

ГЛАВА 7

СОЗДАЕМ СЕМЬЮ

КАК НАЧАТЬ СТРОИТЬ ООР

Это последняя глава книги. В ней мы хотим поговорить о начале любого процесса и его целях. Так же как и в главе 1, где мы вводили вас в жизнь сложившихся ООР (буквально погружая вас в их атмосферу и заставляя в удивлении качать головой), мы хотим дать вам возможность взглянуть на процесс их создания. Если руководители компании хотят превратить ее в ООР (при этом даже не зная, как далеко смогут продвинуться), с чего стоит начать?

Вы не сможете развиваться, если не очертите для себя путь. И вы не сможете поддерживать необходимые для этого практики (колея) без создания условий для помощи людям в преодолении недостатков. Поэтому ООР должны начинаться с создания «семьи», которая обеспечит новый, более высокий уровень коллективного и личного обучения.

Одного универсального способа начать создание ООР не существует, и в тех зарисовках, которые мы здесь приводим, вы не обязательно обнаружите единственно верный путь. Но мы надеемся, что они помогут вам определить наиболее подходящие для вас условия создания ООР.

Перед тем как начать наше путешествие, скажем прямо: наша целевая аудитория — управленцы, то есть СЕО, руководители отделов и направлений, групп, менеджеры и другой управленческий персонал. Ведь именно они решают, стоит ли вашей компании становиться ООР. Вы не можете

принимать решение в одиночку, но, если не согласны с ним, дело вряд ли сдвинется с мертвой точки. Вы увидите, что начать процесс формирования ООР можно в направлении сверху вниз, из центра к периферии или в обоих направлениях одновременно. Но независимо от того, какой путь вы выберете, руководители различных звеньев организации должны поддерживать идею создания ООР, действуя вместе с коллегами как саморазвивающаяся общность и демонстрируя всему коллективу открытость и прямоту в отношениях. Неслучайно группа замечательных руководителей Bridgewater, Decurion и Next Jump, с которыми вы уже знакомы, — страстные приверженцы и активные участники созданных в их компаниях необычных корпоративных культур.

Мы очень надеемся, что у вас не пропадет интерес к книге, если вы не обладаете властными полномочиями, но увлечены идеей ООР. Мы верим в то, что каждый человек на любой должности может стать влиятельным в своей организации. Ценные идеи передаются от человека к человеку. Порой чья-то позитивная мысль увлекает многих, и ее скоро замечает руководство. Попробуйте поупражняться в этом, пользуясь подсказками из врезки ниже.

Не упускайте возможность донести свои идеи до тех, кто принимает решения. Исходите из того, что они могли бы присоединиться к вам.

Расскажите им, что привлекает вас в ООР. Поделитесь с ними тем, что вы почерпнули из собственных попыток воспользоваться опытом таких организаций. Расскажите им, что вы знаете о существовании таких структур, в которых ответы на все нижеприведенные вопросы положительные. Помогает ли вам компания видеть проблемы (важные для вас и для нее), над которыми вы могли бы поработать, чтобы вырасти над собой? Есть ли в вашей организации другие люди, которые знают о таких возможностях и тоже стремятся к личностному росту? Поддерживают ли вас окружающие в расширении границ ваших возможностей? Можете ли вы назвать или описать хотя бы некоторые из таких возможностей? Ощущаете ли вы сами, что активно работаете над их расширением каждый день или хотя бы раз в неделю? Признает ли компания самосовершенствование, создает ли условия для дальнейшего роста? Дайте коллегам эту книгу и встретьтесь с ними после того, как они закончат чтение. Сообщите им, что мы готовы помочь вам и что те ресурсы, которые приведены в этой главе, доступны для их организации.

Итак, рассмотрим компанию, которая собирается стать ООР.

Нацеленность на развитие вне рамок ООР

Вы в самом начале или середине своей карьеры и не работаете в ООР. Что вы можете сделать, чтобы повышать уровень своего сознания каждый день? Вот несколько советов.

