

Стратегия и толстый курильщик» (Д.Майстер)

В рассматриваемой книге Дэвид Майстер проводит параллель между организационными и личностными изменениями. Одновременно он делится опытом управления изменениями в компаниях и тем, как менял себя в обычной жизни. Например, один из выводов автора - решением об изменениях должно быть не глубокомысленное заключение на основе анализа, а решимость коллектива. Готовы поспорить? Читайте...

Автор является признанным специалистом в области стратегического управления организациями, правда, в этом десятилетии вышел на пенсию. А у них, у американцев так странно :) - если на пенсии, то никакой профессиональной деятельности. Но я рад, что мне довелось в свое время пообщаться с Дэвидом и он любезно предоставил свою статью для [Вестника "Управление изменениями"](#), в которой поделился основными идеями, изложенными в книге "Стратегия и толстый курильщик. Как наконец сделать то, что будет для вас полезно". В дословном переводе - делать то, что очевидно, но нелегко (Doing What's Obvious but not Easy).



Согласно аннотации книга *"посвящена тому, как преодолеть разрыв между тем, что мы знаем, и тем, что мы делаем, как добиться реализации выработанной стратегии"*. А я в книге прочитал рассказ о том, что делать для превращения из толстого, задыхающегося курильщика, в подтянутого здорового человека. Т.е. как себя изменить и, используя те же подходы, организацию.

Автор, который столько раньше писал о важности стратегии, в книге поднимает вопрос о первичности владения процессом изменения перед разработкой стратегии. Взгляд на управление, выживаемость, успешность организации сквозь умение изменяться, адаптироваться - становится трендом многих книг именно этого года. Хотя данные вопросы углубленно изучаются уже три десятка лет.

Данная книга Д. Майстера характеризуется легким изложением, на простых жизненных примерах, переносимых на бизнес. Автор убедителен и чтение увлекает.

Складывается впечатление, что мысли и методы, предлагаемые автором относительно эффективности стратегических изменений, получены методом "тыка пальцем в организацию". Те тычки, которые в экспериментах Д. Майстера дали положительный результат, он предлагает в качестве полезных советов. Сам иногда их называет гипотезами. Наверное, такое мнение сложилось у меня из-за отсутствия в книге каких-то релевантных исследований и ссылок на устоявшиеся в этой области модели. Возможно, автор старался увлечь, как можно больше читателей, не загружая излишней информацией. К тому же не всегда важно понимать почему именно так устроен инструмент, а достаточно знать в каком месте нужно им ударить.

Книгу считаю полезной, т.к.:

- Поднимается очень важный вопрос - не умея управлять изменениями трудно реализовать любое, самое правильное решение
- Даны принципы, лежащие в основе изменений, которые выступают фундаментом эффективного управления, устанавливают полезные стереотипы
- Предлагаются конкретные методы, опросники, авторские модели для успешной реализации стратегических изменений
- Возбуждает в читателе желание стать лучше и улучшить организацию.

Если возникнет желание оценить слог автора - рассмотрите вопрос [покупки книги](#). А ниже в сжатом виде предлагаю идеи автора - получилось что-то вроде ответов на вопросы относительно проведения перемен. Но в целом конспект разделен на две части – информация об изменениях и методы/модели управления переменами. Конспект можно использовать, как справочник.

Оглавление

Об изменениях	3
Актуальность управления изменениями.....	3
Почему люди соглашаются на перемены	3
Причина сопротивлений изменениям.....	3
Принципы управления изменениями	3
Выбор цели и инструмента изменения	3
Что нужно сделать перед началом изменений	4
Разработка проекта изменений	4
Что делать во время изменений	4
Методы и модели управления изменениями	5
Способы убедить сотрудников в приверженности руководства изменениям	5
Как выявить агентов перемен и ярых противников	5
Как определить наличие в организации стремления к большему	5
Метод коррекции предпочтений сотрудников при проведении стратегических изменений	6
Как добиться всеобщего согласия	7
Как добиться участия сотрудников	8
Как добиться согласия между руководителями	9
Правила принятия решений	9
Определение атмосферы в организации	10
Вопросы на определение обучаемости менеджеров при повышении квалификации	10
Тест, на определение готовности сотрудников учиться	10
Определение вероятности успеха изменений	10
Причины, по которым сотрудники не делают желаемого руководством	11
Действия высшего руководства при создании программы обучения.....	11
Что сделать для эффективного проведения занятий	12
Требования к стандартам	12
Задачи наставника	12

