

Универсальный алгоритм успешных изменений

Михаил Юрьевич Рыбаков - бизнес-консультант. Руководитель команды "Михаил Рыбаков и Партнеры"

Все мы так или иначе управляем изменениями. Пытаемся приучить себя бегать и обливаться холодной водой по утрам, управлять своим временем, бросаем курить, и пр. Это непросто. Лень, страх нового, привычки, шаблоны мышления и тела - вот далеко не полный перечень препятствий. На профессиональном языке психологов и консультантов их называют сопротивлениями.

У владельца бизнеса и руководителя задача еще сложнее. Им нужно изменять не только себя, но и свою организацию. Почему это сложнее? Потому что индивидуальным сопротивлениям добавляются деловые и групповые (классификация моя).

К деловым можно отнести, например:

- страх потерять свою роль в коллективе (формальную и неформальную)
- страх, что придется больше работать,
- страх, что теперь "меня будет проще проверить" и больше не будет возможности реализовывать те или иные "серые" схемы.

К групповым:

- ритуалы, традиции
- коллективные привычки, стереотипы
- формальное и неформальное распределение ролей, авторитета и власти в группе.

Сопротивления страшны тем, что большая их часть не осознается: ни самими "сопротивленцами", ни их шефом, если он не имеет должной профессиональной подготовки. То есть происходят незаметно, "под ковром". И человек может внешне (порой даже вполне искренне) соглашаться с Вами, что перемены нужны, но саботировать их. Для этого есть огромное количество способов, например:

"Зачем все эти нововведения? Мы же и так жили хорошо."

"Нам некогда, есть более важные дела."

"Нет сил - и так загружены основной работой по самые уши."

"Я не слышал / не видел / не понял / забыл, что нужно делать по новому."

Беда групповых сопротивлений еще и в том, что они находятся не в какой-то конкретной голове, а как бы распределены, размазаны "между головами" участников коллектива. И часто бывает, что по отдельности люди согласны (или хотя бы думают, что согласны) с необходимостью того или иного преобразования. А вот коллектив (то есть когда люди собираются вместе) - против.

Поэтому сопротивления, а особенно групповые сложно "ухватить за хвост", чтобы что-то с ними сделать.

Я сейчас не буду углубляться в тему работы с сопротивлениями. Она сложная, причем требует не столько теоретической, сколько практической подготовки. И ее действительно очень мало где можно получить. Сейчас я предлагаю Вам рассмотреть общий алгоритм того, как успешно внедрить изменения: в свой бизнес или в личную жизнь (например, начать регулярно заниматься спортом или медитировать).

Алгоритм выглядит так:

- **Погружение в тему**
- **Регулярная самостоятельная практика**
- **Периодическая поддержка**
- **Идеально - выйти на обучение других по данной теме.**

Погружение в тему

Жизнь большинства людей полна текучки. И пока Вы в ней - серьезные перемены невозможны. Да-да, именно так. Потому что текучка поглощает Вас, Ваши силы и внимание.

Это одна из причин того, почему так слабо работают даже качественные короткие тренинги (увы, большинство - НЕ качественные). Даже если по окончании тренинга участник вдохновлен и полон надежды изменить свою жизнь (или работу), потом он возвращается в свою рутину. И на этом все заканчивается. Остаются знания о том, как это классно - делать ту или иную вещь тем или иным образом. Иногда - отдельные приемы. Все. Системного эффекта нет.

Еще хуже, если днем человек учится, а вечерами возвращается домой. Там муж/жена, теща/свекр, телевизор и бутылка пива делают свое дело. А именно: сводят эффект от обучения к нулю. Своим неверием, подтруниванием, отуплением мозга (алкоголь, телевизор, компьютер, обедание и пр), да и просто за счет возвращения человека к привычным стереотипам.

Погружение - это полное включение себя (и команды, если идет речь о компании) в тему изменений на некоторое время, вырывание себя из привычного образа жизни. А также приучение себя и/или команды к другому стилю работы (например, работе в командах), образу жизни и пр.

Основная цель - качественные изменения, "поворот" в мозгах, выход на новый уровень.