256

1. *Найдите партнера по саморазвитию.* В ходе саморазвития важно ощущение общности или даже семьи. Вы можете получить его, разделяя свой опыт с другими людьми. Это не подразумевает раздачу всем вокруг советов о том, как им решать свои проблемы. Скорее это предоставление друг другу шанса контролировать, как вашу работу над собой воспринимают другие. Вы можете задать друг другу полезные вопросы: «Что ты вынес из этого события? Что, по-твоему, стало причиной такой твоей реакции, ответа, мысли или страха?»
2. *Ищите полезные советы и рекомендации.* Трудно воспользоваться преимуществами возможности заниматься саморазвитием на работе, если вы не вполне понимаете ее смысл. Попробуйте следующее простое упражнение, которое «запустит» процесс. Задайте трем людям, которым вы доверяете, один вопрос: «Как человек, который хорошо меня знает и хотел бы, чтобы я развивался, скажи мне: что в своей работе я мог бы делать иначе, чтобы повысить производительность?»
3. *Разработайте собственную «карту преодоления неприятия перемен».* Конкретные рекомендации есть в главе 6. Покажите вашу «карту» и поделитесь своими наблюдениями и результатами тестирования ваших базовых представлений с партнером по саморазвитию.
4. *Активно просите конкретных, небольших, постоянных и содержательных советов у окружающих, которым вы доверяете.* Попросите надежных коллег понаблюдать за вами в ходе совещания, презентации или во время других значимых событий и сообщить вам свое мнение. Например, вы можете сказать им: «Знаешь, я стараюсь научиться больше слушать и меньше говорить на совещаниях; меньше оправдываться и пытаться кого-то в чем-то убедить; меньше навязывать другим свое мнение. Ты можешь сказать мне, что увидишь в моем поведении на следующем совещании?»
5. *Познакомьте своего менеджера с вашими планами личностного роста.* По мере возможности поделитесь с ним своими планами

по саморазвитию и самообразованию. Когда вы активно ищете советов и заявляете о намерении повысить свою эффективность, то, как правило, старшее должностное лицо понимает это как приглашение к тому, чтобы стать более активным наставником. На большинство менеджеров это действует как глоток свежего воздуха (кроме того, они видят в этом явную пользу для организации). Они заинтересованы в работниках, стремящихся к саморазвитию.

6. *Ищите примеры для подражания.* Многие ваши коллеги и руководители, как правило, замечательные ориентиры в вопросах саморазвития на работе. Ищите тех, кто активно делится своим опытом и помогает другим. Наблюдайте за их поведением, просите, чтобы они делились с вами своими подходами к обучению и саморазвитию на работе.

КОМПАНИЯ XYZ

Мы сидим в большом многофункциональном зале на верхнем этаже штаб-квартиры XYZ (по просьбе компании название изменено, но все факты — подлинные). Вокруг стоят штативы с телекамерами и софитами, поэтому конференц-зал больше похож на телестудию. Перед нами кругом сидят десять высших руководителей транснациональной компании с годовым доходом, превышающим 20 миллиардов долларов.

Только что мы закончили наше выступление, в котором высоко оценили мужество руководства компании. Приняв восемь лет назад организацию с сомнительными репутацией и результатами, отвратительной культурой отношения к клиентам, эта группа людей провела сложный организационный маневр и буквально перевернула бизнес компании. Они превратили ее в одну из самых уважаемых корпораций в отрасли, создав в ней новую корпоративную культуру, которая пронизывает компанию сверху донизу, характеризуется строгой вертикалью власти, эффективностью, грамотной иерархией команды и полным неприятием ошибок.

Мы восхищаемся их мужеством: они готовы отказаться от той корпоративной культуры, которая приносит им хвалебные отзывы в СМИ, а также одобрительные оценки местных водителей такси и наших соседей

по столикам в ресторанах и кафе, которых мы наугад спрашивали: «Что вы думаете об XYZ?»

258

— Логичным решением для вас, с учетом предыдущих успехов и достижений, — говорим мы собравшимся, — было бы продолжение гонки на испытанной старой лошади до тех пор, пока она не падет.

— Созданная нами культура, — отвечает СЕО, — возможно, была необходима в период, когда мы вытаскивали компанию из кризиса. Но теперь (мы считаем, и с нами согласен коллектив) такая культура не будет для нас оптимальной на следующие 20 лет.

— Чтобы во всеоружии встречать вызовы и проблемы, которые встают перед нами сейчас, — добавляет директор по персоналу, — и дать людям возможность реализовать всё лучшее, что в них есть, нам нужна новая корпоративная культура, в которой на первое место ставятся вопросы сотрудничества и взаимодействия в коллективе, инновационного развития и умения нести риски, связанные с бизнесом.

Однако изменение корпоративной культуры в любой компании, а тем более в такой, где трудится более 100 тысяч человек, — нелегкое дело. И руководство корпорации хорошо это понимает.

— Скорее всего, все наши сотрудники поднимут руки, — продолжает директор по персоналу, — если спросить их, хотят ли они работать в условиях новой культуры. Но если спросить, кто из них готов совершить первую большую ошибку, думаю, реакция будет совсем другой.