Какие аспекты необходимо учитывать, создавая проект изменений	13
Навыки лидера группы	13
Для эффективной работы команды	13

Об изменениях

Актуальность управления изменениями

Даже зная, что для нас будет полезно - далеко не всегда это делаем.

Почему люди соглашаются на перемены

Наступает серьезный кризис

Причина сопротивлений изменениям

- Выгоды за сегодняшние усилия по изменениям сможем получить в будущем
- Изменяя привычное положение вещей - обрекаем себя на неудобства
- Провозглашаются изменения, стандарты, следование которым не является обязательной нормой
- Проблема мысленной установки о том, что никакие процессы, методы и поддержка извне не изменят ситуации.

Принципы управления изменениями

- Провести изменение - это значит ПРИДЕТСЯ изменить свой образ жизни раз и навсегда
- Если руководители не изменяются - организация не изменяется
- Изменения воплощаются намного эффективнее, когда их идеи преподносятся как принципиальные, а не просто целесообразные
- Залог успешных изменений не в методе, а в воле, решимости сотрудников. Решимость - необходимое, но не единственное условие успеха
- Ошибочные шаги неизбежны. Важно, чтобы организация обращала на это внимание и возвращалась "на правильный путь". Уинстону Черчиллю приписывают следующее высказывание: «Успех - это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма»
- Большого же добивается тот, кто страстно хочет выйти на следующий уровень достижений
- Решающий компонент успешного изменения - энергия, а ее источник - ощущение осмысленности или предназначения работы и общее дело, направление работы или миссия
- Организационные решения должны разрабатываться для каждой фирмы отдельно на основе всестороннего изучения организации. Между тем на практике они зачастую - результат накопления постепенных изменений, продиктованных сиюминутными требованиями

Выбор цели и инструмента изменения

- Задать вопрос: «Какие из существующих привычек организация действительно готова изменить раз и навсегда?"
- Решением должен быть не глубокомысленный вывод на основе анализа, а решимость коллектива.
- Выбор цели и инструмента должен быть сделан исходя из потребностей организации, а не присущих цели и инструменту ценности.

Что нужно сделать перед началом изменений

- Не рассказывать, декларируя правильные вещи, а поинтересоваться «по какой причине не делается это?»
- В полной мере оценить количество усилий, которые требуются для существенных улучшений
- Убедить сотрудников в том, что высшее руководство действительно хочет провести изменения
- Сотрудники должны или согласиться с изменениями, или уйти с их пути
- Основная цель начального этапа программы изменений - убедить людей, что поставленная задача в самом деле выполнима и от них нужно только старание
- Увлечь сотрудников целью. Только там, где существует желание достичь чего-то нового, люди и организации находят в себе силы, чтобы не поддаваться искушениям и не отклониться от избранного курса
- Разработать принципы, лежащие в основе необходимости изменений и вселить в сотрудников веру в эти принципы
- Разработать систему оценки, позволяющую открыто отслеживать и измерять результаты изменений
- Добиться полного понимания сотрудниками цели и способов изменения, и осознания ими того факта, что руководство действительно ждет от них изменений

