



# Лидерство и изменения

Семинары, проводимые в рамках  
программы повышения квалификации  
слушателей Российской Академии  
государственной службы

Саратов, 2009 г.



# Цели семинара

- Провести интересное обсуждение
- Рассказать об опыте Канады
- Обсудить общие задачи
- Совместно извлечь уроки



# Темы для обсуждения

- Подходы в обучении взрослой аудитории
- Лидерство в российском контексте
- Изменения и руководство изменениями
- Методы обучения Высшей школы государственной службы Канады



# Подходы в обучении взрослой аудитории

























0





# Менеджер:



# Руководитель – это...

- «Порождающий надежды» (Наполеон)
- «Имеющий последователей» (П. Друкер)
- «Оказывающий влияние» (Дж. К. Максвелл)
- «Исцеляющий адептов» (Д. Чаттерджи)»
- Тот, кто нацелен на выполнение правильных действий (а не на правильное выполнение действий)



# Слишком много вождей?

- Лидерами рождаются или становятся?
  - Можно ли развить или стимулировать развитие лидерских качеств?
- Лидерство на разных уровнях
  - Возможно ли оно, и как его добиться?
- Слишком много лидеров?
- Опыт государственных служб Канады



# Семь способов руководить

Логика поведения	Личностные характеристики	Сильные стороны	% выборки
«Авантюрист»	Стремится выиграть любой ценой. Эгоцентричный, способен манипулировать другими людьми. Сторонник принципа «победителей не судят»	Хорош в экстремальных ситуациях и в рискованных коммерческих предприятиях	5%
«Дипломат»	Избегает открытых конфликтов. Стремится быть частью целого; подчиняется нормам поведения группы; «не раскачивает лодку».	В организациях подобен цементу, скрепляющему всю конструкцию; помогает объединить сотрудников.	12%
«Эксперт»	Управляет, руководствуясь логикой и знаниями. Стремится к рациональности и эффективности.	Эффективен в личном качестве.	38%
«Организатор»	Решает стратегические задачи. Эффективно достигает цели, используя коллективные усилия; умело сочетает управленческие функции и требования рынка.	Пригоден к руководящим функциям; ориентирован на цели и готов действовать.	30%
«Индивидуалист»	В нем переплетаются две соперничающие логики поведения: личности и корпорации. Создает уникальные механизмы, позволяющие увязывать стратегические задачи и показатель эффективности.	Эффективен в сфере венчурного предпринимательства и консалтинга.	10%
«Стратег»	Проводит организационные и кадровые перестановки. Способен пользоваться рычагами всеобщей слежки, подозрительности и уязвимости – как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.	Эффективен в проведении структурных трансформаций	4%
«Алхимик»	Проводит социальные преобразования. Интегрирует материальные, духовные и общественные изменения.	Способен возглавить широкие социальные перемены.	1%





# Канадская правительственная модель «Key Leadership Key Competencies»

Основываясь на **ценностях и этических принципах**, руководители государственной службы Канады обеспечивают результаты с помощью

**стратегического мышления, личного участия и совершенных методов управления**





# Изменения



# Открытое обсуждение

- Что изменилось за последние годы, и что, вероятно, еще изменится?
  
- Что необходимо предпринять российской государственной службе для адаптации к нынешним тенденциям?

# Зачем нужны изменения?



**George T. Land (1974).** *Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation.* Delacorte Press.





# Что есть «изменение»?





# Что есть «изменение»?





# Реальность

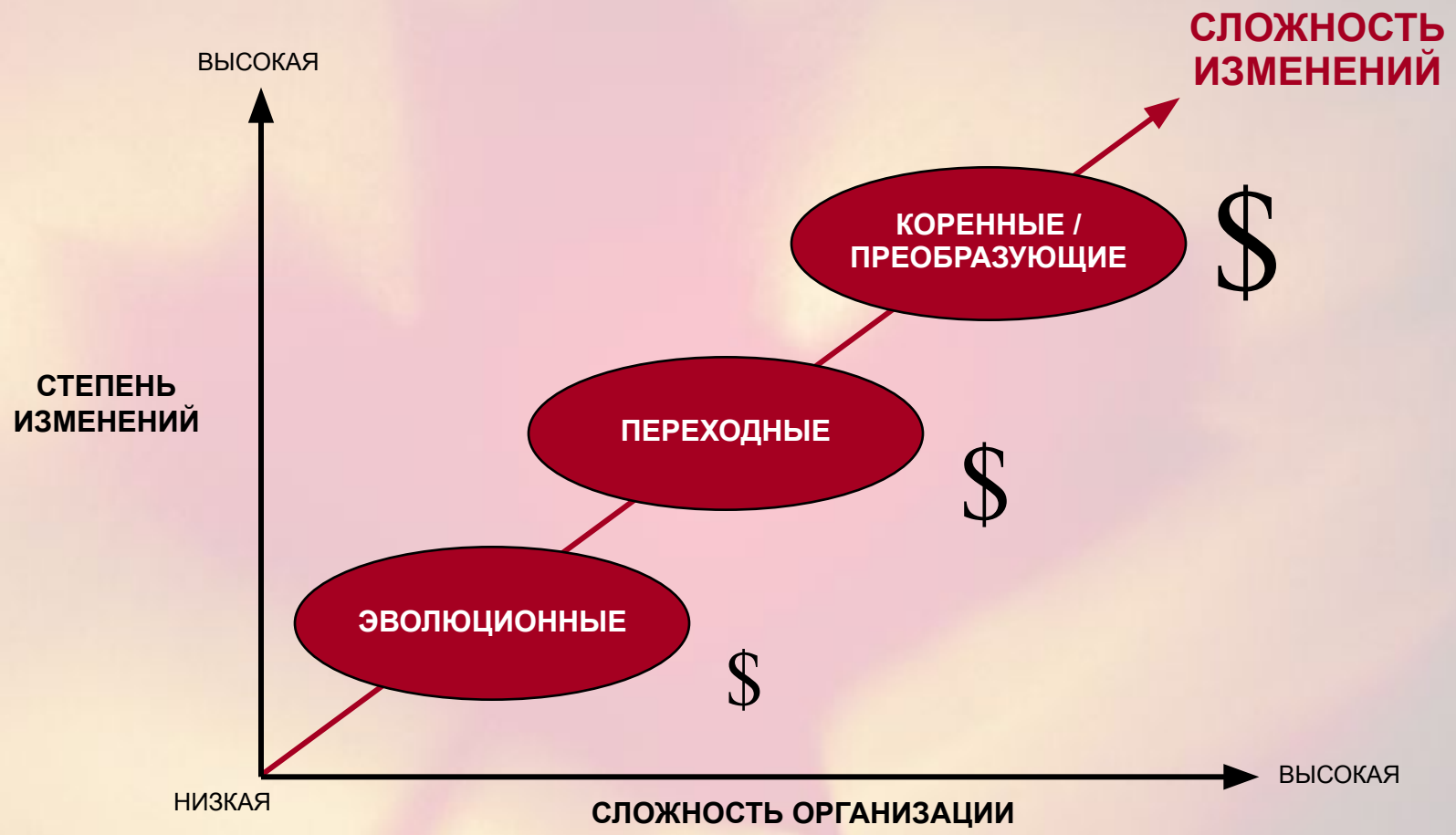
- Приблизительно **70%** всех инициатив, направленных на стратегические изменения, оказываются **бесполезными\***
- Считается, что для увеличения шансов на успех руководителям высших эшелонов необходимо последовательно применять принцип «трансформирующего лидерства», а также практику обучения и инноваций

\* **Michael Hammer and James Champy (1993)**. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Scranton (PA): Harpercollins.





