

Интеграция кризисов

Петербургский институт коучинга Coach Institute при информационной поддержке  провел конференцию «Интегральное видение как система координат для развития бизнеса». Американские консультанты Дана Карман и Джесси Маккей рассказали и показали на пальцах, как научиться видеть проблемы панорамно.

Интегральный подход — это инструмент, инструмент оценки ситуации, потенциала людей, их действий. Его сформулировал сначала в научных целях, а затем и в практических американский философ Кен Уилбер. На самом деле в этой технологии анализа нет ничего нового. Все люди, так или иначе, оценивают проблемы именно таким способом. Но! Суть в том, что Кен Уилбер первым этот подход сформулировал и предложил применять буквально во всех случаях жизни. А вот это уже удается немногим.

Приверженцы интегрального подхода пользуются простой аналитикой. Они поделили тетрадный лист и восприятие людей на четыре составляющие: чувства, личные ощущения; навыки, поведение; групповые отношения, культура и внешние, социальные законы, ресурсы. По этим четырем группам можно раскладывать все проблемы, возникающие в компании, в окружении, в самом человеке, оценивать ресурсы и действия для решения тех или иных задач, строить планы развития.

Например, задачу «повысить самоуважение рабочих», поставленную перед HR-отделом, можно разложить на те же четыре группы. В первой клетке будет уже существующая мотивация, во второй — поведение, в третьей — отношения между ними и менеджерами, между собой, с HR-отделом и в четвертой — будет их материальная мотивация.

Плюс можно составить еще одну матрицу. В первой клетке — отношение к этой проблеме директора и ключевых руководителей, их ценности; во второй — поведение этих ключевых руководителей: что они делают, как ведут себя по отношению к рабочим; в третьей — сложившаяся культура отношения к труду, отношения к начальству; и



ДЕРЖАТЬ В УМЕ ВСЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ИЛИ СЕБЯ КАК ЛИЧНОСТИ – НЕ ВСЕГДА УДАЕТСЯ

в четвертой — привязанность системы стимулирования «топов» и среднего менеджмента к показателям текучки, устойчивости коллектива. Соответственно, сравнив таблицы и оценив каждый квадрат, вписав в него все, что влияет на данную проблему, и стоит прописывать задачи для повышения самоуважения.

Все элементарно просто. Однако закавыка в том, что обычно про один или два из пунктов забывают или уделяют внимание, например, лишь результативности или эмоциональным ощущениям. Держать в уме все аспекты развития компании или себя как личности — не всегда удастся. Задача руководителя, менеджера проекта — осознать себя частью этой системы, заметить, увидеть свои привычные аспекты восприятия: из какого «квадрата» он смотрит на ситуацию, с чего начинает рассуждать, что считает наиболее важным и на что не обращает внимания. А также подобным образом проанализировать поведение ключевых сотрудников.

Зачастую теряется связь между действиями и результатом — они не соответствуют друг другу, либо возникает кризис в компании, и каждый видит разные причины его появления. В этом случае, например, советуют привлекать в команду управленцев, людей с разными приоритетами оценки. Тех, кто уделяет большее внимание отношениям внутри компании, тех, кто с легкостью видит процессы, оценивает поведение и так далее. Именно привлечение в команду управленцев, людей с разным взглядом на ситуацию позволит избежать многих кризисов.

Антонина Асанова



Журнал



июль 2010 г.

Теория Махатмы Ганди не выдерживает принципа «быть креативным»

«Если руководители не способны к коучингу, они не смогут совершенствовать компанию», — выразил достаточно спорную мысль Дана Карман, консультант, родом из США, специализирующийся на проведении изменений в компаниях. В Санкт-Петербурге вместе со своим учеником Джесси Маккеем они провели серию семинаров.

Жалоба с любовью

В чем сила и слабость любви людей к консерватизму? В чем могут быть плюсы такой позиции?

Д. М.: Первое, что приходит в голову, — люди противостоят изменениям просто потому, что их устраивает сложившаяся ситуация и в глубине души они действительно не хотят менять ее.

Д. К.: Я думаю, лидеры, которые ставят своей целью только изменения и не уделяют внимания консервативной позиции, стабильности своей компании, подрывают эффект от тех же реформ. Если вы постоянно гонитесь лишь за изменениями, с одной стороны, вы, конечно, получаете новую энергию, инновации. Но что происходит, если изменений становится слишком много? Вы теряете связь с традициями, с собственным прошлым.

