

# Перемены к лучшему

В последнее время одной из самых популярных тем в менеджменте является управление изменениями, поскольку количество и скорость преобразований как вне, так и внутри компаний стремительно увеличиваются год от года. Однако на практике внедрение изменений до сих пор является скорее искусством, чем отработанной технологией. Наиболее проблематична для проведения изменений организационная культура, включающая нормы, ценности и поведение людей (вовлеченность, мотивацию, привычки, методы работы и пр.). Рассмотрим один из методов, позволяющих великолепно справиться с подобной задачей.

вал парадигму позитивных перемен – один из самых известных методов фасилитации<sup>1</sup>.

## Суть метода

Основное отличие ППП от других методов решения организационных проблем состоит в том, что идеи формулируются исходя из позитивных моментов в прошлом и возможном будущем компании (*табл.*). Наглядно это можно проиллюстрировать с помощью известной шутки о том, как отличить оптимиста от пессимиста. Про наполовину заполненный стакан пессимист скажет, что он наполовину пуст, а оптимист – что он наполовину полон. Также и ППП пытается найти в опыте участников и организации положительные моменты, обобщить их и сознательно использовать в работе. Именно поэтому метод ППП особенно эффективен в таких ситуациях, когда компании необходимо сделать акцент на свои позитивные стороны: при слиянии юридических лиц, в случае формирования ценностей, видения, миссии и корпоративной культуры, при создании бренда, для повышения удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Русское название метода «Парадигма позитивных перемен» (далее – ППП) можно дословно перевести с английского как «Опрос о ценности» (Appreciative inquiry). Этот метод был открыт Дэвидом Куперрайдером (David Cooperrider) в 1980 г. совершенно случайно. При подготовке диссертации он проводил исследование в одной из клиник Кливленда (штат Огайо, США). Переформулировав свои вопросы в позитивном ключе, он стал спрашивать, что хорошего можно отметить в работе клиники. Оказалось, что сотрудники более интенсивно вовлекались в процесс, готовы были обсуждать работу и по окончании опроса охотно делились информацией. Позднее на основе данного наблюдения Дэвид Куперрайдер сформулиро-



**Ариадна Денисова**, начальник департамента персонала, ООО «ЕвразХолдинг», тренер, консультант, канд. экон. наук, сертифицированный специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP, Worldatwork), член международной ассоциации фасилитаторов (IAF), Москва

<sup>1</sup> Фасилитация – облегчение взаимодействия внутри группы, процесс оказания группе помощи в выполнении задачи, решении проблемы или достижении соглашения. Фасилитацию широко применяют в проектах организационного развития. Методы фасилитации разрабатывались в Европе и США с 1960-х гг. Существует международная ассоциация фасилитаторов IAF. В России методы фасилитации начали использовать гораздо позже, лишь в 1990-х гг.

## Отличия ППП от других методов решения проблем компании\*

Этапы	Традиционные методы решения проблем	Парадигма позитивных перемен
Первый	Определение проблемы	Поиск позитива
Второй	Анализ причин возникновения проблем (что не так?)	Формирование видения (что могло бы быть?)
Третий	Поиск возможных решений	Диалог по поводу того, как добиться позитива
Четвертый	Разработка плана действий	Разработка плана действий, поддержка изменений
Базовое предположение	Организация – клубок проблем, которые следует решить	Организация – тайна, которую необходимо познать

\* Адаптировано по David L. Cooperrider, Diana Whitney, Jacqueline M. Stavros. *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*. Ohio: Crown Custom Publishing, 2008.

Например, часто приходится наблюдать ситуацию, когда в компании проводится опрос сотрудников по поводу их удовлетворенности работой. При этом опрашиваемые, как правило, акцентируют внимание в своих ответах на недостатках. Затем результаты опроса становятся темой обсуждения на встречах руководителей и сотрудников HR-департамента. В ходе дискуссии последние также концентрируются на отрицательных отзывах, пытаясь предложить варианты улучшения ситуации. За счет этого постепенно возникает ощущение, будто в организации нет ничего положительного, что привлекало бы сотрудников. ППП, напротив, позволяет сразу перенести фокус на позитивные моменты и предложить идеи на основе пожеланий, а не критики. Причем сотрудники становятся сторонниками перемен, поскольку знают, что в прошлом предложенный подход уже дал положительный результат, и снова видят подобную перспективу. Именно поэтому они принима-

ют самое непосредственное участие в выработке идей.

