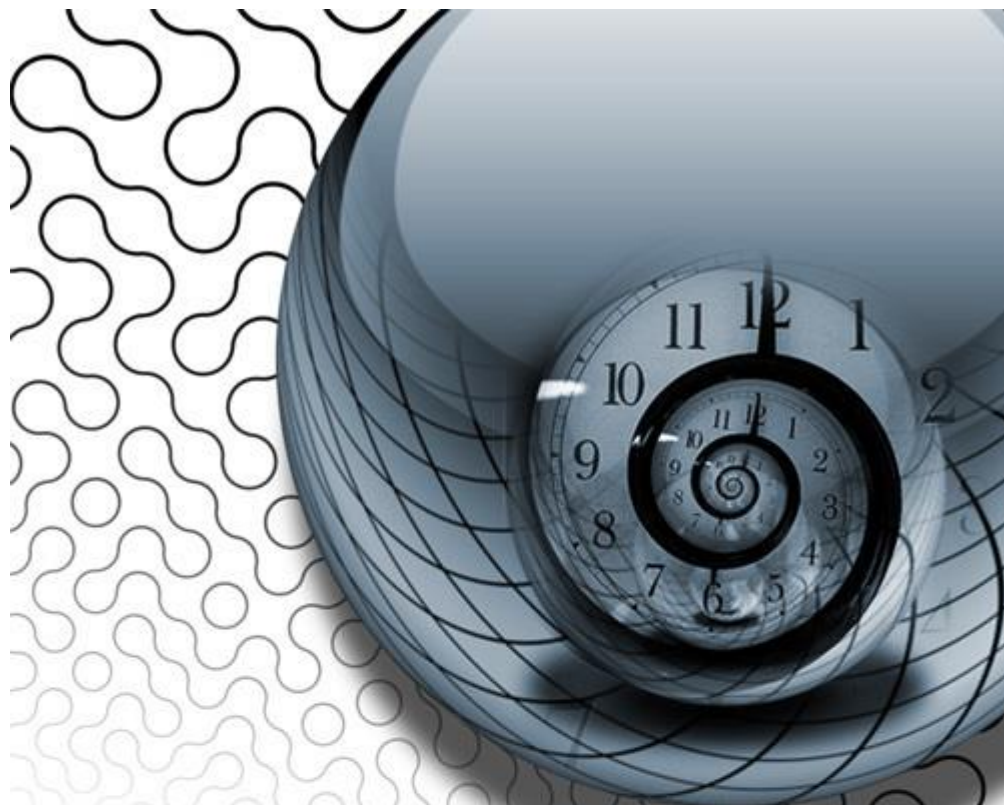


Елена Агафонова
Зеркало изменений. Записки бизнес-коуча



*Елена
Агафонова*

*Зеркало
изменений*
*Записки
бизнес-коуча*

Слово первым читателям! Всем огромное спасибо!

«..если у Вас время от времени возникает сожаление о том, каких успехов Вы могли бы достичь, когда люди вокруг Вас: сотрудники, которые работают с Вами, клиенты, Ваши родные и близкие были бы лучше – добрее, честнее, работоспособнее, умнее, то эта книга не оставит и камня на камне в пирамиде Ваших иллюзий.

Начинайте с себя, и мир вокруг Вас обязательно ответит Вам взаимностью».

...

Шерягин Владимир, предприниматель

«Заочный мозговой штурм, который заставляет каждую твою извилину работать, осознавать и искать свой ответ.

Практическая информация, реальные кейсы и, что особенно понравилось, вопросы „на подумать“ – вот они, побудители к изменениям! Однажды такие вот вопросы Елены помогли мне решиться на серьёзные изменения, увидеть не страх, а новые возможности и ресурсы.

Я бы охарактеризовала эту книгу, как настольную в помощь на пути изменений».

...

Журавлева Марина, бизнес-тренер и консультант, тренер личной эффективности

Как мне пришла в голову эта идея? И в чем идея этой книги?

Последние шесть лет я активно практикую бизнес-коучинг, работая с лидерами и их организациями в период изменений, таких как: смена топ-менеджмента, внедрение новой корпоративной культуры, слияния компаний, расширение бизнеса, пересмотр стратегии и т. д.

В 2010–2012 годах я записывала свои наблюдения, публикуя их в блоге «ЗЕРКАЛО ИЗМЕНЕНИЙ. ЗАПИСКИ БИЗНЕС-КОУЧА»

Перечитывая эти записи, я подумала, что пришло время оформить их как книгу. Книгу, сохраняющую все особенности блога, с одной стороны: краткий и практичный формат глав, выбор содержания по ключевым словам, возможность оставить комментарии и «поделиться» понравившимися главами с друзьями.

С другой стороны, эта книга – приглашение к размышлениям и практическим действиям для тех, кто узнает себя в «зеркале», готов ответить на вопросы из рубрики «На подумать» или сделать упражнения, предлагаемые в конце каждой главы и разделе «ПРИЛОЖЕНИЯ».

Основная идея книги в том, чтобы дать читателю практический инструмент осознанного управления изменениями, как в себе, так и в своих организациях.

Каждая глава – это, по сути, кейс, проблемная ситуация. Для того чтобы понять, стоит ли она Вашего внимания, или нет, каждой главе предшествуют теги и описание ключевых идей кейса.

Список всех тегов и соответствующих им глав Вы найдете в конце книги в разделе «Ключевые слова».

**Глава 1. Изменить других людей можно, когда меняешься сам.
Остальное иллюзия Теги: коучинг | стиль управления | мотивация |
сопротивление изменениям**

«Путь к улучшению результатов деятельности компании, страны или отдельного человека заключается не в изменении стратегии, а в изменении внутренней среды».

Ицсхак К. Адизес

Это глава для Вас, если:

Вы столкнулись с тем, что привычные приемы управления перестали давать положительные результаты

Вы перепробовали все известные способы мотивации, но изменить действия сотрудников не удалось

Сотрудники безответственны и не проявляют инициативу

Вы тратите огромные усилия на сопротивление изменениям

Запрос на обучение руководителей высшего звена коучингу, как стилю управления, звучит примерно так: «Прежде работающие методы и подходы изжили себя. Мы понимаем, что по-старому управлять не эффективно: подчиненные не инициативны, не берут ответственность на себя, все и вся контролировать невозможно, метод кнута и пряника сдерживает развитие бизнеса». Все это так. Но самое интересное начинается на тренинге. Взрослые люди всерьез удивляются тезису о том, что изменить других людей с помощью каких-либо старых или новых инструментов нельзя. А как же старые добрые приемы скрытых и явных манипуляций? Объясняем, что в коучинге манипуляции исключены. «Быстрые выгоды» в краткосрочной перспективе могут создать бетонную стену недоверия, и о партнерстве можно будет забыть. Практически навсегда. Изменений в поведении других людей можно достичь лишь путем реального изменения собственного отношения к этим людям и собственного поведения. Продолжая делать то, что делали раньше, мы будем продолжать получать, что получали. Аксиома не требует доказательств.

Но как сложно порой признать, что это единственный рабочий инструмент изменений: изменяясь сами, транслируя эти изменения вовне, мы как бы вызываем новые ответные реакции. И лишь этим собственным изменением мы в действительности и можем управлять.

Все вопросы руководителей, впервые обучающихся коучингу, направлены в адрес своих подопечных: «Как объяснить ему, что мы топчемся на месте?», «Почему ей ничего не нужно?», «Как их мотивировать, им ничего не интересно?». Мы ставим «зеркало» и спрашиваем: «Что в тебе вызывает такую реакцию подчиненных?», «Какие твои действия или, какого рода бездействие приводят к таким результатам?», «Что ты готов изменить в себе, чтобы получить другой результат взаимодействия?»

Зачастую размышляя об изменении привычных действий, мы открываем истинные причины своего сопротивления изменениям. В основном – это страхи. Боязнь потерять авторитет, проявить некомпетентность, прослыть слабаком, узнать неудобную информацию. Вот одна цитата: «Ну, хорошо. Я действительно ее не спрашивал все 10 лет, что мешает работать без моего неусыпного контроля. Вот я спрошу и узнаю, что на самом деле она всю жизнь хочет быть балериной, а работает в ресторане... И что?» На самом деле, что делать в этом случае? Можно продолжать делать вид, что все в порядке и искренне удивляться нерадивости сотрудника. А можно принять правильные управленческие решения. Продолжить открытый диалог и помочь коллеге увидеть другие выгоды сотрудничества, которые естественным образом и повысят его/ее ответственность. В случае, когда личные цели «не сшиваются» с задачами компании, разумнее признать это и не затягивать новое замещение этой позиции.

Управление – это активная позиция, это ответственность. Управление изменениями – это, прежде всего, управление собой.

Вопросы «на подумать»: **Что в поведении Ваших подчиненных Вам особенно не нравится?**

Что Вы делали, чтобы изменить это положение дел?

Как это работало, какие давало результаты?

Внимание: какие Ваши действия или бездействие способствуют сегодняшней ситуации?

Что в себе Вы можете и готовы изменить?

Когда Вы приступите к собственным изменениям?

От души желаю Вам последовательности, терпения и больших успехов на этом пути!

Глава 2. Начните с себя, или как правильно сопротивляться изменениям Теги: сопротивление изменениям | управление изменениями| коучинг как стиль управления

«Изменяется все, когда меняемся мы».

Анри Фредерик Амизель

Читайте главу, когда:

Изменения касаются Вас лично, и Вы сами испытываете сопротивление нововведениям

Вы работаете с сопротивлением проводимых Вами изменений

Закрыли ближайшую автозаправку на моей улице. В радиусе 2 километров еще три аналогичные точки. Но мысль о том, что нужно изменить привычный маршрут движения, неприятна и некоторое время занимает голову и слегка, но все же «отравляет» существование. Очевидно, потребуется какой-то адаптационный период, чтобы «пережить» это изменение и привыкнуть к новому маршруту. Волны сопротивления даже на такое небольшое новшество неожиданно сильны. Почему большинству людей свойственно в штывки воспринимать все новое? Это вопрос бесконечно древний. Но в целом можно сказать, что сильнее всего мы сопротивляемся, когда новое событие значимо для нас, оно наступает неожиданно, и у нас нет рычагов управления этим событием. То есть, когда налицо конфликт интересов, отсутствуют должные коммуникации и полнота власти для управления новой ситуацией.

Когда речь идет об организационных изменениях, где всегда известны их инициаторы, основные причины внутреннего сопротивления таким реформам отлично сформулировал отец стратегического менеджмента Игорь Ансофф, это «инерция существующих систем, культурные предпочтения стоящих у власти, страх потери репутации и властных полномочий».

В рамках образовательного проекта в крупнейшей сети ресторанов России, цель которого – обучение менеджеров среднего звена навыкам управления в стиле коучинг, сопротивление этому новому подходу не стало исключением из правил. Головой, как говорится, люди понимают, что добиться ответственности своих подчиненных – линейных руководителей – им удастся только, когда они эту самую ответственность снимут с себя. По другому – не работает. Нужно перестать давать советы, нужно поверить, что подчиненные достаточно квалифицированы и опыты, чтобы принимать эффективные решения, нужно... принять основные принципы коуча: «все ответы внутри» и «возможно все, все дело в фокусе внимания».

Проводим 2-х дневный тренинг.

Людей назвали «коучами» два месяца назад, но что конкретно они должны делать по другому рассказали лишь в общем на презентации. То есть предварительная коммуникация состоялась, полномочий тоже вроде бы хватает. Вот задачи немного туманны, не ясно, какие конкретно «инструменты» применять в этом коучинге, поэтому организовываем тренинг и пробуем слушать и слышать, просить, молчать, видеть потенциал другого человека, особенно того, на ком «висит лейбл» – новичок, неопытный, некомпетентный и пр. – и не вмешиваться, когда, ну, очень хочется рассказать, как на самом деле нужно решить этот кейс!

Сопротивления очень много явного: «это очередной эксперимент», «плавали, знаем»,

«сейчас тренинг пройдет и все забудут, вернуться к своим привычкам», «в такой огромной компании, как наша, ничего не изменится», «наши подопечные не готовы к коучингу», «коучинг вообще не для всех задач подходит» и т. д. И неявного: шутки-прибаутки, громкий смех во время упражнений на внутренние осознания, манипуляции в адрес тех, кто решил все-таки использовать время тренинга по назначению.

Поскольку тренинг идет в стиле коучинга, постоянно задаем вопросы: «О чем этот смех, вздох, взгляд на самом деле? Что ты сейчас чувствуешь? Как это тебе помогает, мешает? Что может группа сейчас сделать, чтобы повысить твою вовлеченность?» Все реплики в сторону третьих лиц (подчиненных, высшего руководства) разворачиваем лицом к лицу с автором: «А что это значит для тебя? Как это видишь ты? Что это вызывает в тебе?». Необычные для многих вопросы. Вопросы, направленные внутрь.

Отпускаем людей «в поле» на три недели. Встречаемся для подведения первых итогов практики коучинга, и в одном из упражнений работаем над анализом силового поля по Курту Левину. Что сдерживает, и что продвигает изменения в компании? Работаем с примером, отражающим желаемые изменения поведения подчиненных, участников нашего тренинга. Модель Левина заставляет включить в нее и увидеть себя, как движущую или сдерживающую силу, «измерить вес» сопротивления и попытаться найти способы для изменения ситуации в желаемом направлении. Конечно, говорим об интегральном подходе и разноуровневом движении в сторону нового состояния дел.

В конце дня ищем ответы на вопросы, которые принесли утром «из полей»:

- Как найти время на коучинг при сжатых сроках?
- Как найти в себе силы на мотивацию сотрудников?
- Где коучу брать энергию?
- Как настроить себя на коучинг?
- Как каскадировать коучинг в компании сверху вниз?

Все эти вопросы о собственных стереотипах, страхе потери привычной формы власти и признания, страхе стать «белой вороной». Вместе приходим к выводу, что все ответы на эти вопросы находятся у каждого внутри, нужно лишь спросить себя и дать честный ответ, хотя бы себе.

И если кто-то действительно хочет изменений, то начинать он будет с себя. Именно тогда мир изменится. Вернее изменится наш взгляд, а вместе с ним и наше восприятие мира, а за ним и наше поведение. Эти изменения вызовут новое отношение и реакцию окружения.

Истина, как всегда очень проста. Жить в соответствии с ней, особенно вначале, с непривычки сложнее, но намного интереснее и красочнее!

Вопросы «на подумать»: Если Вы работаете с собственным сопротивлением, задавайте вопросы себе. Если речь идет о сопротивлении изменениям другого человека, спросите его и слушайте открыто то, что услышите. Не спешите с критикой и возражениями. Отнеситесь с уважением к тому, что услышите.

Чего Вы опасаетесь, представляя, что изменения действительно произойдут?

Какие выгоды изменения несут или могут принести именно Вам? Что хорошего может произойти?

Насколько эти выгоды значимы для Вас?

Что в Вас мешает реализации новых значимых выгод?

Что Вы можете попробовать делать иначе, чтобы облегчить процесс изменений?

Что будет первым шагом уже сегодня?

Глава 3. Management & Leadership. Или немного о полярностях Теги: менеджмент | лидерство | управление полярностями | управленческие дилеммы | принятие решений

«Менеджмент связан с удовлетворением текущих потребностей, лидерство – с формированием будущего».

Э. Кемерон, М.Грин «Управление изменениями»

Эта глава интересна тем, кто:

Испытывает склонность к крайним мерам в управлении, например, слишком мягкий или напротив, слишком жесткий руководитель

Ощущает неустойчивость, а также недостаточную гибкость в организации

В частности страдает от «перекоса» принятия личных решений или решений, принятых сообща.

Фактор везения в бизнесе все-таки присутствует. Я считаю, что с клиентом – крупнейшей сетью ресторанов в России, нам действительно крупно повезло. Сначала потому, что они самостоятельно доросли до понимания идеи коучинга, как компетенции руководителя. Потом, потому что именно наша компания выиграла тендер на проведение серии тренингов по бизнес-коучингу. Но главная удача – это абсолютная гибкость нашего клиента. 100 % готовность к изменениям! Первоначальный план тренингов требовал существенной корректировки по ходу, и мы встретились с полным пониманием и принятием этого факта заказчиком. План предполагал, что наши подопечные завершат свой этап подготовки тренингом для тренеров, и будут проводить аналогичные занятия по коучингу для следующей линии управленцев. Лишь позже мы планировали ввести программу развития и поддержки для руководителей – коучей. Жизнь показала, что «внутренние тренеры» находятся лишь в начале своего пути. Они приняли идею, начали работать над собой. И именно эти процессы требуют поддержки. Мы решили отложить идею внутреннего обучения следующего уровня руководителей до того времени, когда наши подопечные сами почувствуют в себе эти силы и готовность. В итоге программа развития для руководителей «первой волны» началась уже сейчас и полностью поддержана руководством компании – клиента.

Мы предложили «мастерские коучинга», супервизии и индивидуальный коучинг для руководителей по программе CBI - Coaching for Business Impact ®

Одна из тем первой «мастерской» – управление полярностями. Мы решили, что в головах наших подопечных все еще сильно противостояние понятий «менеджер ИЛИ лидер», «наставник ИЛИ коуч», и выбрали методику работы с «неразрешимыми проблемами», известную как Polarity Management.

Для справки:

«Полярность – это взаимозависимые пары, которые невозможно разорвать.

Иначе их называют:

- Парадоксом
- Дилеммой
- Трудноразрешимыми задачами
- Конфликтом „либо/либо“

Научившись их идентифицировать и использовать заключенную в них энергию, вы сможете управлять изменениями», Barry Johnson, «Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems».

В качестве примера дилемм руководителя мы предложили список 11 парадоксов руководства, вывешенный на видном месте у каждого менеджера компании Lego: [1]

• Устанавливать тесные отношения с персоналом и держать соответствующую дистанцию

- Руководить и оставаться в тени
- Доверять персоналу и следить за всем, что происходит
- Проявлять терпимость и точно знать, что ты хочешь от персонала
- Держать в уме цели отдела и проявлять лояльность ко всей фирме в целом
- Четко планировать свое время и иметь гибкое расписание
- Свободно выражать свое мнение и проявлять дипломатичность
- Иметь хорошее воображение и твердо стоять ногами на земле

- Пытаться достичь согласия и уметь действовать напролом
- Быть энергичным и рассудительным
- Быть уверенным в себе и скромным

Для работы наша группа выбрала полярность: **ПЫТАТЬСЯ ДОСТИЧЬ СОГЛАСИЯ И УМЕТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ НАПРОЛОМ**

Вначале мы определили те «высшие» цели, которых мы можем и хотим достичь, используя обе тактики. И выделили такие, как: общая ответственность команды и каждого ее члена за результат, эффективность решений, баланс («мир с самим собой»). С другой стороны осознали риски неумелого обращения с этой полярностью: конфликты, демотивация, снижение самооценки, низкий результат.

Затем работали по этапам: Этап 1 – Определение эффективных и неэффективных сторон полярности («плюсы» и «минусы»).

Этап 2 – Определение «ранних» сигналов тревоги на каждом полюсе.

Этап 3 – Мозговой штурм – поиск наиболее эффективных путей создания синергии при управлении полярностью. Вырабатываем план по формуле: «сигнал» – «действие».

