

Как сделать изменения необратимыми. Часть 1. Точка невозврата

Александр Сорокоумов, консультант по изменениям.

После того, как вы начнете изменять свой бизнес, рано или поздно вы столкнетесь с сопротивлением. Сопротивляются люди, сопротивляется система, иногда кажется, что весь мир сопротивляется тому, что вы задумали. И если посмотреть внимательно, вы увидите, что это сопротивление начинается на вашем рабочем столе.

Во-первых, задачи, которые надо решать для перестройки бизнеса, никак не вписываются в текучку. В вашем повседневном расписании для такой работы нет ни места, ни времени. Постоянные отвлечения, висящие над душой дела, телефонные звонки, дедлайны и прочие прелести бизнеса крепко держат собственника за горло, не давая вырваться на следующий уровень.

Во-вторых, такие задачи требуют больших затрат энергии, которой не хватает. Оперативная работа высасывает силы исподтишка. Вы начали день в бодром состоянии, разобрали и решили массу вопросов, и вот есть пара минут в конце дня подумать о главном, но... не думается. Силы закончились. Именно поэтому о главном лучше всего думается в отпуске. После того как отоспались, переключили внимание, пришли в себя, в голову начинают приходить интересные идеи. Но увы – ими не с кем поделиться. Потому, что...

В-третьих, об этом не с кем поговорить. Подчиненных на работе заботят совсем другие проблемы, с друзьями про компанию не поболтаешь, со случайными попутчиками про бизнес – тем более. А коллег и единомышленников, которые болеют теми же задачами, решают те же проблемы что и вы – поди поищи. Даже партнеры-совладельцы не всегда помогают. Ведь самые важные вопросы – это именно те, которые вам вместе так и не удалось решить за все эти годы.

Ну и самое главное. Даже если найдется и время, и силы, и подходящие люди, любое обсуждение рискует свалиться в обычные разговоры вокруг да около. Ибо никто не управляет процессом обсуждения, не помогает выделять настоящие проблемы и не пресекает отвлечения на посторонние темы. Нет в нашей культуре навыков группового решения проблем.

Вот и воюет собственник со своей компанией в одиночку. Компания привыкла к этому, подстроилась, выработала защитные механизмы и блокирует большую часть попыток изменить ее. Осознав это, собственник обращается к консультантам. Они умеют организовывать процесс обсуждения и решения проблем. И они – тот внешний фактор, который сможет растормозить компанию и сдвинуть ее с мертвой точки.

Но здесь есть одна ловушка, в которую рискует попасть и собственник, и внешние консультанты. В проектах изменений внимание фокусируется на том, чтобы растормозить и изменить компанию. И как-то забывается, что собственник и его компания – разные вещи. А самое главное – совсем не говорится о том, что компания в значительной степени является отражением личности ее собственника.

Что это означает для нас? То, что самые главные изменения всегда начинаются с собственника. С его головы, с его рабочего стола. И если эти изменения происходят, изменения в компании идут намного, намного легче.

Это правило действует в работе с любой группой. Если мы как консультанты чувствуем, что группа, которую мы ведем, завязла и никуда не двигается, то в первую очередь мы ищем, где завязли

мы сами, где проблема у нас. И как только мы находим и решаем ее, группа начинает двигаться дальше. Поэтому чем более вы вкладываем сил и энергии в компанию, игнорируя ее собственника, тем более неэффективными эти затраты для нас являются.

После того как вы провели одну-две стратегические сессии, организовали рабочие группы и вроде бы сдвинули процесс с мертвой точки, не обольщайтесь. Компания может отыграть все назад. Более того, компания будет стремиться это сделать. И, неосознанно, то же самое будете стремиться сделать вы, как ее собственник. Потому, что текучка заедает, сил не хватает, поговорить не с кем, а подчиненные в своих рабочих группах опять начали все забалтывать.

Точкой невозврата для компании являются только сильные изменения в поведении собственника. Кардинально новые решения, неожиданные шаги, изменения стиля работы, а часто – и стиля жизни. Такие вещи, к сожалению, всегда лежат в области «слепых пятен». Собственник часто даже не подозревает, что именно в его поведении сдерживает компанию в текущем состоянии, и как это изменить.

Поэтому, чтобы разобраться с собой, собственнику как воздух требуется отдельное время, отдельное место и отдельный коллектив – группа таких же собственников. Где можно поработать над своими задачами, над своими целями, над своим пониманием того, что в вашей компании происходит и как вы лично на это влияете. И при этом не отвлекаться на компанию у вас под боком.