

КАДЗУХИКО НАКАМУРА

БИЗНЕС-
МАНГА

КРУТОЙ МЕНЕДЖЕР САКИГАКЭ

КАК НАЛАДИТЬ КОММУНИКАЦИЮ,
ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ
ПЕРЕМЕНАМ И ПРИВЕСТИ
КОМАНДУ К УСПЕХУ



перевод Екатерины Петровой

МИОО

ЭТУ КНИГУ ХОРОШО ДОПОЛНЯЮТ

Почему Рэйса в стрессе?

Кодзи Кудзэ

Маримо хочет спасти бизнес

Такаси Ясуда

KAZUHIKO NAKAMURA



MANAGING DIFFICULT CHANGE

ARTWORK BY
YOKO MATSUO

WILEY

Бизнес-манга для успеха

КАДЗУХИКО НАКАМУРА



КРУТОЙ МЕНЕДЖЕР САКИГАКЭ

КАК НАЛАДИТЬ
КОММУНИКАЦИЮ,
ПРЕОДОЛЕТЬ
СОПРОТИВЛЕНИЕ
ПЕРЕМЕНАМ
И ПРИВЕСТИ
КОМАНДУ К УСПЕХУ



Иллюстрации Ёко Мацуо

Перевод с английского Екатерины Петровой

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2023

УДК 658:159.9

ББК 88.56

Н21

На русском языке публикуется впервые

Накамура, Кадзухико

Н21 Крутой менеджер Сакигакэ. Как наладить коммуникацию, преодолеть сопротивление переменам и привести команду к успеху / Кадзухико Накамура ; пер. с англ. Е. Петровой ; ил. Ёко Мацуо. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 256 с. — (Бизнес-манга для успеха).

ISBN 978-5-00214-274-3

Первая в России серия бизнес-манги, где просто и доступно объясняются базовые концепции бизнеса и психологии. Менеджера автокомпании Сакигакэ отправляют руководить проблемным филиалом дилерского центра. Вместе с ним вам предстоит внедрять организационные изменения, преодолевая сопротивление со стороны сотрудников и руководителей отделов, чтобы сделать филиал одним из лучших в компании.

Для всех, кому необходима настоящая дорожная карта для эффективного управления изменениями в компании.

УДК 658:159.9

ББК 88.56

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00214-274-3

© 2019 Kazuhiko Nakamura, Yoko Matsuo. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	13
----------------	----

Пролог

ПРОБЛЕМ НЕ СЧЕСТЬ, И НИЧЕГО НЕ МЕНЯЕТСЯ	17
--	----

эпизод
1

Застой на работе	18
------------------------	----

1.1. Человеческая сторона работы и компании	36
---	----

*«Жесткие» и «мягкие» стороны организации /
Почему важно управлять человеческой стороной*

1.2. Технические и адаптивные проблемы	41
--	----

У проблем две стороны / Частые ошибки лидеров

1.3. Адаптивные проблемы и организационное развитие	45
---	----

Адаптивные проблемы человеческой стороны

Часть I

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ? 47

ЭПИЗОД
2

Встреча с консультантом по организационному развитию 48

2.1. Что называют организационным развитием? 67

Организационное развитие — широкий термин /

Определение организационного развития

2.2. Этапы организационного развития 71

Что делать с адаптивными проблемами

2.3. Что такое обсуждение? 81

Обсуждение — осмысленная двусторонняя коммуникация /

Четыре уровня двусторонней коммуникации /

Уровни обсуждения и три этапа организационного развития

Часть II

ИНИЦИАТИВНАЯ ГРУППА — АГЕНТ ПЕРЕМЕН 93

ЭПИЗОД
3

Как собрать инициативную группу 94

3.1. Как важно разглядеть незаметное 111

*Чужие чувства трудно понять /
Как увидеть человеческую сторону?*

3.2. Инициативная группа — агенты перемен 114

*Продвижение и подавление перемен /
Постоянное продвижение перемен инициативной
группой*

3.3. Продвижение организационного развития 118

*Какие роли нужны помимо инициативной группы /
Лидер изменений / Консультант по организационному
развитию / Спонсор*

3.4. Процесс — как консультант содействует организационному развитию? 123

*Три стиля содействия / Экспертный стиль: обучение
стратегиям решений и предоставление информации /
Врачебный стиль: постановка диагноза и рекомендации
по лечению / Процессуальный стиль: содействие
при непосредственном участии / Пример процессуального
стиля / Установление взаимоотношений в процессе*

Часть III

ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ 129

ЭПИЗОД
4

Обучайте друг друга 130

4.1. От индивидуальной работы к сотрудничеству 153

Почему работа выполняется индивидуально /

Минусы индивидуальной работы /

От индивидуальной работы к коллективной

4.2. Расширение организационного развития 160

Структурированное и неструктурированное

организационное развитие / Усиление полномочий

инициативной группы для самостоятельной

трансформации

4.3. Сопротивление переменам 164

Сопротивление переменам — это нормально /

Что делать с неприятием / К успеху маленькими шагами

Часть IV

ИЗМЕНЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ 171

ЭПИЗОД
5

Индивидуализм в работе и достижениях изжил себя 172

5.1. Различия в мировоззрении 188

В бизнесе доминирует установка на успех /

Установка на организационное развитие

вместо установки на успех

5.2. Участие конфликтующих сторон в обсуждении 193

Закономерности конфликтных отношений / Участие

конфликтующих сторон в обсуждении и налаживание

сотрудничества / Позитивное исследование в обсуждении

Часть V

УГЛУБЛЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ 199

ЭПИЗОД
6

От конфронтации к сотрудничеству 200

6.1. Сотрудничество в коллективе 217

*Зарождение конфликтов и сотрудничества
в коллективе / Установка, способствующая сотрудничеству
в коллективе*

6.2. Рост и развитие места работы или компании 223

*Что такое самоорганизация? / Углубление
организационного развития и рост и развитие
места работы или компании / Регулярные
обсуждения и целеустремленность*

Эпилог. В чем заключаются перемены в организации? 232

Заключение 239

Библиография 241

Об авторе 243

ВВЕДЕНИЕ

Вероятно, вы взяли в руки эту книгу потому, что у вас на работе не все гладко и вы хотите что-то изменить в рамках своей текущей должности или в компании в целом, но непонятно, с чего начать. Я расскажу, что вы можете сделать.

Организационное развитие — не один практический метод, а общее название ряда приемов и концепций. Так же как игрой в мяч можно назвать бейсбол, футбол, настольный теннис и многие другие игры.

Понятие «организационное развитие» появилось в 1930-е годы. В Японии оно стало известным только в 2015 году, а вот в США распространилось уже в 1960-е. Раньше стратегии улучшения называли организационной симуляцией (этот термин встречается до сих пор и сохраняет свое значение).

Термин «организационное развитие» возник и впервые был использован в США в 1958 году, а затем распространился по Америке и Европе в значении комплекса теорий и методик. Сегодня почти в каждой компании есть отдел организационного развития, занимающийся вопросами усовершенствования рабочих процессов.

Компании все чаще прибегают к этим методам. Почему? Видимо, потому, что сотрудникам стало сложнее взаимодействовать и полагаться друг на друга. Тому есть много причин. Вот три самые распространенные.

1. Увеличение объема индивидуальной работы

Руководитель часто делит общий объем работы на отдельные задачи и распределяет их так, что один сотрудник не знает, чем занят другой.

На фоне растущей нагрузки сотрудникам порой приходится самим ставить себе задачи и эффективно их решать. При отсутствии внешней поддержки уровень стресса в коллективе растет, что может приводить к психологическим проблемам.

2. Рост разнообразия в коллективе

Когда люди разных возрастов, национальностей, конфессий работают вместе, различия в языке, образе мышления и ценностях затрудняют взаимопонимание и сотрудничество. В разношерстном коллективе создается благоприятная почва для новаторских идей, но не раньше, чем члены команды научатся понимать друг друга.

3. Снижение качества общения из-за оптимизации

Чтобы разные люди слаженно работали и плодотворно сотрудничали, нужно выполнить три условия.

Во-первых, командная работа. Во-вторых, сотрудники должны делиться своими методами друг с другом и вместе решать, что использовать дальше. В-третьих, каждому надо понимать, как он влияет на других, а они — на него. Но сейчас времени на общение почти нет (коммуникация в основном происходит по электронной почте и почти исключительно по рабочим вопросам). Отсюда недопонимание методов, намерений и мыслей, что приводит к конфликтам и осложняет сотрудничество.

К тому же люди все чаще работают удаленно, что также не способствует сотрудничеству.

Много факторов сегодня препятствуют взаимопониманию, сотрудничеству и коллективной деятельности. **Сейчас требования к сотрудникам как никогда высоки, а управлять командой как никогда сложно.**

Поэтому всех интересует организационное развитие как способ **преодолеть сложности сотрудничества в коллективной деятельности и создать благоприятную атмосферу на рабочем месте.**

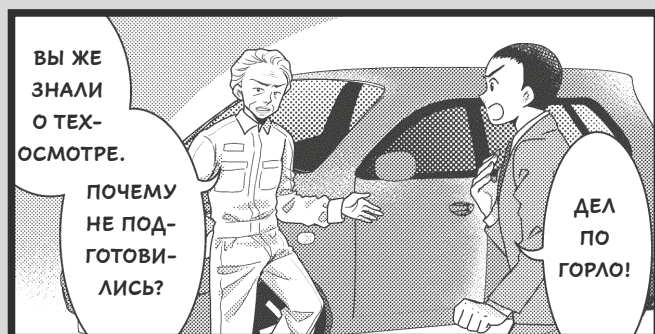
Как я уже упоминал, организационное развитие — общее название ряда теорий и методов. Мы не будем их все разбирать, рассмотрим только базовые принципы. **Вы узнаете, какие подходы и позиции важны и как в целом относиться к обсуждениям и переменам.**

Вы увидите, как будут меняться Сакигакэ-сан и другие герои по ходу сюжета. Я покажу, какие бывают обстоятельства, как вести обсуждение и как люди начинают иначе относиться друг к другу. Надеюсь, вы почерпнете отсюда идеи для собственного организационного развития.


Кадзухико Накамура

пролог

ПРОБЛЕМ НЕ СЧЕСТЬ, И НИЧЕГО НЕ МЕНЯЕТСЯ



ЭПИЗОД 1
ЗАСТОЙ НА РАБОТЕ



**НИЧЕГО
НЕ ИЗМЕНИ-
ЛОСЬ!**

ЖУТЬ.
НИЧЕГО
НЕ МЕНЯЕТСЯ,
ЧТО БЫ
Я НИ ДЕЛАЛ.

УСТАЛ
ТЕРПЕТЬ.

ПОЧЕМУ ТАК?

Несколько
месяцев
назад.

Головной
офис
Taiga
Motor
Company

РУКО-
ВОДИТЕЛЬ
АВТОСА-
ЛОНА?

ДА,
ВЫ НАЗНА-
ЧЕНЫ
В САЛОН.

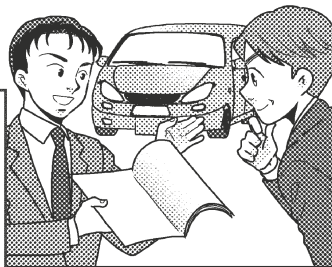
СЛУЖБА
ПЕРСОНАЛА

У НИХ,
КАЖЕТСЯ,
ВЫСОКИЕ
ПОКАЗА-
ТЕЛИ?

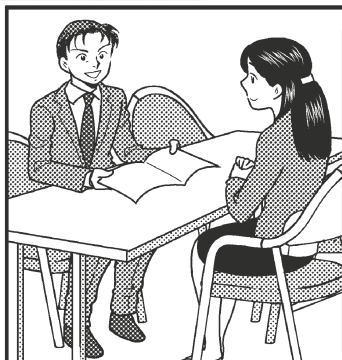
Руководитель магазина /
специалист по продажам
Тюдзи Сакигакэ



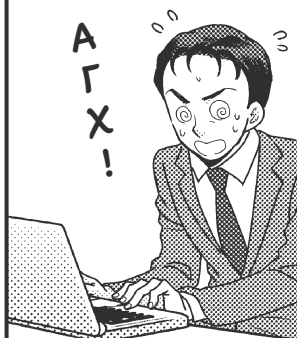
У сотрудников
много задач,
кроме продажи
машин...



Еще техосмот-
ры, продажа
страховок, об-
новление...



Надо
следить
за циф-
рами
каждый
день,
час,
минуту.



За все
отвечает
руководи-
тель.

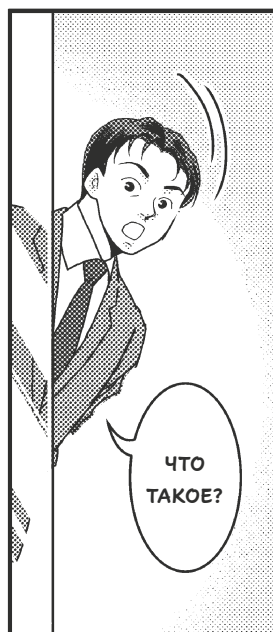
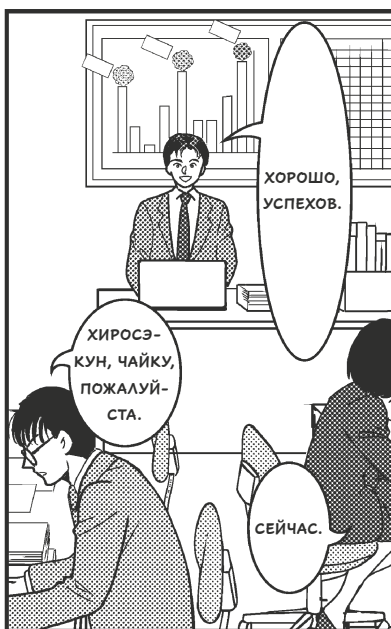
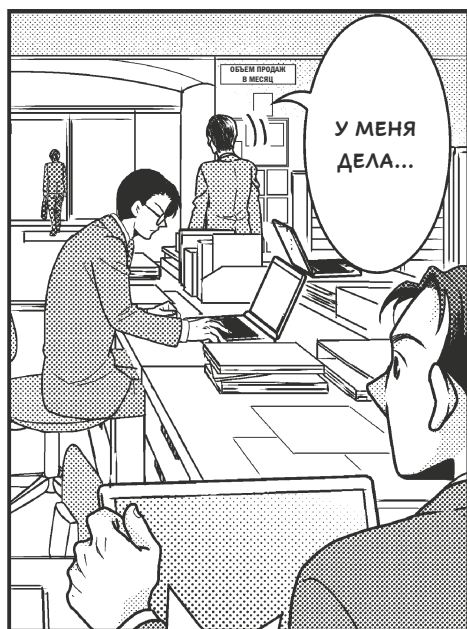
От его
способ-
ностей
и зависят
продажи.

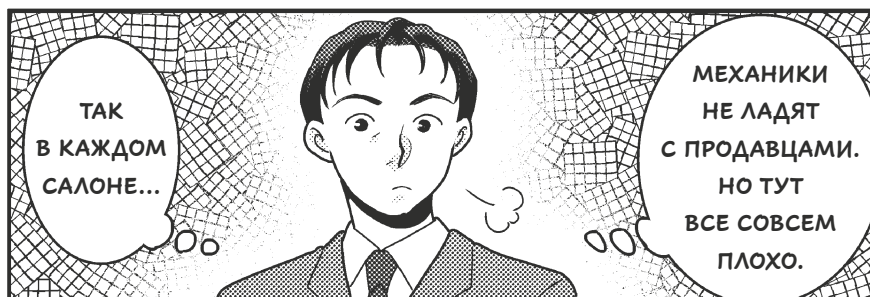
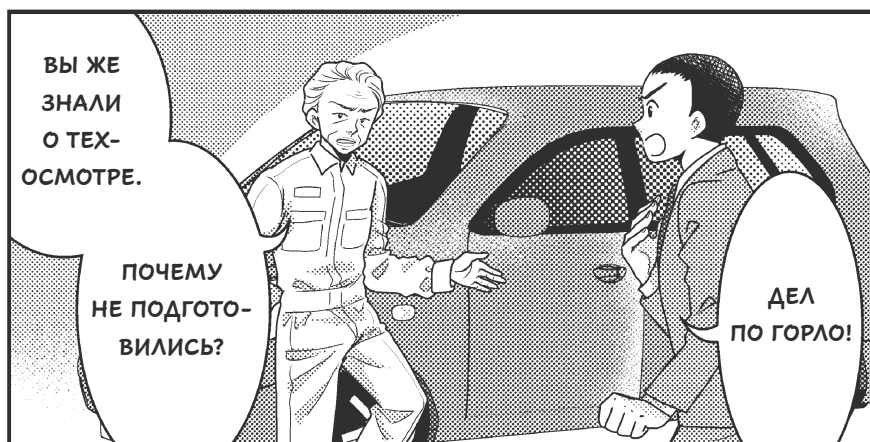
МЕНЯ ЗОВУТ
САКИГАКЭ.
ТЕПЕРЬ Я ВАШ
НОВЫЙ РУКОВО-
ДИТЕЛЬ.

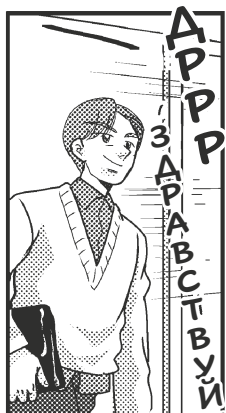
РАД
СОТРУД-
НИЧЕ-
СТВУ.

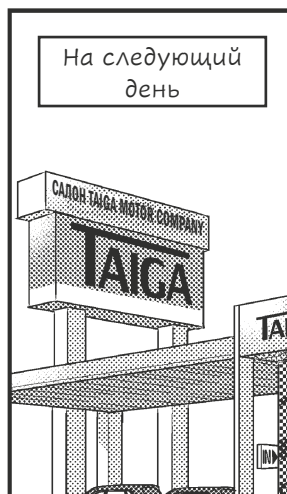


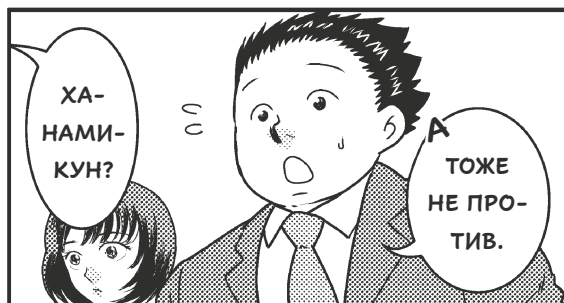
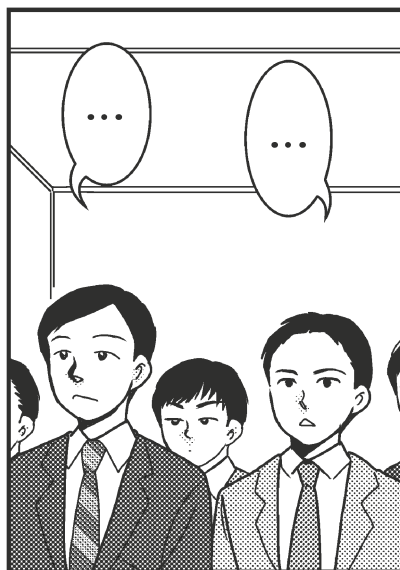


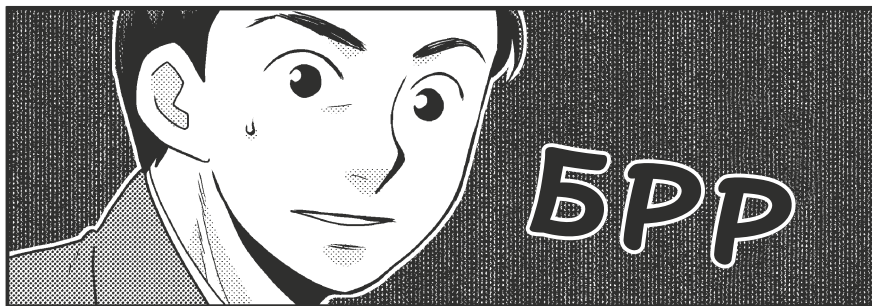
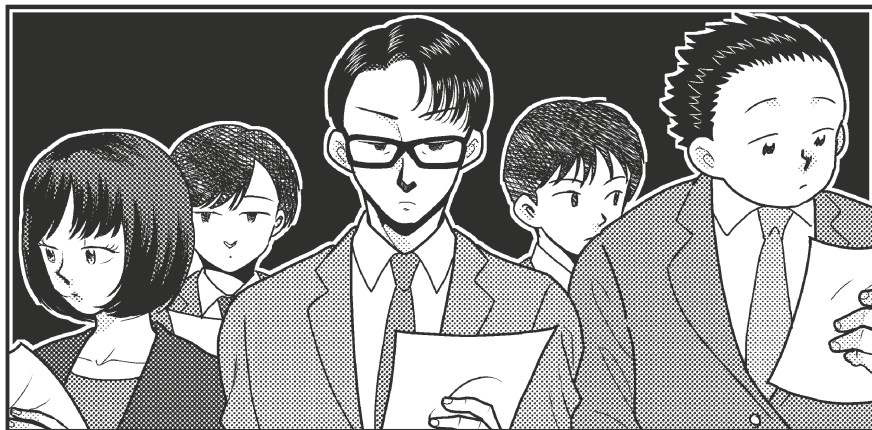


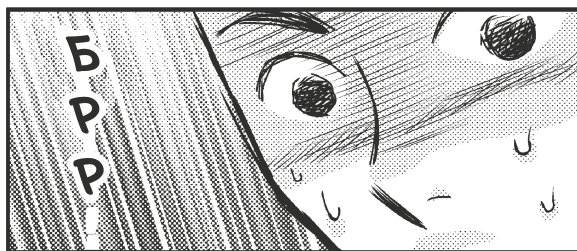






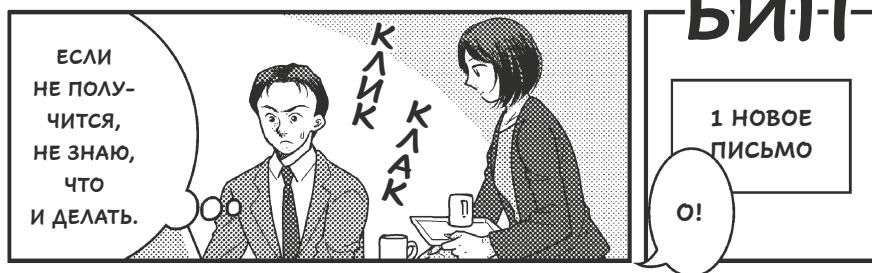






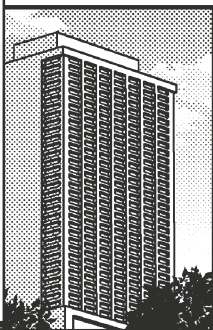




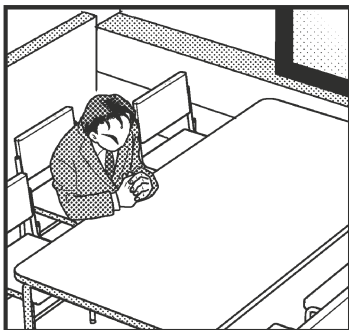


Несколько дней спустя.

Головной офис
Taiga Motor Company



Переговорная
003
ЗАНЯТО





В салоне, куда Сакигакэ назначили руководителем, были хорошие показатели, а проблемы оказались такими.

- Сотрудники не общались и не стремились к этому.
- Атмосфера в офисе была гнетущей.
- Количество отгулов и увольнений было выше, чем в других подразделениях.
- Конфликт механиков с сотрудниками отдела продаж неуклонно нарастал.

Сначала Сакигакэ искал решения в интернете. Потом попробовал ежедневные планерки и предложил сотрудникам высказать свое видение среднесрочных перспектив. Ничто не сработало, люди реагировали вяло.

Подобная ситуация не редкость. Недостаток общения, нежелание работать и конфликты встречаются во многих компаниях. По данным опросов, плохие отношения с коллегами — причина большинства увольнений. **Шаблонные инициативы** по решению конфликтов и улучшению отношений в коллективе **не приносят результата**.

Здесь мы рассмотрим межличностные конфликты на рабочих местах и в компаниях и подумаем, почему привычные решения не работают.

Как и в нашей истории, в жизни проблемы решаются не сразу.



Как и в нашей истории,
в реальности проблемы
решаются не сразу



ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СТОРОНА РАБОТЫ И КОМПАНИИ

«Жесткие» и «мягкие» стороны организации

У любой компании есть официальная «жесткая» сторона и неофициальная «мягкая» (социальная). В организационной психологии их называют также жесткой и мягкой структурами.

Жесткая сторона — все, что определено и предписано, например структура компании (отделы и подразделения), стратегия, среднесрочный бизнес-план, шкала оценки сотрудников, штатное расписание, должностные обязанности, регламенты, IT-системы, стандарты вознаграждений и т. п. Все это задокументировано, выложено в интранет и доступно всем. Конкретность описаний исключает разночтения (хотя при желании все можно интерпретировать по-своему).

Мягкая сторона — мысли и поведение: манера общения, процесс принятия решений, доверие, сотрудничество, конкуренция, баланс сил, взаимоотношения, лидерство, общность целей и стратегий, мотивация и чувства, домыслы и предубеждения, энергия и атмосфера, культура и традиции и многое другое, что происходит в общении.

Мягкую сторону также называют социальной, или человеческой.

Рис. 1.1. Жесткая и мягкая стороны организации

Жесткая сторона

Структура (отделы и подразделения), стратегия, среднесрочный бизнес-план, шкала оценки сотрудников, штатное расписание, должностные обязанности, регламенты, IT-системы, стандарты вознаграждений и т. п.

Мягкая сторона

Мысли и поведение: манера общения, процесс принятия решений, доверие, сотрудничество, конкуренция, баланс сил, взаимоотношения, лидерство, общность целей и стратегий, мотивация и чувства, домыслы и предубеждения, энергия и атмосфера, культура и традиции и многое другое.

Человеческая сторона нигде не описана и не видна. Ее люди интерпретируют по-разному. Например, одни думают, что офис не место для общения, а другие — что с коллегами необходимо взаимодействовать, и часто эти люди работают вместе. Поэтому одну и ту же ситуацию все увидят по-разному, и не все сочтут, что в организации проблемы с персоналом.

Мягкая сторона видна не всем, каждый воспринимает ее по-своему.

Почему важно управлять человеческой стороной

Как показано на рис. 1.2, жесткая и мягкая стороны организации — как верхушка и подводная часть айсберга. Верхушка всем видна, а подводная часть (человеческая сторона — все, что касается психологии) скрыта.

У обеих сторон есть индивидуальный, должностной и организационный уровни.

Чтобы улучшить показатели, руководство ставит официальные цели, назначает роли, определяет процедуры и оценивает работу сотрудников. Но качественное управление жесткой стороной не гарантирует высоких показателей. На них влияют и факторы мягкой стороны, например то, насколько цели убедительны и мотивируют к работе и хорошим отношениям на работе.

Рис. 1.2.

Факторы жесткой и мягкой (человеческой) сторон организации, три уровня



Если человеческая проблема остается незамеченной и нерешенной, она препятствует росту продуктивности. Более того, она может вызывать психологические проблемы, люди будут чаще брать отгулы и увольняться. **Поэтому управление человеческой стороной — ключевая задача руководителя.**

Многие в поисках решения человеческих проблем обращаются к коучам, обсуждают проблемы один на один и собирают совещания. Это полезные методы, но, как вы убедились на примере Сакигакэ, не все советы из интернета одинаково эффективны.

Почему стандартные приемы не решают проблемы человеческого фактора в компании? Причины мы рассмотрим ниже.



ТЕХНИЧЕСКИЕ И АДАПТИВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

У проблем две стороны

Рональд Хейфец, занимающийся изучением лидерства, предложил делить все проблемы на **технические** и **адаптивные**.

Что это такое, показано на рис. 1.3.

Технические проблемы включают сбои в работе оборудования, механические препятствия на производстве, необходимость технических улучшений и отсутствие нужных навыков. Для исправления сбоев в работе оборудования нужны стандартные решения. Проблемы, связанные с навыками (неумение работать с программой или донести свою мысль), решаются их приобретением.

Адаптивные проблемы требуют признания их наличия всеми вовлеченными участниками.