По моему опыту именно погружение - старт для любых успешных изменений:

Так я начинал заниматься "Исцеляющим импульсом" по Голтису (система очень серьезных тренировок тела и духа, приносящая силу и здоровье - недельный семинар), фри-дайвингом (10-дневный семинар в Египте), Випассаной (10-дневный семинар) и пр.

Важно то, что во время погружения люди полностью включены в тему 24 часа в сутки. По вечерам, а порой и по ночам идут бурные дискуссии, а некоторые говорят, что им даже снится тема сессии или обучения Я, например, когда начинал заниматься скалолазанием, часто "лазал" во сне, а потом также "летал" на парапланах.

Если говорить о стратегических сессиях, то вечерние и ночные посиделки/разговоры участников не менее важны, чем то, что происходит днем. Ведь днем люди "держат лицо" - перед шефом, товарищами, консультантом. А вот в свободное время говорят и обсуждают то, что их действительно волнует, но о чем они боятся/стесняются сказать при всех. Часто возмущаются, протестуют, порой готовят "план саботажа" на следующий день

Конечно, если проводить сессию грамотно, то нужно интегрировать эти 2 пласта реальности, чтобы не возникало типичной российской беды: "Говорим одно, думаем другое, делаем третье". В последние годы нам это почти всегда удается: вытащить правду-матку на свет белый и добиться того, чтобы она работала на благо бизнеса, а не против него.

Важно, чтобы погружение было практическим. Если рабочая сессия, то решаем конкретные задачи компании. Если семинар по фри-дайвингу или "Исцеляющему импульсу", то отрабатываем все темы на практике, приобщаемся к здоровому образу жизни (режим дня, здоровое питание и голодание, закаливание и пр).

Конечно, одного погружения не достаточно. Даже если все прошло идеально, но потом ничего не делать в повседневной жизни, Вы только зря потеряете время и деньги. Ну научитесь об этом умно говорить - а что толку?

По итогам погружения важно создать и запустить механизм, который будет постоянно поддерживать и развивать изменения (и/или использование новых навыков).

Регулярная самостоятельная практика

Если говорить о личном развитии, то это регулярное использование того, чему Вы научились. Если не делать это хотя бы 2-3 раза в неделю (полноценная тренировка и пр), то очень быстро Ваш навык и энтузиазм угаснут.

Если говорить об изменении бизнеса, то важно, чтобы после стратегической сессии участники довели до ума все то, что начали делать на сессии (там создают наброски решений), а также (самое важное!) - внедрились это в жизнь. Всегда лучше внедрить небольшие, но полезные изменения, чем взяться за много тем и не довести их до результата (кстати, это один из способов саботажа

Поэтому на сессии мы всегда помогаем компании запустить механизм, поддерживающий изменения. Помогаем владельцу бизнеса определить, кто подходит на роль руководителя проекта изменений, какие задачи необходимо решить и в каком приоритете, как организовать эффективные рабочие группы по конкретным темам и пр.

Кстати, важно, чтобы проектом изменений руководил НЕ собственник бизнеса - он является Заказчиком: ставит своим работникам задачи и спрашивает за результаты их выполнения. И не его дело тащить на себе оперативное управление - для этого есть наемные руководители.

Желательно, чтобы деятельность по изменениям происходила регулярно. Например, рабочие группы собираются те же 2-3 раза в неделю. Это важно для не только для получения непосредственных результатов по бизнесу, но и для закрепления у людей навыков работы в командах над его развитием. По практике зачастую первое время (до месяца) идет привыкание людей к такой работе (первый опыт они получили на сессии), притирка друг к другу и т.п.

Очень важно:

Отмечать успехи команды на пути преобразований, радоваться им. Это очень добавляет энергии и энтузиазма. Поэтому свою команду важно публично хвалить за успехи, даже небольшие (как разумный родитель хвалит маленького ребенка за то, что тот пытается есть ложкой, даже если большая часть еды оказывается на полу).

Смотреть в лицо проблемам, возникающим в проекте, кризисам. Они неизбежны. И нужно идти им навстречу, как бы неприятно это порой ни было. Если избегать кризисов, это обязательно приведет к остановке проекта изменений.