Это классический пример концептуального изменения природы деятельности компании. Чтобы новая культура утвердилась в корпорации, людям придется приобрести новые навыки и подходы к работе. Но этого недостаточно для того, чтобы XYZ приблизилась к заветной цели. Людям придется изменить не только настрой на работу, но и свое сознание. Они должны будут знать, что находится в колонках 3 и 4 их плана по преодолению неприятия перемен: защищающие их скрытые установки, которые заставляют руководителя бояться перехода от вертикального метода управления со строгим подчинением к более гибкому, при котором больше полномочий передается нижестоящим, а те получают возможность критически воспринимать указания руководителя. (Как вы узнали в главе 6, скрытые установки могут быть, например, такими: «Я стремлюсь не передавать свои возможности в достижении поставленной цели другим людям, от которых потом буду зависеть» или «Я стремлюсь ни в коем случае

не дать почувствовать руководителю, что я нелоялен к нему или ненадежен». Когда люди встанут на путь самосовершенствования, скрытые установки должны преодолеваться.)

Представьте себе, как важно осознавать пределы своего неприятия перемен не только для каждого сотрудника компании, но и для его коллег — членов его группы или команды и их руководителей.

Новый тип семьи

Что же мы делаем, сидя в кругу на верхнем этаже офисного здания большой корпорации? Мы помогаем ее руководству в создании новой семьи в XYZ — такого сообщества, в котором сотрудники могут рассматривать и оценивать друг друга как независимых личностей и без стеснения показывать свои недостатки. Это необходимо компании для того, чтобы поменять свои концептуальные подходы. Мы начинаем с высших руководителей и предлагаем каждому из них составить «карту преодоления неприятия перемен», а затем поделиться ею с коллегами.

Через несколько недель директор по кадрам начнет раздвигать рамки эксперимента по созданию новой семьи за пределы офисов руководства. Он представит нам первую из четырех групп руководителей старшего и среднего звена численностью 150 человек (всего в четырех группах будет 600 участников), каждый из которых управляет отдельным коллективом. Директор по кадрам подготовит условия, которые побудят людей не бояться показывать свои недостатки и слабости уже в масштабе большой транснациональной корпорации, акции которой публично торгуются на бирже.

«Я прошел через ту же процедуру и получил тот же опыт, который получите вы, — скажет директор. — И то же произошло с каждым членом высшего руководства компании. Мы не стали бы предлагать вам повторять наш опыт, если бы не протестировали его эффективность на себе».

Потом он заявит: «Поделюсь с вами и своим личным опытом. Вы знаете, что иногда происходит с вашим iPhone, когда начинают мигать все иконки? Так вот, нечто подобное было и со мной. Представляю вам доктора Лайзу Лейхи. Она пришла к нам для того, чтобы помочь разобраться с символами в вашем устройстве».

Концепция «семьи» в концерне XYZ продолжит развиваться, и через несколько месяцев руководитель подразделения, отвечающего за подготовку новых управленцев, представит нас коллективу из примерно тысячи работников из 12 стран в рамках онлайн-конференции. Каждый из 600 старших менеджеров компании имеет в подчинении коллектив численностью 8–10 человек. «Семья» постепенно увеличится до пяти тысяч человек, которые будут объединены в четыре веб-конференции. В рамках каждой (приблизительно) тысячи сотрудников уже под нашим руководством все будут конкретно работать со своими планами преодоления неприятия перемен. Курс займет 3–4 часа. Все будут работать вместе — и руководители, и подчиненные.

Когда мы писали эту книгу, концерн XYZ создавал планы расширения «семьи» с шести тысяч до десятков тысяч человек при помощи очень интересной интерактивной сети, которую мы разработали совместно с ними. Эта сеть в онлайн-режиме позволит в течение нескольких месяцев помогать сотрудникам в освоении методики составления и реализации «карт преодоления неприятия перемен». При этом эксперимент будет частью не только работы каждого сотрудника, но и его личной жизни. (Во время одного из последних посещений штаб-квартиры XYZ к нам подошел один из сотрудников и сказал: «Я понимаю, что вы меня не знаете. Но я узнал вас по видеозаписи практикумов по преодолению неприятия перемен. Откровенно говоря, пока я не знаю, стал ли после этих практикумов работать лучше. Но моя жена просит передать вам благодарность за то, что я стал гораздо лучшим мужем!»)

