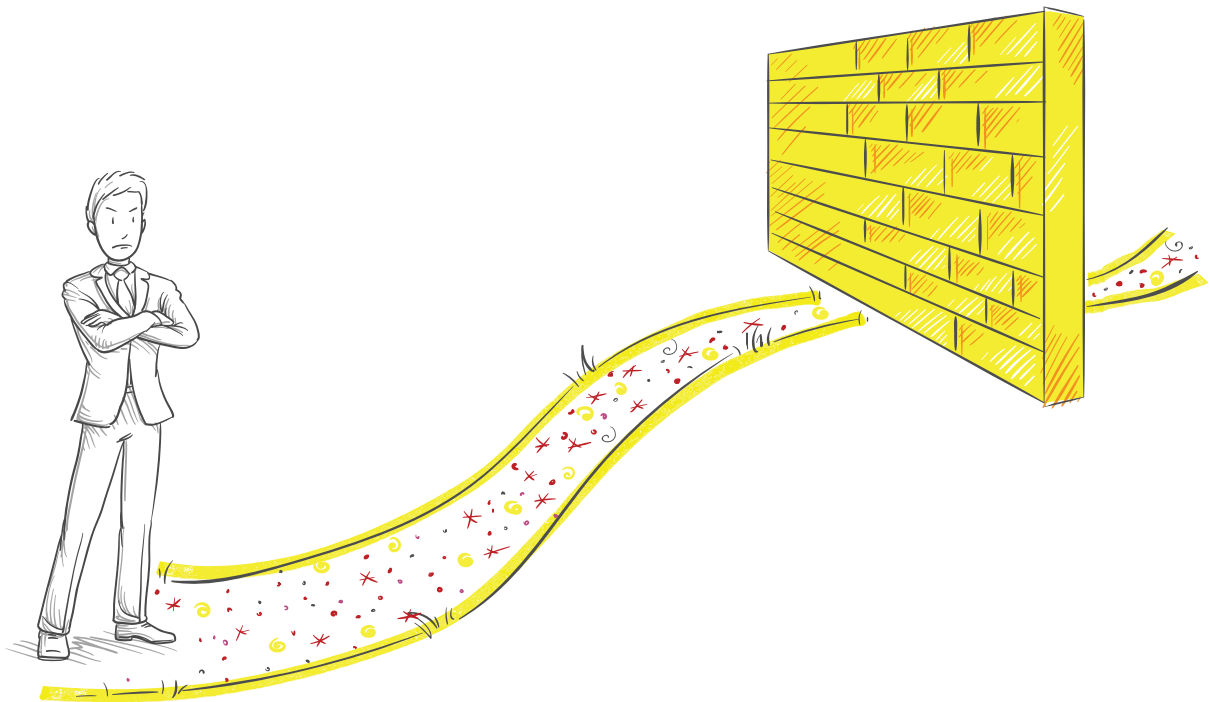


ВЭБ 2.0

Название книги

Неприятные перемен



Автор книги:
Роберт Киган и Лиза Лэйхи

Дата издания:
2009

Содержание

- **Введение**

1. Как победить иммунитет к изменениям?
2. Как добиться изменений
3. Роль лидера в процессе изменений

- **Заключение**

- **Проверь себя**

✳ Введение ✳

Мир стремительно меняется — становится быстрее и сложнее. Производящее общество преобразовывается в информационное, и все больше работников занимаются умственным, а не физическим трудом. Эти изменения порождают новые требования к эффективности сотрудников. Компании тратят миллионы долларов на обучение персонала и консультантов, но не добиваются видимых успехов. Есть два выхода — снизить сложность современного мира (а это невозможно) или самим стать более сложными (и это вполне реально).

В прошлом веке считалось, что мышление человека развивается, пока растет его тело, то есть лет до 18–20. Потом человек приобретает опыт, осваивает новые технические навыки, но его мозг уже не развивается. Однако американские психологи Роберт Киган и Лиза Лэйхи доказали, что это не так. Несколько десятилетий они исследовали вопросы развития мышления во взрослом возрасте — и пришли к выводу, что с годами у людей вырабатывается иммунитет к переменам. Именно этот иммунитет, а не возрастные интеллектуальные ограничения, не позволяет достигать личных и профессиональных целей.

Иммунитет к изменениям охватывает все сферы жизни, а не только интеллектуальную деятельность. Только один человек из семи прислушивается к рекомендациям врача-кардиолога, связанным с изменением образа жизни: бросает курить, начинает соблюдать диету и больше двигаться. Неужели оставшиеся пациенты предпочитают умереть?