Последние два года показали, что в кризис с одинаковой вероятностью выживают и предприятия, которые стремятся к инновациям, и достаточно консервативные компании, которые не хотят меняться. В чем тогда состоит стимул к изменениям?

Д. К.: Мне кажется, что человек с действительно большой мотивацией проведения изменений должен испытывать боль из-за того, что больше не может

оставаться таким же, как сейчас. Либо осознавать огромные возможности, которые принесут изменения. Иначе люди не будут меняться. Значит, у них недостаточно боли, проблем.

То есть можно сказать, что изменяться нужно, только если у компании есть осознаваемые проблемы или реальные возможности?

Д. К.: Да.

Как определить, насколько руководитель готов к изменениям? В ситуации рекрутмента, например.

Д. М.: Кандидату в руководители можно сделать какой-то вызов, поставить в критическую, стрессовую ситуацию. Если этот человек развернется и уйдет, значит он не готов к чему-то новому, не открыт возникающим вызовам. А если он извлечет из



этого испытания пользу, то это тот человек, который нужен компании. Хотя Дана говорит, это никчемная идея.


Д. К.: На определенном этапе руководитель сталкивается с вызовами и задачами, возникающими в компании. Когда обстоя-

высшего звена, над ним никого нет, как ему самому подготовиться к переменам?

Д. К.: Во-первых, быть лучшим, быть лидером — значит всегда искать истоки для изменений в своем прошлом опыте, не отходить от традиций. Уважение

ПУТИ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА НУЖНО ОБСУЖДАТЬ С ЛЮДЬМИ, КАЖДЫЙ ИЗ КОТОРЫХ МОЖЕТ УВИДЕТЬ СВОЮ ПРИЧИНУ СОБЫТИЙ

тельства начинают подталкивать менеджера к изменению установленной системы, естественно, он выказывает сопротивление в ответ. Но тот, кто руководит действиями менеджера, должен показать шаги, которые этот менеджер должен сделать. Если он готов предпринять эти шаги — это хорошо. Главное — изменения должны проводиться пошагово, планомерно, они должны быть ожидаемыми.

 **Нельзя человеку сразу давать задачу пройти от точки А к точке Б. Важно двигаться маленькими шагами.**

Д. М.: Если управленец сталкивается с проблемами в компании и понимает, что его вина в возникновении этих сложностей тоже присутствует, что он тоже часть этой проблемы, то с ним можно работать. А если менеджер обвиняет всех и говорит, что сам непричастен к возникшей проблеме, то это означает, что человек не способен брать на себя ответственность.

 **Если это руководитель**


традиций — это здоровый путь к реализации возможностей. Интегральный лидер поощряет изменения, а с другой стороны, сохраняет то, что есть здорового, положительного в старой системе, заимствует из нее лучшее и предвидит проблемы.

Если у лидера нет поддержки вне компании или вышестоящих по должности, тех, кто может направить, дать подсказку, важно сформировать команду из единомышленников, которые разделят его видение будущего-

го компании. В эту команду необходимо вовлечь людей с совершенно разным взглядом на развитие компании, однако имеющих возможность, желание работать вместе. Изменения, пути выхода из кризиса нужно обсуждать с людьми, каждый из которых может увидеть свою причину событий. Главное, чтобы они не воспринимали друг друга как врагов, поделились друг с дру-

гом своим видением и были вовлечены в решение задачи.

Важно соблюдать три принципа: учитывать все точки зрения, звучащие за одним столом. Второй принцип: жить так, будто твое видение, цель, к которой ты стремишься, уже достигнуты. Действуй сегодня исходя из того будущего, в котором ты хочешь оказаться. Третий принцип: если люди в организации жалуются — это хорошо, значит им не все равно. Важно начать слушать претензии. Выявить и сформировать дух организации поможет как раз раскрытие, анализ этих жалоб.

 **Допустим, руководитель понял, что работника волнует судьба компании, но как ему исправить проблему?**

Д. К.: Первый шаг — это не возвращать работнику его же энергию, не упрекать его. Он жалуется, но все равно заботится о достижении какого-то результата своей работы или деятельности компании. И именно это надо ему показать, как отражение в зеркале, чтобы он увидел

УПРАВЛЯЮЩИЕ ТОЖЕ ДОЛЖНЫ ВИДЕТЬ В ПЕРВОМ ЛИЦЕ ЧЕЛОВЕКА

обратную сторону своего недовольства. Когда человек видит позитивную сторону негативного состояния, своей жалобы — это ресурс для совместной работы над проблемой, для помощи друг другу.