Рис. 1.3. Технические и адаптивные проблемы

Технические проблемы	Адаптивные проблемы
Легко сформулировать	Трудно сформулировать, надо вникать в ситуацию
Решение известно	Решение неизвестно
Решаются стандартными приемами и подходами	Готовых решений нет
Для решения достаточно найти нужную информацию	Придется менять мышление и поведение
Можно позвать на помощь специалиста	Нужно изучать коллектив
Источник проблемы вне человека	Источник проблемы во всех вовлеченных в ситуацию (их мышлении и поведении)



Всем придется менять мышление и поведение, адаптироваться к внешним и внутренним (рабочим) обстоятельствам. Шаблонные решения не годятся. Надо изучать проблему и пытаться понять ее, обсуждать дальнейшие действия и коллективно искать решение, при этом делая выводы для себя.

Частые ошибки лидеров

Хейфец приводил такой пример: пожилой человек вел машину в темноте и попал в аварию. Починка машины — решение технической стороны проблемы. А пожилому человеку придется смириться с тем, что он больше не может водить в темноте. Если он откажется от автомобиля, то не сможет вечером ездить в ресторан. Ему нравится управлять машиной, вождение стало частью его идентичности, ныне утраченной. Это адаптивная проблема.

Рассмотрим пример японской или западной компании. Скажем, есть команда, которая занимается ремонтом и обслуживанием автомобилей на конвейере. Починка — техническая проблема. Предположим, руководитель команды в силу возраста не может управлять ею и становится простым рабочим, а один из его коллег получает повышение.

Новому лидеру придется управлять более опытным и уважаемым бывшим руководителем. Здесь адаптивная проблема новичка в том, чтобы объединить команду и научиться руководить.

Вот другой пример: вам нужно провести онлайн-встречу с иностранными коллегами. Высокое качество изображения и звука — техническая проблема, а способность договориться, прийти к согласию и понять представителей других культур — адаптивная.



А какая проблема в нашей истории, техническая или адаптивная?



АДАПТИВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Адаптивные проблемы человеческой стороны

Причина человеческих проблем на рабочем месте и в компании обычно заключается не в одном человеке, как правило, это результат сочетания многих факторов. Такие проблемы сложнее увидеть, они требуют изучения.

Проблемы человеческой стороны почти всегда адаптивные.

Предположим, кому-то трудно высказывать свои мысли и мнение коллегам. Если дело только в отсутствии навыков, это техническая проблема и ее легко решить. Если некогда разговаривать, это тоже техническая проблема, она решается регулярными встречами.

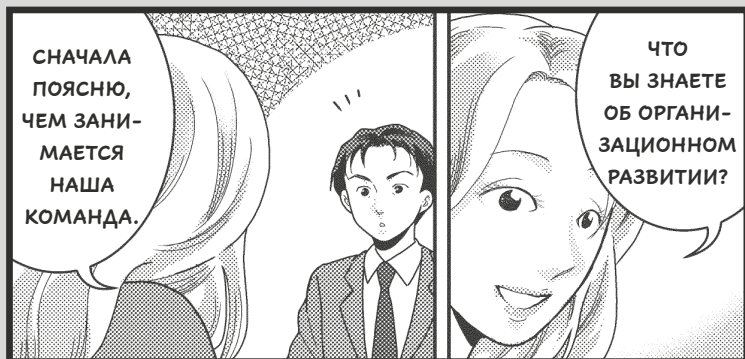
В нашей истории проблема заключается в отсутствии реакции на распоряжения менеджера и недостатке коммуникации в коллективе. Все обладают навыками общения и исполнительностью, но проблема не исчезает. Причина в мыслях и поведении сотрудников; следовательно, это **адаптивная проблема**.

Сакигакэ пытался решить ее стандартными методами, но они тут неэффективны.

Не надейтесь на результат, используя стандартные методы для решения человеческих проблем. Для этого есть организационное развитие: совместное изучение проблемы, разработка и внедрение стратегии.

часть I

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ?

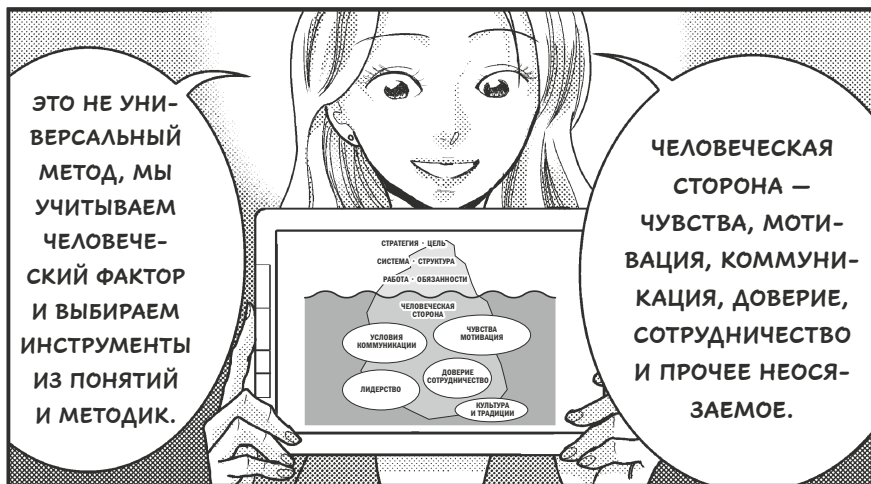


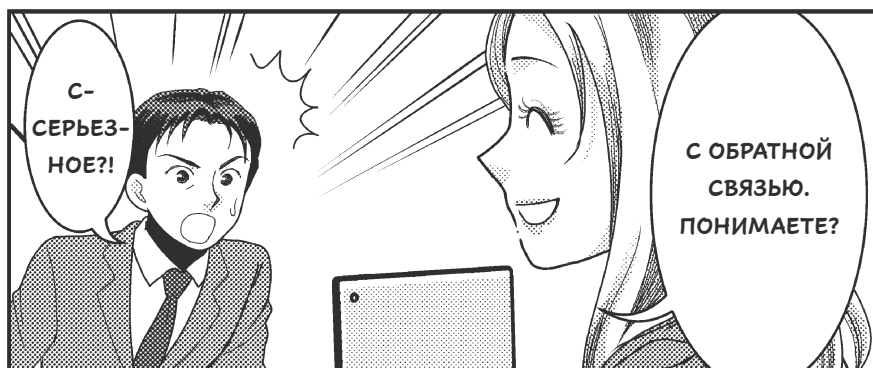
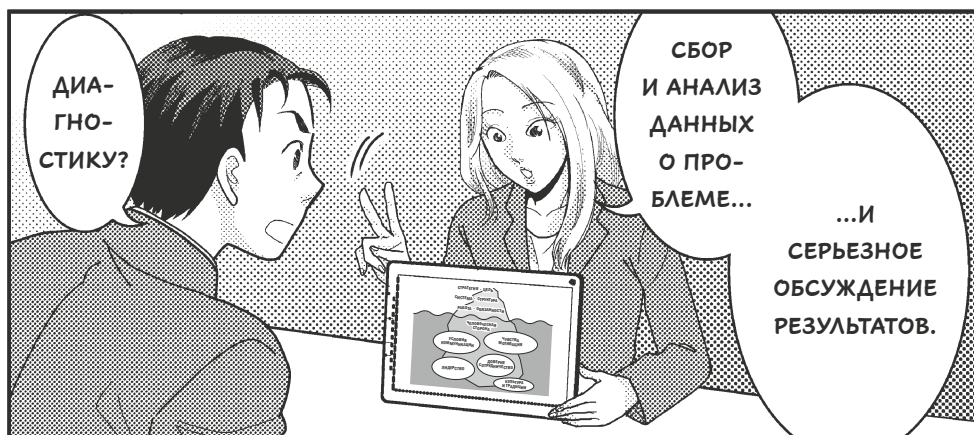
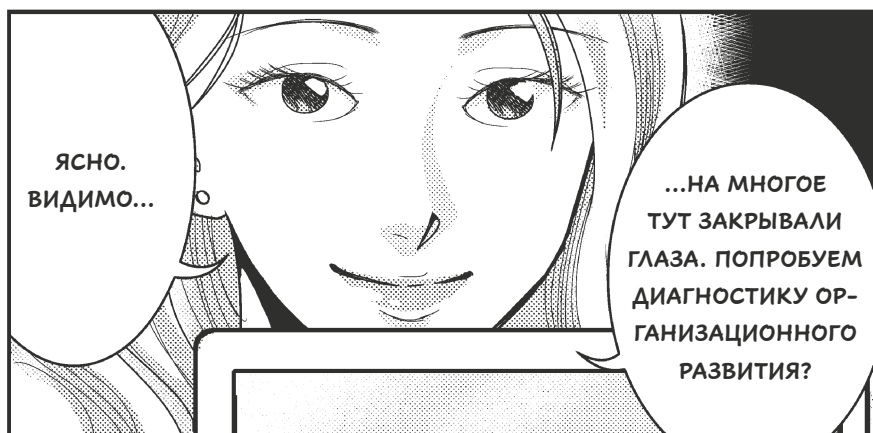
ЭПИЗОД 2

ВСТРЕЧА С КОНСУЛЬТАНТОМ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ











В пере-
говорной.

ДОБРОЕ
УТРО.

СПАСИБО,
ЧТО СОГЛАСИЛИСЬ
УДЕЛИТЬ МНЕ
ВРЕМЯ.

ОТВЕТЫ
Я ОЗВУЧУ ВСЕМ,
НО АНОНИМНО.

РАС-
СКАЖИТЕ,
ЧТО ВЫ
ДУМАЕТЕ
О ВАШЕМ
ОТДЕЛЕ.

ГОВОРИТЕ
ЧТО ХОТИТЕ,
НЕ СТЕС-
НЯЙТЕСЬ.

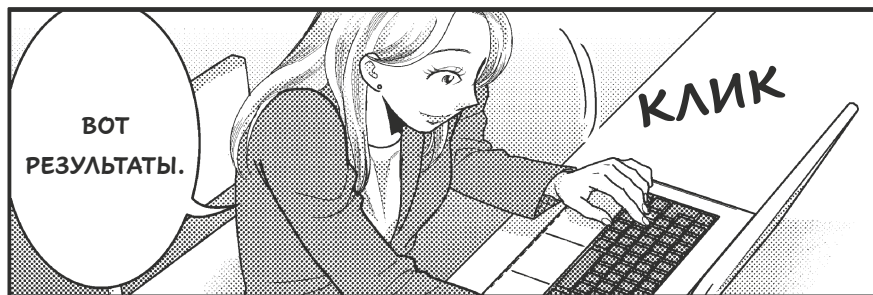
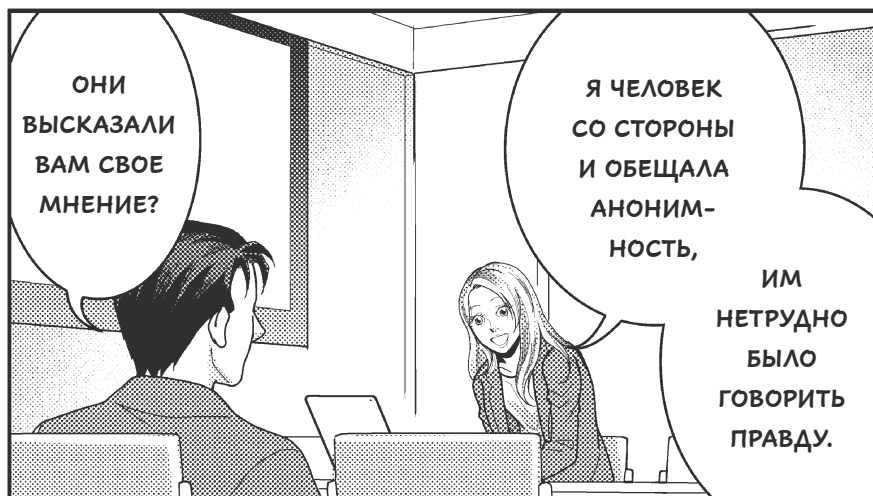
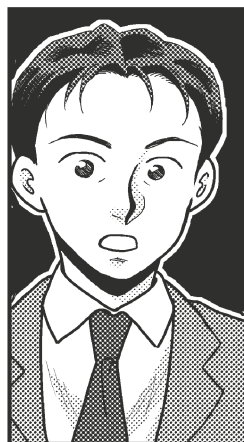
ЭМ...

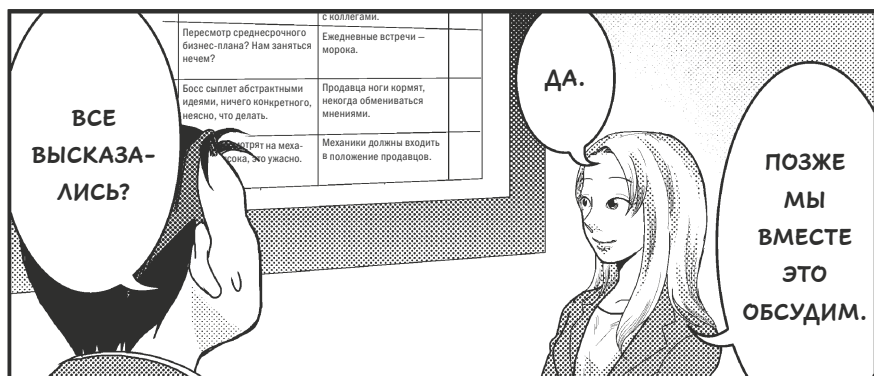
НУ...

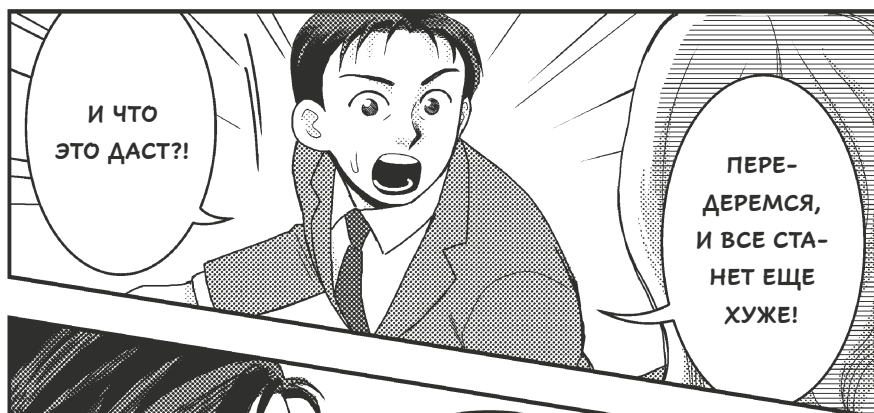
Несколько
дней
спустя.

Головной
офис Taiga
Motor
Company

Я ПОДВЕЛА
ИТОГИ.







И ЧТО
ЭТО ДАСТ?!

ПЕРЕ-
ДЕРЕМСЯ,
И ВСЕ СТА-
НЕТ ЕЩЕ
ХУЖЕ!



УСПОКОЙТЕСЬ!

?!



ПОНИМАЮ,
ВАМ
НЕПРИЯТНО
ЭТО СЛЫШАТЬ,
САКИГАКЭ-
САН.

У меня полно
забот с клиентом,
некогда думать
об отношениях
с коллегами.

Ежедневные
встречи —
рока.

Продавцы не
кормят, некогда
обмениваться
мнениями.

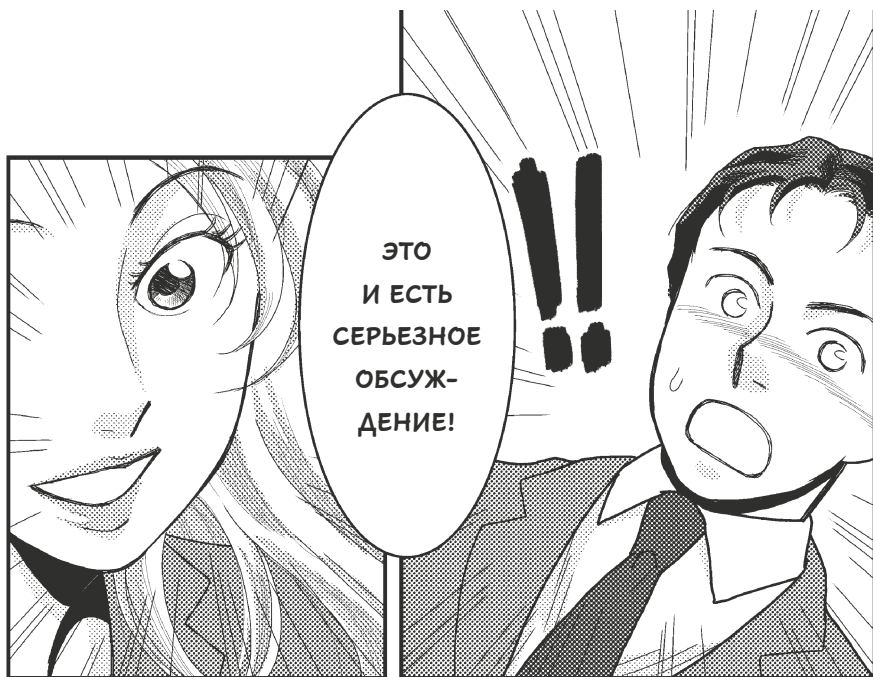
Механики должны
входить в положение
продавцов.

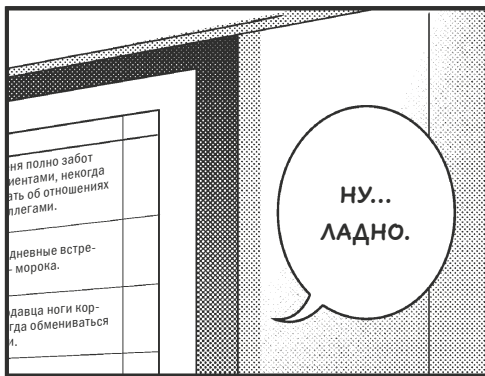
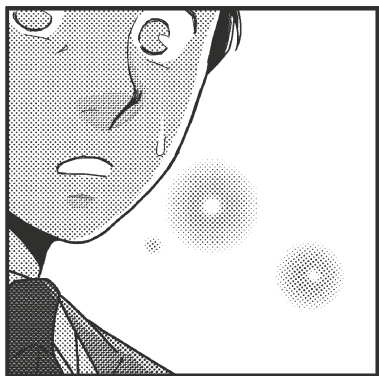
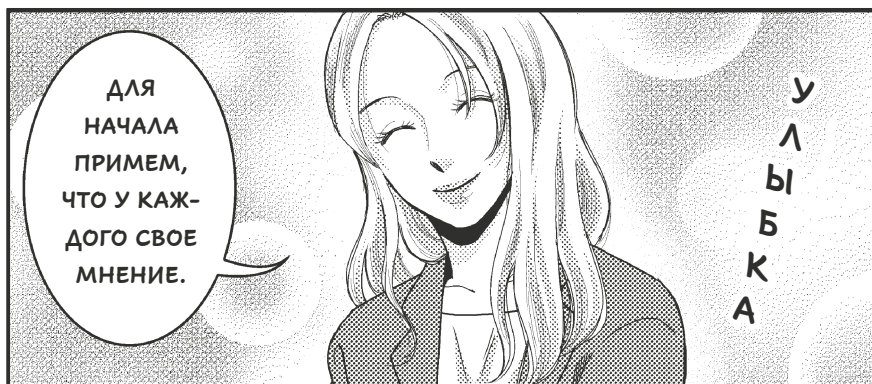
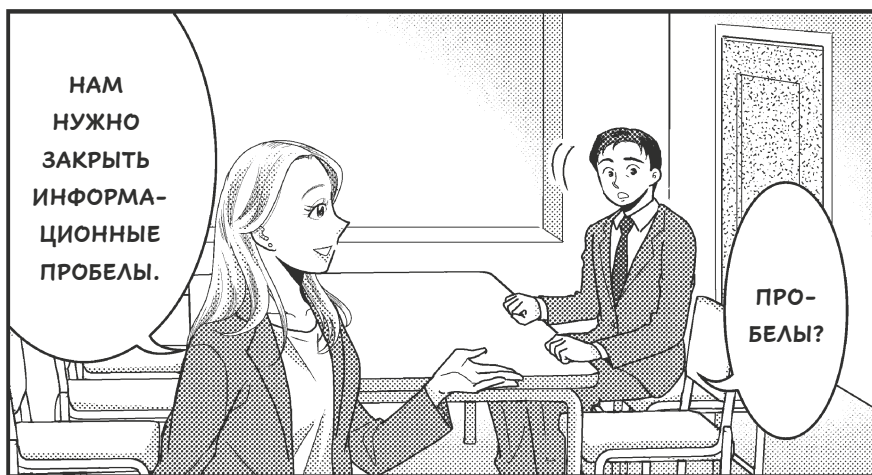


НО В ТАКОЙ
СИТУАЦИИ...

КОТОРОЙ
ВСЕ ХОТЯТ
ИЗБЕЖАТЬ...

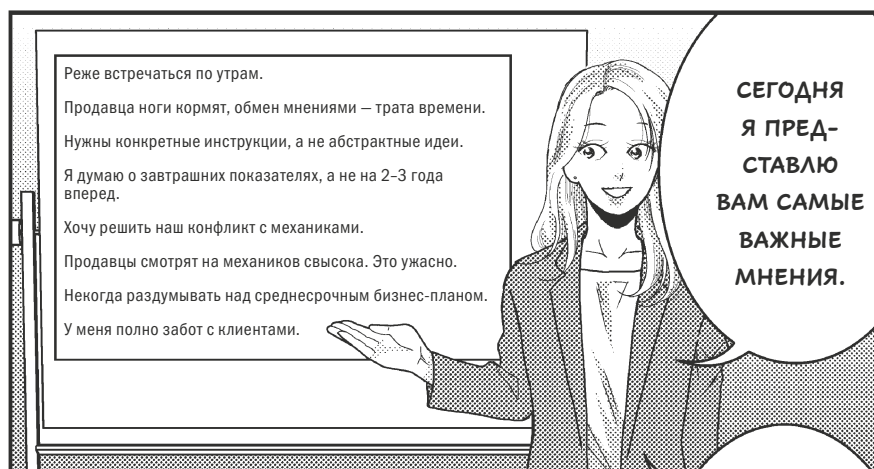
ВАЖНО ВСЕ
ОБСУДИТЬ.



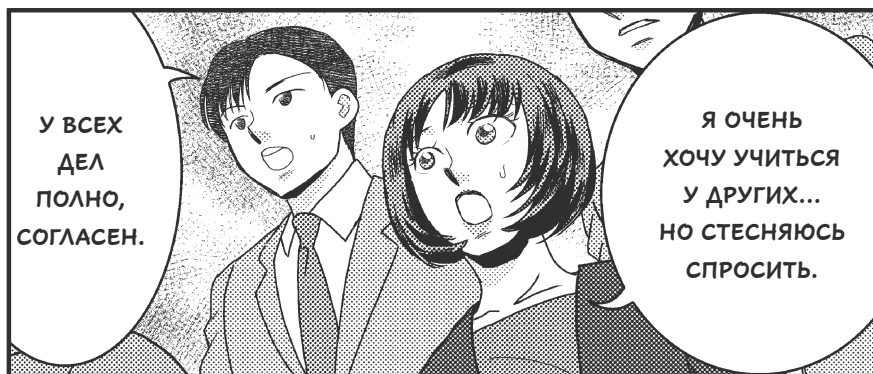




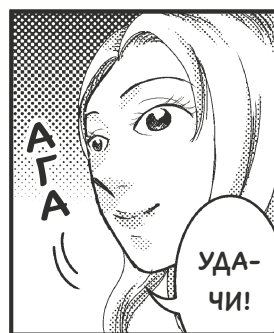
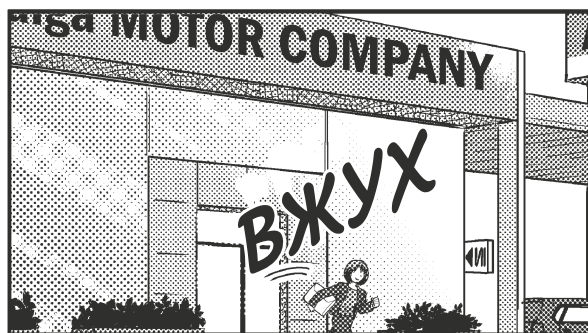
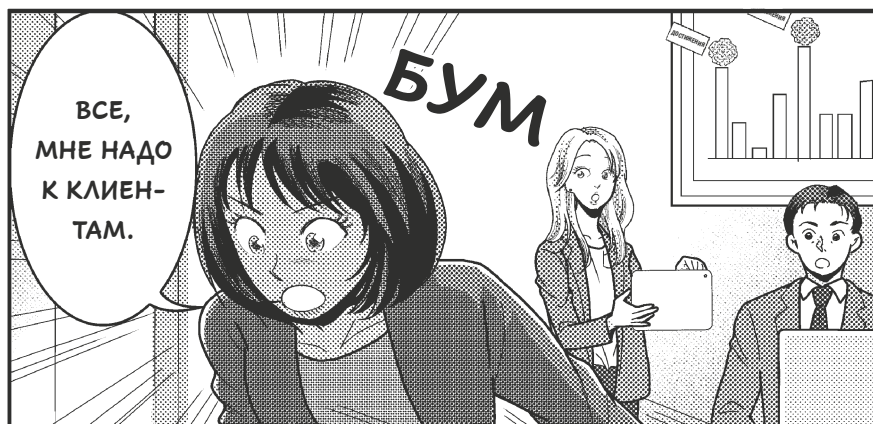
На следующий день

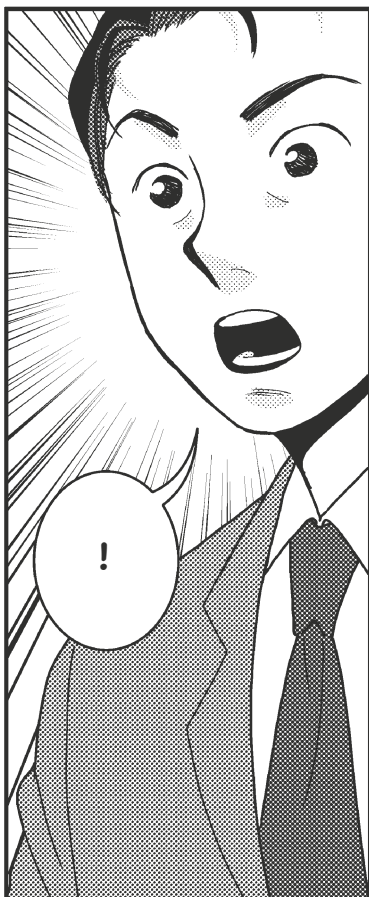














Менеджер Сакигакэ обратился в отдел организационного развития службы персонала головного офиса и встретился с консультантом Мидзусиной. От нее он узнал, что такое организационное развитие и как оно происходит, и согласился применить его в своем офисе. Получение разрешения главы отдела — важная часть организационного развития, о ней не надо забывать.

Мидзусина, как третье лицо, провела встречу, где сотрудники рассказали ей о работе. Их слова она анонимно передала руководителю, затем огласила на общей встрече отдела, а потом провела обсуждение с обратной связью. По правилам все должны были рассказать о своих чувствах по поводу работы и поучаствовать в серьезном обсуждении. Молодым сотрудникам, таким как Ханами и Хиросэ, редко выпадает шанс поделиться чувствами, в обсуждении они его получили и высказали свое мнение.



Далее мы рассмотрим, что такое организационное развитие, как оно происходит и что такое серьезное обсуждение — его ключевая составляющая.

Обсуждение наболевших вопросов — важный этап организационного развития



ЧТО НАЗЫВАЮТ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ?

Организационное развитие — широкий термин

В предисловии я уже писал, что организационное развитие не отдельный метод, трудно сразу понять, что это.

Организационное развитие — комплекс теорий и методов, включающий развитие персонала, карьерное развитие и психотерапию (см. рис. 2.1).

В организациях часто говорят о развитии персонала и карьеры, эти термины всем известны. А об организационном развитии мало кто слышал.

Определение организационного развития

В нашей истории Мидзусина объясняет Сакигакэ, что организационное развитие — подход, в котором учтена человеческая сторона, и его цель — разобраться в ситуации и нормализовать ее.