Авторы понимали, что проблема не в отсутствии силы воли, а в том, что между желаниями и возможностями существует огромная пропасть. Поэтому они разработали методику, которая дает возможность поставить значимую цель, провести диагностику ограничивающих убеждений, наметить план изменений и начать действовать. В процессе такой работы повышается комплексность сознания, мы сами выходим на новый уровень, а также можем повысить эффективность команды и осознанность сотрудников.

В книге много подробных кейсов от людей, которые применили методику преодоления иммунитета к изменениям и перешли на новую «платформу» мышления. В процессе чтения можно ознакомиться с методикой и начать ее применять — авторы дают подробные пошаговые инструкции по внедрению личностных и коллективных изменений.



1. Как победить иммунитет к изменениям?

1.1 Уровни мышления

Развитие мышления происходит в течение жизни, но оно не непрерывно, а скачкообразно. Есть три уровня мышления: социализированное, самостоятельное и самотрансформирующееся. Мы подолгу «застреваем» на каждом из них, а можем и провести на одном уровне всю сознательную жизнь. Эти уровни не связаны с IQ, начитанностью или знанием иностранных языков и физических формул. Для каждого из них характерен определенный взгляд на мир.

- **Социализированное мышление** основывается на том, что думают, делают и ожидают от нас окружающие. Человек воспринимает себя как часть группы, поэтому словами и действиями демонстрирует свою лояльность коллективу.
- **Самостоятельное мышление** позволяет мыслить без опоры на внешние факторы. Человек уверенно оценивает события и действия других людей. В своих суждениях и деятельности он руководствуется собственными идеями, уверенно отстаивает свою позицию и устанавливает личностные границы.
- **Самотрансформирующееся мышление** позволяет отстраниться от своих убеждений и представлений о мире, осознать собственное несовершенство и открыться многообразию подходов и идей. Таким образом мышление человека становится максимально комплексным и гибким.

Сегодня компаниям и обществу нужны люди, обладающие самостоятельным мышлением. А руководители должны пытаться достичь самотрансформирующегося уровня.

В книге описана методика интервьюирования, которая помогает определить уровень мышления.

1.2. Технические и адаптивные решения

Когда мы стремимся к какой-то цели, перед нами встают определенные трудности.

ЗАДАЧИ



Интерн с красным дипломом вуза не умеет удалять аппендикс, а выпускник летного училища неуверенно чувствует себя за штурвалом самолета. Однако и тот, и другой могут справиться с проблемой. Интерн будет ассистировать на операциях, а молодой летчик будет вторым пилотом. Потому что хоть их проблемы и сложные, но они чисто технические. Эти люди могут стать высококлассными профессионалами, и никого не будет беспокоить комплексность их мышления.

Но некоторые проблемы невозможно решить техническими методами. Иногда комплексность нашего мышления просто не соответствует сложности задачи. Тогда приходится искать способы адаптировать мозг под поставленную задачу. Для начала нужно четко сформулировать проблему, чтобы понять, какие ограничения в сознании мешают решению проблемы. А затем — выработать адаптивное решение (понять, как адаптировать себя к ситуации).

Чтобы соотнести проблему с уровнем своей подготовленности к ее решению, необходимо задействовать не только мозг, но и эмоциональную сферу. Адаптивная формулировка требует иного отношения к миру.

1.3. С чего начинаются перемены

Сам по себе иммунитет к изменениям — не отрицательное явление. Он обеспечивает стабильность, не дает нам совершать глупые ошибки и даже может спасти нам жизнь. Но он помещает нас в жесткие рамки: в стабильных безопасных условиях люди могут, но не хотят развиваться. Чтобы перемены стали возможны, нужно:

- 6 осознать их необходимость. Причем не стоит пытаться полностью разрушить иммунитет и изменить всю свою жизнь. Для начала достаточно определить одну важную цель;
- 6 признать, что риск оправдан. Изменяя иммунную систему, мы приобретаем гораздо больше, чем теряем. Наше мышление становится комплексным, у нас появляется больше возможностей, а жизнь становится насыщеннее и интереснее;
- 6 сказать себе, что мы способны создать более гибкую иммунную систему, которая будет нас защищать, не мешая расти и развиваться.

1.4. С чего начинаются перемены

Некоторые люди проще преодолевают иммунитет к изменениям, чем остальные. Авторы объясняют это тем, что у этих людей сильная связь с тремя составляющими: «внутренней потребностью», «головой и сердцем» и «рукой».

• **Внутренняя потребность** — это ощущение необходимости изменений. Именно эта составляющая — самый мощный мотиватор. Внутренняя потребность побуждает нас меняться в следующих случаях:

- 6 нас не устраивает то, что мы имеем сейчас (большое количество работы, отсутствие перспектив);
- 6 мы узнаем об альтернативном пути (кто-то смог изменить похожую ситуацию, и его жизнь стала лучше);
- 6 нас раздрают внутренние противоречия («Я творческий человек, всю жизнь мечтаю о сцене, но работаю бухгалтером и ненавижу эту работу».).