# Перемены обходятся дорого



по Надлеру и Тушману



# Факторы успеха инициатив, нацеленных на изменения

Факторы перемен	Корреляция
Обеспечение поддержки изменений	
Празднование даже малых побед	
Пилотные проекты	
Обучение и подготовка	
Сообщение об изменениях	
Приведение функциональных систем в соответствие с изменениями	
Посещение рабочих мест	
Стратегия изменений и их подробный план	



# Факторы успеха инициатив, нацеленных на изменения

Факторы перемен	Корреляция
Сообщение об изменениях	<b>.58</b>
Обеспечение поддержки изменений	<b>.57</b>
Стратегия изменений и их подробный план	<b>.51</b>
Празднование даже малых побед	.47
Обучение и подготовка	.39
Приведение функциональных систем в соответствие с изменениями	.37
Посещение рабочих мест	.24
Пилотные проекты	.22

Carol Beatty (2007), Queen's University, School of Business,  
Kingston (Canada)

24





# Модели изменений:

Джон Коттер

Марвин Вейсборд

Вильям Бриджес

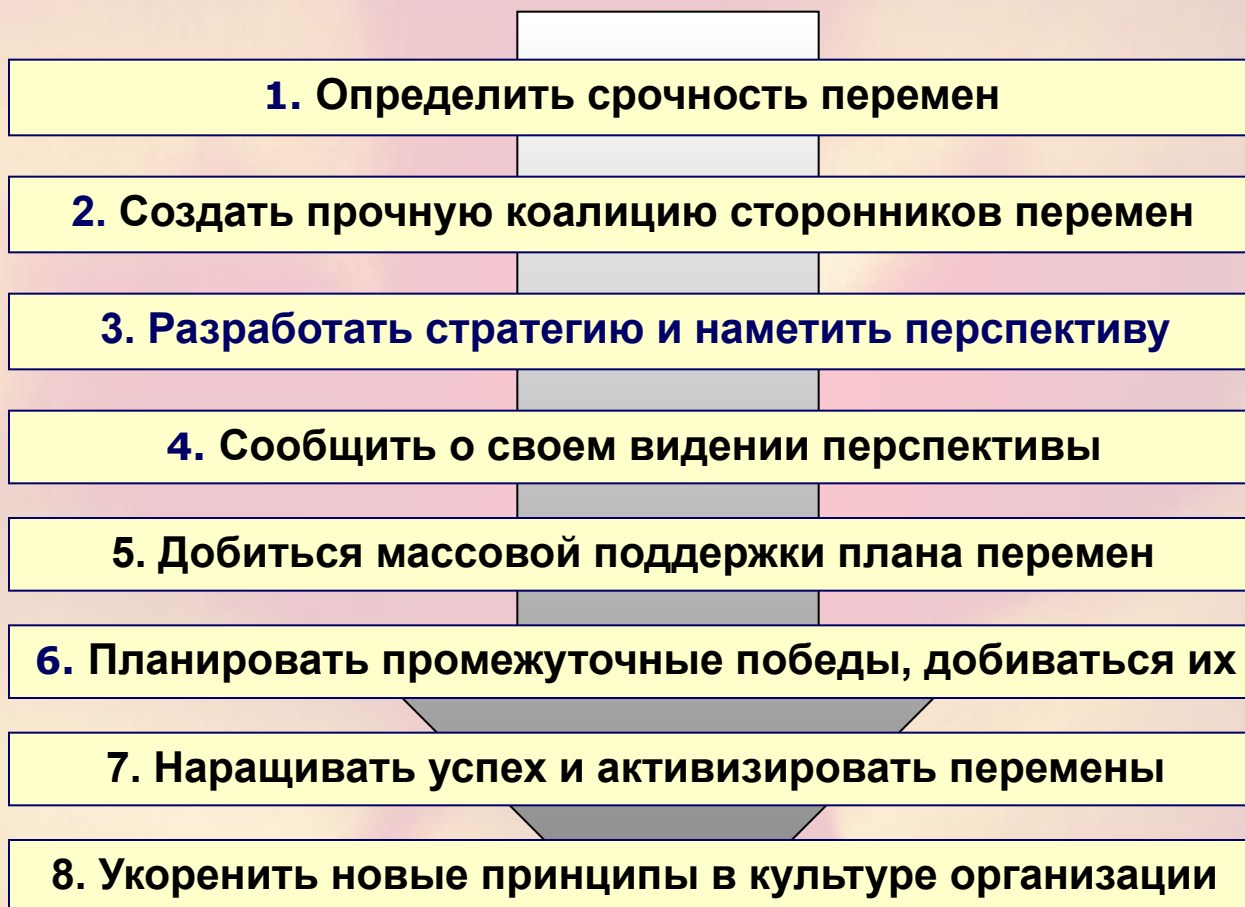
Линда Акерман и Дин Андерсен

Ричард Бекхард

Дэрил Коннер

Университет Квинз/Канадская школа  
государственной службы

# 8 этапов успешных изменений





# Три фазы изменений

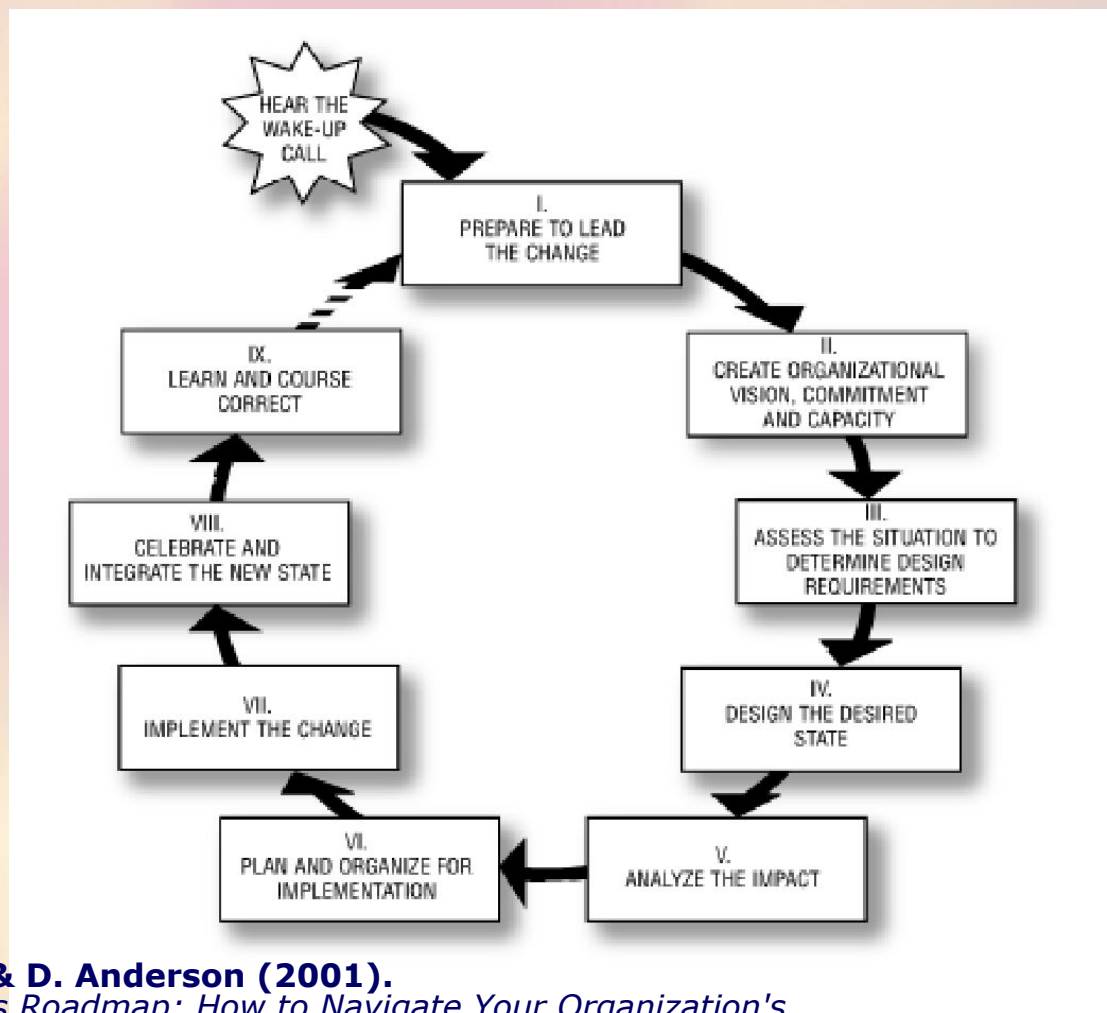


**William Bridges (1991).** *Managing Transitions: Making the Most of Change.* Perseus Books, p.5.





# Модель процесса перемен для руководства целенаправленными преобразованиями

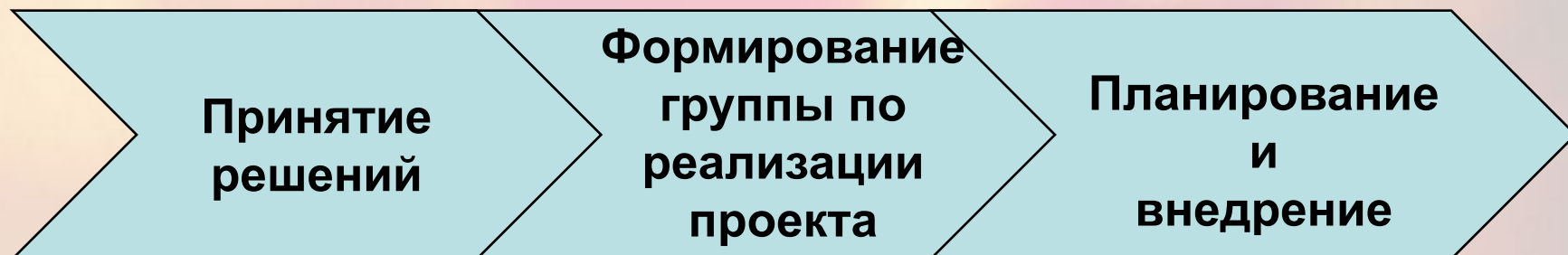


