

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРА, КОМАНДЫ И КОМПАНИИ КАК ОТВЕТ НА ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

Н.В. Ечкалова, О.Н. Сагирова

Институт Информационных Бизнес Систем НИТУ МИСиС, Москва

Аннотация: Экономический кризис серьезно меняет внешнее окружение компании, при этом влияя не только на саму компанию как организационно-экономическую единицу, но и на команду, и на лидера. Ответом на изменения внешнего окружения может быть собственно трансформация как лидера, так и команды и самой компании. Эти вопросы рассматриваются в данной статье.

Как кризис меняет отношения в бизнесе? Что кризис несет каждому сотруднику и всему персоналу компании в целом? – Ответ кроется в самом понятии «кризиса». Кризис ([др.-греч.](#) κρίσις — поворотный пункт) — трансформация, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными [1, С. 203].

Мы живем в очень изменчивом мире, где политические, экономические, социальные и технологические изменения происходят быстро и непредсказуемо. Это по-настоящему трансформационный мир, в котором фаза роста быстро сменяется фазой кризиса. В 90-е годы американские военные сформулировали термин VUCA в качестве характеристики новой реальности и новых условий ведения войн в непредсказуемом мире «без правил». Акроним VUCA означает Volatility/Нестабильность, Uncertainty/Неопределенность, Complexity/Сложность и Ambiguity/Противоречивость. Термин подхватили бизнесмены, которые между волнами кризисов искали объяснение тому, что больше не получается планировать, прогнозировать и поддерживать стабильность в корпоративном мире.

Обобщив результаты трансформационных процессов, происходящих в разных регионах мира, немецкий экономист Й. Хаушильдт выделил несколько типов трансформации, в зависимости от цели и применяющихся средств для ее реализации[2]:

1. Инструментальная трансформация: цель не изменяется, для достижения же этой цели используются новые средства.
2. Целевая трансформация: устанавливается новая цель, которая достигается с использованием старых средств.
3. Радикальная трансформация: устанавливается новая цель, которая достигается с использованием новых средств.

4. Инкрементальная трансформация: цели и средства остаются неизменными, изменяется лишь их соотношение.

В условиях VUCA-мира практически все трансформационные процессы приобретают радикальный характер и затрагивают все уровни: макроэкономический (на уровне изменений внешних условий бизнеса), микроэкономических (на уровне компаний), индивидуальный (на уровне изменения поведения сотрудников).

С началом осуществления макроэкономической трансформации большинство предприятий оказываются в кризисной ситуации. Для выхода из кризисной ситуации инициируется микроэкономическая трансформация. Одной из важных составляющих микроэкономической трансформации является изменение корпоративной культуры, в рамках которого осуществляется индивидуальная трансформация.

Основываясь на анализе микроэкономической трансформации промышленных предприятий Центральной и Восточной Европы, немецкие экономисты Х. Хесс и Д. Фехнер выделили следующие виды кризиса: стратегический или стратегии (отсутствие стратегии и невозможность реализации потенциала предприятия), тактический или результатов деятельности (появление убытков и уменьшение собственного капитала), оперативный или ликвидности (наступление неплатежеспособности и угроза банкротства).

Первым на предприятии появляется кризис стратегии. Если его симптомы вовремя не обнаружены, на предприятии проявляется сначала кризис результатов деятельности, а затем кризис ликвидности. Практика показывает, что порядок обнаружения кризиса выглядит противоположным образом. Сначала становятся очевидными проблемы с ликвидностью и результатами деятельности. Лишь после проведения соответствующей диагностики выявляются ошибки в стратегии.

Знание, в какой стадии находится кризис, является предпосылкой для своевременной реакции и принятия соответствующих мер для его ликвидации. Х. Хесс и Д. Фехнер определяют стадии кризиса в зависимости от степени угрозы достижению целей предприятия. По их мнению, проявление всех кризисных явлений в конечном итоге можно свести к двум стадиям: угрожающей, когда кризис напрямую угрожает существованию предприятия, но у руководства есть еще время и возможности для принятия соответствующих антикризисных мер; и разрушающей, при которой функционирование предприятия в той форме, в которой оно осуществлялось ранее, уже невозможно.

