Данилова Марина Александровна,
Коуч-консультант, Институт коучинга, Санкт-Петербург.

Коучинг как инструмент управления изменениями в организации. Изменения в организации: трансляция или трансформация?

Я обычно спрашиваю у руководителя, говорящего о необходимости изменений – что вы имеете в виду под изменениями. Ответы бывают самые разные. Но чаще всего звучат слова – ***улучшение, увеличение, взаимодействие по-другому, перестройка, повышение эффективности и оптимизация***. Иногда речь идет о новых вдохновляющих целях, чаще всего связанных с ***освоением новых рынков (продуктов, услуг, регионов).***

Все эти термины предполагают в той или иной степени, что существует нечто, достаточно «хорошее», что необходимо количественно изменить, или перенести – протранслировать на существующую деятельность. Даже в случае с новыми целями обычно происходит как минимум ***трансляция идеологии, корпоративной культуры***, а чаще всего и всей парадигмы управления, существующей в организации.

Трансляция вносит новые способы восприятия реальности как внутри организации, так и внешней среды. Формируются новые убеждения, меняется отношение к тем или иным реалиям, появляются новые смыслы, как для сотрудников, так и для организации в целом.

Но на некотором этапе развития организации сама трансляция, сколь адекватной она бы не была, перестает «утешать» руководителя. Наблюдается ***«синдром постоянных изменений»,*** проводятся бесконечные, налезающие одна на другую трансляции. Идет поиск настоящей, качественной Организации, а существующая по-прежнему действует, живет не в том качестве, как видится руководителю. Но руководитель, заглядывающий далеко, видит и понимает, что не происходит какого-то очень важного качественного преобразования, которое даст толчок новому витку развития.

Путь же к трансформации лежит через «смерть» того, что не удовлетворяет. Однако, трансформация направлена не на то, чтобы удовлетворить, а на то, чтобы «Убить» и создать заново. Это Революция, а не перестройка. В этой статье – о трансформации.

Трансформация – что это значит, кому и зачем нужна?

Есть ряд признаков, отличающих трансляционные изменения от трансформационных. **Во-первых**, это действительно полная «ломка» существовавших стереотипов. Не оптимизация, не поправка, а **радикальное** изменение организационных устоев.

Во-вторых, это происходит на **всех** уровнях практически одновременно-параллельно: на уровне «Я» - качественные внутренние и внешние личностные изменения руководителя - инициатора, инициаторов. Эти люди начинают мыслить и действовать совершенно иначе. Это легко видно всем в их поведении.

Затем постепенно эти личностные изменения становятся видны и у других сотрудников. На уровне «Мы» - изменяется корпоративная культура, идеология, мораль – нормы и правила взаимодействия внутри организации и с внешней средой. Меняется опять-таки радикально. Например – вместо принципа «начальник-подчиненный» начинает действовать принцип «руководитель-сотрудник», вместо принципа «внешний мир враждебен, кругом одни враги – конкуренты», принцип - «весь мир помогает нам, мы партнеры». В сегодняшнем российском бизнесе во многих организациях идет переход от культуры «Крутого парня» к культуре «Хорошо потрудился – хорошо отдохнул», но идет медленно, в трансляционном режиме.

На уровне «Оно» - происходят изменения объективных, «жестких» фактов – организационной структуры, технологий, структуры власти, системы контроля. Они обычно легко видны в силу своей объективности. (Классификация уровней по Кену Уилберу)

В-третьих: Трансформация **начинается с «Я»** руководителя. Будут ли это глубокие личностные изменения уже действующего руководителя, или придет новый лидер, имеющий кардинально отличающиеся от предыдущего ценности и жизненную философию.

В-четвертых: Все уровни – «Я», «Мы» и «Оно» тесно взаимосвязаны друг с другом, трансформация каждого необходима для трансформации другого, обуславливает ее и подталкивает. Именно тогда происходит то самое изменение про которое, будь организация человеком , сказали бы – «Тебя не узнать!»

В-пятых: трансформация возможна только для организации в целом. Нереально осуществить радикальные качественные изменения в одном или нескольких отдельно взятых подразделений.

Почему коучинг?

Коучинг вообще прекрасный инструмент для изменений любой широты и глубины. Об этом я писала и говорила в предыдущих статьях и в книге, написанной в соавторстве с А. Савкиным «Коучинг по-русски – смелость желать». Но здесь – почему коучинг – необходимый инструмент для трансформации.

Итак, кто, когда и зачем решает: «Я не хочу переставлять мебель и делать ремонт, мне нужна другая, совершенно другая квартира, в которой я буду жить совершенно иначе!». Чаще всего эта мысль приходит в голову владельцам/совладельцам компании, являющихся одновременно генеральными менеджерами. Причин несколько. Обычно это люди с выраженным лидерским потенциалом, которые просто по природе своей не могут «сидеть на месте», жизнь теряет для них вкус.