**Ackerman Anderson, L. & D. Anderson (2001).**

*The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation.* Pfeiffer & Company, p.13.

# Формирование группы по реализации проекта **Модели изменений**

## Подход к управлению организационными изменениями



1. Установка параметров проекта
2. Оценка готовности
3. Определение требований спонсора
4. Принятие решения действовать
5. Предварительная связь (если приемлемо)

1. Выбрать членов группы
2. Обучить методам
3. Разработать устав группы
4. Оценить работу группы

1. Уточнить параметры и риски
2. Выполнять план
3. Реализовывать и контролировать план, а также управлять рисками
4. Оценить эффективность

# Основные принципы изменений

- Четыре особенности процесса изменений
  - Изменения неизбежны - и будут происходить все скорее
  - Изменения беспорядочны и порождают неоправданные ожидания
  - У каждого из нас в организации - своя роль
  - **Соппротивление** – естественная реакция на изменения.
  
- Основная задача руководителей, ответственных за изменения, состоит в том, чтобы помочь сотрудникам достичь нужных результатов, несмотря на связанные с этим неудобства.



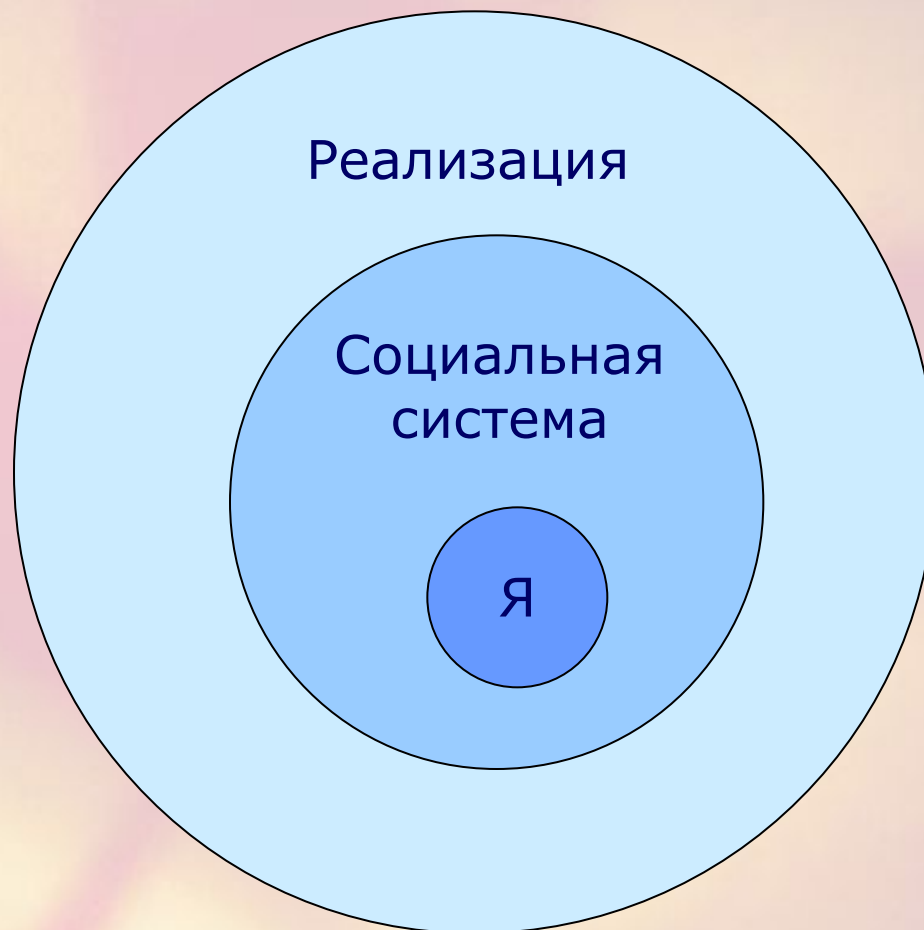
# Обеспечение поддержки изменений: изучение сопротивления