Большинство менеджеров не любит, когда им жалуются. Но если они вместо ответной агрессии выслушают человека и

услышат, чем он на самом деле недоволен, то это позволит создать источник энергии для того, чтобы вдохновить менеджеров на решение проблем. К тому же ситуация, когда люди жалуются,

ход из этой ситуации лежит в двух направлениях. С одной стороны, директора должны быть открытыми. Большинство говорит, что они и так открыты, но на самом деле это неправда. А с другой

в современных условиях. Чтобы быть партнером, он должен думать стратегически, видеть в целом, быть профессионалом в своей деятельности. Сегодня существует много инструментов, способов, как можно измерить зрелость, способность к стратегическому мышлению, есть тесты.

СИТУАЦИЯ, КОГДА ЛЮДИ ЖАЛУЮТСЯ, ИХ ЧТО-ТО НЕ УСТРАИВАЕТ, — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЪЕДИНИТЬСЯ

их что-то не устраивает, — это возможность объединиться, послушать друг друга, начать работать вместе. Это построение отношений. Это залог успеха. Если у руководителя нет отношений с подчиненными, кооперации с ними, какое-то реформирование очень сложно провести. Без взаимопонимания изменения — насилие.

6 месяцев до смерти

Каким образом нужно подбирать людей в организацию?

Д. К.: Я не думаю, что каждый человек в организации должен быть ответственным или что лидер должен советоваться с каждым из своих подчиненных. Отношения между менеджерами и работниками — это, с одной стороны, партнерство, с другой стороны — зрелость. Но в то же время не все работники обязательно должны быть зрелыми.

По моему опыту работы с директорами могу сказать, что они часто жалуются на недостаток специалистов, которые могли бы быть скорее не исполнителями, а партнерами, могли бы давать адекватную обратную связь. Вы-

сторон, менеджеры, работающие с директором, должны быть зрелыми. Эту зрелость можно измерить. Но партнерство, которое будет выстраиваться между директором и менеджерами, зависит от обеих сторон. Управляющие тоже должны видеть в первом лице человека.

Д. М.: Существуют уровни развития: реагирование на проблему, ее решение и генерация выводов. Если менеджер следует только правилам, написанным в книге, только реагирует на проблему и решает ее, это не тот управленец, который нужен



Вы можете привести примеры преобразований в организации?

Д. К.: Да, у меня есть интересный пример. У быстрорастущей IT-компании, ведущей на своем рынке, в международном отделе продаж были серьезные проблемы с рентабельностью. В этом отделе существовало много внутренних разногласий, которые выражались даже в исках о сексуальных домогательствах, было много злости по отношению друг к другу. Через неделю после того, как была нанята команда коучей, сотрудникам объявили, что через 6 месяцев их расформируют из международного отдела в обычные отделы продаж внутри корпорации. И люди поняли, что у них есть жизнь, пусть со своими проблемами, но за этими проблемами они больше ничего не видели. И вдруг к ним пришли и сказали, что все, через полгода ваша жизнь закончится.

Мы поставили команду управленцев перед дилеммой: либо действовать как обычно, либо попробовать прожить эти 6 месяцев по-другому и сделать так, чтобы решение о расформировании обернулось успехом. В эти оставшиеся месяцы люди научились общаться друг с другом. В связи с приближающейся смертью отдела они начали налаживать отношения с помощью команды коучей. Мы помогли

сформулировать цели на эти полгода. Первая цель: по истечении данного срока каждый человек из команды должен будет найти себе работу с условиями не хуже, чем сейчас. Неважно, в этой компании или в другой. Вторая цель: никто не уйдет в течение 6 месяцев. Третья: сотрудники достигнут результатов по продажам. И

оценкой качества услуг, предоставляемых госпиталем, за стандарты качества. В конце 90-х стало модно внедрять оценку качества во всех сферах. Организации стали отправлять на тренинги свой персонал, чтобы соответствовать требованиям и разбираться в стандартах качества. Однако мало того, что это

нами, — работа с руководством компании. С одной стороны, перед руководством стояли миссионеры качества, а с другой — люди, которые противостояли изменениям. Мы провели три семинара. Десять менеджеров должны были честно рассказать персоналу о том, какая ситуация в госпитале сложилась на данный момент и какие изменения необходимы. Мы сформировали открытость и готовность к изменениям, потому что противники реформ увидели, что их руководители готовы к переменам, и это их тоже мотивировало меняться. Затем мы ввели программу обучения для лидеров, один день в месяц. Цель данной программы состояла в том, чтобы передать этим миссионерам по качеству знание того, как они могут внедрять новые стандарты, как они могут быть агентами изменений в компании, и сделать это частью культуры.

