

**INTERNATIONAL BUREAU OF
CHANGE MANAGEMENT**



ВЕСТНИК

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

2012



Henry Mintzberg

Paul Brown

David Maister

Daryl Conner

Jurgen Appelo

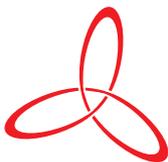
Vasily Demyanenko

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

ВЕСТНИК УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ, 2012

г. Москва

**INTERNATIONAL BUREAU OF
CHANGE MANAGEMENT**



Консалтинговые услуги и обучение
Эффективное управление
изменениями
Повышение качества управления
Внедрение передового
управленческого опыта
Оптимизация затрат и численности
персонала

8 (495) 77 88 175
www.ibcm.biz

**МЕЖДУНАРОДНОЕ БЮРО
УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Содержание

Предисловие	3
Управление изменениями: обновление вместо трансформации	
<i>Henry Mintzberg</i>	7
Краткая история управления изменениями	
<i>Paul Brown</i>	19
Стратегия толстого курильщика	
<i>David Maister</i>	28
Как вести жесткие обсуждения	
<i>Daryl Conner</i>	51
Почему успешные люди не справляются с вредными привычками	
<i>Василий Демьяненко</i>	71
Собщество Stoos: Изменяя руководство	
<i>Jurgen Appelo</i>	87

**Вы — участник парада перемен.
При этом можно дирижировать
оркестром, а можно убирать му-
сор за участниками праздника.
Вы сами делаете выбор.**

Дж. Харрингтон

Предисловие

Что-то улучшать или внедрять в организации, не обладая знаниями и опытом в управлении изменениями, равносильно достижению цели методом «тыка». Если компания обладает избыточными ресурсами и имеет огромный кредит доверия со стороны клиентов — такой подход возможен. В остальных случаях стоит задуматься о закономерностях организационных и индивидуальных изменений.

Популярность управления изменениями обусловлена объективными причинами. Это повышение динамики в обществе, возрастающая роль человеческого фактора и рост конкуренции в условиях ограниченности ресурсов.

Вестник собрал статьи ведущих специалистов в данной области, помогающие приблизить теорию управления изменениями к ежедневной практике менеджмента и консалтинга.

Henry Mintzberg предлагает вместо термина изменения говорить об обновлении организации, советует пересмотреть роль лидера и высказывает свое мнение о схожести процессов в бизнесе и обществе (делится своим видением управления в России).

Paul Brown, автор красивого видеоролика об истории управления изменениями, любезно согласился для вестника изложить его содержание в виде статьи.

David Maister утверждает, что многое из того, чем занимаются консалтинговые компании, является малоэффективным. Мы ведь в большинстве случаев знаем, что для нас хорошо -остается только ответить на вопрос, почему не делаем этого?!

Его статья поможет не только сделать бизнес эффективнее, но и разобраться с личными проблемами (например, похудеть, бросить курить и др.).

Daryl Conner затрагивает вопрос сопротивления изменениям. Агенты перемен сталкиваются с ситуациями, когда необходимо доносить «правду-матку» несмотря на нежелание знать о ней. Особенно актуален этот вопрос в работе консультантов с первыми руководителями. Но подобная задача часто стоит и перед каждым менеджером.

Изменять среду, частью которой мы сами являемся, не так просто. Мы не всегда отдаем себе отчет в том, что многое из того, что мы хотели бы изменить в окружающем нас мире, является закономерным результатом наших привычек, стиля жизни и работы, которые нас вполне устраивают, и менять которые у нас нет никакого желания. Вместе с тем, без осознания этой, не всегда очевидной, связи, шансы успешно изменить ситуацию в бизнесе или личной жизни весьма невелики. В статье **Василия Демьяненко** рассматривается взаимосвязь между внутренним миром и внешним окружением индивидуума, и так же предлагаются практические шаги по планированию изменений, гармонично меняющих оба эти компонента, и, тем самым, закладывающим фундамент успешности перемен.

Как известно, жить в обществе и быть свободным от него невозможно. Поэтому адаптивные свойства отдельной компании во многом зависят от отношений к изменениям в стране и мире. Подобно тому, как при превышении 0 градусов вода становится внезапно более эластичной, использование новых подходов управления при определенных настроениях, предпочтениях становятся естественным. Это, как следствие, ведет к качественному скачку в развитии страны. Мы попросили **Jurgen Appelo** поделиться мировым опытом объединения агентов перемен и изменением глобального отношения к управлению лидерами компаний (использование ими не только традиционных методов, но и применение новых, отвечающих современным вызовам).

Приглашаем к сотрудничеству в развитии подходов управления изменениями практиков и теоретиков, консультантов и менеджеров, всех, кому не безразлично будущее своей семьи, фирмы, страны.

*Составители сборника, управляющие партнеры компании
«Международное бюро управления изменениями»*

*Василий Демьяненко,
Александр Мягков*



Управление изменениями: обновление вместо трансформации

Интервью с Henry Mintzberg, профессором менеджмента университета McGill, Канада, <http://www.mintzberg.org/>

Беседовал Александр Мягков, управляющий партнер «Международного бюро управления изменениями»

— *Что в Вашем понимании трансформация? Как это происходит с организациями? Как Вы можете это описать?*

— Мы говорим о конкретных организациях, так? И мы говорим о бизнесе?

— *Да, в основном о бизнесе.*

— На самом деле, в настоящее время, я предпочитаю термин регенерация или обновление, а не трансформация. На сегодняшний день, доминирующей моделью проведения изменений в организациях, по меньшей мере в Соединенных Штатах, является «героическое лидерство», о чем пишет John Kotter в «Harvard Business Review» или в других изданиях, когда великий лидер приходит и сильно кардинально меняет организацию. Иногда это работает. Это требует очень сильных людей. Тогда это может сработать. Но я думаю, что долгосрочные, так называемые глубинные изменения происходят при гармоничном внутреннем развитии организации, чему способствует взгляд на организацию как на сообщество. И здесь

особенно важна роль руководителей среднего звена, которые могут быть очень активными при условии, что их роль признается и уважается. Когда все идет сверху, люди перекалдывают ответственность на руководителей или просто делают, что им скажут.

Я написал статью для «Harvard Business Review» пару лет назад. Она называется «Перестраивая компании как сообщества». И когда вы осознаете, насколько сообщество это сильный институт, в котором люди работают с энтузиазмом и большой отдачей, я бы сказал, с верой в свою организацию, в этом случае вы получаете глубинные изменения. Конечно, лидерство это фактор. И может потребоваться лидер для того, чтобы активизировать людей. Но настоящие изменения начинаются, когда люди становятся вовлеченными в эти изменения. И это создает новую культуру, хотя зачастую это не новая культура, это лишь открытие уже существующей культуры и ее развитие.

— По каким причинам лидерам может понадобиться регенерация организации?

— Обычно по причинам ухудшающейся производительности, очевидно, это причина для регенерации, недостаток инноваций, потеря доли рынка, недовольные потребители, тому подобные причины. Но я также видел бы причины и в организационной культуре, если организация «плохо себя чувствует». Когда люди приходят на работу без энтузиазма. Если их не заботит, что происходит в организации. Это причины для обновления. И тогда вы начинаете движение, вы начинаете задумываться об изменениях. И это касается не только лидера, это касается каждого в организации, это должно ощущаться всеми.

Я считаю, что мы слишком переоцениваем значение лидерства. Не то чтобы оно не было важно, но мы относимся к нему так, как будто кроме него ничего нет. Вот почему я вбросил слово «общинство» (community-ship). Такого слова нет, но это продолжение такого ряда как гражданство, лидерство, теперь «общинство». И организации не состоят из одного лидера и отдельных индивидуальностей.

С другой стороны, по мере развития организаций... Вы знаете, James March из Stanford University опубликовал работу, в которой он различает «эксплуататоров» от «первооткрывателей», как он их называет. Новые компании всегда начинают как первооткрыватели, практически всегда, поскольку они должны проложить себе дорогу, должны занять свою нишу, где они могут функционировать. Поэтому им надо быть первооткрывателями. Им надо открыть что-то новое. Но по мере того как они становятся успешнее и вырастают, они превращаются в «эксплуататоров». Это видно и на примере Microsoft, начинает проявляться у Google, который был настоящим «первооткрывателем». Есть множество примеров подобного рода.

Так что по мере того, как такие компании растут, они начинают использовать свои связи с правительством, начинают покупать своих конкурентов, чтобы им не приходилось сильно конкурировать. В то время как с точки зрения общества от этих компаний требуется совершенно другое.

— Вы затронули очень интересный вопрос, поскольку, как Вы сказали, причины для перемен могут быть обусловлены внешними факторами, падение продаж или

что-то в этом духе, а могут быть и внутренними, как например, если компания просто не очень хорошее место для работы.

— Да, гнилое место.

— Да. Но если внешние факторы могут быть легко учтены, как лидерам измерить внутренние?

— Вы собираетесь опубликовать это интервью. Если Вы сможете найти способ измерить ценность интервью для Ваших читателей, тогда... Измерение — проблема, а не решение. Слишком много важных вещей в жизни не поддаются измерению. Обучение самый лучший тому пример. Нельзя измерить то, что кто-то изучил. Никто не может. Никто не сможет измерить, что он думает, он изучил. Можно спросить, насколько люди были счастливы в процессе обучения, но это нельзя измерить. Поэтому когда вы измеряете, всегда оказывается, что измеряются вещи, которые в большинстве своем экономические или количественные, понимаете, это цифры, нельзя измерить качество.

— Прошу прощения, возможно, не совсем корректно использовано слово «измерять». Не имелось в виду измерение в точном смысле, а в смысле принять во внимание, учесть или осознать.

— Да, оценить, взвесить. Хорошо, но Вы опять задаете вопрос о лидерах. Дело не только в лидерах, дело во всех. Не только лидеры должны оценить ситуацию, ее должны оценить все. Я ни в коем случае не эксперт по России, но несомненно в вашем правительстве слишком много лидерства. Вам нужно больше вовлеченности, а не построения всего и вся вокруг культа одного

индивидуума. Корпоративная среда в этом смысле не отличается от политической. Таким образом, лидеры должны оценить ситуацию, но и все остальные также должны ее оценить. Должно существовать общее ощущение, что эти вещи важны.

— *Какие методы Вы бы порекомендовали для трансформации организации?*

— Я бы начинал с отношений, а не с методов. Иногда мне кажется, что методы, инструменты или техники, зачастую используются вместо мозга. Поэтому я не думаю, что все начинается с методов. Я думаю, все начинается с отношений и веры, и тому подобного. И отсюда все вытекает. А методы применяются по необходимости в соответствии с потребностями.

Методы очень широкое понятие, включающее в себя и реальные инструменты типа «Шесть Сигм». Но и в таких инструментах имеют значение не они, а здравый смысл, который помогает оценить, чего вы пытаетесь достичь, и выбрать соответствующие инструменты. Любые методы могут быть полезны, если применять их разумно. Одна из самых больших проблем развивающихся стран, это то, что они берут методы из развитых стран и применяют их бездумно, автоматически, и это не срабатывает. Каждый должен сам для себя оценить, что ему подходит, а что нет.

— *Говоря о методах, имелось в виду, что в Ваших работах также были разработаны некоторые методы, например «Куб изменений».*

— Я бы не назвал это методами, я называю это концепциями. Так же и «Куб изменений». Это просто способ

структурирования мышления. Поэтому «Куб изменений», например, просто способ размышления о многомерности изменений. Я полагаю, что все, что способствует анализу ситуации, может помочь. Так что это просто вопрос анализа ситуации.

— *Чтобы подвести некоторые итоги, правильно ли я Вас понял, что сначала необходимо создать правильное отношение и мотивацию у персонала, а затем применять методы, соответствующие ситуации?*

— Это в какой-то степени интегрированный процесс, что-то типа общего ощущения, что необходимы перемены, и тогда, конечно, нужно лидерство, чтобы их осуществлять. Но лидер не может все сделать сам.

Одна из наиболее популярных статей на тему изменений — статья John Kotter «Восемь шагов изменений» в «Harvard Business Review». Прочитайте эти шаги¹. Каждый из них идет сверху. Это не способ изменения организации. Абсолютно нет. Все это «давай, давай, давай, выработай видение, доведи его до организации, мобилизуй всех, и т. д».

Вы знаете, как ИКЕА пришла к решению продавать свою мебель в разобранном виде? Рабочий пытался погрузить стол в машину, и ему пришлось его разобрать. И кто-то сказал: «Если нам нужно было его разобрать, то и нашим клиентам тоже надо так делать!». Вот откуда появляются изменения! Они идут от людей, работающих «на земле», которые знают, что происходит. Они не идут от людей, сидящих в кабинетах и зарабатывающих великие стратегии. Великие стратегии вырастают из мелких деталей, подобно тому, как рисуется большая картина. Понимаете, вы не просто

разворачиваете большую картину, вы ее рисуете, и она появляется из небольших мазков кисти, из мелких подробностей, и постепенно она превращается в большую картину. И эти мелкие подробности приходят от людей «на земле» и складываются из таких вещей, как необходимость разобрать стол и тому подобное.

Вот как вырастают стратегии!

А не так, как этому учат в Гарвардской бизнес-школе, когда в шикарном офисе собирают кучу людей, не имеющих понятия о компании. Они не знают о компании ничего, за исключением двадцати страниц, которые им удастся прочитать. И они берут на себя смелость заявлять компании, что ей нужно делать. И если вы тренируете людей это делать, как Jack Welch и другие, то вы получаете наилучшую стратегию из всех возможных.

— *В таком случае, означает ли это то, что образовательный тренинг равняется трансформации?*

— Нет, но является ее компонентом. Он способствует ей. Мы разработали большое количество программ, если мы переходим к этому вопросу. Они все построены вокруг идеи, что руководители лучше всего обучаются анализируя свой собственный опыт в группе своих коллег. Мы называем это социальным обучением. Другими словами, когда руководители садятся за круглый стол и обсуждают концепции типа «Куба изменений» или какие-то другие. Они говорят: «Хорошо! Как мы можем все вместе использовать это в свете нашего собственного опыта в нашей компании?». Таким образом, вы создаете группы из людей, работающих вместе в компании или организации, и они совместно и с энтузиазмом применяют концепции, теории, или методы,

называйте их как угодно. И они вырабатывают идеи, и, возвращаясь на свои рабочие места, они меняют свою компанию. Совместно, коллективно. Всеми возможными способами.

У нас есть три программы, направленные именно на это.

Есть программа уровня мастера International Masters Program in Practicing Management IMPM², где люди, проходящие на обучение, сидят за столами в комнате без кафедры, и половину времени им представляют разный материал, идеи, концепции, теории, методы, техники, и половину времени они совместно обсуждают, каким образом они могут использовать все эти вещи для изменения своих организаций.

