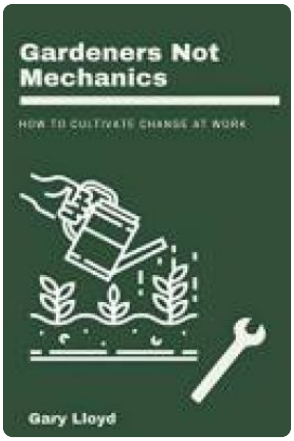
getabstract
compressed knowledge



Рейтинг ?
8

Характеристики ?
Практические советы
Новаторская концепция
Рассказ инсайдера

Купить бумажную или электронную книгу

Садовники, а не механики

Как культивировать перемены на работе

(Gardeners Not Mechanics)

Гэри Ллойд • Gary Lloyd © 2021 • 254 с.

Менеджмент / Управление изменениями

Основные идеи

- Чтобы оставаться в бизнесе, организации должны меняться и адаптироваться.
- Подобно садовнику, примите как данность сложный контекст корпоративных перемен: непредсказуемость, взаимосвязи и ограниченность вашего контроля.
- Тщательно продумайте свои преобразования, чтобы избежать непредвиденных последствий.
- Сопротивляйтесь желанию быстрее выбрать решение и начать действовать. Планируйте.
- В вашем плане должно быть представлено будущее после перемен.
- Подобно садовнику, готовящему почву, создайте условия для успешного проведения преобразований.
- Посадите “семена”: проведите дискуссии по всей организации, чтобы обеспечить поддержку коллектива.
- Сделайте “подрезку” и удалите “сорняки”, чтобы прорастить основные составляющие успешных перемен.
- Регулярно производите “полив” своих взаимоотношений с людьми и всех других аспектов, имеющих решающее значение для перемен.
- Садовники подпирают свои растения, а вы обеспечьте поддержку своим командам, чтобы укрепить их и направить их рост.

Рецензия getAbstract

По словам консультанта по изменениям Гэри Ллойда, садовник не может ни предсказать условия, в которых ему придется работать, ни управлять ими. Он должен обращаться и к теории, и к своей интуиции, действовать методом проб и ошибок, ухаживать за растениями и бороться за урожай. Лидер, стремящийся изменить свою организацию, сталкивается с такими же непредсказуемыми и взаимозависимыми условиями окружающей среды, на которые он может лишь влиять, но которые не может контролировать. Автор рассказывает о стратегическом планировании, подготовке, “посадке”, “обрезке”, “прополке”, “подпорках” и “поливе”, которыми лидеры должны заниматься, чтобы добиться устойчивых изменений.

Краткое содержание

Чтобы оставаться в бизнесе, организации должны меняться и адаптироваться.

Усилия, затраченные на изменения, часто оканчиваются ничем: люди и организационная культура возвращаются к своим прежним устоям и методам под влиянием естественного сопротивления переменам. Согласно проведенному автором опросу топ-менеджеров, программы преобразований, как правило, приносят определенную пользу, но в 75% случаев результат не превышает 60% ожидаемой ценности.

> *“У вас будет больше шансов на успех, если вы подойдете к осуществлению перемен на работе как садовник, а не как механик”.*

Многие руководители относятся к проектам организационных перемен так, будто перед ними стоит задача отремонтировать машину. Они полагают, что достаточно изменить параметры на входе, отрегулировать коробку передач, протестировать, включить зажигание, и – вуаля! – желаемый результат оживет и с ревом помчится вперед. Такой метод можно применять к механизмам, ведь они функционируют в предсказуемых условиях: автомобиль движется по асфальтированной дороге, а поезд – по рельсам. Однако он редко срабатывает с людьми или корпоративными культурами.

Подобно садовнику, примите как данность сложный контекст корпоративных перемен: непредсказуемость, взаимосвязи и ограниченность вашего контроля.

Организации и люди – как и растения в саду – существуют в постоянно меняющейся среде. Ситуация в бизнесе и на рабочем месте непредсказуема. Когда сотрясается почва, на которой все стоит, стандартизированные процессы и практики не способны обеспечить постоянство успеха.

Многочисленные попытки механистичного внедрения популярных концепций изменений показывают, что те методы и процессы, которые хороши для одной организации, совсем не обязательно заработают в другой и что люди – это не шестеренки в механизме. Примером такой концепции может служить “реинжиниринг бизнес-процессов”, который достиг наибольшей популярности в 1990-х годах, а затем быстро доказал свою несостоятельность.

