

Тренинг «Трудные диалоги»® помогает выиграть контракт на 200 млрд. долл.



ОФЕРА: Аэрокосмическая отрасль

О КОМПАНИИ «LOCKHEED MARTIN»

«Lockheed Martin Corporation» — это передовая технологическая корпорация, преимущественно занимающаяся исследованиями, проектированием, разработкой, производством и интеграцией современных технологических систем, продуктов и услуг. «Lockheed» — крупнейший поставщик IT-услуг, системной интеграции и обучения для правительства США.

ВОЗМОЖНОСТЬ

Однажды в субботу, жарким июльским днем команды по развитию бизнеса и оценке из «Lockheed Martin Tactical Aircraft Systems» (LMTAS) встретились в Форт-Уэрте, штат Техас, чтобы найти более дешевое решение для столь необходимой победы в тендере. Заказы быстро заканчивались, а конкуренция за иностранные истребители усиливалась, и потому эта многомиллиардная сделка значила гораздо больше, чем источник прибыли – от нее буквально зависела жизнь компании. Но, пока шла борьба за контракт на производство многоцелевого ударного истребителя на сумму 200 млрд. долл., им предстояло заключить максимум сделок по F-16, чтобы остаться на плаву. И все же, спустя много часов споров между самыми успешными и опытными менеджерами компании, команды разошлись, так и не найдя жизнеспособное решение.

Что же поставило под угрозу выполнение «Lockheed» контракта на поставку многоцелевого ударного истребителя? Оценщики боялись, что развитие бизнеса потребует более агрессивного ценообразования, и в этом случае компания рискует потерять прибыль. Однако представители отдела развития бизнеса посчитали, что за столь сдержанным ответом оценщиков кроется нежелание удовлетворять потребности клиента. В двух словах, обе команды не желали отказаться от несправедливого восприятия друг друга и оказались в тупике, когда пришло время сотрудничать для достижения общей цели. Нерешенная, эта проблема стоила бы компании многомиллиардной сделки и привела бы к неизбежному провалу. Иначе говоря, их неспособность провести трудный диалог едва не стоила им целого состояния.

Этим же летом президент LMTAS Дэйн Хэнкок размышлял о том, как хронические организационные неудачи, подобные этой, ставят под угрозу не только краткосрочные продажи истребителя F-16, но и гонку за тендером на многоцелевой ударный истребитель, и, следовательно, будущее компании. Внутренние разногласия, политическое поведение и разобщенность процессов, как правило, подавляли творческое мышление, мешали принятию решений и тратили драгоценное время и ресурсы. Наблюдая за финалом тендера на производство многоцелевых ударных истребителей, Хэнкок пришел к выводу, что при сохранении нынешних моделей коммуникации шансы компании на успех были близки к нулю.

РЕШЕНИЕ

Тщательно изучив конфликт приоритетов, с которым столкнулись он и его команда, Хэнкок и старшие руководители повысили статус изменений культуры компании с «важно» до «критически важно». Они выбрали «Трудные диалоги», чтобы быстро и раз и навсегда изменить проблемные модели поведения.

Хэнкок подошел к изменению культуры LMTAS, как сделал бы любой хороший инженер: он спустился на нижние уровни организации и с помощью команды

crucial
conversations®

VitalSmarts четко определил типы поведения, которые мешали воплощению великих идей в положительные изменения. В течение относительно короткого периода времени лидеры выделили несколько трудных диалогов, которые лежали в основе большинства их проблем. Одна из наиболее распространенных проблем заключалась в том, что сотрудники вне зависимости от их уровня и должности не чувствовали себя комфортно, когда им необходимо было говорить открыто и давать честную обратную связь.

В LMTAS надеялись, что у них получится дать толчок инновациям и достичь быстрых и измеримых результатов, если систематически выявлять и изменять отношение членов команды к трудным диалогам. Во-первых, лидеры четко определяли, какие формы поведения они планируют изменить. Во-вторых, они прикладывали усилия, направленные непосредственно на изменение таких форм поведения.

Опыт работы Хэнкока с культурой LMTAS позволил ему сделать следующий вывод: чтобы изменения в культуре компании были приняты всерьез, необходим надежный способ привлечения старших руководителей к ответственности. Он сомневался в традиционных типах «деятельности», связанных с мягкими изменениями, поэтому старшая команда LMTAS принялась за работу, держа в голове конечную цель. Был разработан краткий опрос для оценки восприятия организацией изменений в жизненно важном поведении на уровне руководства. Затем была поставлена цель – улучшить показатели на 10%, и двум высшим уровням руководства предложили восемнадцать месяцев для достижения этой цели.

