

Яна Мельвиль, руководитель направления по вертикальному развитию лидеров, ведущий бизнес-тренер, коуч-консультант «Института Коучинга»

В этом кейсе я представляю вам комплексный подход для решения задачи по повышению эффективности управленческой команды западного банка. Данный проект осуществлялся коуч-консультантами Института Коучинга в период с ноября 2011 по сентябрь 2013 год.

Итак, для начала истории важно осветить суть запроса клиента. Клиент — западный банк, работающий в узком сегменте; большая региональная сеть; управленческий центр в Москве. Изначальной причиной для привлечения консультантов была потребность в развитии управленческих навыков региональных директоров. Компания расширяла свое присутствие на российском рынке, открывала филиалы, как в новых регионах, так и на уже освоенных пространствах Российской Федерации, количество персонала росло, сложность задач увеличивалась в геометрической прогрессии, соответственно, управленческий вызов все больше превышал возможности руководителей. При этом напряжение и вызов росли в равной степени как у топ-менеджеров, так и у руководителей уровнем ниже. И данный факт не мог не привлечь внимания как HR-директора компании, так и первого лица банка.

В ходе переговоров и глубинных интервью ключевых по данному запросу лиц выяснилось, что на эффективность управленческой команды влияло сразу несколько факторов, связанных как с активным ростом компании, так и с внутренними особенностями существующей системы коммуникации банка.

ВОТ НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ:

- Нечеткость в постановке задач относительно качества ожидаемого результата
- Двойные послы вследствие двойного подчинения
- Низкая мотивация для работы с дополнительными задачами
- Низкий уровень доверия в команде топ-менеджеров

- Жесткие сроки для решения комплексных задач, возникающих спонтанно по ходу реализации проектов
- Отсутствие необходимого опыта и навыков в управлении людьми и проектами
- Непрозрачная система внутренних коммуникаций
- Отсутствие приверженности у руководителей уровня «-1» ряду принятых стратегических решений
- Неэффективная стратегия решения в ситуациях с высокой долей неопределенности
- Негибкая система согласования тех или иных неотложных задач.

Анализируя данный список, можно разложить приведенные факторы по следующим сферам:

- внутренний мир человека (его мотивация, потребности, ценности, чувства), влияющий на его позицию и выбор той или иной стратегии;
- навыки, знания и опыт руководителей;
- корпоративная культура;
- системные особенности банка (система коммуникаций, система мотивации, иерархическая система).

Соответственно, для работы с запросом клиента о повышении эффективности управленческого звена требовался подход, включающий в себя возможность влиять на все вышеобозначенные сферы и проводить последовательные изменения относительно каждого из выявленных на этапе диагностики факторов.

Безусловно, нас пригласили работать с людьми, а не с бизнес-процессами. Что касается работы с людьми, Кен Уилбер — современный философ, создатель теории интегрального развития («Интегральное видение», «Краткая история всего», «Интегральная психология») — называет два вида изменений человека, их важно различать:

Трансляционные изменения — это развитие, происходящее на одном и том же уровне личности, т. е. — расширение, упрощение на том уровне, на котором вы сейчас находитесь.

Например: Ситуация требует от вас увеличения скорости принятия решений, удержания во внимании большего числа объектов, но не изменения парадигмы мышления и логики действия.

Но в жизни человека может наступить момент, когда он хочет и действительно нуждается в переходе к более высокому, более широкому, более глубокому уровню сознания, уровню внимания, к иному мировоззрению в целом. И в этом случае необходимы *трансформационные изменения*.

И, если трансляционные изменения мы активно инициируем сами, привлекая для этого те или иные ресурсы, то трансформационные изменения часто приходят в нашу жизнь в связи с определенным личностным кризисом, либо внешняя среда и изменения в системах, в которые включен человек, требуют от него трансформации.

Для руководителей банка в данном кейсе были актуальны изменения и первого, и второго порядка.

При этом трансформационные изменения занимают обычно не менее 9–12 месяцев, трансляционные изменения могут быть осуществлены в срок от 3 до 6 месяцев.