Анна — ученый-генетик. Она преподает в университете и работает в лаборатории. Она мечтает написать книгу и заняться более сложными исследованиями, но слишком загружена бумажной работой. Заполняя карту иммунитета, Анна осознала, что боится конфликтов с коллегами, поэтому часто берет на себя их работу. Осознав ограничения, Анна стала чаще говорить «нет» ленивым коллегам и отказалась от части преподавательской нагрузки. Через полгода она выиграла исследовательский грант и подписала договор с издательством.

• **Голова и сердце** — иммунитет к изменениям связан не только с мышлением, но и с эмоциями. Мы испытываем страх при мысли о том, что придется выйти из зоны комфорта. Поэтому, когда мы думаем о преимуществах, которые дают нам изменения, надо рассматривать и эмоциональные бонусы.

Хотите перейти в другой отдел? Думайте не только о карьерных и финансовых перспективах, но и об эмоциональной составляющей. Симпатичны ли вам сотрудники этого отдела? Будет ли новая работа приносить вам моральное удовлетворение?

• **Рука** — умение думать и делать одновременно. Если просто сидеть и размышлять над изменениями, ничего не произойдет. И наоборот, если вы решите что-то изменить и помчитесь это делать, скорее всего, вас ожидает разочарование. Исключение составляют чисто технические проблемы, которые решаются через действие: кипит чайник — значит, его надо выключить.

Многие руководители страдают от неумения и страха делегировать полномочия. Они почти все делают сами: возникла новая задача, и они начинают ее решать. Но если бы они остановились и подумали, как распределить задачи и ответственность, это повысило бы их личную эффективность и производительность коллектива.

2. Как добиться изменений

2.1 Карта иммунитета

Авторы разработали уникальный инструмент — карту иммунитета, которая, подобно рентгеновскому аппарату, помогает не только увидеть проблему, но и понять причины, из-за которых она возникла. Карта составляется не за один день. В нее могут вноситься изменения. Мы не можем объективно оценить свои ограничения. Поэтому при заполнении карты полезно расспросить коллег, родных и друзей, почему, по их мнению, вы ведете себя так, а не иначе.

Питер — создатель и CEO крупной компании с миллиардными оборотами в США. Он расширяет бизнес, покупая компании конкурентов. И он понимает, что придется провести огромную работу по интеграции сотрудников разных компаний с различными корпоративными культурами и выстроить новую систему управления. Питер также осознает, что его собственный стиль управления надо менять, потому что предприятия, которые теперь входят в состав компании, находятся в разных штатах. Придется больше делегировать полномочия команде менеджеров и прислушиваться к идеям других людей.

Питер начал заполнять свою карту. Сначала он сформулировал цели (колонка 1). Затем он составил список своих действий, которые, как ему казалось, мешали достигать целей (колонка 2). Эти действия — первое, что приходит в голову, когда вы думаете о решении проблемы. Кажется, стоит просто начать вести себя иначе, и цель будет достигнута. Но это обманчивое впечатление. Питер может переступить через себя и, например, начать интересоваться мнением своих подчиненных. Но это не поможет, потому что он будет это делать, не осознавая, что именно заставляло его вести себя неправильно. Решить адаптивную проблему техническими средствами нельзя. Но если проанализировать действия из колонки 2, можно

выявить невидимые установки, которые на самом деле препятствуют достижению цели. Иными словами, содержимое колонки 2 — это симптомы, а не болезнь. Чтобы найти настоящие причины, мешающие добиться желаемого результата, нужно задать себе вопрос: **почему я упорно делаю то, что написано в колонке 2?** Когда Питер ответил на этот вопрос, ему удалось раскрыть установки, которые не дают ему достичь цели (колонка 3). Но почему эти скрытые установки не позволяют Питеру развиваться? Потому что он боится, что его компанией будут управлять другие люди, а он окажется не у дел (колонка 4).