	СМЫСЛ: ОБЩАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ, БАЛАНС ВНУТРИ СЕБЯ		
Действия по переходу из «->» СОГЛАСИЯ КОМАНДЫ в «+» ДЕЙСТВОВАТЬ НАПРОЛОМ: Ясно объяснить команде причины и то, что беру ответственность на себя и перехожу «действовать напролом»	«+» - Общее понимание цели - Ответственность за общий результат - Высокая вероятность «правильного решения» - Доверие - Экономия времени на споры - Фундамент для долгосрочных отношений	«+» - Минимум времени до результата - Удовлетворенность от роли лидера - Рост самооценки - Четкие рамки ответственности - Пример, воодушевление для других	Действия по переходу из «->» ДЕЙСТВОВАТЬ НАПРОЛОМ в «+» СОГЛАСИЯ КОМАНДЫ: Признать ошибку поспешных действий, возможно публично, и получить опыт и удовольствие от согласованной работы.
	СОГЛАСИЕ КОМАНДЫ	ДЕЙСТВОВАТЬ НАПРОЛОМ	
Ранние сигналы слева: Цейтнот при «согласовании»	«->» - Временные затраты - Разочарование - Нельзя копировать - Не на автомате - Формальный подход - Вынужденная реакция - Размытость ответственности руководителя - Гиперответственность за неверное решение	«->» - Подавление инициативы, мотивации людей - Потеря необходимой информации - Ошибки и не самые эффективные решения - Краткосрочный эффект - Нарушение правил	Ранние сигналы справа: Недостаток информации приводит к неверным решениям при «действии напролом»
	РИСК: НЕДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА, ДИСБАЛАНС, НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОБОЙ		

Работа с полярностями очень эффективна, если «полярность» действительно «трогает» человека, волнует его. Тогда и осознание возможного баланса решений приносит облегчение и высвобождает энергию, которая раньше тратилась на метания между «или – или».

Фактически сила разрушения меняет знак и становится созидательной. Человек осознает многоуровневую природу материи, в нашем примере – многоуровневость руководства: управление и лидерство. Одно не исключает, а дополняет другое, и дает тот самый синергический эффект!

Самостоятельное упражнение: определите свою «полярность», крайности, к которым Вы склонны. Возможно, Вы найдете свой пример в списке парадоксов управления менеджеров Lego (см. выше). Воспользуйтесь моделью «управление полярностью», чтобы научиться находить свой баланс. Еще примеры дилемм в бизнесе: процессы – результаты, личный вклад – вклад команды, логика – интуиция (при принятии решений), централизация – децентрализация, стабильность – изменения, новации.

Глава 4. О пользе раздражения Теги: перфекционизм | максимализм | раздражение | нетерпимость

«Все, что раздражает в других, может вести к пониманию себя».

К.Г. Юнг

Эта глава будет полезна, если:

Вас часто раздражают другие, не похожие на Вас люди Вы страдаете комплексом перфекциониста, максималиста Вы чувствуете или знаете, что «застражили» в своем развитии

За последние пару недель несколько раз встретилась с явлением, которое для себя назвала «разноуровневая тренировка», и задумалась о ее преимуществах и недостатках. Поясню, что под такой тренировкой я имею в виду участие в одном тренинге или семинаре людей, во-первых, разного статуса.

Из одной организации эти люди или из разных, в принципе, не важно. Под статусом здесь, прежде всего, подразумеваю должность (директор – заместитель директора или менеджер), возраст и время работы в организации, если говорить о тренинге корпоративном.

Во-вторых, люди отличаются уровнем знаний, навыков, полученных до встречи на одном тренинге.

Все занятия, о которых я здесь пишу, напрямую связаны с развитием персональных компетенций через групповую и командную работу:

обучение региональных директоров крупной ресторанной сети коучингу, как стилю руководства, сессия организационного развития HR-департамента, семинар для руководящего состава центрального офиса многотысячной компании, целью которого было выявление их отношения к управлению персоналом в качестве основной менеджерской функции в условиях централизации, дискуссионный клуб менеджеров и предпринимателей, обсуждавших за чашкой чая различные практические способы повышения личной эффективности, представленные спикерами – тренерами и коучами.

Что бросается в глаза? Если одним словом – нетерпимость. И еще одним – поверхностность. А если многими, то: заикленность на себе любимом или любимой, перфекционизм, максимализм, страх совершить ошибку, радость чужих поражений, абсолютная глухота к окружающим, отрицание всего, что не вписывается в собственную картину мира. Жажда получить как можно больше информации, инструментов и сложить их по большей части ненужным грузом в свои сундуки. Чтобы было.

Сейчас эта реакция меня не раздражает, скорее удивляет. Я говорю сейчас, потому что пару лет назад также была возмущена пестротой с точки зрения образования, карьерных достижений, уровня доходов и прочих цензов группы, в которой обучалась ...коучингу. А еще я громко возмущалась тому, как можно эффективно чему-то научиться в группе под 30 человек! После первого же дня занятий мне стало ясно, в чем фишка.

Гордыня – не просто грех, это еще и ужасный тормоз для развития! Окружая себя исключительно себе подобными, мы перестаем видеть мир в его разнообразии, слышать другие слова, ощущать другие материи. Именно через других, отличных от себя людей, мы можем получить более полную картину мира и, что самое главное, смотрясь в них, как в зеркало, мы можем лучше разглядеть самих себя. Увидеть себя глазами других, сравнить разные реальности и получить миллион новых идей можно только через открытое доверительное и уважительное общение с непохожими на тебя.

Вопросы, которые могут помочь конвертировать раздражение в русло развития: Что именно раздражает Вас в человеке, ситуации?

О чем «говорит» это раздражение? О чем оно «сигналист»?

Если речь идет о каком-то раздражающем Вас поведении человека, например,

необязательности, какие выгоды может нести такое отношение Вам? Другому человеку?

Если предыдущий вопрос поставил Вас в тупик, подумайте, с чем в природе можно сравнить «необязательность»? Какие положительные свойства этого природного явления или объекта природы Вы знаете? Подсказка: необязательность можно сравнить с неустойчивостью погоды. Что хорошего в неустойчивой погоде? Она не позволяет нам расслабиться, учит быть начеку, брать зонтик, например. Вывод, если Вы будете иногда не обязательны, то Ваши коллеги смогут быть более ответственными, инициативными, будут меньше расслабляться.

P.S. Пробуйте действия, которые Вы «открыли» путем собственных наблюдений и размышлений. Не полагайтесь на чужие примеры, они, скорее всего, не будут «работать». Ведите небольшой дневник наблюдений, как меняетесь Вы, как меняется Ваше окружение. Удачи!

Глава 5. Нарушение правил: верный путь к хаосу или к успешным изменениям? Теги: правила | соблюдение и нарушение правил | контроль | порядок | хаос | ресурсы для изменений

Читайте эту главу, если:

Ваша компания слишком «заорганизована», и это явно мешает достижению актуальных задач

Вас интересуют такие вопросы, как:

готовы ли Вы, особенно, если Вы руководитель, к «нарушению правил» в компании?

Нужно ли давать разрешение на «нарушение правил»?

Как предотвратить хаос и управлять процессом «нарушения правил»?

Нужно ли закреплять формально новые правила?

Обобщая опыт работы на различных корпоративных проектах, касающихся изменений в организациях, я прихожу к выводу, что очень часто речь идет о нарушении правил. Гласных или негласных, писанных или нет. И в этой связи возникает немало вопросов, как у инициаторов таких изменений, так и у тех, на кого они направлены. Возьмем один из примеров для наглядности. В ресторанной сети колоссальная текучесть кадров среди рядовых сотрудников: официантов, барменов, поваров и т. д. В принципе, высокая текучесть рядовых кадров – норма для этой сферы бизнеса. Но речь идет о проблеме, которая не просто препятствует развитию бизнеса, но и не позволяет нормально работать каждый день. Проблема системная и требует одновременного решения различных задач: выравнивания уровня зарплат относительно рынка, продуманной системы найма и адаптации, программ развития кадрового резерва и др. Рядовой персонал сравнивают с фундаментом, на котором стоит все бизнес-здание компании. Нетрудно догадаться, что ждет здание, если фундамент постоянно рассыпается.

При ближайшем рассмотрении видно, что очень многое зависит от отношения директоров ресторанов к программе удержания рядового персонала, их ответственности, заинтересованности в успехе такой программы. На сегодня об этой ответственности много говорят, но на деле директора занимают пассивную позицию. С одной стороны они испытывают немалый стресс от постоянной смены персонала, уровня его профессиональной подготовки, да и просто количества. С другой, – привыкнув за годы работы к устоявшимся правилам и стандартам, спускавшимся от управляющей компании, им необычайно трудно, да возможно и невыгодно проявить активность и самостоятельность. Ведь тем самым, они могут пойти в разрез с существующими правилами. Кроме того, сегодня руководство понимает, что им тяжело, и эта позиция «жертвы» устраивает многих директоров.

Вернемся к нарушению правил. Первый вопрос, который возникает, готово ли руководство компании к тому, что директора будут активны? На словах слышно отчетливое

«Да». Но за этим ответом следует целый список ограничений, который можно озаглавить словом «Контроль». В жестко регламентированной среде при постоянном контроле сверху, инновациям сложно даже зародиться, не то, что развиваться в полный рост. Мне представляется, что процесс «нарушения правил» должен начинаться именно с отношений между инициаторами изменений и их прямыми подчиненными. Может быть, нужно поставить ясные задачи по удержанию персонала (четко определить «Что»), и снизить контроль за выбором средств (оставить поле деятельности для «Как»). Заменяв жесткий контроль, отбивающий охоту к самостоятельности, на мониторинг и обсуждение более и менее успешных способов решения задач, можно создать пространство для более продуктивного и уважительного сотрудничества.

Второй вопрос, – нужно ли давать разрешение на нарушение правил? Если да, – кто и когда должен давать такое разрешение? Я рискну предположить, что в строго регламентированной компании, организованной по принципу армии, официальное разрешение действовать против устава будет воспринято любым здравомыслящим человеком, по крайней мере, с непониманием. В худшем случае с опаской: «Что-то не так!». Я думаю, что культура инноваций, включающая нарушение старых правил, не может быть назначена и внедрена в определенные сроки. Это процесс, и довольно длительный. Не избежать сопротивления и боли. Именно через поддержку инициативы и личной ответственности подчиненных руководители дадут им знать, что согласны с новым положением дел.

Третий вопрос, – к каким результатам может привести нарушение правил? Как предотвратить хаос, революцию? Как управлять этим процессом? Нужно заметить, что успешные изменения, и связанные с ними нарушения правил происходят не ради процесса, а ради ясных и довольно конкретных целей. Это первый и обязательный «маяк» в море новаций. И эти цели должны быть отчетливо видны со всех уровней организации. Камертоном любых нарушений правил должны быть высшие ценности компании, транслируемые также на всех уровнях. Например, если профессионализм является одной из важнейших ценностей компании, ни одно нарушение старых правил не будет приводить к снижению профессионального уровня обслуживания или приготовления блюд в ресторане. И еще один вопрос, – нужно ли формально закреплять новые правила? Так как любая система стремится к равновесию, рано или поздно новые правила будут сформированы. Мне кажется, что в начале формализация не так важна, как проживание этих новых правил на практике и внутренний PR успешной практики, любые формы их открытого обсуждения. Каждое новое правило со временем устаревает, и его жесткая формализация может вернуть нас к началу пройденного пути. Если на «размораживание» уходит так много времени и сил, может быть, не стоит увлекаться замороженными продуктами?

Вопросы «на подумать»: Разрешены ли в Вашей компании «нарушения правил»? Как это проявляется? Как это можно наблюдать? Как это влияет на результативность работы компании?

Что контролирует руководство в Вашей компании? Цели? Способы достижения целей? Как это помогает и мешает развитию компании и решению ее актуальных задач?

Когда в Вашей компании контроль полезен? Когда в Вашей компании есть смысл «нарушать правила»? Кто об этом знает в компании?

Глава 6. Другая правда. Готовы ли Вы ее принять? Теги: восприятие другого мнения | взаимодействие в команде

Имеет смысл прочесть эту главу, когда:

Вам сложно принять аргументы других людей, просто потому, что Вам они в голову не пришли

Вам сложно руководить теми, кто не разделяет Ваше мнение

Вы не понимаете, как работать с «несогласными»

То ли оттого, что идеи демократии в стране действительно укрепляются, или, может быть, мы просто хотим казаться себе похожими на западных людей, полных терпимости, на самом деле я не знаю точно почему, но все чаще и чаще слышу такой посыл: «да, все люди разные, и это хорошо». Кто-то говорит это искренне. Многие повторяют услышанное, не задумываясь. Задуматься приходится только тогда, когда сталкиваешься с другим мнением, другим способом восприятия, другой скоростью принятия решений и т. д. Про себя я называю этот феномен «разная правда».

Наблюдая практику организационных и личных изменений руководителей, мои размышления складываются в следующую проблематику:

Во-первых, очень многим людям не просто осознать, что правда бывает разная. Мы можем об этом и не догадываться. Простой пример: даем группе прочесть короткий рассказ (смотри упражнение в конце главы) или просмотреть эпизод фильма с несколькими антигероями. При обсуждении обязательно выделятся те, кто считает правыми одних и виноватыми других героев, и те, кто совершенно с ними не согласен, и видит «правых» «виноватыми» и наоборот. Аргументы сторон будут весьма убедительны. Но по-своему. Когда мы переносим этот феномен на бизнес и говорим, что эта сфера нашей жизни также по-разному видится ее участникам, это очень сложно принять. Фиксированные организационные структуры, жесткие иерархии, концентрация власти и тотальная безответственность – все это приметы принятия правды «одной на всех». Со всеми вытекающими. При внедрении тех или иных изменений этот подход гарантирует сопротивление, т. к. факт остается фактом: одной правды на всех просто не существует.

Во-вторых, тем, кто осознает многообразие бытия зачастую страшно спросить и страшно услышать разногласицу, увидеть несогласных. Опрос показывает, что страшнее всего потерять авторитет руководителя, которого привыкли видеть всезнающим экспертом. Парадокс заключается в том, что для того, чтобы занять положение руководителя нужно набраться опыта, стать экспертом. А став руководителем, необходимо развивать бизнес через развитие других людей и их взаимодействие. Эта смена парадигм очень сложна и, безусловно, является серьезным вызовом. Но с другой стороны, те же руководители согласны: если мы не услышим «другую» правду, люди все равно будут действовать, руководствуясь именно своим пониманием ситуации, и конфронтации не избежать. Безусловно, выбор остается за лидером: вскрывать противоречия или делать вид, что все единодушны. Последнее обычно приводит к развалу системы изнутри, через революцию или тихий саботаж.

В-третьих, меня как консультанта часто спрашивают: что делать с несогласными, с теми, у кого своя правда? Как коуч, я направляю этот вопрос руководителям. Первое, что приходит им в голову – переубедить, найти сильные аргументы и «перетянуть» на свою сторону оппонента. Да, мы находимся в бизнесе, и задачи, которые ставят перед компанией, скажем, ее акционеры, мы не можем менять по своему усмотрению. Хотя иногда в ходе вот таких выслушиваний друг друга проясняется, что, возможно, и постановка задачи требует уточнений. Но если с задачей все в порядке, из переубеждений, устрашений и манипуляций можно получить лишь краткосрочный эффект. Оппоненты успокоятся, или на время просто уйдут в тень. А вот для вовлечения людей в продуктивную работу более здравым представляется прояснение выгоды решения задачи для каждого участника команды. И выгода может быть, как «правда», своя. И это нормально. Ведь мы признаем, что разные люди по-разному мотивируются к труду. Значит, и мотивы выполнения одной и той же задачи могут быть разными. Руководителей одинаково пугают как откровенные мотивы сотрудников, типа «повышение своей стоимости на рынке труда», так и ответы, что, мол, выгоды нет никакой. В первом случае, я думаю, что это прекрасно, когда сотрудник знает, зачем он ходит на работу. Кстати, в будущем он может и пересмотреть свои выгоды и увидеть новые. А вот во втором, следует задуматься об освобождении от балласта. Страшно? Да. Но свято место пусто не бывает.

Когда Вы готовы подбирать людей, проявляющих свою индивидуальность, готовы принять «другую» правду и «другую» выгоду, Вы создаете поистине сплоченную команду, которой по плечу любые вершины и любые перевалы на пути к ним.

Упражнение «Баронесса».

(Прочитайте рассказ и затем выполните задание, приведенное в конце страницы) Уезжая осматривать свои дальние владения, ревнивый Барон говорил своей красавице – жене: «В мое отсутствие не выходи из замка, иначе я сурово накажу тебя, когда вернусь».

Однако прошло какое-то время, молодой Баронессе стало одиноко и, несмотря на предупреждение мужа, она решила навестить своего любовника, который жил неподалеку.

Замок стоял на острове, на широкой и быстрой реке. С берегом его соединял подъемный мост, построенный в самом узком месте реки.

«До рассвета муж не вернется», – подумала она и приказала слугам опустить мост и не поднимать его до ее возвращения.

Проведя несколько приятных часов в обществе своего любовника, Баронесса вернулась к мосту и увидела, что путь ей преграждает какой-то сумасшедший, угрожающе размахивая длинным ножом.

«Не пытайтесь пройти по мосту, Баронесса, иначе я убью вас», – закричал он. В испуге Баронесса побежала к реке, нашла лодочника, рассказала ему все и попросила перевезти ее через реку на лодке.

«Я сделаю это, но только, если вы заплатите мне пять марок».

«Но у меня нет с собой денег», – запротестовала Баронесса.

«Очень жаль. Без денег я вас не повезу», – безразлично сказал лодочник.

Баронессе становилось все страшнее и страшнее. Вся в слезах она прибежала в дом своей подруги и, объяснив ей ситуацию, стала умолять подругу дать ей денег, чтобы заплатить лодочнику.

«Если бы ты не послушалась мужа, этого не случилось бы», – сказала подруга. – «Денег я тебе не дам».

Последняя надежда Баронессы рухнула. Приближался рассвет, и в отчаянии она пришла обратно к мосту, хотела пройти к замку и была убита сумасшедшим.

Задание: В рассказе 6 действующих лиц (по алфавиту)

Барон _____

Баронесса _____

Лодочник _____

Любовник _____

Подруга _____

Сумасшедший _____

Расставьте их по порядку (с 1 по 6) в зависимости от степени ответственности за смерть Баронессы.

Проведите это упражнение в своей команде топ-менеджеров. Обсудите результаты упражнения.

В заключение задайте себе и своим коллегам вопрос: как разница во мнениях помогает и/или мешает работе Вашей команды?

Глава 7. Экология изменений Теги: рост бизнеса| изменения в организации| постоянная проблема текучести кадров

«Что делать, когда кажется, что клиент не „догоняет“?»

Размышления коуч-консультанта

Эта глава может быть интересна тем, кто понимает, что бизнес растет и не укладывается в прежние «рамки», системы, правила.

сталкивается с предложением кардинальных изменений в организации решает проблему постоянной высокой текучести кадров

Проводим аудит системы управления персоналом, дающей постоянный сбой, в результате которого в компании наблюдается постоянная проблема с неуккомплектованностью штата и высокой текучестью рядовых кадров. Запрос клиента связан с обучающими мероприятиями, направленными на развитие навыков удержания персонала у директорского состава. Глубинные интервью с директорами и недавно уволившимися сотрудниками показывают, что проблема носит системный характер, и что одни лишь инициативы по сохранению рядового персонала дадут непродолжительный краткосрочный эффект.

Прежде всего, принятая и эффективная в прошлом система строгих инструкций, стандартов и правил, пронизывающая всю организацию, не выдерживает проверку новым временем – временем бурного роста компании. В результате инструкции не могут быть соблюдены и все чаще нарушаются на практике, их выполняют формально.

На реальные проблемы, как например, неудобные раздевалки, однообразное питание, директора смотрят как на данность, которую они не в силах изменить. Так было всегда.

Огромное количество отчетов, необходимость которых вызывает все больше вопросов, накрывает управленческий аппарат с головой, не оставляя времени для того, чтобы просто остановиться и внимательно посмотреть на ситуацию.

Бизнес растет, но не укладывается в прежние рамки системы. Со стороны это видно совершенно отчетливо.

Презентация наших наблюдений и диагностика не вызывает у HR команды отторжения. Все предельно ясно. Нужно постепенно менять мышление управленцев, ставя в центр корпоративной культуры такие ценности, как инициативность, предприимчивость, гибкость и ценность человеческого капитала на всех уровнях компании – от самого рядового сотрудника до президента.

Обсуждаем сценарий обучающего мероприятия и... вместо его развития вокруг смены парадигмы контроля и инструкций опять возвращаемся к идее удержания персонала... Задача сводится к генерации директорами как можно большего количества рецептов по грамотному найму, адаптации, обучению и сохранению кадров.