Разработка проекта изменений

- Проект изменений должен быть разработан таким образом, чтобы не позволил руководителям свернуть с выбранного пути
- Программы изменений нужно превращать в игру. Превращение какой-либо деятельности в игру помогает поддерживать активные усилия
- Необходимо четко сформулировать ряд обязательных правил, которым люди согласятся следовать. Иначе они поймут, что нет четкой цели. Будущее определяют правила, а не поставленные цели. Правила - это вопросы, по которым руководство готово занять бескомпромиссную позицию.
- Установить правила принятия решений, которые легко определяют «права и обязанности» сотрудников: на какие условия и ответственность они соглашаются, соглашаясь на изменения, и чего могут с уверенностью ожидать от организации и своих коллег
- Организация должна управлять изменением не ради достижения определенной цели в определенный срок, а признавая, что так или иначе она будет работать неопределенный срок. Это связано с понятиями ценностей, идеологии и принципов - неотъемлемыми компонентами способа принятия решений в организации
- Возможно, мораль все таки играет здесь главную роль. Возможно, истинный смысл понятия подотчетности - готовность человека получать оценки согласно стандартам, которые он сам пропагандирует, а это вопрос принципа, а не тактики

Что делать во время изменений

- Действия по изменениям рассматривать, как часть обычной работы. А не особые и отдельные мероприятия
- Сотрудники должны на протяжении всего проекта изменений получать знаки, подтверждающие приверженность высшего руководства изменениям. Для этого высшему руководству необходимо произвести убедительные изменения в своем поведении, чтобы привлечь внимание сотрудников к наметившимся переменам
- Не нужно постоянно говорить о конечной цели. Сначала поставьте важную задачу; затем подвигните людей выполнить ее небольшую часть, потом - следующую небольшую часть и так далее. Обязательно добиваться постоянных

улучшений в важной области . Я называю это управленческим стилем настойчивого терпения

- Поощрение - неотъемлемый ингредиент в рецепте успеха
- Уравновешивать воздействие мощных систем финансовой отчетности. Они должны отслеживать степень соответствия проделанной работы проекту изменений, а не только количественные экономические показатели
- Чтобы пережить неудачи, возникающие в процессе изменений руководители должны вызывать в сотрудниках прилив сил, энтузиазм и желание упорно стремиться к этой цели
- Периодически нужно отслеживать правила, ценности, права и обязанности сотрудников в контексте проводимых изменений
- Менеджеры должны освоить мысленные установки, навыки и модели поведения умелого наставника
- Обучение должно проводиться на заключительных этапах в специальной программе для долгосрочных изменений, но почти бесполезно как ее начальный этап, особенно когда компания использует его там, где необходимо изменить поведение руководства. Обучившись чему-то новому, сотрудники возвращаются в свои операционные группы, где применяются прежние критерии и управленческие подходы. Люди сразу видят несоответствие между тем, чему их учат, и тем, как ими управляют, поэтому они почти (или вообще) не применяют на практике новые знания и навыки, усвоенные в ходе обучения или дискуссий

Методы и модели управления изменениями

Способы убедить сотрудников в приверженности руководства изменениям

Руководитель может поинтересоваться у сотрудников: «Как я могу убедить вас в серьезности своих намерений следить за воплощением нашей стратегии и соблюдением стандартов, которые из нее следуют?»

Руководители могут объявить в своей организации, что уволятся, если предложенные ими планы изменений будут осуществляться без измеримых успехов

Как выявить агентов перемен и ярых противников

спросить членов команды планирования: «Кто из вас уверен в том, что мы действительно выполним принятые тут решения, будем управлять компанией именно так и воплотим эти изменения?»

Как определить наличие в организации стремления к большему

Провести анализ организации на предмет следующих действий и установок (это своего рода тест на готовность к проведению изменений):

- - Постоянный и активный поиск новых интересных задач.
- - Сотрудники фирмы не надеются прийти к успеху по инерции, но всегда стремятся сами создавать новые возможности.
- - Фирма отличается от основных конкурентов тем, что ее сотрудники неуклонно стремятся к новым достижениям.
- - Фирма требует от сотрудников проявления таких важных навыков, как приспособляемость, гибкость и адекватная реакция на запросы клиентов.
- - Стратегии фирмы создаются путем постоянных и повторяющихся экспериментов.
- - Фирма в ходе работы воспитывает в сотрудниках энергичность, увлеченность, энтузиазм, упорство, решимость и стремление к смелым целям, а не просто нанимает людей, уже обладающих этими качествами.