1	2	3	4
<p>Мои цели (Обязательства по изменению себя)</p> <p>Стать более восприимчивым к новым идеям.</p> <p>Более гибко реагировать на все, что касается распределения обязанностей и ответственности.</p> <p>Более открыто делегировать полномочия и поддерживать новую руководящую структуру.</p>	<p>Что я делаю / не делаю (действия, которые мешают достичь цели)</p> <p>Я не могу принять чужие идеи и с позиции силы требую прекратить обсуждение.</p> <p>Я редко интересуюсь мнением окружающих.</p> <p>Я часто даю понять, что мое мнение — главный ориентир для сотрудников.</p> <p>Я высказываю свое мнение, даже когда меня не спрашивают.</p>	<p>Скрытые мотивы, которые мешают достижению цели</p> <p>Я не могу принять чужие идеи и с позиции силы требую прекратить обсуждение.</p> <p>Я редко интересуюсь мнением окружающих.</p> <p>Я часто даю понять, что мое мнение — главный ориентир для сотрудников.</p> <p>Я высказываю свое мнение, даже когда меня не спрашивают.</p>	<p>Базовые убеждения</p> <p>Если я буду прислушиваться к чужим идеям, я потеряю ощущение контроля над ситуацией.</p> <p>Если я буду делегировать полномочия, я буду чувствовать растерянность.</p> <p>Если я передам ответственность, другие люди будут управлять моим бизнесом.</p>

2.2 Рекомендации по составлению карты иммунитета

Колонка 1.

Цель по изменению себя. Четко сформулируйте цель. Затем проверьте, насколько она настоящая. Просто подумайте, согласны ли вы со следующими утверждениями.

- ① Это важно и нужно лично для меня, потому что... И это нельзя откладывать на потом, потому что...
- ① Это важно для тех, кто рядом со мной, потому что...
- ① Изменения зависят только от меня.

Если вы хотите изменить что-то не по собственной воле, а потому что другие очень просят или вы рассчитываете на то, что кто-то другой будет способствовать достижению этой цели, то эта цель не настоящая, она вам не подходит. Продолжайте искать цель, которая изменит вашу жизнь, жизнь окружающих и которая зависит только от вас.

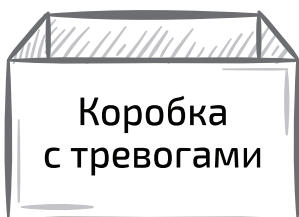
Колонка 2.

Действия, которые не дают достичь цели. Теперь перечислите то, что мешает вам достичь цели из колонки 1.

- 2 Чем больше конкретных вариантов поведения вы сможете перечислить (что вы делаете или не делаете), тем лучше.
- 2 Будьте честны. Никто не увидит вашу карту, если вы сами этого не захотите. Чем глубже и откровеннее вы будете «копать», тем точнее можно будет диагностировать проблему и подобрать подходящее «лечение».
- 2 Помните: все действия, которые вы описываете, должны мешать достижению цели из колонки 1. Чем больше вы анализируете свое поведение, тем яснее представляете иммунитет к изменениям.
- 2 Не пытайтесь думать о том, почему вы делаете или не делаете то, что мешает достичь цели. И не нужно искать быстрые (технические) методы изменения ситуации. Ваша цель — честно описать свое поведение, как бы вас это ни смущало.
- 2 Спросите людей, которым вы доверяете: что, по их мнению, мешает вам добиться цели? Они расскажут много ценного.

Колонка 3.

Скрытые установки, которые мешают достижению цели. Эту колонку нужно заполнять в несколько этапов.



Шаг 1. Заполняем «коробку с тревогами».

Для этого смотрим на каждое действие из колонки 2 и задаем себе вопрос: «Если бы я делал все наоборот (например, не перебивал людей, а внимательно их выслушивал), что бы меня пугало, тревожило или раздражало?» Теперь важно выразить эти чувства словами и поместить их в «коробку с тревогами».

Наши тревоги могут стать для нас откровением. Кто-то боится показаться глупым и некомпетентным. Кто-то опасается потерять контроль, лидирующие позиции или руководящую должность. А кто-то переживает из-за возможного унижения или насмешек. У каждого из нас есть страхи. Важно их осознать.

1	2	3	4
Мои цели (Обязательства по изменению себя)	Что я делаю / не делаю (действия, которые мешают достичь цели)	Скрытые мотивы, которые мешают достижению цели	Базовые убеждения
Я хочу активнее участвовать в рабочих проектах.	Я не выступаю на совещаниях.	Коробка с тревогами Я боюсь выглядеть глупо. Не выглядеть глупо.	Я уверен, что мои идеи неоригинальны и все будет надо мной смеяться.

Так же «карту иммунитета» вы можете представить в виде дерева. Где крона символизирует ваши цели, то, к чему вы стремитесь. Ствол дерева - ваши действия, корни - скрытые мотивы, которые определяют, что вы в реальности делаете (или не делаете). А почва - базовые убеждения, на основе которые были сформированы скрытые мотивы.

Шаг 2. Ищем скрытые мотивы. Скрытые мотивы, которые в итоге и должны заполнить колонку 3 — это не страхи из «коробки с тревогами» в чистом виде, а то, что мы делаем, чтобы защититься от этих страхов.