- ❑ Одной из причин, по которым **70%** инициатив, нацеленных на перемены, оказываются бесполезными, является **сопротивление**
- ❑ Люди сопротивляются не переменам – они сопротивляются **потерям**\*
- ❑ **Потеря** ощущения безопасности, старых навыков и умений, связей, территории, направления движения
  - ❑ Защитная реакция
  - ❑ Выражено открыто или нет
  - ❑ Менеджеру следует помнить: вы являетесь мишенью!

\* Cynthia D. Scott & Dennis T. Jaffe. (1995).  
*Managing Change at Work*. Crisp Publications.



# Мотивы к сопротивлению



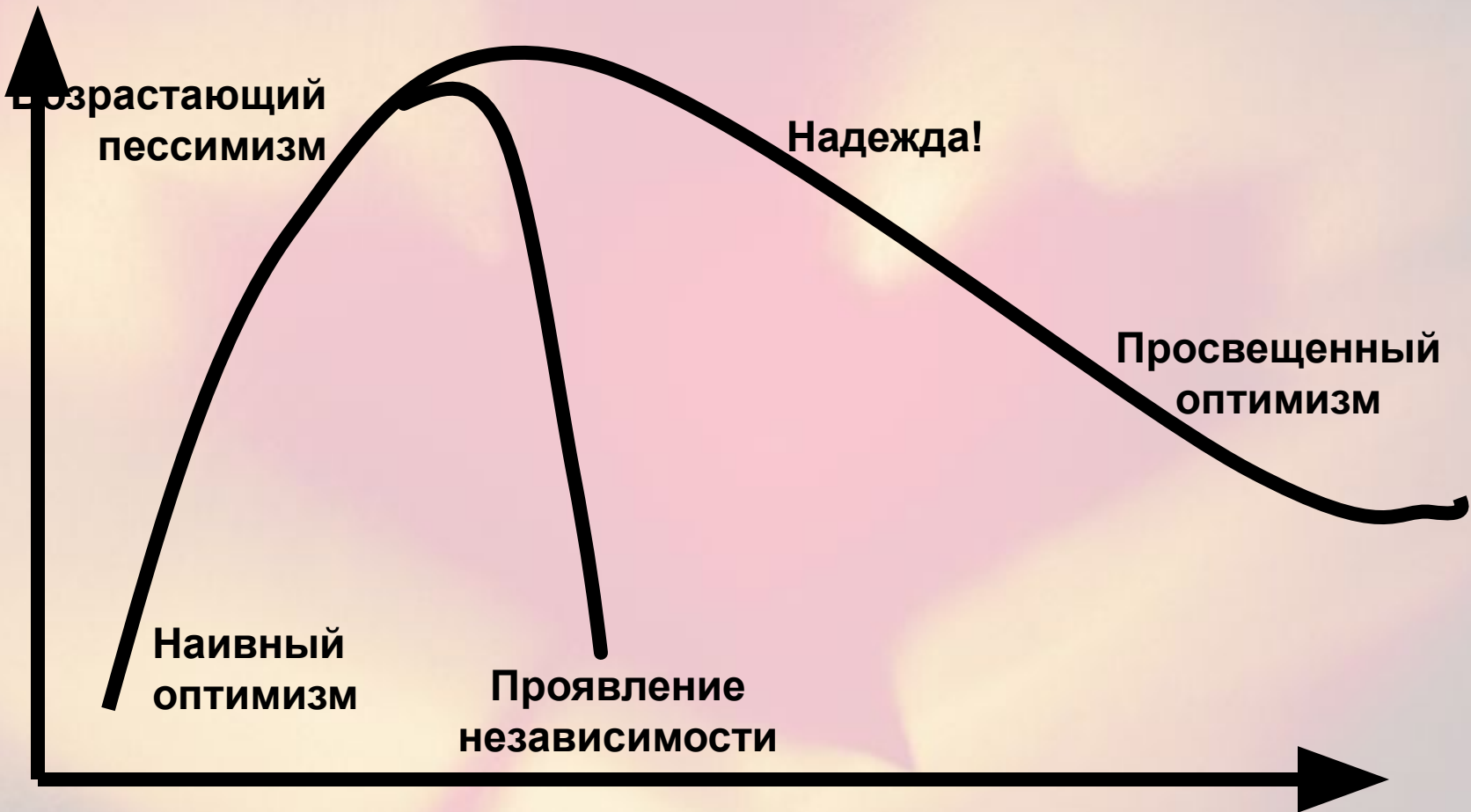
**Marcel Alain (1996).** *Prendre en main le changement. Stratégies personnelles et organisationnelles.* Montréal, Editions ASMS inc.