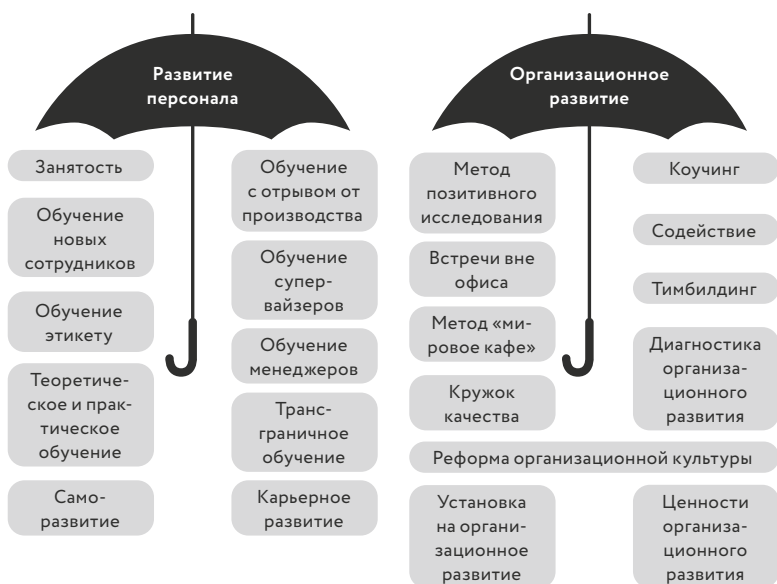
Два ключевых элемента организационного развития — **обсуждение** и **сотрудничество**. В стремлении к общей цели улучшения организации или работы все вовлекаются в обсуждение человеческих факторов. Далее составляется и реализуется план сотрудничества.

Вы не раз встретите в книге слова «обсуждение» и «сотрудничество». Организационное развитие также можно назвать культивированием сотрудничества в рамках обсуждений (сотруднических отношений).

Более научное определение — инициатива, направленная на повышение эффективности, улучшение психологического здоровья и стимулирование самоинноваций в компании.

Организация **эффективна**, когда ее члены способны полностью раскрыть свой потенциал и сотрудничать. Психологическое **здоровье** определяется удовлетворенностью сотрудников.

Рис. 2.1. Организационное развитие — общий термин для комплекса теорий и методов



В здоровой организации сотрудники мотивированы и в хороших отношениях. Способность к самоинновации — умение самостоятельно оценить ситуацию и изменить ее к лучшему.

Слово «развитие» ассоциируется с прогрессом, движением вперед, эволюцией и ростом — с тем, к чему мы стремимся.

Проще понять, что такое организационное развитие, если сравнить его с человеческим.

Человек рождается, получает разнообразный опыт и становится взрослым, эффективным и здоровым, если процесс развития шел хорошо.

В этом смысле организации как люди. Проявляя внимание к человеческому фактору, вы создаете благоприятную почву для хороших отношений в коллективе, а компания становится эффективной, здоровой и способной к самоинновации. Вот что такое организационное развитие.



ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Что делать с адаптивными проблемами

Как уже сказано выше, организационное развитие — работа с человеческой стороной с целью улучшить ситуацию. Проблемы людей по своей природе неоднозначны, а их причины и решения найти непросто. Как сказано на с. 45, человеческие проблемы редко бывают техническими, обычно они адаптивные.

С первого взгляда непонятно, что именно происходит с людьми. В отличие от технических проблем, стандартные решения тут не работают. По мнению Хейфеца, адаптивные проблемы требуют коллективного обсуждения и поиска решений; в процессе меняются привычки, восприятие и предположения людей.

Вернемся к нашей истории и проанализируем события. Руководитель салона Сакигакэ пытался решить проблему недостатка коммуникации между сотрудниками с помощью ежедневных планерок и обсуждений бизнес-плана.

Это не дало результата. Сакигакэ поверхностно отнесся к проблеме и пытался решить ее стандартными методами (планерками). Но проблема коммуникации относилась к адаптивным, ее причины коренились в людях. Сакигакэ применил техническое решение к адаптивной проблеме, и у него ничего не получилось. Кроме недостатка коммуникации (вошедшего в норму), были и другие проблемы, в том числе частые отгулы и увольнения. Но главную пока не обнаружили. Также имелся конфликт между сотрудниками, уверенными в бессмысленности обмена мнениями, и Сакигакэ, стремящимся принудить всех к общению.

Когда проблема неоднозначна, а решение неизвестно, нужно всесторонне рассмотреть ситуацию и выявить главную проблему. Тогда можно будет изменить убеждение сотрудников в том, что недостаток коммуникации — это нормально, а обмен мнениями — трата времени.

Так проходит процесс организационного развития.

Все заинтересованные лица вместе решают адаптивные проблемы, обсуждая происходящее и пытаясь найти выход.

Ниже описаны этапы организационного развития.

Три этапа организационного развития

Процесс организационного развития включает коллективное обсуждение неоднозначных адаптивных проблем. Три шага процесса показаны на рис. 2.2: выявление проблемы, серьезное обсуждение и планирование будущего.

Этап 1. Выявление проблемы

На этом этапе мы ищем скрытые проблемы людей в компании.

В нашей истории Мидзусина провела индивидуальные встречи (сбор данных) с сотрудниками салона. Далее мнения анонимно представили на общее обозрение (анализ данных), сначала руководителю, а потом всему коллективу (как объяснила Мидзусина в начале встречи с обратной связью).

Проблемы людей часто не видны, все по-разному их воспринимают. Опросив сотрудников, их мнения рассматривают вместе.

Рис. 2.2. Три этапа организационного развития



В нашей истории для выявления проблемы Мидзусина провела индивидуальные встречи для сбора данных. Иногда учитывают и другие сведения (удовлетворенность сотрудников, уровень стресса, итоги опроса об организационном климате) и обсуждают их на встрече с обратной связью. Сейчас можно проводить опросы онлайн и отдельно оценивать ситуацию на рабочих местах.

Есть и другие методы организационного развития, которые не требуют предварительного сбора и анализа данных. Они носят формат обсуждения. Все заинтересованные лица собираются и обмениваются мнениями о рабочей ситуации. Такие обсуждения могут проводиться в маленьких группах или всем коллективом.



Интервью Мидзусины для сбора данных

Этап 2. Серьезное обсуждение

Следующий этап — обсуждение. Его цель — понять, как решить адаптивную проблему.

Иначе говоря, этот этап направлен на изменение восприятия и допущений в рамках обсуждения. Например, слова Ханами об инструкциях показали Сакигакэ, как другие воспринимают его методы руководства.

Вдобавок во время серьезного обсуждения все изучают разницу во мнениях из предыдущего этапа. Здесь важно ответить на вопрос: «В чем фундаментальная проблема?»

Главная цель в том, чтобы прийти к общему знаменателю в понимании фундаментальной проблемы и сложившейся ситуации. В нашей истории этот этап еще впереди.

Рассмотрим пример и разберем, почему необходимо прийти к единому мнению о фундаментальной проблеме.

Например, в некой компании на встречах сотрудники в основном молчат. В ходе обсуждения выясняется, что атмосфера не располагает к высказываниям, общаются в основном руководитель с одним сотрудником, все поочередно зачитывают доклады или обсуждать нечего.

На этапе выявления проблемы выясняются личные мнения. Разумеется, важно узнать, как все воспринимают человеческую сторону происходящего. Но само по себе выявление проблемы не дает решения, необходимо серьезное обсуж-

дение. Цель этого этапа — прийти к общему пониманию того, какие закономерности и влияния привели к нынешней ситуации. Потом пора переходить к этапу планирования будущего.

Например, на совещаниях люди не высказывались, а только зачитывали доклады, и это делало встречи бесполезными. Сотрудникам следовало бы выяснить причины в серьезном обсуждении. Тогда стало бы очевидно, что совещания превратились в одностороннюю коммуникацию.



В ходе обсуждения сотрудники обменялись мнениями и узнали то, что не заметили бы в повседневном общении

На встречах нет общей цели (только личные доклады), никто не видит в них смысла и не проявляет активности. Следовательно, фундаментальная проблема в том, что сотрудники не чувствуют себя полезными на совещаниях и пассивно присутствуют, что и необходимо изменить.

Когда все пришли к общему пониманию фундаментальной проблемы, можно переходить к следующему этапу — планированию будущего.

Этап 3. Планирование будущего

Планирование будущего начинается с того, что всем становится очевидна человеческая сторона проблемы (в нашей истории мы до этого еще не дошли). Пора обсудить, что с ней делать. **Нужно прийти к консенсусу о том, чего всем хотелось бы и как это воплотить.** Каждый задумывается о возможном решении и определяет личные и коллективные действия (планирование).

Определившись с подходами и действиями, сотрудники переходят к внедрению плана.

В примере выше проблема заключалась в том, что все считали совещания бессмысленными и не принимали в них активного участия. Это было решено изменить. Сначала все определили, к чему стремиться, и спланировали, что сделать для получения желаемого результата. Предположим, все сошлись на том, что встречи должны проходить энер-

гичнее, что каждый должен быть чем-то полезен и стараться улучшить ситуацию. Далее обсудили план (конкретные действия), например поставить ясные цели встречи. Также можно установить критерии достижения целей и проверять их на встрече. После этого можно начинать внедрение плана, и скоро атмосфера на совещаниях изменится.

Иногда после внедрения плана стоит вернуться к этапу выявления проблемы, чтобы оценить, насколько улучшилась коммуникация и достигаются ли цели на встречах.

Это называется оценкой подхода. Далее надо заново пройти этапы 2 и 3.

В примере выше сначала было сказано, что на совещаниях гнетущая атмосфера. Если бы сотрудники начали искать решение сразу после выявления проблемы, они задумались бы, как улучшить атмосферу совещаний, например подавать напитки. Но маловероятно, что это привело бы к переменам.

Коллективное изучение ситуации с выявлением фундаментальной проблемы в ходе серьезного обсуждения дает возможность найти действенное решение для этапа планирования будущего.

Проблемы, решаемые организационным развитием, адаптивные и неочевидные. Неизвестно, что происходит у людей в головах, и, если считать видимую проблему (отсутствие коммуникации) главной и решать ее (например, ежедневны-

ми планерками), скорее всего, ничего не выйдет. Адаптивные проблемы надо изучать и решать совместно, за обсуждением.

Вот что стоит обсудить.

1. Все, кого это касается, должны увидеть скрытые проблемы.
2. Далее нужно изменить восприятие в рамках серьезного обсуждения, а потом прийти к единому мнению о фундаментальной проблеме.
3. Все вместе должны решить, что делать с обнаруженной проблемой (планирование будущего).

Людям свойственно сразу переходить к решению проблемы. Согласно теории организационного развития, проблеме сложнее выявить, чем решить. **Поэтому сначала надо определить проблему, а потом искать выход.** Это показывают и примеры выше.



ЧТО ТАКОЕ ОБСУЖДЕНИЕ?

Обсуждение — осмысленная двусторонняя коммуникация

В разделах 1.2 и 2.2 часто упоминалось обсуждение — одна из форм коммуникации.

Слово «коммуникация» пришло к нам из латыни и означает «передача». Коммуницировать — не говорить и слушать, а передавать информацию группе людей.

Односторонняя коммуникация — монолог для других. Двусторонняя — диалог. К односторонней коммуникации относятся распространение информации, отчеты и лекции, а к двусторонней — обсуждение.

Обсуждение — двусторонняя коммуникация, когда люди обмениваются смыслами, стоящими за словами, и преобразуют их в значение (рис. 2.3).

Люди придают смысл всему, с чем сталкиваются. Например, если кто-то уволился, одни его коллеги подумают, что он нашел место получше, а другие — что он не справлялся

со своими обязанностями. Мы всегда ищем смысл и значение для всего, что нас окружает, причем каждый по-своему. Следовательно, **мы существуем не в объективном мире, а в субъективном, основанном на наших представлениях.**

О присваивании смысла никто не говорит, поэтому обычно мы не замечаем этого за собой. **Но в обсуждении эта тема поднимается, люди делятся смыслами и намерениями друг с другом.** Предположим, причиной увольнения была напряженная обстановка на работе. В ходе обсуждения все узнают реальную причину, а человек, уверенный, что коллега нашел место получше, понимает, что ошибался, и присваивает факту новый смысл.

Если развивать эту мысль, можно прийти к выводу, что из-за плохой обстановки на работе уволится кто-нибудь еще. Когда люди поймут, что могут оказаться в аналогичной ситуации, их восприятие изменится. **Двусторонняя коммуникация, в ходе которой словам придается новый смысл, называется серьезным обсуждением.**

Четыре уровня двусторонней коммуникации

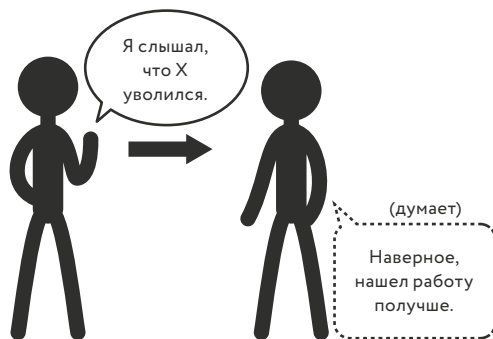
У двусторонней коммуникации четыре уровня (рис. 2.4). Мы рассмотрим каждый отдельно для лучшего понимания.

В этой модели два типа обсуждения, интроспективное и продуктивное. Первое начинается с вежливого общения,

продолжается дебатами и интроспективным обсуждением, а завершается продуктивным.

Рис. 2.3. Обсуждение двусторонней коммуникации с передачей смысла

Распространение информации, доклады, лекции и т. д. —
односторонняя коммуникация



Обсуждение: двусторонняя коммуникация с передачей смысла

Слова + смысл

Слова + смысл

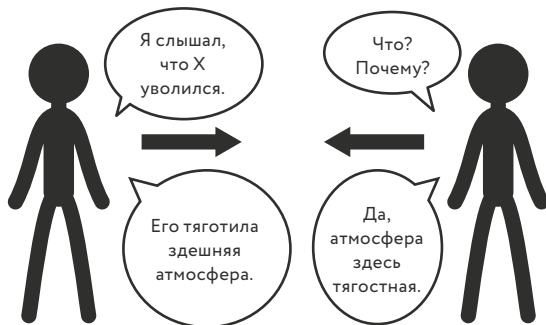


Рис. 2.4. Четыре уровня двусторонней коммуникации

Уровень 4: продуктивное обсуждение

- Обмен: мнениями о будущем
- Стиль изложения: новые мысли и идеи
- Стиль слушания: непредвзято выделять суть
- Смысл: меняется, формируется новый



Уровень 1: вежливое общение

- Обмен: вежливый и тактичный
- Стиль изложения: высказывается один, мало кто честен
- Стиль слушания: вдумчивый, реакция есть не всегда
- Смысл: фокус на изначальном смысле



Уровень 3: интроспективное обсуждение



Обмен: мнениями заинтересованных лиц

Стиль изложения: интроспективный

Стиль слушания: эмпатия к другим, чуткость к внутреннему голосу

Смысл: меняется в процессе обсуждения

Уровень 2: дебаты

Обмен: спор, конфликт

Стиль изложения: откровенность, уверенность в своих чувствах и убеждениях

Стиль слушания: внимание к внешним источникам, выводы

Смысл: фокус на изначальном смысле



Уровень 1. Вежливое общение

Незнакомцы общаются вежливо, но поверхностно, часто неискренне. Откровенность дает ощущение уязвимости, поэтому принято говорить о пустяках, а спорных тем избегать.

Стиль слушания на этом уровне Отто Шармер назвал загрузкой, по аналогии с закачкой приложений на смартфон: слова пропускают через фильтр личного опыта и предположений.

Сюда относятся, например, распоряжения руководителя. В нашей истории Сакигакэ, объявив о ежедневных планерках, спрашивает мнение Акэмото, и тот отвечает не то, что думает, а то, чего от него ожидают.

В вежливом общении люди слышат то, что хотят услышать, а смысл остается скрытым. На этом этапе обмена им нет. Например, если на производстве изменили правила техники безопасности, директор скажет: «Завтра в силу вступает новая форма директивы», а подчиненному останется только согласиться.

В такой ситуации контекст (почему правила изменили и что этому предшествовало) не объясняют. Сотрудники переключаются в режим загрузки и присваивают происходящему свой смысл (например, кто-то подумает, что для изменений не было оснований). Сотрудники останутся не удовлетворены смыслом перемен и почувствуют, что их к этому вынудили (поэтому новые правила могут оказаться неэффективными).

Еще хуже, если подчиненный спрашивает о причинах изменений, а руководитель отвечает, что указания пришли сверху. Это значит, что даже он не знает ответа. Сотрудники почувствуют, что с руководителем бесполезно разговаривать, и общение с ним не выйдет за рамки вежливости. А это не ведет к переменам.

Перемены затруднительны, пока все вежливо, остается неудовлетворение смыслом нововведений (намерение, цель и проблемы, которые они должны решить, неизвестны). Положительных изменений не будет.



Перемены затруднительны,
пока все общаются вежливо

Уровень 2. Дебаты

Когда начнутся дебаты, каждый будет отстаивать свое мнение, услышав чужое. Вернемся к примеру с техникой безопасности. Предположим, на обсуждении новых правил сотрудник А хотел их изменить, а сотрудник Б предпочитал старые. Коммуникация, в которой надо выбрать одно мнение, называется дебатами. Двое спорят до победного конца, а свидетели слушают и решают, кто прав. Это типичная форма коммуникации в бизнес-среде.

Обсуждение — не просто поток слов, а передача смысла и его изменение. В дебатах же каждый настаивает на своем, поэтому изначальные допущения каждого не меняются.

Если кроме целесообразности перемен люди говорят о недостатках текущей версии правил, разговор поднимается на уровень обсуждения. Тут уже можно делиться смыслом изменений. Так множество мнений приводят к общему знаменателю: всем становится понятен контекст изменений, и все смотрят на ситуацию одинаково.

Уровень 3. Интроспективное обсуждение

Участники дебатов настаивают каждый на своем, но, как только увидят ситуацию с чужой точки зрения, выходят на уровень интроспективного обсуждения. Все делятся своими соображениями, узнают больше друг о друге и внимательно слушают. При этом все анализируют собственные мысли и взгляды. Например, каждый может задуматься, на каких допущениях и намерениях основана его точка зрения.

Человек задумается, что ему дадут нововведения или их отсутствие, и донесет выводы до других.

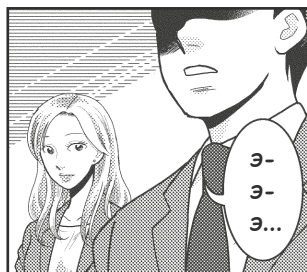
На этапе интроспективного обсуждения никто уже не настаивает на своей правоте, все принимают мнения как гипотезы, подлежащие пересмотру.

В нашей истории Ханами говорит, что им трудно обмениваться мнениями на встречах. Услышав это, Сакигакэ не цепляется за необходимость ежедневных планерок, а слушает и старается понять Ханами. Если бы Сакигакэ не просто согласился с ним, а высказал свои соображения, обсуждение перешло бы на следующий уровень. Как видите, важно стараться понять других в обсуждении в частности и для организационного развития в целом.

Уровень 4. Продуктивное обсуждение

На уровне интроспективного обсуждения все уже видят разницу между собой и другими и способны на продуктивный обмен. Это следующий уровень.

На новом уровне каждый уже может представить выгодное для всей группы или компании будущее и переступить границу между собой и другими, коллегами или отделами. Здесь рождаются новые идеи, установки и смыслы. В примере выше все сосредоточились бы на улучшении условий и повышении безопасности для коллектива. Теперь вопрос не в том, менять или не менять правила, а в том, что изменить и как. Это и есть продуктивное обсуждение.



Внимание к чужим словам
помогло Сакигакэ
проанализировать свое поведение

Уровни обсуждения и три этапа организационного развития

Вы уже знаете о трех этапах организационного развития: выявление проблемы, серьезное обсуждение и планирование будущего. У этапа серьезного обсуждения есть интроспективная часть, а у этапа планирования будущего — продуктивное обсуждение. В ходе серьезного обсуждения выявляется проблема текущей ситуации.

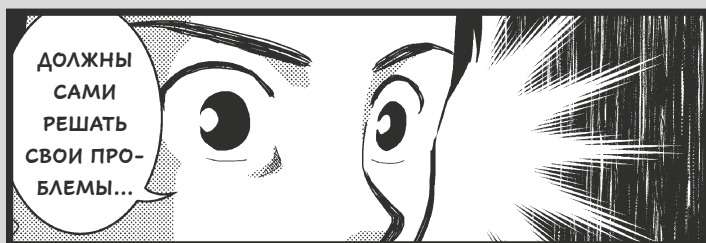
Далее нужно изменить свое мнение о ней и присвоенный ей смысл. Для этого надо отстраниться от своего мнения (принять его как одну гипотезу из многих), выслушать других, постараться их понять и осознать свое влияние на них. Это критический этап интроспективного обсуждения.

Далее, на этапе планирования будущего, определяются действия, которые приведут к улучшениям на работе и во всей компании. Продуктивное обсуждение поможет найти новые идеи, которые раньше не приходили в голову.

Для начала надо преодолеть черту, отделяющую вас от других (коллег или отделов), и рассказать о своем видении будущего. Все обсуждают, что предпринять ради будущего, в котором всем будет лучше. Рождаются новые мнения, идеи и подходы, которые предстоит реализовать. Иногда появляются решения других наболевших проблем.

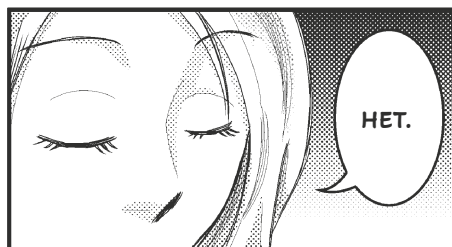
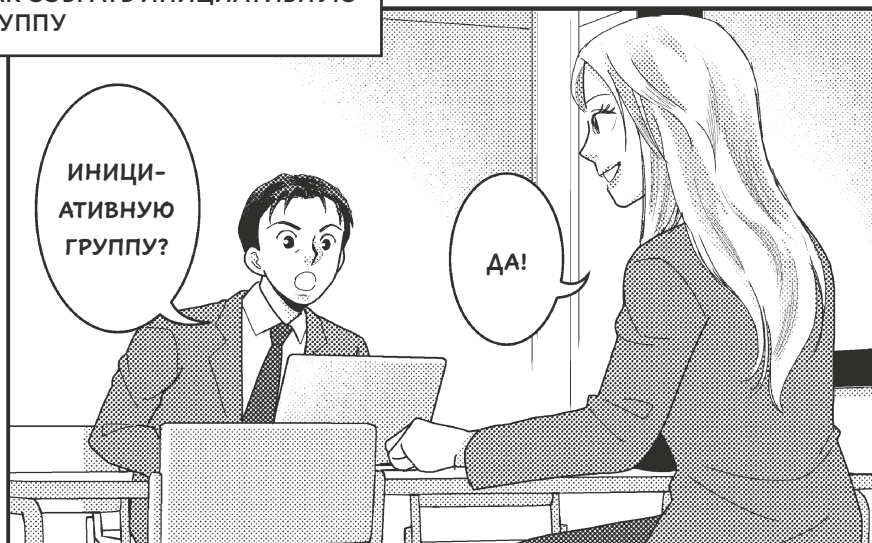
Часть II

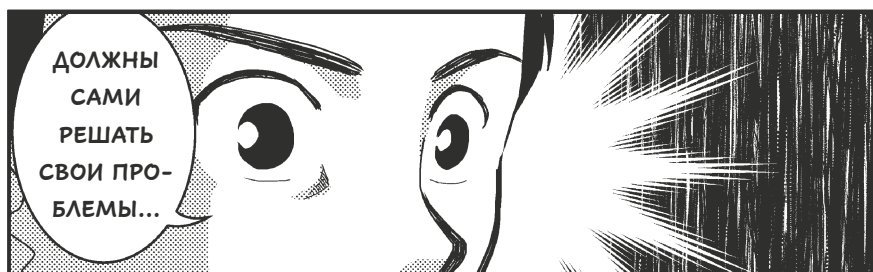
ИНИЦИАТИВНАЯ ГРУППА — АГЕНТ ПЕРЕМЕН



ЭПИЗОД 3

КАК СОБРАТЬ ИНИЦИАТИВНУЮ ГРУППУ









ХАНАМИ-
КУН,
ОТКСЕРЬ.

ДА,
СЕЙ-
ЧАС.

ХАНАМИ
НЕ УВЕРЕН
В СЕБЕ
И МЕДЛЕННО
РАБОТАЕТ.

ХИРОСЭ-САН
НОВЕНЬКАЯ
И ПЛОХО
РАЗБИРАЕТСЯ
В РАБОТЕ.

ВЫ ВРЯД ЛИ
КОМПЕТЕНТНЫ
В МОЕМ ВО-
ПРОСЕ, ПОЗО-
ВИТЕ КОГО-ТО
ЕЩЕ.

АКЭМОТО-САН
ЗАНИМАЕТСЯ
ПРОДАЖАМИ,
И, ПОКА ОНИ
РАСТУТ,
ЕГО НИЧТО
НЕ ВОЛНУЕТ.

ОН
ВРЯД ЛИ
ГОТОВ
К СОТРУД-
НИЧЕСТВУ.

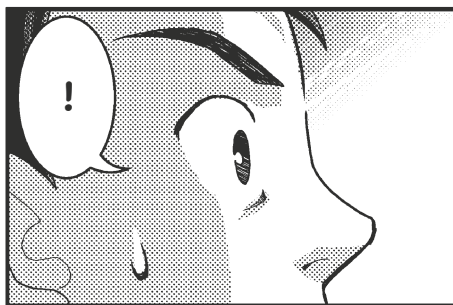
Я НЕ ПРОТИВ,
ЕСЛИ
ПОКАЗАТЕЛИ
ВЫРАСТУТ.





КОГДА
Я УСЛЫШАЛА
ЕЕ, ТО ПОВЕ-
РИЛА.

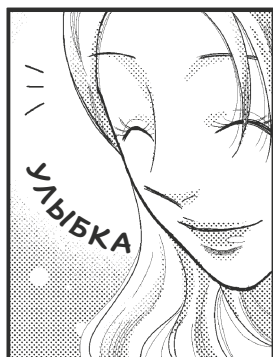
САЛОН
ИЗМЕНИТСЯ!



!



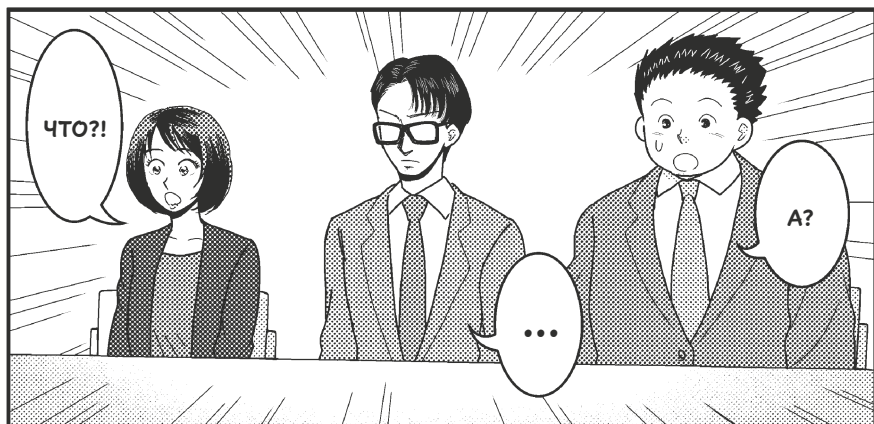
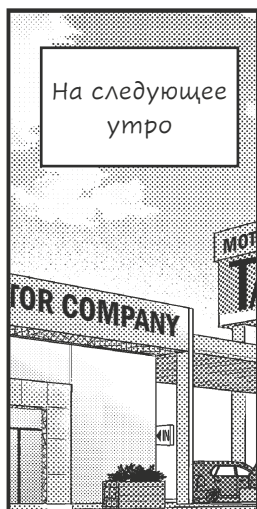
ЗНАЧИТ,
Я ИХ ВСЕХ
НЕ ПОНИ-
МАЮ?