Я хочу активнее участвовать в рабочих проектах (колонка 1) => но я не выступаю на собраниях, если меня не спрашивают (одно из действий, описанных в колонке 2) => я веду себя так, потому что боюсь выглядеть глупо (страх из «коробки с тревогами» в колонке 3) => моя скрытая установка: не выглядеть глупо (колонка 3).

Колонка 4.

Базовые убеждения. Посмотрите на содержимое колонки 3. Подумайте, какие убеждения могут быть у человека с подобными скрытыми установками. Запишите все возможные опасения, которые могут возникать из-за скрытых установок (мотивов).

Я уверен, что мои идеи неоригинальны и все будут надо мной смеяться, поэтому я лучше промолчу...

- 4 Некоторые опасения вы принимаете за правду.

Я не просто опасаясь, что случится что-то плохое. Что-то плохое обязательно случится.

- 4 Если мы считаем эти опасения реальностью, скрытые установки из колонки 3 имеют смысл.

Если я уверен, что мои идеи неоригинальны, я не зря опасаясь, что буду выглядеть глупо.

- 4 Все опасения, которые я перечислил, приоткрывают дверь в запрещенный мир, на двери которого висит табличка «Не заходи! Опасно!»

ОПРЕДЕЛИТЕ НА КАКОМ ЭТАПЕ ТРАНСФОРМАЦИИ БАЗОВЫХ УБЕЖДЕНИЙ ВЫ НАХОДИТЕСЬ



2.3 Как определить иммунитет к достижениям

Когда вы заполнили карту иммунитета, вы осознали, что одной ногой давите на газ (хотите совершить позитивные изменения), а другой — на тормоз (делаете то, что мешает достичь цели). Авторы предлагают несколько эффективных методик по преодолению иммунитета с кейсами от людей, которые добились значительных изменений. Одна из них — карта «континуум прогресса».

Сначала нужно сформулировать обязательство (колонка 1), затем — перечислить шаги, которые приведут к его выполнению (колонка 2). После этого необходимо определить, какие изменения можно считать индикаторами прогресса (колонка 3), и, наконец, решить, при каких условиях обязательство считается выполненным (колонка 4).

Рассмотрим «континуум прогресса» Джорджа, управленца среднего звена. Он, подобно Питеру, осознает необходимость делегирования полномочий. Его проблема в том, что он слишком много на себя берет, работает без выходных, но ничего не успевает.

Карта «континуум прогресса»

Обязательство	Первые шаги	Индикаторы прогресса	Индикаторы прогресса
Я хочу делегировать больше вопросов сотрудникам, чтобы освободить время для других задач	<p>Сообщить моей команде о том, что я хочу изменить, почему и каким образом.</p> <p>Устроить игру, чтобы сотрудники поняли, какие задачи и ответственность я собираюсь им делегировать, и попробовали с ними справиться.</p> <p>Не хвататься за все сразу, а сначала расставлять приоритеты.</p> <p>На ежемесячном совещании проанализировать результаты и спланировать дальнейшие действия.</p> <p>Через 6 месяцев оценить долгосрочное влияние изменений на мою эффективность.</p>	<p>Члены команды заметят изменения в моей работе и почувствуют свою большую вовлеченность.</p> <p>Они будут ощущать, что им больше доверяют, и будут стремиться вдохновлять своих подчиненных переходить на новый уровень.</p> <p>Команда оценит преимущества долгосрочного планирования, которое дает им ощущение уверенности и понимание направления деятельности.</p>	<p>Я буду четко понимать, какую задачу выполнить самому, а какую делегировать. И точно буду знать, кому делегировать.</p> <p>Мои сотрудники будут сами брать на себя большую ответственность, и мне не придется ничего делегировать.</p> <p>Я буду интуитивно чувствовать рынок и в любой момент молниеносно планировать наши действия.</p>

Планируя изменения, воспользуйтесь следующими рекомендациями:

Помните, что быстрый результат в работе над адаптивными проблемами невозможен. Работать придется несколько месяцев, но вам потребуется всего около 30 минут в неделю. Главное — время от времени закрывать книгу и действовать.

Сформируйте группу поддержки. Оптимально найти партнера по преодолению иммунитета и вместе идти к вашим целям.

Изучите все задания, представленные в этой книге. Выберите то, что подходит именно вам.

3. Роль лидера в процессе изменений

Развитие современной организации возможно, только если ее лидер способствует изменениям сотрудников и корпоративной культуры. Вот семь признаков руководителя, ориентированного на изменения.

- **Он признает, что в любом возрасте можно развиваться.**

В большинстве компаний культура профессионального развития далека от ожиданий. Обучение основано на передаче знаний от одного человека к другому, а не на трансформации мышления.