Первые признаки

Станет ли XYZ одной из ООР? Станет ли новая корпоративная культура «своей» для более чем стотысячного коллектива компании? Пока ответить на эти вопросы невозможно. Ведь Decurion, Bridgewater и Next Jump — частные компании, принадлежащие (во всяком случае частично) своим руководителям. В каждой работает не больше тысячи человек. Естественно, возникает вопрос, являются ли такие характеристики оптимальными для ООР. Но если взять пример XYZ, то можно увидеть, как огромная транснациональная корпорация начинает создавать «семью», в рамках которой

может сложиться и практика «колеи» с задействованием личных «карт». Это поможет тысячам людей, жаждущим самосовершенствования, правильно воспринять концептуальные изменения на индивидуальном и коллективном уровнях.

Мы знаем, что эта работа уже начинает окупаться. В компании была проведена промежуточная оценка результатов за полтора года по вкладу в доходность корпорации. Сравнивались группы старших менеджеров, с которыми мы работали, с примерно такими же группами руководителей, с которыми мы еще не работали. В XYZ решили использовать довольно точный и уважаемый в компании внутренний индикатор — годовой бонус, размеры которого тесно привязаны к результатам работы возглавляемых менеджерами групп. Вопрос был поставлен так: получили ли члены тех групп менеджеров, с которыми проводилась работа по саморазвитию, в среднем более высокие бонусы по сравнению с теми, кто в таких программах пока не участвовал?

Итог таков: группы, с которыми мы работали, принесли компании на один миллиард долларов больше доходов по сравнению с теми, с кем мы не работали.

КОМПЛЕКСНЫЙ ВЗГЛЯД: ЧЕТЫРЕХЗВЕННАЯ МОДЕЛЬ

Прежде чем мы перейдем к подробному описанию другой организации, которая тоже хочет стать ООР, осмыслим вышесказанное. Даже в этой общей картине вы можете увидеть несколько важных элементов.

1. В целом организация поняла новый вызов — проблему и возможность одновременно. В данном случае крупная транснациональная корпорация с традиционной корпоративной культурой хочет превратиться в гораздо более инновационную и эффективную структуру, отвечающую требованиям XXI века.
2. В результате люди в организации столкнутся с новыми проблемами, новым определением своей роли в организации, новыми ответами на вопрос о том, что подразумевает в новой организации хорошая работа.

Эти два элемента понятны и безусловны для любой организации и любой школы менеджмента. В них нет ничего загадочного. Более того, они основаны на современных реалиях бизнеса и его перспективных устремлениях. Ведь любой руководитель всегда задает себе вопросы: «Что сейчас происходит в нашей компании и вообще в отрасли? Что мы хотим изменить?» (Если он отвечает: «Ничего, всё и так хорошо и должно оставаться как есть», маловероятно, что такой руководитель захочет чего-то нового, не говоря уже о каком-то движении в сторону ООР.)

Так что два первых элемента понятны всем, даже тем, кто нашу книгу не читал. Но на примере XYZ можно увидеть и другие важные составляющие, например:

3. Чтобы правильно понять внешние вызовы, XYZ начала серьезно изучать то, что в ней происходит. Руководители компании задали себе вопрос: «Что представляет собой наша корпоративная культура и оценка личности в ней? Что говорит о наших мыслях и убеждениях практика работы?» И они вынуждены были честно охарактеризовать корпоративную культуру как слишком авторитарную, командную, ориентированную сверху вниз. Компания в косвенной форме говорила сотрудникам о том, что им выгоднее не делать ошибок, чем проявлять инициативу и искать инновационные подходы. Затем руководители задали себе второй вопрос: «Что даст нам изменение корпоративной культуры? Какие коллективные умонастроения придется изменить? С какими формами саботажа и сопротивления мы можем столкнуться в процессе изменений, которые затронут весь коллектив?» В случае XYZ это предполагало бы кардинальную перемену коллективного сознания, которое прежде строилось по формуле «выполняй команды, поступающие сверху, и отдавай команды вниз». «Чем мы (в том числе нынешнее и будущее руководство) рискуем, если изменим систему межличностных связей в коллективе с патерналистской (родитель–ребенок) на паритетную (взрослый–взрослый)?»
4. «Взгляд вовнутрь» не должен останавливаться на уровне компании. Новые требования и ожидания затронут каждого. Они потребуют обучения новому. Если новые требования не останутся на уровне технических, а станут концептуальными, каждому сотруднику при-

дется перестраивать свое сознание и учиться понимать, что мешает его личностному развитию. Тот путь преодоления неприятия перемен, о котором вы узнали из главы 6, представляет собой лишь один из способов понимания этих процессов. Просто он лучше других изучен нами и использовался компанией XYZ. Несогласие с руководителем или необходимость восприятия такого несогласия со стороны подчиненного может разрушить, казалось бы, незыблемые представления о власти, ответственности и рисках.