Вечная дилемма консультанта: продолжать удерживать внимание заказчика на болевой точке, от которой тот постоянно пытается отвернуться, или «входить через то окно, которое открыто»? На практике чаще происходит последнее. Особенно в больших организациях, движущихся, как слоны: медленно, тяжело, долго разгоняющихся.

В первый момент мне всегда кажется, что это мой компромисс, соглашательская политика, принятие правил «косметического ремонта»: шаг вперед и два назад.

Позиция коуча помогает. Мы уважаем выбор клиента. Он услышал наш голос, мы отразили его ситуацию в нашем «зеркале», он готов к изменениям своего масштаба и движется со своей скоростью.

Для нас открытый доверительный разговор директоров о проблеме сохранения и развития кадров – это «косметический ремонт». Для них, воспитанных в «армейском духе», такой формат сравним с переворотом.

Здесь важно не торопиться и соблюдать необходимый баланс вызова и поддержки. На многие важные вопросы осознания нужно время. Семя должно прорасти. Расковыряв почку, мы не ускорим распускание цветка. Решение двигаться постепенно не связано со страхами перемен. Это то необходимое и достаточное изменение, которое экологично для компании сегодня.

Каких изменений Вы ищите на самом деле? К каким изменениям Вы готовы? Чтобы уточнить эти вопросы, прочтите Главу 22 и заполните таблицу в разделе «ПРИЛОЖЕНИЯ».

Глава 8. Почему буксуют перемены? Теги: управление изменениями | зона комфорта | личностный рост и развитие | страх изменений, сопротивление изменениям

Эта глава будет полезна руководителям, которые

Боятся потерять контроль и власть

Хотят провести изменения в компании, не затрагивающие топ-менеджмент

Известно, что процесс личностного развития человека связан с выходом из так называемой «зоны комфорта». Прорыв не случается при безветренной погоде. Действительно серьезные достижения, как правило, связаны в нашей жизни с преодолением себя, ситуации, непростыми решениями, жертвами, если угодно. Победы достаются нелегко. Вспомните свое поступление в серьезный ВУЗ, призовые места известных спортивных состязаний, разрешение сложных семейных коллизий. Именно эти рубежи делают нас мудрее, опытнее, ведут к пониманию новых горизонтов развития. Развивая программы коучинга в корпорациях, я сталкиваюсь с тем, что на уровне изменений отдельного человека все согласны, что процесс роста проходит через зону дискомфорта. Участники наших программ для руководителей проживают эти процессы и подтверждают факты глубоких внутренних трансформаций на личностном уровне, случившихся после осознанного пересмотра своих убеждений и преодоления собственного сопротивления изменениям.

Чем в этом смысле отличаются организации от людей? На мой взгляд, ничем. Однако стоит нам заговорить о развитии организации, изменениях, касающихся больших групп людей, и предложить хотя бы немного погрузиться в личное осознание этими людьми истинных причин их стагнации, первым делом мы встречаем сопротивление руководителей в виде таких ответов, как: «это напугает людей», «им будет страшно, что все так плохо, и они замкнутся в себе», «люди, на самом деле, не хотят ничего менять, поэтому они вообще не поймут ваши вопросы». «Давайте немного покажем реальность, и потом выйдем на позитив».

Какова природа этого сопротивления? Не сложно догадаться. Руководители боятся потерять привычный контроль и власть. А если подчиненные действительно осознают реальность и действительно захотят перемен? Что делать мне – руководителю? Мне придется меняться! Покидать насиженное место, выстраивать новые отношения и коммуникации. Очень велик соблазн провести изменения в организации, которые не затронут руководство. И отсюда попытка закамуфлировать факты, смягчить формат групповой работы, предотвратить выход в эту самую зону дискомфорта.

Я всегда говорю, что не понимаю, почему набирая лучших из лучших с рынка труда, каждая компания все же полагает, что их сотрудники не увидят этой двойной игры: Вы говорите нам, что мы должны измениться, но тут же добавляете, что на самом деле ничего страшного не происходит. Тогда кому нужны все эти призывы к изменениям? Что происходит в таких ситуациях, хорошо известно. Одна часть людей, видя двойной стандарт, подстраивается под него, мимикрирует и создает видимость изменений. Другая ведет подпольную борьбу. И небольшая часть возмущенных, не терпящих таких игр, покидает компанию. Кто здесь выигрывает? Я не вижу победителей.

Кроме страха потери контроля над людьми, осознавшими потребность перемен, я думаю, руководителям мешает элементарное неверие в людей, в их потенциал развития. К этому приучает многолетняя практика управленческих иерархий. Те, кто добрался до вершины, зачастую забывают, что в основании их властной пирамиды трудится тот же вид – homo sapiens, поведение которого зависит от способов восприятия себя и окружающей среды. И именно через трансформацию этих способов восприятия и происходят реальные изменения – в людях и в их организациях.

Вопросы «на подумать»: Вспомните свои «прорывы». Это были «зоны комфорта» или «дискомфорта»?

Вспомните «прорывы» в компании, зоны комфорта или дискомфорта

Какие изменения происходят сейчас? Насколько вы позволяете дискомфорту проявить себя? Если боитесь, то чего?

Если не усиливать «боль» дискомфорта, что произойдет?

Если усиливать «боль» дискомфорта, что произойдет?

Так ли страшен тот, «кто сидит в пруду» [2] ?

Глава 9. Связанные одной цепью... Ощутите себя частью проблемы **Теги: взаимозависимость в организации |вовлечение| управление изменениями| командообразование**

Эта глава будет особенно любопытна для тех, кто: считает, что есть его мнение и «неправильное» часто повторяет: «Они все дураки, я играю гениально!» сосредоточен на поиске «виноватых»

Задача проста и сложна одновременно. Требуется объединить усилия линейных руководителей в связи с колоссальной текучестью рядовых кадров, которая за последний год превратилась в проблему, влияющую на ключевые бизнес – показатели компании. Формат: выездное обучающее мероприятие для 100 директоров предприятий питания, которое заденет эмоциональный уровень участников, будет вдохновляющим, произведет «фурор» и будет нести в себе элементы идеологии общности.

Предтренинговые интервью показывают, что на всех уровнях управления господствует обоюдная логика противостояния: мы – «хорошие парни», они – «плохие». На всей протяженности «маршрута»: рядовые сотрудники – директора – управляющая компания.

Всем тяжело и невыгодно, но виноват обязательно кто-то другой. Рядовой сотрудник, потому что он не хочет работать; директор, который не берет на себя ответственность за удержание персонала; менеджеры управляющей компании, которые только создают дополнительную работу ресторанам и т. д.

С самого начала стало понятно: фокус внимания должен быть направлен на то, что каждый является частью проблемы. Мы можем придумать, что угодно, и говорить самые умные слова, вовлекать людей в действия, но если они не почувствуют собственную боль и достаточную безопасность, чтобы о ней рассказать, ничего не работает.

Так пришла идея шокового фильма под условным названием «Ресторан без людей», в котором довольно эмоционально была представлена перспектива дальнейшего разбазаривания самого ценного капитала – человеческого: нет сотрудников, нет гостей, нет ресторанов.

Под занавес мы обозначили возможность позитивного финала: мы можем снять другое кино! И сохранить сотрудников, гостей и компанию!

Разделившись на творческие группы, директора и их коллеги из управляющей команды, включая топ-менеджмент, превратились в съемочные группы. Каждая группа под руководством подготовленного нами фасилитатора придумывала сценарий, режиссировала, снимала и монтировала свое кино о правильном подборе персонала и найме, программе адаптации, обучения, развития, оценки, оптимизации условий труда. «Плохой фильм» задел за живое. Не было правых и виноватых. Было большое желание показать, на что способен каждый, проявить себя.

Желание снять и показать самый лучший фильм объединило всех «хороших парней». Когда через четыре часа восемь групп посмотрели свои творения в общем зале и делились впечатлениями о совместной творческой работе, дух противоречий остался где-то позади. Общим был восторг от того, что им удалось отлично справиться с абсолютно новой, незнакомой, сложной творческой задачей и понимание, что вместе им под силу абсолютно все.

Вместе они прошли через принятие и признание себя, как части проблемной ситуации. Каждый почувствовал личную ответственность и способность выправить негативный крен. Вместе они создали в своих головах и душах мир, в котором им хочется дальше жить. Теперь

важно сохранить этот дух и принять практику сотрудничества в жизни. Продолжать каждый день видеть себя частью возникающих проблем и сообща искать новые пути их решения.

Вопросы «на подумать»: **Частью каких важных проблем Вы сами являетесь сегодня?**

Какие идеи возникают у Вас после признания себя частью проблемы?

Как выглядит цепочка взаимозависимости людей в этих проблемах? С чем ее можно сравнить? Какие образы, метафоры приходят Вам в голову?

Как, в какой форме можно показать эту взаимозависимость своим коллегам, сотрудникам, обратившись к их чувствам?

Какое действие по разрешению проблемы Вы предпримете прямо сейчас?

Глава 10. Гляжусь в тебя, как в зеркало Теги: изменение поведения | корпоративная культура | коучинг | лидер | тренинг | организационное консультирование

Зарисовки об отражении лидера в зеркале корпоративной культуры компании.

Взгляд «со стороны» на руководство в период кризиса будет полезен, если:

Поведение/бездействие сотрудников Вас возмущает

Вы не понимаете, почему «не работают» старые мотиваторы

Вы пытаетесь «лечить» проблемы компании, ничего не изменяя в самом себе

Прихожу на встречу в компанию в рамках конкурса среди тренинговых компаний. Запрос, который лежит на поверхности – нужен тренинг по сервису. Стандарты обслуживания не соблюдаются, прежде всего «звездами», самыми крутыми профессионалами. И все бы ничего, но вот клиентам, особенно новым, и особенно большим и очень важным это не нравится. Отсюда беспокойство, что такое поведение ключевых сотрудников может постепенно привести к катастрофе, потери части бизнеса и т. д. Ничему не удивляюсь, т. к. за годы общения с владельцами бизнесов понимаю, что серьезно они опасаются только одного – потери прибыли. Остальные риски редко приводят к изменению устойчивого поведения.

Сразу очень понравился подход первого лица. Сегодня он не спрашивает, есть ли у нас инструменты, которые способны изменить его сотрудников к лучшему. Сегодня вопрос звучит по-другому: «Какой способ Вы, как профессионалы в сфере изменения поведения людей, считаете наиболее эффективным для решения наших задач?» То есть понимание, что:

мы эксперты в сфере проведения изменений, а не волшебники есть различные способы, которые могут привести к желаемым

результатам

участники обучения – важный активный элемент системы любой

трансформации

Мне, как коучу, недостает только одного важного момента: осознания руководителями Заказчика, в нашем случае владельца довольно крупной компании, что он является решающим персонажем трансформационных процессов в компании, и для того, чтобы ситуация изменилась качественным образом, необходимы изменения его собственного восприятия реальности и его новое поведение.

Думаю, что это осознание не за горами. Потому что через 5 минут мы больше не говорим о тренинге. Оставшиеся два с половиной часа он говорит, а вернее без остановки выплескивает видимо давно накопившиеся размышления на тему, почему его сотрудники не видят связи:



Вот, что он говорит о причинах, которые лежат в основе сегодняшней ситуации: – система мотивации всех сотрудников, связанных с обслуживанием клиентов, построена исключительно на материальном вознаграждении за индивидуальные успехи в продажах. Важно количество «транзакций», проданных услуг. Чем больше продал, тем больше получил премию. Оклад минимальный, премия – не знает границ. Компания в этом смысле – уникальный пример на рынке. И долгие годы это ноу-хау привлекало лучших специалистов. Материальная мотивация сотрудников – предмет гордости владельца в течение последних 15 лет. Но сегодня он не уверен, что эта схема единственно возможная. К примеру, в прошлом году разработали для «звезд» специальные целевые планы, согласовали их и назначили небывалые награды за исполнение. Планы сначала выполнялись, а потом сотрудники даже перестали отслеживать собственные результаты. Владелец не может взять в толк, почему желание получить «морковку» так быстро испарилось. Вроде бы и цели достижимые, и премии сказочные – компания практически покупает квартиру, покрывая ипотечный кредит. Но «счастливчик» не счастлив, он не хочет квартиру (!). Как это может быть? Представить себе, что у человека могут быть другие, более серьезные потребности оказывается очень сложно.

– Ценным считается именно личный вклад. Понятие «команда» обозначает для владельца скорее «безответственность». Если успех зависит от усилий всех, значит, его нет смысла достигать, ведь, неизвестно, чей это именно успех. Поэтому даже те, кто приходит с ценными предложениями по оптимизации работы или идеями, которые могут улучшить финансовые показатели компании, но не в состоянии проработать весь проект самостоятельно от начала до конца, возвращаются из кабинета руководителя в расстроенном состоянии. Сами они не могут справиться с заданием руководителя: «принеси мне готовое решение». Но и рассказать о своих идеях коллегам не спешат. Ведь если они вместе решат задачу, будет не ясно, кого нужно поощрить руководителю.

– «Звезды», достигшие больших успехов, благодаря исключительно своей профессиональной экспертизе, являются «священными коровами», которым позволено устанавливать свои правила взаимоотношений с клиентами. Их прошлые заслуги, фантастические количественные результаты сегодня не позволяют даже владельцу внятно сказать: клиент важен для нас, как компании, значит, важен и для тебя. «Их клиенты», с которыми установились давние прочные связи, давно играют по их правилам. Значит, и новые клиенты должны принять их правила игры. Третьего не дано. А кто, в конце концов, в доме хозяин?

Владелец сам построил дом, в котором живет. Его увлечение индивидуализмом «звезд», отрицание ценности команд, ставка на исключительно материальное поощрение заслуг отражают его восприятие мира, его культурный код. Он подбирает людей по образу и подобию, выстраивал схемы, поддерживающие стены своей конструкции. Сегодня, «глядя в зеркало», ему не нравится то, что он видит. Но чтобы изменить отражение, нужно изменить себя.

Ключевым является осознание лидером того, что он является решающим персонажем трансформационных процессов в компании. Для того, чтобы ситуация изменилась

качественным образом, необходимы изменения его собственного восприятия реальности и его новое поведение.

Случится ли такой поворот событий? Надеюсь.

Если в Вас внутри появился отклик на эти зарисовки, вот несколько вопросов «на подумать»: Какую культуру компании Вы построили? Что Вы в ней цените больше всего?

Как ценности компании помогли достичь исключительных результатов в прошлом? Помогают ли они сейчас?

Если эти ценности скорее мешают, чем помогают, что Вы делаете для их сохранения?

Что Вы можете изменить в себе, своем поведении, чтобы произвести «перезагрузку» ценностей?

Какие конкретные действия Вы предпримете прямо сейчас?

Глава 11. Доверять нельзя проверять Теги: обучение | развитие | персонал | управление персоналом | T&D | HR | HR-Бренд

Это глава написана для тех руководителей, которые:

чувствуют или понимают ограниченность инструментов культуры контроля для дальнейшего роста их организаций

не знают, где поставить запятую в заголовке

знают, почему стоит «проверять», и хотели бы получить аргументы в пользу «доверять»

Мысль навевала торжественная церемония Премии «HR – БРЕНД 2010». Плотность одновременного присутствия 2000 управляющих человеческими ресурсами во времени и пространстве не могла пройти бесследно. Мне было интересно посмотреть со стороны на современное сообщество представителей лучших работодателей России. Это была прекрасная возможность исследования основных тенденций рынка обучения и развития персонала и размышлений о готовности этого рынка воспринять принципы взаимодействия с организационными коуч – консультантами.

Надо сказать, что вывести некий общий «знаменатель» потребностей этой аудитории оказалось не так легко. Явно выражены 2 максимы: «доверять» и «проверять». А вот что делают все, кто посередине, где они ставят запятую, разобраться не так просто.

Если кратко пробежаться по проектам, вышедшим в финал Премии прошедшего года <http://hrbrand.ru/2010/projects/winners/>, то полярность предпочтений не может не броситься в глаза. Возможно, это связано с тем, что проекты финалистов оценивались как профессиональным жюри, так и соискателями (в рамках совместного исследования учредителей премии и ВЦИОМ), также учитывалось мнение сотрудников компаний, позволивших провести соответствующие внутренние опросы.

Так вот. С одной стороны, выделены компании, которые ясно транслируют: сотрудники – наше все. Это в основном банки, международные и российские, вступающие в международные альянсы. Здесь для персонала создаются удобные, гибкие условия работы (Citi). Люди вовлечены в творчество, укрепляющее их межкультурные профессиональные связи (Росбанк). Работодатель понимает ценность неформального общения, поддерживающего организационные изменения (i-Free), налаживает внутренние коммуникации с нуля (United Elements). Очень порадовала авиакомпания «Трансаэро», вовлекающая в процесс разработки основных ценностей корпоративного Кодекса 5000 сотрудников! Проект так и называется: «Ценности жизни». Ценности «Трансаэро». Кофе-Хауз в в Санкт-Петербурге поддерживает мысль: «Мы дорожим каждым сотрудником» через удержание рядового персонала «руками» его непосредственного руководителя.

Многие проекты отражают понимание необходимости вовлечения каждого в процессы, связанные с крупными изменениями: переезды многосотенного офиса (СТС Media), переход

на новый этап организационного развития и культуры инноваций («Лидеры изменений» NVision Group), повышение рентабельности проектов («Лучшее в каждом для общего результата» Текарт).

Много социальных проектов (DHL, НОМОС Банк, Уралсиб Банк): помощь детям, больным и вообще обществу. Отмечена забота о здоровье сотрудников на производстве (Ford Motors Company) и на дороге («Безопасное движение» JTI). Очень многие работают со студентами, молодежью, поддерживают образовательные проекты ВУЗов (КПМГ, аэропорт Домодедово, СКБ Контур и др.).

С другой стороны, просто куча проектов, от которых веет «каменным веком» и откровенным недоверием к своим сотрудникам. Здесь совсем другие ключевые слова: оценка, аттестация, ключевые показатели, категории, достижение, результат, резервы, потенциал. Называть компании не буду, чтобы лишний раз не травмировать. Имена не менее известные, в основном крупные бренды, многотысячные компании.

К ним же примыкают те, кто все еще обучает навыкам, и потом гордо проверяет, все ли всё поняли, как в школе. Но их, слава богу, не много.

Очень созвучно моим представлениям о миссии современных управляющих персоналом и управляющих организациями вообще было выступление Директора по управлению персоналом «Мегафона». Она сказала примерно следующее: «Если Вы в своих компаниях все еще выявляете высокопотенциальных сотрудников – это Ваш выбор. Но на самом деле, если человек пришел к Вам – значит, он уже высокопотенциальный, и Ваша задача в том, чтобы дать ему возможность развить все лучшее в себе в Вашей компании».

В недавнем исследовании российского рынка тенденций обучения и развития персонала от Amplua Insight заказчики, то есть те же работодатели, ясно высказались относительно своих приоритетов в области T&D:

1. Управление результативностью сотрудников – 46%
2. Развитие лидерства – 44%
3. Кадровый резерв – 39%
4. Развитие персонала – 33%
5. Удержание ключевых сотрудников и управление их карьерой – по 25%

Там же приводится интересное сравнение с мировыми списками аналогичных приоритетов.

1. Развитие сотрудников (74 %)
2. Удержание талантов (73 %)
3. Привлечение новых талантов в организацию (64 %)
4. Управление изменениями (60 %)
5. Развитие менеджеров среднего звена (43 %)
6. Развитие топ-менеджеров (35 %)
7. Инновации (22 %)

Слова похожие. Но акценты разные.

У нас все больше про результат, у них про развитие людей в изменяющемся мире.

Мы норовим вложить и проверить, они как-то странно сразу доверяют и развивают.

И хотя 91 % респондентов российского исследования предполагают использовать аутсорсинг в области обучения и развития персонала в этом году, интересуется их в основном обучение (навыковая составляющая), а не развитие потенциала. Интересно, что навыкам коучинга планируют обучать 28 %, почти треть всех опрошенных в России работодателей. В сравнении с иностранцами это много. Хотя понятно, что там многие уже прошли обучение, и поэтому скорее говорят о более интенсивном использовании коучинга в работе руководителей, чем об обучении его необходимым практикам.