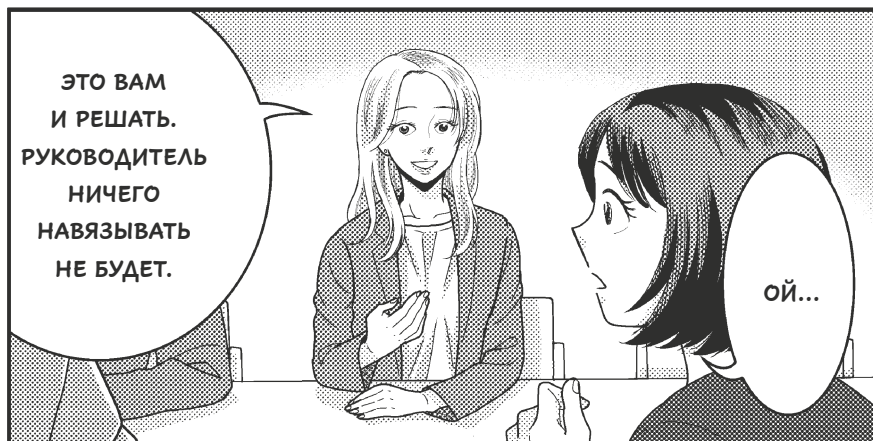
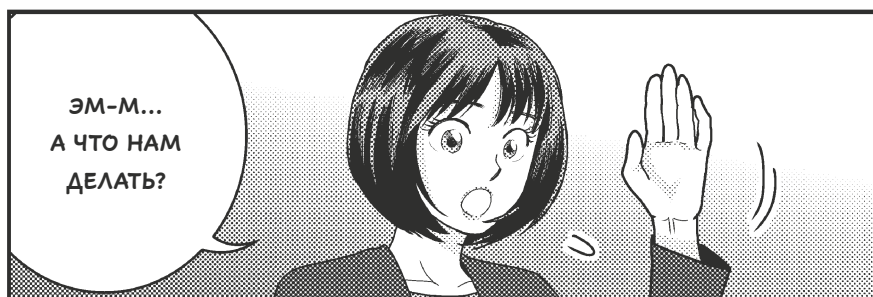


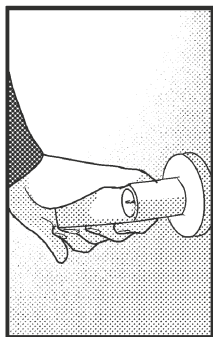
УЛЫБКА

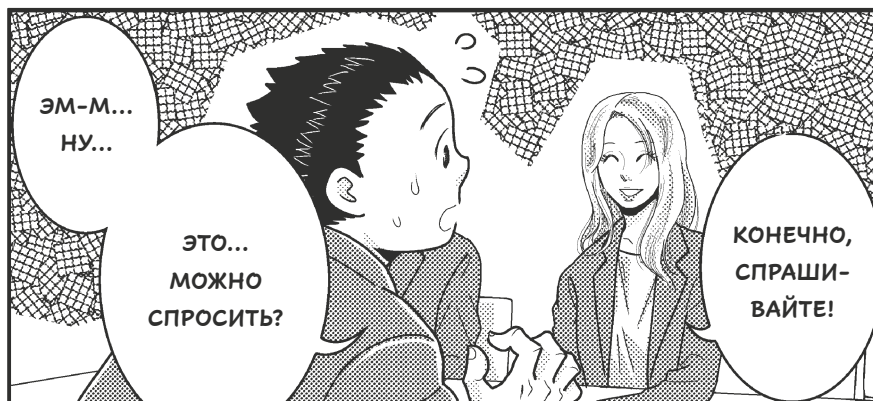
РАЗ
ЗАДУМАЛИСЬ,

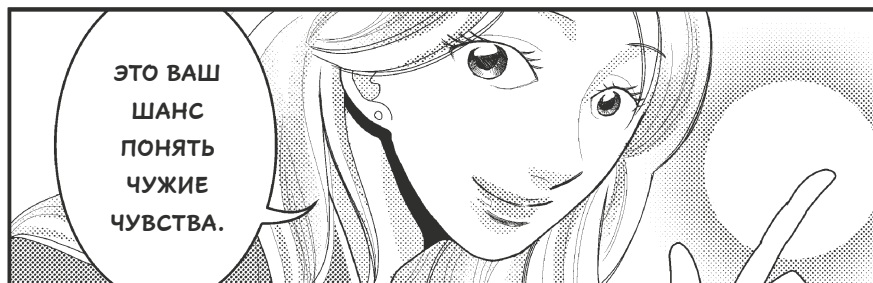
ПОПРОБУЙТЕ
ПОСМОТРЕТЬ
НА ВСЕ С ДРУ-
ГОЙ ТОЧКИ
ЗРЕНИЯ.

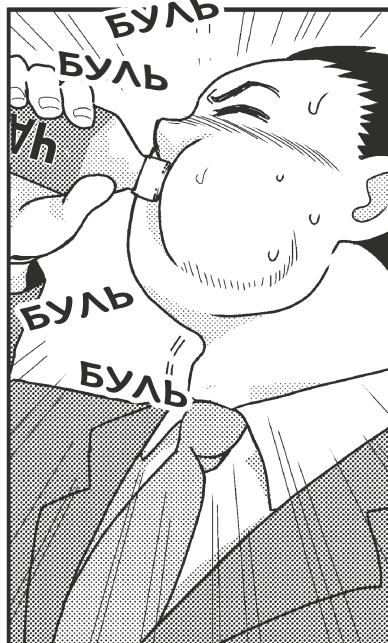
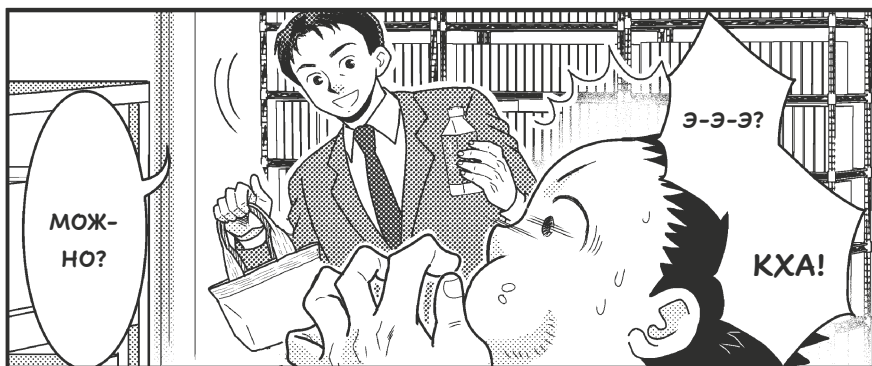


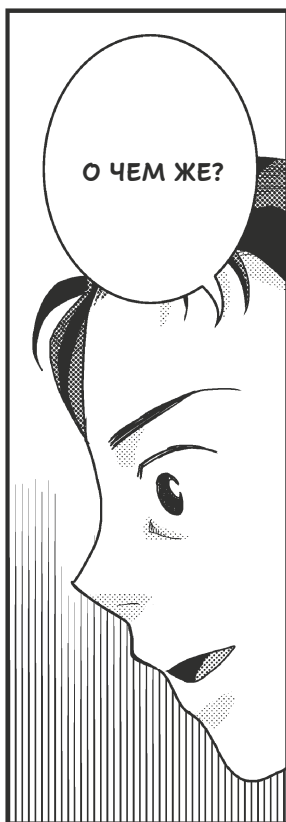
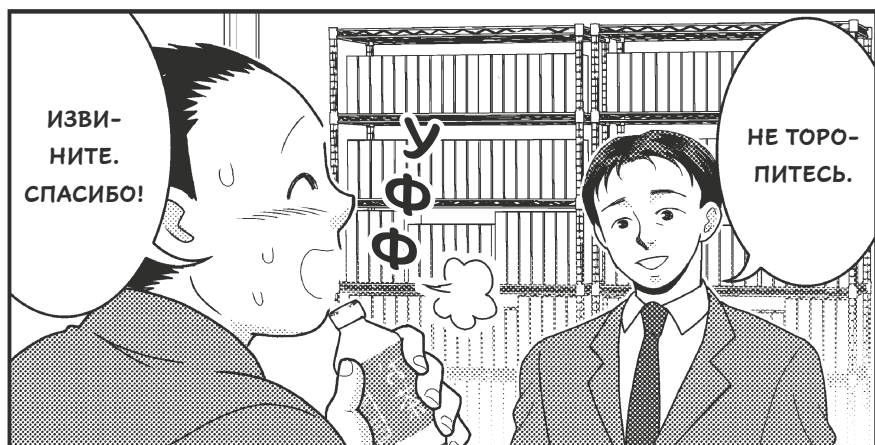




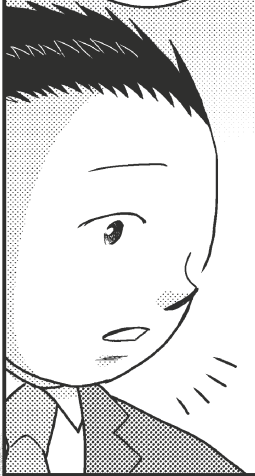











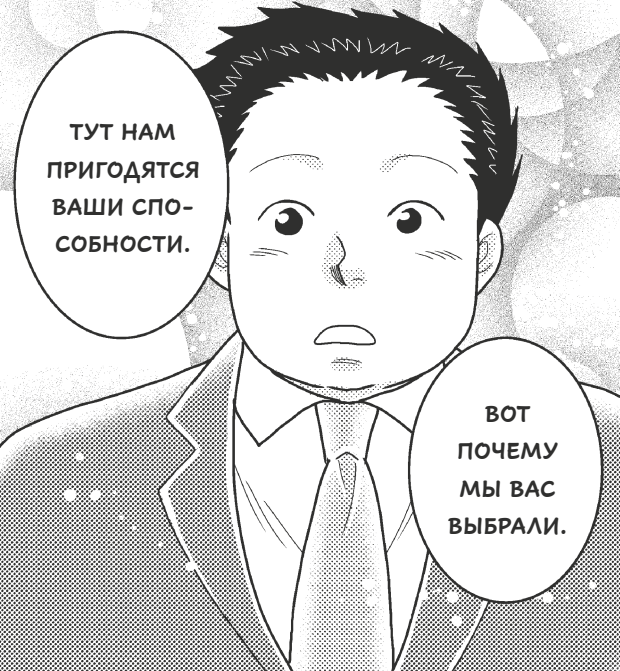


ДАЖЕ ЕСЛИ
ТАК, ВЫ ВСЕ
РАВНО ИДЕАЛЬНО
ПОДХОДИТЕ.



ЗДЕСЬ
КАЖДЫЙ
СЧИТАЕТ СВОЮ
РАБОТУ
ВАЖНЕЕ...

...НО
ДЛЯ РЕШЕНИЯ
ПРОБЛЕМЫ
В ЦЕНТРЕ НАМ
НАДО РАБОТАТЬ
ВМЕСТЕ, КАК
КОМАНДА.



ТУТ НАМ
ПРИГОДЯТСЯ
ВАШИ СПО-
СОБНОСТИ.

ВОТ
ПОЧЕМУ
МЫ ВАС
ВЫБРАЛИ.



Я
НУЖЕН...



ПОНИМАТЬ
ЧУЖИЕ
ЧУВСТВА...

...И
ПОМОГАТЬ
ИМ НАЙТИ
МОТИВАЦИЮ,
ДА?



Для улучшения ситуации в салоне собрали инициативную группу и поручили ей возглавить трансформационный проект. До сих пор (во втором эпизоде) этим занимались руководитель Сакигакэ и консультант по организационному развитию Мидзусина. В третьем эпизоде новенькая Хиросэ и молодой Ханами мотивированы к изменениям, и круг сторонников организационного развития растет.

Но теперь непонятно, кто же главный герой нашей истории, не так ли?

Для организационного развития **необходимо, чтобы разные люди играли разные роли**. Нет одного героя, осуществившего трансформацию. **Число главных героев нашей истории будет расти, пока каждый не выйдет на ключевую позицию**. Такая динамика полнее отражает реалии организационного развития.

Здесь мы рассмотрим, почему каждый должен быть заинтересован в организационном развитии. Также вы узнаете, какие люди и роли нужны для этого.

3.1.

КАК ВАЖНО РАЗГЛЯДЕТЬ НЕЗАМЕТНОЕ

Чужие чувства трудно понять

Консультант по организационному развитию Мидзусина сказала руководителю салона Сакигакэ, что ему надо учиться понимать других. Что вы почувствовали, читая это?

Если вы подумали, что вас это тоже касается, хорошо. Значит, вы пытаетесь разглядеть то, чего пока не видите. Если вы подумали, что и так все понимаете, это тревожный сигнал. Значит, вам надо проверить себя.

У всех бывают проблемы в учебе и на работе.



В начале истории очевидно, что Сакигакэ тоже не видел человеческую сторону организации

Трудный опыт учит, что важно найти корень любой проблемы.

Мы не можем видеть сразу все. А значит, сосредоточившись на рабочих задачах, мы упускаем чувства коллег.

Например, на встречах все обсуждают показатели, достижения и результаты. Иногда говорят о том, как их достигли, или ищут решения рабочих задач. Как показано на рис. 1.2 на с. 39, разговоры обычно касаются верхушки айсберга (жесткой стороны) и крайне редко человеческого фактора (мягкой: осознанности и мотивации сотрудников, условий коммуникации, влияния друг на друга), скрытого от взглядов. Человеческую сторону чаще обсуждают те, кому комфортно общаться друг с другом, а не весь коллектив. **В первую очередь потому, что ее трудно заметить, и естественно, что все говорят об очевидном: работе и текущих проблемах.**

В «Маленьком принце» Антуана де Сент-Экзюпери есть такие строки:

Взрослые очень любят цифры. Когда рассказываешь им, что у тебя появился новый друг, они никогда не спросят о самом главном... И после этого воображают, что узнали человека. Зорко одно лишь сердце. Самого главного глазами не увидишь .

* Перевод Норы Галь. Прим. ред.

Как увидеть человеческую сторону?

Все, что связано с людьми и чувствами, происходит в подводной части айсберга. Этого не увидишь, если не постараться.

Чтобы разглядеть скрытое в умах, надо говорить с людьми, расспрашивать их. Делясь с ними своими чувствами, вы вступаете в обмен, как Сакигакэ и Ханами.

Для организационного развития главное, чтобы все захотели увидеть человеческую сторону.

Хейфец утверждает, что залог решения адаптивных проблем в том, чтобы увидеть и понять истинную природу происходящего. Изучайте, что происходит рядом, и задавайте вопросы. Это первый шаг к улучшениям. Так вы приблизитесь к первому этапу организационного развития — выявлению проблемы.



ИНИЦИАТИВНАЯ ГРУППА — АГЕНТЫ ПЕРЕМЕН

Продвижение и подавление перемен

Обычно в компании одним нужны перемены, а другим нет.

Порой консерваторы в большинстве. Тогда сдерживающая сила (противники перемен) превосходит движущую (сторонников).

Люди не меняются по приказу. Даже если перемены ради общего блага, пока человек не увидит и не одобрит их смысл, он будет сопротивляться. Внешне он может подчиниться, но внутренний протест останется.

Чтобы перемены произошли, их нужно продвигать (см. рис. 3.1). Увеличивая энергию меньшинства сторонников перемен и убеждая противников, постепенно можно добиться перевеса.

Если сотрудники считают проблемы компании своими, они призывают коллег к улучшениям и тем самым приближают перемены.

Постоянное продвижение перемен инициативной группой

Один человек не может продвигать перемены, даже если очень хочет положительных изменений. **Тут нужна инициативная группа.** В нее входят сторонники перемен; они заряжаются энергией друг от друга и так постепенно движутся к улучшениям. Решите, кто войдет в инициативную группу, с учетом двух факторов: **движущая сила должна расти, а группа будет микрокосмом организации.**

1. Движущая сила должна расти

Выбирайте тех, кто стремится к одному результату и готов работать над улучшениями (как Хиросэ и Ханами).

Вам нужны такие сотрудники:

- те, кто осознает наболевшие проблемы;
- те, кто желает компании лучшего;
- те, кто заботится о коллегах и отношениях с ними (о человеческой стороне);
- те, кто считает важным сотрудничество (умеет работать в команде).

Соберите однородную группу с общими целями и ценностями.

Рис. 3.1.

Продвижение и подавление перемен



2. Группа будет микрокосмом организации

Вам предстоит собрать репрезентативную выборку, соответствующую составу компании. Группа должна быть уменьшенной версией компании, с разнообразием мнений. В нашей истории ее создает Акэмото.

Вам нужны такие сотрудники:

- с разными мнениями и представлениями (но с общей целью);
- те, кто не сразу соглашается с другими и мыслит независимо;
- имеющие достаточно авторитета для внедрения нововведений.

Если цели и ценности членов инициативной группы слишком разнятся, найдется кто-то несогласный с переменами и будет препятствовать их продвижению. Тогда группа не сможет выполнять свои функции, и организационное развитие остановится.



ПРОДВИЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Какие роли нужны помимо инициативной группы

Для улучшений в компании нужны и другие роли и команды, кроме инициативной группы. В первую очередь это **лидер изменений, консультант по организационному развитию и спонсор**.

Лидер изменений

В нашей истории это Сакигакэ.

Обычно лидер изменений — руководитель, который принимает решение заняться организационным развитием и служит двигателем перемен: менеджер автосалона, руководитель отдела, управляющий на заводе, СЕО компании. Он стоит во главе подразделения, которому предстоит организационное развитие.

Лидер изменений обсуждает все с консультантом по организационному развитию и с его помощью внедряет планы и стратегии.

Рис. 3.2. Роль лидера изменений

- Направлять усилия в нужное русло.
- Внедрять планы при поддержке консультанта по организационному развитию.
- На обсуждениях говорить о целях и смысле (избегая приказов и возвращения к старым порядкам).
- Изучать ситуацию и учиться вместе со всеми.
- Поощрять внедрение планов, направленных на улучшение.



До внедрения любых стратегий и обсуждений лидер собирает коллектив и сообщает о цели и значении планов. Он не должен отдавать приказы, всех контролировать или возвращаться к статус-кво. Он вместе со всеми проходит три этапа организационного развития (выявление проблемы, серьезное обсуждение и планирование будущего), изучает ситуацию и делает выводы.

Лидер изменений поддерживает сотрудников и поощряет продолжение перемен при внедрении планов и стратегий, определенных на этапе планирования будущего.

Консультант по организационному развитию

В нашей истории консультант по организационному развитию (фасилитатор) — Мидзусина.

Обычно эту роль исполняет сведущий в организационном развитии сотрудник соответствующего отдела (в нашей истории это служба персонала) или приглашенный представитель извне. **Это не участник коллектива, где планируются изменения, а третья сторона.**

Задача фасилитатора — не руководство процессом, а направление коллектива в нужную сторону. **Он поддерживает процесс и работает в команде.**

Деятельность фасилитатора называется консультацией по процессу (см. с. 123).

Рис. 3.3. Роль фасилитатора

- Поддерживать организационное развитие и работать в команде.
- На начальных этапах объяснить, что такое организационное развитие, какова его цель и что такое человеческая сторона организации.
- Поддерживать и консультировать участников и лидера команды на протяжении всего процесса организационного развития.



Спонсор

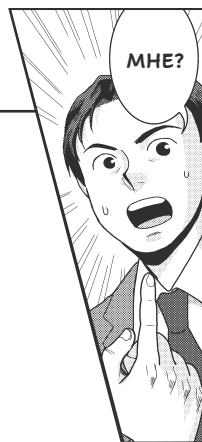
Спонсор понимает, как происходит организационное развитие, и обеспечивает психологическую и материальную поддержку.

В ходе обсуждений в рамках организационного развития может понадобиться привлечь консультанта со стороны, например в случае финансовых расходов. Спонсор решает, воплощать ли те или иные планы, исходя из временных и материальных издержек, которых они требуют.

Спонсором отдела или подразделения будет его руководитель, а всей компании — CEO, президент или глава службы персонала.

Рис. 3.4. Роль спонсора

- Понимать цели, смысл, желаемый результат и методы организационного развития в конкретной компании.
- Психологически и материально поддерживать организационное развитие.
- Учитывать издержки и принимать решение о воплощении тех или иных планов.



Без спонсора процесс организационного развития может за-
стопориться и не дойти до финала. Спонсор должен понимать
цели, смысл, желаемый результат и методы организационно-
го развития в конкретной компании.

Иногда лидером изменений и спонсором становится один
человек. Он принимает решение о временных и финансовых
расходах, одновременно руководя процессом.

В нашей истории Сакигакэ — одновременно лидер измене-
ний и спонсор.



3.4.

ПРОЦЕСС — КАК КОНСУЛЬТАНТ СОДЕЙСТВУЕТ ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ?

Три стиля содействия

Здесь мы прольем свет на роль Мидзусины, внутреннего консультанта компании, или фасилитатора. Ее задача — содействие организационному развитию.

Эдгар Шейн выделил три типа содействия. Шейн известен исследованиями карьерного развития и организационной культуры, но изначально занимался изучением организационного развития. Три стиля, описанные ниже, он разработал в 1969 году.

Шейн утверждал, что содействие организационному развитию бывает экспертным, врачебным и процессуальным.

Экспертный стиль: обучение стратегиям решений и предоставление информации

В экспертном стиле специалист предоставляет информацию и обучает сотрудников стратегическим решениям.

Например, компания не может сама разработать структуру персонала и нанимает консультанта или приглашает системного инженера для компьютеризации.

По мнению Эдгара Шейна, этот стиль эффективен, когда в организации понимают, в чем проблема, и уверены, что им поможет предложенное экспертное решение. Как правило, это касается технических проблем, а эксперт должен быть признанным авторитетом в своей области.

Врачебный стиль: постановка диагноза и рекомендации по лечению

Врач проводит осмотр, ставит диагноз и прописывает лечение. Консультант собирает данные о состоянии организации (используя слушания и анализ) и докладывает о результатах.

Этот стиль эффективен, когда проблема организации не выявлена. Если предписанное решение можно внедрить, вероятно, проблема будет устранена.

Но обычно этот вариант не работает. Самих по себе анализа и доклада чаще всего недостаточно.

Причина может быть в **неправильном внедрении решения** или в том, что проблемы адаптивные. Тогда **результаты исследования и решения, предложенные сторонним лицом, не устранят проблему.**

Для решения проблем людей в организации ее сотрудники должны провести обсуждение, выявить фундаментальную причину, прийти к решению и самостоятельно внедрять его, а оптимальным стилем содействия будет процессуальный.

Процессуальный стиль: содействие при непосредственном участии

В процессуальном стиле консультант не дает готовое решение (как в экспертном) и не разрабатывает его на основе собранной информации (как во врачебном). Для иллюстрации различий возьмем пример мужчины среднего возраста с лишним весом.

Экспертный стиль — участие в программе похудения и следование рекомендациям диетолога.

Мужчина сбросит вес, но потом может снова набрать его.

Врачебный стиль — мужчина придет к доктору на осмотр и выслушает его рекомендации. Он узнает, насколько здоров, и согласится с предписаниями (меньше есть и заняться спортом), но неизвестно, станет ли их выполнять.

Процессуальный стиль — консультант поможет мужчине осознать проблему, прийти к решению и самостоятельно внедрить его.

Этот стиль похож на коучинг и психологическое консультирование.

В организационном развитии консультант содействует процессу так, чтобы сотрудники сами прошли этапы выявления проблемы, серьезного обсуждения и планирования будущего.

Рис. 3.5. Три стиля содействия

	Описание	Когда стиль эффективен
Экспертный стиль	Консультант предоставляет информацию и решение	В компании понимают, в чем проблема, и уверены, что экспертное решение сработает
Врачебный стиль	Консультант ставит диагноз и прописывает решение	Проблема не выявлена. Если предписанное решение можно внедрить, вероятно, проблема будет устранена
Процессуальный стиль	Консультант поддерживает сотрудников и работает вместе с ними	В компании знают, в чем проблема (она адаптивная), но должны сами придумать и внедрить решение

Пример процессуального стиля

Рассмотрим внимательнее процессуальный стиль на примере нашей истории.

Мидзусина помогла коллективу выявить проблему. Как третье лицо, она провела слушание, классифицировала полученные данные и доложила о результатах, дав повод для обсуждения. Далее, в ходе встречи с обратной связью (этап выявления проблемы) во втором эпизоде, она подтолкнула людей к тому, чтобы те высказали свои мнения и чувства, но не вмешивалась в процесс.

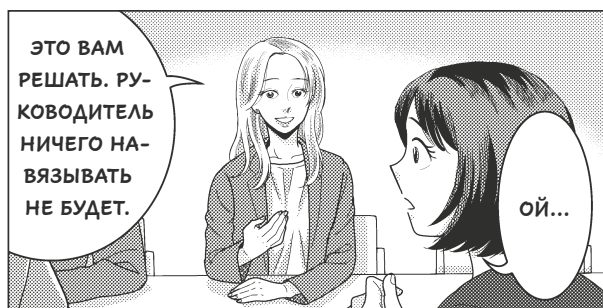
На собрании инициативной группы Хиросэ спросила ее, что делать. Мидзусина ответила, что ни она, ни руководитель не будут давать указаний, дальнейшие действия люди должны определить сами. Дав распоряжения, она переключилась бы на экспертный стиль. Ничего не навязывая, она подчеркнула, что членам инициативной группы предстоит самим принимать решения.

Для лучшего понимания процессуального стиля перечитайте эпизоды 2 и 3.

Те, кого касаются человеческие проблемы, и будут ими заниматься. Консультант по организационному развитию позаботится, чтобы процесс не останавливался. Это тоже показано в нашей истории.

Установление взаимоотношений в процессе

Большинство адаптивных проблем в компании сотрудники должны обсудить и сами решить, что делать. Вовлеченность в процесс в качестве участника и есть процессуальный стиль.

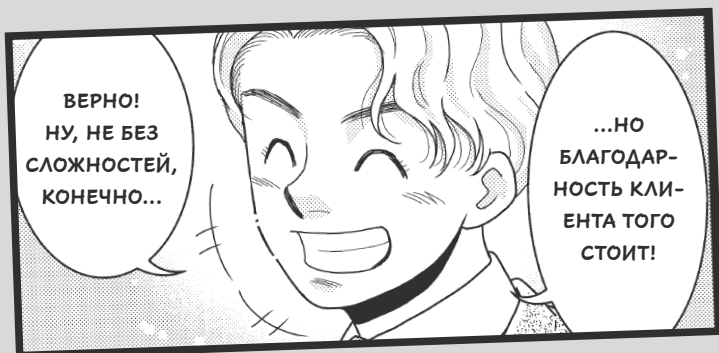


Для лучшего понимания процессуального стиля перечитайте эпизоды 2 и 3 и обратите внимание на действия Мидзусины

По мнению Эдгара Шейна, главное в процессуальном стиле — установить хорошие отношения с сотрудниками. Не стоит говорить им, что делать, или делать это за них, как на обычных консультациях. Консультант должен объяснить каждому свою роль: сбор данных и проведение обсуждений. А когда сотрудники осознают проблему — помочь в создании и внедрении решения. Хорошие отношения консультанта с сотрудниками — залог успешного организационного развития.