ЧЕРЕЗ НЕДЕЛЮ ПОСЛЕ ТОГО, КАК БЫЛА НАНЯТА КОМАНДА КОУЧЕЙ, СОТРУДНИКАМ ОБЪЯВИЛИ, ЧТО ЧЕРЕЗ 6 МЕСЯЦЕВ ИХ РАСФОРМИРУЮТ

главное — последние полгода в этой компании станут лучшими в рабочей жизни этих людей. Все эти цели были достигнуты. Сотрудники построили такие отношения, которых у них никогда не было. Создали свое видение, они были вовлечены в достижение поставленных целей. Со временем люди перестали смотреть на консультантов, а стали смотреть друг на друга. В итоге они выполнили план по продажам, большинство людей нашли себе работу внутри компании, не потеряв в должности, кто-то ушел в Microsoft, в Apple. Но главное — они действительно потом признали, что это были лучшие полгода в их карьере. Однако существует и много примеров неудач, когда не получалось ничего.


обучение влетало компаниям в копеечку, так люди, прошедшие тренинги, возвращались на работу как миссионеры, но были не в состоянии внедрять новые технологии.

Выяснять, почему знания не внедрялись и не работали, призывали коучей. Мы много со всеми разговаривали, сделали оценку и выяснили, что никакого внимания в госпитале не уделялось культуре. Руководство пыталось внедрять стандарты качествен-

Каковы результаты изменений?

Д. К.: Группа менеджеров стала не просто руководителями, стала настоящими лидерами, потому что они уделяли внимание

ОДИН ИЗ ДЕВИЗОВ, КОТОРЫЙ Я СЕЙЧАС ПЕРЕСМАТРИВАЮ: СМОТРЕТЬ НА ДЕЙСТВИЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТОГО, НАСКОЛЬКО ЭТО ПОМОЖЕТ МНЕ ВЫРАСТИ

 **Есть ли примеры, когда изменения вносились не в поведение людей, а в изменение структуры работы организации? Когда ошибки стоят больших денег...**

Д. К.: В Америке есть организации, которые занимаются

ного обслуживания насильно. У руководства не было навыков так передавать это людям, чтобы те сами захотели работать по-новому.

Второй шаг, совершенный

не только бизнес-процессам, но и культуре, они стали более открытыми. Внимание миссионеров было направлено на то, как избежать медицинских ошибок. Менеджеров объединили в группы по 2 человека, всего по-

лучилось 12 проектов, и каждый должен был показать свои результаты. В итоге миссионеры измерили результаты этой программы и оценили прибыль в 5–6 миллионов долларов.

Мы занимались сопровождением коучинга этих проектов. Я тренировал первых 50 человек, а потом троих менеджеров обучал тому, как эту программу проводить самостоятельно. Всего ее прошли 150 человек. За всем этим стояла поддержка менеджмента и CEO. Программа по изменениям стала сердцем культуры компании, она была очень популярна, на нее была запись. Кроме того, обучая стандартам качества, одновременно она была еще и сильной лидерской программой. Конечно, многие из менеджеров затем ушли в другие компании. Например, один из лидеров на тот момент ушел из организации спустя 5 лет, сейчас ездит по миру и проверяет госпитали на соответствие стандартам. Однако этот госпиталь получал много наград.

Британцы, индусы и Махатма

Как Вы думаете, благодаря чему именно Леонардо



да Винчи произвел 90 % изобретений и открытий в Средневековье?

Д. К.: Сложно сказать, я не являюсь экспертом. Думаю, что тогда существовала слабая конкуренция. В Средние века не было так много изобретателей. К тому же да Винчи принадлежал к богатой прослойке общества. Если человек принадлежит

к более богатому классу, у него шире возможности, он больше открыт инновациям. В США много идей, потому что такие места, как Силиконовая долина, инвестируются. Больше того, они принадлежат к богатому идеями сообществу. Там находится много творческих людей.

Есть ли у Вас герои и антигерои?

Д. К.: Даже тех героев, которые нам не нравятся, мы тоже можем брать для примера. И у



них можно чему-то научиться. Примеры героев: Нельсон Ман-

Я НЕ ДУМАЮ, ЧТО КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТВЕТСТВЕННЫМ

дела, хотя и он сделал много ошибок, Махатма Ганди. Правда, его теория не выдерживает принципа «быть креативным».

