

Елена Агафонова

# ЗЕРКАЛО ИЗМЕНЕНИЙ

SANDQVIST  
**JOURNAL**  
THE ESCAPE ISSUE

Записки бизнес-коуча

FROM RUSTIC LANDSCAPES SINCE 2004

Елена Агафонова

**Зеркало изменений.  
Записки бизнес-коуча**

«Издательские решения»

**Агафонова Е.**

Зеркало изменений. Записки бизнес-коуча / Е. Агафонова —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-933215-8

«Зеркало изменений. Записки бизнес-коуча» — сборник ярких зарисовок из практики организационных изменений в бизнесе. Узнайте, как правильно сопротивляться переменам, зачем руководителю нарушать правила и почему осознанное раздражение — лучший импульс к развитию. Книга снабжена ключевыми словами-тегами, которые помогут быстро найти ответ-подсказку на интересующую вас тему: от «анализа силового поля изменений» до «хаоса». Каждая глава — это живой управленческий кейс плюс вопросы для лидера.

ISBN 978-5-44-933215-8

© Агафонова Е.  
© Издательские решения

# Содержание

Предисловие к новому изданию	6
Слово первым читателям! Всем огромное спасибо!	7
В чём идея этой книги? И как она пришла мне в голову?	8
Ключевые слова	9
Глава 1. Изменить других людей можно, когда меняешься сам.	12
Остальное иллюзия	
Это глава для Вас, если	13
Глава 2. Начните с себя, или как правильно сопротивляться изменениям	15
Читайте эту главу, когда	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# **Зеркало изменений Записки бизнес-коуча**

**Елена Агафонова**

*Фотограф* Sandis Helvigs

© Елена Агафонова, 2018

© Sandis Helvigs, фотографии, 2018

ISBN 978-5-4493-3215-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие к новому изданию

Эти тексты возникли примерно восемь лет назад, и я не знала, что пишу книгу. Просто время от времени публиковала небольшие посты в сообществе менеджеров e-executive.ru. В то время я была на пике своей карьеры бизнес-коуча, много работала с крупными корпорациями<sup>1</sup>, вела авторские курсы на программах МВА и лишь изредка занималась индивидуальным коучингом вне делового контекста.

Первый раз книга была издана в 2013 году. Это был мой первый опыт публикации в стиле «самиздат». Казалось, что я переворачиваю какую-то большую страницу жизни, и мне было важно поделиться итогами с миром.

Постепенно я завершила свою предпринимательскую историю и сегодня лишь изредка сотрудничаю с организациями. Я пришла к выводу, что бизнес – это, прежде всего, люди. И если смысл работы коуча в гармонизации жизни, то стоит сконцентрироваться на человеке, а уже потом, возможно, переходить на организационный уровень.

Собственно, работая с компаниями, я всегда видела клиентами конкретных людей с их мечтами и проблемами, потенциалом и ограничениями. Я писала свою первую книгу для руководителей, думая о каждом, как просто о человеке.

Сегодня я решила переиздать эту книгу, т.к. хочу и могу сама влиять на судьбу продвижения моих работ.

Текст почти не изменился, если не считать пару уточнений в сносках и более аккуратные изображения. И это, возможно, говорит о том, что некоторое время назад я заметила действительно важные детали, что-то, что будет всегда актуально для человека, стремящегося к гармонии. На работе и в жизни.

Судить вам!

Я буду рада отзывам и обратной связи. Оставить комментарий можно на моей странице издательской платформы Ridero [https://ridero.ru/author/agafonova\\_elena\\_8dgly/](https://ridero.ru/author/agafonova_elena_8dgly/) или направить личное сообщение по почте [eaagafonowa@gmail.com](mailto:eaagafonowa@gmail.com).

До связи!

---

<sup>1</sup> Росинтер, НОМОС-Банк, Аэроклуб, Демлинк Трэвел, В.И.П-Сервис и другими.