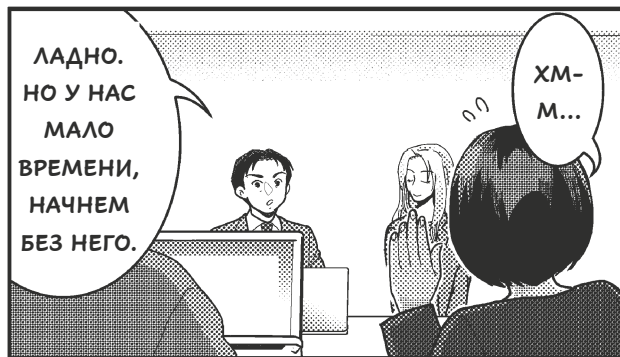
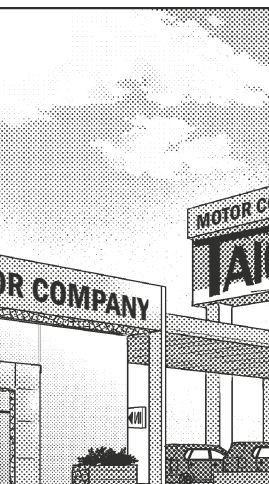
часть III

ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

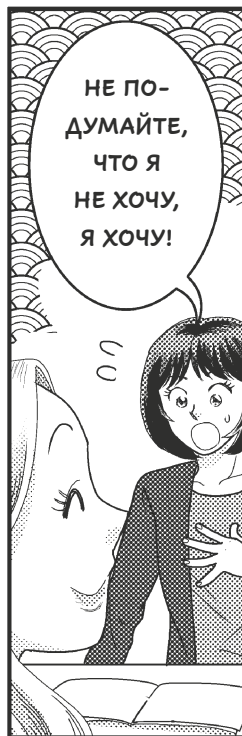


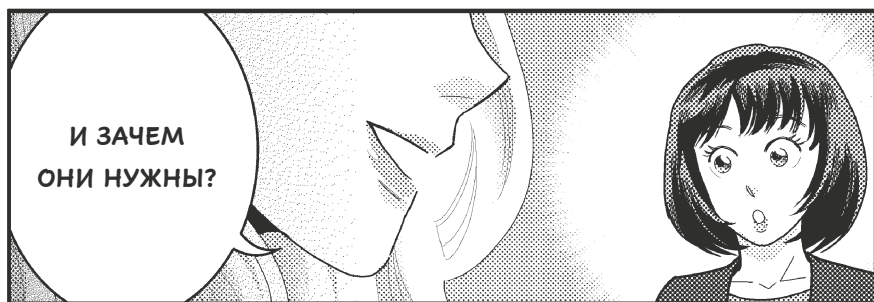
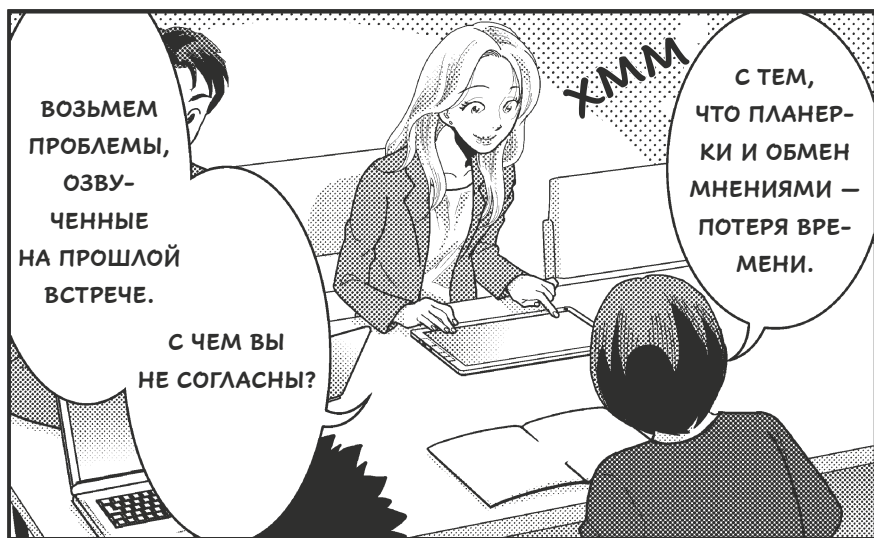
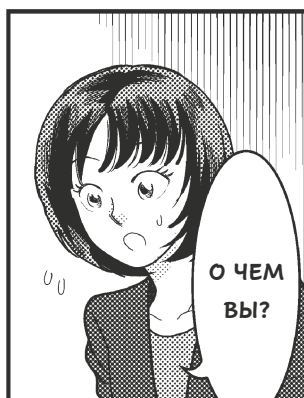
ЭПИЗОД 4

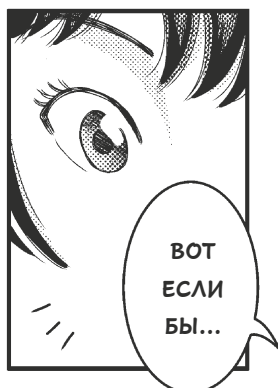
ОБУЧАЙТЕ ДРУГ ДРУГА

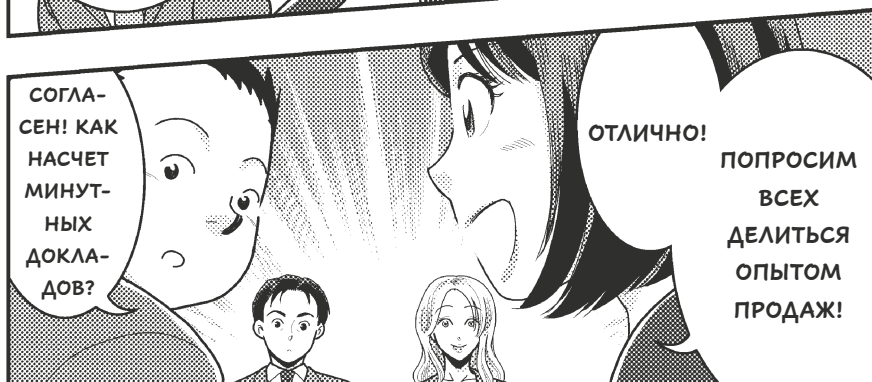
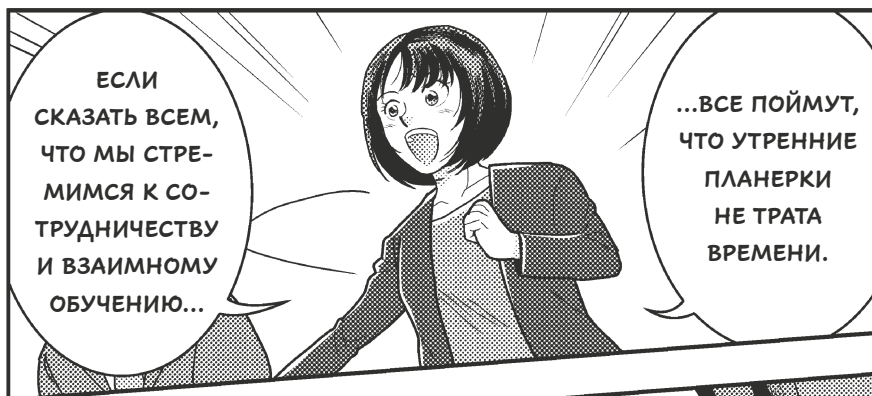


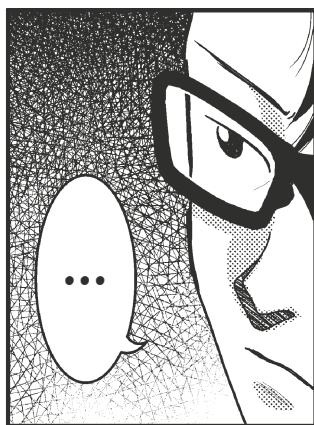
ХМ-М...



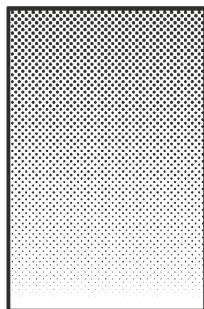


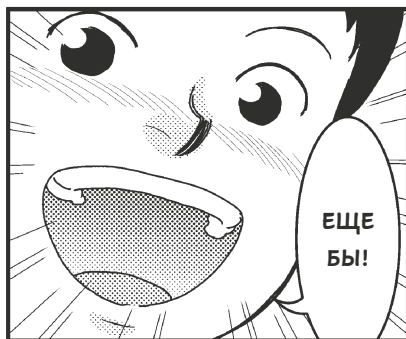
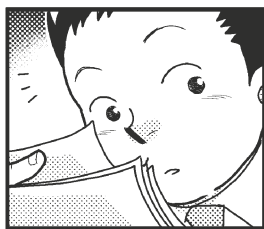
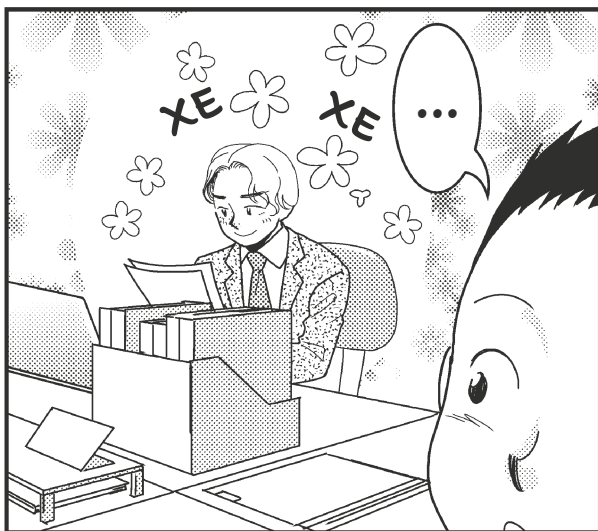
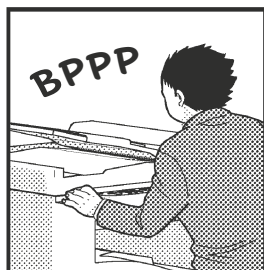


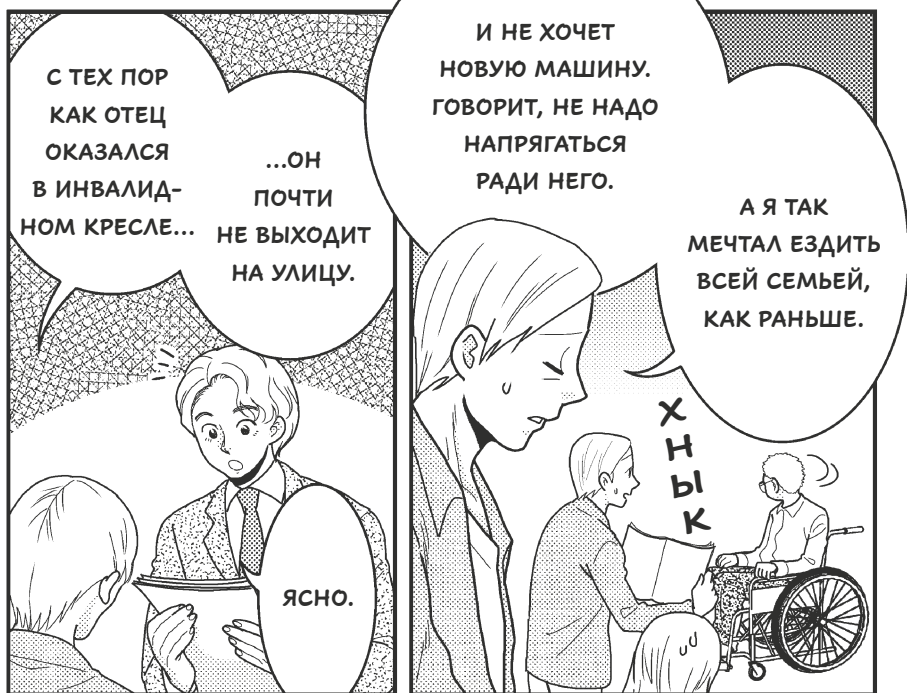
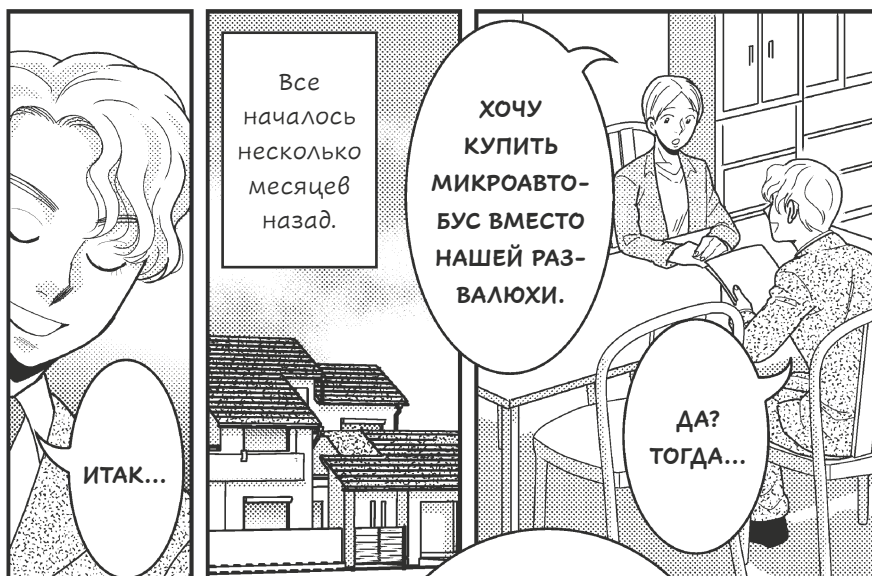






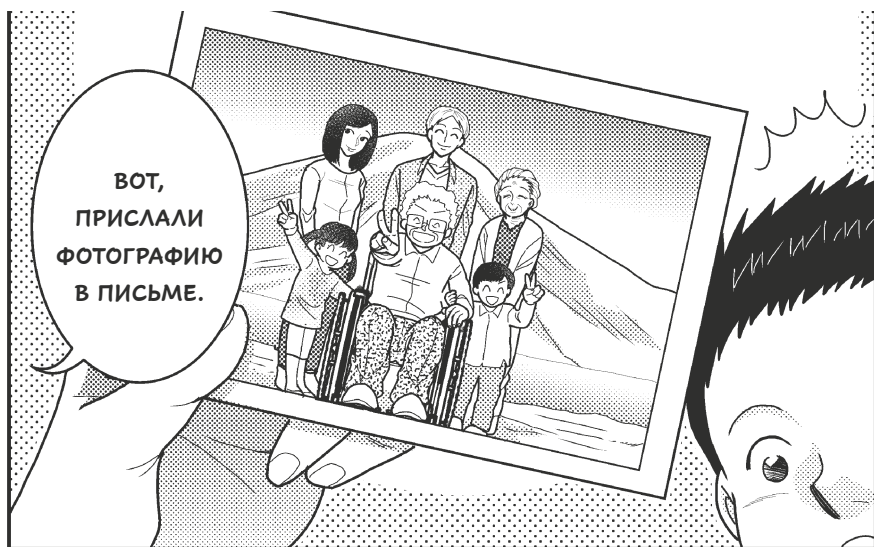












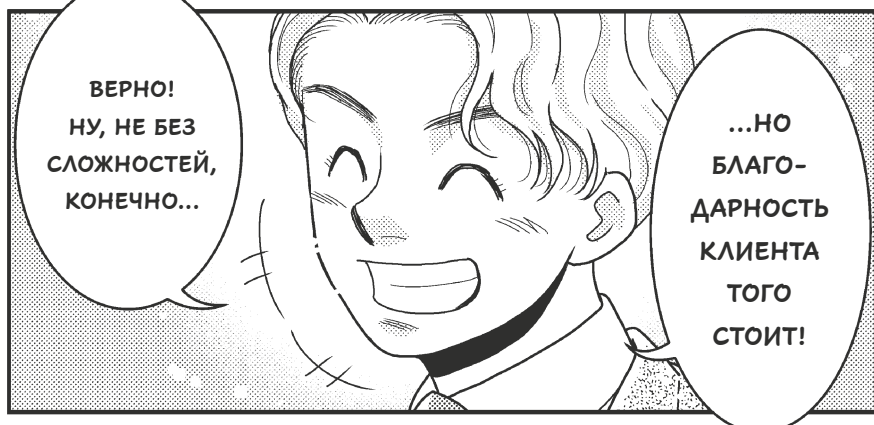
ВОТ,
ПРИСЛАЛИ
ФОТОГРАФИЮ
В ПИСЬМЕ.



КАК
ТРОГАТЕЛЬ-
НО!

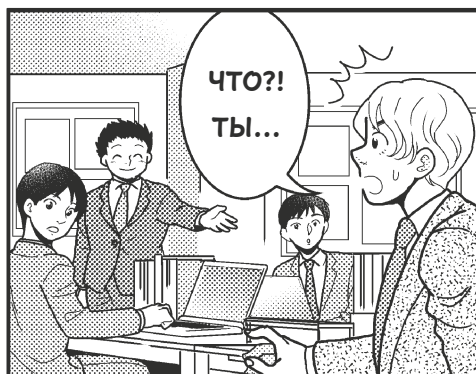
ЧТО
ЭТО ТЫ РАС-
ЧУВСТВО-
ВАЛСЯ?

ПРОДА-
ЖИ — ЗАМЕ-
ЧАТЕЛЬНАЯ
РАБОТА,
ПРАВДА?



ВЕРНО!
НУ, НЕ БЕЗ
СЛОЖНОСТЕЙ,
КОНЕЧНО...

...НО
БЛАГО-
ДАРНОСТЬ
КЛИЕНТА
ТОГО
СТОИТ!



После
планерки

СЭМ-
ПАЙ!

ИЗВИНИТЕ,
ЧТО ЗАСТА-
ВИЛ ВАС
ГОВОРИТЬ.

ДА УЖ,
ПОСТА-
ВИЛ
МЕНЯ
В ПОЛО-
ЖЕНЬИ-
ЦЕ!

НО ВСЕМ
ТАК
ПОНРАВИ-
ЛОСЬ!

П-ПРАВДА?

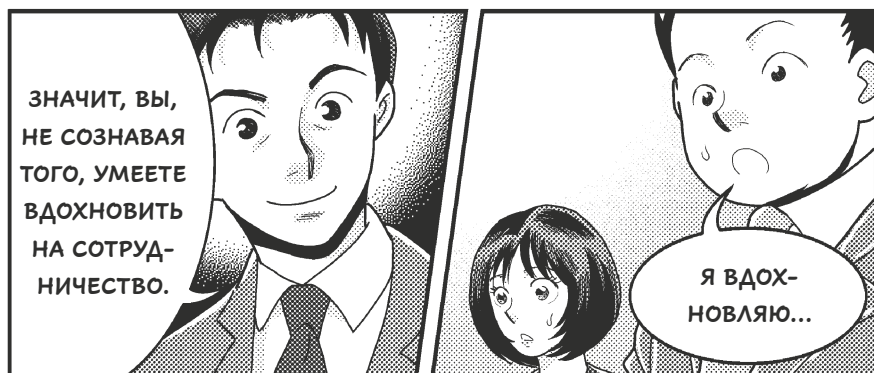
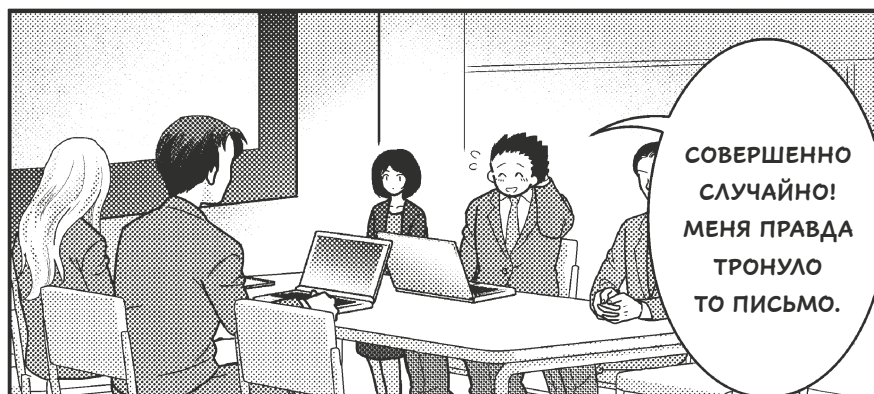
КАК ДУМАЕТЕ,
ПОЧЕМУ
КЛИЕНТ
ДОВЕРИЛСЯ
ВАМ?

НУ, Я БЫ
СКАЗАЛ...

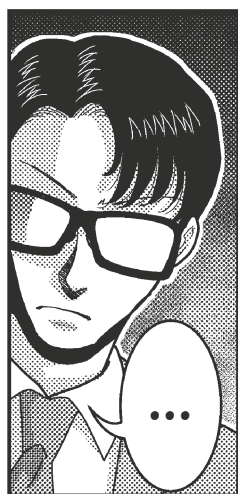
...НЕ ГОВО-
РИ КЛИЕНТУ,
ЧТО ИСПОЛ-
НИШЬ ЕГО
МЕЧТУ,

ГОВОРИ, ЧТО
ИСПОЛНЯЕШЬ
СВОЮ, ПОМО-
ГАЯ ЕМУ.

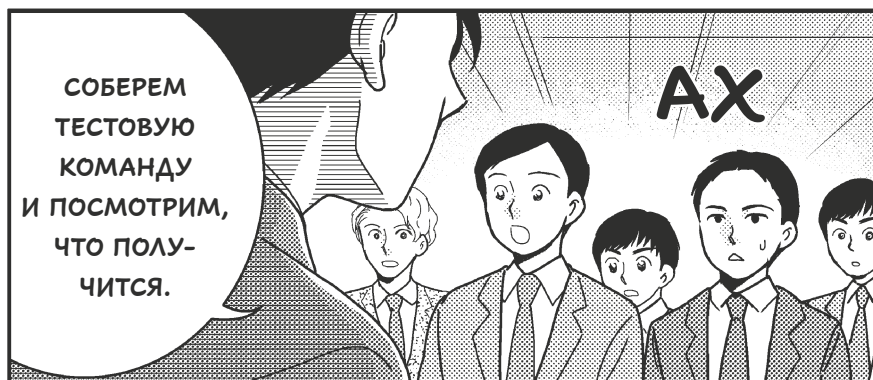




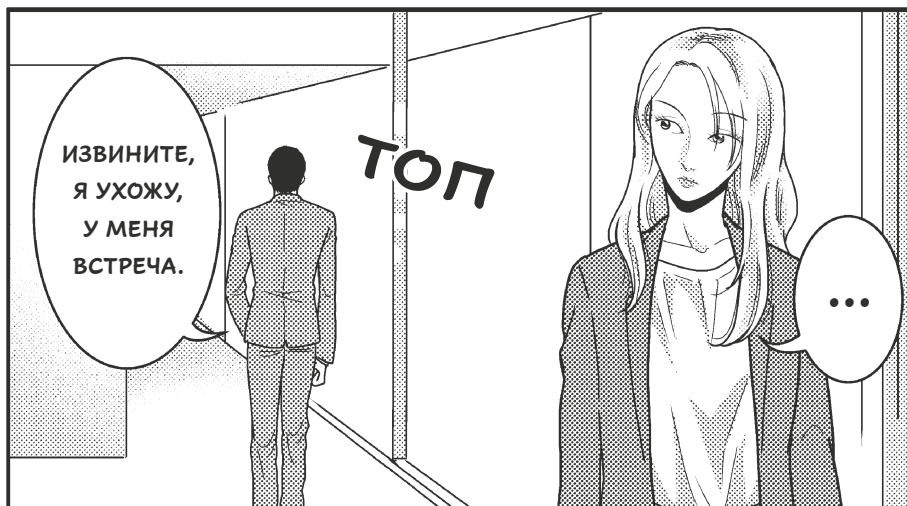
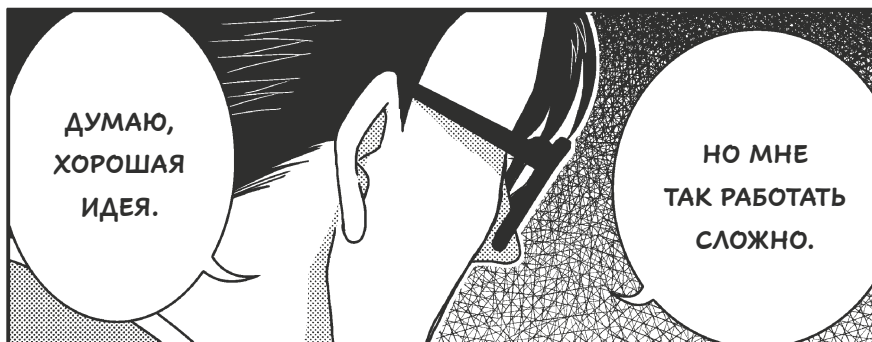
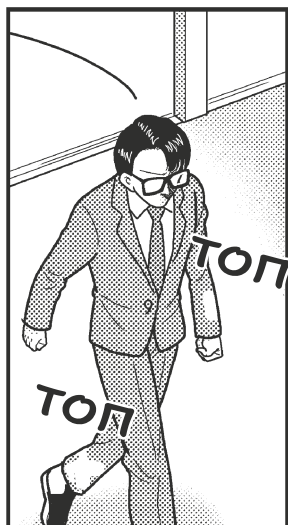




В тот же день
на планерке...









При обсуждении инициативная группа выявила фундаментальную проблему — индивидуализм. В организационном развитии этот этап называется серьезным обсуждением.

Хиросэ объявила, что хочет работать в коллективе, где все помогают друг другу. Она предложила вернуть утренние планерки, и ее поддержали. Это этап планирования будущего и воплощения плана.

На планерках члены инициативной группы Хиросэ и Ханами попытались заинтересовать коллег. Они высоко мотивированы получить желаемое — обмен опытом в коллективе.

Но все привыкли работать сами, считают это нормой и сопротивляются нововведениям. Никто не хочет делиться знаниями и выступать на планерках.

Такое поведение называется сопротивлением переменам. Когда кто-то берется изменить климат или отношения в компании, он непременно встретит противодействие.

Ханами заметил, что один из коллег улыбается, читая почту, и выпытал подробности и его кредо. Позже на планерке Ханами предложил коллеге рассказать об этом случае. Коллега мялся и стеснялся, но в итоге согласился. История имела успех, и планерки стали восприниматься как время для обмена опытом и налаживания отношений. Сопротивление им снизилось.

Индивидуализм не редкость и встречается почти в каждой компании.



Стараниями Ханами индивидуализм начал сменяться
сотрудничеством и обменом опытом

Как я писал в предисловии, индивидуализм — одна из причин, почему организационное развитие востребованно.

Здесь мы в первую очередь изучим причины популярности индивидуальной работы. Благодаря Ханами в коллективе задумались о сотрудничестве и обмене опытом. Мы рассмотрим, что для этого нужно.

Далее мы обратимся к сопротивлению переменам в рамках организационного развития и подумаем, как его преодолеть. Также вы узнаете, какое значение имеют маленькие успехи на пути к желаемому результату.



Маленькие успехи шаг за шагом ведут к большим переменам



ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

Почему работа выполняется индивидуально

Индивидуализм встречается в разных направлениях бизнеса. В продажах у каждого свои клиенты и сферы деятельности. В планировании и развитии отдельными элементами продукта занимаются разные люди. На производстве за каждым закреплен один процесс или станок, за которым непрерывно следят и решают все сопутствующие вопросы.

Современный подход к работе заключается в разделении целого на части и поручении сотрудникам индивидуальных задач. Это называется разделением труда. Склонность делать все самостоятельно — это индивидуальный подход.

Примерно до 1980-х годов командная работа была сильной стороной японской промышленности. Американская же культура основана на индивидуализме. Комитеты по контролю качества обсуждали, как улучшить продукт, пытались повысить продуктивность в малых группах и обменивались идеями в неформальных дискуссиях. Многие американские компании тоже внедряют комитеты по контролю качества и концепции кайдзен для улучшения безо-

пасности, здоровья, дизайна продукта и производственных процессов.

В Японии коллективный труд был нормой.

Теперь в норму вошли разделение труда и индивидуальная работа.

Вероятные причины таковы.

- С распространением компьютеров и автоматизацией появилось больше работы, которую можно выполнять индивидуально.
- Работа стала более специализированной, требует больше знаний и информации, которой обладают эксперты в этой области.
- Работы больше, все озаботилось повышением эффективности и снижением количества сверхурочных часов, поэтому встречи стали короче.
- Решение задач индивидуально вошло в норму.

Считается, что эта тенденция будет только усугубляться с развитием формата удаленной работы.

Минусы индивидуальной работы

Людям нужно посвящать время коммуникации, чтобы обсуждать вопросы как команда, в духе сотрудничества.

Многие компании сейчас сократили время встреч, и одно из преимуществ индивидуальной работы — отсутствие коммуникационных издержек (сил и времени на разговоры). Вдобавок без ограничений, связанных с присутствием коллег, проще раскрыть свой потенциал.

Разумеется, есть и минусы: 1) невозможность воспользоваться синергией команды, 2) отсутствие доверительных отношений с коллегами, 3) ослабление командного духа (люди больше думают о себе, чем о других и команде), 4) работа в одиночестве приводит к стрессу и психологическим проблемам, 5) нет возможности обмена опытом, 6) сложности с долгосрочным обучением персонала.

Как упоминалось выше, одно из преимуществ индивидуальной работы — отсутствие коммуникационных издержек, или меньший вклад. Но сотрудничество усиливает синергию в команде и создает почву для инноваций. Это повышает долгосрочную отдачу, например от обучения персонала и улучшения команды.

Важно решить, как вы хотите повысить продуктивность: снижая вклад или увеличивая отдачу.

Рис. 4.1.