Таким образом, они фокусируются на обучении друг от друга, обучении на опыте своих коллег, в противовес обучению в классной комнате, где собираются в большинстве своем очень молодые люди, у которых или нет опыта или он совсем небольшой, слушают профессора и принимают решения по представленным кейсам на основе чужого опыта, вместо того, чтобы учиться на собственном опыте.

Кроме этого, у нас есть эквивалентная программа в области здравоохранения International Masters for Health Leadership.

И у нас есть другая программа, отдельно от нашего университета McGill, называемая CoachingOurselves³. Мы переносим обучение из классной комнаты непосредственно на рабочее место. В компании формируется группа для обучения, ей предоставляют материалы, составленные знаменитыми профессорами, и эта группа обсуждает эти материалы на полуторачасовых

сессиях. Они встречаются еженедельно в удобное время, обсуждают представленные концепции в свете своего собственного опыта, и таким образом они изменяют компанию как группа единомышленников.

Создавая такие группы и проводя через них сотни руководителей, компания пробуждается и обновляется. Возможно, читателей заинтересует этот подход (благодаря International Bureau of Change Management материалы доступны на русском языке).

— Пара вопросов по этому поводу. Первое — Вы видите ценность в том, что люди, собирающиеся в эти группы, работают в одной компании, или они могут быть из разных компаний?

— В IMPM, к примеру, есть несколько компаний, которые уже в течение 15 лет направляют людей к нам на обучение. Lufthansa, например, направляет 4 — 5 человек каждый год. Компания LG из Кореи направляет своих сотрудников. И они обучаются совместно.

Но теперь мы пошли дальше. Сотрудники авиакомпании Lufthansa работают в различных подразделениях, кто-то из обслуживания, кто-то из отдела перевозок. Связанные, но отдельные подразделения. Мы предложили Lufthansa, и им очень понравилась эта идея, что люди, прошедшие обучение, возвращаясь на рабочее место, набирают группу из 6 — 8 человек и проводят с ними обучение по изученной программе. Таким образом, мы объединяем академическую программу IMPM с обучением на рабочем месте в стиле CoachingOurselves. И такой подход работает очень эффективно. Направив 5 человек на программу, компания обучает 40 человек.

— *И другой вопрос по этому поводу. Вы сказали, что после такого обучения изменения иницируются руководителями среднего звена. Каким образом компания обеспечивает соответствие иницируемых изменений своему стратегическому направлению развития?*

— Они могут не только не совпадать со стратегическим направлением развития, но могут также и изменять его! Стратегия это не нечто застывшее, стратегия это рост. Поэтому рабочий, грузивший стол в машину, не думал, насколько его действия соответствуют стратегии, его действия изменили стратегию.

Должно быть взаимное влияние, не просто совпадение. Я не хочу сказать, что все изменения должны идти от руководителей среднего звена. Я просто хочу сказать, что руководители среднего звена находятся в прекрасном положении, позволяющем им видеть детали, и в то же время они способны увидеть картину в целом. Понимаете, руководители среднего звена представляют собой в некотором смысле «мост». Высшее руководство может быть слишком оторвано, слишком ориентировано на финансовые показатели, или слишком занято внешними задачами, например общение с чиновниками и прочее. Руководители нижнего уровня не всегда способны на широкий взгляд. Поэтому руководители среднего звена способны сыграть роль моста между ними. И они могут быть двигателями (агентами) перемен.

— *То есть, это должна быть улица с двухсторонним движением?*

Лидеры должны прислушиваться к руководителям среднего звена?

— Да, да, конечно.

— *Наше интервью подходит к концу, есть ли какой-нибудь вопрос, который Вам никогда не задавали, но Вы хотели бы на него ответить?*

— Я заинтригован Россией, поскольку люди настолько интеллектуальны, хорошо образованны, яркие, и вместе с тем, в политическом смысле, страна не может действовать согласованно. Я полагаю, что в каком-то смысле это обусловлено непродолжительной историей демократии. Но возможно также, влияние заложенного в российском менталитете мнения, что необходимо сильное лидерство. Единственный закон в отношении человеческой природы, который я знаю и который действительно почти закон, это высказывание лорда Астон, сказавшего «власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно». И я думаю, это именно то, что происходит в России. На самом деле это происходит везде, не только в России, но в особенности в России.

Вы знаете, сейчас много говорят о БРИК, но похоже, что БИК развивается лучше, чем БРИК. Бразилия, Индия, Китай. Мы проводим наши программы IMPM в странах БИК, как я их называю. В Англии, Канаде и БИК. Мы проводим модульное обучение, 5 — 10 дней модуль. В Монреале, Бангалоре, Пекине и Рио-де-Жанейро. На постсоветском пространстве нашу программу CoachingOurselves представляет International Bureau of Change Management. И очень жаль, на мой взгляд, что хотя Россия и считается частью БРИК, но отстает в развитии.

¹ Paul Brown «Краткая история управления изменениями

² <http://impm.org>

³ <http://ibcm.biz/Genri/coachingourselves.html>



Краткая история управления изменениями

Paul Brown, автор медиа-проекта по вопросам
управления изменениями, Англия,
www.topaulbrown.tumblr.com

Рентабельность, или даже выживание, организации во многом зависит не столько от ее способности меняться, сколько от навыков управлять изменениями. В современных же условиях руководители могут легко запутаться в многочисленных теориях, что ведет к бесчисленному количеству инициатив. Именно поэтому руководителю необходимо иметь четкое понимание перспективы и цели проводимых изменений.

Об управлении изменениями пишут, начиная с конца XVIII века, но только примерно в последние пятьдесят лет теория управления изменениями предоставила лидерам бизнеса анализ опыта и на его основании предложила методы управления.

Несколько ключевых моментов истории «управления изменениями»:

1968 — Peter Drucker *«Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества»*.

Изменения вносят разрывы в непрерывность нашей жизни и бизнес-среды, делая неэффективными прогнозы, экстраполирующие прошлое, и, таким образом,

приводят к необходимости выработки новых моделей для предсказания будущего.

1970 — Alvin Toffler *«Шок Будущего»*

С новыми поколениями уменьшается время жизни социальных и технологических норм. Способность общества справляться с изменениями, такими как индустриальная революция, происходящими со скоростью, значительно превышающей скорость изменений в прошлом, становится сомнительной.

1978 — Derek Abell *«Стратегическое окно»*

Концепция «запланированного устаревания» поднимает вопрос важности фактора времени (как для входа, так и выхода) при реализации любой отдельно взятой стратегии.

1983 — Noel Tichy *«Созданные из привычек»*

Мы все созданы из привычек — стремимся повторять действия, комфортные для нас. Это ограничивает наши способности преодолевать проблемы, требующие новых навыков.

1990 — Richard Pascale *«Успех вреднее всего»*

Неустанные изменения диктуют необходимость для бизнеса снова и снова изобретать самого себя, избегая ловушек само-подтверждающихся стратегий, когда предыдущий успех мешает приобретению новых знаний. Компании вынуждены стимулировать креативный процесс самообновления.

1991 — Peter Schwartz *«Сценарное планирование»*

Невозможно гарантировать результаты реализации стратегии и определение источников конкурентного преимущества. В качестве альтернативы формулам превосходства или конкурентного преимущества предлагается сценарное планирование, позволяющее разрабатывать и рассматривать несколько вариантов развития будущего.

1996 — Adrian Slywotzky *«Модели получения прибыли»*

Если мы хотим понять наш мир хаотических изменений — необходимо выяснить, почему происходит изменение ценностей. Предлагается описать бизнес как чувство стратегического предвидения при прогнозировании проявляющихся тенденций. Понимание потребительских приоритетов будущего позволяет начать процесс проектирования следующей модели бизнеса.

1997 — Clayton Christensen *«Подрывная технология»*

Выдающиеся компании теряют свое лидерство на рынке, сталкиваясь с «подрывными» технологиями, поскольку их возможности одновременно определяют их ограничения.

2000 — Gary Hamel *«Увядание стратегии»*

Ценность любой стратегии, вне зависимости от ее гениальности, со временем увядает.

Усилия по изменению могут проводиться под разными флагами (лозунгами), вот некоторые из них: всеобщий контроль качества (TQM), реинжиниринг,

реструктуризация, изменение культуры. Но цель практически всегда одна и та же: модифицировать или трансформировать организацию для поддержания или улучшения ее эффективности. Изменения — трудный процесс, и немногие компании в нем преуспели, терпя неудачи во многих инициативах и часто теряя в общей эффективности.

В связи с этим руководители неизбежно зададут себе вопрос: зачем нужны изменения? Для ответа на этот вопрос взгляните на успех таких компаний, как Apple, Ford, McDonalds и GE, которые являются свидетельством достижения положительных результатов при внедрении корпоративных изменений. Руководители также могут обратиться к опыту компаний, испытывающих трудности из-за своего нежелания меняться и адаптироваться к новому конкурентному окружению — Kodak один из ярких примеров такого рода. Корпоративный мир мог бы вынести урок из изречения, что выживают не самые сильные, не самые умные, а самые приспособленные к изменениям.

Существуют разнообразные внешние причины для изменений, которые быстро и последовательно меняют предпочтения потребителей, общественно-политическую, экономическую и культурную среды обитания. Но их недостаточно, чтобы организация начала трансформироваться. Очень важный и часто забываемый руководителями момент состоит в том, что для эффективных изменений в организации неудовлетворенность текущим состоянием должна быть сильнее, чем желание избежать риска, связанного с изменениями. В 1987 году Beckhard и Harris представили

формулу для оценки относительного успеха программы изменений. Помимо того, что эта формула является мощным инструментом объективной оценки вероятности проведения изменений, она также помогает руководителям понять, каким образом необходимо воздействовать на организацию для их проведения.

$$D \times V \times F > R$$

где **D** — уровень неудовлетворенности текущим состоянием, **V** — видение того, что возможно, **F** — первое действие, которое необходимо выполнить для достижения видения. Общая сила **D**, **V** и **F** должна превышать **R**, сопротивление переменам, и только в этом случае изменения возможны.

За примерами компаний и индустрий, которые до последнего сопротивлялись изменениям, не надо далеко ходить. Всего лишь в 2009 году автомобильная индустрия в США страдала от высокого уровня задолженности, недостатка инноваций, изменений в предпочтениях потребителей и агрессивности профсоюзов, что все вместе подрывало любую возможность для изменений. Поворотным моментом послужило заявление GM, являющимся одним из крупнейших мировых автопроизводителей, о банкротстве и его обращение за финансовой поддержкой к правительству США. Это стало точкой, в которой неудовлетворенность текущей ситуацией намного превысила сопротивление изменениям. Другим примером может служить компания BP, которая была вынуждена измениться после того, как авария в Мексиканском заливе выявила проблемы в организации.

Яркий след в теории управления изменениями оставил профессор John Kotter. Он в 1968 году предложил восемь этапов внедрения, следование которым является критичным для обеспечения успеха изменений.

ЭТАП 1: Создание ощущения срочности

Если все заинтересованные стороны уверены, что организация работает нормально, то мотивация для изменений будет низкой. На этом этапе велика роль лидеров. Может потребоваться обновление руководства высшего уровня в организации для стимулирования процесса изменений на раннем этапе.

ЭТАП 2: Формирование коалиции перемен

Формирование коалиции лидеров перемен позволяет преодолеть сопротивление изменениям и играет важнейшую роль в разработке ясного образа будущего.

ЭТАП 3: Создание образа будущего

Образ будущего очень важен, и его разработка с учетом особенностей организации и возможных изменений в среде ее существования может быть долгим и мучительным процессом. Он должен отражать чаяния большинства, быть легко описываемым и стать в будущем заветной целью организации.

ЭТАП 4: Пропаганда образа будущего

Лидеры перемен играют основную роль в доведении до окружающих информации об образе будущего. Необходимо большое количество вызывающей доверия информации, чтобы завоевать сердца и рассудок сотрудников.

ЭТАП 5: Развитие культуры «мы можем»

Коалиция лидеров перемен несет ответственность за расчистку препятствий на пути к изменениям. Организационная культура будет иметь решающее значение для успеха, и руководство обязано сделать все возможное для вовлечения трудового коллектива в процесс перемен и изменения существующих привычек.

ЭТАП 6: Закрепление результатов

Результаты, получаемые быстро, должны быть использованы для создания импульса движения и завоевания доверия к стратегии компании.

ЭТАП 7: Консолидация улучшений

Первые шесть этапов процесса изменений размораживают организацию и делают ее достаточно гибкой для того, чтобы проводить изменения, необходимые для достижения желаемого будущего. Этот этап позволяет руководству провести настройку процесса изменений с тем, чтобы либо его активизировать, либо отказаться от инициатив и процедур, не соответствующих образу желаемого будущего.

ЭТАП 8: Закрепление изменений

Не дать возродиться старым привычкам и создать фундамент для будущих инициатив — задача этого этапа. Если изменения «не вырублены в камне», сотрудники и руководители решат, что они «победили», и могут самодовольно вернуться к старым методам работы. В некоторых случаях для закрепления изменений могут потребоваться десятилетия, что также

является причиной, почему в течение короткого периода времени число одновременно проводимых инициатив по изменениям должно быть по возможности ограничено.

Как мы видим, реальные изменения требуют тонкого подхода, ориентированного на взаимосвязи и вовлечение. Для достижения настоящего сотрудничества желание перемен должно быть широко распространено на всех уровнях организации, поскольку успешные изменения начинаются только тогда, когда каждый индивидуум в организации ясно видит свою роль. Эффективная коммуникация является необходимым условием для достижения понимания необходимости перемен и приверженности им среди всех сотрудников организации. Только последовательная и увлекательная коммуникация может создать чувство сопричастности и побудить к сотрудничеству всех работников компании.

Руководителям не стоит забывать, что именно человеческий фактор является ключевым при проведении изменений.

Изменения являются неотъемлемой частью жизни организации, поэтому способность организации управлять изменениями является основным источником конкурентного преимущества, создающим основу для успеха организации в будущем.

Изменения — сложный процесс для любой компании, неизбежно несущий с собой риски, но чрезвычайно плодотворный в случае успеха. Ясный и сжатый подход к процессу изменений начинается с преодоления сопротивления переменам на самом высоком уровне компании.

Хотя временами может казаться, что изменения не-обязательны, опыт компаний по всему миру свидетельствует, что никакого другого выбора нет. Управляющие, руководители, владельцы и все заинтересованные лица могут на свой страх и риск игнорировать этот факт, но корпоративное выживание в наше время, как никогда раньше, зависит от способности инициировать изменения и управлять ими.