Антигероев каких-то сложно называть, может быть, каких-то ограниченных политиков. Мне не нравится Обама. В последнее время политики стали как будто ненастоящими, поэтому выбирать из них кого-то конкретного нет смысла.

Д. М.: Если ты выбираешь сам себя, то это начало для того, чтобы совершенствоваться. Однажды репортер спросил того же Ганди: «Какие у тебя самые большие проблемы?» — «Первая моя большая проблема — это британцы, — ответил он. — С ними сложно общаться, говорить. Еще большая проблема — индусы. Они еще более сложны для меня. Но самая моя большая проблема — это я сам. Потому что я самый упрямый».

Вы сами для себя антигерой?

Д. М.: То, каким образом я вел себя в прошлом по отношению к друзьям, выбору девушек, похоже на антигеройство.

Принципы жизни, ведения бизнеса. Каких принципов придерживаетесь в жизни и в бизнесе?

Д. К.: С пристальным вниманием я отношусь к мотивации, к своему поведению. Если я что-то делаю из жадности или по другим негативным мотивам, стараюсь осознавать, какова на самом деле моя мотивация. Я стараюсь делать ее максимально прозрачной для себя.

Доверие — тоже принцип. Я не знал Марину, благодаря которой мы проводим в России курс семинаров, до того как начал с ней бизнес. Первые 4 месяца мы об-

здум того, насколько это поможет мне вырасти. Не насколько это мне принесет удовольствия или денег, а насколько это поможет мне вырасти.

Почему пересматриваете?

Д. М.: Это хороший принцип, но на него должно быть время, а сейчас времени нет. Стремление к постоянному развитию создает



стрессовый образ жизни. Изменения — это стресс. У меня было много причин переехать

ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР СЛЕДУЕТ ТОЛЬКО ПРАВИЛАМ, НАПИСАННЫМ В КНИГЕ, ТОЛЬКО РЕАГИРУЕТ НА ПРОБЛЕМУ И РЕШАЕТ ЕЕ, ЭТО НЕ ТОТ УПРАВЛЕНЕЦ, КОТОРЫЙ НУЖЕН В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

суждали наши дела по телефону. Нужно было просто доверять.

Я ответственен за свое доверие. Если я доверяю кому-то, то я получу доверие взамен. Люди, которые не доверяют, не доверяют по каким-то причинам. Чаще всего человек сам к себе испытывает недоверие.

Д. М.: Один из девизов, который я сейчас пересматриваю: смотреть на действия через при-

в Германию, благодаря этому я выучил местный язык, который также развивает мышление. В этой стране тоже есть стрессы, но мне они нравятся, они стимулируют меня учиться и учиться.

Жизнь коротка и очень ценна. Я делаю только ту работу, благодаря которой вижу, что могу и сам меняться. Жизнь и работа — это возможность продолжать развитие.

Справка

Дана Карман

Образование:

1980 г. — MBA, Университет Вермонта, изучение образования и окружающей среды.

1982 г. — окончание школы MBA в Государственном университете Сан-Франциско.

2003 г. — сертификат Центра возникновения человечества о присуждении первого и второго уровней Спиральной динамики.

2008 г. — лицензия на первый уровень Холократии, выданный Holacracy One.

2006 г. — сертификат коуча на проведение курсов по теме «Структура зрелости лидерства», выданный Cook-Greuter and Associates.

2008 г. — сертифицированный консультант в области полярного менеджмента; сертификат выдан Polarity Management Associates.

Занимается коучингом с 1984 года, основал Организационный форум для деятелей в сфере здравоохранения и управлял им с 1992 по 2000 год.

В 2003 году стал одним из основателей «Пасифик Интеграл».

Джесси Маккей

Образование

Диплом бакалавра по специальностям

«бизнес-администрирование» и «психология», а также степень MBA по корпоративной стратегии и развитию организаций. Читал университетские образовательные курсы по поведению в организациях, лидерству и корпоративным стратегиям в Университете Саймона Фрейзера.

Член Международной команды колледжа интегральных исследований Холма в Швеции с 2001 года, ответственный за диалоговое посредничество и организационное лидерство, сертифицированный консультант по полярному менеджменту.

Работал в команде инженеров и ученых в Европейском космическом агентстве, занимающемся разработкой и построением информационных систем для «Коламбус» — европейской части Международной космической станции.



Беседовала
Антонина Асанова,
Санкт-Петербург

Журнал



июль 2010 г.