Пытаясь изменить организацию и людей, относитесь к рабочему месту как к экосистеме с множеством взаимозависимых элементов. Пробуйте разные подходы, наблюдайте, что работает, экспериментируйте, не забывая при этом, что у вас нет и не будет полного контроля.

Подобно садовнику, который изучает и учитывает взаимосвязанные переменные (качество почвы, наличие воды, солнечного света и ветра, появление вредителей, изменение температуры), изучите переменные в среде организационных изменений. Нарисуйте схему; отобразите в ней сложные факторы, воздействующие на вашу инициативу, – переменные величины и зависимости. Подумайте, чем вы можете управлять, а на что способны лишь повлиять.

Если в данный момент у вас недостаточно власти или влияния, заработайте их: для этого сохраняйте оптимизм и никогда не жалуйтесь. Команда, которая хорошо выполняет свою основную работу, получит свободу действий, независимо от того, на какой ступени корпоративной иерархии она находится. Экспериментируйте, добивайтесь успеха в небольших масштабах, а затем расширяйте свое влияние, чтобы добиться еще бóльших преобразований.

Тщательно продумайте свои преобразования, чтобы избежать непредвиденных последствий.

Сорок с лишним лет назад авторы политики одного ребенка в Китае полагали, что, изменив параметры рождаемости, они смогут контролировать численность населения страны. Однако у этой политики возникли и другие последствия. Сегодня из-за того, что население Китая стареет и в нем наблюдается существенный гендерный перекос, мужчины не могут найти себе жен, а правительство вынуждено бороться с надвигающимися экономическими проблемами из-за нехватки молодых работников.

> *“Снизьте риск: поставьте небольшие эксперименты для проверки основных предположений”.*

Разбейте запланированные масштабные перемены на мелкие элементы. Тестируйте их безопасным и поддающимся контролю способом, смотрите, что работает, и, учитывая это, масштабируйте. Пригласите членов своей команды помочь придать преобразованиям ясность и определенность и воплотить их в жизнь.

Занятие садоводством не означает отказа от всего механического – используйте в своих экспериментах данные и дизайн-методы. Например, организаторы кампании в поддержку Брекзита провели бесчисленное множество небольших экспериментов в социальных сетях. Организаторы президентской кампании Дональда Трампа в 2016 году использовали тот же процесс, адаптировав его к своей экосистеме.

Сопротивляйтесь желанию быстрее выбрать решение и начать действовать. Планируйте.

Прежде чем приступить к внедрению инициативы по масштабным организационным преобразованиям, вы должны совместно с заинтересованными сторонами сформулировать четкие цели. Хоро-

ший садовод создает план своего участка перед посадкой. Он знает, куда лучше посадить овощи, кустарники и цветы и каким он хочет видеть взаимодействие этих культур. Привлекайте к планированию других людей.

Лидерам свойственно думать, что их успехи объясняются их способностями, а неудачи – неблагоприятными обстоятельствами или чужими промахами. Из-за этой когнитивной ошибки атрибуции люди берут некую идею или процесс, хорошо зарекомендовавшие себя где-то еще, и бездумно "пересаживают" их в свою фирму или отрасль. И терпят неудачу, потому что условия функционирования организаций и отраслей, их экосистемы не одинаковы.

Профессиональные садовники рассказывают клиентам о своем дизайн-плане для достижения взаимопонимания и выработки общих целей. Проводимые вами преобразования повлияют на заинтересованные стороны, поэтому проконсультируйтесь с ними, прежде чем действовать.

> *"Мы редко помним о том, что перемены возможны лишь тогда, когда происходит сдвиг в наших собственных предположениях, убеждениях и поведении, а не только в предположениях, убеждениях и поведении других людей".*

Поставьте как можно более общие цели с минимально возможными ограничениями, чтобы обеспечить себе и своим командам просторное поле для творчества. Например, когда Стив Джобс задумывал iPhone, он ставил такие цели: новое устройство должно быть телефоном, который помещался бы в кармане. Эта установка дала его дизайнерам и инженерам огромную свободу для предложения новых идей, таких как отказ от физической клавиатуры и разработка платформы для приложений. А если бы Джобс спросил людей, чего они хотят от нового смартфона, они, скорее всего, ответили бы, что клавиатуры большего размера. Тогда Apple выпустила бы гаджет, который стал бы вариацией BlackBerry. Вместо этого Джобс сосредоточился на том, каких потребительских впечатлений при использовании нового устройства он хотел бы для своих клиентов.

