

*Зазыгин Сергей Павлович, студент кафедры «Менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный  
университет им. Н. П. Огарева», Россия, г. Саранск*

## **РОЛЬ ЛИДЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**Аннотация:** для поддержания высокого уровня конкурентоспособности экономического субъекта необходимо соответствовать изменяющимся условиям ведения деятельности, что обеспечивается посредством проведения стратегических изменений, способствующих успешной реализации ключевых возможностей компании. Процесс стратегических изменений нельзя назвать беспроблемным, временами он встречает существенное сопротивление со стороны коллектива, которое необходимо преодолевать. Для получения желаемых результатов стратегических изменений следует не только наладить организационно-управленческие аспекты изменений, но и разобраться в вопросах лидерства. Стратегические изменения требуют от лидеров организации работы с убеждениями и парадигмами, методами и моделями поведения, которые помогали бы сотрудникам компании адаптироваться к ним.

**Ключевые слова:** лидер, стратегические изменения, роль лидера в изменениях, сопротивление изменениям.

**Annotation:** to maintain a high level of competitiveness of an economic entity, it is necessary to comply with the conditions of doing business, which is ensured by the use of strategic changes that contribute to the successful implementation of the company's key capabilities. The process of strategic change cannot be called trouble-free. To obtain the desired result of strategic changes, it is necessary not only to establish the organizational and managerial aspects of the changes, but also to

understand the issues of leadership in change. Strategic change requires leaders to organize work with beliefs and paradigms, methods and behaviors that help company employees adapt to them.

**Keywords:** leader, strategic change, the role of the leader in change, resistance to change.

В настоящее время внешняя среда организации находится в постоянной динамике. Изменения происходят каждый день в любой сфере деятельности, будь то экономика, промышленность, технологии, политика и другое [5, с. 357]. В этих условиях организация должна приспосабливаться к изменениям, происходящим в окружающей среде, следовательно изменяться изнутри, чему способствует управление изменениями.

Если управление стратегическими изменениями представляет собой процесс, направленный извне внутрь, который акцентирует внимание на структурах, системах и процессах, то роль лидера в стратегических изменениях, напротив, направленная изнутри вовне и непосредственно связана со способностью справляться с различными вызовами, возникающими в ходе проведения стратегических изменений (рис. 1).

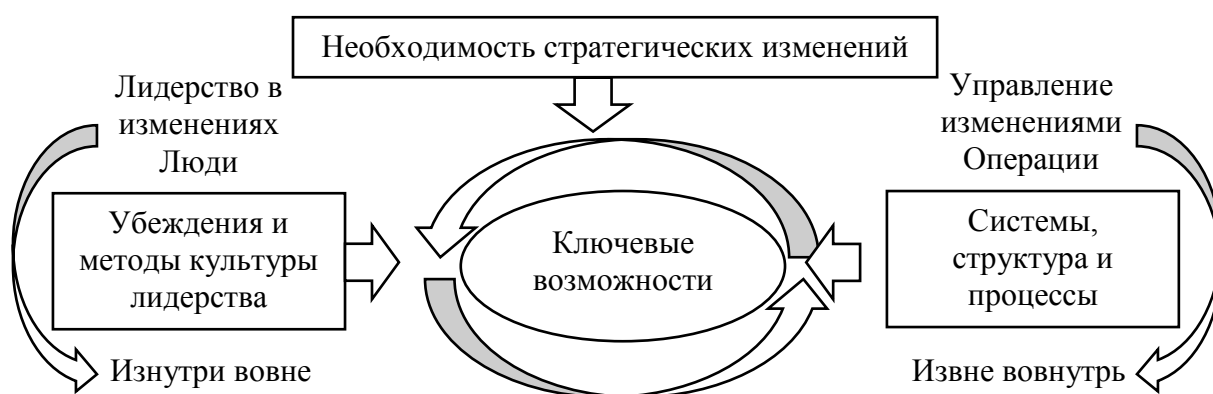


Рисунок 1 – Соотношение лидерства в изменениях и управления изменениями [составлено автором]

Сущностная характеристика лидерства в стратегических изменениях заключается в вовлечении сотрудников в процесс изменений и поддержание этой

вовлеченности (привлечение членов команды к принятию решений, поощрение их вклада и критической оценки идей [4, с. 61]) вопреки неопределенности, страхам и прочим негативным факторам.

В научной литературе тема лидерства является одной из наиболее актуальных и рассматривается с разных точек зрения. При этом понимание лидерства как категории окончательно так и не сформировалось. По нашему мнению, лидером можно назвать того, кто побуждает и направляет других в их добровольном стремлении к достижению цели с помощью средств, которые последователями лидера выбираются самостоятельно или одобряются, если они выбраны лидером. Лидерство – это, скорее, врожденный талант, а не приобретенная черта, следовательно, лидер – человек, с ярко выраженными личными качествами, позволяющими ему вести за собой других людей без их принуждения [2, с. 64].