Стратегия толстого курильщика

David Maister, ведущий авторитет в мире по управлению фирмами, оказывающими профессиональные услуги, США
<http://davidmaister.com>»

Многое из того, чем консалтинговые компании занимаются под вывеской стратегического планирования, является пустой тратой времени, и не более эффективно, чем торжественное обещание самому себе начать с понедельника новую жизнь.

По тем же самым причинам. Персонально и профессионально мы уже знаем, что мы должны делать: похудеть, бросить курить, заняться спортом. В бизнесе стратегические планы также наполнены знакомыми целями: укреплять связи с клиентами, действовать как сплоченная команда, предоставлять возможности для карьерного роста.

Мы хотим пожинать плоды от этих преимуществ. Мы знаем, что нужно делать, мы знаем, зачем нам это нужно, и мы знаем, как это делать. И все-таки мы не меняемся, большинство из нас (люди и организации).

Проблема заключается в том, что многие действия, направленные на изменения, основаны на предположении, что все, что нам надо сделать, это объяснить людям, что их жизнь может быть лучше, убедить их, что цели являются стоящими, и показать, как их достичь.

Это явно не так. Если бы это было правдой, в мире не было бы наркоманов, алкоголиков, неудачных браков. «Вот как, это мне вредит? Хорошо, тогда я, конечно,

не буду так поступать!» Что за чушь! И, тем не менее, стратегические планы и ежегодные речи генеральных директоров, управляющих партнеров, консультантов по управлению и всех остальных продолжают соответствовать все той же бессмысленной схеме: «Представь себе, Дэвид, как было бы прекрасно, если бы ты был стройным, некурящим и натренированным!» Мой обычный ответ? «Верно, но, будь добр, заткнись и проваливай!»

И такой же ответ в большинстве случаев будет на представленную руководством или консультантами стратегию или видение перспектив. «Мы это все уже давно знали. Почему бы вам не поинтересоваться, почему мы этого не делаем?»

Вот интересный вопрос!

Почему мы этого не делаем

Основная причина, почему мы не прикладываем усилия в тех направлениях, в которых, как мы знаем, нам необходимы улучшения — это то, что награда (и удовольствие от нее) будет в будущем, а усилия, дискомфорт и дисциплина, требующиеся для ее достижения, необходимы сразу. Чтобы достичь наших целей, мы должны поменять наш образ жизни, ежедневные привычки, и сделать это теперь и сейчас. И после этого мы должны иметь достаточно твердости, чтобы следовать новым привычками и не поддаваться искушениям взяться за старое.

Тогда, и только тогда, мы пожнем плоды от нововведений.

Как человеческие существа, мы не очень хорошо справляемся с такими решениями. Мы начинаем программы по самоулучшению с хорошими намерениями, но если они не приносят мгновенных результатов или искушение убежать возрастает — мы полностью отказываемся от наших усилий, и так до следующего раза, когда цикл снова повторяется.

Это наш шаблон. Немного попробовать, поддаться искушению, прекратить. Повторять до полного разочарования. К сожалению, небольшие усилия редко, если вообще когда-либо, приносят пользу.

Ваш брак не улучшится наполовину, если вы вдвое сократите количество интрижек, вы не излечите половину проблем от алкоголизма, если сократите вдвое потребление спиртного, и вы не намного сократите риск рака легких, выкуривая половину сигарет. То же самое и с бизнес-стратегией: вы не сможете достичь конкурентной дифференциации посредством того, что вы делаете «достаточно хорошо, в большинстве случаев». Вы не только не можете попробовать, но вы также не можете иметь краткосрочную стратегию (оксюморон, даже если таковая когда-либо и была). Стремление к краткосрочным целям по своей природе антистратегично и саморазрушительно.

Как полагала Jean Nidetch (основатель *Weight Watchers*), быстрая потеря веса всегда разрушительна и является плохим методом. Если вы не понимаете с самого начала, что вы должны изменить ваш стиль жизни, с этого момента и навсегда, то вы просто теряете время. Любая быстрая потеря веса будет впоследствии восстановлена.

Более того, повторяемые краткосрочные попытки снижения веса на самом деле наносят ущерб долгосрочному

успеху, помимо прочего, порождая цинизм и отношение «У нас не получится. Мы это уже пробовали и ничего не вышло». Миллионы людей и бессчетное количество компаний доказали правильность этого наблюдения. Либо вы серьезно занимаетесь, действительно выполняете то, что было решено, или вы попросту теряете свое время.

Стратегия это диета, это не цель.

Обсуждение того, каких целей необходимо достичь (хотите ли вы снизить вес, бросить курить, перестать пить или начать заниматься физическими упражнениями), бессмысленно, если вы недостаточно дисциплинированы, чтобы придерживаться диеты (неважно какой) и выполнять предписания, которые она требует. Единственная осмысленная тема для обсуждения по поводу диеты, это то какой диете вы действительно готовы следовать. Бросить курить может быть полезно для вас (как и улучшенная конкурентная стратегия), но если вы не готовы к изменениям, которые для этого требуются, эта польза не имеет значения.

Так же и в бизнесе. Обсуждать «сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы» (выполнять только самое старое и наиболее знакомое упражнение стратегического планирования) — это очень увлекательное занятие, но оно не приближает к решению настоящих вопросов.

Качество анализа не является причиной проблемы. Необходимым результатом стратегического планирования является не аналитическое понимание, но практическое решение.

Существенными вопросами стратегии являются следующие: «Какие из наших привычек мы действительно готовы изменить, раз и навсегда? Какие изменения в нашем образе жизни мы готовы принять? Какие проблемы мы действительно готовы решать?» Такие вопросы задают совсем другой тон обсуждению и дискуссии (именно по этой причине участники часто уклоняются от реального обсуждения). Обсуждение целей стимулирует, вдохновляет и наполняет энергией. Обсуждение того, какие меры вы готовы принять для их достижения, жесткое, неудобное, раздражающее, пугающее и совершенно неприятное.

Иллюстрация

В качестве примера, рассмотрим знакомую стратегическую тему по достижению конкурентной дифференциации посредством предоставления высочайшего уровня клиентского сервиса.

Ежеквартально, с подачи генерального директора, рассылаются письма всем активным клиентам по электронной почте (без обсуждения с людьми, которые обслуживают этих клиентов), обращаясь к ним с просьбой нажать на одну из трех кнопок в письме: зеленую, если они удовлетворены сотрудничеством, желтую, если есть проблемы, и красную, если они не удовлетворены.

Генеральный директор лично просматривает ответы, ежедневно обращая внимание на каждый ответ не зеленого цвета. Ежеквартально средние результаты по группам публикуются для каждой операционной

единицы внутри компании (каждый офис, каждое направление деятельности) и доводятся до сведения каждого сотрудника компании. Даже посыльные ежеквартально могут отслеживать, насколько хорошо вице-президент каждой группы удовлетворяет клиентов.

Во время регулярного пересмотра заработной платы, соответствующая группа руководителей проводит телефонный или личный опрос каждого клиента, с которым компания работала в последний год (или отобранными случайным образом, если число клиентов слишком велико).

Эти опросы клиентов имеют значительное (от 40 до 60 процентов) влияние на заработную плату. Вы не сможете получить больше за увеличение продаж, если только это не продажи чрезвычайно удовлетворенным клиентам.

За продажи всего лишь умеренно удовлетворенным клиентам повышение не происходит.

Организация вырабатывает и доводит до сведения клиентов безусловную гарантию удовлетворения, позволяя клиентам платить по своему усмотрению, в случае если они разочарованы проделанной работой.

Это только три примера внедрения одной и той же стратегической идеи. Другие идеи могут быть даже лучше. Вопросы, которые необходимо обсудить внутри вашей компании, если вы действительно хотите двигаться в направлении к этой или любой другой стратегической цели, следующие:

Какая диета, будучи интегрированной в повседневную работу нашей компании, на самом деле заставит

нас работать на более высоком уровне, достаточном для достижения тех выгод, к которым мы стремимся?

Какую мы готовы принять как центральную часть нашего стиля жизни?

Если нам не нравится ни одна из этих диет, может кто-нибудь подумать о другой, которая будет настолько же эффективной, но с которой мы могли бы жить с меньшим напряжением?

Замещения возможны. Нет ни одной диеты без изъяна, и недостатки есть в каждой программе. Единственный разумный ответ на вопрос, каким образом лучше всего сбросить вес, является: «Любая диета, которой вы способны следовать!»

Однако, если нет конкретной диеты, на которую все согласны, тогда вы должны сделать вывод о том, что у вас либо нет желания, либо способностей для достижения данной стратегической цели.

И это не зазорно. В жизни можно многого достичь будучи компетентным. Не обязательно стремиться к совершенству. И если у вас нет такого желания, то, по всей видимости, нужно просто перестать об этом болтать (и внутри компании, и снаружи) и обманывать самих себя!

Декларирование стремления к достижению цели, для достижения которой, по всеобщему мнению, не хватит мужества, не принесет бизнесу никаких преимуществ. Это не только выставляет вас в глупом свете перед клиентами, сотрудниками и коллегами, но и также деморализует людей и порождает цинизм. Заявление о приверженности стратегии, которой вы не следуете, понижает энергетику вашей компании и ее прибыльность.

Что заставляет людей придерживаться диеты?

Если все бизнес-улучшения аналогичны лечению полного курильщика или восстановлению алкоголика, что, в таком случае, действительно заставляет людей и организации изменяться?

Мы все знаем главную причину, которая работает: крупный кризис! Если доходы резко падают, просто поразительно, как быстро бизнес может устранять неэффективность и плохие привычки, с которыми до того могли бороться годами.

Точно так же, когда случается первый сердечный приступ, поразительно, как многие люди неожиданно находят в себе силы, необходимые для того, чтобы начать вести здоровый образ жизни.

Это очень похоже на то, что случилось со мной. До марта 2005 я был полным курильщиком. Большую часть моей жизни у меня был избыточный вес, я выкуривал по пачке в день в течение тридцати семи лет. Это не исповедь. Я никогда не притворялся, что похудение это моя стратегия.

В результате сочетание различных медицинских причин привело меня в больницу с болезнью печени. Через пять месяцев после этого я бросил курить, начал заниматься физическими упражнениями и сбросил 15 килограмм.

Это было прекрасной новостью для меня, поразительным и приятным сюрпризом для моей семьи и друзей, но удручающим выводом для любой теории изменений.

Неужели люди и организации действительно должны ждать до тех пор, пока с ними не случится что-то

серьезное, чтобы исправить то, о чем они знали уже долгое время? Неужели нет надежды на лучший вариант?

Мы знаем только несколько вещей о том, что заставляет людей измениться до того как произойдет сердечный приступ, и вот некоторые из них:

1. Постоянные изменения в стиле жизни

Основным источником неудач в применении разумных бизнес-стратегий является то, что мы недооцениваем, как много усилий на самом деле требуется для того, чтобы провести значительные улучшения.

Основная причина того, что только малая толика из тех, кто пытается реализовывать стратегические программы (или придерживаться диеты), достигает желаемых результатов, заключается в том, что слишком много людей и организаций думает об улучшениях (и стратегии) как о плане мероприятий, отделенном (и иногда отдельно финансируемом) от обычных бизнес-активностей. Другими словами, есть реальная жизнь, а есть диета.

Рассматриваемые с этой точки зрения все программы улучшения обречены на неудачу. Как я обсуждал в части «Естественный руководитель» моего подкаста «Мастер-класс в бизнесе», мой тренер Jerry (Dyelry) Labbate подчеркивает, что вы не получите устойчивых преимуществ от ваших занятий до тех пор, пока они не станут настолько естественной и постоянной частью вашей жизни, как чистка зубов и утренний душ. Все, что не доходит до этого уровня, ставит под угрозу любые краткосрочные

преимущества, которые вы можете получить в результате взрывной активности. Дело в привычках, а не специальных мероприятиях.

2. Вы должны изменить методы оценки.

Стратегия, если ей следовать и выполнять, заключается в изменении всех повседневных правил жизни и методов оценки достигаемых результатов. Необходимо тщательно продумать, каким образом будут публиковаться и распространяться результаты оценки реализации стратегии.

Если вы пытаетесь сбросить вес, вы должны взвешиваться регулярно. В противном случае, слишком легко расслабиться и обмануться насчет результатов своих действий. Но если вы единственный, кто может видеть результаты измерений, стимул для изменения будет минимальным.

Слишком легко простить самих себя. Мы все готовы жить с чувством вины. Даже ощущение сильной вины не меняет людей. Смущение, даже в небольших дозах, намного более эффективно.

Насколько более сильнодействующим средством будет, если вы позволите вашей жене проверять результаты взвешивания.

Или еще лучше, позволить вашим детям следить за вашими показателями.

Так же и в профессиональной жизни. Когда я был преподавателем в Гарвардской школе бизнеса, курсы, которые я проводил, оценивались студентами в конце каждого семестра, и результаты открыто публиковались. В этой организации никто не сомневался, в чем заключается стратегия!

3. Лидерство: или будь серьезным, или уйди с дороги.

Организации часто спешат определить, как должен измениться персонал, чтобы соответствовать новым стандартам. Однако это не является первоочередной задачей. Представляется, что единственная наибольшая трудность в убеждении организации придерживаться диеты состоит в том, чтобы убедить сотрудников, что высшее руководство действительно хочет этого.

К примеру, если какая-либо группа внутри компании стоит перед выбором между меньшим объемом высококачественной работы и большим объемом работы «приемлемого качества», критично, чтобы они однозначно понимали, какой выбор от них ожидает руководство компании. Если они полагают, что руководство на самом деле хочет второго варианта, они никогда не будут напрягаться для реализации первого.

Если руководство организации хочет, чтобы люди поверили в то, что новая стратегия будут реализовываться на практике, необходимо выработать способ, как убедительно показать, что оно, высшее руководство, на самом деле изменило свои подходы, методы оценки и награждения.

Я могу привести бесчисленное количество примеров неудачных попыток такого рода. Одна компания попросила меня провести программу для их руководителей среднего звена на тему как быть более эффективным руководителем, но перед этим меня предупредили: «Пожалуйста, не поднимайте вопрос о том, насколько хорошо мы сами руководим этими руководителями среднего звена. Мы знаем, что мы делаем это ужасно, но мы еще не готовы обсуждать это. Фокусируйте их

внимание на том, что они сами могут улучшить. Мы хотим, чтобы они изменились первыми».

Можете представить менее вероятный процесс, который бы способствовал тому, что люди в организации на самом деле будут стараться соответствовать высоким стандартам?

