

КАДЗУХИКО НАКАМУРА

БИЗНЕС-
МАНГА

КРУТОЙ МЕНЕДЖЕР САКИГАКЭ

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

перевод Екатерины Петровой

МИОО

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|----------------|----|
| Введение | 13 |
|----------------|----|

Пролог

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

| | |
|--|-----------|
| эпизод 1 } Застой на работе | 18 |
| 1.1. Человеческая сторона работы и компании | 36 |
| <i>«Жесткие» и «мягкие» стороны организации / Почему важно управлять человеческой стороной</i> | |
| 1.2. Технические и адаптивные проблемы | 41 |
| <i>У проблем две стороны / Частые ошибки лидеров</i> | |
| 1.3. Адаптивные проблемы и организационное развитие | 45 |
| <i>Адаптивные проблемы человеческой стороны</i> | |

Часть I

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ? 47

ЭПИЗОД
2

Встреча с консультантом по организационному развитию 48

2.1. Что называют организационным развитием? 67

*Организационное развитие — широкий термин /
Определение организационного развития*

2.2. Этапы организационного развития 71

Что делать с адаптивными проблемами

2.3. Что такое обсуждение? 81

*Обсуждение — осмысленная двусторонняя коммуникация /
Четыре уровня двусторонней коммуникации /
Уровни обсуждения и три этапа организационного развития*

Часть II

ИНИЦИАТИВНАЯ ГРУППА — АГЕНТ ПЕРЕМЕН 93

ЭПИЗОД
3

- Как собрать инициативную группу 94**
- 3.1. Как важно разглядеть незаметное 111
*Чужие чувства трудно понять /
Как увидеть человеческую сторону?*
- 3.2. Инициативная группа — агенты перемен 114
*Продвижение и подавление перемен /
Постоянное продвижение перемен инициативной
группой*
- 3.3. Продвижение организационного развития 118
*Какие роли нужны помимо инициативной группы /
Лидер изменений / Консультант по организационному
развитию / Спонсор*
- 3.4. Процесс — как консультант содействует
организационному развитию? 123
*Три стиля содействия / Экспертный стиль: обучение
стратегиям решений и предоставление информации /
Врачебный стиль: постановка диагноза и рекомендации
по лечению / Процессуальный стиль: содействие
при непосредственном участии / Пример процессуального
стиля / Установление взаимоотношений в процессе*

Часть III

ОТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ РАБОТЫ К СОТРУДНИЧЕСТВУ 129

ЭПИЗОД
4

Обучайте друг друга 130

4.1. От индивидуальной работы к сотрудничеству 153

Почему работа выполняется индивидуально /

Минусы индивидуальной работы /

От индивидуальной работы к коллективной

4.2. Расширение организационного развития 160

Структурированное и неструктурированное

организационное развитие / Усиление полномочий

инициативной группы для самостоятельной

трансформации

4.3. Сопротивление переменам 164

Сопротивление переменам — это нормально /

Что делать с неприятием / К успеху маленькими шагами

Часть IV

ИЗМЕНЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ 171

ЭПИЗОД
5

Индивидуализм в работе и достижениях изжил себя 172

5.1. Различия в мировоззрении 188

*В бизнесе доминирует установка на успех /
Установка на организационное развитие
вместо установки на успех*

5.2. Участие конфликтующих сторон в обсуждении 193

*Закономерности конфликтных отношений / Участие
конфликтующих сторон в обсуждении и налаживание
сотрудничества / Позитивное исследование в обсуждении*

Часть V

| | |
|---|-----|
| УГЛУБЛЕНИЕ И РАСШИРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ | 199 |
| Эпизод 6 } От конфронтации к сотрудничеству | 200 |
| 6.1. Сотрудничество в коллективе | 217 |
| <i>Зарождение конфликтов и сотрудничества в коллективе / Установка, способствующая сотрудничеству в коллективе</i> | |
| 6.2. Рост и развитие места работы или компании | 223 |
| <i>Что такое самоорганизация? / Углубление организационного развития и рост и развитие места работы или компании / Регулярные обсуждения и целеустремленность</i> | |
| Эпилог. В чем заключаются перемены в организации? | 232 |
| Заключение | 239 |
| Библиография | 241 |
| Об авторе | 243 |

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

1. Увеличение объема индивидуальной работы

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

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

2. Рост разнообразия в коллективе

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

3. Снижение качества общения из-за оптимизации

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

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

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

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

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

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

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

Кадзухико Накамура