Развитие компании обуславливает сочетание стабильности и изменений, которые на первый взгляд, прямо противоположны. Вместе с тем, менеджеры должны отдавать себе отчет в том, что стабильность против изменения – это не проблема, с которой ему нужно справиться, а полярность, которой следует управлять (рис. 2).

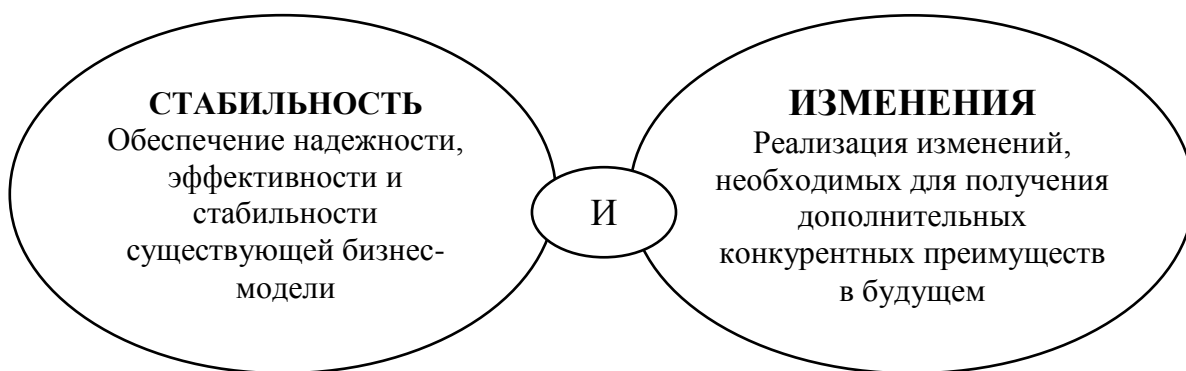


Рисунок 2 – Полярность стабильности и стратегических изменений в организации  
[составлено автором]

Для всестороннего использования имеющихся возможностей управляющее воздействие должно быть направлено сразу на два полюса.

Следует поддерживать постоянство тех организационных элементов, которые критически важны для реализации существующих конкурентных преимуществ бизнеса, а также стимулировать инновации, позволяющие сократить разрыв между текущим состоянием бизнеса и желаемым. Понимая противоположность стабильности и стратегических изменений и стараясь найти золотую середину, перед лидерами открывается возможность представить работу по реализации изменений понятным и привлекательным для окружающих образом.

Исходя из вышесказанного, можно выделить следующую роль лидера при проведении стратегических изменений в организации:

- лидера в изменениях, демонстрирующего собственным примером готовность и стремление к изменениям;
- учителя того, как нужно меняться;
- пропагандиста того будущего, к которому приведут изменения [1, с. 69].

В этих условиях основной задачей лидера является не столько организаторская деятельность по достижению определенных целей, сколько создание в организации творческой атмосферы, поощряющей и вовлекающей коллектив и построение будущего. В этой ситуации лидер осуществляет конкретные действия, типичный пример которых продемонстрирован на рис. 3.

