

ГЛАВА II

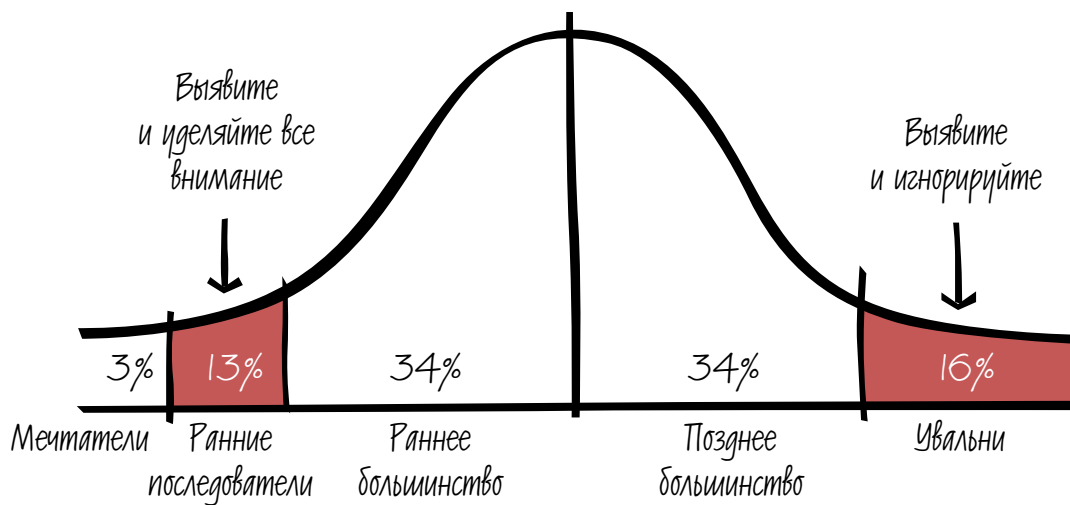
ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Допускаете ли вы поощрение одних людей и недооценку других?

Несмотря на то что переменам сопротивляется большинство людей, схемы поведения довольно предсказуемы. Разобравшись в них, вы сможете преобразовывать энергию сопротивления переменам в энергию созидания. Кроме того, вы научитесь распознавать и гасить источники незначительного сопротивления.

Майкл Дойл по-особенному относился к сопротивлению переменам. Он считал такое сопротивление верным признаком того, что усилия направлены в нужное русло. И наоборот — уверял, что отсутствие сопротивления означает застой. Однажды нам позвонила клиентка и пожаловалась на весьма резкий комментарий одного из менеджеров по поводу начавшегося преобразования компании. Майкл воскликнул: «Наконец-то люди начинают воспринимать наши действия всерьез!»

Именно с таким отношением вы должны принять весть о возникшем сопротивлении, не позволяя ему запугать вас и послужить тормозом для ваших дальнейших инициатив. Этому научат следующие три первоосновы.



Увальни

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

УВАЛЬНИ

Умеете ли вы справляться с «убийцами возможностей»?

Кривая на рисунке демонстрирует деление людей на категории по признаку их реакции на перемены. Три процента членов вашей группы — мечтатели, которые ухватятся за что угодно. Однако они не пользуются особым доверием других членов группы. Следующая категория — ранние последователи — готовы рискнуть практически сразу, если получают удовлетворительные ответы на основные вопросы. За ними идет раннее большинство, полагающееся на мнение ранних последователей, а позднее большинство присоединяется, просто чтобы не отставать. Увальни же никуда не идут. Они постоянно задают вопросы, игнорируют ответы, и рассказывают всем, почему преобразования обречены на провал.

Лидеры должны уметь классифицировать членов группы и игнорировать увальней, вкладывая время и энергию в ранних последователей.