Метод ППП был успешно использован в работе многими компаниями с мировым именем: Nokia, GTI, BBC, HP, PWC, Организацией Объединенных Наций и др.

Цикл ППП состоит из четырех этапов (*рисунок*), которые в оригинале называются 4D (по первым буквам наименования каждого из них): Discovery – открытие, Dream – мечта, Design – дизайн, или разработка, Destiny – судьба, или реализация и поддержка изменений.

Предварительно необходимо сформулировать тему обсуждения в позитивном ключе. Например, если нужно уменьшить количество конфликтов в компании, то тема должна формулироваться как «Уважительные взаимоотношения», а не «Управление конфликтами», если повысить вовлеченность сотрудников – то «Максимальная вовлеченность персонала».

Выбор темы в рамках ППП является ключевым звеном, определяющим успешность вне-

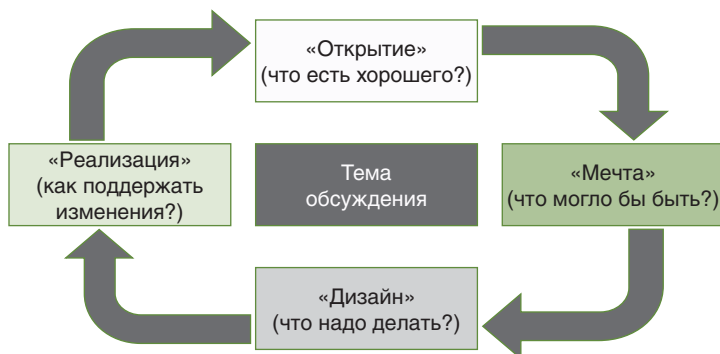
дряемых изменений. Тема должна быть актуальной для компании и участников дискуссии, понятной, сформулированной в позитивной форме, а участники встречи должны быть готовы к ее открытому обсуждению.

Тема встречи может быть известна заранее. Например, компания хочет изменить свою корпоративную культуру и в связи с этим проводит мероприятие на основе ППП. Такой вариант наиболее часто встречается на практике. Тема также может определяться совместно с сотрудниками организации во время встречи или перед ней. В таком случае обычно проводят мини-интервью, в ходе которых определяют вопросы для обсуждения. Во время мини-интервью принято спрашивать сотрудников:

- ▶ какими были их пиковые переживания<sup>2</sup> в организации;
- ▶ что они ценят больше всего в себе, работе, компании;
- ▶ каковы ключевые факторы, питающие компанию энергией и поддерживающие ее развитие;

<sup>2</sup> Пиковые, вершинные переживания (от англ. peak experiences) – введенное А. Маслоу обобщающее понятие переживаний, связанных с незапным ощущением счастья, полноты существования, которые нередко сопровождаются сознанием некоторой «абсолютной истины» или единства всех вещей.

## Цикл работы в парадигме позитивных перемен



► какие три желания они загадали бы для того, чтобы увеличить жизнеспособность и здоровье своей организации?

В обсуждении обязательно должны участвовать основные стейкхолдеры: руководители, члены совета директоров, сотрудники различных уровней, а возможно, и представители профсоюза или местного сообщества, основные поставщики и клиенты, стратегические партнеры. Результаты опроса анализируются в малых и больших группах, определяются общие моменты в ответах, оцениваются актуальность и приоритетность каждой темы.

На первом этапе участники процесса ППП (применительно к бизнесу таковыми, как правило, являются сотрудники организации) определяют, что есть хорошего в компании, например: что в ней способствует высокой вовлеченности персонала; когда сотрудники чувствуют себя вовлеченными в работу и т. п. Данный этап получил название «Открытие». Он может проводиться как непосредственно во время встречи участников мероприятия (которая называется «Саммит ППП»), так и до начала таковой.

Первый вариант применяется в случае, если рассматриваемый вопрос касается не всей организации, а какого-либо аспекта ее деятельности, например улучшения работы call-центра. Второй вариант используется, когда перемены касаются большого количества сотрудников, например при объединении двух компаний.