- **Он знает, в чем разница между техническими и адаптивными изменениями.**

Во многих организациях принято отвечать на адаптивные вызовы техническими методами.

Директор школы знает, как технически организовать учебный процесс и обеспечить безопасность здания, грамотно распределить фонд оплаты труда и составить график родительских собраний. Но сегодня требуется не только это. Нужно создать развивающую среду, в которой и дети, и учителя будут мотивированы на рост и развитие. Иначе директор столкнется с «текучкой кадров» и нежеланием родителей отдавать детей в эту школу.

**САМАЯ СЕРЬЕЗНАЯ
И ЧАСТАЯ ОШИБКА ЛИДЕРА –
ПОПЫТКА РЕШИТЬ АДАПТИВНУЮ
ЗАДАЧУ ТЕХНИЧЕСКИМ ПУТЕМ**

- **Он поддерживает и развивает мотивацию сотрудников к развитию.**

Сколько бы дорогих консультантов и тренеров вы ни приглашали, какие бы тренинги ни проводили, какие бы структурные изменения ни внедряли, компания не станет более эффективной и современной. Все дело в людях. Если вы сможете развивать и поддерживать стабильную мотивацию к развитию и изменениям у сотрудников, эти люди станут гарантом преобразований в компании.

Вот признаки развивающейся организации:

- ☉ *любой сотрудник может ответить на вопрос «Над какой целью, связанной с само-совершенствованием, вы сейчас работаете?».*
- ☉ *все сотрудники работают над адаптивными проблемами, то есть знают, как они хотят расти и меняться, а не какими техническими навыками они собираются овладеть;*
- ☉ *сотрудники могут рассказать, каким образом они работают над проблемой; сотрудники назовут вам минимум одного человека, который знает об этой цели и о том, как продвигается работа по ее достижению;*
- ☉ *сотрудники расскажут вам, почему это изменение важно для них самих и для компании.*

☉ Он понимает, что изменить сознание и взгляд на мир непросто. И готов к длительной работе над изменениями.

Четкое понимание цели и того, что развитие сознания — процесс эволюционный, а не революционный, делает нас более терпеливыми.

Как невозможно из луковицы тюльпана за один час вырастить цветок, так нельзя проснуться наутро на новом уровне сознания. Но это не значит, что нужно просто сидеть и ждать. Почву, в которую вы посадили луковицу, нужно удобрять и поливать, а трансформацию сознания культивировать, выявляя настоящие проблемы, исследуя иммунитет к изменениям, проверяя реальные опасения.

☉ Он отдает себе отчет в том, что в изменении сознания должны участвовать не только мозг, но и сердце.

Руководители интересуются в основном профессиональными качествами сотрудников. О чувствах они либо совсем не думают, либо делегируют заботу об эмоциональной сфере специалистам по развитию персонала или приглашенным коучам. Однако представление об эффективности как о готовности работать по 12 часов без выходных безнадежно устарело. Сегодня эффективность — это комплекс интеллектуальных, эмоциональных и физических усилий, направленных на достижение общей цели.

☉ Он уверен, что недостаточно изменить только процесс мышления или поведение.

Он понимает, что нужно адаптировать мышление под цель и сразу начать действовать, чтобы добиться изменений. И личным примером вдохновляет сотрудников активно меняться.

☉ Он создает безопасную мотивирующую среду, в которой людям проще решиться на изменения.

Противостоять иммунитету к изменениям — задача не из легких. И она становится реальной только при поддержке окружения, которое тоже готово к изменениям.

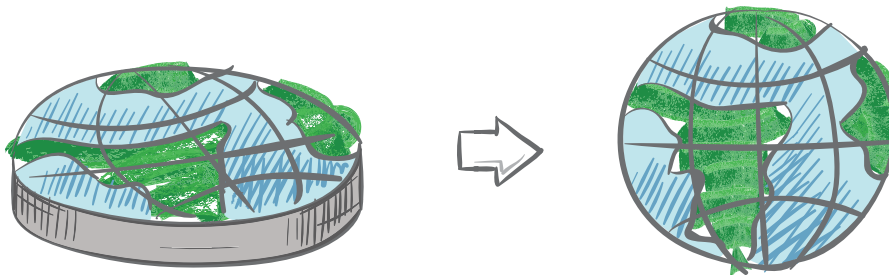
✳ Заключение ✳

Мышление человека может развиваться и совершенствоваться в течение всей жизни. Существуют следующие уровни мышления: социализированное, самостоятельное и самотрансформирующееся. Социализированное мышление зависит от того, что думают окружающие, самостоятельное подразумевает наличие собственных убеждений и умение отстаивать свою точку зрения, а самотрансформирующееся позволяет подняться над своими и чужими убеждениями и выбрать верное решение.