# Отрицательное сопротивление





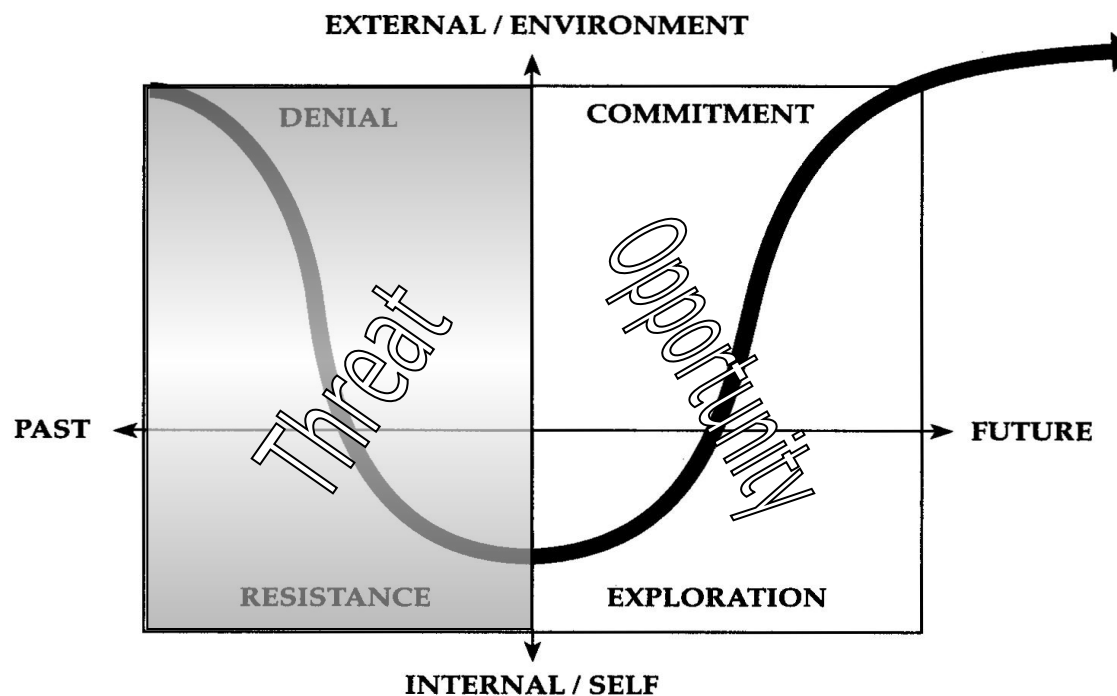
# Положительное сопротивление





# Кривая изменений

\*Transition Grid<sup>SM</sup>





# Факторы успеха инициатив, нацеленных на изменения

Факторы перемен	Корреляция
<b>Причина:</b> Ощущение необходимости проведения срочных перемен	<b>.53</b>
<b>Содержание:</b> Представление о том, какие переменны нужны, и доведение этого до сведения членов организации	<b>.43</b>
<b>Метод:</b> План проведения перемен	<b>.58</b>



# Руководство изменениями

# «Управление изменениями» в сравнении с «Руководством изменениями»

- **Управление изменениями :**
  - Структурированный подход к изменениям
  - Процесс управления человеческим фактором перемен
  - Ответ на изменения, над которыми организация не имеет (или почти не имеет) контроля
  - Предполагает систематическое планирование и управление
  - Требуется менеджеров, озабоченных тем, чтобы **делать вещи правильно (doing things right)**
- **Руководство изменениями**
  - Предполагает ответственность за выработку видения перемен, за формирование ощущения их неотложности, а также за создание коалиции из сторонников перемен
  - Требуется лидеров, способных **делать правильные вещи (doing the right thing)**



# Роли при изменениях

- Генератор перемен («Главный спонсор»)
- Группа по управлению изменениями
- Руководитель процесса изменений
- Менеджер процесса изменений
- Агенты процесса изменений
- Сторонники процесса изменений
- Целевые группы



# Факторы успеха инициатив, нацеленных на изменения

Факторы перемен	<u>Корреляция</u>	
	В целом (n=330)	Госсектор (n=164)
Квалифицированный инициатор («генератор») перемен	.55	<b>.62</b>
Квалифицированный «главный распорядитель» перемен	.43	.40
Квалифицированный «штаб руководства» переменами	.47	.45
Квалифицированный корпус исполнителей намеченных перемен	.46	.48



# ЭФФЕКТ МАРАФОНА

## «ЭФФЕКТ МАРАФОНА»

ЭТАПЫ ПЕРЕХОДА

Убежденность

Изучение

Сопротивление

Отказ



1 2 3 4 5 6 7 8 9

МЕСЯЦЫ

Генеральный директор/  
руководители

Высшая администрация

Остальные сотрудники

↑  
Объявлены изменения



# Восемь типичных ошибок

1. Не возникло ощущения срочности перемен
2. Не создана влиятельная коалиция сторонников перемен
3. Отсутствует видение перспективы
4. Недооценка важности коммуникации – ущерб на порядок
5. Не устранены факторы, препятствующие видению перспективы
6. Отсутствует систематическое планирование – и организация – малых, промежуточных достижений
7. Победа объявлена слишком рано
8. Перемены не укоренены в корпоративной культуре





# **Лидерство в осуществлении изменений**

# Разница между управлением и руководством изменениями

Руководство изменениями	Управление изменениями
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Подтвердить роли и обязанности спонсора, руководителя, агентов, сторонников и целевых групп.</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Создать видение (ЧТО и ПОЧЕМУ) для изменений и обеспечить стратегию (КАК) на высшем уровне .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Понимать и верить в параметр ПОЧЕМУ.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Смоделировать свое поведение в соответствии с изменениями.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Работать с руководством для определения параметра ЧТО.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Наградить сотрудников, ответственных за моделирование изменений.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Определить параметры КАК и КТО.<ul style="list-style-type: none"><li>▪ на основании анализа заинтересованных сторон, связей и обязательств</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Учитывать «эффект марафона»</li></ul>	

# Хочешь стать лидером в деле перемен - задай себе эти вопросы!

1. Какова точка зрения сотрудников?
2. Как мне понять, какова точка зрения сотрудников сейчас и в будущем?
3. Готов ли я честно ответить на сложные вопросы?
4. Способен ли я сочетать устное общение с письменным?
5. Подготовил ли я ясную картину для сотрудников, четко определив их участие в процессе изменений?
6. Что я делаю для того, чтобы завоевать умы и сердца моих сотрудников?
7. Что НЕ ДОЛЖНО меняться в организации?
8. Каковы различия между лидерством в деле перемен и руководством изменениями?
9. Как мы переходим от теории к практике?