Мечтателей видно за версту. Эти люди будут первыми, кто поддержит перемены или новую систему. Они обожают риск, поэтому спешат принять и опробовать новую мысль, технологию или процесс. Их энтузиазм часто сбивает лидера с толку, создавая иллюзию поддержки. Будьте осторожны — мечтателей легко отвлечь от дела чем-то другим, столь же ярким и необычным. И хотя проводить время с такими людьми всегда приятно, они редко пользуются доверием — ведь всем известно, что они идут на риск необдуманно.

Знакомясь с новой идеей, ранние последователи задают правильные вопросы: «Что для нас означает эта новая возможность?», «Как она повлияет на нашу долю рынка?», «Что мы будем делать с выпускаемыми продуктами?» Они ожидают подробных ответов и внимательно их

выслушивают, желая, чтобы их убедили. Если на все их вопросы даны удовлетворительные ответы, ранние последователи говорят: «Конечно, предстоит прояснить еще много деталей, но у меня достаточно информации, чтобы попробовать. Я согласен».

Как только ранние последователи отреагировали, тут же просыпается раннее большинство. Эти люди желают добра своей компании, но предпочитают, чтобы решение приняли их предшественники.

Единственное желание представителей позднего большинства — не остаться в хвосте. Они включаются в процесс сразу вслед за ранним большинством и, хотя не очень хорошо понимают, что именно происходит, хотят быть частью движения, им страшно остаться в стороне от событий.

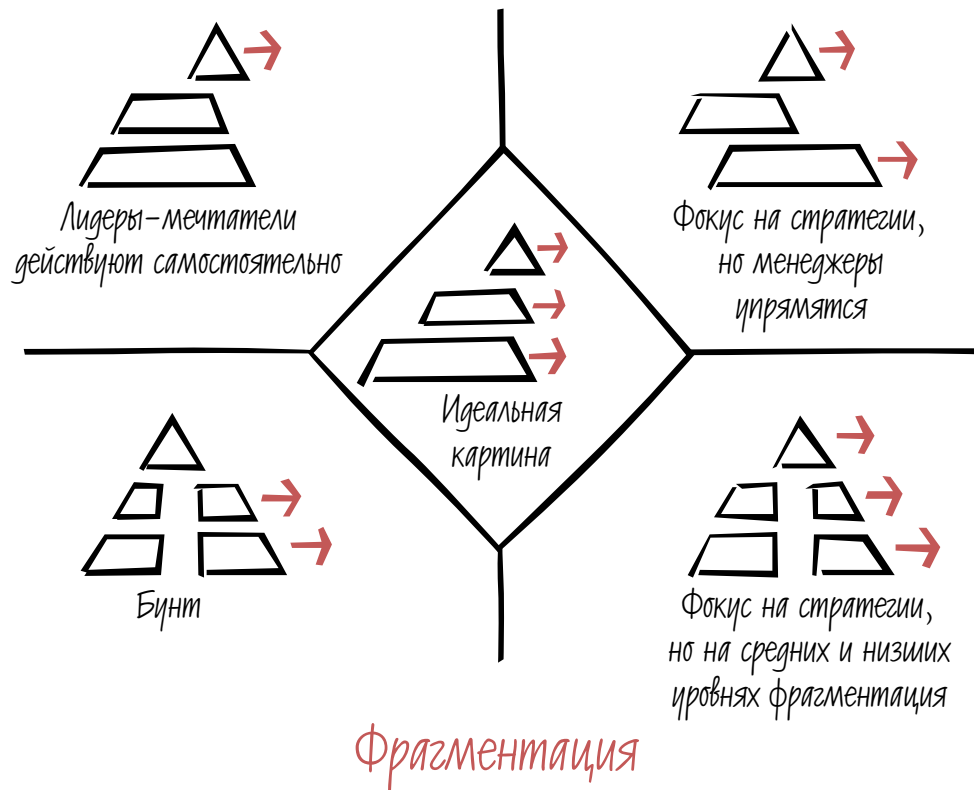
И, наконец, увальни. Вначале их трудно отличить от ранних последователей. При знакомстве с новой идеей или планом перемен они тоже задают интересные вопросы. Часто они умны и правильно понимают происходящее, но продолжают стоять на месте и задавать массу вопросов, даже когда в процесс включаются все остальные категории. Увальни крайне редко участвуют в действиях, «творящих историю». Они плетутся в хвосте, а зачастую — едут на спинах коллег, любят привлекать к себе внимание — это только укрепляет их способность к сопротивлению.