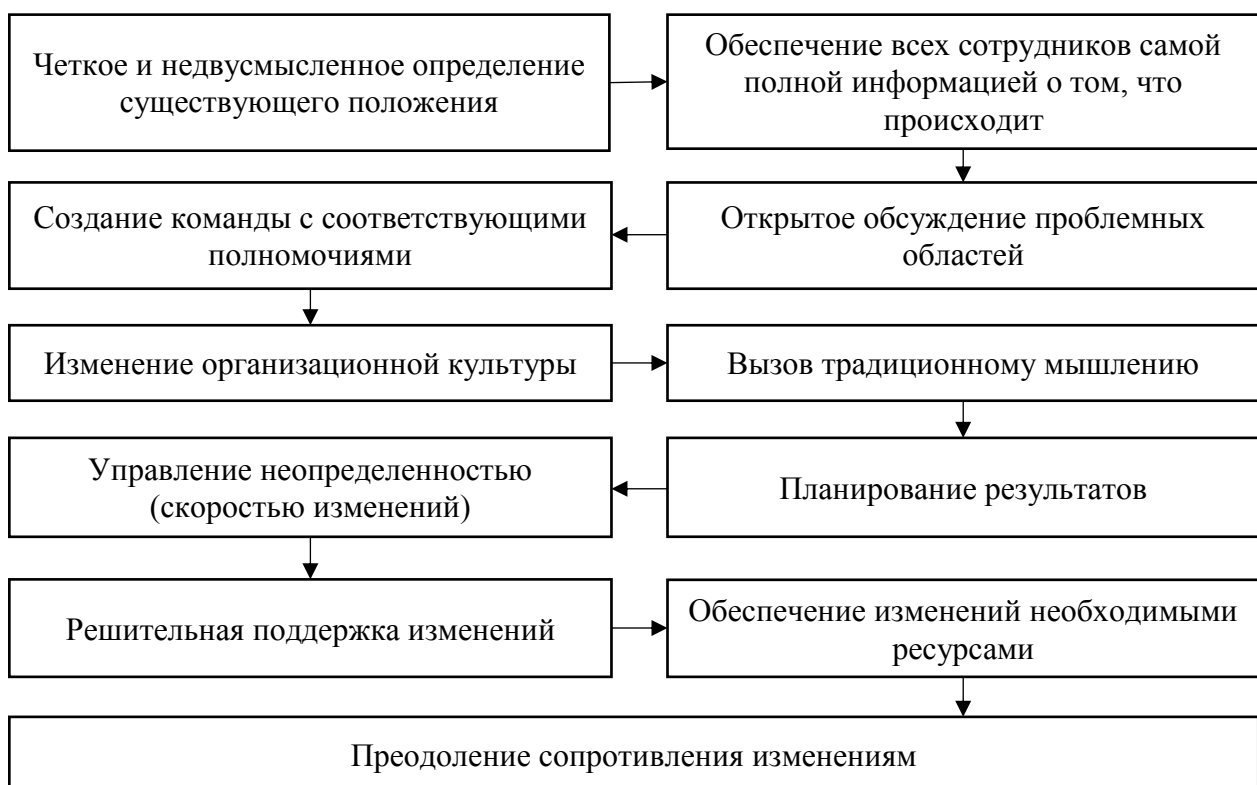


Рисунок 3 – Последовательность действий лидера при стратегических изменениях в организации [составлено автором]

Далее дадим краткую характеристику каждого действия:

1. четкое и недвусмысленное определение существующего положения.

Как показывает практика, лидер, как правило, первым встречается с вызовами внешней среды, в связи с чем перед ним стоит задача объяснить трудовому коллективу: каково реальное положение организации на рынке, какие вызовы стоят перед ней, какие действия привели к возникновению данных вызовов, какие возможности и угрозы они в себе несут, почему изменения необходимо начинать именно сейчас, что может произойти, если изменения не будут воплощены;

2. обеспечение всех сотрудников самой полной информацией о том, что происходит в организации. В данное действие заложен тот смысл, что сотрудники должны иметь не только исходную информацию в соответствии с предыдущим пунктом, но и постоянно получать информацию о состоянии внешней среды и ходе изменений в организации. Менеджеры всех уровней должны принимать важные решения, имея в виду результаты их обсуждения в коллективе [3, с. 154];

3. открытое обсуждение проблемных областей. Лидер должен специально организовать обсуждение существующих в организации проблем на всех уровнях – от отдельных небольших структурных подразделений до совещания топ-менеджеров. Известно, что в любой организации есть так называемые необсуждаемые вопросы. Это такие вопросы, о которых все члены организации знают, но по разным причинам не осмеливаются говорить о них вслух. Наличие таких вопросов существенно ухудшает атмосферу в организации, что затрудняет возможность адекватного ответа на вызовы. Опыт консалтинговой деятельности показывает, как только организация найдет в себе силы обсудить ранее необсуждаемый вопрос, ее деятельность заметно улучшается. Кроме того, при обсуждении может оказаться, что у кого-то из рядовых сотрудников есть важная

информация, которая не может пробиться наверх обычным путем через бюрократические препоны.

4. создание специальной команды обусловлено двумя причинами. Во-первых, у сотрудников организации уже есть свои служебные обязанности, которые они должны выполнять качественно и в установленные сроки. Проведение глубоких изменений является достаточно объемной и сложной работой. Возложение на сотрудников обязанностей по проведению глубоких изменений приведет либо к ухудшению результатов их основной работы, либо к игнорированию изменений.