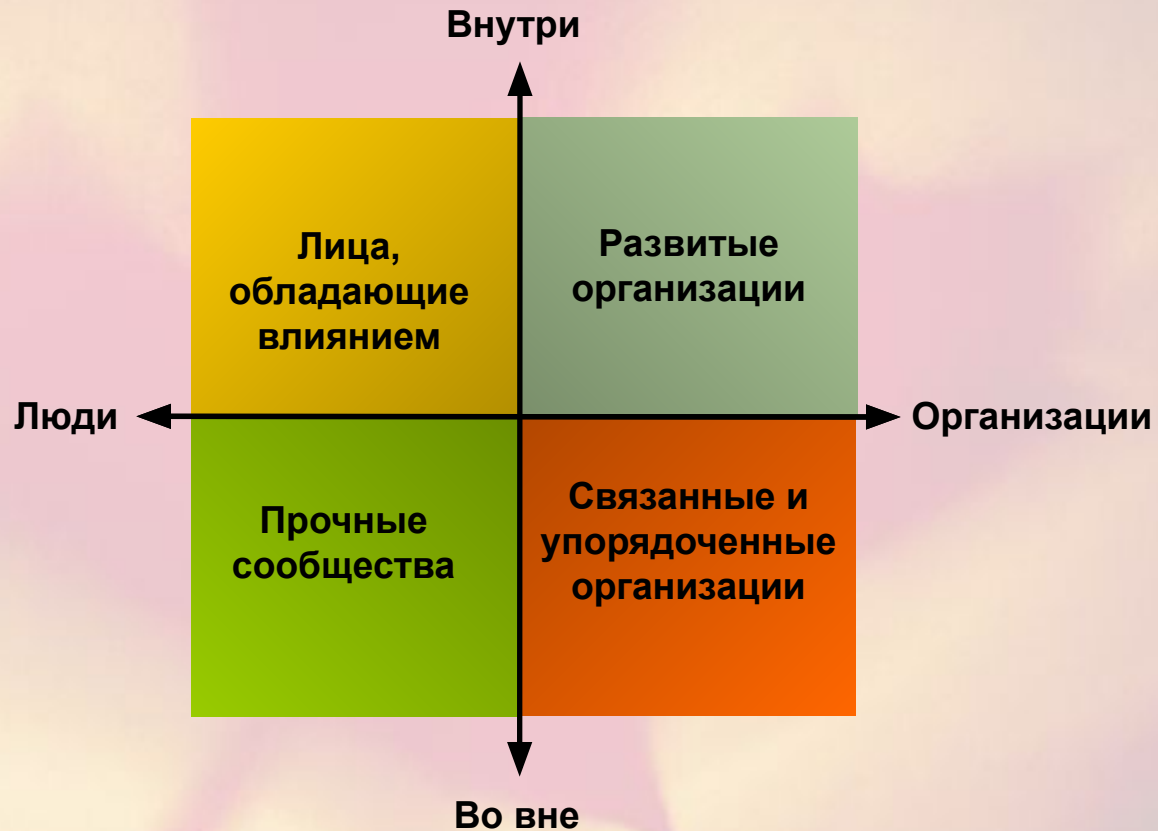


# В условиях Канады





# Матрица





# Лица, обладающие влиянием и наделенные полномочиями...

## Видение

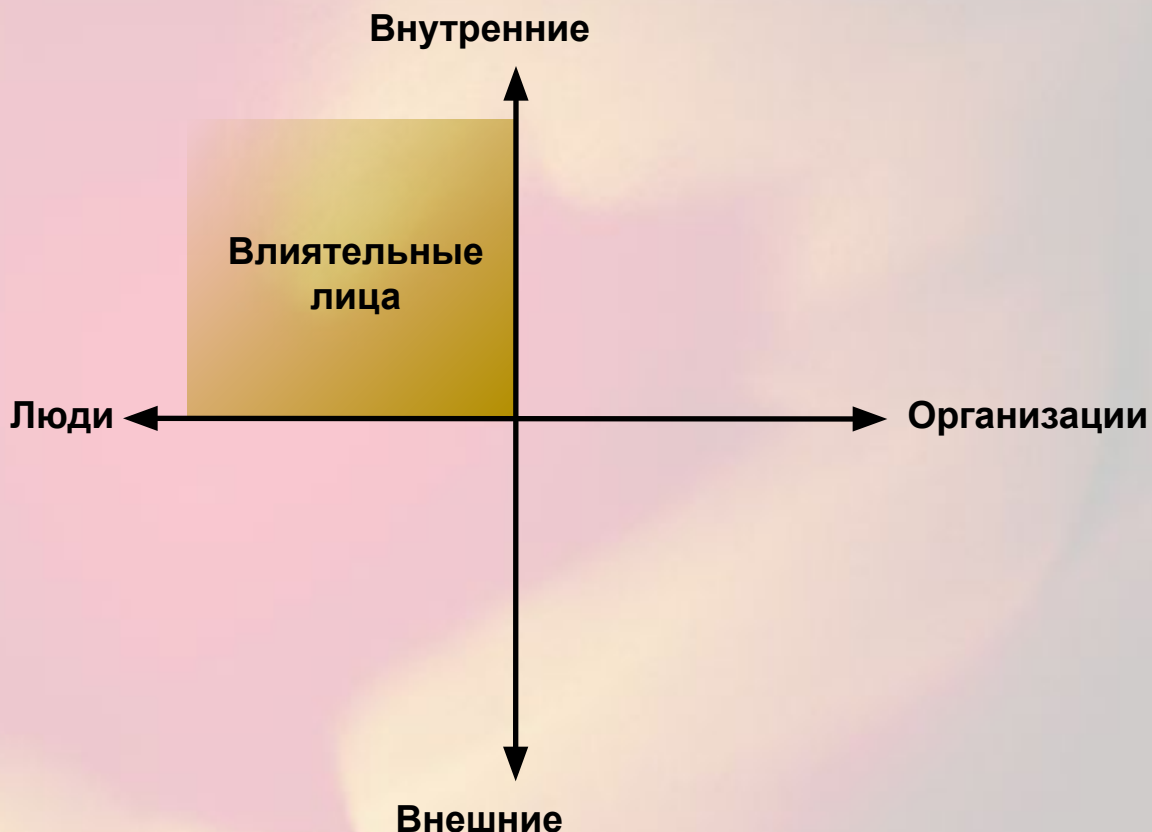
Сотрудники всех уровней имеют возможность самоанализа и способны руководить, в полной мере используя свои знания, в том числе умение бросить вызов существующему положению.

## Оценка возможностей

Самооценка, всесторонняя обратная связь, диагностика группы, согласование производительности.

## Развитие возможностей

Обучение на рабочем месте, официальные образовательные программы/курсы для самооценки, инструктирования, кураторства.



