

И хотя организаций, использующих такую модель, пока немного, именно за ней будущее. Наиболее известная компания с подобной моделью управления — Google, где управление построено на основе «коллективного разума».

Этот подход не распространён, потому что мы учим людей, и это затратно. Учим взрослых, у которых уже сформировалась «модель мира». А у большинства руководителей в «модели мира» убеждение — взрослых учить не надо.

## КАК МЫ ВНЕДРЯЕМ НОВЫЙ ПОДХОД?

Когда я понял, что область, которая «генерит» проблемы, — это люди, мне захотелось найти причины происходящего. Получить ответ на вопрос: почему различные «эффективные» программы мотивации, предложенные консультантами, не работали у нас.

Мне потребовалось время, чтобы осознать степень влияния ДОВЕРИЯ на деятельность компании.

**↓ ДОВЕРИЕ = ↓ СКОРОСТЬ ↑ ЗАТРАТЫ**

**↑ ДОВЕРИЕ = ↑ СКОРОСТЬ ↓ ЗАТРАТЫ**

Как писал Стивен Кови-младший: «У ДОВЕРИЯ две составляющих — ХАРАКТЕР и КОМПЕТЕНТНОСТЬ. И обе жизненно необходимы».

На практике несовпадение по ценностям (характер) «выливается» в долгие обсуждения, совещания, по результатам которых стороны часто расходятся не только не приняв решения, но и обиженные друг на друга. Отсутствие навыков (компетентности) делает любую деятельность неэффективной: «мечутся люди...»

Поэтому первым моим шагом было развитие собственных навыков. В результате я научился различать, что люди «знают», что «умеют» и насколько осознают эту разницу.

Второй шаг — оценка моего окружения (неофициальная) и понимание «масштаба бедствия». Масштаб оказался большим...

Потом было выращивание «агентов изменений».

Я сам проводил для своих замов и их подчинённых — руководителей подразделений — семинары, главной целью которых было развитие базовых навыков: системного мышления, самоорганизации, коммуникации, управления.

### ПОЧЕМУ ТАК?

Суть деятельности сервисной компании, которой становится банк, — это постоянное взаимодействие с большим количеством клиентов, принятие решений «здесь и сейчас». Стоимость каждого решения невелика, но именно от оперативности решения мелких вопросов зависит срок сотрудничества клиента с банком и его лояльность, что напрямую влияет на результат нашей деятельности.

А качественно решать вопросы могут люди, умеющие это делать и равнодушные к своему делу, потому что регламенты и инструкции на все случаи жизни не напишешь, они не успевают за всеми изменениями, и к каждому сотруднику не приставишь контролёра, который следил бы за точным исполнением инструкций.

### ПОЧЕМУ УЧИЛ САМ?

Потому что нужных нам людей нигде не готовят в массовом порядке (единично — на МБА).

**У НАС ЕСТЬ ВЫБОР: ЛИБО МЫ СОЗДАДИМ В КОМПАНИИ СРЕДУ, КОТОРАЯ САМА ОТБИРАЕТ И ФОРМИРУЕТ НУЖНЫХ ЛЮДЕЙ, ЛИБО НЕ СМОЖЕМ МАСШТАБИРОВАТЬ НАШ ПРОЕКТ И ПОЙТИ В ДРУГИЕ РЕГИОНЫ**

На семинары мы приглашали только желающих — тех, у кого была потребность в большей осознанности и эффективности. Причём обучение не было «академическим»: послушали лекции и вернулись к прежней жизни. После семинаров участникам давали домашние задания по использованию изучаемых подходов. Их необходимо было внедрить и отчитаться о результатах. Учащиеся получали оценки и консультационную поддержку своих руководителей. Сейчас эти люди своими повседневными решениями и действиями создают «корпоративную среду» нового типа.

### В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРОВОДИМОГО ОБУЧЕНИЯ У НАС:

- выросла скорость принятия решений;
- сократилось количество совещаний и их продолжительность;
- изменилось качество совещаний, они стали более позитивными и результативными;
- выросло количество качественных решений: мы меньше переделываем;
- повышается точность планирования: мы всё чаще укладываемся в сроки и бюджет;
- в коммуникациях меньше напряжённости, больше конкретики и позитива;
- в отношениях со смежниками больше уважения и доверия;
- на лицах больше улыбок и меньше печали.

Те, кто непосредственно работает с клиентами, в результате повышения уровня навыков показывают существенно более высокие результаты.

Сейчас у нас период формирования «агентов изменений» в «промышленном масштабе». Мы уверены, что будущее за «управлением через обучение».