Справедливости ради нужно сказать, что про..ать и засаботировать можно что угодно. Так в некоторых компаниях умудряются за 3 месяца так и не согласовать виденье будущего и цели. При том,

что методика у людей полностью есть, на сессии были сделаны хорошие наброски, назначены ответственные, поставлены сроки и пр.

Это всегда ответственность собственника. И если ТАКОЕ возможно в его компании, значит он это допускает и всячески этому потворствует. Владелец не должен пахать за своих работников. Но задавать им вектор и спрашивать с них - точно должен. Если он действительно хочет вывести свой бизнес на новый уровень.

Периодическая поддержка

По опыту во время изменений возникает немало сложностей. Например, что-то не понятно по методике. Хотя на стратегической сессии разбираем все методики очень детально, все равно, пока человек не попытается их использовать без посторонней помощи, ему понятно не все.

Поэтому время от времени нужна квалифицированная поддержка. Так мы рекомендуем компаниям примерно раз в полтора-два месяца проводить поддерживающие рабочие сессии (приглашать нас к себе), длительностью 1-2 дня.

На них создается моральная поддержка. Это действительно важно. Ведь изменения - штука непростая: как по методикам, так и эмоционально. Приходится ворошить кучу проблем, до которых годами не доходили руки, не хотелось смотреть в их сторону. Нередко возникают/обостряются конфликты. Особенно важна такая поддержка собственнику - основная ответственность за бизнес на нем. Впрочем, и команде это тоже важно.

Смотрим, что было сделано, какие достижения и ошибки. Помогаем исправить.

Помогаем подтолкнуть проект дальше, если он застрял. Застревает нередко: как я уже писал выше, возникает масса "объективных" причин, которые на поверку являются тем или иным способом саботажа изменений.

Даем методики для дальнейших шагов проекта. Обучить им сразу на первой сессии невозможно: как по причине недостатка времени, так и потому что у людей ограниченная способность воспринимать новое, а система наведения порядка в бизнесе - объемная. И так на сессиях часто "плавятся мозги": столько новых и важных моментов, о которых зачастую работники раньше никогда не задумывались (а порой и сам собственник). А если и задумывались, то не могли решить эти задачи самостоятельно.

При этом очень важно, чтобы у владельцев и ключевых руководителей была целостная картина, куда и как развивать свой бизнес на годы вперед. Это как посмотреть на свой будущий путь с высокой горы. У участников в голове выстраивается четкая система. Это сильно повышает успешность дальнейших преобразований в их компаниях.

Как ни странно, часто на определенном этапе проекта главным саботажником в компании неосознанно становится сам собственник - Заказчик изменений. Ведь именно ему приходится максимально изменять свой стиль управления, что непросто.

Аналогично, и в других методиках, чтобы добиться успеха, нужна поддержка. Так, в "Исцеляющем импульсе" очень важна точность выполнения всех упражнений - неверная техника сводит результаты этой очень эффективной методики к нулю. Посему периодически желательно исправлять свою технику: индивидуально с инструктором или на семинарах.

Обучать других по данной теме

Как говорится в индийской пословице, "обучающий брахман (священник) достигнет большего, чем необучающий". Есть такой анекдот, когда профессор ругается: "Я уже столько раз рассказывал это студентам: сам понял, а они все никак!"

Моя практика подтверждает: если объяснял что-то на практике самым разным людям, глубина понимания темы сильно растет.

Поэтому хорошо, если рано или поздно Вы будете учить / консультировать других по той теме, в которой развиваетесь сами. Вообще для собственника идеальная позиция - консультант для своего бизнеса (для наемных руководителей). То есть человек опытный, компетентный, но не участвующий в оперативной работе. Это позволит Вам и время высвободить (для стратегических вопросов, отдыха, других проектов), и получить возможность смотреть на бизнес как бы сверху и сбоку, что сильно добавляет объективности. Сознание, свободное от текучки, смотрит вперед гораздо дальше, замечает слабые сигналы: возможности и угрозы.

Вот, пожалуй, и все.

В заключение Вам практическое задание. Вспомните изменения, которые в последнее время Вы проводили в своем бизнесе или личной жизни. Насколько они были успешны? Насколько Вы соблюдали вышеописанный алгоритм? Что удалось? Где были проколы? Что сейчас Вы сделаете по-другому?

Успехов! Будьте счастливы!