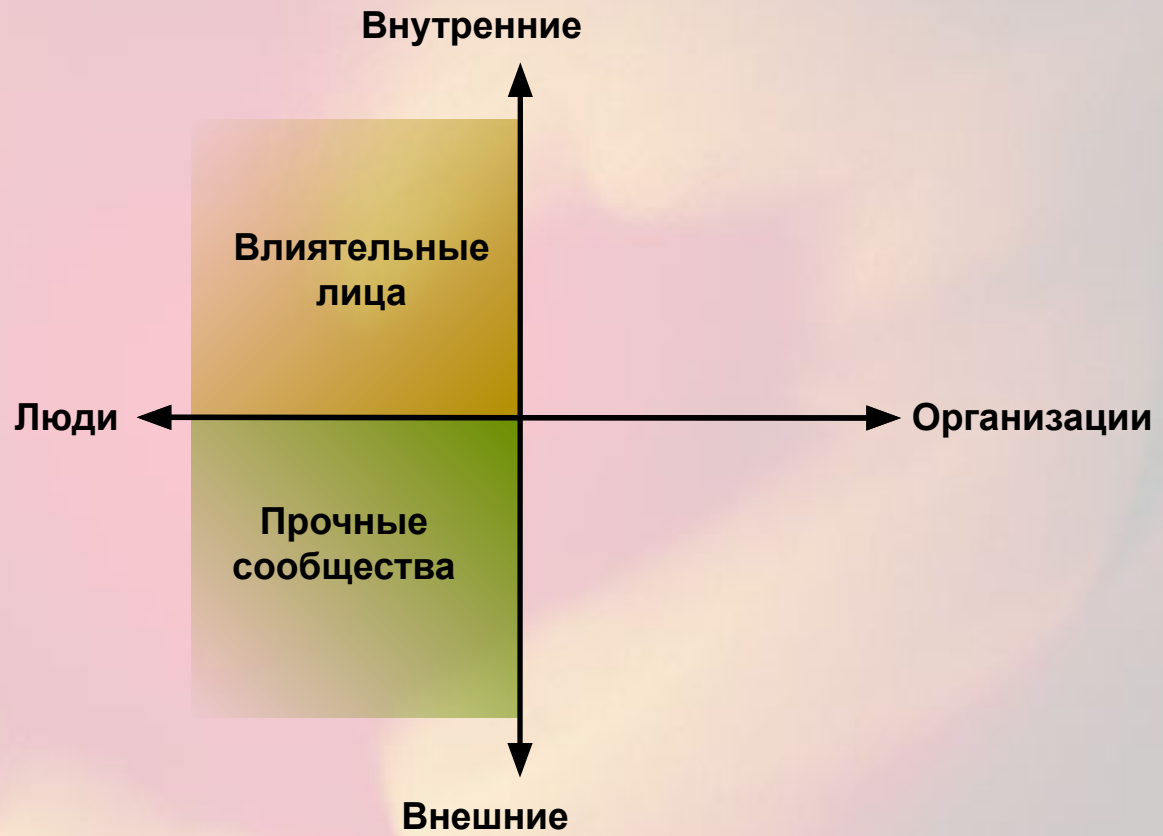


# ...обеспечивают у себя в офисе атмосферу сотрудничества

**Видение**  
 Работники имеют возможность самоанализа и создания отношений, способствующих повышению квалификации и служащих залогом лидерства.

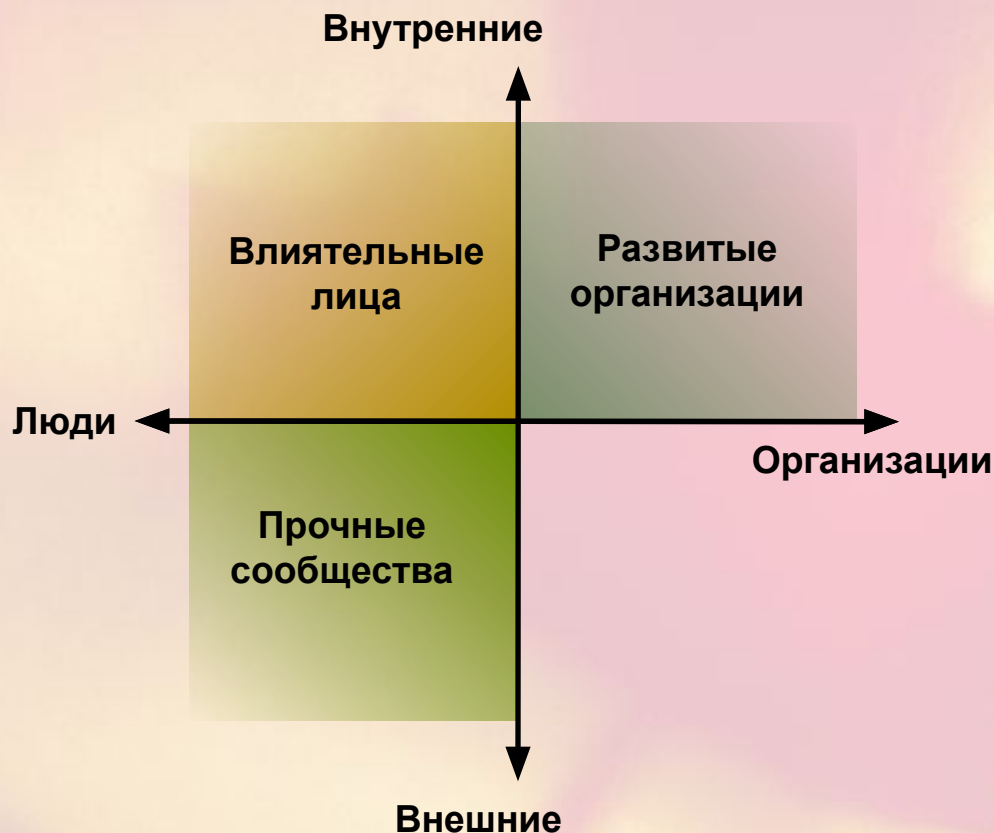
**Оценка возможностей**  
 Всестороннее обратная связь на основании способностей (например, вовлечения), инструменты оценки отношений (требуются новые)

**Развитие возможностей**  
 Общая деятельность, функциональные сообщества, проекты обучения на практике, горизонтальные инициативы, кураторство, ознакомление с чужим восприятием (ротация рабочих мест, расширенные полномочия, программа обмена)





# ...под их руководством организации успешно развиваются...



## Видение

Значительное количество людей проявляет лидерские способности, позволяющие достичь результатов в сфере организационных приоритетов. Кроме того, их поддерживает соответствующее руководство, системы, рабочая обстановка (например, возможности новаторства и внедрения оригинальных идей), а также ресурсы.