Подобный случай произошел в другой компании, когда ко мне обратились с просьбой выступить модератором в дискуссии по поводу того, как сделать так, чтобы люди, работающие в разных регионах, работали бы на благо всей компании, а не только своего региона. К сожалению, по мере того, как я вел дискуссию, генеральный директор, наблюдавший за процессом со стороны, становился все более и более нервным.

Впоследствии я узнал, что он повернулся к своему заместителю и сказал: «Этот парень постоянно твердит о том, что мы должны изменить в руководстве, чтобы стать единой компанией. Мы же хотели, чтобы он говорил о том, что должны делать люди в регионах». Неудивительно, что они не достигли желаемого уровня взаимодействия, и больше меня в эту компанию не приглашали!

Кстати сказать, это иллюстрирует фатальную ошибку при использовании внешних консультантов. Вне зависимости от того, насколько они способны убедить, просветить или вдохновить аудиторию, ее основной вопрос «Верит ли наше руководство в это, и действительно ли они собираются подобным образом руководить компанией?»

Слишком часто аудитории не дают доказательств того, что руководство само привержено этим идеям, и вся затея оборачивается напрасной тратой времени

и средств. Я сбился со счета, сколько раз мне говорили по поводу моих презентаций: «Все это очень разумно, но у нас это не пройдет».

Если люди должны принимать правильное стратегическое решение в каждом отдельном офисе компании, в каждой производственной единице и на каждом уровне, тогда они должны быть абсолютно убеждены в том, что руководство поддержит их и наградит (или, по крайней мере, не накажет) за действия в соответствии с декларируемой стратегией. Значительная часть действий, направленных на проведение стратегических изменений, заключается в планировании мер или новых систем, которые явно, неизбежно и необратимо демонстрируют приверженность высшего руководства стратегии.

Я иногда спрашивал руководителей, готовы ли они объявить своим сотрудникам с самого начала, что они готовы уйти со своего поста, если не будет достигнут значительный прогресс в реализации стратегических планов, которые они отстаивают. Такое обязательство всегда имело сильный положительный эффект, если, конечно, руководитель был готов на это пойти.

4. Принципы более эффективны, чем тактика.

Поскольку успешная реализация стратегии требует как продолжительной приверженности по времени, так и широкой вовлеченности со стороны всей организации, стратегии в бизнесе, подобно диете или восстановлению от воздействия алкоголя, имеют немного шансов на успех, если стратегические правила формулируются только в виде конечного результата («занимайся ежедневно, чтобы выглядеть привлекательно»),

в таком случае диета всегда будет выглядеть как наказание на пути к неопределенному и недостижимому результату. Соответственно, она всегда будет вызывать возмущение.

Однако, если диета возводится в моральный принцип (например, «уважение к клиентам и сотрудникам является для нас ценностью, а не тактическим приемом»), вероятность успешной реализации значительно повышается.

Как я писал в «Истинный профессионализм и практика, которые ты исповедуешь», руководители, способные достигать поставленных целей, это люди, у которых есть идеология — их подчиненные верят в то, что они во что-то верят.

Это происходит потому, что вовлеченность и превосходное выполнение поставленных задач вытекают из нежелания огорчать людей. Мой тренер рассказывает о некоторых его клиентах, говорящих, что продолжают занятия между тренировкам, т.к. «не хотят его разочаровывать».

5. Люди должны быть добровольцами.

Хотя роль руководителя и заключается в разработке идеологии, вокруг которой люди могут сплотиться, это необходимый, но недостаточный первый шаг.

Среди наиболее мощных откровений любой успешной программы восстановления или улучшения, вероятно, наиболее важное заключается в том, что результат достигается, когда человек делает это для себя и это является его личным выбором.

Не срабатывает, если человек делает это только для жены, детей или чтобы хорошо выглядеть в глазах

окружающих. Чтобы продолжать прилагать усилия, человек должен сделать личный выбор, что изменения, которые он выполняет, вопрос принципа, а не целесообразности.

Мотивация должна быть внутренней. Поскольку сущность успешного стратегического изменения заключается не в технике, а в желании. Если угодно, можете назвать это решимостью или приверженностью. Для достижения любой цели вы должны действительно хотеть ее достичь. Обычные вопросы при обсуждении стратегий и стратегических изменений: «Нужно ли нам это делать? Если все так хорошо, зачем нам нужно прикладывать дополнительные усилия?»

Ответ, конечно же, в том, что вы не должны делать то, что вам не хочется делать. Стратегия в профессиональном бизнесе это выбор, который каждый должен сделать сам по поводу того, хочет ли он прилагать больше усилий в жизни и карьере для достижения чего-то нового.

В компании, предоставляющей профессиональные услуги, очень опасно предполагать, что каждый сотрудник или каждый партнер этого хочет. Вот почему большинство компаний (и большинство людей) не достигают своих стратегий: не у всех, на самом деле, есть сильное желание выкладываться на полную катушку. Все говорят, что они хотят быть лидерами своего сегмента, но никто не хочет делать то, что для этого необходимо.

И у них есть право на такой выбор. В конце концов, я был толстым курильщиком в течение тридцати семи лет и чувствовал за собой право таким оставаться. Для меня и других единственным препятствием для

изменения было чувство, что «пока все нормально». Люди не спорят с тем, что быть некурящим полезно, но они сопротивляются, когда им говорят, что они должны это сделать.

Brad Robitaille, канадский юрист, подчеркивает: поскольку реализация стратегического плана это тяжелая работа, то это должна быть такая тяжелая работа, которую человек любит делать, ведь только страсть дает решимость продолжать начатое. Он также отмечает, что «никто не может привить страсть в чужое сердце». Она должна родиться внутри. Если тяжелая работа, свойственная дисциплинированному выполнению стратегии, всего-навсего побочный продукт долга и обязанности, то сражение будет проиграно до его начала.

Одна из ролей лидера в том, чтобы действовать в качестве наставника, привлекающего внимание людей к не-совершенству статус-кво (то есть, создание неудовлетворенности), либо, что текущая ситуация могла бы быть лучше, либо, что изменения достижимы и желательны.

6. Люди должны войти или сойти с автобуса.

Каждый индивидуум может и должен сделать личный выбор. Но в этом случае организация должна решить, как реагировать на этот личный выбор. Для организации стратегия не может быть чем-то, что «большинство из нас по большей части» делают. Вы никогда не будете достаточно хорошей компанией, если участие в формировании целей не является обязательным. Если некоторые из высших руководителей не выразили однозначной поддержки переменам или явно в них не верят, любое количество систем или вдохновляющих речей не сдвинет компанию в желаемом направлении.

Создание стратегии в компаниях, оказывающих профессиональные услуги, так же часто заключается в составлении с некоторыми ключевыми людьми, как и в наборе новых.

Jim Collins в «От плохого к хорошему» назвал это так: «правильные люди должны войти и сойти с автобуса» и идентифицировал это как первый шаг во всех программах, направленных на стратегическое совершенство.

Каждый сотрудник организации должен решить, хочет ли он жертвовать настоящим ради лучшего завтра. Он будет готов это сделать, только если поверит в серьезность намерений. Он определенно не будет готов к этому, если, по его мнению, у высшего руководства нет определенности или единства.

Компании, оказывающие профессиональные услуги, опасаются таких выводов. Они пытаются обойти скептиков, неверующих и бездействующих руководителей высшего звена, предпочитая придерживаться достигнутого уровня доходов, а не стремиться к созданию команды руководителей, которые хотят идти к одной и той же цели и одинаково решительны в ее достижении.

Как знают все семейные пары, пробовавшие придерживаться диеты, достаточно тяжело придерживаться принятого курса и противиться соблазну даже когда оба пытаются поступать правильно. И совершенно невозможно, если те, кто рядом с вами, продолжают вести прежний образ жизни и вас окружают соблазны (еда, алкоголь, и т.д.). Вы либо осуществляете задуманное вместе, или вы теряете решимость и терпите неудачу.

Заметьте, это абсолютно не касается того, каким образом мы заставим людей делать то, чего мы от них хотим. Это касается того, как мы обеспечиваем то, что

люди, согласные с курсом, остаются в компании, а несогласные уходят.

Людям абсолютно необходима взаимная поддержка (и социальная структура), которая появляется при совместной деятельности в общем деле. В трудные времена люди нуждаются в помощи тех, кто рядом («Давай, это упражнение надо повторить еще один раз»), а не во всепрощении, которое отбивает охоту прикладывать дополнительные усилия («Хорошо, сегодня можешь пропустить тренировку. Ты заслужил отдых.»).

Вот почему другие исследователи и я снова и снова делаем наблюдение, что у наиболее успешных организаций есть идеология. Есть способ McKinsey, есть подход Goldman Sachs и философия Bain, вот хотя бы для примера три компании с сильной идеологией, ясными стратегиями и финансовыми успехами.

В этих компаниях, если вы не согласны с идеологией, вы не сможете остаться молчаливым диссидентом. Вы уйдете. Или, рано или поздно, вас попросят уйти.

Управляя процессом перемен.

Ничего из этого не означает, что компания должна измениться в мгновение ока. В действительности, как и при восстановлении алкоголика, этот процесс заключается в том, что «сначала дается пожизненное обязательство, и затем каждый день выполняется его ежедневная часть».

После того как мы определились с диетой, появляется необходимость в квалифицированном тренере, который проведет отдельных индивидуумов и группы по тернистому пути к цели, которую они обязались достичь.

Я уже описывал этот процесс: моя статья «Великий Тренер за работой» и моя книга «Первый среди равных» подробно освещают эту тему. Тем не менее, здесь уместно вспомнить основные моменты того, что мы знаем о диетах и программах тренировок.

Ключевой момент заключается в использовании философии: «Спотыкаться это нормально. Единственный грех это прекращение занятий». Основная задача начального этапа программы изменений в том, чтобы люди поверили, что она осуществима, и все о чем мы их просим, чтобы они это попробовали. Это означает первый успех.

Все, о чем говорят мудрые руководители (и хорошие тренеры), это очередной маленький шаг. И каждый раз они празднуют его свершение как сумасшедшие. Они сфокусированы на требованиях улучшения, а не на требованиях совершенства. «До тех пор, пока ты продолжаешь, ты улучшаешься, ты в программе, и ты один из нас!»

Управление программой по снижению веса зачастую означает прекращение упоминания конечной цели. Если мне постоянно напоминать о необходимости сбросить четверть центнера, с некоторой вероятностью это может меня стимулировать, но с таким же успехом может меня деморализовать и заставить сдаться.

Но что если мне скажут: «Дэвид! Давай будем снижать вес по полкило в неделю. Как думаешь, сможешь? Это же реально, верно?» Моя реакция на это будет совершенно другой. Конечно, полкило в неделю дает четверть центнера в год. Алкоголика ужасает пожизненный отказ от спиртного, но он способен не пить всего лишь сегодня. Michael Webb, консультант по продажам, подчеркивает, что краткосрочная цель («сбрасывать полкило в неделю») имеет смысл только в контексте принципов, которые

дают долгосрочную перспективу. Сначала необходимо определить, что является для нас важным, и затем шаг за шагом продвигаться в сторону поставленных целей. В этом и заключается приверженность процессу постоянно-го улучшения значимых составляющих результата.

В статье «Смелость иметь стратегию» я описал это как чувство «Рим не был воздвигнут за один день, но мы строим Рим каждый день». Этот управленческий стиль может быть классифицирован как настойчивое терпение.

Поощрение является существенным ингредиентом данного рецепта. Когда я начал заниматься физическими упражнениями, меня отрезвило осознание того, насколько сильно мне нужны слова моего тренера («Хорошо, хорошо, Дэвид»), после того как я в первый раз смог выполнить упражнение.

На каком-то уровне я понимал, что выглядел ужасно жалко, но мне действительно помогло его постоянное поощрение: «Дэвид, у тебя получается намного лучше. Ты еще можешь этого не чувствовать, но мне, как тренеру, это видно».

Не знаю, до какой степени он изображал оптимизм, но уверен, что это была хорошо поставленная игра воображения.

Но, как знает любой хороший тренер, именно в этом и заключается смысл. Нам всем нужно играть в игры воображения, когда мы боремся за появление новых достижений или привычек в нашей жизни. («Если я смогу выполнить это первое упражнение, в награду я дам себе отдохнуть. Мне бы только его выполнить!»)

Это также означает превращение стратегической программы в игру. Высокообразованные профессионалы могут усмехаться, но в человеческой психике

глубоко укоренилось, что превращение чего-либо в игру помогает поддерживать напряженные усилия.

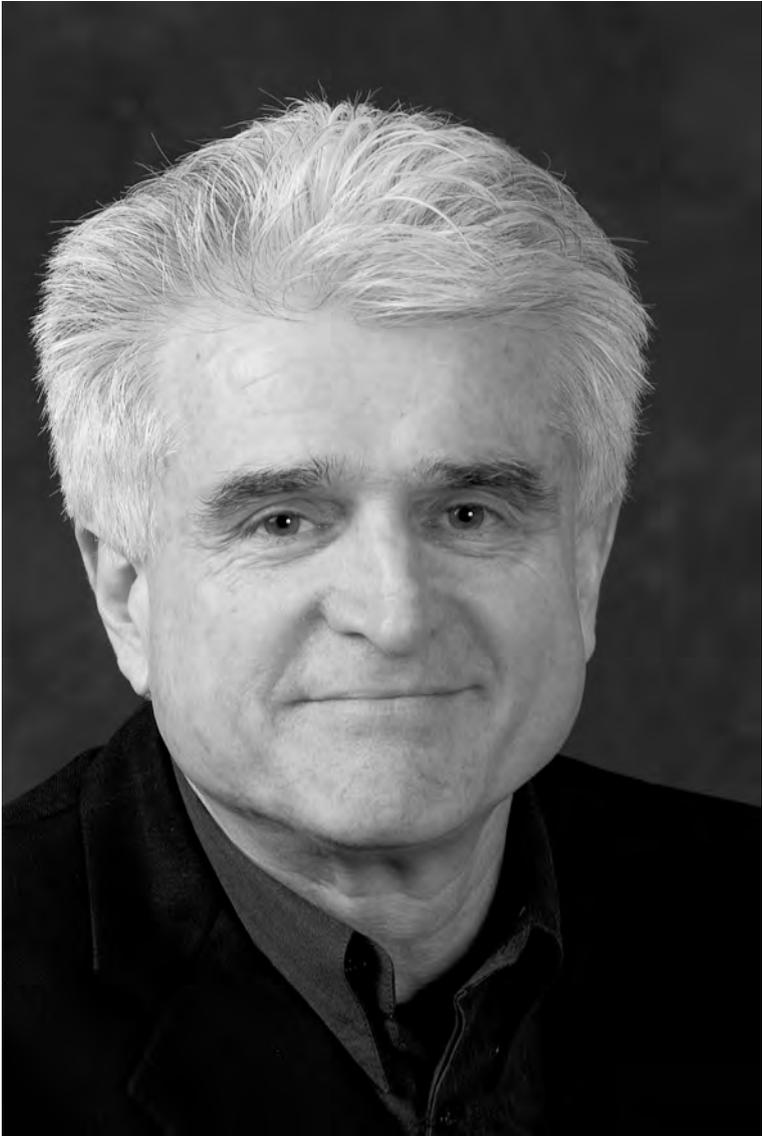
Отсюда вся эта шумиха по поводу различных стратегических инициатив, таких как «Шесть Сигма», «качество бесплатно» и прочих причуд; бизнес-жаргон и призы, награды и «черные пояса».