Наш коллега Кен Уилбер создал четырехзвенную схему*, которая помогает получить более широкое представление о любом сложном психосоциальном явлении¹ (спасибо ему за возможность использовать ее и просим прощения за вольности). Она помогает увидеть различия между коллективным и индивидуальным, внешним и внутренним в этих явлениях.

При разработке схемы Уилбер исходил прежде всего из того, что люди склонны рассматривать психосоциальные явления узко. Те, например, кто ставит во главу угла психологические подходы, предпочитают рассматривать предмет изменения (скажем, реформу системы продажи оружия и проблемы здорового питания) прежде всего с точки зрения внутреннего мира индивидуума («Как мне лучше понять интересы и чувства отдельного голосующего или потребителя?»). Они игнорируют необходимость рассмотрения более широких вопросов («Какова роль Национальной стрелковой ассоциации США в том, что Конгресс игнорирует тот факт, что 70% населения поддерживает тщательное изучение личности покупателя оружия?») или «Как нас с детских лет приучают есть слишком много сладкого или мясных продуктов, которые в Америке принято подавать в качестве основного блюда?»).

Те же люди, которые рассматривают жизнь с общих политических или организационных позиций, порой склонны к другому искажению: они видят явления снаружи, а не изнутри. Возьмем, например, реформу системы

* Кен Уилбер использует термин «квадранты» и называет свой подход всеквадрантным и всеуровневым, то есть учитывающим четыре квадранта-измерения: 1) сознание и психика; 2) мозг и поведение; 3) культура и коллективное мировоззрение; 4) социальные системы, экосистемы и средовые факторы; причем в каждом из квадрантов есть уровни развития — эволюции. *Прим. науч. ред.*

государственного образования в США, в ходе которой разрабатываются непростые проекты, отражающие сложные организационные вопросы возможных изменений и противодействующих им факторов. Но все эти проекты игнорируют простейшие вопросы индивидуальной психологии учителей и административных работников системы образования, которые должны изменить свой образ мыслей и действий в условиях реформы.

Четырехзвенная схема побуждает людей, которые хотят создать ООР, рассматривать все звенья в комплексе и применять (используя терминологию Уилбера) интегральный подход, то есть более целостную и адекватную реальности перспективу.

ТАБЛИЦА 7.1. КОМПЛЕКСНЫЙ ВЗГЛЯД НА ОРГАНИЗАЦИЮ,
ЖЕЛАЮЩУЮ СТАТЬ ООР

| | С точки зрения организации что бы вы хотели изменить? | С точки зрения сотрудника что бы вы хотели изменить? |
|------------------------------|---|--|
| Внешние параметры | <p>Общие результаты работы.</p> <p>Цель бизнеса или методы ее достижения.</p> <p>Кадровая политика.</p> <p>Вопросы приема на работу и удержания сотрудников.</p> <p>Ценности, которые мы формулируем для людей.</p> <p>Руководство.</p> <p>Структура управления.</p> <p>Цели и намерения.</p> <p>Проблемы и «узкие места» (например, порядок выполнения указаний, недостаточно широкий взгляд на перспективы, искаженное представление о главной задаче, неразбериха на местах)</p> | <p>Определение роли в организации (мандат на руководство, обязанности исполнителя, ответственность, параметры оценки работы: что считать совершенством).</p> <p>Способности (что я знаю и умею делать).</p> <p>Известные мне проблемы (например, я не склонен делиться полномочиями; слишком остро реагирую на проблему, а не ищу пути ее решения; ненадежен; стремлюсь избегать конфликтов; эмоционально отстранен; неорганизован; слишком люблю мелочно опекать других; не помогаю окружающим; я плохой командный игрок)</p> |

| | С точки зрения организации что бы вы хотели изменить? | С точки зрения сотрудника что бы вы хотели изменить? |
|---------------------------------|---|---|
| Внутренние параметры | <p>Ресурсы и их распределение (капиталы и активы, время, трудовые ресурсы и возможности людей).</p> <p>Формы объединения людей (группы, команды, совещания, поддержка коллег).</p> <p>Представления о клиенте.</p> <p>Система поощрений.</p> <p>Система перспективного планирования.</p> | |
| | <p>Главная цель или призвание организации.</p> <p>Корпоративная культура или характер организации¹.</p> <p>Внутреннее благополучие организации (а не внешние результаты деятельности)².</p> <p>Готовность к коллективному развитию организации³.</p> <p>Коллективный подход к проблеме неприятия перемен⁴</p> | <p>Личные цели и мотивации.</p> <p>Прочно укоренившиеся черты характера, которые трудно изменить (например интроверсия, экстраверсия или полярность личностной типологии по Майерс-Бриггс)⁵.</p> <p>Способность к саморазвитию (качество, которое может меняться со временем).</p> <p>Личное неприятие перемен</p> |

1. Болман Л., Дил Т. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М. : Альпина Паблшер, 2012; Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2002.
2. Прайс К., Келлер С. Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке. М. : Альпина Паблшер, 2015.
3. Rooke D., Torbert W., Fisher D. Personal and Organizational Transformations. New York: McGraw-Hill, 1995; Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.
4. Kegan R., Laschow Lahey L. Immunity to Change. Boston: Harvard Business Press, 2009.
5. Бриггс-Майерс И., Майерс П. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар. М. : Бизнес Психологи, 2012.