- - Предлагаемые фирмой услуги, местные представительства и подразделения регулярно оцениваются по трем основным критериям: увлекает ли это нас? Мы зарабатываем на этом деньги? Мы создаем нечто особенное, чего не предлагают другие?
- - Сотрудник и компании никогда не сдаются и не останавливаются на достигнутом.
- - Фирма поддерживает нужный уровень трудоспособности сотрудников и инвестирует в будущее - как при неблагоприятном, так и при относительно благоприятном положении дел.
- - Фирма оценивает свою эффективность не по уровню достижений, а по относительным улучшениям - насколько по сравнению с соперниками она улучшила те характеристики, по которым решила конкурировать.
- - Важнейшая обязанность менеджеров - выявлять и поддерживать в отдельных сотрудниках и группах такие качества, как упорство, энтузиазм, увлеченность и стремление к смелым целям. Тем, кто с ней не справляется, находят замену.

Метод коррекции предпочтений сотрудников при проведении стратегических изменений

Д.Майстер выделяет две характеристики сотрудников:

- - Сроки, на которые они ориентируются. Т.е. нацелены на будущее и готовы отсрочить удовлетворение потребностей, или не готовы и стремятся к сегодняшним выгодам
- - Отношение к коллективной деятельности. (Д.Майстер вторую характеристику формулирует, как желание инвестировать, т.е. готовы сотрудники чем-то жертвовать ради будущих выгод или нет. Но глядя на предложенную им (ниже) типологию, я внес эту коррекцию).

Сочетая эти две характеристики получаем четыре типа сотрудников или компаний в зависимости от их предпочтений (познакомьтесь с другими [типологиями поведения сотрудников в процессе изменений](#)):

- - *" - Тип 1 - работник одиночка, ценящий независимость и не желающий инвестировать в будущее, но делающий ставку на свою способность приносить свежую добычу каждый день. Я называю это «подходом пумы»: «Платите мне за мясо, которое я добываю сегодня (или в этом году)».*
- - *Тип 2 - человек, который предпочитает действовать совместно с другими, но не очень любит делать инвестиции (или отсрочивать удовлетворение). Для этого типа людей у меня собирательное название - «волчья стая». «Вместе мы можем заполучить более крупную добычу, если я не буду наедаться вволю, то уйду в другую стаю!»*

По ряду причин, включая неприятие риска, типы 1 и 2 часто не желают инвестировать, или делать ставку на будущее.

- - *Тип 3 - человек, желающий независимости, но заинтересованный в построении будущего: он готов инвестировать время и ресурсы в новые достижения. Я называю таких людей «пауками» - они терпеливо плетут паутину, чтобы в будущем поймать больше мух, или «бобрами» - они строят плотины, чтобы их семье было где жить.*
- - *Тип 4 - человек, желающий участвовать в общем деле, которое не по плечу ему одному; он обладает достаточным терпением, силой воли и целеустремленностью, чтобы помочь организации делать вложения в будущее. Я называю эту группу «человечество», отдавая должное способности этих людей действовать сообща ради построения и развития цивилизации.*

Но заметьте, тип 4 также можно назвать «муравьиной колонией» или «ульем», где отдельные особи тяжело трудятся на благо сообщества, растворяя собственную индивидуальность в совместном созидании."

Определить к какому типу сотрудник относится можно задав два вопроса:

- какой он хотел бы видеть систему вознаграждений в своей организации - чтобы больше учитывалась индивидуальная эффективность сотрудников или же общая эффективность команды?
- хочет ли он, чтобы фирма больше инвестировала в свое будущее, даже если это повлечет за собой снижение его текущего дохода?