Есть причины, по которым такие вещи воздействуют даже на циников. Они помогают применить «игру воображения» к проблеме в целом, создавая структуру, на которую мы можем вешать наши привычки, отвлекающие наше воображение. («Если я могу сделать только что-то одно, я могу сделать только это. Если я изменю способ, которым я делаю это, я смогу лучше придерживаться этого»).

Хороший тренер знает, что изменяющие жизнь улучшения могут и обычно заканчиваются неудачей в двух крайних случаях: когда устанавливаемая цель слишком амбициозна или требует длительного времени для достижения, таким образом приводя к разочарованию и отказу от программы, или не требующая никаких усилий для улучшения, позволяя людям притворяться, что они планируют заняться программой, но только не сегодня.

Хорошая новость во всем этом заключается в том, что в мире в целом существует опыт, как помогать людям в проведении значительных улучшений своей жизни. Существуют очень хорошо описанные методологии, но только они обычно не ассоциируются с миром бизнеса.

Если мы готовы пересмотреть наш взгляд на стратегию и бизнес, то люди смогут достичь того, что прежде казалось невозможным. Если я смог стать подтянутым и некурящим, то предела действительно нет!



Как вести жесткие обсуждения

Daryl Conner, международно-признанный лидер в области организационных изменений, советник и наставник для руководителей высшего звена по всему миру, председатель консалтинговой компании «Conner Partners», США
<http://www.connerpartners.com>

Благодарю вас за возможность поделиться некоторыми наработками, приобретенными мной за почти сорокалетний стаж работы консультантом по управлению изменениями. Мне доставило особенное удовольствие приглашение поучаствовать в данном сборнике из-за моих теплых воспоминаний о России. Я был в Москве несколько раз в период с 1988 по 1990 год, когда я участвовал в проекте по управлению изменениями в «МосИнжСтрой», я влюбился в людей и страну, и пребывание в ней доставляло мне истинное удовольствие. По этой причине для меня было большой честью участие в данном проекте, который поможет вам повысить свою эффективность в качестве фасилитаторов изменений.

«Вы не можете нести ответственность за то, насколько хорошо воспринимаются Ваши слова, Вы только можете отвечать за то, насколько хорошо они подобраны».

Neal Donald Walsch

Как практики изменений, мы тратим много времени на приобретение навыков, помогающих нам содействовать обсуждению, направлять беседу и управлять

отношениями с нашими клиентами. Мы надеемся, что все пойдет гладко, и наше общение с клиентом в процессе внедрения изменений будет относительно комфортным. В большинстве случаев мы предпочитаем избегать жестких и неприятных обсуждений.

Однако временами мы понимаем, что попытка обойти острые углы препятствует достижению поставленной цели. В таких случаях возникает необходимость вторжения в зону дискомфорта другого человека. У нас нет другого выхода, если мы намерены исполнить свой профессиональный долг перед клиентом и представить ему тот результат, о котором мы договаривались.

Когда такое происходит, важно иметь план, процесс, помогающий ориентироваться в этой непростой ситуации. Вместе с тем, я обнаружил, что многие практики изменений не имеют запасного плана на случай жестких бесед (помимо того, чтобы избегать их, насколько это возможно). В результате, они не бывают готовы к такому повороту событий, и зачастую либо перебарщивают с жесткостью, либо быстро отступают. Ни то, ни другое неприемлемо при необходимости содействовать крупным изменениям.

Существует превосходная литература, описывающая разнообразные способы проведения жестких обсуждений. Я считаю необходимым отметить книгу «Crucial Conversations» Kerry Patterson¹. В ней содержатся замечательные методики, помогающие готовить и проводить беседы, которых мы хотели бы избежать.

Но даже такой хорошо структурированный совет не может дать ответов на все вопросы. Каждый из нас должен искать свой собственный путь. Важная часть

этого процесса обмен опытом в проведении таких обсуждений с клиентами — что в них работает и что нет. Чрезвычайно важно делиться тем, чему мы научились, поскольку это позволит выработать информированный, коллективный взгляд на методы ведения трудных диалогов с клиентами.

Ниже я опишу некоторые из уроков, вынесенных мной из особенно трудных дискуссий с клиентами. В этих дискуссиях есть несколько аспектов. Я сконцентрируюсь на тех из них, в которых я чувствую необходимость намеренного провоцирования клиента для того, чтобы продвинуть его в направлении желаемого результата. Я также предложу для рассмотрения континуум эмоционального комфорта/дискомфорта, который подчеркнет роль конкретики и интенсивности в такого рода взаимодействиях. В конце я поделюсь некоторыми принципами намеренной эскалации уровня дискомфорта в разговоре для достижения конкретного ожидаемого результата.

Насколько некомфортно оно должно быть?

Часто в нашей работе требуется повысить уровень осведомленности клиента в некоторых вопросах. Иногда это требует изменения взглядов клиента на некоторые вещи, с тем, чтобы разблокировать путь к реализации поставленных задач. В большинстве случаев такие взаимодействия проходят просто: мы описываем проблему, которую клиент до сих пор не осознавал, он воспринимает наши аргументы и соглашается с предлагаемыми далее шагами.

Конечно, иногда требуется несколько попыток, прежде чем нам удастся донести до клиента свою мысль. Но убежденность и настойчивость обычно преодолевают непонимание или отторжение и помогают клиенту увидеть проблему и начать действовать в наилучшем, по нашему мнению, направлении.

Сложности возникают когда обычное убеждение и даже упорные усилия не приносят результатов, и либо клиент оказывается неспособным осознать проблему, которую мы пытаемся до него донести, или клиент осознает проблему, но не собирается предпринимать никаких действий по этому поводу.

В этот момент необходимо определиться, является ли рассматриваемый вопрос достаточно важным для того, чтобы эскалировать напряжение в отношениях, становясь более провокационным (намеренно выводя клиента из его зоны комфорта), или лучше оставить все как есть. Решение стать более жестким может привести к одному из двух вариантов:

- оно может послужить катализатором, который поможет клиенту осознать критическую проблему, или
- оно может настолько повысить уровень его дискомфорта, что это создаст угрозу для ваших рабочих отношений.

В такой ситуации необходимо тщательно взвесить последующие действия. Хотя конфронтация и рискованна, избегание ее может помешать клиенту принять решение, от которого зависит успех проекта. В конечном итоге, вы должны спросить себя: «Могу ли я продолжать действовать в интересах

клиента без сознательного выхода за пределы зоны комфорта?»

Какие условия требуют жестких разговоров? Это еще один из тех вопросов, на который каждый практик должен найти свой собственный ответ. Говоря о себе, я считаю, что если я по меньшей мере изредка сознательно не вовлекаю клиента в некомфортные обсуждения, значит я выбираю спокойствие и финансовую безопасность вместо выполнения своих обязанностей.

Профессиональное содействие значительным организационным изменениям требует использования широкого диапазона коммуникационных стилей. Некоторые из них информационные, другие более поддерживающие и воспитывающие, и помимо этого есть такие, которые находятся на грани или даже превышают то, к чему клиенты привыкли и что для них является комфортным. Как профессионалы, мы должны направлять процесс изменений и при этом обеспечивать принятие обоснованных решений, базирующихся на объективной информации. Мы не сможем выполнить это обязательство, если мы не умеем и не желаем использовать все коммуникационные стили, включая те, которые выглядят слишком вызывающе, и даже просто неприятны для клиента.

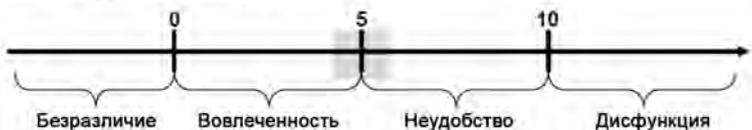
«Жесткость» разговора можно измерять.

Итак, иногда необходимо выходить из зоны комфортного общения с клиентом, для того чтобы удержать процесс изменений в требуемом русле.

Уровень дискомфорта, испытываемый нашими клиентами, может варьироваться от достаточно низкого

до чрезвычайно высокого и даже потенциально дисфункционального. На иллюстрации показана шкала дискомфорта, который клиент может испытывать во время разговора. Она может быть использована не только для оценки текущего уровня эмоционального состояния клиента, но и для определения уровня, до которого консультант считает необходимым дойти, чтобы разрушить барьер, мешающий клиенту осознать проблему и начать действовать в направлении ее решения.

Континуум дискомфорта



Как ни странно, существуют обстоятельства, в которых консультанты должны намеренно вызывать беспокойство у своих клиентов, чтобы помочь им в реализации изменений. Контролируемое продвижение слева направо по шкале Континуума дискомфорта достигается посредством увеличения уровня конкретики и интенсивности в общении (я детально опишу оба термина ниже).

Нулевая точка представляет собой относительно нейтральное эмоциональное состояние. По мере увеличения конкретики и/или интенсивности уровень дискомфорта у клиента растет, а вместе с ним растет либо желание противостоять, либо избежать дальнейшего увеличения. На нулевом уровне люди не испытывают большого возбуждения или напряжения при общении.

Ниже этого уровня их внимание даже не концентрируется на разговоре. Они вкладывают минимум усилий в то, что произносят. Выше нуля, они вовлекаются и активно участвуют в общении. Уровень вовлеченности клиента повышается по мере продвижения вправо по континууму.

В диапазоне от 1 до 5 консультант может увеличивать конкретику и интенсивность не вызывая сильного беспокойства. Начиная с 5 клиенты начинают чувствовать заметный дискомфорт по мере усиления своих эмоций. Подведя клиента к этому уровню, консультант начинает тестировать «порог безопасности». (Это тот уровень, за которым человек обычно дает другим людям понять, что разговор зашел слишком далеко и он не намерен его продолжать.) Ожидается, что при достижении «порога безопасности» клиент даст об этом знать и консультант отступит. Если этого не происходит и консультант продолжает увеличивать напряжение, клиент может в той или иной степени испугаться, разгневаться, потерять спокойствие, огорчиться и т.д. Хотя провоцирование таких эмоций не является основной задачей, сами по себе они служат типичным признаком того, что люди имеют дело с проблемами, которых они некоторое время избегали, поэтому проявление этих эмоций не является чем-то необычным.

В промежутке между 5 и 10 на континууме, невзирая на испытываемый дискомфорт, люди обычно способны участвовать в обсуждении проблемы, и такое обсуждение может привести к продуктивному результату. В большинстве случаев, это оправдывает испытанный клиентом дискомфорт, поскольку достигаемый при этом прорыв в сознании обеспечивает разрешение

критичных проблем, которые в противном случае поставили бы под угрозу реализацию проекта в целом.

На уровне 10 дискомфорт обычно вызывает настолько сильные эмоции, что теряется возможность для продуктивной деятельности. Выше этого уровня увеличение эмоционального напряжения вызывает лишь увеличение защитной реакции и, как правило, не приводит к позитивному результату.

Со временем я стал полагаться на континуум, как инструмент для определения эмоционального состояния моих клиентов, в случаях, когда я чувствовал необходимость обсуждения вопросов на уровне, превышающем их зону комфорта. Лично для меня «золотой серединой» на шкале дискомфорта клиента является диапазон от 4,5 до 5,5. По опыту, это тот диапазон, в котором происходит самый значительный прогресс. Эта зона рождает напряжение, но в то же время открывает возможность для необычайно богатого диалога и глубокого анализа ситуации, приводящим к существенным результатам.

Несомненно, временами я предпочитаю снять напряжение, уводя клиента из зоны дискомфорта ниже моей «золотой середины». Но эта статья описывает ситуации, когда интересы клиента требуют повышения напряжения (к примеру, когда надо быть более настойчивым в донесении своих мыслей). Тогда я умышленно продвигаю клиента вверх по континууму — иногда даже вплоть до уровня 7 или 8. Я редко прохожу весь путь целиком до 10, но и это случалось. Исходя из моего опыта, я считаю, что такая ситуация может возникнуть всего лишь два или три раза за всю карьеру консультанта. Тем не менее, важно быть готовым

и способным пройти этот путь, если этого требуют интересы клиента. В этом и заключается основная мысль данной публикации. Профессиональное содействие изменениям состоит не в обеспечении комфорта клиента, а в том, чтобы помочь клиенту воплотить в жизнь свои устремления... иногда невзирая на его дискомфорт.

Как измерить уровень дискомфорта.

Существуют разнообразные способы определения, в какой точке континуума находится клиент. Мной создана таблица², в которой описаны уровни дискомфорта и поведение, характерное для каждого уровня.

Для консультанта причиной напряженного разговора с клиентом является необходимость помочь ему преодолеть нежелание решать проблемы, несущие потенциальную угрозу реализации его собственных инициатив. Два рычага, которые могут быть использованы для привлечения внимания к проблеме: конкретика и интенсивность. Используемые по отдельности или совместно, эти рычаги повышают уровень осознания проблемы. К сожалению, вместе с этим положительным результатом так же повышается и уровень дискомфорта. Рассмотрим эти два механизма более детально.

Увеличение конкретики

В большинстве форм диалога с клиентом консультант опирается на общепринятое понимание и неявные разговорные нормы для передачи своих мыслей. К примеру, если вы не совсем удовлетворены (но не слишком обеспокоены) результатом последней встречи,

к которой клиент не был готов, вы можете просто сказать: «Мне кажется, на этот раз Вы были немного менее готовы к вопросам, чем обычно» и этим ограничиться. Не совсем прямое высказывание в таком духе оставляет пространство для осмысления того, что вы имели в виду. Вы рассчитываете на то, что ваше мнение будет учтено в дальнейшем.