Преимущества и недостатки индивидуальной работы

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Коммуникационные издержки ниже (меньше вложения)
- Работа в своем режиме для полного раскрытия потенциала (отсутствие ограничений, связанных с коллективом)



НЕДОСТАТКИ

- Меньше интереса к коллегам
- Стресс и психические проблемы, связанные с одиночеством
- Невозможность обмениваться опытом
- В итоге — сложности с долгосрочным обучением персонала

От индивидуальной работы к коллективной

Индивидуальная работа стала нормой и, возможно, приобретет еще большую популярность. Если ничего не делать с этим, недостатки будут множиться.

Это, несомненно, повредит природной способности людей к сотрудничеству. **Для перехода от индивидуальной работы к коллективной нужно найти соответствующую стратегию и держаться подальше от современного тренда.**

Когда индивидуальная работа проросла в культуру компании, положение труднее изменить. Для перехода к коллективной работе надо сосредоточиться на элементарном. Во-первых, **создать условия для обсуждений, сотрудничества и обмена опытом.** Во-вторых, **донести до всех смысл и значимость коллективного труда.** (Звучит легко, но придется сосредоточиться.)

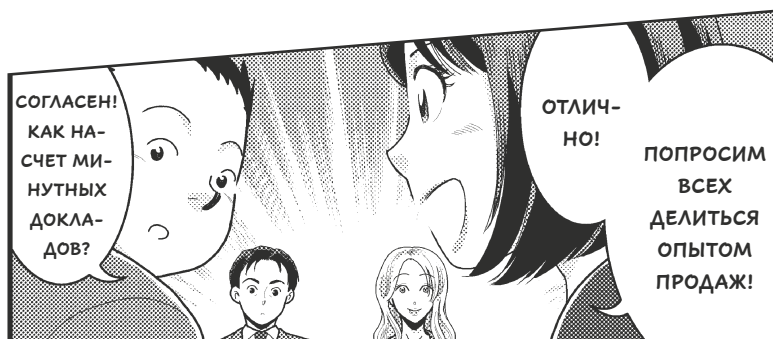
В нашей истории это проиллюстрировано формированием команды продаж, планерками по обмену опытом, созданием условий для конструктивного общения, обсуждением, планированием и внедрением планов ради улучшений.

Как вы уже знаете из части I, **все вышеперечисленное само по себе не приведет к желаемому результату.**

Команда продаж будет решением технической проблемы, и ее создание никак не стимулирует коллективную деятельность. Важно пройти все три этапа (выявление проблемы, серьезное обсуждение и планирование будущего) и исследовать причины распространения индивидуальной работы, тогда изменится восприятие ситуации.

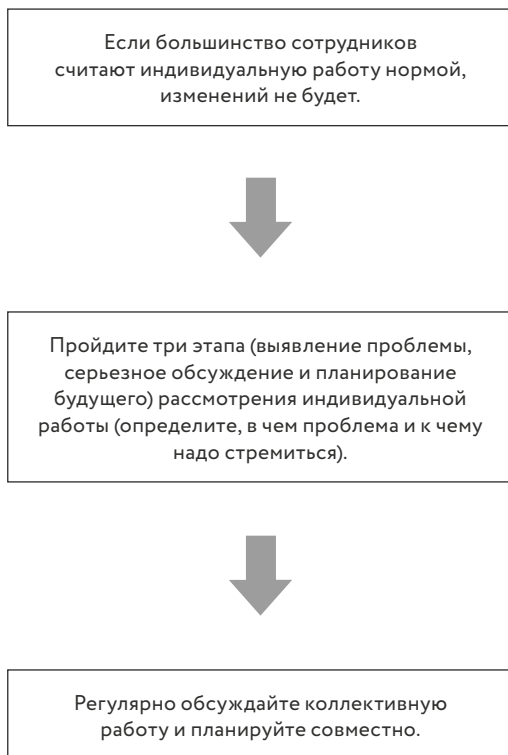
На рисунке 4.2 показано, о чем нужно помнить, переходя от индивидуальной работы к коллективной.

Далее мы рассмотрим процесс расширения организационного развития.



В нашей истории все начало меняться потому, что члены инициативной группы прошли три этапа

Рис. 4.2. От индивидуальной работы к коллективной





РАСШИРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Структурированное и неструктурированное организационное развитие

Одна сторона организационного развития включает создание условий для обсуждений, где все собираются поговорить (как встреча с обратной связью в эпизоде 1). Другая сторона касается ежедневных связей и стимулирования процесса (так Хиросэ и Ханамии убеждали старших коллег в эпизоде 4). Первая сторона называется структурированным организационным развитием, вторая — неструктурированным.

Большинство представляет организационное развитие как коллективное обсуждение внедрения разных методов на непонятном языке. А некоторые практикуют организационное развитие как стандартизированный метод. Почти все воспринимают его как нечто структурированное, но это слишком узкое понимание.

Одних структурированных методов вроде встречи с обратной связью в эпизоде 2 мало, чтобы зажечь искру перемен. Они начинаются с трех этапов (выявление проблемы, серьезное обсуждение и планирование будущего), когда созданы усло-

вия для обсуждения, а планы последовательно воплощаются. Структурированное обсуждение только начало, главное — неструктурированная сторона организационного развития.

Есть другой подход, когда консультант по организационному развитию регулярно посещает общие встречи и работает с возникающими в моменте человеческими проблемами. Это одна из форм процессуального стиля, относящаяся к категории неструктурированного организационного развития.

Усиление полномочий инициативной группы для самостоятельной трансформации

В одно из упомянутых выше определений организационного развития входят улучшение рабочих условий, повышение эффективности организации, ее здоровья и способности к самоинновации.

В организационном развитии рассматривается человеческая сторона компании ради всестороннего усовершенствования, но важнее всего повысить способность сотрудников к самоинновации.

Самоинновация означает **способность отдельных людей меняться**. В ходе организационного развития сотрудники выявляют проблему и работают над собой. В таком контексте самоинновация означает способность команды или компании непрерывно обновляться и учиться, **постоянно**

решать неоднозначные человеческие проблемы и самосовершенствоваться. В этом смысле самоинновация — способность к цикличному прохождению трех этапов (выявления проблемы, серьезного обсуждения и планирования будущего).

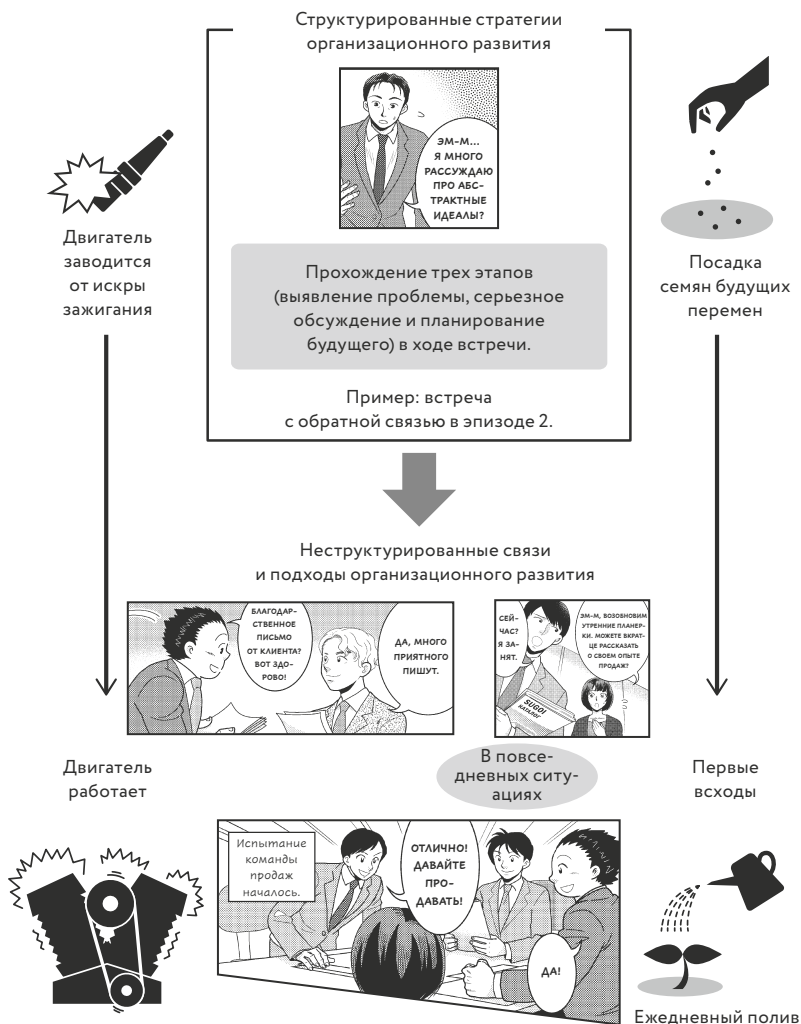
Самоинновацию всегда есть куда повышать, но тут надо поднапрячься. Начинать нужно с инициативной группы. Собрать группу организационного развития, дайте ей самостоятельность, но выявить проблему и убедить коллег.

С этого начинается улучшение способностей к самоинновации. Убеждение обычно происходит в повседневной обстановке (пример — Хиросэ и Ханами в эпизоде 4).

Трудно улучшить способности к самоинновации за счет одной структурированной стороны организационного развития. На обсуждении с обратной связью, например, все один раз проходят три этапа, но не учатся делать это самостоятельно. Сотрудники должны выработать привычку изучать текущую ситуацию в ходе обсуждений. А значит, нужно **использовать неструктурированные подходы и многократно проходить циклы из трех этапов.** Тогда повысятся способности к самоинновации и будут заметны улучшения.

С учетом вышесказанного внедрение только структурных стратегий нельзя называть организационным развитием.

Рис. 4.3. Структурированные стратегии и неструктурированные связи и подходы организационного развития





СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ

Соппротивление переменам — это нормально

В начале организационного развития новые планы обычно встречают негативную реакцию. Люди спрашивают, в чем смысл перемен, ссылаются на занятость и отсутствие времени и сил на дополнительные проекты. Тем, кто будет заниматься организационным развитием, важно адекватно воспринимать сопротивление.

Во-первых, надо понять, что **сопротивление переменам** (негативная реакция на нововведения) **естественно, это признак здоровья компании.**

Когда Сакигакэ назначили новым руководителем и он объявил о ежедневных планерках, никто не высказался против и не пожаловался. Неудовлетворение кипело у каждого внутри, не выходя наружу, и обсуждения не вышло (все остались на уровне вежливого общения, на котором только односторонняя коммуникация или никто не говорит правду).

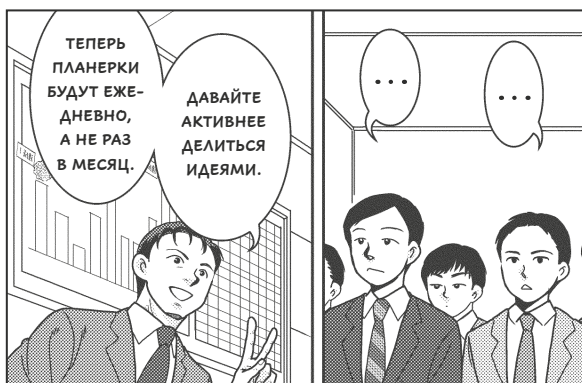
Как говорилось в части I, люди придают происходящему свой смысл. Без обсуждения негативный смысл, присвоенный со-

трудниками нововведениям (ненужные, мешают работать), не изменится. Если перемены кажутся навязанными, положительного результата не будет. **Плохой знак — если при внедрении нового никто не жалуется, не сопротивляется и не выражает недовольства.**

В эпизоде 4 члены инициативной группы Хиросэ и Ханами обращались к коллегам с предложением обменяться опытом, но никому не нравилась эта идея. Скорее всего, потому, что младшим по рангу проще высказать недовольство.

Но это был хороший признак: сотрудники перешли от вежливого общения к дебатам и прямо выражали свое мнение, говорили то, что думали.

Выход на уровень интроспективного обсуждения также можно считать прогрессом организационного развития.



Когда Сакигакэ объявил ежедневные планерки, никто не сопротивлялся

Что делать с неприятием

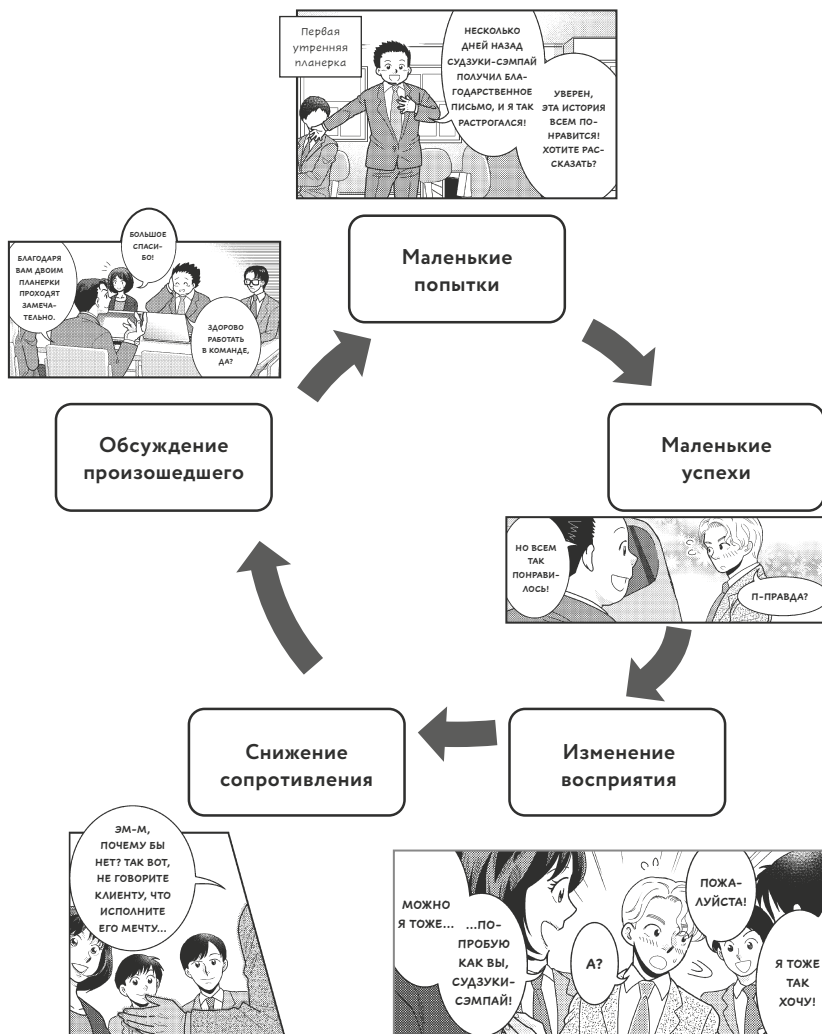
Обсудим, как вести себя с теми, кто недоволен нововведениями.

В первую очередь не забывайте, что **все видят любую ситуацию по-своему**. В эпизоде 4 Хиросэ и Ханами просили старших коллег поделиться опытом продаж или рассказать о своей работе на утренней планерке. Они видели в этом способ перехода от индивидуальной работы к обмену опытом. Но все считали это тратой времени, не видели смысла учить друг друга и не хотели этого делать. **Суть не в том, кто прав, а в том, что у всех разное восприятие.**

Обсуждения нужны, чтобы изменить восприятие. Хиросэ попросила коллег рассказать о своем опыте и дать советы, не объясняя смысла. Если бы она смогла донести до коллег, зачем все это, сформулировать свою цель и смысл планерок, вовлечь коллег в обсуждение и повлиять на их восприятие, результаты были бы иными.

Но это не значит, что обсуждение сразу убедит всех в необходимости перемен. **Люди не поверят в новый смысл, пока сами его не прочувствуют.** Прогресс организационного развития происходит **маленькими шагами.**

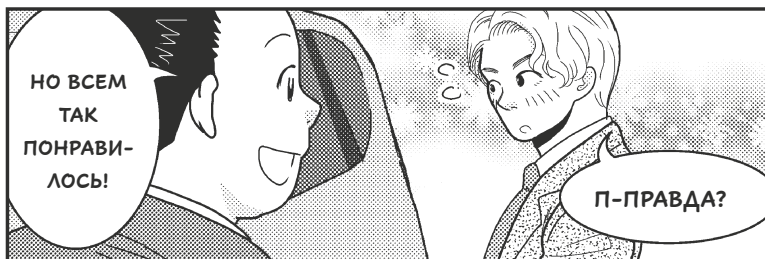
Рис. 4.4. К успеху маленькими шагами



К успеху маленькими шагами

В эпизоде 4 Ханами обратился к коллеге, и тот рассказал ему историю одной продажи. Она тронула всех, и многие подтвердили, что у них было нечто подобное. После этой положительной реакции все почувствовали смысл общения на планерках. С новым положительным опытом восприятие меняется.

В конце эпизода 4 было решено сформировать команду продаж. Это маленький шаг: сначала одна команда, а не полная реструктуризация.



Герои нашей истории постепенно, маленькими шагами,
создавали среду для обмена опытом

Если лидер изменений или инициативная группа решаются на большие перемены, сопротивление будет пропорциональным. Им стоит сделать маленький шаг и продемонстрировать коллективу значение перемен. Восприятие людей будет постепенно меняться (а сопротивление — снижаться), число

сторонников возрастет. Тогда можно переходить к следующему шагу. Двигайтесь маленькими шагами. Также важно обсуждать, как прошли попытки внедрения. Вместе анализируя их, сотрудники учатся делиться мыслями и опытом, что приводит к поднятию духа сотрудничества.

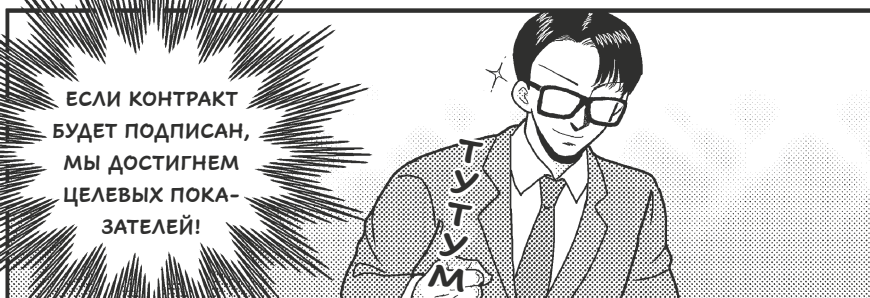
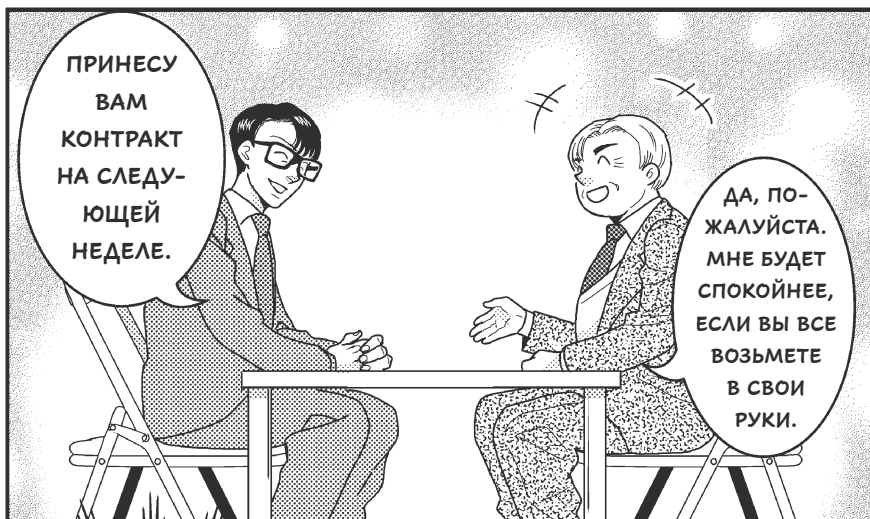
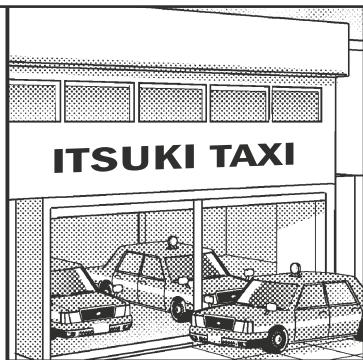
часть IV

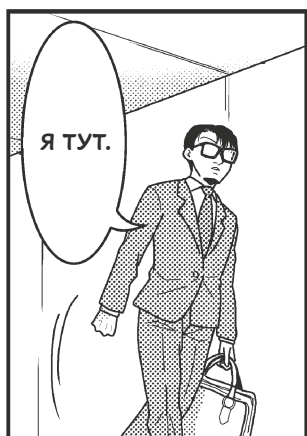
ИЗМЕНЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

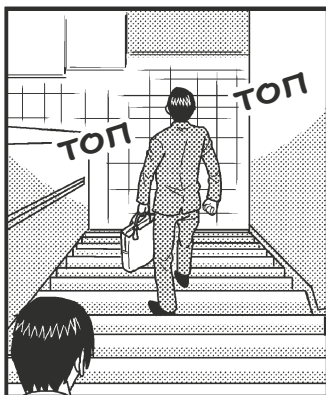
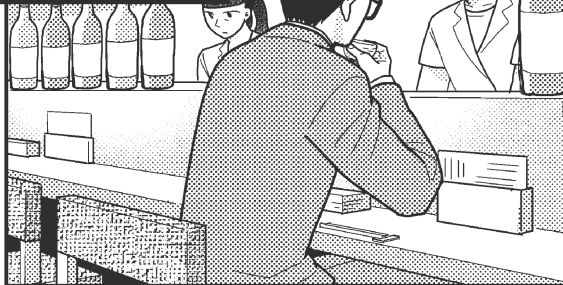


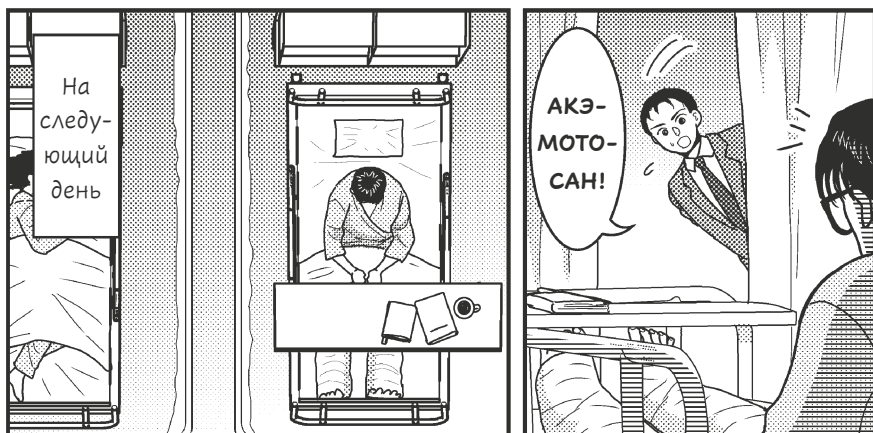
ЭПИЗОД 5

ИНДИВИДУАЛИЗМ В РАБОТЕ
И ДОСТИЖЕНИЯХ ИЗЖИЛ СЕБЯ

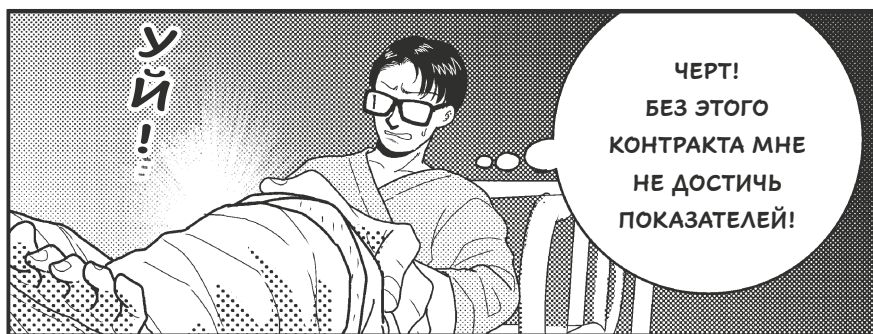


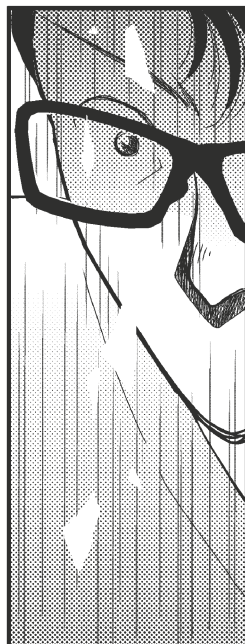

















**ВЫ
ВЛЕЗЛИ
В МОЮ
РАБОТУ
БЕЗ
СПРОСУ?**



**А-ДА...
НУ, ВЫ ЖЕ
НЕ МОГЛИ
ХОДИТЬ...**



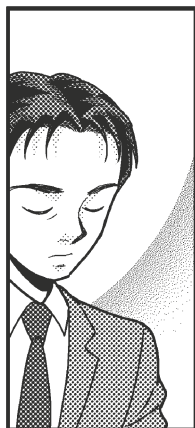
**ЭТО
МОЯ РАБОТА!
МОЯ! ЗАЧЕМ
ВЫ КРАДЕТЕ
МОИХ
КЛИЕНТОВ?!**

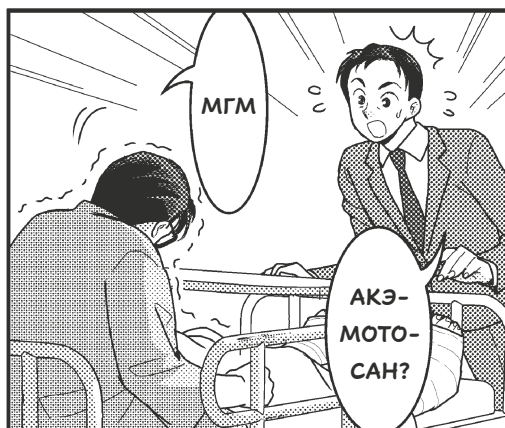
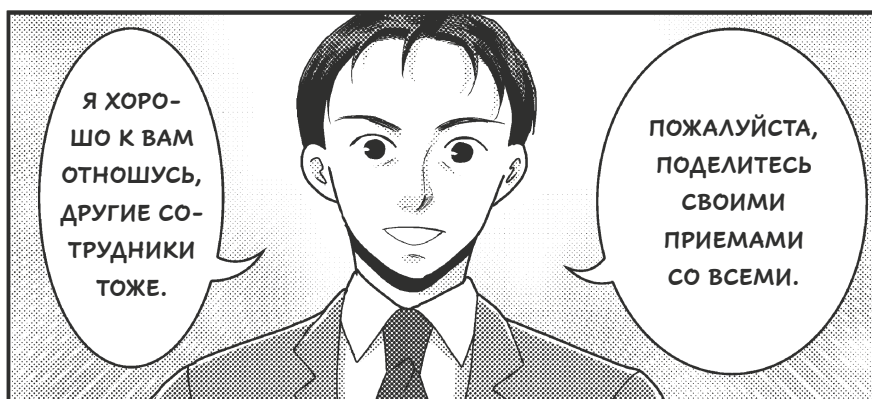
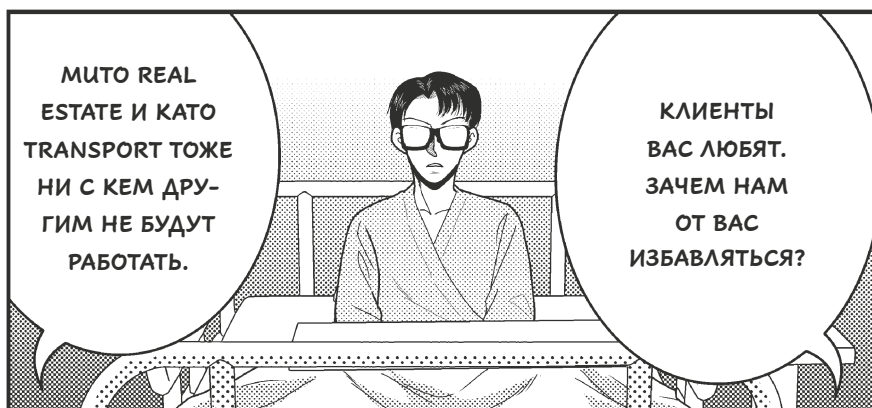
**ХОТИТЕ
ЗАБРАТЬ ИХ
И ВЫГНАТЬ
МЕНЯ, ПОКА
Я БЕСПО-
МОЩНЫЙ?!**

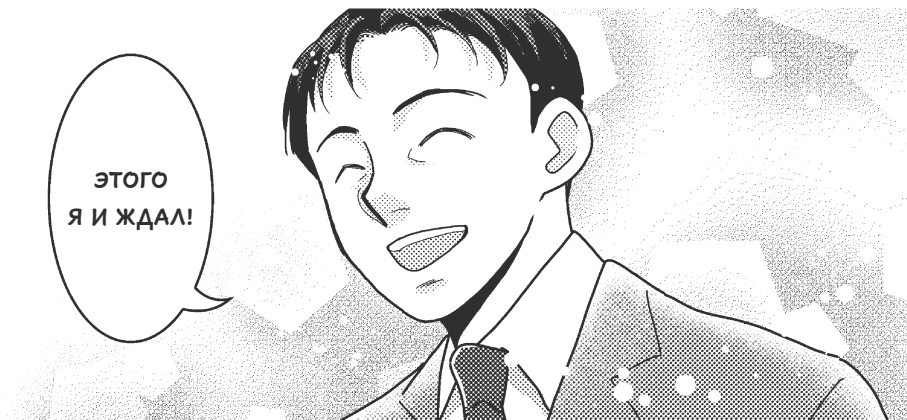


**АКЭ-
МОТО-
САН...**



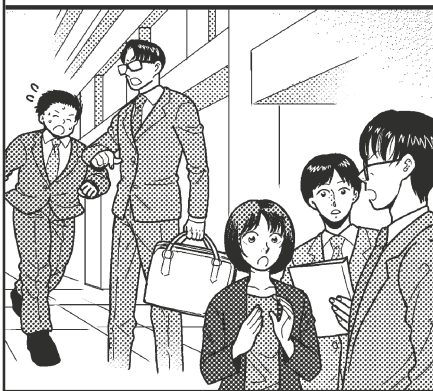




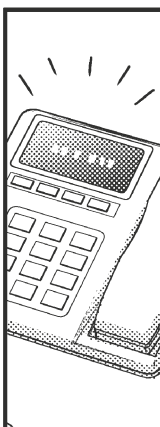
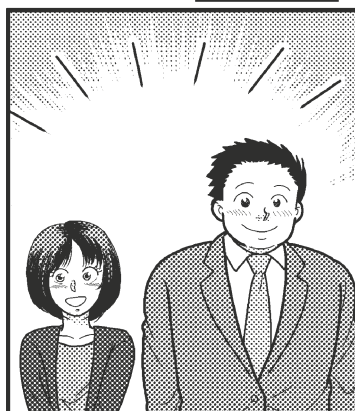


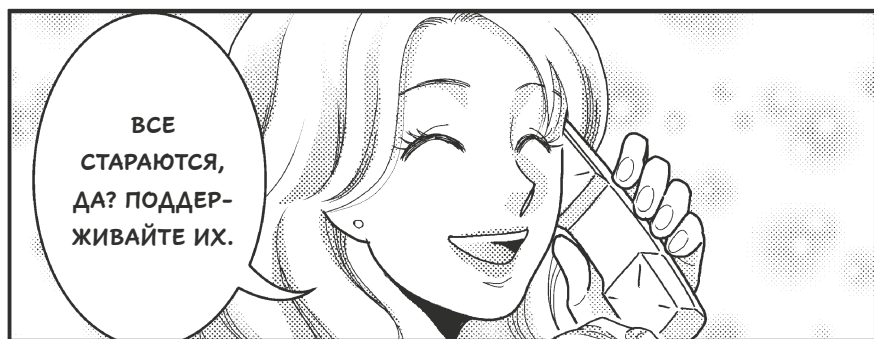
Несколько месяцев спустя...