Просто нужно сделать выбор и поставить запятую. Я делаю так:

Доверять, нельзя все время проверять!

Для уточнения Вашей позиции пару вопросов «на подумать»: – где Вы ставите «запятую» сейчас в Вашей ежедневной управленческой практике чаще всего?

– какие результаты Вам дает эта практика? Хочется ли что-то изменить?

Если ДА, то

Что Вы хотели бы изменить в Вашей управленческой практике? Что будет результатом этих изменений? Чего Вы боитесь (опасаетесь), представляя, что изменения произошли? Какие потери Вам «грозят»?

Что может произойти, если Вы перестанете опасаться и попросите свои страхи на время Вас оставить?

Если Вы понимаете, что готовы к изменениям, какие шаги Вы предпримете прямо сейчас?

Глава 12. Кто готов? Теги: коучинг | лидерство | кадры | персонал | организационно развитие | руководители | доверие

Эту главу стоит читать тем, кто

постоянно занят подбором новых сотрудников, т. к. из компании все чаще уходят люди

признает, что подбор новых сотрудников чрезвычайно сложен. На поиск уходит слишком много времени и денег

испытывает реальный личностный дискомфорт и задумывается над тем, что нужно что-то менять в своем стиле управления

размышляет над необходимостью внедрения в компании коучинга, как стиля управления

Практика работы коучем в корпоративном режиме привела меня к некоторым выводам о том, как измерить готовность организации к управлению в стиле коучинг: 1. Потеря ключевых или рядовых (смотря, что более болезненно для конкретного бизнеса) сотрудников не может быть восполнена рынком трудовых ресурсов. Пока люди стучатся в дверь работодателя и готовы работать на его условиях, никакие идеи относительно построения действительно открытых, доверительных и, главное, долгосрочных отношений не смогут реализоваться в управленческой практике.

Как это измерить? Количеством уволившихся по собственному желанию по сравнению с количеством вновь принятых сотрудников. А также количеством кандидатов, отказавшихся приступить к работе после собеседования, отдавших предпочтение другому работодателю.

2. Команда высшего руководства или лица, реально принимающие решения в организации (первое и второе не всегда одно и то же) испытывают реальный личностный дискомфорт от атмосферы недоверия, двойных стандартов в компании. И поэтому внутренне готовы к изменениям собственного стиля руководства, в котором есть место и время для того, чтобы слушать и слышать людей, принимать их идеи и уважать их мнение, даже если оно не совпадает с собственным. Они понимают, что новая культура должна быть закреплена процессами и процедурами, поддерживающими такие сложные трансформации системы, и не жалеют времени и энергии на их создание и внедрение.

Заказчик в лице этого самого высшего менеджмента нередко выдает желаемое за действительное. И в начале нашего взаимодействия сильно верит в свою иллюзию. Например, мы говорим о том, что устойчивой отдачей, ответственности и инициативы сотрудников можно достичь только через создание атмосферы доверия в отношениях с ними. И это не быстрый процесс. Он потребует серьезных трансформаций на уровне личности каждого руководителя. Но только так, отказываясь от командного стиля, можно прийти к новому уровню отношений в компании. Заказчик отвечает: да, мы в это верим и поэтому заказываем у Вас программу обучения наших руководителей навыкам управления в стиле коучинг. Более того, и мы сами тоже придем на обучение и будем «транслировать» это поведение по всей вертикали.

Проходит обучение, начинаются будни новоиспеченных руководителей – коучей. Кто-то пытается работать по-новому, но ...высшее руководство не наблюдает

молниеносного эффекта. Собственно, сделать это довольно сложно: система измерителей эффективности, связанная с коучингом, не определена, хотя об этом говорили в самом начале пути.

Вывод высшего руководства: коучинг возможен, если у тебя очень много времени. А времени, как известно... не хватает ни на что.

Логика рассуждений руководителей, недавно обученных коучингу, примерно такая: КРІ так и не связаны с новым стилем, высшее руководство демонстрирует прежнее отношение ко мне (коучингом и не пахнет), разговоры о программе поддержки, включающей мастерские, супервизии для руководителей – коучей звучат все реже... В результате у тех, кто прошел обучение, складывается мнение, что коучинг в организации неприменим. Обратная связь через полгода после начала обучения показывает, что только каждый десятый реально пробовал применить навыки коучинга, да и то... вне работы.

Нет времени на коучинг? Тогда продолжайте делать то, что Вы делали. И будете получать то, что получали: недоверие, двойные стандарты, безответственность, безынициативность, понижение рейтинга работодателя в глазах существующих и потенциальных сотрудников. Плюс бесконечный стресс и напряженный график. График контроля за людьми, которым Вы не доверяете. И... которые не доверяют Вам.

Вопросы «на подумать», которые могут помочь Вам осознать практическую применимость полученной информации: Можете ли Вы сказать, что поиск и подбор кадров в Вашей компании сложен и требует высоких затрат времени и денег? Какие показатели говорят об этом: число уволившихся или отказавшихся от работы в Вашей организации? Стоимость рекрутмента, обучения?

Ощущаете ли Вы личностный дискомфорт от того, что Вы не доверяете на 100 % своим сотрудникам? Возможно, Вы видите, что и Вам не доверяют полностью?

Какие шаги Вы уже предпринимали, чтобы решить эти проблемы? И какие результаты Вы получили?

Рассматривали ли Вы коучинг, как возможный для себя стиль управления?

Если нет, какие аргументы «против» Вы можете привести?

Если да, как Вы хотели бы обучиться практике управленческого коучинга: вне компании – в открытом формате, в формате корпоративного обучения?

Глава 13. Как это по-русски? Теги: анализ силового поля изменений | изменения | конфликт понятий| корпоративная культура | тренинг

«Как Вы лодку назовете, так она и поплывет».

Капитан Врунгель

Эта глава интересна, если

Вы общаетесь в компании как бы на «разных языках»

В организации присутствует «конфликт понятий»: вроде бы все хотят одного и того же, но выражают это очень по-разному. Например, для кого-то «бюджет» – это «смета», а для кого-то – «комплекс мероприятий».

Вы хотели бы более точно и ясно формулировать задачи, в частности задачи обучения и тренингов

Наблюдая процессы изменений в людях и их организациях, замечаю одну важную деталь: названия. Имена, которые люди дают своему состоянию в настоящем и в желаемом будущем. От формулировок, как выясняется, зависит очень многое. Пока мы не находим точного названия своим представлениям, мы как бы мечемся в потемках, теряем нить, а зачастую просто бросаем это дело, запутавшись и устав от бессмысленной суеты. И наоборот, назвав вещи своими именами, осознав их сущность, нам удастся заметно улучшить качество мыслительного процесса и действий. В нас прибывает позитивная энергия,

происходят «озарения», и путь к новым результатам становится быстрее и легче. Наглядной иллюстрацией к этому наблюдению можно назвать дискуссию «Фриланс против офисного планктона», на которую меня недавно пригласили в качестве эксперта и члена жюри. В течение первого часа шла ожесточенная даже не дискуссия, а перепалка тех, кто предпочитает работать на себя, с одной стороны, и защитников наемного труда, с другой. Страсти раскалялись, но толку от этого процесса не прибавлялось. Наоборот, стороны не желали слушать оппонентов, критиковали и провоцировали друг друга. Аудитория тем временем теряла понимание происходящего и интерес к заявленной теме дискуссии. Пришлось вернуться к началу и попросить «дуэлянтов» определиться с понятиями. Что такое в их понимании фриланс? Выяснилось, что многие путают этот род деятельности с предпринимательством, ведением малого бизнеса. В ходе размышлений уточнили, что в отличие от офисного наемного работника фрилансер работает не на одного, а на несколько работодателей одновременно. И это основное их отличие, которое вносит особенности в их понимание картины мира об ответственности, стабильности, мотивации, производительности, эффективности и других характеристиках трудовой деятельности современного работающего человека. Дискуссия приобрела осмысленность, участники осознали суть понятий, о которых шла речь и смогли сформулировать выгоды и риски каждой позиции. Это позволило аудитории определиться со своим отношением к теме и даже принять глобальное видение о мирном сосуществовании как фрилансеров, так и офисных сотрудников.

С той же темой «правильных названий» мы сталкиваемся и в корпоративном формате, разрабатывая, например, анализ силового поля изменений. Когда, скажем, руководство наблюдает снижение уровня сервисного обслуживания клиентов, которое приводит к потерям большей части бизнеса. Бонусные схемы, штрафы, тренинги клиентоориентированности не помогают. В этом случае мы проводим диагностику сдерживающих и движущих сил, влияющих на переход из сегодняшнего в желаемое состояние, и вместе с командой операционных сотрудников намечаем план действий или рабочий план изменений на разных уровнях: личном, уровне корпоративной культуры, уровне действий и уровне систем. И здесь значимым элементом является определение и название этого самого состояния сегодня и состояния завтра. Пока мы не дадим им ясные имена, технология будет мертва и не даст необходимого результата.

Вопросы «на подумать»: В какие слова и понятия в Вашей компании люди вкладывают разный смысл? К чему это приводит? Наиболее яркие примеры: ответственность, стандарты, качество, затраты, сроки.

Какие различия в понятиях приводят к потерям: финансовым, репутационным, временным?

Как нужно сформулировать задачи обучения, чтобы получить ожидаемый результат?

Глава 14. Что дает препятствие? Теги: препятствие | преодоление | развитие | личная эффективность руководителя | топы | MBA | EMBA | слушать и слышать

Чтение этой главы может быть полезно людям, которые часто жалуются на действия или бездействие других много думают и говорят о влиянии руководителя на культуру компании хотели бы перейти в своем личностном развитии от деклараций к практическим шагам, но не знают, с чего начать

Интересное наблюдение за руководителями. Топы не только руководят. Иногда они обучаются. По специальным программам, в отдельных группах. Executive MBA называется. Им очень нравится. Особенно общение друг с другом, обмен опытом. Делятся с преподавателем в первые минуты занятия тем, например, что устали от правил иерархии,

соблюдения дистанции. От того, что на корпоративных праздниках они чужие. Мол, не замечали: все ждут, когда они скажут речь, и освободят людей наконец-то от своего присутствия. С одной стороны, это неприятно, с другой – звучит гордость: вот мы на вершине Олимпа. Тут такие правила. Меня пригласили прочесть для таких «олимпийцев» курс EMBA «Личная эффективность руководителя». Из десяти участников только четверо заполнили анкету, в которой я спрашивала, что они собственно понимают под этим словосочетанием? Один написал об управлении временем, двое про влияние на переговорах, техники манипуляций, и еще один слушатель связал эффективность со способностями руководителя развивать других людей, растить чемпионов.

Начали с оценки каждым сегодняшнего уровня его личной эффективности в собственном понимании по 10-балльной шкале. Средняя оценка – «5», следовательно, есть куда развиваться. Один из ярких харизматичных участников группы поставил себе такую оценку потому, что пожаловался на неумение слушать другие, отличные от собственного, мнения, чрезмерную говорливость. И многие подтвердили, что знают такой грех и за собой. Подводя итоги этого этапа, я, сильно зашкаливая по времени из-за этой самой словоохотливости моих слушателей и их потребности выговориться, предложила опции для дальнейшего продуктивного взаимодействия:

Мы внимательно выслушиваем каждого и не беспокоимся о том, что какую-то запланированную тему курса или упражнение не успеем сделать.

Каждый, прежде чем высказаться, спрашивает себя: какую ценность добавит мое высказывание нашему занятию «Личная эффективность руководителя»? Если ценность очевидна для участника, он просит слова. Если нет – воздерживается.

Группа проголосовала единогласно за второй вариант. Но участник, жаловавшийся на неумение молчать и слушать других, не скрывал обиды: «Вы нас „закрыли“. Мы теперь не хотим вообще говорить». Остальные слушатели не согласились с его обобщением, но он не обращал внимания на комментарии коллег. Было видно, что ему нелегко, т. к. выбор группы еще сильнее вскрыл его проблемную зону и как бы «увеличил» препятствие.

Я сознательно не стала купировать эту отрицательную реакцию, т. к. знаю по себе: развитие происходит только через преодоление дискомфортных, слабо осознаваемых зон, через препятствия. Не пережив «боль» вынужденного молчания, невозможно оценить плюсы такого поведения. Кроме того, в действительности, продолжая говорить, невозможно услышать других! Можно лишь продолжать жаловаться на словоохотливость и то, что вокруг одни слушатели, и никто ничего не предлагает.

Кстати, наш «оратор» в самом начале занятия живо интересовался, имеет ли смысл сознательно практиковать часы и даже дни молчания. Но когда простая возможность такой практики открылась здесь и сейчас, оказался к ней не готов.

В итоге через обиду, преодоление себя, мне кажется, он оценил полученный опыт и итоговую ценность занятия. На завершающей обратной связи он был одним из немногих, кто попросил дать ему дополнительное задание на отслеживание своих «фильтров» восприятия, мешающих разглядеть многогранность событий и ситуаций, принять нешаблонное решение и получить новый результат. Кажется, работа над развитием личной эффективности пошла!

Вопросы «на подумать» для руководителей: Что из того, что Вы очень хорошо умеете делать, перестало давать положительные результаты в работе компании? Обычно, это навыки, умения, такие как: презентации, переговоры. А также выполнение конкретных задач: подготовка и защита бюджета, подбор сотрудников, написание статьи для сайта компании.

Что из того, что Вы хорошо умеете делать сами, служит «преградой» на пути развития Ваших сотрудников? Что здесь можно изменить? Что потребуется от Вас? С чего Вы начнете прямо сейчас?

Какие еще «преграды» Вы встречаете на пути развития Вашей управленческой эффективности? Возможные варианты: закрытость к новациями, негибкость, гиперответственность, неумение слушать, заикленность на результатах и/или

качестве процессов.

Какие «выгоды» несет преодоление «преград»?

Какие «риски» Вы предполагаете в случае, если «преграды» не удастся преодолеть?

С каких самых простых шагов можно начать работу над более глубоким исследованием «преграды» и ее преодолением?

Какой первый шаг Вы предпримите и когда?

Глава 15. Каждый слышит, как он дышит. А что, он дышит как-то не так? Теги: коучинг | изменения | слышать | конфликт интересов | ценности | корпоративная культура | количество | качество

Эта глава может быть полезна руководителям, которые страдают от равнодушия своих сотрудников хотят понять, почему «работающие» в прошлом мотивационные схемы сегодня не эффективны и как достигать новые исключительные результаты в изменившейся бизнес-реальности

Работаем в компании, которая теряет многомиллиардные (рублевые) контракты из-за безразличия сотрудников к своим клиентам. Первоначально запрашивался тренинг по сервису, но уже «на входе» было понятно, что тренинг не решит проблему. Дело в отношениях людей: к компании, к клиентам, друг к другу. Когда-то, 17 лет назад компания собрала «сливки» с рынка труда и гордилась своими «звездами». Они росли и завоевывали рынок. Ставили на профессионализм, потребность быть «лучшим», доказывать свою «звездность», яркий индивидуализм. Они сделали компанию, «взяли» самых крутых клиентов, отбросили конкуренцию далеко назад, стали законодателями новых технологических стандартов.

Постоянный рост объемов продаж на 40 % в год. Бутик превращается в конвейер. Владельцы поощряют рост и расширение бизнеса. «Звезды» чувствуют себя странно в обществе все прибывающих и прибывающих новичков. Они не готовы подставлять плечо и обучать новобранцев. Они не готовы работать с любым клиентом. Они знают себе цену и не понимают, почему «вожди» перестали поощрять их индивидуализм. Руководители среднего звена, бывшие «звезды», чувствуют себя как между двух огней среди топ-менеджмента и смешанной команды: «старой гвардии» и «новобранцев». «Старики» зачастую открыто шантажируют руководство. Средний менеджмент боится испортить с ними отношения, а новички быстро наматывают на ус, что между декларируемым и обязательным для всех Service Level Agreement (стандартом обслуживания клиентов) и ежедневной рабочей практикой существует большая пропасть, в которую все чаще «падают» ...нет, не «звезды» – клиенты!

Мы проводим диагностические сессии, анализируя в группах силы, которые помогают и, наоборот, сдерживают развитие сервисной культуры. Самый главный итог: люди разговаривают друг с другом «на разных языках». И не то, чтобы не слышат, нет, просто не понимают друг друга. Языки-то разные. Одни говорят: удерживать клиентов проще, чем находить новых. Другие отвечают: кто будет заботиться обо мне? Одни утверждают: мы четко осознаем свою роль во взаимодействии отделов при решении вопросов клиента. Другие парируют: у меня свои клиенты, я с ними сам справляюсь, и мне платят именно за это.

Основной вопрос топа и владельца одновременно, как донести до ключевых сотрудников свои идеи? Механизм гонораров, растущих пропорционально росту объемов продаж, больше «не работает» и не гарантирует качественного сервиса. Он сетует: «Вроде бы вовлекаем их во все обсуждения, разъясняем важность момента, а они все о своем». Например, рассчитывали грейдовую систему, участвовали все руководители отделов. В

итоге поняли, что сейчас вводить ее не будут, не потянут просто. В результате руководители «обиделись», что у них отобрали инструмент приструнивания «звезд». Владелец удивлен, почему они не увидели смысла системы, который ему очевиден: стройная квалификационная система, позволяющая определить планы развития персонала. На мой вопрос: как руководители могли понять суть проекта, он искренне удивляется: «Я же им это миллион раз объяснял!» На мой вопрос: «Была ли у руководителей возможность задать вопросы, высказать свое мнение о новой системе?» – он отвечает: «Да, я и говорю, мы им все объяснили, вовлекли в процесс...»

Представление о том, что у разных людей, тем более стоящих на разных позициях в организации есть свое понимание мира, сформированы свои убеждения, к сожалению, очень и очень расплывчато. Мы легко говорим «каждый слышит, как он дышит», но до конца в это не верим. А он дышит действительно по своему, и узнать, как, можно только поинтересовавшись об этом. Причем искренне и открыто, не пугаясь услышать что-то не совсем то, что ожидаешь. И вот узнав, как это другое выглядит, приняв эту другую реальность, можно начать обосновывать свою позицию. Тогда «каналы открыты», и можно постепенно (это важно!) прийти к взаимному пониманию и договоренностям, которые будут понятны всем. Да, слушать – это трудно и времязатратно. Однако другого способа узнать, «как он дышит», человечество еще не изобрело.

Если эта глава Вас «задела» и схожа с ситуацией в Вашей компании, предлагаю несколько вопросов «на подумать»: За счет каких ключевых факторов Ваш бизнес успешно развивался в последние годы?

Какими навыками и способностями обладали лучшие сотрудники?

Как эти навыки и способности сейчас влияют на Ваш бизнес? Они продолжают помогать развитию компании? Они сдерживают рост?

Если скорее сдерживают, какие новые навыки и способности требуются сегодня?

Как Вы лично способствуете проявлению этих навыков и способностей у сотрудников («старой и новой гвардии»)? Что Вы лично можете сделать, чтобы эти навыки и способности могли проявиться более ярко?

Какие процессы мешают проявлению этих новых навыков и способностей? Как их можно скорректировать?

Что конкретно Вы можете предпринять в ближайшие 2–3 дня, чтобы начать изменение ситуации в компании?

Какие последствия будут иметь эти действия?

Как работать с сопротивлением системы? Как прийти к новому балансу?

Глава 16. Не достаточно просто думать об изменениях Теги: инновации | изменения | сопротивление изменениям | управление изменениями | трансформация

Читать эту главу, прежде всего, рекомендую тем, кто не раз предпринимал попытки изменить к лучшему свою жизнь или ситуацию в бизнесе

чувствует себя «в ловушке», «замкнутом круге» неразрешимой проблемы хотел бы по-новому взглянуть на привычную ситуацию, найти из нее выход и качественно новое решение

В практике любого консультанта и коуча найдется немало примеров, когда руководитель и/или его команда заявляют о серьезных изменениях или новой стратегии, разрабатывают планы внедрения и... никогда не приступают к их реализации. Признаемся, что и у каждого из нас бывали ситуации, когда благие намерения кардинальных изменений разбивались об элементарное нежелание претворять их в жизнь. Почему многие люди мечтают регулярно бегать, но не способны выйти на первую пробежку?