Этот подход может быть достаточным для повышения у клиента уровня понимания ситуации, а может, и нет, но если встреча была не слишком важной, больших проблем это не вызовет. Однако, если неготовность клиента к встрече создаст серьезные проблемы, то очень важно предельно ясно донести до клиента вашу точку зрения. Это может быть достигнуто посредством увеличения уровня конкретики (четкости и детальности) в вашем высказывании, в случае если ваша первая (более мягкая) попытка не достигла желаемого результата. (Например, «Вы проявили себя как человек, который не слишком озабочен их проблемами, и, я боюсь, что их доверие к Вам значительно уменьшилось».)

Чем серьезнее последствия, тем важнее не оставлять никакой возможности для интерпретации, четко формулировать факты, подчеркивать выводы и т.д., таким образом устранив возможность для непонимания ваших слов. Целью в данном случае не является жесткость сама по себе, но она должна точно соответствовать тяжести возможных последствий. Когда действия клиента могут подвергать риску успех жизненно важных изменений, важно облегчить ему возможность самому сделать правильные выводы и полностью осознать последствия фактов, о которых вы говорите. Это может быть достигнуто только четкой коммуникацией.

Увеличение интенсивности

Передача эмоций при обычном разговоре происходит различными способами. Они передаются тоном голоса, жестами, уровнем громкости и другими индикаторами. В ситуациях, когда мы испытываем сильные чувства по какому-либо поводу, страстность или «эмоциональный заряд» нашей речи обычно возрастает. Громкость, прямой взгляд в глаза, жесты руками, движения, наклон тела, физический контакт... все может быть использовано для увеличения интенсивности в разговоре. В каждом конкретном случае могут быть свои способы. Кто-то может отражать интенсивность сконцентрированной, взвешенной речью и высокой степенью сосредоточенности. Другой может резко двигаться, повышать голос, использовать эмоционально нагруженные слова. При этом оба пытаются подчеркнуть важность того, о чем они говорят.

Конкретика и интенсивность в контексте

Хотя мы можем описать диапазон конкретики и интенсивности, достаточно трудно точно оценить в каком количестве они необходимы для достижения определенного результата. Существует практически бесконечное число параметров, влияющих на правильную пропорцию, поэтому я старался рассматривать только наиболее значимые факторы. Это приводит к трем элементам, которые, на мой взгляд, в наибольшей степени влияют на восприятие разговора: «говорящий», «слушатель» и конкретная ситуация.

«Говорящие» различаются в своих «типичных» уровнях конкретики и интенсивности. Человек, который обычно достаточно спокоен и мягок, может небольшим

повышением голоса создать впечатление, сильно отличающееся от того, что произведет человек, часто повышающий голос и драматичность речи.

«Слушатели» различаются в своей чувствительности к конкретике и интенсивности. Слушатель, привыкший к очень открытым и эмоциональным обсуждениям, не испытывает дискомфорта, услышав однозначное высказывание. И то же самое высказывание может вызвать значительный уровень дискомфорта у других людей.

Ситуационные нормы определяют, какой уровень конкретики и интенсивности воспринимается людьми как соответствующий ситуации. Чрезвычайно честный, интенсивный обмен мнениями будет воспринят совершенно по-разному в зависимости от того, произойдет он между прихожанами в церкви во время службы или между болельщиками во время футбольного матча.

Я нахожу важным понимание каждого из этих элементов и использую их соответствующим образом при отборе слов и действий, усиливающих конкретику и/или интенсивность.

Жесткие обсуждения — знать, где нажать и где остановиться.

Поскольку сознательное подведение клиента к высокому уровню на Континууме дискомфорта происходит нечасто, такая ситуация скорее всего будет трудной и стрессовой и для нас самих. Для нас, как консультантов, неудача при попытке решения важных, но трудных для обсуждения с клиентом вопросов, почти

всегда означает нашу неготовность к управлению собственными эмоциями.

Нам необходимо быть готовыми к эскалации уровня дискомфорта клиента (и, следовательно, нашего), когда это требуется. Однако отсюда вытекает требование очень высокого уровня ментальной и эмоциональной подготовки с нашей стороны. Если мы чувствуем себя менее комфортно, чем наш клиент, то нам будет трудно поддерживать тот уровень равновесия, который необходим для достижения целей данного взаимодействия. И наоборот, если мы равнодушны и безразличны к состоянию собеседника (то есть находимся слишком далеко от него на шкале континуума), это может служить признаком отсутствия у нас достаточной эмоциональной связи и сопереживания.

По своему опыту, могу сказать, что намеренное повышение уровня эмоций и дискомфорта у клиента это почти всегда трудное испытание и для меня самого. Хотя я и готов поступать так, когда этого требуют интересы клиента, но это не та ситуация, которую я с нетерпением ожидаю. На самом деле, мне нужно заставлять себя не искать причин для откладывания обсуждения трудных вопросов с клиентом из-за моих собственных негативных эмоций, связанных с подобными обсуждениями.

Я обнаружил, что применение Континуума дискомфорта к самому себе помогает мне определить положение моего клиента на этой шкале. Это означает, что я должен решить для себя два ключевых вопроса:

До какого уровня нужно поднимать клиента?

На каком уровне нахожусь я сам во время попыток поднять его?

Цель, которую я ставлю для себя, находится по меньшей мере на два уровня ниже уровня дискомфорта

моего клиента. К примеру, если я решаю поднимать клиента до уровня 6 или 7, в идеале, во время нашего разговора я должен оставаться где-то на уровне 4 или 5. В редких случаях, когда мне необходимо приблизить клиента к уровню 8 или 9, я стремлюсь находиться на уровне 6 или 7 (или ниже). При любом уровне дискомфорта, испытываемом клиентом, главная задача для меня испытывать меньший стресс, чем он сам. В противном случае я рискую утратить перспективу и принимать близко к сердцу и слишком сильно реагировать на сказанное, вместо того, чтобы оставаться объективным и концентрироваться на интересах клиента.

Сохраняйте спокойствие и концентрацию во время жестких разговоров.

Как практики, когда мы совершаем сознательные действия и можем управлять нашим собственным дискомфортом и действовать с уверенностью в собственной правоте, мы повышаем нашу эффективность в двух направлениях. Во-первых, мы можем более объективно выбирать слова и действия для того, чтобы добиваться максимальных результатов. Во-вторых, не представляя угрозы для собеседника, мы можем помочь ему лучше справиться с дискомфортом. Поэтому для эффективного использования Континуума дискомфорта наш арсенал должен включать следующие элементы:

Сосредоточенность на методе. Мы должны всегда помнить о том, что наше поведение должно служить целям клиента. Это означает, что мы должны ставить во главу угла интересы клиента независимо от того, на каком уровне шкалы континуума мы сами находимся в процессе работы. Если мы полагаем, что использование этой техники

означает предоставление клиенту сервиса самого высокого уровня, и что-то (например, наше собственное нежелание затрагивать трудные темы при общении с клиентом) мешает нам применять требуемый уровень конкретики и интенсивности, тогда мы должны задать себе вопрос, действительно ли интересы клиента для нас приоритетны.

Четкость цели. Каждый раз, когда мы готовимся к разговору, который может поднять собеседника вверх по континууму, мы должны четко и конкретно представлять себе тот результат, который будет соответствовать конкретной ситуации. Если мы собираемся в процессе разговора намеренно провоцировать собеседника выйти за пределы его зоны комфорта, мы должны знать, зачем, как далеко и чего мы хотим этим добиться.

Взаимное усиление. Отношения клиента и консультанта, которые допускают периодические поднятия по Континууму дискомфорта, требуют значительного взаимного доверия. Оба участника должны быть полностью уверены в общности целей и также в том, что только вместе они смогут их достигнуть. Только при таких обстоятельствах они будут способны влиять друг на друга таким образом, который позволит достичь желаемого результата.

Договоренность. Возможность того, что увеличение конкретики и интенсивности может привести к дискомфорту, должна быть обсуждена с клиентом на самом первом этапе установления рабочих отношений. Если клиент не желает начинать отношения, включающие такую возможность, вы должны знать об этом как можно раньше, чтобы иметь возможность определить, является ли такое ограничение препятствием для достижения желаемого результата.

Сосредоточенность. Мы должны быть полностью открыты для собеседника (с минимальными отвлечениями) и так же полностью контролировать свои мысли и эмоции. Мы должны оставаться физически, ментально и эмоционально сбалансированными, внимательными, не агрессивными, и в то же время не робкими и делать все, что в наших силах, для достижения результата.

Осознание риска. В ситуациях, когда мы поднимаем кого-либо до высокого уровня дискомфорта для того, чтобы решить критическую проблему, всегда существует риск того, что ситуация выйдет из под контроля и реакция будет более эмоциональной, чем ожидалось, и/или уровень толерантности клиента к дискомфорту может превысить ожидаемый, и он не захочет продолжать обсуждение. Как в том, так и в другом случае отношения клиента и консультанта подвергаются испытанию, после которого требуется определенное время для восстановления доверия. Или, хуже того, результат может быть непоправимым и полностью разрушить взаимопонимание. Но это не причина для того, чтобы не сказать то, что должно быть сказано, и на соответствующем уровне конкретности и интенсивности. На самом деле, именно такая честность является нашим профессиональным долгом, если мы действительно ставим интересы клиента во главу угла и настолько преданы нашей профессии, как это и должно быть. Я хочу этим сказать, что в каждой ситуации чрезвычайно важно оценивать потенциальные риски и сравнивать их с потенциальными выгодами.

Капитуляция. Если мы решили, что проблема стоит того, чтобы идти на эскалацию эмоций/дискомфорта, необходима готовность к поднятию до такого уровня, который необходим для достижения желаемого результата.

Надо целенаправленно, уверенно и продуманно освободиться от эмоциональной связи с желательным исходом ситуации, осознавая, что, приложив максимально возможные усилия, мы получим максимальный результат, в котором заинтересованы все вовлеченные стороны.

Знать, когда нажать.

Намерением профессионального консультанта по изменениям должно быть поднятие по континууму только до уровня, необходимого для решения существующей проблемы. Обычно я начинаю с низкого уровня и постепенно поднимаюсь вверх. Вот, к примеру, несколько признаков, по которым можно судить о том, что необходимо увеличивать уровень конкретики и/или интенсивности.

Текущий уровень конкретики и интенсивности внутри зоны комфорта (от 0 до 5) не работает.

Клиент сопротивляется, блокирует решения, ходит по кругу и/или не продвигается вперед. Вы обсуждаете одно и то же и никуда не продвигаетесь.

Вы осознаете, что ваше собственное нежелание подниматься выше по континууму препятствует требуемой эскалации.

Знать, когда остановиться.

Многие консультанты останавливаются слишком рано и не поднимаются до требуемого уровня конкретики и интенсивности из-за того, что сами ощущают стресс от собственного дискомфорта. Если проблема достаточно важна, чтобы использовать процесс эскалации, вы должны быть готовы продолжать до тех пор, пока это необходимо, и вы чувствуете, что клиент готов продолжать данный разговор. Однако вы также

должны обладать способностью осознать, когда нужно остановиться. Для этого есть три признака:

- обсуждение уже затронутых вопросов не приносит значительных результатов, все вопросы в повестке дня исчерпаны;
- ваш клиент пересекает порог дисфункциональности (10). На этом уровне результативность падает и общение перестает быть конструктивным;
- планируемые результаты до некоторой степени достигнуты, и вам необходимо подвести итоги и завершить обсуждение.

Если необходимо остановиться раньше, чем ваш запланированный результат будет достигнут, необходимо попытаться направить мысли клиента в правильном направлении. Вместе с тем, клиент должен иметь возможность «сохранить лицо» и обсудить проблему в будущем (то есть, снизить уровень конкретики и интенсивности таким образом, чтобы клиенту не было стыдно).

Знать, когда проявить сострадание.

Работая в зоне Вовлеченности, поднимаясь или опускаясь по Континууму дискомфорта, единственной постоянной является ваша нацеленность на интересы клиента. «Жесткая любовь» — это способ помочь людям достичь того, что они хотят достичь, в случае, если они сами каким-то образом мешают себе в этом. Хотя это требует некомфортных обсуждений, основа таких действий лежит в глубокой заботе о другом человеке. Чтобы оставаться этичным, профессиональным и эффективным при увеличении конкретики и интенсивности, эти действия должны быть проделаны с уважением и с приоритетом пользы

другого человека над вашим собственным комфортом и безопасностью... что может быть только в том случае, если вы действительно заботитесь о клиенте.

Вы готовы «быть там»?

Мы и наши клиенты постоянно двигаемся вверх и вниз по Континууму дискомфорта в нашем ежедневном общении. Большую часть времени мы проводим в зоне Вовлечения, иногда пересекая порог дискомфорта. Если взаимоотношения устойчивы, многие проблемы могут быть решены в этом диапазоне, не вызывая сильного дискомфорта у той или иной стороны. Более того, текущая работа в «золотой середине» создает доверие, которое позволяет достигать все большей и большей искренности без ненужного дискомфорта. Однако временами мы должны помогать клиенту устранять проблемы, которые препятствуют решению критичных задач. В этом случае нам необходимо быть готовыми к использованию соответствующего инструментария — конкретики и интенсивности — для работы над данными проблемами и быть способными к работе на таком уровне, который будет некомфортным для всех участников (включая нас). Только наша готовность к работе на любом уровне, в зависимости от конкретной ситуации, может обеспечить максимальную отдачу с нашей стороны и наибольшую ценность нашей работы для клиента.

¹ Crucial Conversations Tools for Talking When Stakes Are High, Second Edition. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler

² <http://ibcm.biz>



Почему успешные люди не справляются с вредными привычками

Василий Демьяненко, управляющий партнер компании «Международное бюро управления изменениями», Россия, <http://ibcm.biz>

Вам знакомы люди, которые создали бизнес, собственный бренд, но не могут отказаться от обычных пагубных привычек? Почему успешные люди, представляющие с обложек глянцевого журналов, лидеры организаций, иконы, влияющие на судьбы мира, терпят неудачи при управлении личными изменениями? Приглядитесь повнимательней — такие же проблемы у них возникают с изменениями в своем бизнесе (сколько было инициировано нововведений, внедрений, использовано с этой целью ресурсов и сколько из них увенчались успехом)...

Что же становится причиной неудач и объединяет сильных мира сего с простыми смертными? Предлагаю вариант ответа на этот вопрос.

Когда достигается успех

Успех можно представить в виде функции, зависящей от того, насколько сложно достичь цель, и того, насколько эта цель важна.

Мы видим, как успешные люди показывают завидные для других результаты, т. е. умеют брать за очень



Рисунок 1. Матрица достижимости цели

сложные (по мнению большинства) дела и справляться и ними. Они поворачивают реки вспять, запускают корабли в космос, обеспечивают рабочими местами. Получается, что успешные люди способны сложные задачи превращать в простые или те задачи, за которые они берутся, для них совсем и несложные. Но наступают ситуации, когда эти же люди терпят фиаско. Что же оказывается таким непреодолимым даже для лидеров и почему они отказываются от достижения некоторых важных целей?