Если решено провести этап «Открытие» непосредственно во время саммита ППП, процесс выстраивается следующим образом. Участники разбиваются на пары. Каждый получает лист формата А4 с вопросами для интервью, либо вопросы записываются на флипчарте. Каждый интервьюирует партнера по паре. Ответы также записываются на лист. Затем пары объединяются в группы по четыре – шесть человек, обмениваются своими историями и выбирают одну из них – ту, которая в наибольшей степени объединяет повествования и лучше всего отражает тему. Далее определяются факторы, повлиявшие на все истории.

Часто на этапе «Открытие» сотрудники сначала затрудняются назвать положительные стороны: критиковать всегда легче, чем хвалить. В этом случае мож-

но привести какой-нибудь пример из собственной практики, чтобы участникам стало более понятно, в каком ключе ожидается ответ. Также можно заранее снять фильм о компании, ее истории и успехах, привлечь к его созданию ветеранов, которые расскажут о развитии бизнеса и преимуществах данной организации.

На следующем этапе под названием «Мечта» сотрудники представляют себе светлое будущее (через шесть месяцев, через год, через пять лет и т. д.) – тот идеал, к которому следует стремиться. В рассматриваемом примере с вовлеченностью таковым является компания, в которой работники трудятся с максимальной отдачей. Кроме того, здесь детально описываются факторы, положительно влияющие на уровень вовлеченности персонала. Работа проводится в малых группах. «Мечта» может быть представлена не только в виде традиционного рассказа, но и в виде коллажа, рисунка, стихотворения и т. п. Также здесь выявляются условия, которые необходимы для ее исполнения.

Третий этап под названием «Дизайн» предполагает разработку плана действий для достижения созданного идеала. Здесь участники могут работать индивидуально и/или в группах. Каждый из них должен проанализировать результаты, полученные на предыдущих этапах, и решить, что конкретно он может сделать для исполнения «мечты». Важным моментом является то, что все должны взять на себя обязательства и выполнить их на практике. Можно также предложить участникам составить примерный план действий для реализа-

ции сгенерированных идей. План может быть не очень детальным, главное, чтобы были понятны сроки и основные мероприятия, которые необходимо провести для осуществления изменений, а также лица, ответственные за их выполнение.

Заключительный этап цикла ППП – реализация плана действий и инициативы по поддержанию изменений – подразумевает разработку предложений по проведению изменений и поддержке созданного плана. Сюда часто входят дополнительные встречи других вовлеченных в процесс групп персонала, которые проводятся с помощью парадигмы позитивных перемен или на основе таких методов фасилитации, как «Мировое кафе» и «Открытое пространство». Участники первой встречи обычно выступают в роли фасилитаторов в последующих мероприятиях, направленных на внедрение и поддержку изменений.

Примерный краткий сценарий проведения встречи с использованием метода ППП представлен в *приложении*.

## Проект на практике

Одним из самых масштабных и интересных проектов на основе ППП в мировой практике стал крупный проект, реализованный в известной британской телекоммуникационной компании ВВС<sup>3</sup>. В нем приняло участие не менее 17 тыс. из 27 тыс. сотрудников компании.

После масштабной реорганизации бизнеса в конце 1990-х гг. руководство ВВС наметило стра-

тегическую цель – стать самой креативной компанией в мире, что потребовало изменения организационной культуры. Для осуществления культурных преобразований в ВВС решили запустить проект под названием «Только представьте!». Для его реализации создали проектную команду из 35 сотрудников, достаточно давно работающих в компании и знающих ее проблемы изнутри. Основой проекта стал метод ППП, в который внесли некоторые изменения.

Поскольку требовалась максимальная вовлеченность сотрудников в процесс, команда, ответственная за проект, решила проводить отдельные этапы цикла ППП для разных групп сотрудников. За счет этого в проекте смогло принять участие максимально возможное число работников, в то время как при использовании классического метода на всех этапах задействуется ограниченное число одних и тех же участников. Такая нестандартная форма организации позволила получить огромное число разнообразных идей по поводу преобразований максимальное количество работников.

Основными темами проекта стали следующие:

- ▶ «Зажечь креативность во всех»;
- ▶ «Понимать все группы целевой аудитории ВВС»;
- ▶ «Ценить людей»;
- ▶ «Мы все – ВВС»;
- ▶ «Отличные рабочие места»;
- ▶ «Больше лидировать, лучше управлять»;

▶ «Просто сделай это».

В апреле 2002 г. была запущена пилотная сессия проекта. Были выбраны 400 агентов изменений, которые прошли обучение по первому этапу цикла и должны были проводить сессии ППП в своих подразделениях. В роли агентов изменений выступили в основном руководители подразделений, готовые поддерживать проект и вовлекать в него сотрудников.