Перевести скорость на «нейтралку» и представить, что машина едет вперед. К

сожалению, так не бывает. Не достаточно просто думать об изменениях. Но как преодолеть пропасть между намерением и положительным результатом?

Недавно в руки попала статья зарубежных коллег, организационных консультантов и коучей об «иммунитете к изменениям». В очередной раз убедилась в разумности западной практики сочетания научно-исследовательской и консультационной работы.

Специалисты Гарвардского университета, эксперты в сфере организационных изменений Лиза Лаэй (Lisa Lahey) и Роберт Кеган (Robert Kegan) несколько лет потратили на изучение причин, останавливающих большинство людей и их организации на пороге важных изменений.

Говоря о необходимости адаптации (adaptive challenges) людей в условиях все более частых и комплексных изменений, авторы книги «Immunity to Change» подчеркивают, что в отличие от известных задач (technical challenges) адаптация требует от человека применения «нового репертуара», средств, которых еще не было в прошлом. В отсутствие опыта человек просто не знает, какими инструментами можно воспользоваться. Зачастую речь идет не о том, чтобы улучшить результат или эффективнее справиться с известной задачей. Когда мы встречаем по-настоящему сложную задачу, мы встречаем не только ее сложность, но и несоответствие своих ресурсов этой сложности. Природа адаптационных задач требует от нас расширения наших ментальных структур или развития нашей логики действия в новой ситуации. Как это сделать?

Лаэй и Кеган предлагают 4-х шаговую модель, которую можно кратко выразить в четырех вопросах:

1) Какую одну большую сферу я хочу усовершенствовать, чтобы моя работа могла быть более эффективной и доставляла мне больше удовольствия?

Важно: поскольку взрослые никогда не меняются, пока действительно очень очень этого не захотят, недостаточно ставить цель, которая просто имеет смысл или поставлена кем-то другим. В этой цели должна быть большая доля эмоционального содержания, поддерживающая мотивацию к изменению. Это должно быть абсолютно необходимой задачей. Другими словами, «не меняться» – не вариант! Выполнение такой задачи должно быть связано с кем-то, кого мы любим или чем-то, что нам дорого.

2) Что я делаю или не делаю вместо этого, и что не позволяет мне выполнить свою задачу?

Обычно это лежит на поверхности, если мы будем откровенны с собой. Какое поведение мешает реализации цели? Подсказка: спросите людей в ближайшем Вам окружении, со стороны виднее!

3) Какое убеждение лежит в основе моего поведения из п.2?

Это довольно сложный вопрос. Но именно ответ на него ведет к огромной трансформационной возможности. Чтобы обнаружить эту сдерживающую силу, можно спросить себя: «Чего я боюсь или что меня беспокоит, когда я представляю, что перестану делать то, что делаю в п. 2?» Ответ приведет нас на порог осознания ограничивающего или защитного убеждения. Если я боюсь, что это произойдет, то я буду активно этому сопротивляться и прилагать все усилия, чтобы это не произошло!

4) Во что я должен поверить, чтобы перестать бояться п.3?

Осознание убеждений, скрывающихся за сопротивлением – это ключ к ослаблению «иммунитета изменений». Принятие этих убеждений, как истины в последней инстанции – прямой путь к «застреванию» на пути к нашим благим целям. Проверка, пересмотр этих убеждений – возможность найти дорогу к трансформации.

Думаю, что самый сложный шаг – действительно третий. Нужно не просто признаться себе, что я на самом деле ничего не делаю, чтобы приблизиться к своей цели. Необходимо почувствовать всю уязвимость ситуаций, в которые мы неизбежно попадем, нащупывая новое поведение.

Парадокс в том, что не пробуя нового поведения, мы никогда не получим нового опыта, а значит, не расширим свой «репертуар», необходимый для достижения качественно новых

результатов.

Упражнение к этой главе содержится в 4-х вопросах «на подумать»: Какую одну большую сферу я хочу усовершенствовать, чтобы моя жизнь и/или работа могла быть более эффективной и доставляла мне больше удовольствия? Во что Вы при этом верите?

Что Вы делаете вместо того, что хотите? И во что Вы при этом верите?

Чего Вы боитесь, представляя, что Вы перестали делать то, что делаете сейчас?

Что может измениться, если Вы перестанете этого бояться?

Пример вопросов и ответов: Какую одну большую сферу я хочу усовершенствовать, чтобы моя жизнь и/или работа могла быть более эффективной и доставляла мне больше удовольствия? Во что Вы при этом верите?

Я хочу разойтись с партнером по бизнесу, тогда меня перестанут обманывать. На самом деле я верю, что никому нельзя доверять.

Что Вы делаете вместо того, что хотите? И во что Вы при этом верите? Вместо этого я ищу пути нового развития бизнеса с моим партнером.

Чего Вы боитесь, представляя, что Вы перестали делать то, что делаете сейчас?

Я боюсь, что буду в его глазах предателем, т. к. сейчас мои дела лучше, чем у него. Я боюсь осуждения.

Что может измениться, если Вы перестанете этого бояться?

Разойтись сейчас – это честно. Сейчас мы не доверяем друг другу полностью. Это тяготит меня. Меня не устраивает партнерство. Мы прошли долгий путь. И этот путь завершен. Пока я живу прошлым, у меня и у моего партнера нет будущего. Поговорить честно – это значит заглянуть в будущее.

Глава 17. Одно счастье на всех Теги: ценности | организационное развитие | лидерство | лидер | изменения | Грейвз | Спиральная динамика | логика действия | LDP

«Все счастливые семьи – счастливы одинаково, каждая несчастная семья – несчастлива по-своему».

Л.Н. Толстой «Анна Каренина»

Эту главу стоит прочесть, если:

Вы понимаете, что действующая система мотивации в компании «не работает»

Вы все чаще спрашиваете себя: почему ОНИ (сотрудники) не понимают таких простых вещей?! Например, «Клиент – это наше все!»

Вы возмущаетесь поведением своих коллег, руководителей, членов проектных команд и это нередко приводит к конфликтам и неконструктивным спорам

Применима ли формула Толстого сегодня? Не уверена. А к организациям? Не думаю.

Мне все-таки кажется, что понятия счастья и несчастья у разных групп людей могут совпадать лишь при условии, что их объединяют схожие ценности. Тогда оценки «хорошо» или «плохо» будут находиться примерно в одной системе координат.

Как в семье, так и тем более в организации, по моим жизненным наблюдениям, люди объединяются, далеко не всегда осознавая свои основные ценности. Стихийно, по воле случая, как «карта ляжет». Иногда совпадет, иногда не очень. Пока внешние обстоятельства благоприятствуют, все вроде бы счастливы. Как только приходит время кризисов, конфликтов интересов, проявляются «разночтения». Но как для «счастья», так и для «несчастья» разные организации выбирают разные критерии в соответствии с ценностями, разделяемыми большинством группы. Зачастую разделяемые неосознанно.

Ценности, разделяемые большинством людей в компании, формируют ее культурный код, культурную платформу. В спиральной динамике Грейвза, например, эти коды и

соответствующие им ценности выглядят примерно вот так:

Коды



Ценности



Для каждой культуры ведущая ценность является своеобразным кодом выживания, достижения победы, построения стабильных отношений и ощущения «счастья» или «несчастья». Переход на новый эволюционный уровень в компании происходит либо за счет изменения ее внешней среды, когда прежде обеспечивающие успех ценности перестают «работать» и накладывают ограничения на рост, либо как результат развития внутреннего

лидерского потенциала, перехода от одной, так называемой, «логики действия» к другой, более высокого уровня.

Во взрослой жизни, так же как и в детстве, каждый из нас проходит несколько этапов интеллектуального развития. На каждом из этих этапов мы по-разному решаем проблемы, интерпретируем слова и действия других людей, строим взаимодействие. «Рамки» осознания человеком себя, окружающего мира и последующие реакции принято называть логикой действия. В целях проведения управляемых организационных изменений на этапе диагностики лидерского потенциала многие зарубежные коллеги вот уже более 20 лет применяют различные инструменты определения лидерского потенциала, например, LDP – Leadership Development Profile. Ведущим руководителям и менеджерам компании наряду с привычными уже методами оценки, такими как, например, «360 градусов», предлагается пройти тест, определяющий их основную логику действия. Для этого нужно продолжить несколько десятков незаконченных предложений, например:

1. Когда ребенок не хочет участвовать в групповой игре...
2. Если бы у меня было больше денег...
3. Когда меня критикуют...

И т. д.

Работа оценивается профессиональными экспертами, которые дают заключение об актуальном уровне развития лидерского потенциала руководителя. На сегодня их выделяют девять, мы остановимся на основных семи:



О – Оппортунист Дип – Дипломат

Э – Эксперт

Д – Достиженец

И – Индивидуалист

С – Стратег

А – Алхимик

Основные «смыслы», лежащие в основе счастливой «картины мира» этих лидеров описаны ниже. Важно отметить, что нет «плохих» или «хороших» логик действия. Все они по-своему ценны на ранее рассмотренных этапах развития организации. Так что же дает такая диагностика?

Во-первых, топ-менеджмент оценивает себя и понимает свои сильные и слабые стороны, возможности для дальнейшего развития себя и своей организации.

Во-вторых, зная «кто есть кто», легче найти общий язык, выработать более тонкий

уровень взаимопонимания, чувства «счастья», конструктивного сотворчества, повысить синергию в команде.

И наконец, LDP позволяет понять, что помогает компании трансформироваться, а что не дает двигаться, тянет ее назад.

В конечном итоге глубокая системная диагностика ценностей организации и ведущей логики действий ее лидеров, их дальнейшая индивидуальная и командная работа, направленная на качественный рост компании и ее сотрудников, ведут к активному процессу личностных и организационных изменений, обучает компанию осознанно управлять своим пониманием общего и личного «счастья».



Вопросы «на подумать»: Какие ценности, из перечисленных в этой статье, наиболее близки лично Вам?

Помогают ли они Вам сегодня достигать успеха, быть счастливым? Приведите пример.

Можете ли Вы сказать, что разделяемые Вами ценности лежат в основе корпоративной культуры Вашей компании? Какие примеры важных решений, принятых в ситуации сложного выбора, подтверждают это?

Если конкретные ценности действительно разделяемы большинством сотрудников, как они помогают в работе? Приведите пример.

Если конкретные ценности конфликтуют, как это мешает работе? Приведите

пример.

К каким выводам Вы приходите? Какие действия необходимо и возможно предпринять прямо сейчас?

Глава 18. Давайте делать паузы Теги: коучинг | отдых | работа | бизнес | пустота | страх остановки

Эта глава посвящена всем трудоголикам! Она для тех, кто

Постоянно «крутит педали»

Не привык «сдаваться»

Ощущает «бег на месте», синдром «белки в колесе»

Боится остановиться, выключить телефон и пропустить письмо в электронной почте

Понимает, что непродуктивен, но не знает, где взять новую энергию

Я давно хотела написать про остановку в пути. Про состояние пустоты, незаполненности. Повод, как всегда, нашелся сам собой. Сначала личное переживание какого-то зстоя. Страх ничегонеделанья превращался в сумбурные и мучительные занятия по созданию нового сайта, изыскания новой программы обучения, поиски новых способов продвижения бизнес-коучинга, как продукта. И все шло как-то вяло, настроение на нуле, ничего не нравится и не радует, все клиенты куда-то разъехались, и как-будто какой-то тупик. Но мы же чемпионы, нам не пристало отступать. Движение – жизнь! А остановка, что тогда? Нет, не то, что Вы сейчас подумали... Я попробовала.

Проговорив ситуацию со своим коучем, я поняла, что элементарно устала и нужно отключиться от работы, сделать паузу и просто немного отдохнуть. В итоге на следующее утро я отключила телефон и не включала компьютер. Я позволила себе не работать, не планировать что-либо. Никуда не торопясь насладились дыхательными упражнениями, медитацией, длинным завтраком и тем... что мне ничего не нужно делать! Справедливости ради нужно признать, что хватило меня лишь на несколько часов.

Однако эти часы принесли огромную радость и новую энергию, которая не замедлила сказаться и во внешнем мире: к вечеру позвонил крупный заказчик и назначил встречу, на следующее утро несколько индивидуальных коуч-сессий встали в план, и идеи относительно давно бродивших мыслей об открытой программе «Коучинг, влияющий на бизнес» стали обретать более понятные формы.

Я сравнила этот опыт с наполненным стаканом, который нельзя заполнить никаким другим содержанием, пока не выплеснешь то, что в нем есть сейчас. Сначала нужно стакан опорожнить, а потом в пустой стакан добавить новое содержание. В пустой!

В продолжение темы прошла и коуч-сессия с клиентом, владельцем небольшого рекламного бизнеса. Вот уже полгода он живет с мыслью, что не хочет больше заниматься своей компанией. Ему скучно и неинтересно. Вначале, увидев это, он испугался, не поверил, что так бывает, и старательно работал над своими менеджерскими качествами: планирование, делегирование, контроль. Сегодня приоритеты в жизни все отчетливее смещаются от бизнеса, он не хочет им заниматься, но боится выглядеть неудачником в глазах тех, кто его знает как «успешного» предпринимателя. Внешне действительно все отлично: приличный офис, замечательные клиенты, прекрасные сотрудники. Только бизнес его «не греет». Приходя на коучинг, он по сути ждет того же разрешения остановиться. Да, возможно, это пауза совсем другого характера, чем моя остановка в работе. У каждого свой масштаб. Но смысл парадокса тот же. Наполнить содержимым можно только пустой сосуд.

Мы вспомнили с ним замечательную книжку Сета Година «Яма», где он пишет о том, что именно сложности на пути к вершине создают дефицит, а он в свою очередь ценность тех, кто преодолевает «яму». Но там же есть строки и о «тупиках», где ничего не происходит, «ни тепло, ни холодно». Их стоит покидать сразу, не раздумывая, просто для того, чтобы сохранить энергию и направить свои ресурсы в другое, более разумное русло. Никто не

говорит, что в этом русле будет проще и легче, но там будет смысл бороться за чемпионское звание, а не растрчивать свои силы и таланты впустую.

Страшно бывает остановиться и выплеснуть все ненужное из своего стакана. Инстинкт самосохранения тихо подсказывает, что на всякий случай лучше оставить что-то про запас. Так и скапливаются «отходы», не давая пробиться свежим потокам. Я предлагаю пробовать останавливаться хоть ненадолго, делать паузу, чтобы получить новый опыт и сознательно делать свой выбор.

Способы «остановиться»: Активные:

Любое ритмичное движение с фокусом внимания, сосредоточением именно на движении: ходьба, бег, плавание, лыжи, коньки, ролики и т. д. Также дыхательные практики, например, просто медленный вдох – выдох

Занятие, хобби: раскладывание для коллекционеров, работа с растениями, упражнения с животными

Посещение мест, в которые Вы давно хотели попасть, но не удавалось из-за высокой загрузки: музей, выставка, просто другой город.

Пассивные: «Изоляция» – остановить любое движение и любую активность, перейти к пассивности: молчание, выключение всех средств связи. Важно: в целях безопасности предупредите родных, что Вы «выключаетесь» на пару дней!

Пассивный отдых, просто «лежать на диване», сон, расслабление, медитации, массаж, СПА – процедуры.

Чтение книг, просмотр фильмов, не связанных с основной деятельностью, прослушивание спокойной музыки

Отсутствие четких планов на день

Как понять, что время «остановки» закончилось? Как только Вы почувствуете прилив сил, энергии и новых идей. Это произойдет само по себе, просто расслабьтесь и не волнуйтесь. Доверьтесь себе и окружающему Вас миру.

Начните с небольших «остановок», если Вам сложно «выключиться» или «переклеститься» надолго.

Упражнение «Убежище» (автор Н.В. Самоукина) для короткой «остановки».

Это упражнение помогает успокоиться, отдохнуть и расслабиться. Упражнение выполняется в течение 4–5 минут в спокойном, слабо освещенном помещении. Его можно делать утром после пробуждения, вечером перед сном, или в любое время при наступлении напряженного момента. Сядьте в удобное кресло и закройте глаза. Представьте, что у Вас есть убежище. Это может быть маленький домик в деревне или квартира в городе, все, что угодно, пусть, даже пещера в горах. О Вашем убежище никто из друзей и близких не знает. В своем убежище Вы можете делать все, что захотите, и что Вам нравится. Там нет обязательств и занятий, никуда не нужно спешить, не нужно планировать свои дела, рассчитывать время, учитывать обстоятельства. Там нет телефонов, телевизоров, радио. Там – полная свобода и спокойствие.

Побудьте немного в своем «убежище», помечтайте о приятном, почувствуйте удовольствие от ничегонеделания, беззаботности и созерцания.

Глава 19. По ту сторону изменений Теги: застой | изменения | инновации | полярности | постоянство | стабильность | управление изменениями | управление полярностями | хаос

Эту главу будет очень полезно прочесть, если:

Вы ярый приверженец всего нового или непримиримый борец за стабильность

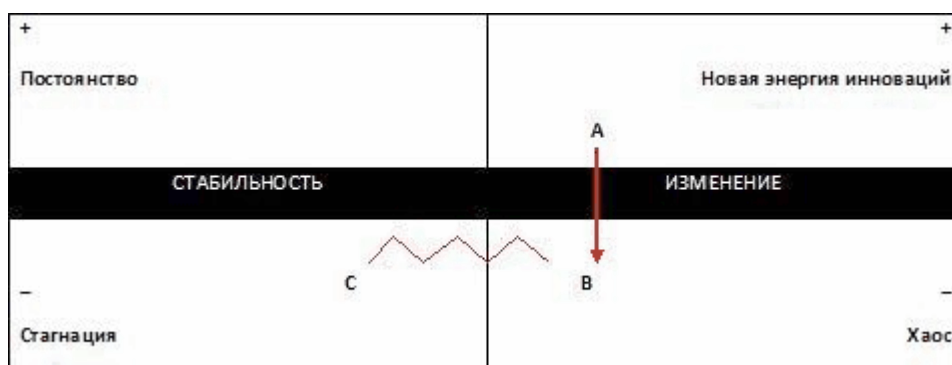
Вас по той или иной причине искренне интересует или порядком раздражает популярный тезис о необходимости изменений

Вы ощущаете яркие признаки «застоя» или «хаоса» в своей жизни и/или на работе

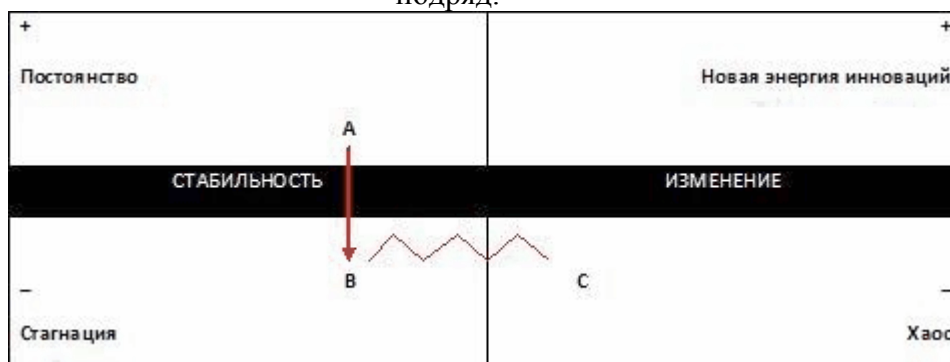
В начале июня побывала на нескольких обучающих мероприятиях. Совершенно

разного характера. От самостоятельного L&D Camp – 2011 для формирующегося российского HR– сообщества до академического бизнес-семинара профессора Эрика Фламгольца. Возможно, именно масса впечатлений и переживаний в единицу времени привела меня к мысли о том, что в последние годы практически во всех областях нашей жизни мы сталкиваемся с тезисом о необходимости изменений. Ежедневно мы слышим о том, что низкие адаптивные способности могут стоить компаниям их бизнеса, менеджерам – роста их карьеры и т. д. Широкое предложение старается сформировать спрос на любые обучающие материалы, тренинги, связанные с управлением изменениями. Давно занимаясь темой управления полярностями, я думаю, что многие, и я не исключение, упускают из виду тот факт, что изменение – лишь один полюс системы под названием «прогресс» или проще «развитие». Другим полюсом этой системы является стабильность. Как управлять этой парой – изменение и стабильность? Мало кто учит.