Для определения типа компании можно в групповой работе попросить сотрудников анонимно указать какой из четырех типов наиболее соответствует их личным наклонностям и к какому типу они отнесли бы своих коллег. Анализ пропорций типов может иметь далеко идущие выводы.

На основании полученных результатов можно:

- сделать прогноз о возможности реализации стратегических изменений;
- в случае необходимости разработать план по коррекции типа организации.

Четыре плана коррекции ситуации:

- организовать работу с учетом различий, найти роли для индивидуалистов и ориентированных на краткие сроки сотрудников, чтобы прийти к общей цели. Этот вариант наиболее сложен, но меньше всего вызывает сопротивление.
- Развести по разным отделам, сферам ответственности сотрудников разных типов. Смысл в том, чтобы не допустить явно выраженной борьбы за ресурсы (которые каждый тип решает использовать поразомну).
- увлечь, мотивировать индивидуалистов и краткосрочников на долгосрочные цели - перевести из одного типа в другой. Но Д.Майстер, основываясь на собственном опыте очень сомневается в успешности такого варианта.
- сотрудники, не разделяющие ключевых интересов компании должны принять решение - остаются они или уходят. *"Многие люди соглашались с хорошо сформулированной философией, даже если бы сами не выбрали ее для себя. Когда фирма готова без обиняков обсуждать вопросы сотрудничества, ориентации на сроки и открыто просить сотрудников."*

Как добиться всеобщего согласия

примерный список концепций, помогающий сплотить организацию (пункты расположены в приблизительном порядке убывания важности):

- предназначение/миссия;
- видение/направление;
- ценности/принципы;
- культура/правила поведения.

ЗАЧЕМ она существует.

ЧЕГО она пытается достичь.

КАК она планирует действовать.

Для реализации может использоваться схема действий (сравните методом [восьми шагов Дж.Коттера](#)):

1. Создать ощущение общего дела.
2. Дать определение организации.
3. Обозначить ее границы.
4. Наметить направление ее действий.
5. Мобилизовать сотрудников.

Зачем нужно предназначение:

- Упрощается процесс принятия решений на всех уровнях организации: нужно проверять, соответствуют ли они предназначению организации. Работа будет проходить более согласованно и результативно, а фальстартов будет меньше.
- Организация способна привлекать энергичных, преданных сотрудников, которые верят в ее предназначение и полны решимости его воплощать. А люди, не разделяющие этой веры и решимости, будут отсеиваться сами.
- Менеджеры могут ослабить контроль над повседневной работой и не вникать в каждую мелочь, так как все будут руководствоваться едиными принципами сотрудничества и принятия решений.
- если убедить сотрудников работать на благо общего дела, не имея в виду максимизацию акционерной стоимости, то этот и другие показатели финансовой эффективности не снизятся, а повысятся, так как люди будут трудиться упорнее и больше обычного.

Как претворить в жизнь миссию, видение, ценности, задачи, цели

- Говорите не о пункте назначения, а о правилах, по которым вам нужно жить, чтобы туда попасть.
- Переведите общие фразы о предназначении, миссии, ценностях или принципах организации в индивидуальную плоскость: расскажите, как все это отразится лично на сотрудниках, и убедитесь, что они готовы взять на себя ответственность и жить по этим индивидуальным правилам.
- Сотрудники должны поверить, что высшее руководство будет стойко придерживаться его.

Как выяснить желание фирмы воплощать определенное предназначение, миссию, видение или ценности? Поставить вопросы:

- Готов ли каждый из них нести личную ответственность за осуществление этой миссии, видения, ценностей или принципов?
- Готовы ли люди к тому, что все решения - глобальные и незначительные - будут оцениваться с учетом избранной миссии?