Кроме того, кризис на предприятии может иметь как внешние (экзогенные), так и внутренние (эндогенные) источники.

Для анализа кризиса необходимо учитывать все его характеристики: источники, виды и стадии [3].

В VUCA-мире макроэкономическая трансформация происходит очень быстро. Фактически наш мир стал миром бесконечного кризиса, либо кризисом роста, либо кризисом падения. Многие компании не успевают за этими изменениями, сталкиваясь с кризисами всех видов (оперативный, тактический и стратегический) практически сразу в разрушающей фазе. Все это болезненно сказывается на сотрудниках, которые зачастую не понимают, что происходит во внешнем мире и внутри компании. Это еще больше затягивает компанию в кризис.

Волатильный, неопределенный, сложный и противоречивый VUCA-мир открывает новую фазу в развитии организаций – от организаций, ориентированных на стратегию, и самообучающихся организаций к адаптивным организациям, гибко реагирующим на изменчивый мир.

Трансформация в адаптивных организациях происходит за счет воспитания в сотрудниках толерантности к изменениям [4]. Инструментами этого процесса являются коммуникация, развитие сотрудников и управление стрессом в организации.

Рассмотрим коммуникации: Международная бизнес-школа INSEAD провела исследование преобразований на 22 европейских компаниях, чтобы выделить факторы успеха реализации трансформации. В большинстве компаний более 50% сотрудников сначала не понимали необходимости в изменениях, что очень затрудняло реализацию преобразований. Особенные затруднения компании испытывали, если кризис не был ошутим (например, потому что в компании была отличная финансовая ситуация).

Задачей руководителя является формулировка цели и содержание изменений, в также формирование понимания срочности и необходимости данных изменений. Достигаются данные цели благодаря эффективным внешним и внутренним коммуникациям. Очень важно отметить, что самым главным инструментом коммуникаций в момент кризиса и дальнейших преобразований является непосредственная коммуникация со стороны лидера компании. Руководитель компании должен четко формулировать видение развития компании в эпоху перемен, чтобы сотрудники могли планировать свою жизнь и карьеру. Именно это и позволяет сформировать у сотрудников толерантность к изменениям.

Рассмотрим развитие: Система корпоративного обучения традиционно выстраивается на все группы сотрудников: от стажеров до топ-менеджеров. Однако в кризис акценты смещаются в сторону обучения ключевых сотрудников компании (работу с талантами). Ставка на талантливых сотрудников делается для того, чтобы воспитать в них проводников изменений. Практически все российские корпоративные университеты в 2015 году сосредоточились на talent management.

Ключевые сотрудники должны обладать самым широким спектром компетенций: пониманием бизнеса, эффективными и убедительными коммуникациями, умением управлять сложными ситуациями.

Для развития компетенции «Понимание бизнеса» в разных форматах глубоко исследуется инструментарий стратегического и тактического маркетинга, который позволяет систематически изучать рынок ключевых заказчиков, понимать, какие шансы и риски предоставляются в рамках текущего и будущего развития рынка, какие потребности могут возникать в связи с существующими тенденциями развития рынка. Кроме того, подобный инструментарий позволяет компании реалистично оценивать и свой собственный портфель продуктов и услуг, и формировать оптимальное предложение для своих клиентов. Набор маркетинговых инструментов, используемых в обучении, очень прагматичен и позволяет гибко реагировать на все изменения рынка.

Системно выстроенные продажи с пониманием бизнеса и потребностей заказчиков, а также умение адаптировать портфель продуктов и услуг под эти потребности, является безусловной основой успеха в кризисные времена [5, С. 120].