Некоторые проблемы нельзя решить с помощью технических средств. Тогда приходится адаптировать себя под проблему. Для этого сначала нужно почувствовать необходимость перемен, сказать себе, что риск оправдан, представить, какие эмоциональные и интеллектуальные преимущества принесут планируемые изменения, убедить себя в том, что вы можете создать более гибкую иммунную систему, и начать действовать.

Чтобы понять, что представляет из себя иммунитет к изменениям, нужно составить карту иммунитета. Сначала сформулируйте цель, которая важна для вас, для окружающих и которую только вы можете достичь (колонка 1). Затем запишите свои действия, которые, по вашему мнению, мешают достижению цели. После этого подумайте, какие скрытые мотивы (установки) не дают совершить изменения (колонка 3), а затем — запишите свои базовые убеждения (колонка 4).

ЕСЛИ МЫ СМОЖЕМ ИЗМЕНЯТЬ НАШИ БАЗОВЫЕ УБЕЖДЕНИЯ,

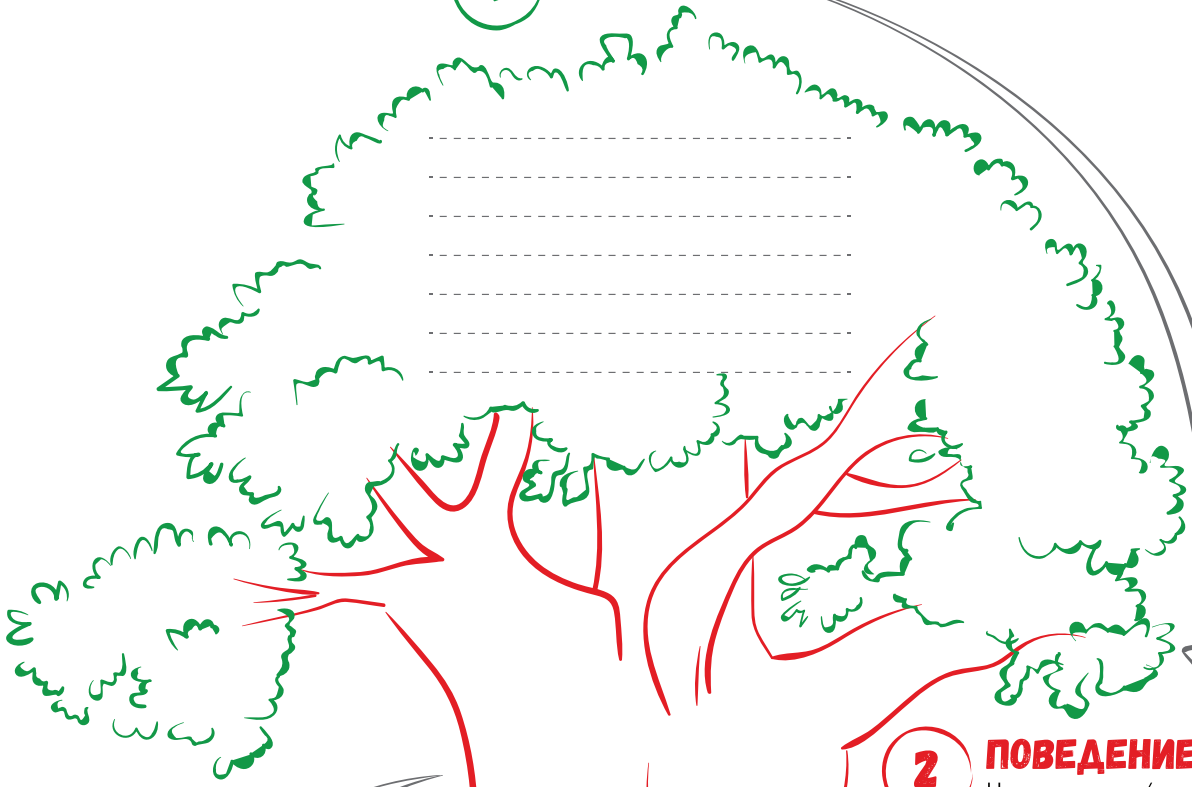


ТОГДА МЫ СМОЖЕМ НАЧАТЬ РАСТИ И МЕНЯТЬСЯ

Один из инструментов по достижению цели — карта «континуум прогресса». Она включает следующие разделы: обязательство (это тщательно выверенная цель из карты иммунитета), первые шаги по достижению цели, индикаторы прогресса и успехи.