Итак, какие решения были предложены командой тренеров и коуч-консультантов Института Коучинга:

— работа с топ-менеджерами в режиме индивидуальных коуч-сессий для осуществления необходимых трансформационных изменений на уровне личности (период работы — 10 месяцев)

— работа с управленческой командой в формате сессий организационного развития для осуществления трансформационных изменений на уровне команды и системы (период работы — 1,5 года)

— обучение руководителей уровня «-1» необходимым управленческим навыкам (цикл управленческих тренингов) с пост-тренинговой поддержкой на протяжении всего обучающего цикла (период работы — 12 месяцев) для оптимальной реализации трансляционных изменений

— серия тренингов по авторской программе Филиппа Гузенюка (партнер Института Коучинга, Санкт-Петербург, коуч-консультант) «Счастье в деятельности» для всех уровней управленческого звена для работы с мотивацией сотрудников, поддержки изменений в корпоративной культуре и поиска необходимых источников энергии в проектной и текущей деятельности.

ТРЕБУЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМАНДЫ БАНКА!
ИЩУ ТРЕНЕРА? КОУЧА?
КОНСУЛЬТАНТА?



Что удалось реализовать, какие результаты получены:

С ноября 2011 года по сентябрь 2013 года

1. Проведено пять стратегических сессий для управленческой команды уровня топ-менеджмента и «-1»

Результаты: сформулированы, согласованы и донесены до всех уровней банка — миссия, видение, ценности и стратегия банка (период 3 года); на каждый конкретный период согласованы и реализованы планы по реализации выбранной стратегии; прояснены роли и ответственность каждого подразделения банка; решен ряд спорных вопросов; внесены изменения в системы взаимодействия между подразделениями и в иерархической структуре, что, в свою очередь, позволило достичь «прозрачности» в коммуникации и высокой скорости реагирования на пост упавшие запросы.

2. Проведена серия (6) программ «Счастие в деятельности» для всех руководителей банка (включая региональные филиалы).

Результаты: полученное в ходе программ понимание того, что дает энергию конкретно управленцу и его команде, а что ее забирает; на что важно срочно обратить внимание, чтобы работа снова начала приносить радость от

процесса и результата, что позволило создать «живые» планы личного развития руководителей, а также освоить ряд инструментов для оптимального проведения необходимых трансляционных изменений. В результате все участники программ достигли необходимых профессиональных показателей и освоили роль заряжающих энергией и позитивом наставников для своих сотрудников.

3. Проведена серия индивидуальных коуч-сессий для топ-менеджеров банка (от 6 до 12 сессий в течение 10 месяцев)

Результаты: запущены необходимые трансформационные изменения в команде топ-менеджеров с целью формирования оптимальной управленческой стратегии и личностной позиции для управления существующей динамикой в компании; найдены и освоены новые, более эффективные подходы и способы действия для ряда ситуаций; успешно реализованы проекты по внедрению изменений в структуре компании.

4. Реализован обучающий цикл по управленческим навыкам (5 тренингов в течение 12 месяцев).

Результат: снижение текучки кадров в существующих филиалах, эффективный

(быстро и качественно) найм, адаптация и обучение нового персонала; оптимизирована система работы с внутренним и внешним клиентом; решены управленческие задачи краткосрочного и долгосрочного периода (3 года); появились навыки работы с конфликтом как ресурсом, что позволило внедрить ряд инноваций.

Общий результат — к декабрю 2013 года банк вышел на первое место в своем сегменте и продолжает активно развиваться.

Комментарии консультантов:

Безусловно, не все удалось реализовать в том виде, который был запланирован, так как система стремится к развитию и стабильности в равной степени. Мы, конечно, столкнулись и с сопротивлением, и с неготовностью некоторых участников проекта использовать те или иные инструменты личностного и командного развития. Не говоря уже о том, что наш клиент — западный банк и имеет определенные заданные стандарты для тех или иных процессов. Но, благодаря гибкости и смелости HR-директора, а также готовности первого лица нести персональную ответственность за внедряемые изменения, многое удалось преодолеть.