В книге Барри Джонсона «Polarity Management. Identifying and managing unsolvable problems» есть замечательный раздел (case study) про владельца успешной компании, который «тормозит» постоянные инновации молодого генерального директора. И их спор представлен как неразрывное целое двуполярной системы. Этот кейс отражает очень интересную подробность: боясь негативных последствий стабильности в виде стагнации, мы не избегаем ее автоматически, постоянно оставаясь в зоне изменений. Напротив, слишком увлекаясь новыми идеями, мы со временем (и это важно!) впадаем в хаос, а из него медленно, но верно попадаем в зону стагнации, так и не насладившись устойчивостью постоянства.



И наоборот, слишком долго «запираясь» и отрицая необходимость изменений, упиваясь последовательностью своих действий и страшась хаоса неизвестности, мы автоматически со временем из застоя попадаем в хаос, т. к. теряем веру в то, что делаем, и пробуем уже все подряд.



Отсюда вывод. В управлении изменениями, организационными или личными, очень важен баланс между новыми идеями, «прорывами» и «остановками», позволяющими почувствовать позитивную силу постоянства. Суть управления изменениями, кажется, сводится к своевременному переходу из зоны изменений в зону стабильности и обратно. Обычно мы умеем делать хорошо что-то одно. И противоположная позиция нас раздражает. Наблюдая за этим своим раздражением можно понять, какой полюс является для нас terra

incognito, и постепенно учиться видеть его преимущества.

Упражнение для управления полярностью: Стабильность и Изменения Выпишите «плюсы», «выгоды» полюса Стабильность и полюса Изменения. Начните с того полюса, в котором Вы чаще всего находитесь. Составляя свою «карту полярности», думайте о конкретной ситуации: проблеме во взаимоотношениях с какими-то людьми или о задаче рабочего проекта.

Например, «плюсами» Стабильности в управлении проектной командой можно считать:

Предсказуемость планов.

Соблюдение договоренностей.

Надежность взаимоотношений между членами команды.

«Плюсами» Изменения в том же управлении проектной командой будут:

Генерация свежих идей.

Возможность гибкого, ситуационного управления.

Быстрая смена очередности решаемых задач.

P.S. Если Вам сложно увидеть «плюсы» какого-то из полюсов, спросите о них тех членов команды, мировоззрение и действия которых Вы не всегда понимаете и разделяете.

Затем выпишите «минусы», «риски» обоих полюсов, которые становятся все более заметны, когда фокус внимания на «плюсах» слишком пристальный.

Так, в полюсе Стабильность возможны следующие отрицательные проявления:

Отсутствие свежих идей.

Невозможность гибких решений.

Потери времени из-за невозможности быстро переключаться на новые задачи.

«Минусами» полюса Изменения могут стать:

Непредсказуемость планов, суета, сбои в работе команды.

Несоблюдение договоренностей.

Нарушение взаимопонимания в команде.

Составьте карту полярности:

<ul style="list-style-type: none">+ Предсказуемость планов+ Соблюдение договоренностей+ Надежность взаимоотношений между членами команды	<ul style="list-style-type: none">+ Генерация свежих идей+ Возможность гибкого, ситуационного управления+ Быстрая смена очередности решаемых задач
СТАБИЛЬНОСТЬ	ИЗМЕНЕНИЕ
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие свежих идей• Невозможность гибких решений• Потери времени из-за невозможности быстро переключаться на новые задачи	<ul style="list-style-type: none">• Непредсказуемость планов, суета, сбои в работе команды• Несоблюдение договоренностей• Нарушение взаимопонимания в команде

Теперь наглядно видны ценности и проблемные зоны обоих полюсов. Далее определите «ранние сигналы» скатывания в негативные аспекты обоих полюсов и наметьте конкретные действия, которые позволят Вам перейти в позитивный аспект противоположного полюса, выстраивая баланс.

Например, одним из «ранних сигналов» негативных аспектов Стабильности может

служить затягивание сроков выполнения работ. Действием, создающим баланс, будет принятие решения о возможности изменения очередности ранее запланированных работ.

О проявлении негативных аспектов полюса Изменение «посигналит» несогласованность работ участников проекта. «Выравнивающим действием» может служить обсуждение причин такого сбоя и заключение новых договоренностей на определенный период.

Управление полярностями – это постоянный процесс, который со временем становится интуитивно понятным и простым. Удачи!

Глава 20. Трудности перевода Теги: команда | сессия организационного развития | общие цели | слияние | осознание | управление

Эта глава может быть интересна тем, кто

в качестве руководителя приходит в новую компанию «со своим уставом»

В качестве «сторожила» испытывает на себе «трудности» адаптации к стилю нового руководителя

В любой роли проходит через процедуры слияния и поглощения организаций

Вчера провели стратегическую сессию с руководителями среднего звена в компании, третий год переживающей слияния. Каждый год приходит новый руководитель. Все больше без какой-либо стратегии. Люди измотаны и дезориентированы, работают «на автомате». Основной принцип: «не высывайся – и тебя не заметят». Но вот приходит новый руководитель. Это управляющий партнер, миноритарный акционер, который привел с собой треть нынешнего состава этой компании. Задача – минимум: вывести компанию на уровень самоокупаемости, потому что холдинг устал кормить эту свою бизнес-единицу третий год подряд, и акционеры ждут «прорыва». У руководителя есть все: клиенты, людские и технологические ресурсы, карт-бланш основных акционеров. Нет только одного. Команды, говорящей на одном языке. Ему хочется уволить всех руководителей отделов и набрать новых. Время не ждет. Но, во-первых, подбор требует времени, во-вторых, компания должна продолжать как-то работать здесь и сейчас. Мы наблюдаем реальное собрание управленцев. Каждый разговаривает как бы сам с собой или докладывает руководителю. Горизонтальные связи еле прослеживаются. Нет понимания общих задач. Каждый возделывает свой «огород» и защищает свои границы.

На самой сессии организационного развития предлагаем метафорическую игру. За основу берем не сказку, а мировой бестселлер «Раздор между народами. Порядок и хаос в 21-м веке» Роберта Купера, нынешнего главы внешнеполитического ведомства Европейского Союза. Представив авторскую версию тенденций развития способов сохранения баланса между порядком и хаосом в современном мире – от монополии государства на силу до взаимного вмешательства и открытости – предлагаем разделить на группы. «Парламент ЕС» отвечает на вопрос: «Что могут сделать страны ЕС, чтобы Россия выбрала путь к постсовременному государству?». «Госдума РФ» решала: «Зачем на самом деле России может быть нужно переходить к постсовременным отношениям?».

Обсудив свои аргументы, группы выразили их в виде рисунков, и мы сравнили результаты. Метафора ярко и полно отразила реальность управленческой ситуации в компании. «Заборы», «блок-посты», знаки «Стоп» и другие преграды плотно закрывали пути продвижения к новым возможностям кооперации. И эта реальность так ясно смотрела на участников с их же рисунков, что переход к обсуждению их ситуации произошел сам собой. Люди увидели, как закрываются они от «другого мира», как не доверяют этим новым отношениями, как не готовы они к диалогу.

Но выводы каждый сделал по-своему. Практически все были довольны самим творческим процессом, возможностью лучше узнать друг друга. Многие высказали свои пожелания руководству и остались в «выжидательной» позиции. Другие участники смогли

разглядеть свои сильные и слабые стороны, осознать свое место в новой организации и понять, что необходимо изменить в себе, чтобы двигаться с ней вместе в будущее.

Обсуждая итоги сессии с руководителем компании, я понимаю, что большинство управленцев вскоре покинет компанию. Они не готовы к равноправному диалогу, упорно не хотят видеть приглашения к сотрудничеству. И в первый момент я ловлю себя на том, что мне жалко этих людей. Разговаривая со мной, они были искренни. И ожидали от меня некоей роли толмача между ними и новым руководителем. С другой стороны, работа в группе выделила и тех, кто проделал внутреннюю работу над собой, увидел себя в новой роли, роли единомышленника, в активной позиции. Другими словами, каждый сделал свой выбор. Вот только, кажется, что не каждый успел его осознать. Отсюда и некоторая грусть.

Размышляя над ситуацией, я все же думаю, что в итоге выиграли все. Те, кто готов работать в новой команде, найдут себя в этой компании. Те, кто не видит для себя возможностей, страдают. И путь «наверх», в эту команду лежит только через изменение своего пассивного отношения.

Надеюсь, что эти осознания «догонят» всех заинтересованных в этом участников, дадут им «вид с высоты птичьего полета» и помогут найти понимание общих задач и путей их достижения.

Методология проведения метафорической деловой игры.

Определите главную проблему, которую нужно перевести на язык метафоры.

Подберите метафорическую канву: известную сказку, сюжет популярного фильма или книги.

Пригласите группу для совместной работы, объяснив цель этого занятия, например: поиск путей построения более гармоничных отношений внутри новой команды.

Разделите группу на 2 подгруппы, каждая из которых должна ответить на один вопрос, вытекающий из метафоры, отражающей проблемную ситуацию. Вопросы должны быть направлены на прояснение мотивов, способных сбалансировать положение в организации. «Ответы» подгрупп можно отобразить в виде «картины», символического рисунка, коллажа. Затем «ответы» сравниваются. В них обязательно будут видны сходства и различия. В заключение игры «ответы», полученные в процессе метафоризации, нужно перевести в плоскость реальной ситуации. Эта процедура позволит увидеть различия в подходах к проблеме, а также способы ее урегулирования через вовлеченность и прояснение ситуации для всех.

Глава 21. Изнутри наружу Теги: коучинг | изменения | установки | убеждения | корпоративная культура

Эта глава полезна для всех руководителей высшего звена, которые сталкиваются с серьезными вызовами бизнеса, например:

Уходом ключевых клиентов и сокращением прибыли

«Звездной болезнью» ключевых сотрудников

И готовы при этом посмотреть на себя, как на часть проблемы.

То ли радоваться, то ли огорчаться? Не сразу стало понятно. Шесть месяцев продолжался пресейл (presale) продолжительного проекта по сопровождению изменений корпоративной культуры. В процессе две диагностические сессии и в итоге запрос на... три дня тренинга по основным навыкам руководителя для двух групп управленцев. Началось все зимой с тендера на тренинг по сервису для линейного персонала. Причина: уход пяти крупных клиентов, существенные потери оборота, прибыли и вообще имиджа. Когда «копнули» глубже, стало очевидно, что корпоративная культура, в основе которой лежит «звездность», махровый индивидуализм профи. В свое время эта культура обеспечила стремительный рост компании. Сегодня она перестала «работать» на развитие и удержание клиентов. Внутренняя конкуренция приняла уродливые формы эгоизма и откровенного пренебрежения к «не своим» клиентам.

Собственник и одновременно генеральный директор компании открыто принял обратную связь. Он увидел себя и как «часть проблемы», и как «ключ к ее разрешению». В апреле мы договорились о примерном плане действий: диагностика лидерского потенциала ключевых руководителей, наблюдение их собраний, оценка «360 градусов» и другие мероприятия, которые позволят не только получить «срез» ситуации на сегодня, но и сыграют роль «приглашения к размышлениям» о себе, своей роли в компании. Далее планировалась презентация итогов и совместная выработка стратегии внедрения изменений: тренинги, коучинг, сопровождение.

Потом начался сезон отпусков, и мы расстались на месяц. Следующая встреча показалась мне какой-то отстраненной. Я не сразу поняла, в чем дело? Мы снова говорили о программе вовлечения руководителей в процесс изменения корпоративной культуры, подвижек на уровне убеждений, действий, процессов и систем. Но казалось, что и напряжение, и энергетика спали. Через несколько дней я получила запрос на тренинг управленцев... Не понимая, в чем причина таких резких изменений, попросила личную встречу с собственником. Необычайно активный на первых порах, он вдруг не нашел времени, и мы не смогли встретиться в течение двух недель. Я решила, что нужно воспользоваться «открытой дверью» и сделала предложение по тренингу. Встреча с HR расставила точки над *i*. Собственник выполнил «домашнее задание». На самом деле, он быстро сделал две очень важные вещи. Перестал публично называть персонал проблемного отдела «идиотами» и возродил регулярные совещания, на которых люди просто разговаривали друг с другом. В итоге просто разрядилась обстановка «секретности», «закрытости» и «оппортунизма». Быстрый результат не заставил себя долго ждать: проблемный отдел круглосуточной поддержки клиентов получил необходимую поддержку, и нарекания, приводящие к большому количеству претензий и даже «уходу» клиентов резко сократились.

Другими словами, ситуация, казавшаяся в начале года резко проблематичной, за счет всего лишь двух диагностических групповых сессий кардинально изменилась в лучшую сторону. Это произошло в результате нашей открытой обратной связи по отношению к руководителю компании и его усилий над собой: возможного пересмотра своих убеждений и небольшой смены поведения.

Дальше он решил сейчас не смотреть. Причины могут быть самые разные. От банального страха необходимости других личных изменений до отсутствия потребности или настоящего интереса к результатам таких изменений.

Сегодня они готовы к тренингам. Им кажется, что управленцы «не догоняют» лидера, не понимают, чего он от них хочет. Мне кажется, что это игра, возможно, и не совсем осознанная. Есть представление о том, что новые навыки и знания руководителей дадут более качественный уровень коммуникации. Возможно. Но что это меняет по сути? На самом деле, наш пример показал, что осознания лидера привели его к необходимости личностных изменений, и именно они, в свою очередь, стали катализатором желаемых процессов и последующих результатов. Этот принцип работает всегда: изнутри наружу. Именно глубокая диагностика и осознание установок, стоящих за нашими действиями и выбором, дает посыл к изменениям. Тренинги не затрагивают этот глубинный уровень и поэтому, на мой взгляд, не могут быть настоящим катализатором перемен.

С другой стороны, внешние консультанты не могут дать больше, чем хочет и, главное, может взять клиент. Поэтому делаем тренинг, и продолжаем наблюдать.

Вопросы «на подумать» Какие проблемы бизнеса не дают Вам покоя сегодня?

Какие Ваши действия или бездействие привели к этой ситуации?

Как Вы влияете на эту ситуацию именно сегодня?

Какой «стимул» Вы даете сотрудникам, и как выглядит их реакция?

Какие «стимулы» Вам нужно изменить и как именно, чтобы реакция сотрудников также изменилась?

Как Вы можете это проверить?

Что Вы готовы сделать в ближайшие 72 часа?

...новое действие...

Как Ваше новое действие изменило ситуацию к лучшему? Какие прежние убеждения Вы пересмотрели? Как можно закрепить этот первый успех?

Что необходимо именно от Вас?

Глава 22. Не уверен, не изменяй(ся)! Теги: управление изменениями | Спиральная динамика | логика действия | организационное развитие | лидер | лидерство | LDP | интегральный подход

Эта глава для тех, кто

заранее хочет определить уровень готовности себя или своей организации к планируемым изменениям

возможно, не понимает, отчего желаемые изменения «буксуют»

хотел бы развить или дополнить свои знания по теме «Управление изменениями»

В прошлом году в моем списке чтения оказалась книга Бека и Кована «Спиральная динамика». Конечно, не случайно. Начав применять интегральный подход в коуч – консультировании организаций, пройдя собственную оценку лидерского потенциала (LDP – Leadership Development Profile) у английских коллег, я стала глубже изучать технологии развития так называемых «логик действия»: или проще, способов восприятия человеком реальности и взаимодействия с ней. Понимание законов спиральной динамики, открытой Грейвзом так давно, и лишь недавно вошедшей в мою жизнь, дает прекрасные ориентиры каждому, кто профессионально занимается управлением изменениями, организационным развитием, любыми трансформационными процессами. В зависимости от доминирующих условий жизни и связанных с ними ключевых убеждений, человек по-разному интерпретирует происходящие с ним события, по-разному реагирует на них. Кто-то видит в изменениях возможности, кто-то угрозы. То есть, об одних и тех же событиях нужно по-разному разговаривать с людьми, руководствующимися разными системами координат. При этом также важно учесть, что на работе люди могут «подстраиваться» под линию поведения лидера, большинства своей группы и т. д. Вне организации этот же человек способен иначе реагировать на внешние события, то есть, потенциально владеет несколькими «языками» взаимодействия. Кроме того, отношение человека к окружающему его миру не является статичным, выбранным раз и навсегда. Смена обстоятельств жизни может привести как к эволюции сознания и переходу на следующий уровень логики действия, так и к регрессу, возвращению к более ранней стадии развития восприятия реальности и соответствующих реакций.

С особым интересом и безмерной благодарностью к авторам «Спиральной динамики» я познакомилась с шестью условиями, способствующими переходу личности на следующий уровень развития своей логики действия. По сути, речь идет о своеобразном тесте, проведя который можно оценить, имеем ли мы дело с трансформационным процессом. Почему это так важно для меня? Диагностируя состояние организации, ее потенциал к изменениям, а также возможную глубину вмешательства, мне зачастую не хватало инструментов оценки такой готовности. Нередко мне так хотелось «причинить пользу», что я, возможно, бессознательно «закрывала глаза» на явные сигналы отторжения предлагаемых перемен. Оглядываясь назад, я признательна исследователям спиральной динамики за их ясные рекомендации, которые впредь будут надежно помогать мне в определении самой возможности и степени интервенции.

Итак. Вот эти 6 условий. 1. Потенциал. Необходимо оценить, в какой позиции находится клиент: «открытой», «арестованной» или «закрытой».

«Открытой» называется позиция, в которой человек или большинство ключевых людей в организации открыты мнениям, отличным от собственных, позитивно реагируют на возможные сложности, которые ждут их на пути инноваций, обладают достаточными

внутренними ресурсами для перехода к новым для себя условиям жизни.

«Арестованных» можно определить по тому, как они защищают свое сегодняшнее положение, находят «миллион причин», чтобы никуда не двигаться, не видят в изменениях ничего хорошего. Некоторые чувствуют диссонанс, но не осознают его. Движение вперед заблокировано, а вот регресс очень возможен. Изменения возможны только после длительной работы с ограничивающими убеждениями и некоторым усилением ощущаемого дискомфорта.

«Закрытых» легко узнать по тому, что они вообще не видят, и не хотят видеть никаких альтернатив своему существованию. Их «слепота» может быть связана с тяжелыми травмами в прошлом. Они не в состоянии ни опознать свои ограничения, ни, тем более, преодолевать их.

Вывод: серьезные изменения можно проводить с людьми, ясно демонстрирующими в своем большинстве «открытую» либо «арестованную» позицию. В последнем случае необходимо понимать, что без предварительной работы с ограничивающими убеждениями и даже сознательным усилением их дискомфорта не обойтись.

2. Решение насущных проблем уже найдено. Очень важное условие. Оно состоит в том, что изменения возможны только тогда, когда не осталось нерешенных (сегодня или в прошлом), важных на текущем этапе проблем. Грубо говоря, у людей или организаций должно быть все хорошо. Свободная для изменений энергия позволяет им делать следующий в развитии шаг. Нередко можно слышать утверждение о том, что изменяется только тот, у кого есть «боль». Это так. Но эта «боль» или даже «тоска» помогает только тогда, когда проблемы сегодняшнего дня решаемы (иногда мы просто откладываем это решение). То есть, решение уже существует или оно доступно. Тогда можно двигаться вперед!