Как добиться участия сотрудников

- Высшее руководство должно придерживаться обязательств относительно изменений
- дать людям возможность обсудить, хотят ли они и дальше подчиняться правилам, определяющим изменение
- предложить сотрудникам выказать приверженность выбранным правилам
- Отношения с сотрудниками (в т.ч. Подчиненными) нужно выстраивать, а не командовать
- Для развития отношений нужно брать на себя обязательства
- Сотрудничество должно строиться по принципу взаимовыгоды
- Не уклоняться от общения с сотрудниками, не бояться выносить его за рамки протокола
- Вырабатывать решения, заботясь о сотрудниках
- дать возможность каждому из них выбирать тот тип работы, который его привлекает

- откажитесь от тех методов воздействия на персонал, которые неэффективны.

Перечень методов

- - видение;
- - вознаграждения;
- - наказания;
- - обучение;
- - процессы;
- - ресурсы поддержки;
- - реструктуризация команд.

Как добиться согласия между руководителями

Узкий круг высших руководителей, глядя друг другу в глаза, решительно и откровенно должны поставить вопросы:

- Готовы ли мы как лидеры соблюдать эти правила принятия решений?
- Если мы будем настаивать на их соблюдении, поверят ли наши люди, что нам хватит веры и твердости придерживаться этих стандартов?

Правила принятия решений

Правила должны вырабатываться исходя из ситуации, но с условием, что им будут следовать руководство и все сотрудники, участвующие в изменении.

Примерный перечень возможных правил:

- — В ходе принятия решений мы на первое место будем ставить интересы клиентов изменения, на последнее — интересы отдельных сотрудников.
- — В нашей компании не будет места индивидуалистам — тем, кто ставит личные цели выше интересов своей команды.
- — Мы разработаем системы вознаграждения, которые будут отражать оценку общего вклада сотрудника в успех изменения, а не его краткосрочной эффективности.
- — Освоение и использование новых навыков станет обязательным (а не просто желательным) условием для всех сотрудников. Организация обязуется помогать в этом всем сотрудникам.
- — Мы будем оценивать и вознаграждать сотрудников на руководящих должностях главным образом по результатам деятельности их группы, а не по их индивидуальной эффективности.
- — Организация дает установку на шефство: менеджеры обязуются выступать в качестве тренеров, менторов для своих подчиненных, способствуя их профессиональному росту и развитию.
- — Мы будем принимать жесткие меры по отношению к сотрудникам, которые злоупотребляют служебным положением или полномочиями, проявляют недостаточное уважение к другим сотрудникам на любом уровне организации, занимаются интригами, не выполняют взятых на себя обязательств, пытаются уклониться от ответственности или переложить ее на других.
- — Изменения не ради изменений, а для реализации стратегии.

Определение атмосферы в организации

Провести краткий опрос на совещании вашей группы (или фирмы). Показать этим людям три описательные категории:

- — здесь царит атмосфера противостояния, жестокости и страха;
- — здесь я приобрел энтузиазм, мотивацию и вдохновение; мы делаем то, что наиболее полезно с учетом дальней перспективы, и действуем согласно заявленным принципам;
- — мы говорим правильные вещи о сплоченности, идеализме и высоких стандартах, но в реальности мы — прагматики: деньги — вот что для нас всегда главное!

Попросить присутствующих оценить вашу фирму: они могут или выставить одной категории 100 очков (если они убеждены, что фирма полностью соответствует этому описанию), или распределить эти очки по всем трем категориям, если считают, что фирма сочетает в себе эти характеристики.

Вопросы на определение обучаемости менеджеров при повышении квалификации

1. «Вы подбирали на руководящие позиции людей, для которых источник самореализации и удовлетворения — помогать другим людям проявить себя с лучшей стороны, а не выделяться самому?»
2. «Вы их выбрали за умение высказывать критику так, чтобы собеседник отвечал: «Вы мне так помогли, спасибо, что обратили на это мое внимание!»»
3. «Вы вознаграждаете этих людей за эффективность работы их группы или за их личные достижения в поиске заказов и обслуживании клиентов?»