Когда речь идет о групповых и организационных изменениях, команде нужен лидер, ориентированный на перемены. Он признает возможность развития в любом возрасте, понимает разницу между техническими и адаптивными изменениями, успешно мотивирует сотрудников, создает безопасную развивающую среду, готов к длительной работе над изменениями, знает, что в изменениях участвуют ум и сердце, а мышление и действия неэффективны друг без друга.

1 МОИ ЦЕЛИ



2 ПОВЕДЕНИЕ
Что я делаю / не делаю

.....
.....
.....
.....
.....

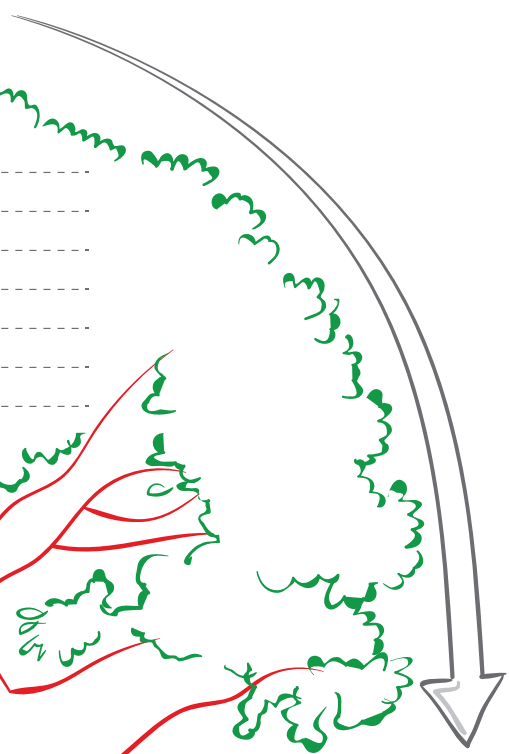
3 СКРЫТЫЕ
МОТИВЫ



.....
.....
.....
.....

4 БАЗОВЫЕ
УБЕЖДЕНИЯ

.....
.....
.....
.....



✳ Проверь себя ✳

1. Какое утверждение верно?

- A. Человеческое мышление может развиваться только до 20 лет.
- Б. Человеческое мышление может развиваться только до 30 лет.
- В. Человеческое мышление может развиваться только до 16 лет.
- Г. Человеческое мышление может развиваться в течение всей жизни.

2. Какой уровень мышления не существует?

- A. Социализированный.
- Б. Самотрансформирующийся.
- В. Соционезависимый.
- Г. Самостоятельный.

3. Есть два метода решения проблем:

- A. технический и адаптивный.
- Б. технический и нетехнический.
- В. адаптивный и коммуникативный.
- Г. когнитивный и коммуникативный.

4. Какого раздела нет в карте иммунитета?

- A. Реальные опасения.
- Б. Что я делаю / не делаю?
- В. Скрытые установки.
- Г. Социальные установки.

5. Мы не говорим о внутренней потребности в переменах, когда

- A. нас не устраивает то, что мы имеем в настоящий момент.
- Б. мы узнаем об альтернативном варианте — что можно жить лучше.
- В. окружающие говорят, что надо меняться, и нам стыдно ничего не делать.
- Г. нас раздражают внутренние противоречия.

6. Какого раздела нет в карте «континуум прогресса»?

- A. Обязательство.
- Б. Индикаторы прогресса.
- В. Успех.
- Г. Последние шаги.

7. Чтобы понять, правильно ли вы поставили цель в карте иммунитета, нужно понять, согласны ли вы со следующими утверждениями:

- A. «Это важно и нужно лично для меня. Это важно для тех, кто рядом со мной. Изменения зависят только от меня».
- Б. «Это не важно лично для меня. Это важно для тех, кто рядом со мной. Изменения зависят только от меня».
- В. «Это важно и нужно лично для меня. Это важно для тех, кто рядом со мной. Но изменения от меня не зависят».
- Г. «Это важно и нужно лично для меня, а не для тех, кто рядом со мной. Изменения зависят только от меня».

8. Заполняя колонку 3 «карты иммунитета», нужно сначала заполнить

- A. «коробку с умениями».
- Б. «коробку с тревогами».
- В. «таблицу с предубеждениями».
- Г. «график изменений».

9. Скрытые установки — это

- A. то, чего мы боимся.
- Б. то, что мы делаем, чтобы защититься от страхов.
- В. то, что мы скрываем от коллег.
- Г. то, что мы не можем обнаружить даже с помощью карты иммунитета.

10. Какая характеристика будет мешать руководителю, ориентированному на изменения?

- A. Умение мотивировать сотрудников к развитию.
- Б. Понимание разницы между техническими и адаптивными изменениями.
- В. Настрой на быстрые изменения.
- Г. Уверенность в том, что нужно одновременно менять мышление и поведение.