Кроме того, изменения внешней среды, ближайшего окружения организации, даже трансляционные, могут идти в таком темпе, что требуют постоянных изменений в организации. В какой-то момент эти две вещи смыкаются – неудовлетворенность лидера и усталость организации от постоянной гонки. Вот здесь-то и приходит понимание – требуются радикальные перемены, качественный скачок, трансформация! И вместе с ним вопрос – как? Вот здесь и появляется как необходимый ресурс коучинг.

И не просто коучинг, а целый **пласт коуч-технологий**. Здесь и трансперсональный личностный коучинг для работы на уровне «Я», здесь и групповой коучинг, здесь и коуч-менеджмент.

Начало работы в организации с индивидуальной работы с первым лицом обеспечивает его личностные изменения, которые послужат толчком, отправной точкой для организационных. Трансперсональный коучинг имеет своей целью именно трансформацию, кардинальные изменения личности, без которых невозможна трансформация организации.

Во время первых встреч с заказчиком обсуждается несколько вопросов: каковы цели изменений, в чем их необходимость, что заказчик хочет получить в качестве результатов; какая роль отводится консультанту (там). Усилия консультанта направлены на то, чтобы понять подлинную потребность клиента. Далеко не всегда заявленные заказчиком цели сформулированы четко и конкретно, нередко и необходимость проведения изменений осознана не до конца, не ясна "длина шага", который готов сделать клиент. На вопрос: "А если эти цели не будут достигнуты, если что-то не получится, то что?" - звучит ответ: "Да ничего, будем развиваться так же, как развивались. У нас и так хорошие позиции на рынке, есть постоянный рост".

Если учесть, что организация является в большой степени продолжением личности "первого лица", то такая изначальная позиция вовсе не способствует созданию даже трансляционных изменений. Будет этому мешать и противоречивость личных целей и приоритетов заказчика. **Именно во время этой работы и определяется – трансляция или трансформация?** Если четко формулируется необходимость именно радикальных изменений, если осознается имеющийся «кризис», хотя внешне все может быть благополучно, если есть готовность рисковать, какое-то время нести неизбежные потери, если действительно «так дальше жить нельзя» и есть четкое видение – как хочется, то можно двигаться дальше, к трансформации. Уже во время первых сессий лидер принимает решения и начинает осуществлять конкретные действия. Только когда изменения в лидере становятся «читаемы» окружающими, возможно перейти к следующим этапам.

Следующей задачей коуч-консультанта является достижение общего понимания в группе менеджеров, которые будут непосредственно вовлечены в изменения, по следующим вопросам:

- Какой они видят организацию в будущем – по всем уровням – «Я», «Мы», «Оно»?
- Как она должна выглядеть в идеале? Как их личные цели соотносятся с этим видением?
- Каковы конкретные, измеримые цели проекта на всех уровнях? Каковы приоритеты?
- Какие процессы в организации являются жизненно необходимыми? Где "критические" точки - ключевые моменты, обеспечивающие радикальные изменения? Какова ситуация сейчас – на всех уровнях?

- Каковы реалии их взаимодействия как внутри компании между подразделениями, так и с внешними объектами?
- Какие требуются ресурсы?
- Как их привлечь?
- Каковы возможные потери?
- И ряд других вопросов, которые обсуждаются во время групповых сессий.

В этой работе решается ряд задач, кроме достижения общего понимания:

- выявление согласных-несогласных и естественная «утечка тех, кто не хочет идти таким путем;
- формирование устойчивой личной мотивации к именно трансформационным изменениям у «согласных» и присвоение ими ответственности;
- формирование новых «мягких» элементов – создание новой истории и формирование прямо здесь других, отличных от прежних норм и правил, «идеологическая пропитка» членов группы;
- принятие целого ряда важнейших решений, как в области целей, так и в области шагов;
- формирование группы единомышленников, сплоченных общей весьма непростой задачей.

Эта работа проводится интенсивно в самом начале пути и периодически по ходу осуществления изменений. Далее начинается каждодневный труд этой команды по «всем фронтам». На этом этапе могут привлекаться консультанты – эксперты для работы на уровне «Оно». Их знания используются очень эффективно и целенаправленно, так как готова «почва» – менеджмент четко знает, что надо, какой информации, знаний не хватает.

Роль коуча – продолжение индивидуальной и групповой работы на уровнях «Я» и «Мы». И участие как эксперта по процессу в решении задач на уровне «Оно» – фасилитирование, отчасти тренерство – обучение коучингу и самокоучингу, медиаторство при возникновении конфликтных ситуаций. Его основная задача – помочь людям и организации в целом «не пасть» у первых препятствий и «не вскружить» голову первыми успехами, а постоянно концентрироваться на той цели, к которой они идут.

Наши английские учителя говорили: **«Если тебе нужен красный мерседес, не соглашайся на черный, даже если тебе его дарят!»** Для этого нужна очень большая смелость. На пути к трансформации масса искушений и препятствий, и нужен проводник, сталкер, который поможет этот путь одолеть. Помните маленьких хоббитов во «Властелине колец»? Фродо нес кольцо, Сэм постоянно был с ним рядом, помогая пройти этот тяжелый путь. Вот таким Сэмом и выступает коуч для человека и для организации, вставшей на путь трансформации.