Принципиальным решением может стать приглашение в качестве тренеров для этого обучения действующих стратегических консультантов, обладающих колоссальным опытом разработки и реализации стратегий для большого количества компаний разных отраслей как в России, так и за рубежом и самым современным инструментарием. Это сделает обучение по-настоящему практичным, интересным и инновационным. По такому пути уже идут многие корпоративные университеты, среди которых лидерами этого тренда являются крупные банки и ИТ-компании.

Крупные компании иницируют большие долгосрочные стратегические программы развития, которые позволяют использовать правило обучения 70/20/10 полностью. Такой формат сочетает обучение в учебных классах в виде теоретических блоков, тренингов, фильмов, онлайн-курсов и пр., самостоятельную домашнюю работу как *learning by doing* (возможно и в виде мобильных приложений) и обратную связь со стороны коуча и руководителя-наставника. Такой подход дает возможность сотруднику сформировать общее видение задачи и свою текущую ситуацию, лучше узнать компанию, расширить свой кругозор, позволяет ему развиваться в разных форматах и видеть результаты своего развития, быстрее закрепить приобретенные навыки и наконец, по-настоящему вовлечься в изменения.

Востребованной формой обучения могут стать также игры-симуляции, нацеленные на анализ разнообразных бизнес-ситуаций и разработку многообразных сценариев для их решения. Данный формат важен для развития взаимодействия между сотрудниками, а также для

наращивания у них “мышечной памяти” для более уверенного действия в рамках VUCA-мира.

Для развития компетенции «Убедительная коммуникация» необходимо уделять большое внимание обучению современным техникам коммуникаций. В кризисные времена много внимания следует уделять открытой коммуникации, в связи с чем руководство часто инициирует собрания сотрудников, дискуссии, стратегические сессии. Убедительная коммуникация означает: умение убедительно публично выступать, умение управлять большими дискуссиями, способность работать с сопротивлением и возражениями, владение техниками убеждений и переговоров, а также развитый эмоциональный интеллект.

Наконец, сотрудники с высоким потенциалом должны уметь формировать вокруг себя бизнес-сообщества, так как в VUCA-мире не выжить в одиночку. Развитие отношений с клиентами требует использования инновационных коммуникационных методик, позволяющих быстро определять индивидуальные особенности собеседника и выстраивать соответствующую стратегию коммуникации с ним.

Ядром программы развития по «Управлению сложными ситуациями» могут стать бизнес-кейсы, созданные на основе реальных проектов компании [6, С. 3]. Инновационный формат использования бизнес-кейсов всегда дает практичные инструменты, которые можно сразу применять в бизнесе. А «чужой опыт» из реальных проектов – это фактический материал, на котором закрепляются полученные в ходе обучения навыки. Примером использования бизнес-кейсов могут служить компании ИТ-отрасли. Многие из них в последние годы разработали десятки бизнес-кейсов на основе собственных проектов.

Еще одной особенностью кризисных периодов является тот факт, что некризисных позиций в современном бизнесе уже почти не осталось. Чтобы быть успешными, сотрудникам необходимо развивать антикризисные компетенции, а также умение управлять рисками и изменениями.

В условиях адаптивной организации представленный список компетенций и форматов обучения также не является конечным. Новые изменения на рынках, а также дальнейшее развитие технологий будет раскрывать новые возможности людей и организаций и создавать новые компетенции и форматы. Основным требованием к модели компетенций в VUCA-мире становится высокий уровень адаптивности.

В кризис нужно смело развивать новые компетенции с использованием самых инновационных методик. Как говорил Альберт Эйнштейн: «Невозможно решить проблему, используя те же принципы мышления, которые мы использовали при ее создании».

Рассмотрим управление стрессом в организации: этот вопрос относится к числу главных управленческих проблем в современной мировой практике. Стресс негативно сказывается на эффективности труда, приводит к выгораниям, вызывает конфликты. Организационный стресс приводит к серьезным расходам. К примеру, только в США предприятиям приходится каждый год инвестировать свыше \$60 млрд на устранение последствий стресса (формирование служб психологической помощи персоналу, оплата больничных листов и пр.).