Раньше считалось, что лидеры несут ответственность за переход увальней в категорию позднего или раннего большинства. Это убеждение ошибочно. Увальни считают себя хранителями статус-кво, их цель — защитить уютное настоящее от посягательств неопределенного будущего. Они не понимают, что сами могут создавать будущее.

Увальни мешают реализации любого начинания под предлогом «я лишь хочу убедиться, что мы поступаем правильно». В самый неподходящий момент они делятся каким-то «секретным знанием», дезорганизуя коллектив.

После многих лет, потраченных на попытки вовлечь увальней в общий процесс, мы научились просто игнорировать их. Всякий раз, когда увальень начинает свое выступление, смотрите ему в глаза и подходите все ближе и ближе, пока не столкнетесь с ним нос к носу. Нахмурьте брови для пущей убедительности. В тот момент, когда увальень замолчит, скажите: «Я тебя понял. Джерри, что ты думаешь по этому поводу?» Джерри, ранний последователь, будет полезен в подобной ситуации.

Ваша способность достигать цели зависит от умения быстро отсеивать увальней и направлять всю энергию на ранних последователей. Когда они вовлекаются в процесс, за ними идут все, кто вам нужен. Если в вашем рабочем дне 10 часов, потратьте 11-й на ранних последователей. Это ваши самые верные сторонники.



Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

ФРАГМЕНТАЦИЯ

*Способны ли вы
преодолеть упорное сопротивление
мощных «середняков»?*

Фрагментация — это потеря фокуса и серьезные расхождения среди членов группы.

Кое-кто может даже поставить под вопрос целесообразность задуманного предприятия. В таких случаях единство трещит по швам и пропадает желание совместными усилиями реализовать видение.

«Фрагментация» обычно возникает в самое неподходящее время. Критически важно распознать ее в самом зародыше. Чтобы восстановить единство, лидеры должны действовать быстро и эффективно.

Сталкиваясь с новыми возможностями, люди реагируют достаточно предсказуемо. Первооснова «Фрагментация» поможет лидеру оперативно определить, какого рода дробление происходит.

Давайте изучим рисунок.

В центре — идеальная картина: лидеры начинают движение, и за ними охотно и слаженно следуют средние и нижние уровни компании.

В левом верхнем углу: лидеры начали действовать, но не вовлекли в процесс других сотрудников.

Такая ситуация редко заканчивается хорошо. Когда группа чувствует, что лидеры покинули ее, видение может быть потеряно и все предприятие потерпит неудачу. Лидеры должны объединять членов группы на всех стадиях.

Слева внизу: бунт. Некоторые сотрудники более низкого уровня держатся за статус-кво. Они не смогли понять, что стоит на кону («Ставка»), и не хотят ничего менять. Остальные берут ситуацию в свои руки и начинают действовать.

В правом верхнем углу: лидеры вдохновили и повели за собой младший персонал, не потрудившись донести смысл своих действий до менеджеров.

Такой тип фрагментации преобладает в структурах, где лидеры сменяются каждые полтора года, а менеджмент остается неизменным.

Если менеджерам не нравится инициатива лидеров, они занимают позицию «И это пройдет». Недооценка сотрудников среднего уровня — самая дорогостоящая ошибка начинающих лидеров.

Самый часто встречающийся тип фрагментации представлен в правом нижнем углу рисунка.