Сосредоточившись на тренинге «Трудные диалоги», стимуле для изменений и привлечения к ответственности высшего руководства, Хэнкок и VitalSmarts предприняли еще два шага для инициирования быстрых и устойчивых изменений в моделях поведения:

1. Задействовали командную вертикаль
2. Заручились поддержкой неформальных лидеров общественного мнения

Во-первых, LMTAS превратили лидеров в учителей. Затем они обязали всех лидеров, от старших команд до руководителей на низших уровнях, провести обучение навыкам трудных диалогов. В течение следующих нескольких месяцев руководители раз в две недели проводили занятия со своими непосредственными подчиненными. Во время занятий они обучали концепциям и навыкам успешного ведения диалогов, которые, по их мнению, имели решающее значение для достижения результатов. Затем участники тренинга обучали концепциям своих непосредственных подчиненных, те – своих, и так далее. Инициатива оказалась успешной. Поскольку руководители вынуждены были проводить обучение, они неосознанно и спонтанно обучали людей использовать навыки для решения рутинных задач.

Во-вторых, лидеры общественного мнения были определены респондентами опроса, которым предложили назвать трех человек в организации, чьи мнения пользуются наибольшим уважением. Около пятисот человек, получивших наибольшее число голосов, при желании могли бы стать ключевым фактором для получения поддержки остальных сотрудников. Старшие руководители заручились поддержкой этих неформальных лидеров общественного мнения, составивших от пяти до десяти процентов рабочей базы и по степени влияния уступали руководителям лишь из-за командной вертикали.

РЕЗУЛЬТАТ

Согласно опросу, проведенному после тренинга, улучшения в целевых важнейших моделях поведения в течение девяти месяцев после начала обучения составили 13%. Но что более важно, результаты заметно улучшились. На самом деле, исследование, проведенное доктором Ларри Питерсом из Техасского Христианского университета, выявило следующее: улучшение показателей наблюдалось лишь в тех подразделениях, где также произошли значительные улучшения в наиболее важных моделях поведения. Корреляции между показателями навыков трудных диалогов и улучшениями в производительности подразделения варьировались от 0,52 до 0,68.

Это статистически значимые и чрезвычайно высокие корреляции для данных в области социальных наук. И, что интересно, привлечение неформальных лидеров общественного мнения оказалось главным катализатором изменений в культуре.

В то время как цифры говорят сами за себя, изменения в культуре стали еще более очевидными, когда компания «Lockheed Martin» прошла оценку для получения желанной премии «Shingo Prize» за передовое производство. Мало того, что LMTAS выиграла этот приз, компания была удостоена особой похвалы за свои прорывные подходы к повышению вовлеченности сотрудников и способности руководства управлять организацией и оказывать на нее влияние в целях значительного повышения производительности. И, разумеется, LMTAS получила главный приз – контракт на производство многоцелевого ударного истребителя на сумму 200 млрд. долл.

КРАТКО О РЕЗУЛЬТАТАХ:

- Повышение вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений
- Улучшение показателей
- Улучшение ключевых моделей поведения на 13% за девять месяцев
- Награда «Shingo Prize» за передовое производство
- Заключение контракта на производство многоцелевого ударного истребителя на сумму 200 млрд. долл.

О тренинге «Трудные диалоги»®: каждый раз, когда вы не достигаете результата, причиной этому могут быть трудные диалоги. Будь то проблема низкого качества, слишком медленные сроки внедрения, снижение удовлетворенности клиентов или напряженные отношения, если вы не умеете говорить открыто, вы не добьетесь результата. В рамках курса вас ожидают оригинальные видео-примеры, структурированные упражнения и активное участие в тренинге. Тренинг «Трудные диалоги» предлагает эффективный набор инструментов для создания команды, улучшения отношений и достижения результатов.

О компании VitalSmarts: новатор в области корпоративного обучения и развития лидерства, компания VitalSmarts является создателем отмеченных наградами тренингов «Трудные диалоги»®, «Диалоги об ответственности»™, «Сила привычки»™, «Мастер влияния»® и одноименных бестселлеров по версии New York Times. При совместном использовании эти курсы позволяют организациям достичь новых уровней производительности за счет изменения поведения сотрудников. Компания VitalSmarts работала с 300 корпорациями из списка «Fortune 500» и обучила более миллиона человек по всему миру. www.vitalismarts.com

В России VitalSmarts эксклюзивно представляет компания SmartValues (www.smartvalues.ru). При возникновении вопросов обращайтесь по телефону +7 (495) 626-3006.