Если ответы отрицательные — менеджерами являются люди, не имеющие ни должного желания, ни способностей. Обучение их бессмысленно.

Тест, на определение готовности сотрудников учиться

Представим, что обучение будет проводиться где-нибудь в отдаленной деревушке, куда можно добраться только на осле, и вы предоставили сотрудникам полную свободу выбора — учиться или нет.

Если они все равно поехали бы туда, говоря себе: «Я должен этому научиться, ведь от этого зависит мое будущее», значит, пришло время для обучения.

А если они не согласились бы на эти условия, значит, учить их еще рано.

Определение вероятности успеха изменений

Четыре области изучения перед разработкой программы изменений:

- — системы: компания действительно отслеживает, поощряет это (новое) поведение и вознаграждает за него?
- — мысленная установка: люди хотят это сделать? Они убеждены в важности этих изменений?
- — знания: они знают, как это сделать?
- — навыки: хорошо ли им удастся осуществлять и выполнять то, что они знают?

Причины, по которым сотрудники не делают желаемого руководством

1. Сотрудники считают эту деятельность долгосрочной инвестицией, но они загружены текущими срочными делами (системы).
2. По мнению сотрудников, у них есть более ответственные и важные дела; они намереваются или хотели бы заниматься этой деятельностью, но у них нет на это времени (системы).
3. Сотрудник и не получили нужной поддержки, инструментов или обучения для выполнения этой деятельности деятельности (системы).
4. Сотрудники считают эту деятельность факультативным занятием, за невыполнение которого не предусмотрено никаких мер (системы).
5. По мнению сотрудников, фирма хочет, чтобы они заботились только о ближней перспективе и не участвовали в долгосрочных действиях (системы).
6. Их коллеги не ценят эту деятельность, то есть корпоративная культура ее не подкрепляет (мысленные установки).
7. Сотрудники не хотят этим заниматься. Они уверенно чувствуют себя при решении вопросов, требующих сугубо профессиональных знаний, и теряются, столкнувшись с проблемами межличностных отношений (мысленная установка).
8. Сотрудники не видят в этой области ни давления, ни угроз со стороны конкурентов (мысленная установка).
9. Сотрудники рассматривают эту деятельность как запасной вариант, которым стоит воспользоваться, лишь когда им это удобно (мысленная установка).
10. Сотрудники не понимают, почему это важно (знания).
11. Сотрудники не знают, как сделать это (знания).
12. Сотрудники знают, что делать, и хотят, но им это плохо удается (навыки).

Действия высшего руководства при создании программы обучения

ответить на вопросы:

- Каких новых действий мы хотим от своих людей?
- Знаем ли мы реальные причины, по которым они до сих пор не осуществляются?

изучить:

1. Системы оценки (новые постоянные критерии оценки действий, которым обучали).
2. Наставничество (непрерывный контроль над соблюдением этих новых критериев и принятие необходимых мер).
3. Инструменты (должны быть подготовлены до начала обучения, чтобы с их помощью затем внедрять полученные знания).
4. Обучение.
5. Вознаграждение за достижения и/или признание заслуг.

Для максимальной эффективности обычно лучше учить людей в составе их рабочих групп, чтобы ориентировать обучение на практику и обеспечить в коллективе взаимные обязательства, выполнение которых можно будет отслеживать. Если же учебные группы составлены из представителей разных отделов, процесс обучения ограничивается лишь подачей информации.

определить:

- как высшее руководство должно изменить свое поведение, чтобы убедить людей, что эти новые действия обязательны, а не просто желательны?

- какие критерии должны измениться?
- что нужно сделать до начала обучения, чтобы эти изменения произошли?
- что нужно внедрить к последнему дню обучения?
- какие темы включить обучение, чтобы полученные знания и навыки можно было сразу применить?