## **Слово первым читателям! Всем огромное спасибо!**

*«Я имею честь называть Елену Агафонову своим коучем уже несколько лет. За это время столько всего поменялось вокруг: тренды в бизнесе, требования и профессиональный уровень клиентов, налоги и сборы, уровень и ожидания сотрудников... Каждый день мы получаем подтверждение, что нет ничего стабильного. Главное, чему научила меня Елена и что помогает мне всегда быть готовой к переменам: стабильность можно найти только внутри себя. Если ты „договорился с собой“ – то это и есть тот человек, на которого всегда можно положиться, и с которым не страшны никакие перемены. Это гарантия стабильности не только для тебя самого, но и для семьи, для сотрудников и клиентов. Я советую эту книгу всем, кто уже признался себе в том, что перемены есть и будут всегда, но пока не понял, как научиться чувствовать себя комфортно в этом меняющемся мире. Я благодарю Елену Агафонову за честь быть одной из первых читательниц этой книги. Сохранила рукопись на рабочем столе ноутбука и обращаюсь к ней, когда нужно отбросить эмоции и посмотреть на непростую ситуацию здраво».*

**Нина Исайченко, основательница, Генеральный директор Art&Smart PMCG**

*«...если у Вас время от времени возникает сожаление о том, каких успехов Вы могли бы достичь, когда бы люди вокруг Вас: сотрудники, которые работают с Вами, клиенты, Ваши родные и близкие были бы лучше, добрее, честнее, работоспособнее, умнее, то эта книга не оставит и камня на камне в пирамиде Ваших иллюзий.*

*Начинайте с себя, и мир вокруг Вас обязательно ответит Вам взаимностью».*

**Владимир Шерягин, предприниматель**

*«Заочный мозговой штурм, который заставляет каждую твою извилину работать, осознавать и искать свой ответ.*

*Практическая информация, реальные кейсы и, что особенно понравилось, вопросы «на подумать» – вот они, побудители к изменениям! Однажды такие вот вопросы Елены помогли мне решиться на серьёзные изменения, увидеть не страх, а новые возможности и ресурсы.*

*Я бы охарактеризовала эту книгу, как настольную в помощь на пути изменений».*

**Марина Журавлева, бизнес-тренер и консультант, тренер личной эффективности.**

## **В чём идея этой книги? И как она пришла мне в голову?**

Последние шесть лет я активно практикую бизнес-коучинг, работая с лидерами и их организациями в период изменений, таких как: смена топ-менеджмента, внедрение новой корпоративной культуры, слияния компаний, расширение бизнеса, пересмотр стратегии и т. д.

В 2010 – 2012 годах я записывала свои наблюдения, публикуя их в блоге «ЗЕРКАЛО ИЗМЕНЕНИЙ. ЗАПИСКИ БИЗНЕС – КОУЧА». <http://www.e-xecutive.ru/blog/transformation/><sup>2</sup>

Перечитывая эти записи, я подумала, что пришло время оформить их как книгу. Книгу, сохраняющую все особенности блога, с одной стороны: краткий и практичный формат глав, выбор содержания по ключевым словам – тегам, возможность оставить комментарии и «поделиться» понравившимися главами с друзьями.

С другой стороны, эта книга – приглашение к размышлениям и практическим действиям для тех, кто узнает себя в «зеркале», готов ответить на вопросы из рубрики «На подумать» или сделать упражнения, предлагаемые в конце каждой главы и разделе «ПРИЛОЖЕНИЯ».

**Основная идея книги в том, чтобы дать читателю практический инструмент осознанного управления изменениями, как в себе, так и в своих организациях.**

Каждая глава – это, по сути, кейс, проблемная ситуация. Для того чтобы понять, стоит ли она Вашего внимания, или нет, каждой главе предшествуют теги и описание ключевых идей кейса.

Список всех тегов и соответствующих им глав Вы найдете в разделе «Ключевые слова»<sup>3</sup>.

Оставить комментарий к главе Вы можете на полях, если приобрели книгу в печатной версии, ну, а в электронной можно воспользоваться режимом «заметки/закладки».

«Поделиться» мыслями и идеями, возникшими в ходе работы с этой книгой можно в сообщении на странице книги в социальной сети Фейсбук <https://www.facebook.com/bookmirrorofchange/>, а также отправив письмо на мой эл. адрес: [eagafonowa@gmail.com](mailto:eagafonowa@gmail.com) Я буду признательна за любую обратную связь и обязательно Вам отвечу.

---

<sup>2</sup> Примечание ко второму изданию 2018 года: сейчас, в 2018 году эта ссылка не работает, упоминаю для порядка:)

<sup>3</sup> Примечание ко второму изданию 2018 года: список тегов перенесла в начало, чтобы он был виден в бесплатном фрагменте для просмотра, и вы могли решить, стоит ли книга вашего внимания.