Вторая причина имеет психологическую основу: люди реализуют гораздо лучше то, что придумали сами. Поэтому у сотрудников, занимающих руководящие должности, возникает внутреннее сопротивление, когда им поручают проводить изменения, предложенные не ими. Кроме того, у них возникает чувство неполноценности, потому что предполагается, что предложение изменений является одной из их служебных обязанностей. Но если изменения предложены другими, то может создаться впечатление, что эти люди не справляются со своими обязанностями. Это еще больше усиливает их сопротивление изменениям;

5. изменение организационной культуры. Глубокие изменения – это, прежде всего, либо изменение стратегии, либо изменение организационной культуры. Однако чаще всего приходится изменять и то, и другое. А поскольку организационная культура определяется лидером, то ее изменение является его первоочередной задачей;

6. вызов традиционному мышлению. Такой вызов необходим потому, что как сказал П. Друкер: «Величайшую опасность во времена нестабильности представляет не сама нестабильность, а действия в соответствии с логикой вчерашнего дня». Так как традиционный способ мышления организации является частью ее организационной культуры, за изменение которой ответственен лидер, то изменение этого способа автоматически становится задачей лидера;

7. планирование результатов. В данном случае имеется в виду не классическое планирование с назначением сроков и большого количества конкретных численных результатов, а, скорее, расстановка некоторых реперных точек, достижение которых показывает, что изменения идут в правильном направлении. Это довольно сложная задача. С одной стороны, такие точки должны быть четко различимы, с другой стороны, очень трудно уклониться от соблазна перехода классическому планированию. Решить эту задачу можно, используя контекстное планирование [3, с. 156];

8. управление неопределенностью (скоростью изменений). Точные результаты глубоких изменений, как правило, неизвестны. Вследствие этого стратегические изменения всегда создают некоторую неопределенность в организации. Если эта неопределенность станет слишком велика, то сотрудники почувствуют угрозу для своего существования и будут сопротивляться изменениям. Рост сопротивления изменениям служит критерием неопределенности. А степень неопределенности зависит от скорости изменений. Поэтому лидер должен внимательно следить за сопротивлением изменениями и снижать скорость изменений, если это сопротивление становится значительным;

9. решительная поддержка изменений. Проведение стратегических изменений достаточно трудоемкая задача, при решении которой неизбежны ошибки, потеря ранее завоеванных позиций, конфликты, сопротивление со стороны некоторых сотрудников и другие проблемы. Это в первую очередь касается команды, созданной для проведения изменений. При этом может создаваться впечатление, что в этом виновата именно команда изменений. Даже если это на самом деле так, при устранении таких затруднений лидеру необходимо решительно поддерживать команду, давая ей возможность самой устранить ошибки. Если лидер хотя бы один раз публично усомнится в действиях команды, изменения можно считать проваленными;

10. обеспечение изменений необходимыми ресурсами. Сама природа глубоких изменений не позволяет точно предсказать количество ресурсов, необходимых для их проведения. Поэтому лидеру следует предусмотреть

создание некоторых резервных ресурсов, которые в случае необходимости можно будет использовать для поддержки глубоких изменений;

11. преодоление сопротивления изменениям. Любые изменения в организации, а особенно стратегические, всегда встречают сопротивление со стороны части сотрудников. И иногда эта часть может быть велика. Специальные исследования показали, что отношение сотрудников к стратегическим изменениям на их начальной стадии выглядит следующим образом:

- твердые сторонники изменений – 20 %;
- умеренные сторонники изменений – 20 %;
- выжидающие – 40 %;
- твердые противники изменений – 20 %.

Так как выжидающие, а отчасти и умеренные сторонники в некоторой степени тоже могут сопротивляться изменениям, вопрос о причинах сопротивления и способах преодоления сопротивления со стороны лидера заслуживает специального рассмотрения.

Таким образом, для успешного проведения стратегических изменений в организации необходимо, чтобы в ней был лидер, который должен обладать определенным влиянием, состоящим не только в обеспечении соблюдения требований, но и в формировании приверженности, без которых проведение изменений невозможно. В настоящее время необходимо не только внедрять современные инструменты и модели управления стратегическими изменениями, но и быть лидером изменений одновременно. При условии эффективного лидерства компания сможет активно противостоять возникающим вызовам на пути реализации стратегических изменений и прирастить эффективность бизнеса в будущем.

#### **Библиографический список:**

1 Балашова С. П. Управление организационными изменениями как условие стратегического развития компании / С. П. Балашова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 3-1 (54). – С. 68-71.



2 Егоров Е. Е. Некоторые аспекты типологии лидерства в условиях управления изменениями / Е. Е. Егоров, С. А. Виноградова, В. Р. Лазутин // Московский экономический журнал. – 2019. – № 8. – С. 62.

3 Пушных В. А. Управление изменениями: учеб. пособие / В. А. Пушных. – Москва: КНОРУС, 2021. – 186 с.

4 Собиров Б. Ш. Управление изменениями в бизнес-процессах / Б. Ш. Собиров // Общество, экономика, управление. – 2021. – Т. 6. – № 1. – С. 60-63.

5 Федько Э. А. Управление изменениями: всегда ли этого хорошо? / Э. А. Федько // Синергия Наук. – 2021. – № 55. – С. 357-363.