Схема наводит нас на мысль, что авторам книги будут интересны прежде всего внутренние параметры, а руководителям, отвечающим за план, — внешние. Каждый из нас склонен переоценивать то, что его интересует больше.

Особый интерес у нас вызывают нижние разделы схемы — и правый, и левый. Мы уже давно пытаемся выяснить, почему руководители компаний, стремившиеся к их благополучию, не обращали на них внимания и не включали в список служебных обязанностей менеджмента.

На языке «бейсбольной карточки» компании Bridgewater мы предлагаем, чтобы к нам «относились осторожно». Верхние части схемы (внешние параметры) не относятся к числу наших сильных сторон или любимых коньков. Но мы и сами пока учимся. Опыт, полученный нами при написании этой книги об ООР, углубил наше понимание динамичных и взаимозависимых отношений между внутренними и внешними параметрами. Однако мы постоянно развиваемся. Вскоре вы убедитесь, что в своих исследованиях и выводах мы склоняемся к тому, что нам ближе. И всё же надеемся, что приведенные здесь примеры позволят вам держать в поле своего зрения все колонки схемы Уилбера в своем движении в сторону ООР.

FRAZIER & DEETER

«Нам надо поговорить. То, что вы, ребята, пишете об осознанном развитии, нам очень нужно». Таковы были первые слова, которые Сет Макдэниел, старший партнер компании Frazier & Deeter (см. ниже), сказал Энди Флемингу (одному из авторов этой книги). Так начался наш диалог с этой компанией, продолжавшийся 18 месяцев и завершившийся тем, что Frazier & Deeter подрядила нас, то есть исследовательский центр Way to Grow, помочь им в разработке и запуске годовичного пилотного проекта под названием «Вперед, Frazier & Deeter».

Frazier & Deeter: своими словами

Основанная в 1981 году Frazier & Deeter — известная в США сертифицированная бухгалтерско-аудиторская компания, зарегистрированная в Комиссии по наблюдению за отчетностью публичных

компаний и занимающаяся бухгалтерским и аудиторским обслуживанием предприятий, организаций и физических лиц в условиях изменчивого современного рынка. Компания предоставляет широкий спектр услуг в области аудита, исполнения налогового законодательства, бухгалтерского учета и других.

1. Входит в число 100 крупнейших компаний, предоставляющих бухгалтерские, аудиторские и консалтинговые услуги.
2. Является лучшей с точки зрения обеспечения оптимальных параметров бухгалтерского учета в США.
3. В последние шесть лет не раз была отмечена наградами за внедрение инноваций в практику бухучета.
4. Входит в число 25 американских бухгалтерско-аудиторских компаний с лучшим менеджментом.
5. Удастаивалась звания лучшей американской консалтинговой компании по версии изданий *Bowman's Accounting Report* и *Inside Public Accounting*.
6. Вторая по величине независимая сертифицированная бухгалтерско-аудиторская компания в штате Джорджия.
7. Вторая по темпам развития бухгалтерско-аудиторская компания США в 2014 году.
8. Привержена обеспечению высочайшего качества своих услуг и всегда готова быть впереди в достижении своих целей.

Источник: www.frazierdeeter.com.

Зачем нужно становиться ООР?

Макдэниел объясняет, как он принял решение о необходимости превращения его компании в ООР.

С точки зрения бизнеса наши расчеты были просты. Заглянув на десять лет вперед, мы поняли, что в этот период многие наши партнеры, которые сегодня являются локомотивом нашего бизнеса, выйдут в отставку. В большинстве сертифицированных бухгалтерско-аудиторских компаний, выступающих в качестве присяжных бухгалтеров, вопросам

преемственности придается мало значения. Так что, когда уходят их центральные фигуры, компании либо закрываются, либо вынужденно сливаются с другими. Но мы решили, что будем компанией, которая обеспечивает преемственность, но сохраним свои имя и корпоративную культуру. Это было для нас важно. Перед нами стоял выбор: либо мы нанимаем дорогую группу высших руководителей и специалистов со стороны (не исключено, что некоторые из них попытаются отделиться, что разрушит сложившуюся у нас культуру), либо инвестируем в личностный рост людей, которые могли бы стать основой нашего дальнейшего развития.