## Ключевые слова

Теги	Главы
EMBA	14
HR	11
HR-Бренд	11
LDP	17,22
MBA	14
T&D	11
анализ силового поля изменений	13
бизнес	7,18
взаимодействие в команде	6
взаимозависимость в организации	9
вовлечение	9
восприятие другого мнения	6
Грейвз	17
доверие	12
застой	19
зона комфорта	8
изменение поведения	10
изменения	23,24
изменения в организации	7
инновации	16,19
интегральный подход	22,24
кадры	12

Теги	Главы
качество	15
количество	15
команда	20
командообразование	9
консультирование	10
контроль	5
конфликт интересов	15
корпоративная культура	10.13.15.21.24
коучинг	1.2.10.12.15.18.21
коучинг как стиль управления	2
лидер	3.10.17.22.23
лидерство	3.12.17.22.23.24
личная эффективность руководителя	14
личный рост и развитие	16
логика действия	17.22
максимализм	4
менеджмент	3
мотивация	1
нетерпимость	4
обучение	11.24
общие цели	20
организационное консультирование	10

Теги	Главы
организационное развитие	12.17.22
осознание	20
отдых	18
персонал	11.12
перфекционизм	4
полярности	19
порядок	5
постоянство	19
постоянная проблема текучести кадров	7
правила	5
преодоление	14
препятствие	14
принятие решений	3
продажа услуг	23
пустота	18
работа	18
развитие	11.14.17.22
раздражение	4
ресурсы для изменений	5
рост бизнеса	7
руководители	12
сессия организационного развития	20

Теги	Главы
слияние	20
слышать и слышать	14
слышать	15
соблюдение и нарушение правил	5
сопротивление изменениям	1 8,16
Спиральная динамика	17 22 24
стабильность	19
стиль управления	1,2
страх изменений	8
страх остановки	18
стрессоустойчивость	24
топы	14
трансформация	16
тренинг	10,13,23 24
убеждения	21
управление	20
управление изменениями	2 8 9,16,19 22 23
управление персоналом	11
управление полярностями	3,19
управленческие дилеммы	3
установки	21
хаос	5
ценности	15,17

## **Глава 1. Изменить других людей можно, когда меняешься сам. Остальное иллюзия**

**Теги:** #коучинг | #стиль управления | #мотивация | #сопротивление изменениям

*«Путь к улучшению результатов деятельности компании, страны или отдельного человека заключается не в изменении стратегии, а в изменении внутренней среды».*

Ицсхак К. Адизес

## Это глава для Вас, если

- Вы столкнулись с тем, что привычные приемы управления перестали давать положительные результаты;
- Вы перепробовали все известные способы мотивации, но изменить действия сотрудников не удалось;
- сотрудники безответственны и не проявляют инициативу;
- Вы тратите огромные усилия на сопротивление изменениям.

Запрос на обучение руководителей высшего звена коучингу как стилю управления звучит примерно так: «Прежде работающие методы и подходы изжили себя. Мы понимаем, что по-старому управлять не эффективно: подчиненные не инициативны, не берут ответственность на себя, всё и вся контролировать невозможно, метод кнута и пряника сдерживает развитие бизнеса». Всё это так. Но самое интересное начинается на тренинге. Взрослые люди всерьёз удивляются тезису о том, что изменить других людей с помощью каких-либо старых или новых инструментов нельзя. А как же старые добрые приёмы скрытых и явных манипуляций? Объясняем, что в коучинге манипуляции исключены. «Быстрые выгоды» в краткосрочной перспективе могут создать бетонную стену недоверия, и о партнёрстве можно будет забыть. Практически навсегда.

**Изменений в поведении других людей можно достичь лишь путём реального изменения собственного отношения к этим людям и собственного поведения. Продолжая делать то, что делали раньше, мы будем продолжать получать, что получали. Аксиома не требует доказательств.** Но как сложно порой признать, что это единственный рабочий инструмент изменений: изменяясь сами, транслируя эти изменения вовне, мы как бы вызываем новые ответные реакции. И лишь этим собственным изменением мы в действительности и можем управлять.