...к возвращению
Акэмото-сана
командные
продажи
внедрены
во всей
компании.



Все
сотруд-
ники
объеди-
нились,
атмо-
сфера
улучши-
лась.







Менеджер по продажам Акэмото работал только на свои достижения. Он из тех, кто всегда выполняет приказы, и казалось, что он согласен с предложениями руководителя (созданием инициативной группы, возобновлением утренних планерок, командной работой), но это было не так.

У Акэмото и Сакигакэ разные ценности и взгляды на продажи.

У каждого свое мнение о работе и обо всем на свете. Начав работать в компании, человек впитывает ценности, доминирующие там.

В корпорациях большинство сотрудников как Акэмото, их волнуют только личные достижения.

Это противоречит идеям и ценностям организационного развития, согласно которым результаты улучшаются коллективными усилиями. Из-за этого и возникают конфликты и разногласия участников процесса.

Здесь мы сравним мировоззрение большинства с ценностями организационного развития.

В эпизоде 5 между Акэмото и Сакигакэ, у которых очень разные взгляды и ценности, разгорается напряженная дискуссия, подталкивающая их к сотрудничеству. Для организационного развития важно, чтобы сотрудники с разными

взглядами и ценностями участвовали в серьезных обсуждениях, усиливая доверие и сотрудничество.

Чуть позже мы рассмотрим, о чем нужно помнить, сотрудничая с людьми, чьи взгляды и ценности отличаются от ваших.



Разберем разговор с Акэмото, чье мировоззрение не такое, как у всех



РАЗЛИЧИЯ В МИРОВОЗЗРЕНИИ

В бизнесе доминирует установка на успех

У всех разные восприятие, подход, мышление, убеждения и ценности. Грани чувств и разума одного человека взаимосвязаны. Например, взгляды влияют на мысли, восприятие — на убеждения и ценности и т. д. Многие грани составляют одно целое. Например, оптимисты (взгляд) позитивно смотрят на себя и окружающих (восприятие), ориентированы в будущее (мышление), стараются жить с удовольствием и доверять людям (ценности). Так грани личности объединяются в мировоззрение.

У всех оно разное, но **члены организации склонны подчиняться большинству**. На них влияют культура и коллеги, и постепенно они перенимают общее мировоззрение.

В разных организациях доминируют разные мировоззрения, но у всех людей бизнеса (особенно руководителей) общая установка: **надо выдавать результаты, затребованные руководством, и получать их, распределяя работу индивидуально**. Сотрудники должны постараться, чтобы

добиться высоких показателей. Я называю это установкой на достижение.

Мировоззрение формируется в ходе работы и становится основой для выводов и решений. Чем дольше человек работает в компании, тем больше убежден в своем мнении. Изменить его все сложнее, особенно в окружении людей, разделяющих его. Поэтому установка на достижения лидирует в бизнесе.



У Акэмото типичное для бизнеса мировоззрение

Установка на организационное развитие вместо установки на успех

В организационном развитии сотрудничество замещает индивидуализм в процессе коллективного изучения проблемы и поиска адаптивных человеческих проблем. Организационное развитие — это **улучшение эффективности и здоровья человеческой стороны компании. Сотрудники работают и учатся вместе как команда, что ведет к повышению продуктивности.** В этой книге я называю это установкой на организационное развитие.

На рисунке 5.1 показаны основные признаки установок на достижения и организационное развитие, и они конфликтуют.

Ни одна из установок не правильнее и не лучше другой. В этой книге нас интересует лишь то, что **установка на организационное развитие помогает в решении адаптивных проблем.**

Рис. 5.1. Распространенная установка на достижения и установка на организационное развитие

Установка на достижения, популярная в бизнесе	Установка на организационное развитие, в которой главенствуют обсуждение и сотрудничество
В приоритетах результаты и достижения	Продуктивность растет благодаря сотрудничеству
Фокус на краткосрочные ре- зультаты и достижения	Фокус на долгосрочное развитие человеческой стороны компании
Оптимизация и индивидуали- зация работы путем разделения труда	Реформы и обучение, обсуждение и сотрудничество
Предложение и одобрение (руководству предлагают, а оно одобряет или не одобряет)	Обсуждение и изучение (совместно с руководством)
Решение технических проблем стандартными методами	Решение адаптивных проблем. Все, кого они касаются, считают их своими, изучают, пробуют и учатся вместе
Менять вещи	Менять себя
Теория управления X	Теория управления Y

У Акэмото установка на достижения, а у Сакигакэ (под влиянием Мидзусины) — на организационное развитие. Разница прослеживается до финала эпизода 5, где герои вступают в конфронтацию.

В процессе организационного развития могут возникать конфликты с несогласными сотрудниками. Для прогресса важно разобраться, как наладить с ними сотрудничество.



5.2.

УЧАСТИЕ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН В ОБСУЖДЕНИИ

Закономерности конфликтных отношений

В процессе организационного развития человеку с соответствующей установкой иногда необходимо что-то обсудить с коллегой, имеющим установку на достижения (как Сакигакэ с Акэмото). Рассмотрим ситуацию через призму четырехуровневой модели Отто Шармера, о которой упоминалось в части I.

Первый уровень — вежливое общение Акэмото с Сакигакэ до госпитализации. Ни намека на конфликт, но и никаких изменений. Второй уровень — дебаты; они случаются часто в беседах людей с разными точками зрения. На этом уровне спорщики не пытаются понять друг друга, сотрудничества нет.

Участие конфликтующих сторон в обсуждении и налаживание сотрудничества

В эпизоде 5 Сакигакэ пытается направить обсуждение в интроспективное русло (третий уровень).

Он сочувственно слушает и сосредоточен на достоинствах собеседника. Поскольку Сакигакэ не настаивал на своей правоте и проявил симпатию, они не скатились на уровень ниже (в дебаты).

На четвертом уровне (в продуктивном обсуждении) стороны рассматривают ситуацию в целом и ищут общую цель. Они преодолевают различия в мышлении, благодаря чему рождаются новые идеи и возможности. С этого уровня начинается сотрудничество.



Сакигакэ пошел путем интроспективного обсуждения, ведущего к сотрудничеству

При наличии конфликта или разногласий между носителями разных установок они выясняют, в чем те заключаются. Если пытаться их разрешить, они могут усугубиться. Чтобы сотрудничать с человеком, с которым вы не согласны, надо пытаться увидеть его достоинства, как Сакигакэ.

Организационное развитие подразумевает **обсуждения, выявляющие достоинства и ресурсы обеих сторон**. Это называется **методом позитивного исследования**.

Позитивное исследование в обсуждении

Метод позитивного исследования недавно начал набирать популярность в сфере организационного развития. «Позитивное» означает положительно оцениваемое, а слово «исследование» говорит само за себя.

По мнению Дэвида Куперрайдера, в большинстве подходов организационного развития и трансформации фокус делается на проблемы и недостатки, с которыми надо работать. Он рекомендует **искать в людях достоинства и положительные стороны с целью их улучшить**. Метод позитивного исследования направлен на поиск сильных сторон и ресурсов людей и коллективов и обсуждение того, как использовать их для достижения общих целей.



Слова Сакигакэ соответствуют методу позитивного исследования

Для налаживания сотрудничества с теми, у кого другие ценности и установки, используется метод позитивного исследования, в котором **внимание направлено на положительные качества всех сторон и обсуждение того, как с их помощью прийти к выгодному для всех результату.**

Командам с разнообразным составом для преодоления различий и сотрудничества важно видеть плюсы друг друга и сохранять способность к обсуждению.

В коллективе, где у всех разные ценности, работа не всегда идет гладко. Это приводит к раздражению, конфликтам и спорам, что затрудняет прогресс. Конфликты можно уладить, но различия останутся. **Решение этих проблем отнимает много сил, сотрудники устают и теряют интерес к работе.**

В методе позитивного исследования обсуждаются положительные стороны и потенциал каждого участника и всей команды. Различия считаются не поводом для конфликтов и разногласий, а преимуществом: в одной команде получается много разных достоинств.

Люди ищут друг в друге плюсы и потенциал и думают, как их использовать во благо всем.

Рис. 5.2. Позитивное исследование в обсуждении

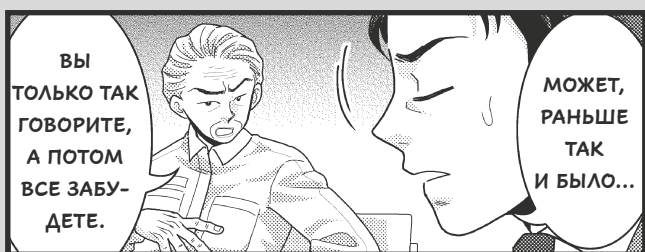


В методе позитивного исследования стороны переходят от дебатов (поиск различий) к интроспективному обсуждению, начинают видеть достоинства друг друга и испытывать взаимную симпатию.

В сотрудничестве с людьми, которые с вами не согласны, ищите у них и у себя достоинства и говорите про общую цель, не пытаясь решить конфликт.

Часть V

УГЛУБЛЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

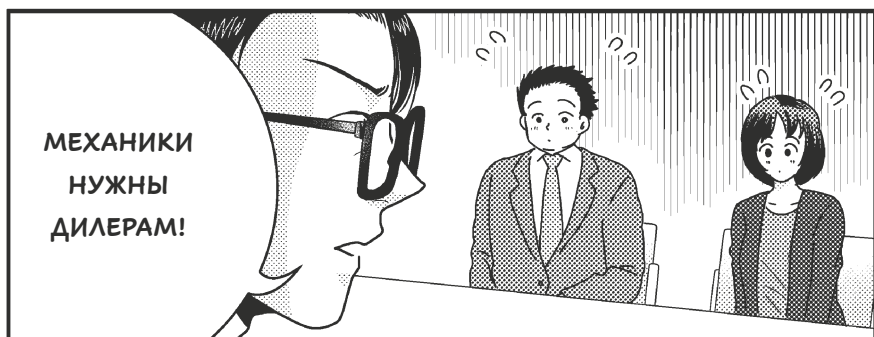


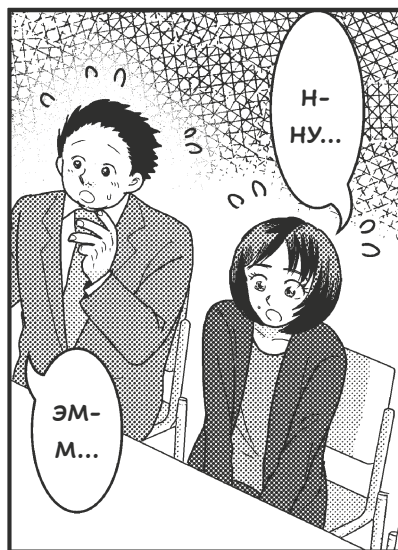
ЭПИЗОД 6

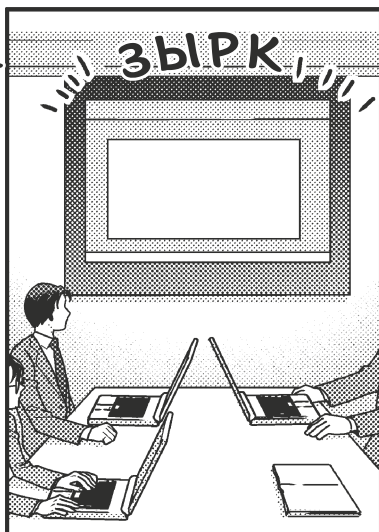
ОТ КОНФРОНТАЦИИ
К СОТРУДНИЧЕСТВУ







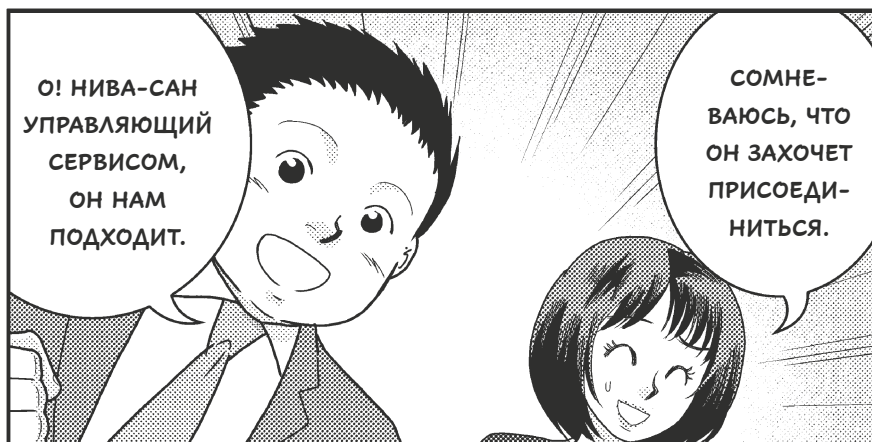
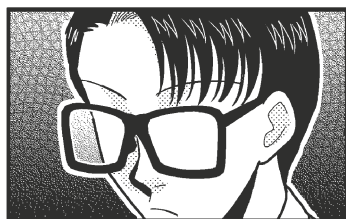


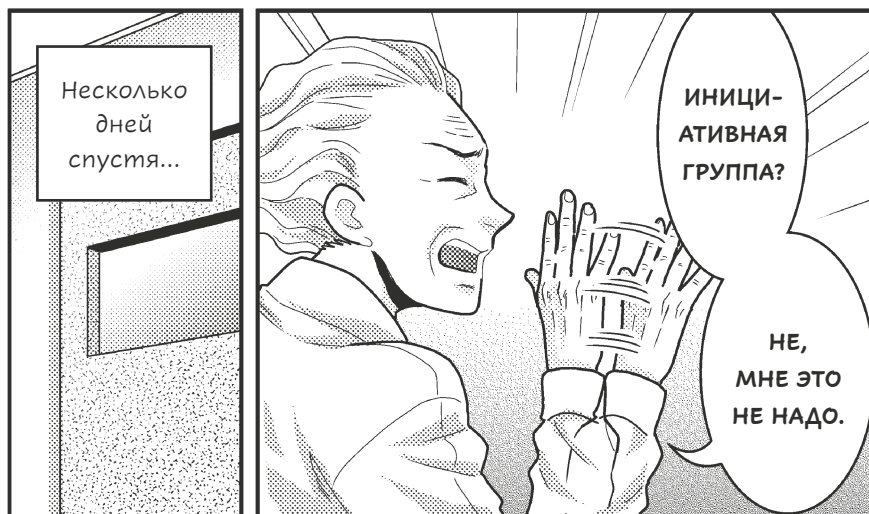


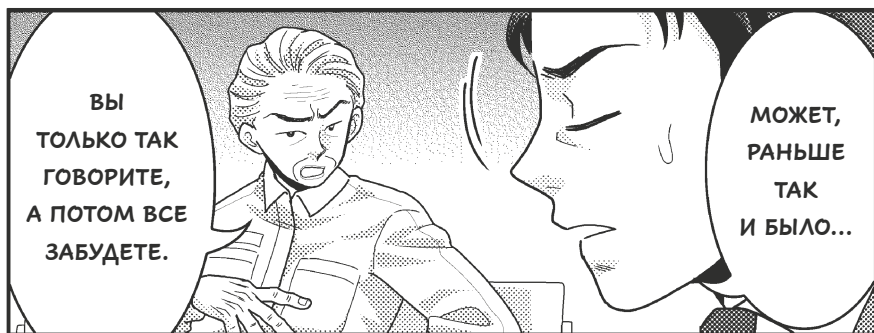
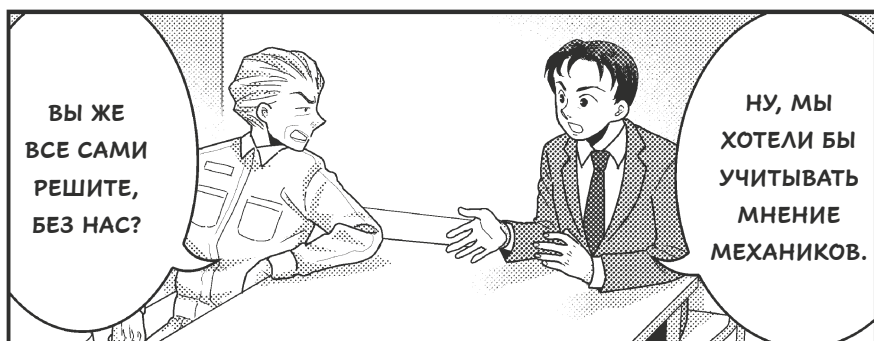
МНЕНИЯ МЕХАНИКОВ

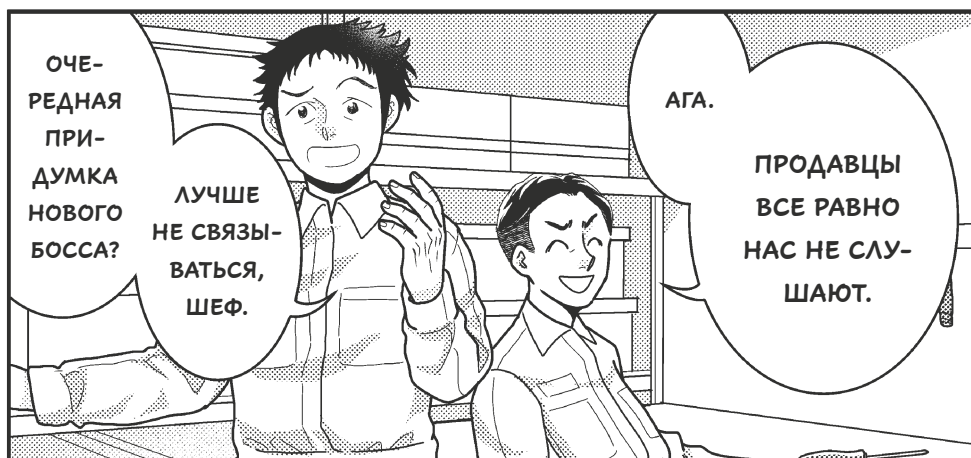
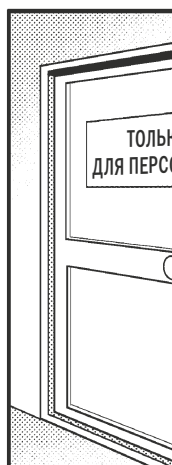
- Продажники думают, что им виднее.
- Они говорят «клиент сказал» и выдвигают неразумные требования.
- Могли бы хоть коврик стелить для техосмотра.
- Между нами стена.



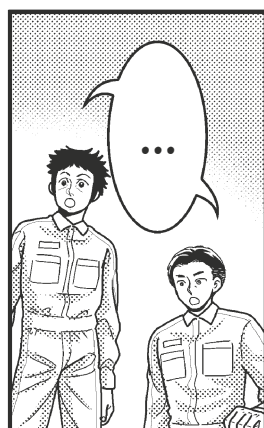


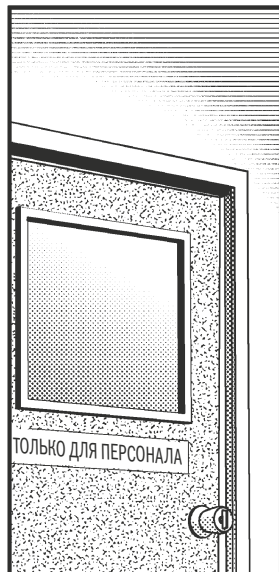
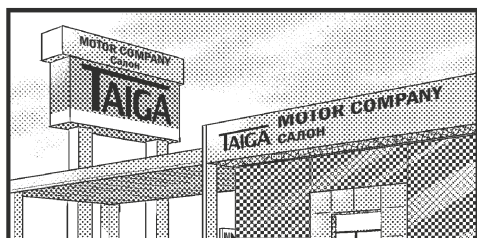
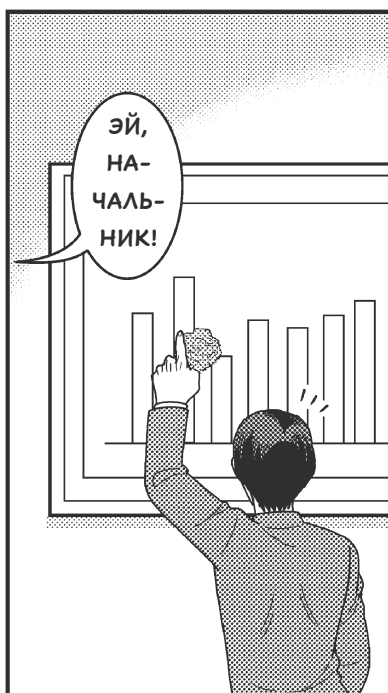














Встреча
инициативной группы

К НАМ
ПРИСО-
ЕДИНИЛСЯ
НИВА-САН.

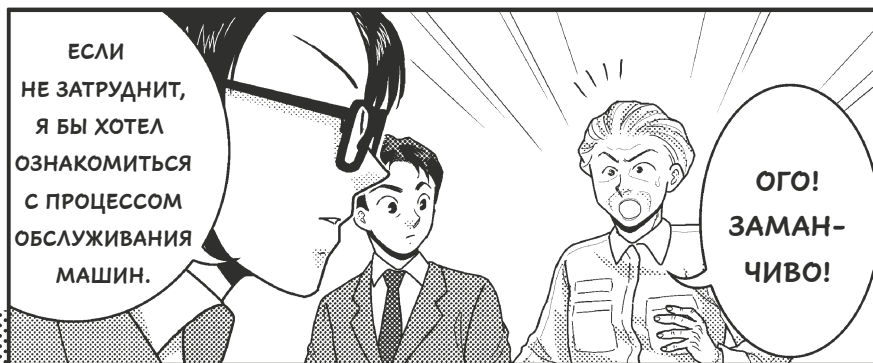
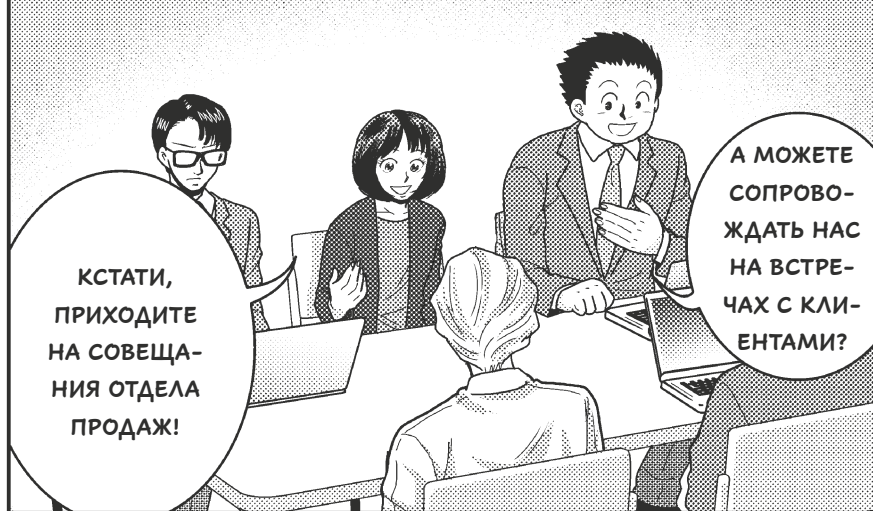
СПАСИБО
ЗА ПРИ-
ГЛАШЕ-
НИЕ.

РАДЫ
СОТРУДНИ-
ЧЕСТВУ!

СРАЗУ
СКАЖУ
КАК ЕСТЬ.

КОНЕЧНО!
ЭТО БУДЕТ
ЗАМЕЧА-
ТЕЛЬНО!

ТЕПЕРЬ
Я БУДУ ГОВОРИТЬ
ОТ ЛИЦА ВСЕХ МЕ-
ХАНИКОВ, А ВЫ —
НАС СЛУШАТЬ,
ЯСНО?





До эпизода 5 организационное развитие внедряли только в отделе продаж. После первых положительных результатов инициативная группа расширила влияние на всю компанию и занялась конфликтом механиков и специалистов по продажам.

В компаниях часто бывают конфликты и конфронтация между отделами и подразделениями. Здесь мы рассмотрим, откуда они берутся и с какими установками подходить к их решению.

Итак, атмосфера в салоне уже заметно улучшилась благодаря организационному развитию. Главной переменной стало то, что сотрудники начали коллективно обсуждать проблемы, предлагать идеи и самостоятельно их внедрять. Это называется самоорганизацией. Вы узнаете, какое мышление нужно для самоорганизации, углубления и расширения организационного развития внутри компании.



СОТРУДНИЧЕСТВО В КОЛЛЕКТИВЕ

Зарождение конфликтов и сотрудничества в коллективе

Не всегда легко наладить сотрудничество и коммуникацию между отделами и подразделениями. Их часто разделяет фигуральная стена, они не склонны обмениваться информацией и опытом.