Далее обученные агенты изменений провели этап «Открытие» для 10 тыс. коллег в различных функциональных подразделениях. В итоге множество полученных идей и предложений задокументировали и направили в специальный центр для обработки информации, в котором на постоянной основе работало шесть человек. Ряд предложений сразу же был внедрен, что подтвердило серьезность инициативы. К примеру, был разработан четырехдневный курс для адаптации новичков, внедрен гибкий график рабочего времени.

Центр обработки информации упорядочил данные, проанализировал их и представил результат в виде различных диаграмм в формате MS Visio. Поскольку первый этап проекта был воспринят сотрудниками хорошо, команда проекта совместно с руководством компании решили продолжить работу.

Для проведения следующего этапа «Мечта» были обучены сотрудники различного ранга из корпоративной штаб-квартиры, выразившие желание участвовать в проекте. Им доверили проведение сессий с теми, кто

<sup>3</sup> Bunker B.B., Alban B.T. The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities, San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

не принимал участия на предыдущем этапе цикла (около 4 тыс. человек). В ходе сессии ППП этих сотрудников просили просмотреть и интерпретировать диаграммы с первого этапа, а затем пометить о том, какой станет компания, если все предложения будут претворены в жизнь, и что надо предпринять для проведения преобразований. Таким образом, данная группа сотрудников ознакомилась с идеями коллег и внесла свою лепту в развитие креативности компании.

На третьем этапе «Дизайн» каждое подразделение компании разработало свой план изменений, основанный на результатах второго этапа. Параллельно специальная проектная команда на основе данных консультантов о работе компании, а также о лучших практиках в отрасли разработала общекорпоративный план действий. Планы подразделений и план проектной команды были представлены исполнительному комитету ВВС.

Для обсуждения результатов работы в мае 2003 г. начался следующий этап «Реализация», получивший название «Большой разговор». Все офисы компании в разных регионах мира были привлечены к обсуждению с помощью специальных технологий для проведения виртуальных встреч. Руководство представило результаты работы на предыдущих этапах, и сотрудникам предложили проголосовать за те предложения, которые они считают наиболее приоритетными. Всего проголосовало 17 тыс. человек. По итогам голосования определили пять дальнейших направлений работы:

► «Лидерство»;

- «ВВС – отличное место для работы»;
- «Стать ближе к аудитории»;
- «Зажечь креативность в каждом»;
- «Работать как единая команда ВВС в соответствии с ценностями ВВС».

По каждому направлению сформировали проектные команды, назначили ответственных за их внедрение. В результате удалось разработать новую программу по развитию лидерства, внедрить тренинг по развитию креативности, выполнить новую планировку помещений и рабочих мест, создать команды по оценке аудитории, изменить принципы оценки персонала. В ходе выполнения проекта были выявлены талантливые лидеры, которых включили в кадровый резерв. Таким образом, за два года компания существенно трансформировала организационную культуру при максимальной вовлеченности работников в этот процесс. По итогам опроса персонала в 2003 г., восприятие компании изменилось в лучшую сторону.

В заключение стоит отметить основные преимущества метода ППП:

- 1) он позволяет вовлечь работников в процесс внедрения изменений, что значительно снижает сопротивление персонала;
- 2) дает возможность сосредоточить сотрудников на положительных аспектах в работе компании, что особенно важно в ситуациях трансформации и кризиса;
- 3) способствует объединению людей в процессе работы над предложениями;
- 4) помогает высказаться каждому и почувствовать важность своего мнения;

5) не имеет ограничений по численности участников, позволяя осуществлять преобразования по всей компании в целом.

В то же время этот метод требует наличия у участников определенного опыта работы в компании, иначе они не смогут предложить свои идеи на начальном этапе. Следует отметить, что, как и в любом проекте по внедрению изменений, особое внимание здесь необходимо уделить их планированию и поддержке. В частности, следует добиться дальнейшего развития планов действий, полученных на этапе дизайна, для чего нередко используются другие методы фасилитации.

Каждый план должен содержать наименование мероприятий, ответственных за них, сроки выполнения и желаемые результаты, которые можно будет использовать для оценки выполнения запланированного. Именно поэтому на последнем этапе реализации и поддержки изменений создаются проектные команды, ответственные за внедрение планов, которые регулярно обсуждают проблемы и оценивают степень выполнения предложенных инициатив.