Что сделать для эффективного проведения занятий

- Обычно самые эффективные тренеры — практики в самой компании.
- Людей со стороны стоит привлекать, только чтобы помогать разрабатывать программы и проводить курсы повышения квалификации для тренеров из числа сотрудников.
- Даже если лидер рабочей группы не проводит обучение, его присутствие в качестве участника обязательно. В таком случае обсуждения ориентируются на практические действия и создается самое серьезное отношение к программе.
- Чтобы гарантировать дисциплину, потенциальных участников программы обучения нужно предварительно изучить и протестировать (те, кто не пройдет тестирование, не допускаются к участию). Да, половина участников приходила неподготовленной, и дискуссии во время занятий превращались для всех в досадную и бессмысленную трату времени.
- Тому, кто не хочет готовиться, не место среди участников, даже если он занимает высокую должность в фирме. Если ваша программа обучения не гарантирует такого строгого отбора, могу уверить вас: вы относитесь к ней несерьезно и зря тратите много времени и денег.
- продуктивная встреча должна иметь не только повестку дня, но и ограниченный набор понятных целей.
- участники сразу обсуждают, как они планируют использовать полученные знания и навыки в своей работе.

Требования к стандартам

- Стандарты должны быть согласованы с сотрудниками
 - стандарты — это не предъявляемые к сотрудникам максимальные ожидания, а требуемый от них минимум.
- Стандарты должны быть однозначны, не подлежать обсуждению
- Должен соблюдать контроль стандартов, позволяющий не дожидаться усугубления проблем до такой степени, когда ее уже невозможно игнорировать.

Задачи наставника

- Проявлять личное внимание, заинтересованность к сотруднику
- Наставлять, учитывая цели сотрудника - для получения нужной реакции, сначала узнать, чего хочет сотрудник
- если человек ничем не увлечен или его интересы не могут принести пользу организации, то задача наставника помочь этому человеку уйти на другую работу, где его увлечение (или отсутствие такового) будет уместны
- Помогать делать самостоятельный выбор сотрудником, способствуя его решимости
- Сосредотачивать внимание сотрудника на первых осуществимых действиях и небольших улучшениях, а не на окончательной цели
- Вселять уверенность в сотрудника
- Выполнять обещанное
- Соблюдать принятые в организации стандарты

Большинство людей соглашаются, что наибольшую роль в их развитии сыграло неофициальное общение. И лишь немногие признают «хоть какое-то» влияние на их развитие формальных процессов: ежегодной оценки эффективности, консультаций, даже программ обучения.

Какие аспекты необходимо учитывать, создавая проект изменений

(представлены по важности):

1. людей (правильный выбор людей для выполнения сложных обязанностей, чтобы организация работала эффективно).
2. процессы (как должны приниматься различные типы решений и что делать в случае конфликтов и компромиссов)
3. структуру (формальные принципы, на которых построена организация)

Навыки лидера группы

- — умение влиять на людей и мотивировать их, не встречаясь с ними лично;
- — умение делегировать обязанности и доверять другим в управлении важными отношениями;
- — умение играть роль «соединительного звена»: думая о пользе для фирмы в целом, одновременно заботиться о потребностях групп, за которые этот лидер отвечает;
- — умение управлять людьми, которые отличаются от лидера по основной специализации.

Для эффективной работы команды

- Четко сформулировать руководящие принципы и принципы принятия решений. Получить согласие сотрудников их соблюдать.
- Разъяснение прав и обязанностей участников команды
- Придумать и оформить разные уровни участия в команде. Скажем: а) полномочное участие в решениях — под возможным названием «лидерство в команде», или б) право давать консультации — «участие в команде», или в) право получать информацию о ходе дел — «принадлежность к команде» (это лишь примеры). дать возможность каждому из них выбирать тот тип работы, который его привлекает

Книгу можно купить на [Озон](#). Познакомиться с обзором других книг по управлению изменениями можно в разделе [КНИГИ](#).