Заметьте: рассказ Макдэниела о грядущих переменях в Frazier & Deeter четко вписывается в левый верхний угол приведенной выше схемы (внешние коллективные параметры). Эта проблема заслуживает самого пристального внимания в любой компании. Обратите также внимание на то, что нарисованная Макдэниелом картина вписывается и в правый верхний угол схемы (внешние индивидуальные параметры), поскольку общие нужды компании подразумевают предоставление индивидуальных возможностей сотрудникам. Снова дадим слово Макдэниелу.

Нам сразу стало ясно, что сейчас мы должны уделять развитию каждого работника столько же внимания, сколько и развитию бизнеса. Для компании, профессионально занимающейся предоставлением услуг, и ее перспектив эти два компонента — одно и то же. В ООР нас привлекает то, что корпоративная культура и практика может стать катализатором развития сотрудников. Для нас это очень важно. Мы хотим создавать для людей возможности расти над собой и внутри компании, и за ее пределами. Наш долг — помогать людям развиваться.

Для Frazier & Deeter вопросы развития приоритетны.

Мы считаем себя обязанными быть искренними в вопросах подбора персонала. Мы должны четко доносить до сотрудников наш посыл и быть честными в отношениях с ними. Если

мы говорим им об их «росте вместе с компанией», то обязаны обеспечить это. Учитывая количество и качество необходимых нам работников, мы пришли к выводу о том, что, делая упор на вопросы развития человека, мы становимся более заметными и привлекательными именно для тех, кого хотим видеть в нашем офисе.

Большинство средних сертифицированных бухгалтерских и аудиторских компаний обычно помогают работникам приобретать новые технические навыки, но редко обращают внимание на знания и навыки концептуальные. Они считают, что такие знания у вас либо есть, либо нет. Каждая компания говорит: «Мы поможем вам в развитии», но обычно ограничивается только техническими вопросами, которые вы узнаете в аудитории или из книг. Так вы вряд ли сможете развить в себе такие качества, как, например, умение быть лидером или выносить профессиональные суждения. Те уроки, которые преподают в компании, могут остаться у вас в памяти на месяц-другой, а потом вы снова вернетесь к прежнему порядку действий, предписанному существующей культурой.

Принципы ООР в целом хорошо вписываются в ту сферу деятельности, которой занимается Frazier & Deeter.

Например, в нашей профессии очень распространена модель ученичества, активно используемая в большинстве бухгалтерских и аудиторских компаний. Но она не дает новичкам никаких гарантий. Большинство руководителей нашей компании учились где-то сами. Мы решили, что это очень ненадежная опора. Пока мы не предпримем что-нибудь новое и не убедимся, что молодые люди, которых мы принимаем на работу, обладают потенциалом для развития, часть их потенциала останется невостребованной.

Взращивание собственных кадров для Макдэниела — не только средство создания нового поколения необходимых «локомотивов» в бизнесе компании, а, по сути, составная часть бизнеса. Эта работа повышает стоимость предложения потенциальным сотрудникам Frazier & Deeter. Такая классическая схема того, как идея ООР работает на начальном этапе:

руководители и сами компании рассматривают вопросы развития людей одновременно и как средство, и как цель своего бизнеса.

270

И что произошло потом?

Макдэниел и его коллеги-партнеры согласились с необходимостью сосредоточиться на развитии молодых сотрудников. Была составлена соответствующая программа. Но Макдэниел полагал, что не может просто принять решение о ее реализации.

На очередной встрече в загородной резиденции одного из старших партнеров Frazier & Deeter Макдэниел предложил кому-то из нас рассказать о проблеме развития человека во взрослом возрасте (в принципе он мог бы сделать это и сам, причем хорошо, но он хотел поучаствовать в разговоре от имени компании и внимательно понаблюдать за реакцией партнеров). Далее он решил поэкспериментировать с «картой преодоления неприятия перемен», предложив составить ее пяти сотрудникам компании, которые с энтузиазмом относились к идее ООР. Одного из них он попросил провести практическое занятие по «карте» с этими сотрудниками, чтобы у них сложилось четкое представление о том, какое значение для компании будет иметь ее превращение в ООР. Иными словами, Макдэниел предпринял ряд действий для создания условий, способствующих этой работе.