Сложности управления изменениями

Каждая цель предъявляет к человеку определенные требования. Так, чтобы стать чемпионом мира по

прыжкам боком, необходимо, чтобы: существовал такой вид спорта; человек обладал определенными физическим здоровьем; он имел сильное желание проявить себя в этом виде; уделял достаточно времени тренировкам. Изобразим это множество требований успеха в виде круга. В виде другого круга изобразим множество особенностей человека и назовем их сущностью.

Каждый из нас представляет собой клубок автоматизмов поведения, привычек, устоявшихся ценностей, реакций — этакие отпечатки знаний и опыта, обладает определенными ресурсами и отношением к тому, какие ресурсы и навыки можно использовать (например, пользоваться ли административным ресурсом, получать ли дополнительные финансовые возможности в результате неуплаты налогов и т.п.). Это и будем считать сущностью человека.

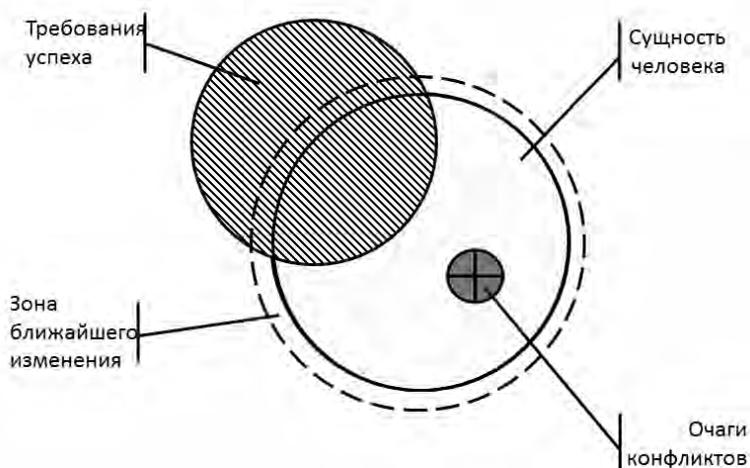


Рисунок 2. Множества требований успеха и особенностей человека

Когда множество требований успеха является частью сущности человека — успех становится неизбежен (задача предстает совсем несложной, и человек ощущает необходимость ее решить).

Люди, которые постоянно находятся в квадрате 1 (а именно такими являются успешные), в конце концов теряют потребность в развитии¹. И это вполне логично, зачем развиваться, если у тебя «все в шоколаде».

В этом же квадрате часто находятся те, кого общество не признает успешными, но кто смирился со своим местом в жизни и избегает сложных задач. К изменениям же подталкивает нахождение в квадрате 2, при условии отсутствия страха перед сложными задачами и ощущении важности поставленной цели².

Итак, сложность определяется не столько количеством действий и затрат на достижение цели, но тем, насколько человеку требуется измениться. Успех же в большинстве случаев достигают в ситуациях, когда нужно делать то, что нравится, и так, как нравится, и ради целей, которые приемлемы.

Наша жизнь до последнего времени была так устроена, что потребность в изменениях не была столь острой. В детстве нам нет особой необходимости управлять своими изменениями — мы формируемся под влиянием внешних воздействий, родителей. То образование, которое мы получаем, не дает нам навыков изменений. И потом, когда встаем лицом к лицу с необходимостью управлять сущностью — оказываемся неподготовлены. Ведь привыкли изменять все вокруг, стараясь не тревожить собственные особенности.

Вовлеченность руководителя в организационные процессы

Руководители, как и другие сотрудники, являются составной частью организации. Упрощенно можно представить руководителя и остальную организацию в виде двух шестеренок. Между ними устоялись определенные отношения и скорость вращения. Когда возникает необходимость, чтобы организация вращалась с другой скоростью — это обязательно повлияет на руководителя и ему придется крутиться иначе. Если последний не захочет изменить что-то в своей работе — такой консерватизм будет тормозить и изменение в работе шестеренки под названием организация.



Рисунок 3. Взаимодействие руководителей и сотрудников

Имея серьезные рычаги влияния как лидеры и распорядители ресурсов, руководители способны создавать серьезные препоны на пути изменений или способствовать им. Особенно это актуально в организациях лидерского типа, к которым можно отнести большинство российских.

Когда руководитель выступает инициатором организационных преобразований, то у него возникает вопрос — что нужно изменить в организации. Но более важен вопрос — что я должен изменить в себе?! Ведь если руководитель будет продолжать делать то, что и до этого, управлять прежними методами со старыми принципами — организация будет продолжать отвечать старыми рутинами, отношениями, процессами.

Приведу пример курьезной ситуации. Собственник и управляющий в одном лице принял решение повысить сплоченность коллектива и внедрить стратегическое управление. Для чего привлек консультантов и доверил профессионалам процесс изменения. Сам же отправился в командировку. Сотрудники, воодушевленные доверием и новыми полномочиями, с энтузиазмом участвовали в стратегической сессии, разрабатывали vision, стратегию, мероприятия. По возвращении босса сделали красочную презентацию, как их и учили консультанты. Внимательно послушав подчиненных, руководитель вынес следующий вердикт: «это не вижин, это иллюжин».

Этот случай очень наглядно показывает роль руководителя в преобразовании организации.

Подобным образом строятся отношения с близкими, детьми. Мы можем требовать от последних

хорошо учиться, убирать в комнате, ругать их за непослушание, но положительный результат наступит после того, как спросим себя — что должны изменить в себе, чтобы повлиять на другого человека...

Самый правильный совет

Народная мудрость утверждает: «чужую беду руками разведу, а своей ладу не дам». Предполагаю, что она во многом связана с изменениями. Когда мы даем советы — исходим из собственной сущности. Другому же человеку может потребоваться измениться для того, чтобы выполнить совет. Например, некурящий человек может посоветовать бросить курить. Что проще — не делать то, что вредно. Но курящий только отшучивается — «я уже бросил», указывая на валяющийся бычок.

Управление изменениями — процесс крайне индивидуальный. Давайте посмотрим, как некоторые популярные методы менеджмента могут повести себя в практике преобразований.

Успешные люди уделяют очень много времени работе. Находясь на отдыхе они постоянно в курсе дел (совершают телефонные звонки, проверяют электронную почту и т.д.), продолжают контролировать, принимать решения. Нередко можно услышать, как топ-менеджеры с гордостью говорят о том, что работают по 12—16 часов в день. Но обычно эта деятельность ограничена областью, в которой успех неизбежен (требования успеха близки к множеству

сущности). Для того же, чтобы произвести изменение, нужно значительную часть указанного времени выделить для непривычной деятельности и, в частности, отдых. Это необходимо по двум основным причинам: чтобы отрешиться от устоявшихся представлений и суметь взглянуть на себя и мир свежим взглядом; формирование новых привычек и ментальных карт процесс длительный и энергозатратный. Но так ли легко трудоголику отказаться от своих дел?

Закон Парето утверждает, что 20 % усилий дают 80 % результата. Отсюда следует, что для эффективного решения проблемы необходимо найти те точки приложения, которые потребуют минимальных затрат, но приведут к максимальному эффекту. При управлении изменениями вопрос об эффективности уходит на второй план, уступая место вопросу выполнимости. Важно принимать те решения, которые можно реализовать. Например, не заставлять себя кушать мало, а попытаться для начала просто научиться пить кофе без сахара и плюшек и при этом оставаться счастливым. А потом постепенно этот опыт переносить на другие процессы.

В организации с лидерским типом управления обычно возникает желание: всё и сразу. Например, сверху во всех структурах сразу внедрить процессное управление. Возможно даже через обучение руководителя этому. Но после лекций генеральный вынужден управлять сегодня и результаты должны быть получены сегодня. Поэтому он будет продолжать управлять старыми методами. А подчиненные

будут следовать за своим лидером. Отказ от внедряемого не заставит себя долго ждать.

Если же попробовать внедрить процессное управление на маленьком, не критичном участке, чтобы топ увидел полезность и потихоньку втянулся в такое управление. Такой подход не позволяет охватить сразу 80 % организации, но может привести к изменению.

Многие ожидают кризис, который, приперев к стене, вынудит измениться. И действительно, когда отступать некуда, мы вынуждены действовать. Но изменяться ли? В кризис латают дыры, т. к. требуется много времени и других ресурсов на оперативную работу. Стратегическим вопросам, к которым относится управление изменениями, в критической ситуации места нет. Так, в 2009 году многие компании проводили сокращение издержек. Это напоминало липосакцию, когда хирургическим путем удаляются жировые отложения, но причины не устраняются. Поэтому уже спустя пару лет фонды оплаты труда и т.д. выросли до докризисных показателей.

Яркий образ желаемого будущего (vision) замечательный инструмент для вдохновения, но ставить его во главу процесса управления изменениями в определенных случаях может оказаться опрометчивым решением. Ведь воодушевляющее видение подталкивает к фанатизму (подобную картину мы все наблюдали при попытке выпрыгнуть из советского прошлого в развитый капитализм), а отсутствие правильных операционных шагов ввергает в прорву проблем.

Популярная психология предлагает пользоваться визуализацией, как мощным средством добровольного внушения. Но уверены ли вы, что превратившееся в навязчивое состояние желание завтра будет столь же актуально?

Vision очень важный метод мотивации. Но в том случае, если организация или человек испытывает неуверенность в успехе, представление светлого будущего не приведет к желаемому результату³.

Высокая вероятность изменений достигается благодаря способности взглянуть на ситуацию свежим взглядом и умению отказаться от привычных методов управления.

Поиск баланса управленческих усилий

Чем больше усилий человек прикладывает к тому, чтобы заставить себя поступать вопреки сущности, с тем большим сопротивлением он сталкивается. Отсутствие же сопротивления свидетельствует о том, что изменения не происходят. Как выйти за рамки этого замкнутого круга? Ответом будет поиск баланса насильственных и ненасильственных воздействий на себя любимого. Грани того и другого можно увидеть с помощью схемы на рисунке 2.

Каждый человек имеет зону ближайшего изменения (ЗБИ). Например, у человека недостаточно финансовых возможностей, но при желании он может получить кредит и знает, как это сделать. Или ему не хватает каких-то знаний, но, умея пользоваться литературой, он сумеет отыскать их и разобраться в новой информации.

Если требования успеха оказываются внутри зоны ближайшего развития, то, приложив дополнительные усилия, вполне реально достичь цели. В этом случае человек по-прежнему остается в квадрате высокой достижимости (см. Рис.1).

Но зона ближайшего изменения довольно незначительна. Именно поэтому цели, требующие значительных изменений сущности, трудно достижимы.

Размер ЗБИ зависит от желания и навыков человека развиваться вообще и в конкретном направлении в частности. Скорее всего, вам приходилось встречать людей, которые очень преуспели в какой-то одной сфере. Например, гениального научного сотрудника, но беспомощного в обычной жизни. В этом случае в своей предметной области (назовем ее областью успеха) человек может достичь значительного результата, но при этом зона его ближайшего развития может оказаться незначительной. Например, чтобы заработать 10 рублей человеку, имеющему 1 рубль, потребуются значительно большие усилия, чем имеющему 1 000 рублей. Но когда и тот и другой захотят бросить курить — их шансы окажутся приблизительно равными, т. к. от обоих потребуется изменение, выходящее за рамки ЗБИ.

При решении сложных для конкретного человека задач возникает необходимость постепенного, итерационного изменения. Т. е. должно произойти несколько циклов. Вначале размер сущности изменяется до ЗБИ. После чего последняя отодвигается, образуя новую ЗБИ. И так до тех пор, пока множество требований успеха не окажется внутри сущности. В попытках ускорить или перескочить какие-то этапы

мы сталкиваемся с очень большой трудностью под названием сопротивление, что вполне обосновано. Ведь сущность — это сформированная самовосстанавливающаяся система, и поэтому любые попытки ее изменить приводят к гомеостазу. Изменяясь, такая система чувствует боль, что подталкивает ее к защите. А еще учтите, что переходы через несколько ЗБИ это процесс длительный и тем самым усложняющий задачу и уменьшающий желанность цели.

Также следует внутри сущности рассмотреть очаги конфликта. Это такие части сущности, которые вступают в конфликт с требованиями успеха. То, что находится внутри очага, человеком признается полезным для достижения каких-то целей, но противоречит желаемой. Например, курение помогает человеку справиться со стрессом, при этом повышают вероятность рака легких. Или от человека требуются широкие коммуникативные способности, а он является интравертом. Вот пара ярких примеров из практики консультирования организаций.

Руководитель холдинга считал, что в организации все очень сильно устоялось и изменить что-то можно только путем привлечения проактивных менеджеров со стороны. Поэтому периодически нанимались новые сотрудники. Их судьба решалась в течение максимум полугода — они или покидали организацию, или становились частью устоявшейся культуры. Но поскольку увольнялись именно те, кто настойчиво отстаивал свою позицию и нарушал привычные способы управления руководителя, идея об изменении таким образом организации превратилась в фикцию.

В небольшой компании директор декларировал следующую мотивационную стратегию — кто больше приносит прибыли, тот больше зарабатывает. При этом подчиненные не могли увидеть линейной зависимости между своими усилиями и результатом работы. Связано это было с тем, что прибыль определялась как разница между доходом, заработанным подчиненным, и частью затрат, понесенных организацией (рассчитывалось пропорционально доходу — чем больше доход, тем больше затраты). В результате чего, если другие сотрудники в прошедшем месяце имели небольшую выручку — основные затраты ложились на самого удачливого. Получается, что в такой месяц работающий наиболее продуктивно зарабатывал меньше, чем в другие. Директор же таким образом уменьшал затраты на премии. Правда, сетовал на отсутствие активности подчиненных.

Вы, наверное, как и я, знаете примеры, когда люди разного социального статуса и материального положения справлялись со своими вредными привычками. Наверняка встречали организации, которые проявляли чудеса адаптации к динамичным условиям в отрасли. Такие случаи придают всем нам уверенности в том, что управлять изменениями можно. Понимание же процесса изменений делает задачу менее сложной, а значит, приближает к успеху.

Везение или случай могут помочь человеку справиться с вредными привычками, а организации измениться в соответствии с потребностями рынка. Но мы все знаем, что везет далеко не многим, и полагаться на авось в вопросах управления организацией

не самая эффективная позиция. Осознанное управление изменениями уменьшает роль случая и повышает шансы на успех проводимых изменений.

Понимание руководителем процесса изменений, определение последовательности и взаимосвязи шагов, приводящих к желаемому результату, и, самое главное, изменение руководителем собственных привычек и стереотипов является залогом успеха изменений.