3. Диссонанс. Если все решено, откуда диссонанс? Речь идет об осознании или даже предчувствии возможного разрыва между новыми условиями внешней среды и теми устаревающими с каждым днем ресурсами, которыми мы встречаем их сегодня. «Первые звоночки», реальные примеры беспомощности применения «старых» проверенных методов работы, которые заставляют нас думать по-другому, также приводят к беспокойству. Именно такой диссонанс при прочих равных (выше описанных) условиях освобождает пространство для движения на новый уровень.

4. Барьеры на пути к изменениям должны быть определены и преодолены. Здесь важно очень многое. Изменения буксуют по тысяче и одной причине. Но самое главное, как мне кажется, это осознание препятствий (они могут быть внешними и внутренними). Процесс этот зачастую сложен и неприятен. Часто мы даже прекрасно знаем эти «тормоза» и «шлакбаумы», но решиться покончить с ними нелегко. Кроме кардинальных мер могут быть полезны другие «маневры»: обход препятствий, их нейтрализация или «переформатирование». Эти шаги необходимо выполнить прежде, чем двигаться вперед.

5. Понимание новых путей. Здесь речь идет о том, что человеку или организации в целом, во-первых, совершенно ясно, почему прежние замечательные способы решения задач в существующей системе координат больше не работают и, с другой стороны, какие новые альтернативы у них есть теперь. Оба фокуса очень важны, чтобы не «застрять» на полпути. Для реализации этого условия важно, чтобы «объект» изменений приветствовал комплексный подход в решении своих задач, не искал ответов в устаревших моделях, а, наоборот, воспринимал бы новые решения повсюду, разрабатывал различные сценарии и был очень восприимчив к изменениям своей среды обитания.

6. Консолидация и поддержка в период перемен. Наличие условий поддержки новой логики действия бесконечно важно для успешного нового развития, как человека, так и организации. Начальный этап изменений всегда связан с сомнениями, ошибками и другими неудобствами. Те, кто наблюдают эти изменения извне, могут не оказывать вам поддержки, порицать ваше новое поведение и даже устраивать тесты на «выживание». Для многих это серьезное испытание, требующее решительных действий. Поддержка и понимание в такой

период повышает шансы на успех трансформационного процесса.

В Главе 7 я уже писала про «Экологию изменений», уровень или степень, доступную организации или человеку здесь и сейчас. В этой главе приведены критерии, по которым можно измерить эту самую экологичность. Самооценка вполне возможна. Если быть честным перед самим собой, то ответы на вопросы, приведенные в разделе «ПРИЛОЖЕНИЯ», не составят труда. Заполните таблицу и получите ответ на вопрос: какой уровень изменений Вам доступен?

Глава 23. Надежда не умирает никогда Теги: изменения | лидер | лидерство | продажа услуг | тренинг | тренинги | управление изменениями

Это глава для тех, кто столкнулся с серьезными вызовами в бизнесе: высокая конкуренция, борьба за выживание

хочет, или думает, что хочет серьезных изменений в компании, но продолжает политику полумер

хотел бы понять, с какими действиями на деле связаны серьезные трансформационные процессы

Еще не знаю, чем закончится тендер... Обычная, вроде бы, история. Но «цепляет». Тренинг для полутора десятка топов по развитию навыка целеполагания в серьезной проектно – строительной компании на 100 человек. Диагностика в виде интервью с HR-группой и наблюдения еженедельной планерки вскрывает глубинные причины «нестыковки» между ожиданиями «верхов» и тем, как видит реальность управленческая команда. Самое любопытное во всей этой истории – поведение совладельца и, одновременно, генерального директора. Он ратует за то, чтобы его менеджеры брали больше ответственности на себя, умели различать цели и задачи, понимали необходимость баланса между процессами и результатами и пр. Другими словами, хочет «взрослого» отношения своей команды к проектам, декларирует такую потребность в связи с развитием компании и усложнившимися условиями конкурентного рынка. Но на деле крепко держится за свои устоявшиеся модели руководства в стиле: Родитель – Ребенок. «Папа» все решает. Как скажет «босс», так и будет. И команда, сработавшаяся за последние 15 лет, состоит именно из таких «послушных детей», не то чтобы не торопящихся с взрослением, но и реально не имеющих возможностей для по-настоящему самостоятельных шагов.

В связи с быстрым изменением конъюнктуры рынка проектно-строительных работ бизнес требует развития и расширения.

Лидер компании осознает этот вызов и инициирует изменения: в компании разрабатывается новая корпоративная система управления проектами.

нанят опытный и профессиональный директор по персоналу

ведется поиск квалифицированных менеджеров проектов

лидер экспериментирует с темой «управление по целям»

лидер изменяет формат проведения планерок и совещаний – они либо посвящены постановке целей руководителями проектов, либо отчету руководителей о выполнении задач в рамках принятых целей

лидер обучает свою управленческую команду (покупает всем книги, проводит тренинги). В целом, обучение происходит стихийно и бессистемно.

лидер активно обучается сам, много читает, посещает открытые тренинги.

В ходе изменений лидер сталкивается с рядом проблем: основная цель, поставленная (вернее, многократно озвученная) руководителем компании – получение прибыли – не достигается, или не достигается в срок

менеджеры не проявляют достаточной инициативности для достижения целей компании

менеджеры в проектах больше сфокусированы на процессах, нежели на достижении результатов

менеджеры проектов не обладают достаточными навыками управления проектами, в частности управления функциональными подразделениями

менеджеры проектов не отвечают за финансовый результат

команда управленцев и экспертов недостаточно мотивирована на поддержку изменений. На планерках присутствует формальный подход к работе с целями. Нет вовлечения в этот процесс изменений

менеджеры не понимают разницы между понятиями: «цель» и «задача», испытывают сложности с декомпозицией цели до задачи, многие больше увлечены решением задач, забывая про цели

руководители профильных подразделений не принимают цели компании по самым различным мотивам: не хотят, не понимают, не разделяют, имеют свои и не доносят по всем этим причинам цели компании до своих сотрудников исполнительского уровня.

в компании нет системы постановки целей, нет знаний, например, о модели SMART и навыка применения этого инструмента

Лидер так формулирует пути решения: «Топы» должны стать «носителями» целей компании (основная цель: получение прибыли)

Нужно «изменить головы» «топов» и руководителей: «важен результат, а не процесс»

«Топы» должны помогать руководителям достигать целей проектов, но не лишать их при этом инициативности и ответственности

Участники проекта должны быть мотивированы на достижение целей проекта, а не своих личных целей

Нужно научить руководителей отличать цели от задач и декомпонировать цели до задач, а также управлять процессом достижения целей

Желательна постановка целей на квартал

На презентации своего подхода к обучению я представила диссонанс между ожиданиями лидера и реальной картиной практики управления проектами в виде анализа силового поля изменений по К. Левину [3]

Анализ показал основные «точки приложения» движущих сил. Это: – Стиль управления: от авторитарного к делегированию полномочий и ответственности

– Ценности культуры компании: разбавление «экспертов» «достиженцами» [4]

– Навыки работы с целями

– Система работы с целями

Другими словами, в терминологии интегрального подхода к изменениям для достижения устойчивого результата необходимо параллельно работать в нескольких областях:

Я: Личные убеждения, мотивы, потребности, стиль управления лидера

МЫ: Культура компании, ценности группы, традиции

ЭТО: Поведение, навыки, знания

ЭТИ: Системы, процессы, правила, стандарты

После того как мы разобрали, где, собственно, находимся сейчас, что считать за точку отсчета, я спросила лидера компании: каких изменений Вы на самом деле хотите достичь? В упрощенном виде их всего 3:

«Тюнинг», когда в целом ситуация воспринимается как «Все хорошо. Нужно немного косметики навести». Изменения здесь нет вообще, больше разговоров. Поверхностный подход. И он оправдан, когда ситуация на рынке устойчива. Лучшее – враг хорошего, как говорится.

«Растяжка», когда сомнения и неопределенность посещают все чаще, а ситуация воспринимается как: «Нужно что-то менять. Иначе может быть поздно». В таких случаях люди готовы к «новому репертуару» в известной степени. Достаточно открыты новым моделям, подходам, готовы учиться и перенимать другой опыт.

«Сдвиг» или «Скачок», когда «не меняться» не является опцией. Мы имеем дело либо с кризисом, либо с потребностью качественно нового состояния. Жить так, как раньше, больше невозможно за счет давления внешних сил и внутренней готовности к трансформации.

Как Вы догадались, ответ был: «Конечно, мне нужен качественный сдвиг!»

И тут началось самое интересное.

Я изложила концепцию подхода, соответствующего уровню изменений категории «сдвиг»:

Диагностика и вовлечение: оценка, наблюдение, интервью – 1–2 месяца.

Мобилизация и обучение, плюс вовлечение: тренинги и рабочие группы – 3–6 месяцев.

Внедрение изменений, активное новое действие и поддержка: коучинг и рабочие группы, консалтинг – 6 месяцев.

Самостоятельное управление и поддержка в виде коучинга по запросу – 3 месяца.

Лидер выглядел одновременно очень увлеченным таким системным подходом и разочарованным оттого, что он-то ожидал тренинг, который решит все проблемы, а тут, оказывается, столько всего нужно проделать, причем, не только с «ними», но и с «собой».

Лидер – умный человек и головой понимает, что реальных изменений он не добьется, проведя хоть десяток тренингов, и прочитав всей командой полсотни книг. Но как же не хочется в это верить!!

Мы договорились обсудить интегральный подход к изменениям чуть позже. Он просил дать ему ссылки на Интернет-ресурсы, книги и мои открытые вебинары. Понимаю, что людям нужен определенный период времени на адаптацию и принятие новых идей. С другой стороны, продать тренинг по работе с целями так просто. И не требует напряжений лидера. Интересно, что он выберет? Надежда не умирает никогда.

Подождем.

P.S. Лидер не выбрал ничего. Он повез всю компанию на очередной корпоратив в виде прогулки на яхте в водах Красного моря. Кризис неизбежен, т. к. от повторения старых привычных приемов, реальность не перестает выдвигать новые требования. Надежда не умирает все равно – кризис обычно отлично «промывает мозг».

Вопросы «на подумать»: От какого состояния организации «сегодня» к какому состоянию «завтра» Вы хотите перейти?

Что способствует этому, какие конкретные движущие силы?

Что сопротивляется, какие силы сдерживают?

Какие действия на уровне убеждений, культуры всей группы, навыков и знаний, а также устоявшихся систем нужно произвести, чтобы ослабить сдерживающие и усилить движущие силы?

К уровню каких изменений Вы готовы лично? (Обратите внимание на Главу 22)

Глава 24. Живописцы, окуните ваши кисти. «Цвета» консалтинга Теги: изменения | Спиральная динамика | лидерство | корпоративная культура | стрессоустойчивость | обучение | тренинг | интегральный подход

Эта глава – иллюстрация к Главе 17 «Одно счастье на всех». Она будет интересна конкретным примером того, как мировоззрение руководителей определяет ключевые управленческие решения.

Опыт консультанта дает возможность рассмотреть и увидеть большую картинку. Проекты последних шести месяцев серьезно продвинули меня в понимании происходящего сегодня во внешнем мире (стране, организациях – партнерах и клиентах) и во внутреннем: в моей компании, во мне самой. Оглядываясь назад, я вижу, что в терминологии «Спиральной динамики» мне приходилось работать с «фиолетовыми» организациями и их «красными»

лидерами. Проблески «сине-оранжевых» мотивов дали нам возможность сотрудничества. Со своего «зеленого» холма мне было понятно, что происходит, и одновременно очевидна та «пропасть», которую нам предстоит преодолеть в процессе сотрудничества. С другой стороны идут серьезные подвижки внутри меня и моей организации, сохраняющей как принятие «разных», «других» лидеров и их способов управления, так и новую способность предлагать каждой компании свой эволюционный путь развития вместо «прорыва».

Вот первая иллюстрация. Сразу оговорюсь, что не все проекты состоялись. Часть остановилась на этапе первых переговоров и снятия запроса. В какой-то момент заказчик осознавал, что не готов к переменам, а я понимала, что не могу и не хочу развивать, усиливать состояние, требуемое сейчас организации. Поэтому мы говорили на «разных» языках, и принять друг друга оказалось невозможно.

Как помочь «несносным» сотрудникам или «приходи к нам, тетя лошадь, нашу детку покачать»

Типичная ситуация. Известная компания в туристической среде, туроператор. Известный бренд. Специализировался на работе с VIP клиентами. Мир меняется, хочется развития. Компания выходит на новый более демократичный и широкий сегмент, новый уровень клиентов и B2B партнеров. Это менее требовательные клиенты, но и менее информированные. Им нужна совсем другая манера подачи информации, другие инструменты, другой стиль взаимоотношений.

Конфликт между менеджерами – «звездами», заслужившими свой статус в работе с VIP-клиентами. Они почему-то не готовы работать с новой для себя аудиторией заказчиков, грубо ведут себя, выходят из себя. Запрос первоначально звучал примерно так: «Нам нужен тренинг стрессоустойчивости, искусства самообладания» для наших менеджеров. Они просто не знают, как себя вести в новой обстановке.

Начинаем разговаривать с топами и одновременно владельцами компании. Они супруги и примерно 20 лет ведут вместе этот бизнес. Это их дом, это их жизнь, это их крепость. Людей они подбирают под стать себе. Тех, кто считает их компанию своей «малой родиной». Входя в офис, сразу замечаешь, что все здесь создано для сотрудников: изразцовая лестница, уютные рабочие места, много зелени, прекрасные кондиционеры, даже туалет напоминает дом: с мягкими полотенцами, ковриками, отдушками и кремами. На собеседовании владелица компании говорит, что здесь их ждет уют и тепло, здесь их ждет счастье. А взамен она ждет от них полной самоотдачи. Клиенты – это самые главные люди, их нужно любить. Любить больше близких. Отпуска, вообще выходные подстраиваются под режим наибольшего благоприятствования для клиентов и компании. «Мы принадлежим компании душой и телом!» – это девиз собственников. И этого же отношения они ожидают от своих сотрудников.

Все было хорошо, пока компания была небольшой, походила на семью и жила интересами своих «звездных» клиентов. Но мир изменился, когда владельцы решили укрепить свой бизнес и включились в конкурентную борьбу на новом для себя участке рынка. Вот тут и стали проявляться стресс, неприятие клиента и откровенная грубость.

Владельцы в стиле «фиолетовых прародителей» решили «помочь» своим «детям». Заказать обучение, которое поможет их «звездочкам» справиться со стрессом. Здесь нужно еще отметить, что «родители» занимают классические роли: «мама» любит своих «детей» и хочет привить им любовь к новым клиентам, объяснить им, что любить нужно всех: и VIPов, и неVIPов. И от этой любви им будет хорошо. «Папа» считает, что у «детей» нет элементарных навыков, и их нужно отвести в «школу самообладания», а любить всех подряд – это утопия. Договориться друг с другом им довольно сложно, чем в промежутках между «боями» ловко пользуются «детишки», манипулируя «родителями» в ситуациях, когда у самих «рыльце в пуху».

Наглядное отражение реальности вызвало у моих собеседников нескрываемый интерес. Они согласились с тем, что для изменения ситуации требуется интегральный подход: личностный и коллективный, внутренний и внешний. Но как только мы заговорили о том,

что за интегральной диагностикой последуют изменения, затрагивающие все сферы, а не только обучение навыку, поднялась сильнейшая волна сопротивления! Конечно, ведь я предлагала определиться с новой системой и логикой управления, выработать стандарты, правила, провести аудит персонала, возможно, подбирать других специалистов для работы с новыми клиентами и постепенно переходить от культуры «семьи» к культуре «системы качества». А еще я предложила в целях закрепления результатов обучения определить «измерители» успеха и закрепить их, скажем, в системе вознаграждения сотрудников. Все это привело к «глухой защите» владельцев компании. Они вежливо признали, что ситуация очень похожа на то, что я им как зеркало «отражаю», но изменения, оказывается, затронут и их. А они на это не рассчитывали.

P.S. Спустя три месяца я случайно узнаю, что в компании был-таки заказан тренинг «стрессоустойчивости», на котором «звезды» изрядно поглумились над несчастной тренером – психологом, наивно принявшей мнимый запрос за реальность.

На мой взгляд, в этом случае заказчик в лице владельцев компании просто оказался не готов, «закрыт» к изменениям. Очевидно, что уровень «боли», состояние: «Что-то не так!» был недостаточно сильным для принятия решений о начале качественных изменений.

Продолжение следует...

Вопросы «на подумать»: Насколько Ваши управленческие решения эффективны сегодня?

Какие ценности, убеждения определяют их?

Какие ограничения несут в себе Ваши сегодняшние убеждения?

Каким образом эти убеждения «тормозят» развитие Вашей организации?

Какие убеждения могут прийти им на смену и привести Вас к более эффективным управленческим решениям?

Приложения [5]

Три типа изменений



Тюнинг: ничего не меняю, кроме «декораций», продолжаю делать то, что делал с небольшим добавлением хорошо забытого старого репертуара: внешний антураж кабинета, машина нового цвета, развитие известных навыков, типа тайм-менеджмент и т. д.



Горизонтальный рост.

Растяжка, стреч: аккуратно пробую делать то, что не умею, учусь на опыте других, работаю над собой, «прокачивая» новые для себя навыки. Делаю что-то новое, безопасное. Например, перехожу в компанию другого уровня, смежная сфера деятельности. Вспоминаю забытые увлечения. Знакомлюсь с новыми людьми, новый круг общения.

Рост на новый уровень спирали по касательной.



Сдвиг: предпочтительно плавное изменение убеждений, поведения, сферы деятельности, окружения, бесстрашное расставание со старым миром. Построение новой реальности: новая профессия, соответствующая «зову сердца», новые отношения (могут быть и со знакомыми людьми), «путь героя». Осознанная работа с «тенью», слабыми сторонами, освоение совершенно нового «репертуара» убеждений, смена мировоззрения, ценностей.

Переход на новый уровень спирали, вертикальный рост.

Каких изменений вы хотите на самом деле? 7 уровней изменений



СДВИГ - *вертикальное развитие по спирали*

- Квантовый скачок
- Эволюция
- Революция



СТРЕЧ – *развитие по касательной по спирали*

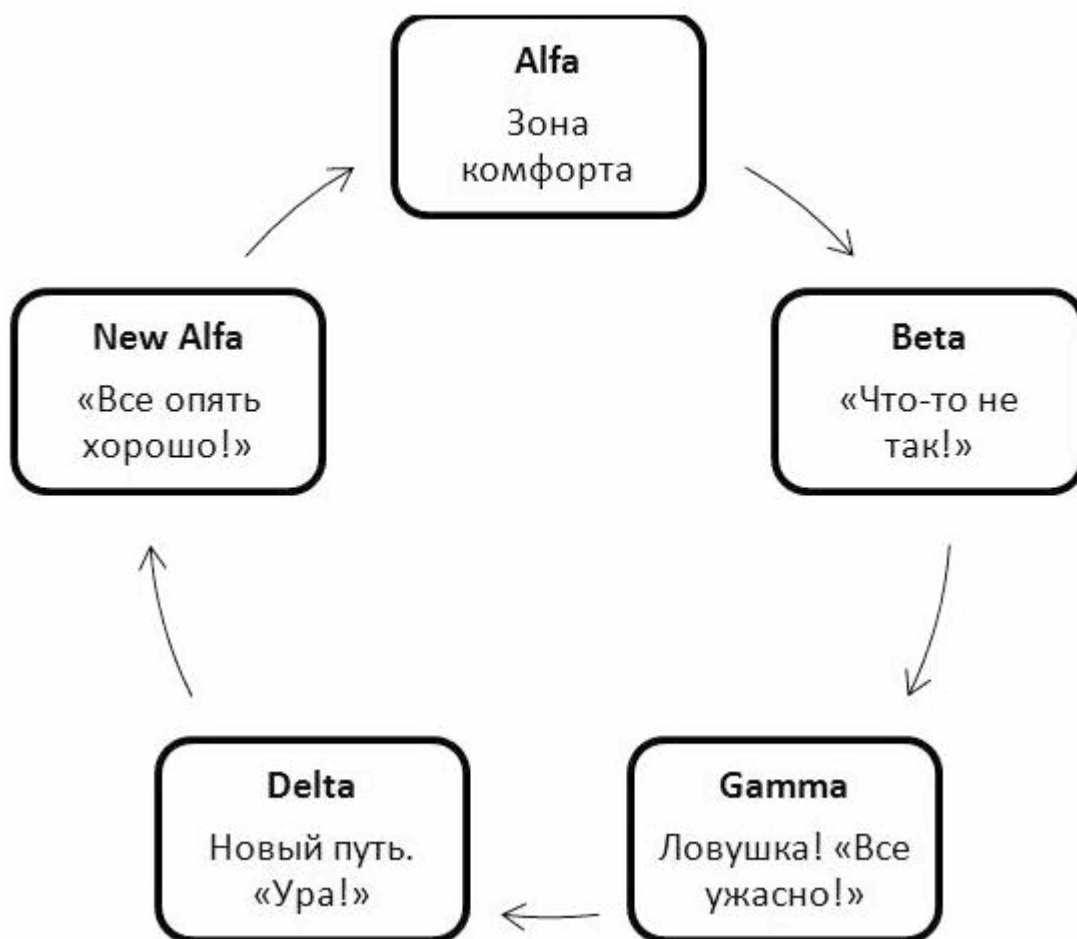
- РАСТЯЖКА ВВЕРХ
- РАСТЯЖКА ВНИЗ



ТЮНИНГ – *горизонтальное развитие в рамках своего «кода»*

- «НЕБОЛЬШОЙ НОВЫЙ РЕПЕРТУАР»
- «ТОНКАЯ НАСТРОЙКА»

5 фаз цикла изменений



Альфа – это соответствие своему ведущему «коду», Мему. Это «зона комфорта», стабильности, которую нет смысла покидать. «Тихая гавань». Все хорошо! Уверенность и сила. Здесь «код» соответствует условиям жизни. И человек успешен! У человека все в порядке. В организации хорошие показатели. В обществе проблемы и возможности соответствуют ресурсам.