Здесь история Frazier & Deeter начинает перемещаться в нижнюю часть схемы. Макдэниел не только выявил проблему развития компании и увидел, что бизнес-интересы предъявляют новые требования сотрудникам. Он даже не ограничился двояким взглядом на проблему, признав, например, что вопросы развития бизнеса компании включают вопросы развития сотрудников и как средство, и как конечную цель. Он мог бы сделать всё это и по-прежнему спокойно считать, что превращение в ООР — преимущественно техническая задача и что для ее решения прежде всего нужен хороший план изменения человеческого поведения в нужном направлении. Однако высказанные им ранее критические замечания по поводу типичной в сфере его деятельности практики по существу означали признание того, что бизнес-интересы компании измеряются в концептуальном плане. Если уделять внимание только поведению сотрудников, не требуя от них повышения уровня сознания (которое и определяет поведение),

достичь успеха будет невозможно. Смещение фокуса с видимых проявлений в сферу невидимых, внутренних параметров и приводит нас в нижнюю часть схемы.

Немного о «карте преодоления неприятя перемен»

Мы не утверждаем, что выбранный Макдэниелом метод — единственный возможный на пути к созданию ООР. Спротивление переменам часто упоминается в этой главе. Поэтому коротко объясним, почему мы придаем ему такое значение. Дело не в гордости обладания правом на изобретение метода (в этом участвовали двое из авторов данной книги) и не в следовании тому, что вы знаете лучше всего (если объединить коллективный опыт группы авторов в работе над этим методом, то он составит около сотни лет). Нам нравится метод составления «карты преодоления неприятя перемен» потому, что, на наш взгляд, он самый четкий, функциональный, быстродействующий и наименее затратный (чисто психологически как для сотрудника, так и для коллектива). С его помощью людей можно вовлечь в расширение границ собственных возможностей, задействуя их характер, ум и руки (что они ощущают, думают и делают).

Какова наиболее хорошо знакомая альтернатива? Ожидание до тех пор, пока люди не споткнутся или не ошибутся, и получение ценных уроков из их опыта. В ООР люди, ошибаясь, получают поддержку, понимание и внимание к их внутреннему миру (а не только решению проблем). Поэтому неурядицы могут стать в буквальном смысле клондайком. Но такой метод имеет свои недостатки как основа саморазвития.

Во-первых, нужно долго ждать появления богатого материала для изучения (до тех пор, пока все не совершат свои ошибки). Во-вторых, для компании формирование такого учебного массива будет весьма затратным (ведь учебный материал «приобретается» за счет ущерба для компании). К тому же для большинства людей период после совершения ошибки не самый благоприятный для учебы. А вот метод «карты» быстро запускает процесс саморазвития (человек узнаёт хотя бы часть «демонов», с которыми сражается внутри себя, и понимает, почему его способы борьбы с ними неэффективны), причем без ущерба для организации.

Вернемся к истории Макдэниела. Результатом практикума с «картой преодоления» стало согласие пяти его участников продолжить изучение перспектив превращения в ООР. Стартовала годичная пилотная программа. Была создана рабочая комиссия, которая определила состав ее участников. В итоге отобрали десять человек в надежде, что на их опыте удастся определить, может ли Frazier & Deeter ускорить личностное развитие сотрудников так, чтобы это отвечало интересам компании.

Первые опыты в становлении ООР

В программе приняли участие десять профессионалов, которые работали на разных участках и по разным специальностям. Они создали общность, которая занималась самосовершенствованием и улучшением компании. В первые четыре месяца, пришедшиеся на активную фазу работы бухгалтерско-аудиторских компаний, участники программы проводили небольшие эксперименты, основанные на их «картах» и имевшие целью личностный рост. Раз в неделю они встречались со своими партнерами в «тренировочной паре». Они регулярно беседовали с тренерами, а также старшим партнером компании, который выступал в программе в роли наставника.

В марте 2015 года (через три месяца после начала проекта) и позже летом того же года Энди Флеминг беседовал с Макдэниелом и еще тремя руководителями компании, которые захотели высказать свои наблюдения, мысли и оценки по проекту. Всего за начальный период участники провели около сотни различных экспериментов, и только за первые шесть недель у них состоялось 25 бесед в парах с партнерами.

Почему такая инициатива была проявлена людьми, связанными с проектом? Чему в ходе его реализации учились участники? Что они думали о перспективах этой идеи? Послушаем самого Макдэниела, а также Бет Ньютон (директор, воспитание и корпоративная культура), Сьюзан Коцева (старший менеджер, аудит) и Чарли Тейлора (менеджер, налогообложение). Макдэниел и Ньютон — главные ответственные за проект. Именно они сунули свои головы в петлю ради того, чтобы он осуществился. А Коцева и Тейлор подали заявления и были выбраны в десятку участников.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