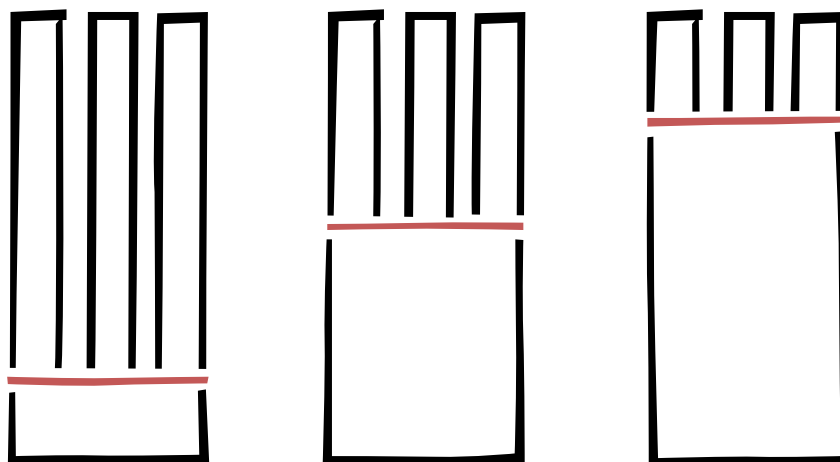
Лидеры увлекли за собой все уровни группы, но кто-то все же отказался следовать за большинством. Как только лидеры приступают к действиям, группа разделяется: одни идут за лидерами, а другие оказывают сопротивление.

Такую напряженную ситуацию необходимо разрешать с особой осторожностью и вниманием.

Существует много путей решения проблем, создаваемых «Фрагментацией». Определив тип начавшегося дробления, используйте наиболее подходящие первоосновы, чтобы восстановить «Единство» и двигаться дальше как сплоченное целое.

Главное, что необходимо почерпнуть из этой первоосновы: средний уровень компании обладает огромной силой (даже большей, чем лидеры), которая может как ускорить перемены, так и поставить на них крест.

На среднем уровне почти всегда происходит фрагментация. Важно определить, кто ее создает: увальни или ранние последователи. Если вторые — вы должны немедленно разрешить эту ситуацию; если первые — вы можете их просто игнорировать (как было описано выше).



Одинаковые – разные

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

ОДИНАКОВЫЕ — РАЗНЫЕ

Мы все особенные. Неужели?

Одна из главных причин сопротивления масштабному сотрудничеству заключается в убежденности каждого человека в том, что он особенный и обладает уникальным набором потребностей, не присущих остальным. Идея использования общей для всех системы пугает людей, они боятся, что такой подход не удовлетворит их личные нужды. Первооснова *одинаковые — разные* поможет преодолеть этот страх.

Все три рисунка этой первоосновы представляют структуру организации. Область ниже красной линии — общая для всех уровней компании. Область выше отражает их уникальность. Например, крайний левый рисунок подойдет для описания компании General Electric (GE), в то время как McDonald's «зашифрован» в крайнем правом рисунке. GE предоставляет своим подразделениям (отдел реактивных двигателей, отдел бытовых приборов и др.) полную свободу действий (длинные полосы выше красной линии), но строго регламентирует работу с финансами (небольшое общее для всех поле ниже красной линии). McDonald's, напротив, пресекает проявления индивидуальности в своих подразделениях (короткие полосы) — все рестораны компании оборудованы и оформлены практически одинаково (большой прямоугольник ниже красной линии). Ни один из этих подходов не является верным или ошибочным — обе компании очень успешны. Просто они по-разному организованы.

Структура первоосновы «Одинаковые — разные» поможет понять, как заключаются соглашения между членами группы. Для начала просто покажите им эту первооснову и спросите,

что, по их мнению, она означает. В большинстве случаев люди догадываются, о чем идет речь. Затем спросите: «Какой из трех рисунков лучше всего отражает структуру вашей компании?» Чаще всего респонденты выбирают крайний левый, в редких случаях — центральный рисунок. Попросите их вписать в прямоугольник под красной чертой все, что им кажется общим, а уникальные черты и особенности компании обозначить выше красной линии.

Проанализируйте все, что вписано выше красной черты. Определите, на самом ли деле эти черты разнятся или они вписаны туда просто по привычке. Попробуйте найти способ переместить различия в область общего. Чем успешнее это удастся сделать, тем больше появится пространства для эффективного сотрудничества.