Все вопросы руководителей, впервые обучающихся коучингу, направлены в адрес своих подопечных: «Как объяснить ему, что мы топчемся на месте?», «Почему ей ничего не нужно?», «Как их мотивировать, им ничего не интересно?». Мы ставим «зеркало» и спрашиваем: «Что в тебе вызывает такую реакцию подчиненных?», «Какие твои действия или, какого рода бездействие приводят к таким результатам?», «Что ты готов изменить в себе, чтобы получить другой результат взаимодействия?»

Зачастую размышляя об изменении привычных действий, мы открываем истинные причины своего сопротивления изменениям. В основном – это страхи. Боязнь потерять авторитет, проявить некомпетентность, прослыть слабаком, узнать неудобную информацию. Вот одна цитата: «Ну, хорошо. Я действительно её не спрашивал все 10 лет, что мешает работать без моего неусыпного контроля. Вот я спрошу и узнаю, что на самом деле она всю жизнь хочет быть балериной, а работает в ресторане... И что?» На самом деле, что делать в этом случае? Можно продолжать делать вид, что всё в порядке и искренне удивляться нерадивости сотрудника. А можно принять правильные управленческие решения. Продолжить открытый диалог и помочь коллеге увидеть другие выгоды сотрудничества, которые естественным образом и повысят его или её ответственность. В случае, когда личные цели «не сшиваются» с задачами компании, разумнее признать данный факт и не затягивать поиск нового сотрудника.

Управление – это активная позиция, это ответственность. Управление изменениями – это, прежде всего, управление собой.

**Вопросы «на подумать»:**

- Что в поведении Ваших подчинённых Вам особенно не нравится?
- Что Вы уже предпринимали, чтобы изменить это положение дел?
- Как это работало, какие давало результаты? Что было бесполезно?
- Внимание: какие Ваши действия или бездействие способствуют сегодняшней ситуации?
- Что в себе Вы можете и готовы изменить?
- Когда Вы приступите к собственным изменениям?

От души желаю Вам последовательности, терпения и больших успехов на этом пути!

## Глава 2. Начните с себя, или как правильно сопротивляться изменениям

**Теги:** *#сопротивление изменениям | #управление изменениями | #коучинг как стиль управления*

*«Изменяется всё, когда меняемся мы».*

Анри Фредерик Амиэль

## **Читайте эту главу, когда**

- изменения касаются Вас лично, и Вы сами испытываете сопротивление нововведениям;
- приходится работать с сопротивлением проводимых Вами изменений.

Закрыли ближайшую автозаправку на моей улице. В радиусе 2 километров ещё три аналогичные точки. Но мысль о том, что нужно изменить привычный маршрут движения, неприятна и некоторое время занимает голову, слегка, но всё же «отравляет» существование. Очевидно, мне потребуется какой-то адаптационный период, чтобы «пережить» это изменение и привыкнуть к новому маршруту. Волны сопротивления даже на такое небольшое новшество неожиданно сильны.

Почему большинству людей свойственно в штыки воспринимать всё новое? Это вопрос бесконечно древний. Но в целом можно сказать, что сильнее всего мы сопротивляемся, когда новое событие значимо для нас, оно наступает неожиданно, и у нас нет рычагов управления этим событием. То есть, когда налицо конфликт интересов, отсутствуют должные коммуникации и полнота власти для управления новой ситуацией.

Когда речь идёт об организационных изменениях, где всегда известны их инициаторы, основные причины внутреннего сопротивления таким реформам отлично сформулировал отец стратегического менеджмента Игорь Ансофф. Это – «инерция существующих систем, культурные предпочтения стоящих у власти, страх потери репутации и властных полномочий».

В рамках образовательного проекта в крупнейшей сети ресторанов России, цель которого – обучение менеджеров среднего звена навыкам управления в стиле коучинг, – сопротивление этому новому подходу не стало исключением из правил. Головой, как говорится, люди понимают, что добиться ответственности своих подчиненных – линейных руководителей – им удастся только тогда, когда они эту самую ответственность снимут с себя. По другому – не работает. Нужно перестать давать советы, нужно поверить, что подчинённые достаточно квалифицированы и опытные, чтобы принимать эффективные решения, нужно... принять основные принципы коуча: «все ответы внутри» и «возможно всё, всё дело в фокусе внимания».

Проводим 2-х дневный тренинг.