В вашем плане должно быть представлено будущее после перемен.

Нарисуйте, если это возможно, схемы, представляющие ваше видение, и покажите их коллегам. Избегайте разговоров о возможных решениях, которые позволят воплотить в жизнь ваше видение. Доведите до сведения людей только абсолютно необходимые ограничения – так вы освободите пространство для их идей.

Поступайте таким же образом, когда вы принимаете решения о личных изменениях. Например, думая о смене карьеры, занесите на бумагу свое видение будущего для каждого из возможных вариантов. Попросите своих близких добавить к этим схемам свои мысли. Такой подход поможет вам принимать оптимальные решения, руководствуясь совместно созданной картиной будущего после осуществления задуманных вами перемен.

> *"Садовник не сажает в непроверенную почву все семена, какие у него есть, и не ждет конца лета, чтобы посмотреть, выросло ли что-нибудь".*

Перейдите к планированию действий. Такие планы важны, но в реальности события редко происходят в точном соответствии с намеченными этапами и контрольными точками. Разбейте работу на мелкие задачи и занесите их в календарь. Сделайте так, чтобы все видели ваш график задач. Сосредоточьтесь на том, чего вы можете достичь имеющимися у вас средствами, а не на том, во что обойдется проведение преобразований. Отслеживайте затраты денег и времени на каждую задачу и анализируйте любые расхождения с планами. Таким образом, если затраты будут постоянно превышать расчетные цифры, вы увидите это и сможете скорректировать масштаб или бюджет проекта. Двигаясь небольшими шагами, измеряя свое продвижение на пути вперед, вы сможете управлять рисками.

Подобно садовнику, готовящему почву, создайте условия для успешного проведения преобразований.

Автор книг об организационных изменениях Джон Коттер советует лидерам параллельно совершать следующие действия: обосновывать необходимость преобразований, создавать влиятельную группу реформаторов, рассказывать людям о своем видении будущего после перемен и предоставлять им возможность действовать самостоятельно. Необходимо быстро продемонстрировать первые успехи на этом пути, затем закрепить достижения, чтобы стимулировать дальнейшие изменения, и, наконец, сделать новые методы неотъемлемой частью культуры компании.

> *“Не обвиняйте растение в том, что оно не растет. Вы должны обеспечить ему необходимые условия, и это относится к людям и командам в той же степени, что и к растениям”.*

Создайте карту экосистемы взаимозависимостей для задуманных вами перемен – в ней должны быть указаны те, кого перемены затронут, и те, с кем вам нужно будет работать, чтобы перемены стали реальностью. Поговорите один на один с заинтересованными сторонами, в особенности с людьми, которые должны быть с вами заодно для успеха вашей инициативы. Узнайте, как они относятся к необходимости и важности вашего проекта, и заручитесь их поддержкой. Выслушайте их советы. Спросите, с кем еще вам следует проконсультироваться. Сначала проработайте самые сложные составляющие своего плана.

Посадите “семена”: проведите дискуссии по всей организации, чтобы обеспечить поддержку коллектива.

Проверив почву и создав союзы с заинтересованными сторонами, начните “посадку”. Подключите к обсуждению своих планов и идей всю организацию, чтобы заручиться поддержкой отдельных людей и команд, необходимой для реализации ваших планов. Тогда ваша идея пустит корни.

> *“Чтобы получить результаты благодаря инициированным вами переменам, вы должны непосредственно во всем участвовать, проявляя особую заботу на ранних стадиях роста”.*

Привлеките подходящих людей, чтобы они распространили семена ваших идей по всей фирме. Следите за прогрессом. Без вашего постоянного внимания, заботы и подкормки расцветет встречное

движение – против любых перемен. Механизмы крупных организаций способны подавлять преобразования и инновации, поэтому при необходимости обеспечивайте своим агентам перемен поддержку и прикрытие, пока они выращивают идеи.

Сделайте “подрезку” и удалите “сорняки”, чтобы прорастить основные составляющие успешных перемен.

Семена вашей инициативы преобразований пускают корни и растут в людях и взаимоотношениях, а не в графиках и методах. Продвигаясь вперед, прислушивайтесь к своим клиентам и заинтересованным сторонам. Постоянно корректируйте составляющие своего общего проекта, чтобы высвободить деньги и людей и сосредоточить их на достижении приоритетов заинтересованных сторон.