Еще хуже, когда между отделами уже есть конфликт, как у специалистов по продажам и механиков в нашей истории. В жизни такое часто бывает у отдела продаж с разработчиками, между разными подразделениями разработчиков, у отдела кадров с полевым персоналом.

Иногда конфликт вызван словом или поступком, но чаще причина лишь в домыслах.

В нашей истории, например, один механик заявил, что продавцы смотрят на них свысока.

Вероятно, это было вызвано грубостью продавца (он перебил механика, сказав, что у него много работы). Но кроме

собственно случившегося важно, как его интерпретировали и обсуждали механики. Домыслы усугубляют конфликт и ухудшают отношения между отделами.

Например, механики часто вспоминают, как продавники ссылаются на занятость, будто кроме них никто не работает. Потом кто-то заметит, что механиков никогда не слушают, и сделает вывод, что к ним относятся как к обслуживающему персоналу. Независимо от того, правда это или нет, атмосфера нагнетается, и начинает казаться, что все гораздо хуже, чем на самом деле.

Члены своей группы всегда кажутся хорошими, а члены других — плохими. Это известное явление в психологии — внутригрупповой фаворитизм. Конфронтация с представителями другой группы кажется острее, чем на самом деле, и сопровождается исключительно негативными домыслами.

Если ничего не делать, отношения будут только ухудшаться, поэтому стоит принять меры, чтобы нормализовать отношения между отделами.

Рис. 6.1.

Механизм внутригруппового фаворитизма



Установка, способствующая сотрудничеству в коллективе

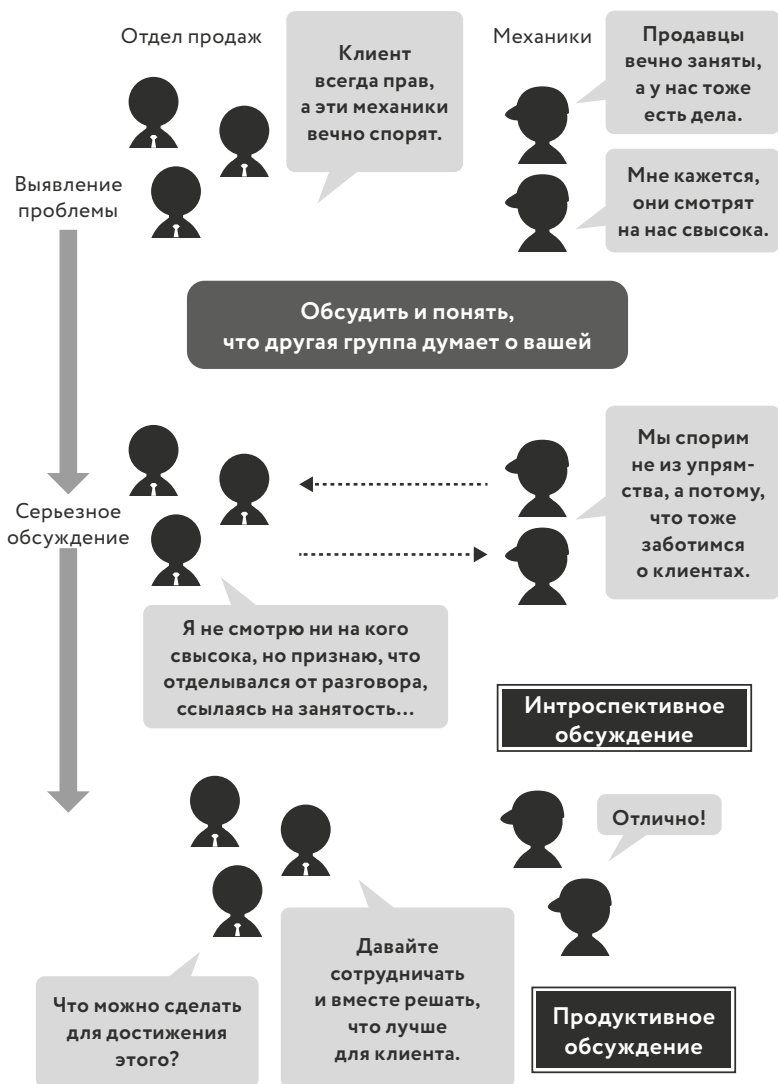
Обсуждение — ключевой этап примирения и налаживания сотрудничества между отделами. Собрав всех и обсудив взаимные претензии, можно избавиться от домыслов и исправить неверные предположения.

Например, по словам механиков, им не нравится, что на них смотрят свысока. Продавцы могут подтвердить или опровергнуть это в обсуждении, а механики — пояснить, что привело их к такому мнению (**выявление проблемы**). В отделе продаж осознают, как механики расценивают их поведение, а механики — что серьезного повода для обиды нет (**серьезное обсуждение**).

Пора переходить к интроспективному обсуждению, когда члены групп перестают считать свои мнения и чувства верными и начинают слушать другую сторону конфликта.

В обсуждении прояснится, что именно произошло. После определения желаемого формата отношений и пути к нему возможно сотрудничество групп.

Рис. 6.2. Процесс организационного развития при решении конфликтов между группами



Урегулирование конфликта между группами тоже проходит в три этапа: выявление проблемы, серьезное обсуждение и планирование будущего.

Если инициативная группа доказала свою эффективность в процессе организационного развития, то будет полезна и для установления сотрудничества между представителями групп.



РОСТ И РАЗВИТИЕ МЕСТА РАБОТЫ ИЛИ КОМПАНИИ

Что такое самоорганизация?

В заключительной части нашей истории атмосфера в салоне значительно улучшилась. Все сотрудники заботятся о том, как идут дела. Они выдвигают идеи (присутствовать на техосмотре, приглашать механиков на встречи с клиентами) и сами воплощают новые планы (см. рис. 6.3).

Организационное развитие нацелено на помощь персоналу и улучшение сотрудничества. При этом оно поощряет независимые действия и инициативу сотрудников, чтобы они при необходимости могли сами менять жесткую сторону организации. На этом этапе персоналу не нужен контроль руководства. Люди сами проводят обсуждения (продуктивные) и внедряют принятые решения, желая улучшить ситуацию. Это называется **самоорганизацией**.

Самоорганизация — термин из теории систем. Так называют **самопроизвольное упорядочение элементов в результате некоего взаимодействия**. В контексте коллективов и организаций это обсуждение, способствующее сотрудничеству и созданию планов и проектов, которые люди потом сами внедряют.

При самоорганизации руководитель может не давать приказы и не контролировать действия подчиненных. Но это не значит, что он снимает с себя обязанности и ничего не делает. Его роль — **присматривать за отдельными проектами и поддерживать их**. Также он должен **инициировать обсуждения и учиться вместе со всеми в трехэтапных циклах организационного развития**.

Углубление организационного развития и рост и развитие места работы или компании

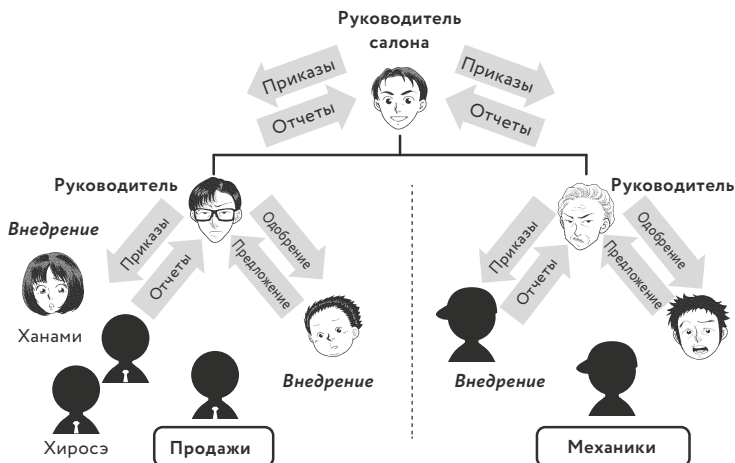
Вернемся к организационному развитию в нашей истории.



Процесс организационного развития начался с обсуждения и встречи с обратной связью

Рис. 6.3. Самоорганизация компании

Обычная (линейная) организация компании



Эффект самоорганизации (естественный прогресс планов и проектов)



Процесс начался с организационной диагностики ситуации (встречи для получения информации и встречи с обратной связью; эпизод 2). Далее собрали инициативную группу (эпизод 3) и решили возобновить утренние планерки для обмена опытом и налаживания сотрудничества.

Процесс организационного развития в салоне начался с обсуждения и встречи с обратной связью (эпизод 4), продавцы начали обмениваться опытом на утренних планерках и обучать младших коллег. Так вырос общий уровень знаний и навыков, продажи повысились. Кроме того, конкурентная атмосфера офиса сменилась сотрудничеством. **Улучшились эффективность и здоровье организации.**

Коллективно было решено участвовать в процессе обслуживания автомобилей и пересмотреть ряд методов жесткой стороны организации, которые сотрудники могут изменить сами. Следовательно, их способность к самоинновации улучшилась. В конце эпизода 6 и в эпилоге компания выходит на уровень, когда планы осуществляются самостоятельно. Это и есть самоорганизация.

В эпизоде 2, начиная процесс организационного развития при поддержке Мидзусины, Сакигаэ и не помышляя о самоорганизации. Так и в жизни: положительные изменения ведут за собой прогресс.

Механизм представлен на рис. 6.4: 1) **начало организационного развития**, 2) **сбои в функционировании**, 3) **стабильные улучшения эффективности и здоровья людей**, 4) **рост самоинноваций, инициатива сотрудников к изменениям жесткой стороны**, 5) **самоорганизация**.

На рисунке 6.4 показаны четыре уровня обсуждения по Шармеру. Как видите, в процессе организационного развития компания выходит на следующий уровень. Начинаются интроспективные и продуктивные обсуждения.

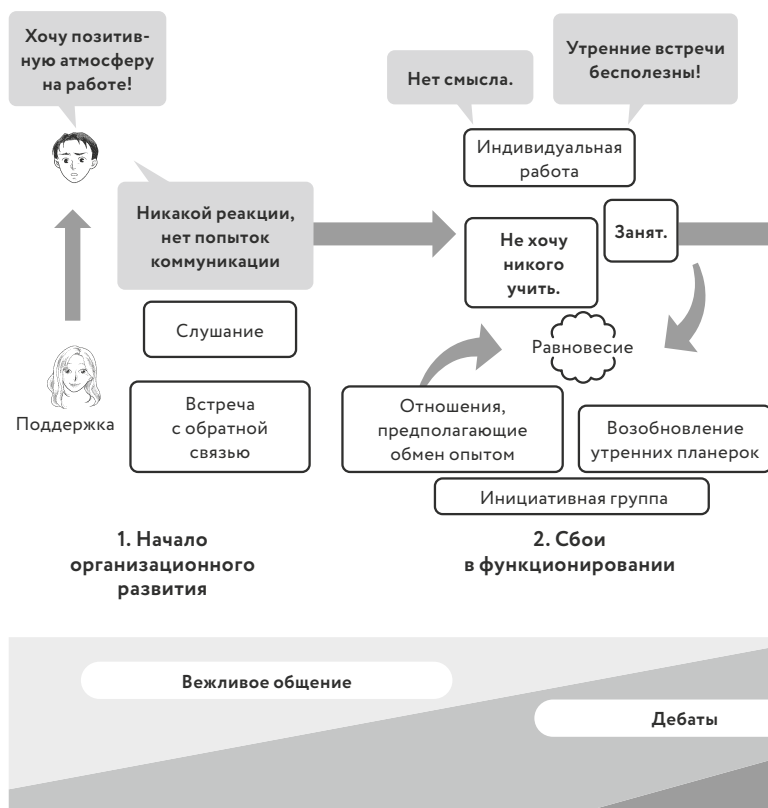
При этом в любом обсуждении нужны дебаты. Третий этап, когда улучшаются эффективность и здоровье организации, попал в середину схемы, но это не значит, что сотрудники находятся на полпути.

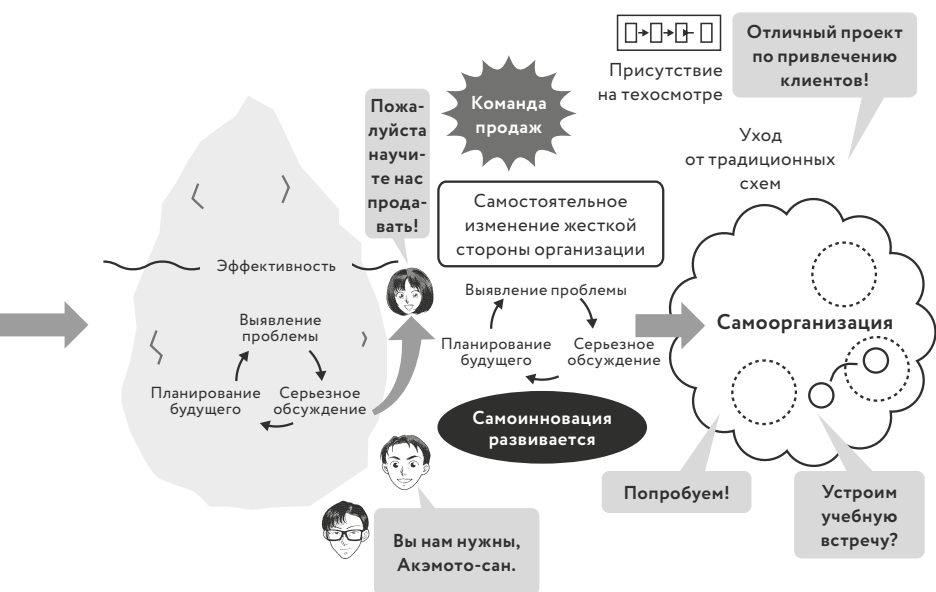


В конце эпизода 6 салон вышел на уровень самоорганизации

Достижение третьего этапа — большой прогресс и доказательство того, что организационное развитие уже принесло плоды. Определите, к какому этапу будете стремиться в своем организационном развитии.

Рис. 6.4. Прогресс организационного развития, эволюция компании





Интроспективное обсуждение

Продуктивное обсуждение

Большие планы не внедряют с наскока. Начинайте с маленьких шагов и мелких масштабов. Например, выберите один отдел и повысьте его эффективность и здоровье в контексте определенной проблемы. С повторением циклов выявления проблем, серьезного обсуждения и планирования будущего постепенно начнут появляться улучшения.

Регулярные обсуждения и целеустремленность

Процесс организационного развития не имеет конца. Его суть в ежедневном повторении циклов выявления проблемы, серьезного обсуждения и планирования будущего, регулярных дискуссиях и изучении проблем человеческой стороны организации.

Организационное развитие не заканчивается, поскольку **постоянно появляются новые адаптивные проблемы** (увы, часто они остаются незамеченными). Приходят новые сотрудники, меняются роли, появляются новые структуры и системы, ставятся новые задачи, и это влияет на людей. Например, с приходом нового сотрудника меняется атмосфера, и все волнуется, смогут ли к ней приспособиться. Подумать об этом, тепло принять новичка, обсудить с ним необходимое и наладить трудовнические отношения — общая адаптивная задача коллектива.

Многочисленные циклы выявления проблемы, серьезного обсуждения и планирования будущего помогают нормали-

зовать ситуацию и сделать новичка полноценным членом команды. Циклы полезны не только для таких случаев. Когда что-то регулярно повторяется, люди привыкают к определенной схеме восприятия, обдумывания и действий. Это затрудняет рождение новых идей, снижает заинтересованность в обсуждениях и мешает обучению. Поэтому важно продолжать обсуждение и обучение после формирования привычки.

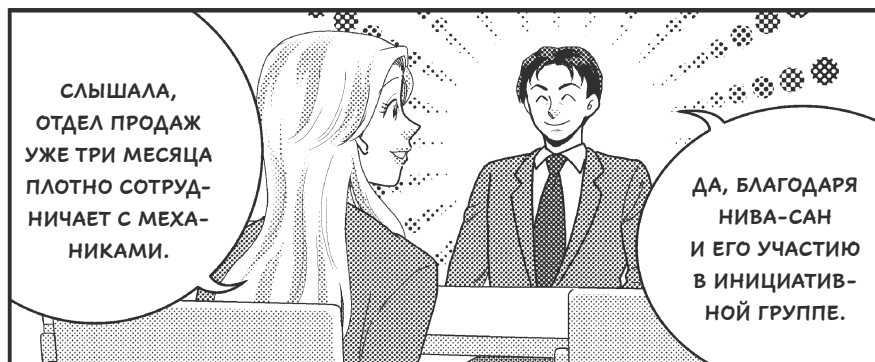
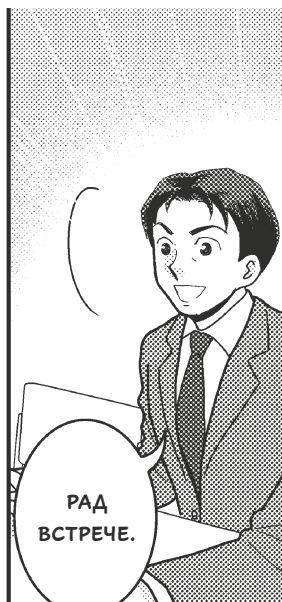
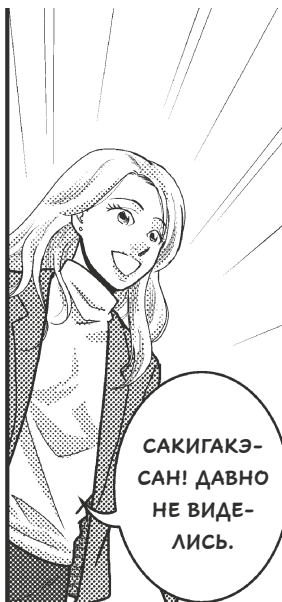
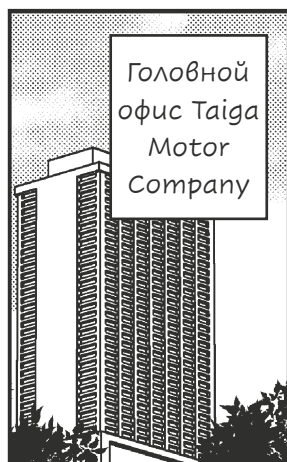
Даже пятая стадия, самоорганизация, не финал организационного развития. **Чтобы оставаться на ней, необходима регулярная поддержка самоорганизации** — циклы из трех этапов, постоянные обсуждения и исследования.

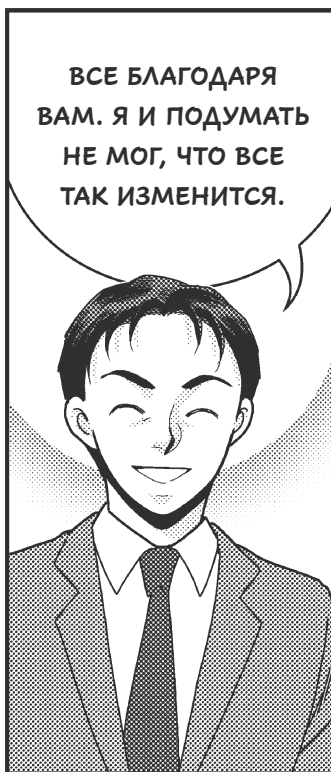
Частые обсуждения и исследования в организации — это культивирование и поддержка персонала (взаимное доверие и сотрудничество).

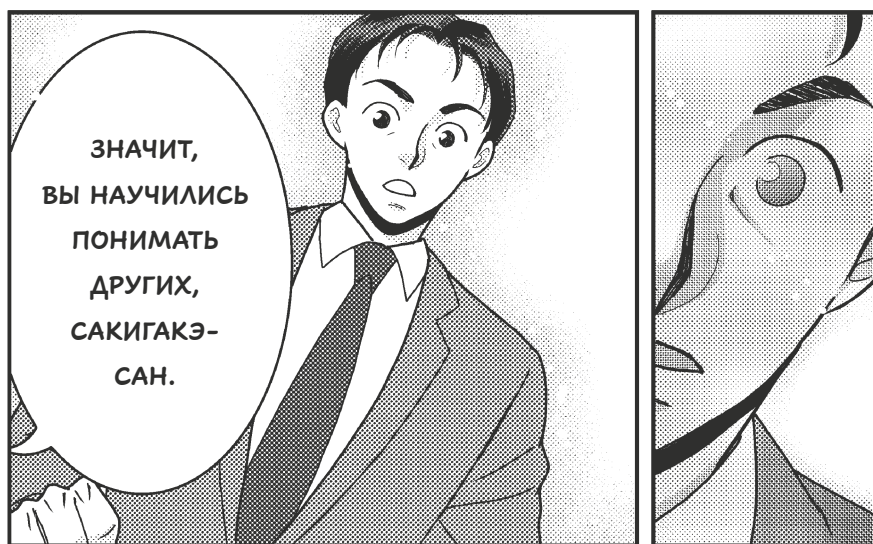
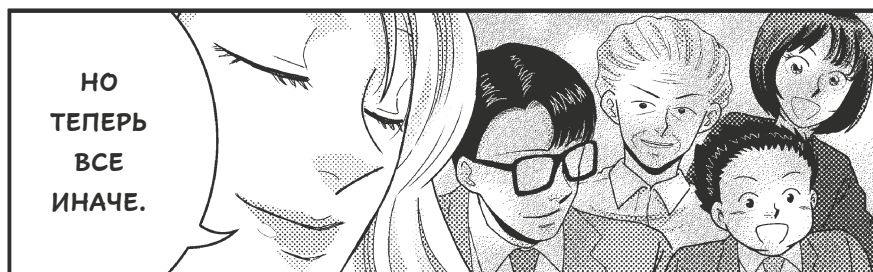
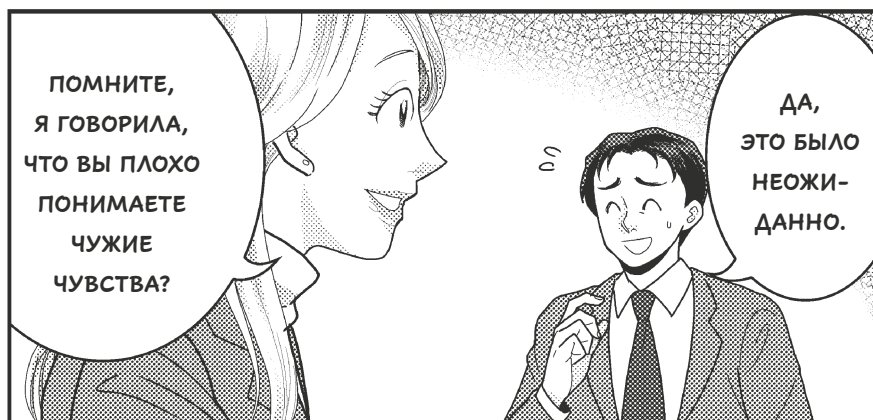
ЭПИЛОГ

В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ
ПЕРЕМНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ?













ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для организационного развития нужны три составляющие:

1) мировоззрение, закладывающее основу, 2) понимание, какие нужны методы и навыки, и 3) способность распознавать и реагировать на проблемы людей в организации.

В этой книге я рассказал об основах организационного развития — обсуждении и сотрудничестве. Бизнес-манги обычно сосредоточены на одной теории или методе. Здесь же собрано несколько теорий и методов под общим названием «организационное развитие». В этом смысле книга уникальна.

Я придумал и написал эту книгу в надежде, что она попадет в руки руководителям (ответственным лицам, ассистентам, главам отделов) и просто желающим внедрить организационное развитие (сотрудникам службы персонала или рядовым сторонникам этого метода).

Если мне удалось прояснить, как люди и коллективы меняются в ходе организационного развития, и понятно изложить теорию, могу считать свою задачу выполненной.

Для внедрения организационного развития руководителю необходимо 1) понимание того, какие знания и навыки ему нужны, и 2) способность распознавать проблемы и реагировать на них. Последнее приобретается исключительно благодаря практике и опыту. Если в процессе чтения вам захочется больше узнать об организационном развитии, вы можете пройти соответствующие курсы, научиться многим другим методам и повысить квалификацию.

Искренне благодарю Сатоми Кавашибара-сан за редактирование книги, Ёко Мацуо-сан за чудесную мангу, Масако Урата-сан за помощь в разработке сюжета и Юн Окихура-сан за мудрые советы.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Bohm D. On Dialogue: From Confrontation to Coexistence, From Argument to Discussion. Eiji Press, 2007.
- Bushe G., Marshak R. (eds). Dialogic Organization Development: Theory and Practice. Eiji Press, 2018.
- Gergen K., Hersted L. Dialogue Management: Strong Organization Born from Dialogue. Discover 21, Inc., 2015.
- Haneberg L. Organization Development Basics: A Systematic Guide on Basic Theory and Practice for Transforming an Organization. Human Value, 2012.
- Heifetz R. What Is Leadership? Sanno University Publications Department, 1996.
- Heifetz R., Linsky M., Grashow A. The Most Difficult Leadership: The Will and Skills for Accomplishing Change. Eiji Press, 2017.
- Kahane A. Solving Tough Problems through Discussion: How a Facilitator Resolved Apartheid. Human Value, 2008.
- Kato M. Can Organizations Change?: Organization Development That Starts from the Top. Eiji Press, 2017.
- Nakadoi R. Theory U Made Easy with Manga. JMA Management Center Inc., 2015.
- Nakahara J., Nakamura K. Inquiring Organization Development. Diamond, Inc., 2018.

- Nakamura K. An Introduction to Organization Development: Creating a Lively Workplace. Kobunsha, 2015.
- Oda R. Learning Organizations Made Easy with Manga. JMA Management Center Inc., 2017.
- Oda R. An Introduction to Learning Organizations. Eiji Press, 2017.
- Schein E. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Hakuto-Shobo Publishing Company, 2012.
- Schein E. What It Means to Help People: Seven Principles for Building a True Cooperative Relationship. Eiji Press, 2009.

ОБ АВТОРЕ

Кадзухико Накамура — профессор гуманистической психологии кафедры гуманитарных наук, глава исследовательского центра межличностных отношений Университета Нандзан.

В числе прочего занимается организационным развитием, обучением межличностным отношениям и групповой динамике. Член американского института NTL с сертификатом по организационному обучению.

Имеет практический опыт внедрения организационного развития и консультирования. Участвует в экспериментальных исследованиях, результаты которых проверяются на практике.

Публикации: «Введение в организационное развитие» (An Introduction to Organization Development, Kobunsha) и «Исследование организационного развития» (Inquiring Organization Development, соавтор, Diamond, Inc.). Перевел на японский «Организационное исследование в диалогах: теория и практика» (Dialogic Organization Development: Theory and Practice, Eiji Press).

КНИГИ СЕРИИ

БИЗНЕС- МАНГА



Первая бизнес-манга на русском языке.
В новом формате изучение маркетинга, менеджмента, стратегий решения проблем и полезных софт-скиллов становится доступным и увлекательным, а в героях и их историях так легко узнать себя!

МИОО

МИО∞ Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing

 **#mifbooks**

*Научно-популярное издание
Бизнес-манга для успеха*

Накамура Кадзухико

КРУТОЙ МЕНЕДЖЕР САКИГАКЭ
**Как наладить коммуникацию,
преодолеть сопротивление переменам
и привести команду к успеху**

Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Шеф-редактор *Ксения Свешникова*

Ответственный редактор *Юлия Константинова*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Креативный директор *Яна Паламарчук*

Дизайнер *Антон Героев*

Верстка *Надежда Кудрякова*

Корректоры *Дарья Рашупкина, Наталья Воробьева*

В оформлении использованы изображения по лицензии Shutterstock.com
(ShEd Artworks) и JMA Management Center Inc.

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

mann-ivanov-ferber.ru
vk.com/mifbooks



Хотите улучшить ситуацию на своем текущем месте работы или внедрить изменения на уровне целой компании? Эта бизнес-манга познакомит вас с принципами эффективного управления изменениями.

Менеджера автокомпании Сакигакэ отправляют возглавить проблемный филиал дилерского центра. Пытаясь провести серию управленческих изменений, Сакигакэ сталкивается с сопротивлением как со стороны сотрудников, так и со стороны руководителей отделов. Получится ли у него изменить отношение команды и сделать свой филиал одним из лучших в компании?

Вместе с Сакигакэ вы узнаете, как:

- преодолеть препятствия на пути к организационным изменениям;
- использовать принципы прозрачности и эффективной коммуникации;
- определить сильные стороны вашей команды и использовать их.

Эта книга — ваша дорожная карта для эффективного управления изменениями в компании.