Людей называли «коучами» два месяца назад. До этого они были просто «управляющими территориями». А вот что конкретно они должны делать по-другому, рассказали лишь в общем на презентации. То есть предварительная коммуникация состоялась, полномочий тоже вроде бы хватает. Вот задачи только немного туманны – не ясно, какие конкретно «инструменты» применять в этом коучинге? Поэтому организовываем тренинг и пробуем слушать и слышать, просить, молчать, видеть потенциал другого человека, особенно того, на ком висит лейбл «новичок, неопытный, некомпетентный» и пр., и не вмешиваться, когда, ну, очень хочется рассказать, как на самом деле нужно решить этот кейс!

Сопротивления очень много явного: «это очередной эксперимент», «плавали – знаем», «сейчас тренинг пройдет и все забудут, вернутся к своим привычкам», «в такой огромной компании, как наша, ничего не изменится», «наши подопечные не готовы к коучингу», «коучинг вообще не для всех задач подходит» и т. д. И неявного: шутки-прибаутки, громкий смех во время упражнений на внутренние осознания, манипуляции в адрес тех, кто решил всё-таки использовать время тренинга по назначению.



Поскольку тренинг идёт в стиле коучинга, постоянно задаём вопросы группе: «О чём этот смех, вздох, взгляд на самом деле? Что ты сейчас чувствуешь? Как это тебе помогает, мешает? Что может группа сейчас сделать, чтобы повысить твою вовлечённость?» Все реплики в сторону третьих лиц (подчинённых, высшего руководства) разворачиваем лицом к лицу с автором: «А что это значит для тебя? Как это видишь ты? Что это вызывает в тебе?». Необычные для многих вопросы. Вопросы, направленные внутрь.

Отпускаем людей «в поле» на три недели. Встречаемся для подведения первых итогов практики коучинга, и в одном из упражнений работаем над анализом силового поля изменений по Курту Левину<sup>4</sup>. Что сдерживает, и что продвигает изменения в компании? Работаем с примером, отражающим желаемые изменения поведения подчинённых, с точки зрения руководителей – участников нашего тренинга. Модель Левина заставляет включить в неё себя и увидеть всех, как движущие или сдерживающие силы, «измерить вес» сопротивления и попытаться найти способы для изменения ситуации в желаемом направлении. Конечно, говорим об интегральном подходе и разноуровневом движении в сторону нового состояния дел.

В конце дня ищем ответы на вопросы, которые принесли утром «из полей»:

- Как найти время на коучинг при сжатых сроках?
- Как найти в себе силы на мотивацию сотрудников?
- Где коучу брать энергию?
- Как настроить себя на коучинг?
- Как каскадировать коучинг в компании сверху вниз?

Все эти вопросы о собственных стереотипах, страхе потери привычной формы власти и признания, страхе стать «белой вороной». Вместе приходим к выводу, что все ответы на эти вопросы находятся у каждого внутри, нужно лишь спросить себя и честно ответить. Хотя бы себе.

**И если кто-то действительно хочет изменений, то начинать он будет с себя. Именно тогда мир изменится. Вернее изменится наш взгляд, а вместе с ним и наше восприятие мира, а за ним и наше поведение. Эти изменения вызовут новое отношение и реакцию окружения.**

Истина, как всегда очень проста. Жить в соответствии с ней, особенно вначале, с непривычки сложнее, но намного интереснее и красочнее!

### **Вопросы «на подумать»:**

Если Вы работаете с собственным сопротивлением, задавайте вопросы себе. Если речь идёт о сопротивлении изменениям другого человека, спросите его и **слушайте открыто** то, что услышите. Не спешите с критикой и возражениями. Отнеситесь с уважением к тому, что услышите.

- Чего Вы опасаетесь, представляя, что изменения действительно произойдут?
- Какие выгоды изменения несут или могут принести именно Вам? Что хорошего может произойти?
- Насколько эти выгоды значимы для Вас?
- Что в Вас мешает реализации новых значимых выгод?
- Что Вы можете попробовать делать иначе, чтобы облегчить процесс изменений?

---

<sup>4</sup> Курт Левин (Kurt Lewin, 1890 – 1947) – выдающийся американский социальный психолог, автор многих теорий и подходов, которые до сих пор используются в организационной психологии.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.