- ¹ Крис Аргирис, Привилегия умных: учиться, учиться, учиться. НВР-Россия, июнь 2008 г.
- ² Михай Чиксентмихай, В поисках потока. Психология включенности в повседневность. Издательство: Альпина нон-фикшн, 2012 г.
- ³ Роберт Дилтс. Изменение убеждений с помощью НЛП. Издательство: Независимая фирма «Класс», 192 стр.



Собщество Stoos: Изменяя руководство

Jurgen Appelo, Предприниматель, тренер, автор книги «Как изменить мир», Нидерланды. <http://jurgenappelo.com>

W. Edwards Deming написал десятилетия назад, что бонусы вредны для бизнеса¹. Но во всем мире большинство руководителей до сих пор их применяет. Также Peter F. Drucker сказал, что работники умственного труда не могут быть подчиненными у руководителей. Но их руководители все еще делают вид, что они ими управляют². Многочисленные исследования показывают нам снова и снова, что служебная аттестация не работает³. Но многие руководители продолжают полагаться на нее, как на основной метод оценки результатов служебной деятельности.

Почему?

Почему руководители меняются так медленно?

«Манифест гибкой методологии» за 10 лет произвел революцию в разработке программного обеспечения. Она еще не закончилась, но значительный прогресс достигнут. Однако, что касается методов руководства, похоже на то, что скорее растает Северный Ледовитый океан, чем традиционные методы сменятся на новую парадигму.

Идеи улучшения организаций витают в воздухе десятилетиями. Но до сих пор мало что сделано. Изменения в методах руководства происходят со скоростью движения ледника. Можем ли мы помочь ускорению

изменений в методах управления организациями? Можем ли мы поддать жару? Можем ли мы активизировать движение к глобальным изменениям?

Вместе с другими теоретиками и практиками управления я нахожусь в поиске идей, способных активизировать глобальное движение к организационному изменению. Управление изменениями эпических пропорций, глобального масштаба. Амбициозно? Да. Трудно? Конечно. Возможно? Я не знаю. Как минимум, это дает мне работу.

Танцы с системой

В январе 2012 года группа, состоящая из двадцати одного лидера управленческой мысли, генераторов идей, коучей, консультантов и практиков собралась в Штоосе, Швейцария, с целью «обсудить ускорение изменений в управлении и трансформации организации». Это мероприятие было организовано Steve Denning, Franz Rösli, Peter Stevens и вашим покорным слугой. Для меня это было самым изнурительным и, вместе с тем, полезным опытом, из того что у меня было за последнее время.

Помимо энтузиазма и поддержки, участники форума также получали негативные отзывы как во время проведения встречи в Штоосе⁴, так и после. Нас обвиняли в «закрытости и отсутствии прозрачности».

В чем была наша ошибка?

Ну, честно говоря... организаторы (включая меня) провинились в *публичном* заявлении о проведении закрытого мероприятия и обращении к нашим читателям и последователям с просьбой обменяться мнениями по вопросам, запланированным для обсуждения на

этом мероприятии. Подобные заявления (и просьбы об обмене мнениями) ранее не делались, как, например, при выработке *Манифеста Гибкой Методологии разработки программного обеспечения*⁵ и *Декларации Взаимозависимости*⁶. К сожалению, наша открытость до мероприятия вошла в конфликт с требованиями некоторых участников о конфиденциальности *во время* мероприятия. Как группа, мы приняли решение учесть эти требования, из уважения к нашим коллегам, и это привело к нашему (относительному) молчанию в социальных сетях, пока мы общались в частном порядке. Хотя предыдущие мероприятия тоже ничего не сообщали внешнему миру во время своей работы, в нашем случае это было воспринято негативно. О чем нам и было открыто и громко заявлено. Ничего подобного организаторы не предвидели.

Оглядываясь назад, такая реакция понятна и очевидна. Это называется ретроспективной когерентностью. Мы не ожидали этого, но получив такую реакцию, мы поняли, что она была совершенно ожидаема. К сожалению, не обладая опытом организации подобных мероприятий, невозможно предвидеть все последствия. Мы можем только учиться на собственном опыте, исправлять допущенные ошибки и адаптировать свое поведение.

Для агента изменений важно ценить все мнения, как положительные, так и отрицательные. Поскольку, если люди тебя критикуют, значит им не безразлично то, что ты делаешь. Молчание наших читателей и последователей во время мероприятия стало бы еще большим поводом для беспокойства. Более того, как было указано кем-то, накал страстей при обсуждении отражает сложность проблемы, которую мы пытаемся

решить. Легко достигаемое согласие, в первую очередь, означает отсутствие проблемы!

Думать о людях

Нашей целью для встречи в Штоосе было выработать понимание проблемы в управлении организациями в мировом масштабе, прийти к согласию по поводу желаемого будущего и, как минимум, сформулировать некоторые предложения, как ускорить его приближение.

Участники определили проблемы в форме «пятидесятидневной ассоциативной карты»⁷, как назвал ее Steve Denning. Она получилась достаточно сложной с точки зрения корневых причин и следствий. Мы сознательно присвоили ей статус «в разработке». В большой степени потому, что, как мы увидим в последнем разделе, сами проблемы постоянно изменяются.

Мы определили идеальное будущее следующим образом:

— Организации могут стать самообучающимися сообществами индивидуумов, создающих ценности, и роль лидеров должна включать в себя руководство живыми людьми, а не управление машиной.

Кое-кто может сказать, что эту грандиозную цель невозможно измерить, и будет прав. Но все участники в конце концов согласились, что итоговое коммюнике⁸ верно отражает наши надежды и мечты, и выразили надежду, что другие также им вдохновятся.

Конечно, как агенты изменений, мы знаем, что реальный прогресс состоит из небольших измеряемых шагов. И для этого группа в Штоосе также обсуждала

интересы всех вовлеченных сторон. И мы особенно подчеркивали необходимость ответа на вопросы: «что это мне даст?» и «как я могу это сделать?». Потому что изменения не происходят, если люди смотрят на них, как на что-то не приносящее персонально им пользы или как на что-то невыполнимое.

Стимулировать сообщество

Конечно, результаты встречи в Штоосе в Швейцарии, по мнению некоторых, не перевернули мир. Подобные высказывания раздавались несколько раз, даже до того как мероприятие было окончено, и участники смогли выспаться, вернуться домой и подготовить и опубликовать в своих блогах тексты или видеоматериалы.

Несомненно, критики были правы. Подразумевалось, что мероприятие в Штоосе будет только первым шагом, на котором будет сформирована «направляющая коалиция», и проведено обсуждение того, *каким образом* предпринимать дальнейшие действия. Никто не собирался разрешить основную мировую проблему за полтора дня. Но отзывы, полученные нами, подтвердили важный момент в управлении изменениями. Большинство инициатив по изменениям начинается с небольшой группы энтузиастов, небольшой группы скептиков и большой группы безразличных людей. Если до вас доходят как положительные, так и отрицательные отзывы о том, что вы делаете, в этом нет причин для огорчения. Напротив, именно сейчас надо быть готовыми к тому, что в ответ на наше начинание мы услышим «да», «нет» и «не морочьте мне голову».

Изменить окружающую среду

Одна из тем, обсужденных в Штоосе, было название и идентификация движения, частью которого мы себя ощущаем. Как нам себя называть, если мы ощущаем себя частью большой группы людей, пытающихся модернизировать методы управления в современном мире? Как называть последующие мероприятия, когда и если мы их организуем? Под каким брендом мы должны выступить в социальных сетях и Твиттере?

На момент встречи участники не смогли прийти к единому мнению по поводу названия, которое бы соответствующим образом нас представляло. Никакое из предлагавшихся наименований не выражало полностью наши чувства по поводу организационных трансформаций. И поэтому мы решили использовать «Штоос» в качестве временной замены и назвали группу в LinkedIn «Stoos Network», до тех пор пока кому-нибудь в голову не придет что-то более привлекательное.

Такие обсуждения имеют смысл, поскольку формирование согласованной идентичности является составной частью создания среды, внутри которой люди деликатно (или иногда не совсем деликатно) подталкиваются в направлении изменений.

Изменяя руководство

Инициативами, подобными *Management 3.0* и «*Сообщество Штоос*», я пытаюсь убедить руководителей во всем мире управлять своими организациями как

самообучающимися сообществами индивидуумов, создающих ценность (добавочную стоимость).

Танцы с системой

По крайней мере, такова моя цель. Современные организации, такие как Whole Foods, W.L. Gore, Semco, Southwest Airlines и многие другие, служат нам примером подобного подхода. По мере сил я также пытаюсь внести свой скромный вклад. Курс *Management 3.0* задуман как индикация важнейших шагов, которые руководители должны предпринять для модернизации своих организаций. И я полагаю, что они должны делать это сейчас. Похоже, что финансовый кризис, с которым столкнулись Соединенные Штаты и Европа, дает нам хороший шанс именно сейчас начать организационные трансформации. К счастью, благодаря социальным сетям и интенсивным поездкам мне гарантировано большое количество откликов на мои скромные попытки изменить мир. Однако, должен признаться, что хотя я и могу подсчитать количество слушателей моих курсов и количество читателей моих книг, у меня нет уверенности, что я могу каким-либо образом измерить прогресс в глобальном масштабе. И ускорение получения результатов при помощи откликов также находится «в разработке».

Думать о людях

Со временем я научился лучше общаться (что всегда было для меня проблемой). Это включает мои попытки показывать правильный пример при управлении моими тренингами, своим бизнесом и различными сообществами добровольцев, в стиле *Management 3.0*.

Вероятно, больше всего я бился над тем, чтобы сами руководители осознали срочность и желательность изменения своего собственного поведения. Хотя я заметил, что я не одинок. Многие управленческие тренеры сталкиваются с той же проблемой. Посредством методик и игр, таких как «Делегирующий покер»⁹ и «Ускользящие Мотиваторы»¹⁰, я стараюсь хоть немного помочь людям улучшить свои методы управления. И, давая возможность открытого доступа к этим упражнениям, я предоставляю людям возможность для их использования. К сожалению, несмотря на тот факт, что с этими упражнениями легко достигаются быстрые успехи, во многих организациях очень тяжело сделать так, чтобы хорошие управленческие практики постоянно поддерживались.

Стимулировать сообщество

Я ощущаю чрезвычайный духовный подъем, начиная с того момента, когда в октябре 2010 я ушел с работы и полностью посвятил себя делу организационных трансформаций. Особенно после встречи в Штоосе я осознал, что я не одинок, и надеюсь, что многие агенты изменений смогут научиться помогать друг другу. Улучшение методов управления началось с новаторов, таких как Ricardo Semler (Semco), Bill Gore (W.L. Gore), Herb Kelleher (Southwest Airlines) и John Mackey (Whole Foods). Затем появились ранние последователи (включая авторов и распространителей), подхватившие методы новаторов и занявшиеся их пропагандой посредством книг, блогов и выступлений на конференциях. Теперь вопрос заключается в том, чтобы на нашей стороне оказались лидеры, среди которых я бы

рассчитывал на школы МВА, клубы руководителей, лидерские организации (институты) и правительства. Все они могли бы сыграть существенную роль в том, чтобы набрать достаточное количество руководителей, все еще использующих традиционные методы управления, но имеющих желание попробовать что-нибудь получше. Несомненно, было бы здорово, если бы удалось запустить вирусное распространение новых методов, но я не представляю, как это сделать. Тем временем, запаздывающее большинство начнет сопротивляться, и я уже готов выслушивать возражения скептиков. К счастью, поскольку мы еще только начали изменять этот мир, проблема рецидива не является для нас актуальной.

Изменить окружающую среду

В то время как я пытаюсь влиять на людей и думать об адаптации кривой глобальных изменений, значительную часть своего времени я пишу, говорю и размышляю о дополнительных способах распространения информации об успешно проведенных изменениях. Иногда, за сценой, я помогаю организаторам конференций, поскольку такие мероприятия содействуют коммуникациям между людьми, которым без этого было бы сложно обмениваться идеями. Одна из проблем, которую я все еще не решил, это групповая идентификация руководителей и давление коллег, которые направляют многих из них в неверном направлении. Общепринятые меры поощрения руководителей также совершенно противоположны тому, как руководители должны поощряться (и мне еще предстоит выяснить, можно ли что-то с этим сделать). И последнее,

поскольку физические барьеры и направляющие не кажутся подходящими в этом случае, миру возможно потребуется помощь некоторых институтов для определения социальных стандартов или правил хорошего тона (поведения).

Ну вот, в этом заключается моя проблема в управлении изменениями. Но хватит обо мне...

Теперь ваша очередь

А в чем ваша проблема?

Каким образом вы будете пытаться влиять на окружающих? Буду рад узнать. Но не забудьте задать самому себе вопросы этой статьи. Я уверен, они помогут вам, хотя бы чуть-чуть, в отважной попытке изменить этот мир.

Удачи!

¹ Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1986.

² Drucker, Peter. and Joseph Maciariello. *Management*. London: Collins, 2008.

³ <http://www.management-issues.com/2010/7/8/opinion/performance-appraisals-dont-work.asp>

⁴ <http://stoosnetwork.org/>

⁵ <http://agilemanifesto.org/>

⁶ <http://pmdoi.org/>

⁷ <http://www.stoosnetwork.org/what-is-the-problem/>

⁸ <http://www.stoosnetwork.org/>

⁹ <http://www.management30.com/delegation-poker/>

¹⁰ <http://www.management30.com/moving-motivators/>

«Сама по себе стабильность —
ни что иное, как более медлен-
ное движение.»

Мишель де Монтень.

МЕЖДУНАРОДНОЕ БЮРО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Издатель вестника — «Международное бюро УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ», объединение профессионалов по вопросам управления из России, Литвы, Украины, Казахстана, США и Канады.

МБУИ видит свою роль в пропаганде и практическом применении лучшего отечественного и мирового опыта в области управления изменениями с целью повышения результативности и эффективности управления.

Компания использует этот опыт в различных областях управленческой деятельности, включая стратегическое управление, организационное развитие и обучение, корпоративную культуру, практическое внедрение методов проектного и процессного управления.

Основополагающими ценностями МБУИ являются:

- содействие клиенту в достижении целей с соблюдением заповеди «не навреди»
- активная жизненная позиция
- решение проблем через познание
- реализация высших потребностей (самоактуализация, самовыражение, самоидентификация)

Партнерами выступают Г. Минцберг и CoachingOurselves (Canada), ConnerPartners (США), Школа консультантов по управлению (Россия).

Управляющие партнеры «Международного бюро Управления Изменениями»



Демьяненко В.И.



Мягков А.В.