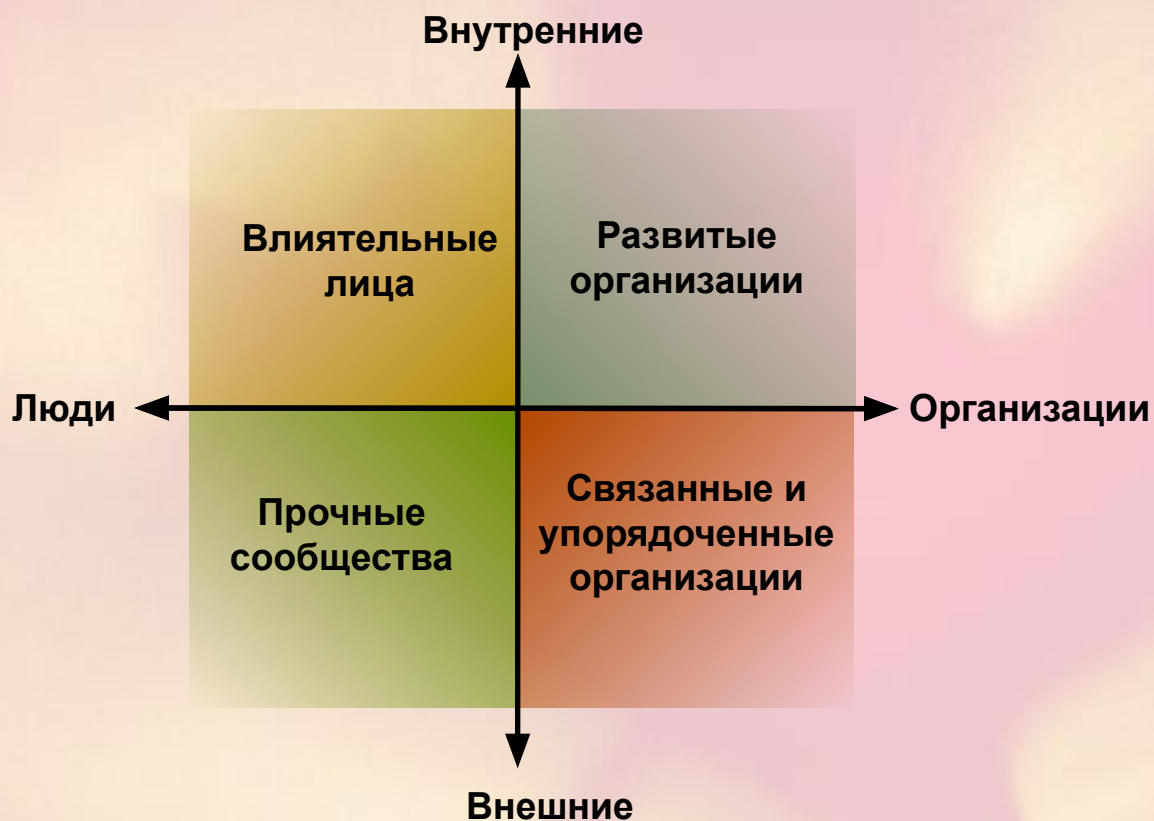
## Оценка возможностей

Индикаторы структуры подотчетности управления (СПУ), результаты работы образовательных служб частного сектора (ОСЧС), совокупная всесторонняя обратная связь, опросы о благополучии, диагностика превосходных результатов.

## Развитие возможностей

Управление результатами группы, извлечение уроков из СПУ, эффективное использование государственных средств, мероприятия, направленные на развитие организации, проекты обучения на практике.

# ...а также взаимодействуют с другими организациями...



## Видение

Руководители проявляют лидерские способности, позволяющие сотрудничать с другими организациями в целях достижения результатов, с которыми они не справились бы самостоятельно.

## Оценка возможностей

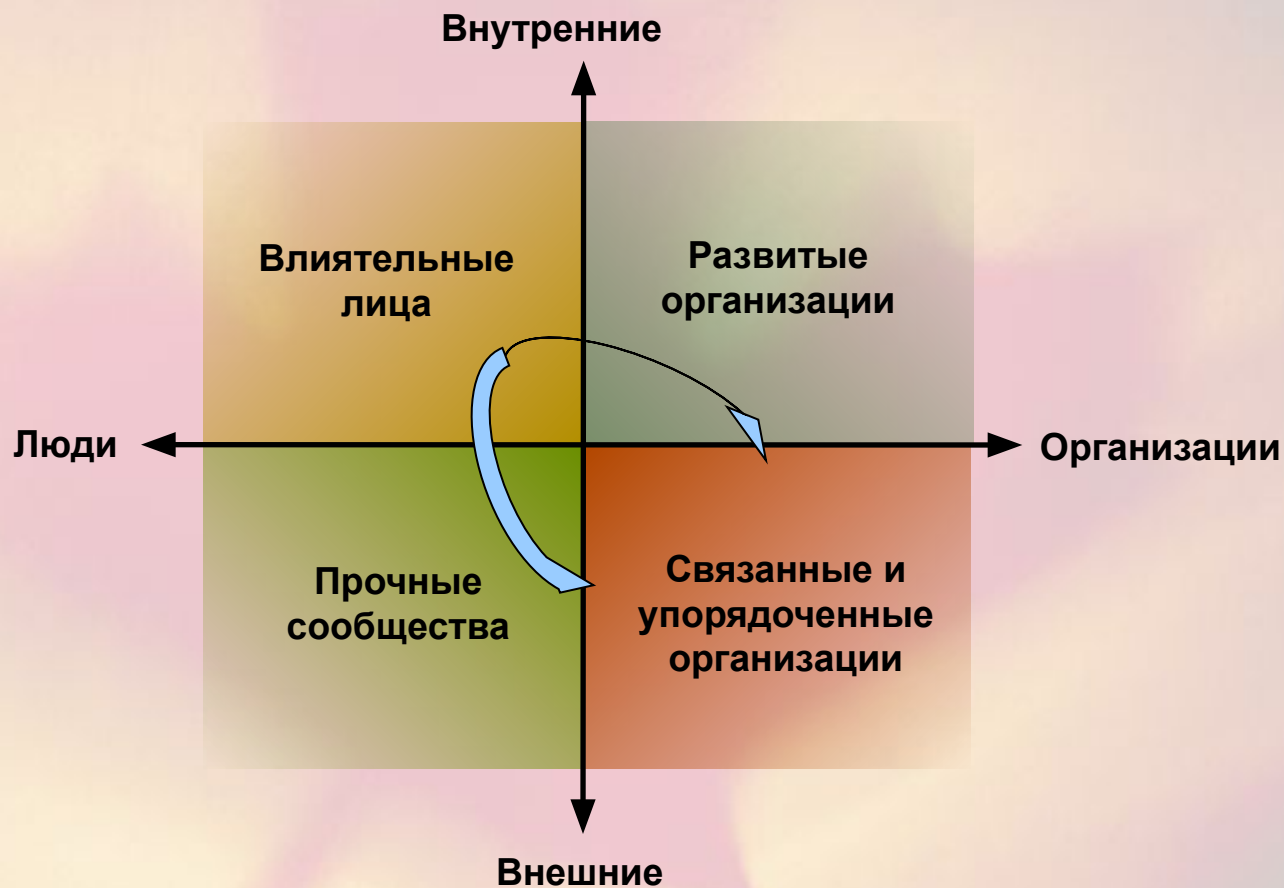
Индикаторы СПУ (необходимы новые средства)

## Развитие возможностей

Передача передового опыта и обучение на практике горизонтальных инициатив, а также многостороннее сотрудничество при решении сложных проблем.



# ...что обеспечивает им лидерство





# Развитие способностей к эффективному лидерству

## □ Программы развития

- Программа ускоренного развития качеств успешного лидера (Accelerated Executive Leadership Development Program - AEXDP)
- Программа карьерного роста (Career Assignment Program - CAP)
- Программа подготовки новых менеджеров (Management Trainee Program - MTP)
- Информационное лидерство (i-Leadership)

## □ Индивидуальные курсы

- Живое лидерство (Living Leadership)
- Руководство переменами (Leading Transitions)
- Руководство, анализ, действие (Leadership, Reflection and Action)



# Планируемая модель изменений (ЦПОКУ/КШГС)





# Планируемая модель изменений = КШФС/ЦНОКУ