В ближайшие годы такие факторы как демографические изменения и нарастающая нехватка специалистов будут оказывать значительное влияние на управление персоналом. Требования к сотрудникам будут повышаться. В связи с этим еще важнее, чем сегодня, станет обеспечение условий, при которых каждый индивидуум мог бы выполнять предъявляемые к нему требования эффективно и успешно без ущерба для собственного психического и физического здоровья.

Таким образом, намечается тенденция активно инвестировать в работоспособность и хорошее самочувствие сотрудников. Уважительное отношение на рабочем месте становится экономическим фактором. Умные предприятия, которые это поймут и реализуют на практике, будут иметь преимущества по сравнению с конкурентами. В конце концов, есть только один путь к успеху – с помощью мотивированных сотрудников. Стрессовые ситуации безусловно будут возникать. И важно, чтобы сотрудники были обучены, как с ними справляться [7].

Современный управленец должен полностью понимать всю опасность стресса, уметь разглядеть стрессовое состояние у работника, знать причины стресса, составлять эффективные программы профилактики стресса на работе, используя современные и базовые методики.

Обязательным условием грамотного управления стрессом в компании является понимание причин данной проблемы. Главные причины проявления стресса на индивидуальном уровне (профессиональном, семейном) – семейные кризисы, особенности характера, личная финансовая нестабильность, психологическое и физическое состояние сотрудника.

В числе групповых факторов следует отметить отсутствие групповой сплоченности, определенные межличностные, внутриличностные и групповые конфликты.

Организационные причины стрессов – перегрузка либо слишком незначительная рабочая нагрузка, наличие межличностных конфликтов, неопределенность ролей, неинтересная работа, недостаточная самостоятельность в работе, неудовлетворительные условия работы, малая зарплата и прочие обстоятельства.

Стресс может сопровождаться психологическими, физиологическими либо поведенческими проявлениями.

Физиологические признаки – самая распространенная группа симптомов, заключающаяся в нарушениях артериального давления, болевом синдроме, изменениях веса, повышении мышечного тонуса и пр. Следствием постоянного рассогласования между целями и результатами становится хроническая эмоциональная напряженность.

Психологические признаки стресса заключаются в тревоге, внутреннем дискомфорте, апатии, самокритике, ощущении вины, неуверенности в себе, неудовлетворенности, невозможности концентрации, преобладании негативных мыслей, депрессивных, тревожных состояний, разных фобий. Специалист сталкивается с «синдромом выгорания» – отличный сотрудник утрачивает дееспособность, а мягкий по своей натуре человек вдруг становится настоящим деспотом.

Категория поведенческих признаков представлена изменениями в эффективности, прогулами, повышенной конфликтностью, ростом количества ошибок в ходе привычной работы, беспричинными приступами гнева, трудоголизмом [8].

В Японии впервые был придуман термин *karoshi*, означающий "смерть от переработки". Он включает в себя случаи летальных исходов от ударов, сердечных приступов, кровоизлияний в мозг и других причин, связанных с повышенными требованиями на рабочих местах. Парламент Японии принял закон, призывающий к созданию центров поддержки для бизнесменов, разработке профилактических программ и проведению исследований по *karoshi*. В 2012 году правительство Страны восходящего солнца выплатило денежные компенсации 813 семьям, сумевшим доказать связь между переработкой, болезнью и смертью (включая 93 суицида). Однако реальные показатели смертности могут оказаться гораздо более высокими. По итогам 2013 года полиция Японии насчитала 2 тысячи самоубийств, связанных с работой. В 2009 году юристы утверждали, что сверхурочная работа становится причиной 10 тысяч смертельных случаев в год.