Помните о том, что когда-то все владельцы магазинов работали по своим собственным кредитным системам — теперь же они используют единую систему кредитных карт. Раньше туристические агенты пользовались массой различных резервационных методов. Сегодня более 55 тысяч турагентств, 400 авиакомпаний, 88 тысяч гостиниц, 24 компании по прокату автомобилей и 13 круизных линий используют единую систему SABRE. В каждом продуктовом магазине прежде действовала своя система цен. Теперь ей на смену пришел универсальный код товара (UPC). Чтобы принять такие решения, сотням компаний пришлось отказаться от своей уникальности и принять общие методы ведения бизнеса.

Первооснова «Одинаковые — разные» стала частью даже федерального законодательства США. Администрация Джорджа Буша обратилась к моей компании с просьбой сделать предоставляемые правительством услуги доступными интернет-пользователям. Когда мы приступили к работе, сразу стало ясно, что мелкие правительственные агентства уже имеют представительства на веб-порталах. Мы использовали первооснову «Масштаб наблюдения», чтобы оценить эффективность такой схемы. В частности, мы обнаружили, что 22 федеральных агентства представляли в сети свои программы по получению грантов, причем каждое из них делало это по-своему — людям приходилось иметь дело с 22 различными системами.

Конечно, гораздо удобнее было бы иметь всего одну. Мы создали ее и назвали www.grants.gov. Однако многие агентства яростно сопротивлялись стандартизации, и мы применили первооснову «Одинаковые — разные», чтобы разъяснить сложившуюся ситуацию Конгрессу и Бюро управления и бюджета. В конце концов был принят закон, который обязал правительственные агентства работать по единой схеме («сдвигая» таким образом федеральную систему к правому рисунку первоосновы «Одинаковые — разные»).

Используйте эту первооснову, чтобы помочь членам группы понять, нужна ли стандартизация. Избегайте в беседе формулировок «правильный» и «неправильный» и говорите об этих вещах как о мерах по управлению конфликтами в компании.

Из главы 12 вы узнаете, как решать дилеммы, в которых нет неверных путей.

Жизнь — это череда непростых дилемм.

 Генри Менкен³⁸

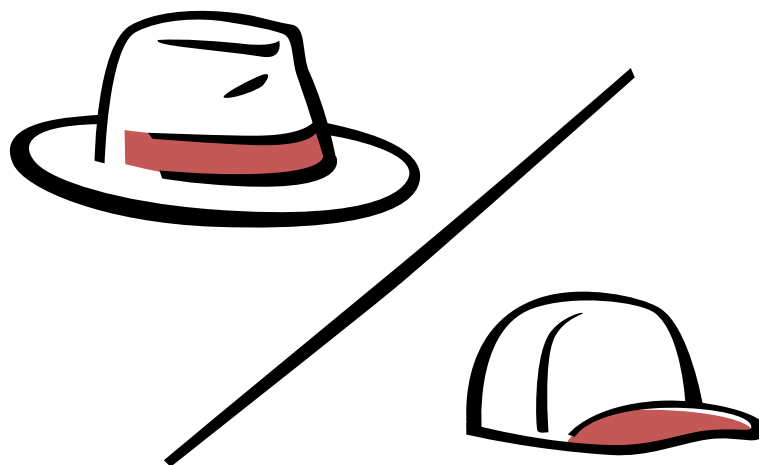
ГЛАВА 12

КАК РЕШАТЬ НЕПРОСТЫЕ ДИЛЕММЫ

Как закончить бесконечный спор?