Альфа часто иллюзорна. Т. к. мир меняется, и меняется быстро! Во-вторых, потребности людей удовлетворяются, и наступает следующая фаза – Бета «Что-то не так!».

Решения Альфы сеют семена проблем следующего уровня.

Бета – это условие для перехода к следующему коду, уровню спирали. Это место сомнений. Что-то не так, но что именно? Старые способы уже не совсем работают. Мир начинает «расклеиваться». Приходят стресс и напряжение. Из семей или компании уходят люди. Производительность падает. Проявляются другие признаки ухудшения без ясных причин. В обществе начинаются политические скандалы. Растет напряжение. Рост преступности и упадок нравов. Другими словами, происходит что-то, мы это ощущаем, но не можем объяснить, что происходит! Что делают люди здесь обычно? – Правильно, мы пробуем «больше того же самого», хорошо знакомого. Работаем больше и умнее, и требуем того же самого от своих людей. Мы отказываемся принимать тот факт, что условия жизни изменились! И что наши операционные системы стали неконгруэнтны, не соответствуют этим новым условиям жизни. Это этап ностальгии по старым добрым временам. И таким образом мы все ухудшаем свое состояние. А не улучшаем, как кажется. И тем самым углубляем Бета. Что не так плохо.

Гамма – ловушка! Если дела сильно ухудшаются, то человек или организация переходят из Бета вниз к Гамма. Здесь они находятся в плену барьеров, которые кажутся непреодолимыми!! Отрицание Беты уступает место суровой реальности: как худо обстоят дела! Зачастую здесь же становится ясно, что пошло не так, и почему.

Гамма ловушка не является неизбежной. Часто на этом пути есть вариант реформы. Он доступен тем, кто сможет быстро принять этот вариант! Если большинство из шести условий выполнено (о которых мы будем говорить дальше), а остальные почти выполнены, человек может взять на себя ответственность за свою жизнь и избежать глубины Гаммы. Здесь требуется проактивность. И желательно, чтобы была подсказка, кто-то помаячил, куда плыть. Но большинство людей предпочитает ждать, чтобы убедиться, что следующего моста нет, и тогда уже слишком поздно, они уже в ловушке!

Гамма – это трудное время. Отсутствие энергии сделать хоть что-нибудь. Собственный код является барьером. Это – как быть запертым в багажнике машины, не имея возможности выбраться. Нечем дышать. Никто не придет на помощь. Терпение Бета «поживем – увидим» вытесняется жадной резких действий, немедленных действий. Больше терять нечего. Нельзя вернуться в АЛЬФА, пути назад нет, но нет и пути вперед. Вся энергия уходит на то, чтобы прожить день. Ночь – небольшая передышка, и снова беги или бей.

Это и опасность на каждом шагу, и депрессия. Если повезет, ветры перемен вынесут Вас на новый берег. Если нет, эта ловушка может стать образом жизни.

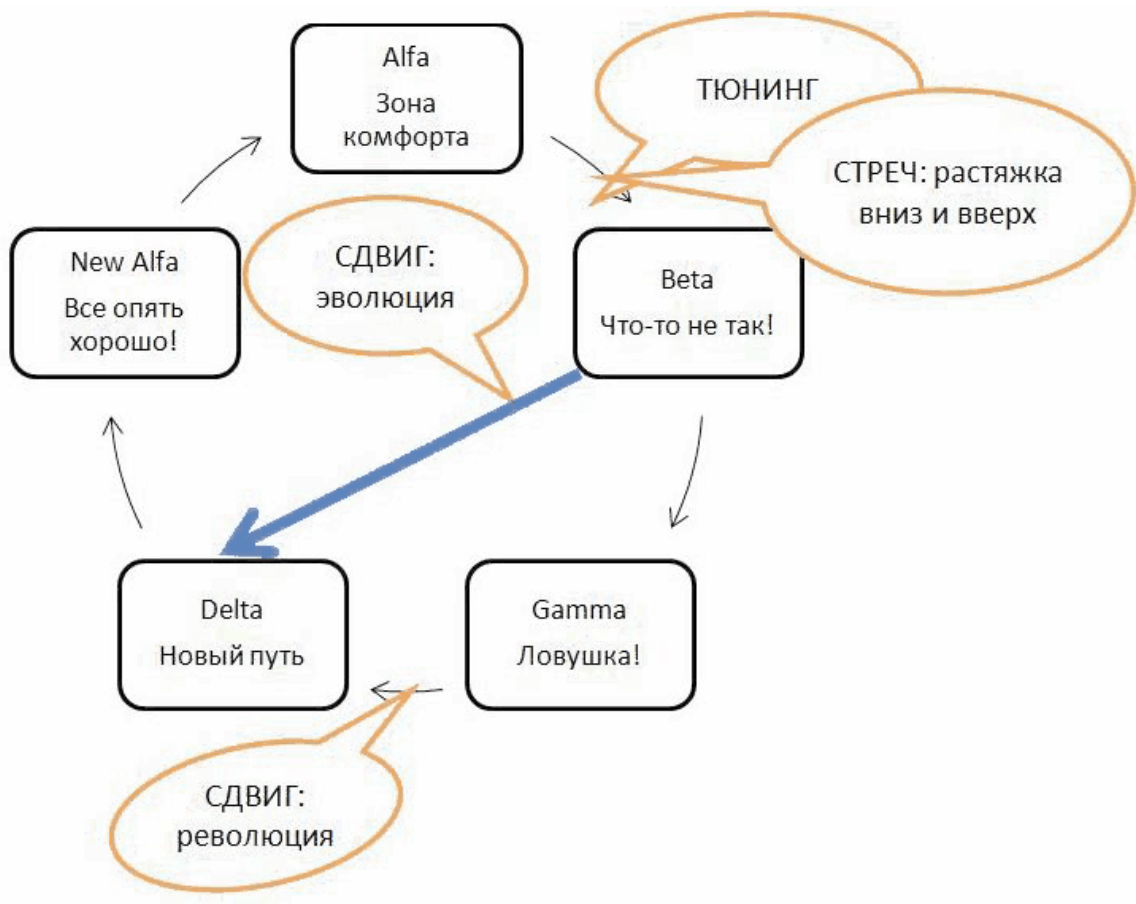
Гамма – это борьба с барьерами, внешними и внутренними. Это время желаний найти выход, убежать, вырваться и стать свободным от уз, которые нас связывают. Кризис среднего возраста – пример. Или тяжелый развод. Это темная сторона Вашего «кода».

Когда Гамма – ловушка наконец открывается, стены разрушаются, ограничения снимаются, запускается Дельта – всплеск!

Все препятствия преодолеваются, предыдущие ограничения отпадают. Прошлое больше не контролирует настоящее. Крики «Оп-па!» «Эврика!» «Наконец-то!». Радость освобождения мобилизует людей на поиски новой утопии, славной новой Альфы впереди.

Дельта полна опасностей. Трава может казаться зеленой на другой стороне, но можно обнаружить, что ее просто покрасили!. Можно даже скатиться обратно в Гамму. Освобождение от старых барьеров – это не то, что достижение новой Альфы! Избавление от того, что Вам не нравится, это не означает, что Вы нашли то, что хотели. Много грубой силы, которая может даже накрыть с головой.

Новая Альфа отражает объединение идей и инсайтов из Бета и Гаммы через Дельта – всплеск. Человек возвращается в новое устойчивое состояние, мир снова синхронизирован. Баланс восстановлен между условиями снаружи и системами кодов внутри. Многие думают, что это окончательное состояние и мир останется таким навсегда. Конечно, за горизонтом, за поворотом или вверх по дороге лежит следующее Бета – сомнение.



6 условий для изменений разного уровня



1. Потенциал. Необходимо оценить в какой позиции Вы находитесь: «открытой», «арестованной» или «закрытой».

«Открытой» называется позиция, в которой человек, или большинство ключевых людей в организации открыты мнениям, отличным от собственных, позитивно реагируют на возможные сложности, которые ждут их на пути инноваций, обладают достаточными

внутренними ресурсами для перехода к новым для себя условиям жизни.

«Арестованных» можно определить по тому, как они защищают свое сегодняшнее положение, находят «миллион причин», чтобы никуда не двигаться, не видят в изменениях ничего хорошего. Некоторые чувствуют диссонанс, но не осознают его. Движение вперед заблокировано, а вот регресс очень возможен. Изменения возможны только после длительной работы с ограничивающими убеждениями и некоторым усилением ощущаемого дискомфорта.

«Закрытых» легко узнать по тому, что они вообще не видят и не хотят видеть никаких альтернатив своему существованию. Их «слепота» может быть связана с тяжелыми травмами в прошлом. Они не в состоянии ни опознать свои ограничения, ни тем более преодолевать их.

Вывод: серьезные изменения можно проводить с людьми, ясно демонстрирующими в своем большинстве «открытую» либо «арестованную» позицию. В последнем случае необходимо понимать, что без предварительной работы с ограничивающими убеждениями и даже сознательным усилением их дискомфорта не обойтись.

2. Решение насущных проблем уже найдено.

Очень важное условие. Оно состоит в том, что изменения возможны только тогда, когда не осталось нерешенных (сегодня или в прошлом), важных на текущем этапе проблем. Грубо говоря, у людей или организаций должно быть все хорошо. Свободная для изменений энергия позволяет им делать следующий в развитии шаг. Нередко можно слышать утверждение о том, что изменяется только тот, у кого есть «боль». Это так. Но эта «боль» или даже «тоска» помогает только тогда, когда проблемы сегодняшнего дня решаемы (иногда мы просто откладываем это решение). То есть, решение уже существует, или оно доступно. Тогда можно двигаться вперед!

3. Диссонанс. Если все решено, откуда диссонанс? Речь идет об осознании или даже предчувствии возможного разрыва между новыми условиями внешней среды и теми устаревающими с каждым днем ресурсами, которыми мы встречаем их сегодня. «Первые звоночки», реальные примеры беспомощности применения «старых» проверенных методов работы, которые заставляют нас думать по-другому, также приводят к беспокойству. Именно такой диссонанс при прочих равных (выше описанных) условиях освобождает пространство для движения на новый уровень.

4. Барьеры на пути к изменениям должны быть определены и преодолены. Здесь важно очень многое. Изменения буксуют по тысяче и одной причине. Но самое главное, как мне кажется, это осознание препятствий (они могут быть внешними и внутренними). Процесс этот зачастую сложен и неприятен. Часто мы даже прекрасно знаем эти «тормоза» и «шлагбаумы», но решиться покончить с ними нелегко. Кроме кардинальных мер могут быть полезны другие «маневры»: обход препятствий, их нейтрализация или «переформатирование». Эти шаги необходимо выполнить прежде, чем двигаться вперед.

5. Понимание новых путей. Здесь речь идет о том, что человеку или организации в целом, во-первых, совершенно ясно, почему прежние замечательные способы решения задач в существующей системе координат больше не работают и, с другой стороны, какие новые альтернативы у них есть теперь. Оба фокуса очень важны, чтобы не «застрять» на полпути.

Для реализации этого условия важно, чтобы «объект» изменений приветствовал комплексный подход в решении своих задач, не искал ответов в устаревших моделях, а, наоборот, воспринимал бы новые решения повсюду, разрабатывал различные сценарии и был очень восприимчив к изменениям своей среды обитания.

6. Консолидация и поддержка в период перемен. Наличие условий поддержки новой логики действия бесконечно важно для успешного нового развития, как человека, так и организации. Начальный этап изменений всегда связан с сомнениями, ошибками и другими неудобствами. Те, кто наблюдают эти изменения извне, могут не оказывать вам поддержки, порицать ваше новое поведение и даже устраивать тесты на «выживание». Для многих это серьезное испытание, требующее решительных действий. Поддержка и понимание в такой

период повышает шансы на успех трансформационного процесса.

Складываем вместе («ключи»)

Зная, какие типы и уровни изменений существуют, как связаны между собой фазы изменений и какие условия необходимы для перемен, мы можем увидеть полную картину. А именно:

Условие	Нет	В некоторой степени	Да	Уровень
Потенциал	X			ТЮНИНГ «тонкая настройка»
Решение насущных проблем уже найдено		X		
Диссонанс есть		X		
Барьеры на пути к изменениям	X			
Понимание новых путей	X			
Консолидация и поддержка в период перемен есть	X			

Условие	Нет	В некоторой степени	Да	Уровень
Потенциал	X			ТЮНИНГ «небольшой новый репертуар»
Решение насущных проблем уже найдено		X		
Диссонанс есть		X		
Барьеры на пути к изменениям	X			
Понимание новых путей		X		
Консолидация и поддержка в период перемен есть	X			

Условие	Нет	В некоторой степени	Да	Уровень
Потенциал		X		СТРЕЧ Вверх или вниз по спирали
Решение насущных проблем уже найдено		X		
Диссонанс есть			X	
Барьеры на пути к изменениям		X		
Понимание новых путей		X		
Консолидация и поддержка в период перемен есть			X	

Условие	Нет	В некоторой степени	Да	Уровень
Потенциал			X	СДВИГ Революция
Решение насущных проблем уже найдено			X	
Диссонанс есть			X	
Барьеры на пути к изменениям		X		
Понимание новых путей		X		
Консолидация и поддержка в период перемен есть			X	

Условие	Нет	В некоторой степени	Да	Уровень
Потенциал			X	СДВИГ Эволюция
Решение насущных проблем уже найдено			X	
Диссонанс есть			X	
Барьеры на пути к изменениям			X	
Понимание новых путей			X	
Консолидация и поддержка в период перемен есть			X	

Условия для сдвига: «квантовый скачок»

1. Потенциал – есть по всей спирали внутри организации, чтобы следовать на следующий уровень.
2. Насущные проблемы – на разных уровнях решены надлежащим способом.
3. Диссонанс – пропитывает систему понятными для различных уровней путями.
4. Понимание новых путей – обсуждается, и альтернативы устраивают всю систему.
5. Барьеры на пути к изменениям – преодолены, как по вертикали, так и по горизонтали на всех уровнях.
6. Консолидация дает независимость разным уровням, поддерживающим друг друга.

«Карта» доступных вам сегодня изменений

Проставьте «галочки» в графах, обозначающих уровень проявления всех условий.

Пользуясь «ключом» (выше стр. 56–57), определите доступный для Вас сейчас уровень изменений.

Условие	Нет	В некоторой степени	Да	Уровень
Потенциал				
Решение насущных проблем уже найдено				
Диссонанс есть				
Барьеры на пути к изменениям				
Понимание новых путей				
Консолидация и поддержка в период перемен есть				

ИТАК, Я нахожусь в фазе _____
 Я хочу изменений уровня _____
 Я готов к изменению уровня _____, т. к. 6
 условий выполнены в объеме, обозначенном выше.
 ДЛЯ ВАШИХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЗАМЕТОК

Список всех тегов:

EMBA Глава 14
 HR Глава 11
 HR-Бренд Глава 11
 LDP Главы 17, 22
 MBA Глава 14
 T&D Глава 11
 анализ силового поля изменений Глава 13
 бизнес Главы 7, 18
 взаимодействие в команде Глава 6
 взаимозависимость в организации Глава 9
 вовлечение Глава 9
 восприятие другого мнения Глава 6
 Грейвз Глава 17
 доверие Глава 12
 застой Глава 19
 зона комфорта Глава 8
 изменение поведения Глава 10
 изменения Главы 23, 24
 изменения в организации Глава 7
 инновации Главы 16, 19
 интегральный подход Главы 22, 24
 кадры Глава 12
 качество Глава 15
 количество Глава 15
 команда Глава 20
 командообразование Глава 9
 консультирование Глава 10
 контроль Глава 5
 конфликт интересов Глава 15
 корпоративная культура Главы 10, 13, 15, 21, 24

коучинг Главы 1, 2, 10, 12, 15, 18, 21
коучинг как стиль управления Глава 2
лидер Главы 3, 10, 17, 22, 23
лидерство Главы 3, 12, 17, 22, 23, 24
личная эффективность руководителя Глава 14
личностный рост и развитие Глава 16
логика действия Главы 17, 22
максимализм Глава 4
менеджмент Глава 3
мотивация Глава 1
нетерпимость Глава 4
обучение Главы 11, 24
общие цели Глава 20
организационное консультирование Глава 10
организационное развитие Главы 12, 17, 22
осознание Глава 20
отдых Глава 18
персонал Главы 11, 12
перфекционизм Глава 4
полярности Глава 19
порядок Глава 5
постоянство Главы 19
постоянная проблема текучести кадров Глава 7
правила Глава 5
преодоление Глава 14
препятствие Глава 14
принятие решений Глава 3
продажа услуг Глава 23
пустота Глава 18
работа Глава 18
развитие Главы 11, 14, 17, 22
раздражение Глава 4
ресурсы для изменений Глава 5
рост бизнеса Глава 7
руководители Глава 12
сессия организационного развития Глава 20
слияние Глава 20
слушать и слышать Глава 14
слышать Глава 15
соблюдение и нарушение правил Глава 5
сопротивление изменениям Главы 1, 8, 16
Спиральная динамика Главы 17, 22, 24
Стабильность Глава 19
стиль управления Главы 1, 2
страх изменений Глава 8
страх остановки Глава 18
стрессоустойчивость Глава 24
топы Глава 14
трансформация Глава 16
тренинг Главы 10, 13, 23, 24
убеждения Глава 21
управление Глава 20

управление изменениями Главы 2, 8, 9, 16, 19, 22, 23

управление персоналом Глава 11

управление полярностями Главы 3, 19

управленческие дилеммы Глава 3

установки Главы 21

хаос Глава 5

ценности Главы 15, 17

Примечания

1

Источник: Пол Эванс (2000). Глава 5. «Management 21st Century: Someday we'll all manage this way», S.Chowdburry, Financial Times/Prentice Hall, London

2

имеется в виду сказка Л. Муур «Крошка енот и тот, кто сидит в пруду».

3

Курт Левин – американский социолог, автор трехступенчатой модели проведения стратегических изменений: «размораживание», «движение», «замораживание». К. Lewin 1947, «Разрешение социальных конфликтов», 1948

4

См. Главу 17

5

Все материалы раздела «Приложения» составлены на основе книги К.Бека и К.Кована «Спиральная динамика».