В Китае подобные летальные исходы известны как *guolaosi*. Школа экономики труда Пекинского университета экономики и бизнеса проводили исследования в бизнес-районах Пекина. Согласно этим исследованиям 60% работников жаловались на то, что трудятся больше установленного законом лимита на сверхурочную работу, который не должен превышать двух часов в день. Это негативно сказывается на семьях и здоровье таких работников [9].

Существует два уровня управления стрессами:

Первый – на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, заключается в выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. Рекомендуется предпринимать ряд обязательных мер для управления стрессом с

контролем и обеспечением благоприятного психологического и социального климата, оптимизацией организационной структуры, учитывая возможности и способности каждого работника. Важное значение отводится планированию карьеры, разъяснению работникам их перспективы, вовлечению сотрудников в процесс управления компанией, максимальному улучшению прозрачности деятельности, информированию персонала о будущих изменениях, налаживанию системы обратной связи с ними.

В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах, проводят тренинги релаксации (2-3 раза в неделю после работы) с использованием аудиокассет под управлением психолога. Проводятся также коммуникативные тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, овладение навыками снятия напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напряженности в коллективах, укреплению связей между сотрудниками. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить свои силы. Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано в последние годы на предприятиях стран Западной Европы и США. Десятки компаний уже открыли для работников курсы борьбы со стрессом, где желающие могут получить различную помощь – от организации групповых консультаций до проведения сеансов медитации, гипноза, восточных курсов самообороны и самовнушения.

Другие же компании стремятся привлечь работников к спорту, танцам и йоге. В практике некоторых организаций для работников предлагаются сеансы арт-терапии, игротерапии, цвето- и светолечения, аквариумистики, релаксации на природе, с использованием методов звукового восприятия. Благодаря таким мерам со стороны руководства начинает активно развиваться современный рынок антистрессовых услуг.

Второй уровень управления стрессом осуществляется на уровне отдельной личности. Этот способ заключается в том, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, коучинговые сессии, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы.

Замер маркеров стресса команды и изучение причин стресса должно проводиться в компании на регулярной основе. Регулярные замеры дают очень четкое представление о том, достигают ли цели принятые меры и правильны ли выбраны направления улучшения ситуации.

Кроме того, с помощью маркеров стресса можно отследить и документально зафиксировать влияние на команду новых сотрудников, новых продуктов, новых тенденций развития рынка. После подобного

анализа определяются стратегии выхода из стресса как для команды в целом, так и для конкретных людей, наиболее подвергнувшихся стрессу.

Выход из зоны комфорта дает компании энергию для достижения новых горизонтов, а преодоление стресса, связанного с этим, повышает эффективности компании. Трансформация может быть болезненной, а может дать новые возможности: для лидера, для команды, для компании в целом.

Список литературы:

1. Современный словарь по общественным наукам, ред. Данильян О.Г., – Москва, Эксмо, 2007.

2. J. Hauschildt „Innovationsmanagement“, hrsg. v. ZfO, München, 2003 (Й. Хаушильдт «Менеджмент инноваций», изд. ZfO, Мюнхен, 2003г.)

3. H. Hess, D. Fechner «Sanierungshandbuch», hrsg. v. Luchterhand, Berlin, 1991 (Х. Хесс, Д. Фехнер «Руководство для санации предприятий», изд. Luchterhand, Берлин, 1991г.)

4. О. Сагирова «Эволюция модели компетенций персонала в условиях неопределенности», TE Institute, 2015г.

5. N. Capon «Key Account Management and Planning: the Comprehensive Handbook for Managing Your Company’s Most Important Strategic Asset» –Simon and Schuster, 2002. – 480 с., ил.

6. Бизнес-кейсы Академии информационных бизнес систем. Том I и III: Учебно-методическое пособие/Под научной ред. М.И. Лугачева. – М.: Гелиос АРВ, 2011. – 240 с., ил.

7. M. Hilgert «Wege aus Stressfalle», 2013 (М. Хильгерт «Пути выхода из стресса», 2013г.

8. www.gd.ru

9. www.superinvestor.ru