Сейчас вы познакомитесь с первоосновой, которая применяется чаще других и наиболее проста в понимании. Той, что была крайне неверно использована в конце XX и начале XXI столетий, в результате чего мир погрузился в глобальный финансовый кризис. Эта первооснова называется *большая шляпа — маленькая шляпка*. Майкл Дойл использовал ее в течение 15 лет, прежде чем познакомить меня с ней в 1986 году. Это была первая концепция, которую я научился рисовать, и именно ее я сегодня изображаю чаще других. «Большая шляпа — маленькая шляпка» иллюстрирует конфликт между тем, что хорошо для одного, и тем, что хорошо для многих.

Кроме того, вы познакомитесь с тремя родными сестрами этой первоосновы. Они расскажут о самых популярных и трудноразрешимых дилеммах, которые с древних времен порождают разногласия в коллективах. А раз так, то и мы обратимся к мудрецам древности, чтобы научиться принимать верные решения в подобных ситуациях. Освоив эти первоосновы, вы научитесь быстро определять, когда люди спорят, отстаивая одинаково правильные точки зрения. Вы сможете вмешаться и открыть им глаза на бесполезность их спора, что позволит оппонентам уйти от позиции «я прав, а ты нет» к совместному поиску наилучшего решения.



Большая шляпа – маленькая шляпка

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

БОЛЬШАЯ ШЛЯПА — МАЛЕНЬКАЯ ШЛЯПКА

*Что делать, когда потребности большинства
и меньшинства конфликтуют?*

Первооснова «Большая шляпа — маленькая шляпка» иллюстрирует дилемму, с которой регулярно сталкиваются группы. В ней нет неверных вариантов. Довольно весело будет надеть большую шляпу, мыслить как исполнительный директор и принимать решения, равно полезные компании на всех ее уровнях. Однако неизбежно и естественно желание надеть маленькую шляпку и оценить, как глобальные действия повлияют на ваш отдел или вашу личную деятельность в компании. Люди, носящие разные шляпы, никогда не будут иметь одинаковые взгляды на тот или иной вопрос. И пока вы не обозначите обе точки зрения, конфликт между обладателями разных шляп будет лишь разгораться, до поры до времени оставаясь невидимым.

Эта первооснова существенно повлияла на инициативу по преобразованию Национальной гвардии США в конце XX века. В то время ее возглавлял генерал-майор Уильям Навас. Он был преданным своему делу руководителем, хорошо знавшим Конституцию США и понимавшим мотивы действий законодателей. Во времена генерала Наваса Национальная гвардия состояла из 360 тысяч солдат, находившихся под командованием 54 генерал-адъютантов, которые чаще всего подчинялись лично губернаторам штатов. Такую структуру придумал Томас Джефферсон⁴⁵, чтобы президент не мог направить войска против штатов. Однако в военное время гвардия могла быть переведена под федеральный контроль.

По такой схеме гвардия функционировала со дня основания. С одной стороны, это 54 независимые армии, каждая из которых может самостоятельно принимать решения в интересах

своего штата. С другой — это военная сила, которая должна действовать согласованно с армией США.

Принимая решения в интересах своих штатов, генерал-адъютанты надевали маленькие шляпки. В то же время они надевали большие шляпы, присоединяясь к инициативе генерала Наваса по преобразованию всей военной системы в условиях жесткого бюджета. Наша команда предоставила консультантов для поддержки действий генерала. Ставки были очень высоки. Навас переживал, что, если ему не удастся сплотить генерал-адъютантов, переговоры с Пентагоном насчет увеличения бюджета зайдут в тупик.

Под управлением генерала Наваса мы применили принцип «То, чему вы сопротивляетесь, остается» и концепцию «Большая шляпа — маленькая шляпка». Мы изобразили эту первооснову на большой доске в комнате для совещаний и стали анализировать ее составляющие.

Определив составные элементы, мы попросили членов группы назвать примеры неподобающих решений в стиле маленькой шляпки, оценивая их желтыми и красными карточками. Очень скоро родилась новая система ценностей, и группа стала искать универсальные решения в стиле «и вам и нам» вместо прежнего «одно из двух».