Немаловажную роль играет также поддержка проекта руководством компании и сотрудниками. Чем более вовлеченными и заинтересованными они будут, тем больше внимания сотрудники станут уделять внедряемым планам и охотнее участвовать во встречах. Кроме того, нельзя забывать и о регулярной коммуникации в процессе реализации проекта. Это демонстрирует сотрудникам ход работы и определенные результаты.

## Приложение.

# Сценарий встречи руководителей по повышению вовлеченности персонала в работу организации

**Тема встречи:** «Работа по максимуму».

**Вступление фасилитатора:** «Нам всем случалось бывать в ситуации, когда мы настолько поглощены выполняемой работой, что теряем чувство времени. При этом мы очень сильно вовлечены в процесс работы и испытываем удовлетворение. Нам приятно не только уходить вечером домой, но и приходиться утром на работу. Несмотря на то что работа не легкая, мы энергичны, сконцентрированы на результате и готовы использовать все свои знания и силы для выполнения поставленной задачи».

### Этап «Открытие»

#### 1. Интервью в парах.

«Вспомните, пожалуйста, о подобных ситуациях и опишите их партнеру:

- ▶ что происходило и когда;
- ▶ кто участвовал в работе;
- ▶ какой была Ваша роль в происходящем;
- ▶ что Вы ощущали?».

«Подумайте и опишите, что повлияло на Вашу вовлеченность:

- ▶ без лишней скромности, что удалось сделать именно Вам, каков был Ваш вклад;
- ▶ как другие участники повлияли на процесс и результат работы;
- ▶ как организация процесса помогла поднять вовлеченность? У Вас есть 40 минут».

#### 2. Интервью в группах по четыре – шесть человек.

«Прошу Вас вместе с партнерами по паре объединиться с другими участниками, которые сидят слева от Вас, в группы по четыре человека. Каждый из участников должен рассказать группе историю своего партнера. Во время рассказа обратите, пожалуйста, внимание на общие темы, которые появляются в историях. Выберите одну из историй от всей группы, которая, на Ваш взгляд, в наибольшей степени отражает общие темы. У Вас есть 30 минут».

«Представьте выбранную историю остальным группам. Презентация должна быть рассчитана не более чем на 10 минут».

«По итогам презентаций, подумайте и скажите, какие факторы и условия позволили повысить вовлеченность в работу применительно ко всем историям? Обменяйтесь мнениями в группе. Представьте результаты всем участникам. У Вас есть 20 минут».

### Этап «Мечта»

Индивидуальная работа.

«Прошу Вас пометать в течение 10 минут. Представьте себе, что прошло шесть месяцев с текущего момента. Вам предложили участвовать в проекте Вашей мечты. Какой он – этот проект? Что его отличает от других? Почему он увлекает Вас? Что Вы чувствуете, принимая в нем участие? Что повышает Вашу вовлеченность? Что Вы вносите в этот проект: какие знания, навыки, возможности?»

«Запишите, пожалуйста, Ваши идеи на листок бумаги».

### Этап «Дизайн»

Работа в группах по три человека. «Прошу Вас объединиться в группы по три человека через одного сидящего. Обменяйтесь Вашими идеями. Подумайте о том, что можно сделать, чтобы чаще быть вовлеченными в работу? Кто может это сделать? Что лично Вы можете сделать уже сегодня или в ближайшем будущем для этого? У вас есть 20 минут».

«Запишите Ваши идеи на цветные листы А4, отразив в них информацию о том, что и кто будет делать, и прикрепите их на доску».

«Посмотрите на доску, подумайте в тройках в течение 10 минут над тем, можно ли объединить Ваши идеи в группы, схожие по какому-либо признаку. Какие это будут группы?»

«Какие будут предложения?»

### Общая групповая работа

«Прошу Вас подойти к доске и посмотреть на получившиеся группы. Наклейте метки для голосования на две группы, которые Вы считаете наиболее приоритетными (те, с работой над которыми нельзя медлить)».

### Заключение

«В заключение сегодняшнего дня предлагаем Вам поделиться впечатлениями об этой встрече и пожеланиями на будущее»<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Отметим, что саммит ППП, как правило, длится два – четыре дня, причем на каждый этап цикла обычно отводится один день работы. Последний этап проводится уже по завершении саммита.