“Удалите все, что не будет способствовать результату, которого вы хотите добиться”.

Тщательно все взвесьте, прежде чем что-то отсекать. В то же время не допускайте, чтобы разрастание масштаба и ненужная деятельность заглушили важные элементы вашей инициативы. Проводя обрезку, садовники удаляют ветки и побеги, выполнившие свою задачу, а теперь сдерживающие новые ростки. Удалите из своей деятельности и процессов то, что больше не способствует достижению ваших целей. Благодаря этому вы впустите больше света и воздуха, которые помогут росту.

Остерегайтесь сорняков – вещей, людей и обязательств, которые ничего не дают для продвижения к целям или высасывают энергию. При обрезке вы сокращаете и корректируете свою деятельность. А прополка – это полное удаление непродуктивных действий, процессов и людей. Возможно, вы взяли на себя слишком много обязательств и теперь вам нужно удалить некоторые из своих задач. Возможно, вы наняли не того человека и теперь вам следует с ним расстаться. Какие бы сорняки у вас ни проросли, выдерните их как можно раньше. Помните, однако, что нельзя обвинять сорняк в том, что он оказался в неправильном месте. Удалите его аккуратно и спокойно.

Регулярно проводите “полив” своих взаимоотношений с людьми и всех других аспектов, имеющих решающее значение для перемен.

Почаще думайте о своей инициативе перемен и о важных для нее людях и составляющих. Они требуют вашего постоянного внимания. Некоторым видам растений – равно как и некоторым людям и взаимоотношениям – требуется больше воды и солнца. Поливайте свои положительные эмоции, а отрицательные оставьте без полива. Подумайте, какие ежедневные ситуации и встречи вызывают у вас негативные чувства, которые могут к концу дня накапливаться и превращать вас в отталкивающего типа. Лишите эти плохие семена питания. Практикуйте глубокое дыхание и совершайте прогулки.

“Даже самые прекрасные отношения умрут, если вы не будете регулярно их поливать”.

Относитесь к коллегам с сочувствием и стремитесь понять их точку зрения. Если кто-то намеренно вас заводит, поговорите с ним о том, что вы чувствуете и как на вас влияет его поведение. Поддерживая взаимоотношения, вы научитесь простым действиям, которые можно сравнить с поливом хороших семян, прорастающих у других людей.

Садовники подпирают свои растения, а вы обеспечьте поддержку своим командам, чтобы укрепить их и направить их рост.

Когда людям предстоят серьезные перемены, их могут переполнять разные эмоции: шок, отрицание, разочарование, тоска. Признайте право таких эмоций на существование и по мере необходимости предлагайте людям поддержку. Призывайте их обращаться за помощью. Подавайте личный пример: ищите поддержку, когда она вам нужна, и принимайте ее, когда вам ее предлагают. Поддерживать – не значит заваливать людей ресурсами. Часто именно ограниченность ресурсов приводит к прорывам и инновациям, потому что ограничения заставляют людей мыслить по-другому и использовать творческие подходы.

> *“Сложность состоит в том, чтобы принять непредсказуемость, а не пытаться ею управлять”.*

Позаботьтесь о своем здоровье и благополучии своей команды. Как садовник добавляет питательные вещества в почву, так и вы работайте над выстраиванием атмосферы доверия и укреплением вашей культуры. Мотивируйте людей развивать установку на личный рост – верить в то, что с решительным настроем и необходимой практикой они смогут обучаться и совершенствоваться. Заверьте людей, что вы понимаете их опасения по поводу перемен. Прежде чем начать объяснять им, что перемены сделают их жизнь лучше, выслушайте их и продемонстрируйте им свое сочувствие.

Об авторе

Гэри Ллойд – консультант по организационным изменениям и коуч. Большую часть своей карьеры он проработал в банковской сфере и на финансовых рынках. В настоящее время входит в состав экспертной группы по коучингу руководителей при Уорикской бизнес-школе.

Вам понравилось это краткое изложение?
Купить бумажную или электронную книгу
http://getab.li/43665

Правом на личное использование этого документа обладают сотрудники компании Tesco.

getAbstract несет полную редакторскую ответственность за любые части настоящего краткого изложения. Права авторов и издателей соблюдены. Все права защищены. Запрещается воспроизводить или передавать в любой форме и любым способом (электронным, способом фотокопирования или любым другим) любую часть настоящего краткого изложения без предварительного письменного разрешения компании getAbstract AG (Швейцария).