Вот что вскрывает первооснова «Большая шляпа — маленькая шляпка»:

- конфликт одинаково верных позиций;
- невозможность устранить дуализм, скрытый в этой первооснове; мы можем лишь управлять им;
- высказывая свое мнение, люди должны понимать, какая шляпа у них на голове;
- вполне допустимо продвигать интересы своей маленькой шляпки, если только они не вредят интересам всей компании.

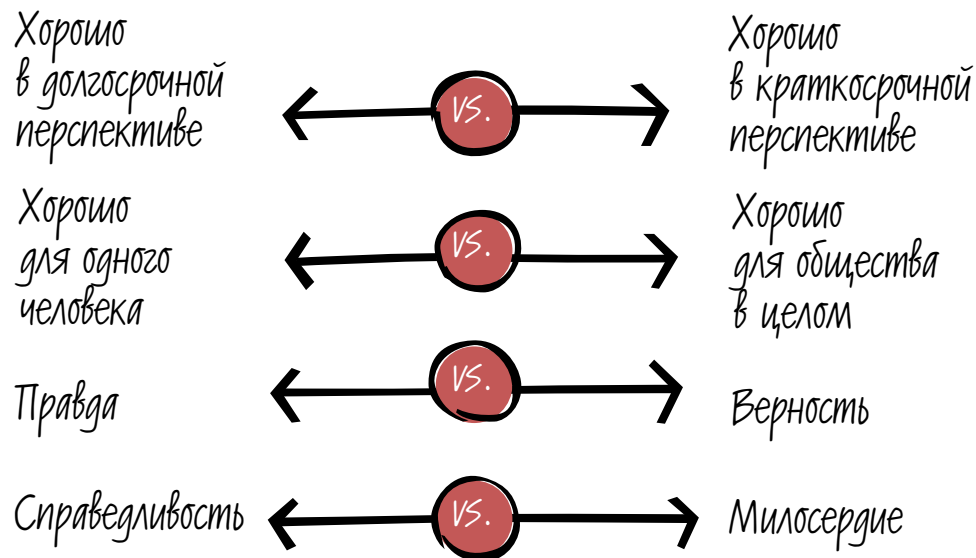
Очень важно, чтобы все поняли: недопустимо угрожать существованию большой шляпы. Частное не вправе вредить целому.

Генерал-адъютанты изучили план преобразования Национальной гвардии. Их солидарность была очевидной, что доказывали совместно составленные планы и бюджеты, а также их переговоры с руководством министерства обороны. Эти планы и схемы финансирования были внедрены в систему армии США и являются ее неотъемлемой частью, в то время как силы Национальной гвардии остаются подконтрольными губернаторам штатов.

Лидеры должны научиться примерять на себя обе шляпы, чтобы принимать наилучшие решения в ситуациях, когда все варианты верны. Дилемма большой и маленькой шляп остается одной из четырех самых часто встречающихся на пути значимых преобразований. Об остальных трех вы узнаете из следующей первоосновы.

За пределами верного и неверного есть зеленое поле. Жду тебя там!

☞ Руми³⁹



ВЕРНОЕ против ВЕРНОГО

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

ВЕРНОЕ ПРОТИВ ВЕРНОГО

Прийти к верному решению, отметая неверное, — детская забава.

Попробуйте найти решение, когда все варианты хороши!

Когда беседа приводит к разногласиям, а затем и к спору, мы заблуждаемся, полагая, что одна из позиций непременно верна, а остальные ошибочны. Порой действительно бывает именно так, но не всегда. Не менее разрушительной, чем сплетни, является ситуация, когда вопрос с несколькими верными ответами (*верное против верного*) путают с дилеммой, в которой есть лишь одно правильное решение. Лидеру важно быстро распознать столкновение двух правильных позиций, чтобы вмешаться в ненужный спор, подчеркнуть «правоту» каждого и подтолкнуть спорщиков к совместному поиску наилучшего решения.

Парадокс дилемм, в которых нет неверных решений (четыре самые конфликтные из них показаны в рисунке к этой первооснове), впервые продемонстрировал мне доктор Рашворт Киддер из Института глобальной этики в штате Мэн⁴⁰.

