорядитель ресурсов; этот термин широко использовался несколько лет назад. Ему платят только за одно - за улучшение, за изменение, за действие".

С этой точки зрения быть менеджером на Западе вовсе не означает поддерживать статус-кво. Напротив, это означает, что менеджерам приходится отвечать на вызовы перемен. Вне всяких сомнений, а может быть и в большей мере, это относится и к российским руководителям. Изменения перестали быть чем-то, чего менеджер мог достичь в какой-то определенной точке. Во всех странах погоня за изменениями стала делом менеджмента - основным, каждодневным делом менеджера. Соответственно, мы теперь понимаем, что великие свершения, которых мы ждем от менеджеров, связаны с изменениями.

Несмотря на то, что существует главный общий императив в отношении менеджеров - вносить изменения, задача изменять возлагается на конкретных менеджеров. Получил ли менеджер задание от топ-менеджмента или же осознал необходимость изменений сам, он, в соответствии с мнением многих экспертов по менеджменту, является ключевым агентом трансформации - он порождает и проводит изменения. Менеджер представляется всемогущим манипулятором, всезнающим и всевидящим, проводящим серьезные изменения под восхищенными взглядами наблюдателей.

Работая в течение десяти лет с сотнями менеджеров изменений, я обнаружил очень немного подтверждений над привнесением роли менеджера в осуществлении изменений. Вне данного взгляду на менеджера в осуществлении изменений. Вне всякого сомнения, менеджер должен обладать определенной компетентностью на уровне индивидуальных навыков, но я пришел к выводу, что не существует простой формулы или волшебного решения для проблемы управления изменениями - неважно, что там говорят эксперты в области менеджмента! Напротив, существуют точки напряженности, ограничения, дилеммы и сложности, различные в зависимости от ситуации, с которой столкнулся менеджер. Другими словами, изменения определяются многими случайными факторами. Изменения должны проходить при определенных условиях, при определенном стечении обстоятельств, в определенных измерениях.

### **Ситуационная модель управления изменениями**

Ситуационная модель управления изменениями предполагает многообразие и неопределенность индивидуальных обстоятельств, с которыми сталкивается менеджер, и утверждает, что менеджерам необходимо проводить изменения в соответствии со складывающимися обстоятельствами, с учетом характера конкретного бизнеса. Данная модель подчеркивает необходимость анализа изменений. Мы можем анализировать изменения в соответствии с тремя ключевыми факторами: контекст изменений; содержание изменений; процесс

изменений.

Затем мы можем анализировать процесс изменений, используя четыре главных измерения: стратегия, структура, культура, люди. Если мы работаем с данной схемой, мы можем использовать ее для постановки конкретных вопросов, помогающих менеджеру проанализировать сценарий изменений, с которыми он столкнулся.

### **Понимание контекста изменений**

Почему происходят изменения? Какие экономические, политические и социальные трансформации влияют на бизнес?

### **Оценка содержания изменений**

Что необходимо изменить в бизнесе соответственно изменениям контекста? Что необходимо адаптировать? Какие рабочие практики необходимо изменить?

### **Проведение процесса изменений**

Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

Процесс управления изменениями может быть проанализирован с позиции четырех измерений. Это не обязательно должны быть абстрактные, определяемые измерения. Они существуют в переплетенных комбинациях, специфичных для каждой сферы бизнеса. легко

### **Изменение стратегии**

Где мы хотим оказаться? Чем, по нашему мнению, должны заниматься данным бизнесе? в

Формулировка стратегии предполагает реакцию на изменения, которая должна учитывать наши возможности и способности в конкретном бизнесе. Задача менеджера состоит в том, чтобы сузить стратегию как реакцию на конкретные изменения до набора реализуемых целей и задач для конкретного бизнеса. на конкретного

### **Изменение структуры**

Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?

## Изменение культуры

Каким образом нам необходимо изменять ценности и установки в организации?

Организационная культура, в которой работает менеджер, формирует ожидания в отношении того, что возможно и что невозможно изменить.

Это может послужить источником силы или слабости при проведении изменений. Например, если для культуры конкретной организации ключевым элементом будет такое положение, как: "мы всегда делали так" или "изменения не будут работать", то задача менеджера усложняется. Нет легких путей.

Существующая конфигурация стратегии, структуры и культуры представляет собой определенное равновесие, определенное распределение силы в бизнесе. Это приводит нас к четвертому измерению.

## Работа с людьми

Как мы должны задействовать людей для изменения стратегии, структуры и культуры? (Люди являются основным ресурсом при трансформации.) Две  
наиболее важные задачи для менеджера в данном случае таковы:

- коммуникация (думать о том, откуда вы узнали об изменениях и как можно повысить их эффективность);
- обучение и развитие персонала.

### Заключение

Бизнес меняется и будет меняться. Менеджеры находятся в самом центре этих изменений, и именно они, в соответствии с нашими ожиданиями, должны их проводить. Контекст работы менеджеров в последнее время радикально изменился во многих странах, в том числе и в России. Содержание бизнеса, процесс привнесения изменений устанавливаются свои требования для менеджеров, которым необходимо учитывать стратегию, структуру, культуру и человеческие ресурсы. Не существует быстрых способов или рецептов изменения бизнеса. Есть только выбор, часто очень непростой, который необходимо сделать в работе с измерениями, знанием, которое необходимо развивать, и навыки, которые нужно приобретать. Для менеджера это будет различаться в зависимости от сферы бизнеса, а также в зависимости от обстоятельств. Чтобы удержать баланс, необходимо решить, что в данных обстоятельствах осуществимо и адекватно. Нам не нужен менеджерский героизм, о котором говорят эксперты, нам нужен реализм, основанный на оценке и анализе взаимосвязи факторов изменения, которые я определил ранее; при этом менеджер должен работать с несколькими аспектами этих факторов одновременно. Концепция ситуационности позволяет менеджерам размышлять и подходить к изменениям систематически, а также подчеркивает, что изменения являются задачей менеджера - задачей, состоящей в постоянной адаптации к случайностям, с которыми он

сталкивается.

Источник: [www.x-student.ru](http://www.x-student.ru)