Я разыскал доктора Киддера по просьбе одного из наших клиентов, который отметил участвовавшие случаи неподобающего, аморального и даже временами противозаконного поведения некоторых сотрудников. Клиент хотел, чтобы ценности его компании были изучены специалистом со стороны, что позволило бы понять причины тревожных тенденций и устранить их.

Доктор Киддер пояснил, что ценности компании редко становятся причиной этических проблем. Его исследования показали, что главные ценности неизменны практически в любом уголке мира. Например, в любом обществе высоко ценятся честность и верность.

Серьезные проблемы возникают, когда эти ценности начинают конфликтовать между собой. Вот отличный пример такой ситуации. Как должен поступить сотрудник, когда руководитель просит его соврать? Он встает перед трудным выбором: остаться верным боссу и выполнить его распоряжение или сказать правду?

Такие дилеммы встречаются повсюду. Что делать, когда потребности группы идут вразрез с интересами одного ее члена? Это извечные вопросы.

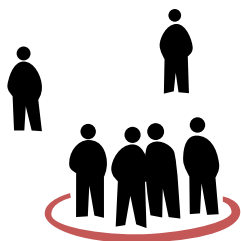
Вот еще пример. Маленькую Сьюзи родители учат быть хорошим другом и всегда говорить правду. Что случится, когда школьный учитель спросит Сьюзи, списывал ли у нее Томми, ее друг? Сьюзи знает, что списывал. Должна ли преданность дружбе с Томми перевесить честность?

В своей книге *How Good People Make Tough Choices* Киддер наглядно демонстрирует этические дилеммы, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Чтобы верно поступать в таких ситуациях, нужно в первую очередь научиться распознавать их.

В подобных дилеммах нет единственно верного решения. Однако следующая первооснова — за которую Рашворту Киддеру нужно воздать должное — подскажет выход из ситуаций с конфликтующими верными решениями. Искать его необходимо своевременно, так как долгое бездействие может свести на нет все дальнейшие усилия.

*Секрет, мучивший всех философов,
сбивавший с толку всех юристов и бизнесменов
и погубивший большинство художников, —
это нахождение истинного среди ошибочного.*

☞ **Бернард Шоу**



Решение в пользу
большинства



Создание
непреложных
правил



Решение
на основе личной
вовлеченности

Правила резолюций

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

ПРАВИЛА РЕЗОЛЮЦИЙ

Кто из двух правых «правее»? Чему может научить опыт предков?

Вероятнее всего, на пути к успеху вы столкнетесь с парочкой таких дилемм. Первооснова *правила резолюций* поможет найти наилучшее решение в самых затруднительных ситуациях.

Любой лидер оказывается перед необходимостью предпринять определенные действия в отношении низкоэффективного сотрудника. Это особенно трудно, когда у того есть смягчающие обстоятельства (например, проблемы со здоровьем или семейные сложности). В этой ситуации руководитель оказывается между двух огней: с одной стороны, он сочувствует сотруднику, с другой — испытывает справедливое желание сделать так, как будет хорошо для компании.

Есть лишь три способа принять правильное решение в таких дилеммах:

1. Остановитесь на решении, которое принесет пользу наибольшему количеству людей.
2. Поступите так, как если бы вы создавали свод непреложных правил.
3. Выберите решение, поставив себя на место того, на кого оно больше всего повлияет.

Этические дилеммы неизбежны и часто скрыты. Разрешать их сообща — особый и очень полезный опыт. Мы окажем коллегам большую услугу, если поможем им увидеть ситуацию в деталях и разъясним три правила резолюций. Освоив эти принципы, люди научатся выбирать наилучший путь для разрешения их конкретной ситуации. Здесь нет неверного ответа. Это просто выбор.

Мы скорее погибнем, чем изменимся. Скорее в страхе закончим жизнь, чем рискнем и позволим умереть нашим иллюзиям.

☞ Уистен Оден⁴¹
