

Олег Вайнберг



ОРГАНИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ ТЕЛЕСКОП

как узнать, что происходит
на самом деле

Олег Вайнберг

**Организация через
телескоп. Как узнать, что
происходит на самом деле**

«Издательские решения»

Вайнберг О.

Организация через телескоп. Как узнать, что происходит
на самом деле / О. Вайнберг — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-908097-4

Эта книга о том, по каким законам развиваются такие социальные системы, как организации, компании, фирмы... Как и вы, я долго работал в реальном бизнесе. Так что, эта книга для вас, людей бизнеса и людей, связанных с бизнесом. Владельцев, акционеров, менеджеров, организационных консультантов и психологов. И для тех, кто только приступает к созданию своего дела. Она содержит рабочие инструменты, которые Вы сможете использовать для проведения изменений в любом бизнесе.

ISBN 978-5-44-908097-4

© Вайнберг О.
© Издательские решения

Содержание

Посвящение и благодарности	6
Для кого эта книга	7
Бизнес-консультанты и коучи...	9
О чем эта книга	11
Как читать эту книгу	12
ВВЕДЕНИЕ	14
Наши системы	14
Основные системные принципы	15
Что происходит, если принципы нарушены	18
Немного о методе	19
Еще немного о терминологии	21
МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ	27
Лидирующий принцип или рождение организации	27
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Организация через телескоп

Как узнать, что происходит на самом деле

Олег Вайнберг

Редактор Наталья Казимирчук

Иллюстратор Анна Ландер

© Олег Вайнберг, 2018

© Анна Ландер, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-8097-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Посвящение и благодарности

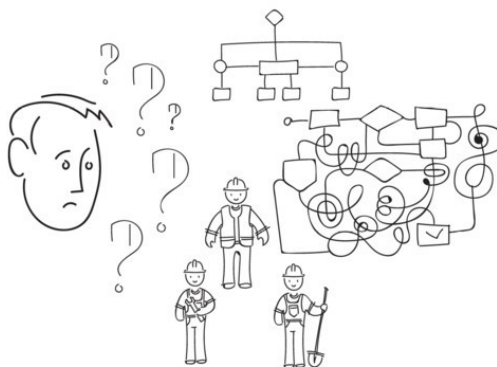
Эта книга посвящается моим родителям, маме Алле Николаевне и папе Марату Ефимовичу Вайнбергам. Кому же еще может посвятить расстановщик свою первую книгу? Именно папа когда-то научил меня писать сочинения. Советская система образования была построена таким образом, что в младших классах ученики пишут не сочинения, а изложения, кратко описывая сюжет произведения. Собственные мысли при этом, мягко говоря, не приветствуются. К старшим классам привычка держать свои мысли при себе въедается крепко. Поэтому сочинения мне никак не давались. Папа долго перечитывал результаты моих мучений с романом Островского «Как закалялась сталь», потом вздохнул, взял шариковую авторучку и написал сочинение сам. Я прочитал написанное, и мой предприимчивый ум сразу уловил главную идею. Если писать свои мысли, то само произведение можно, собственно говоря, вообще не читать. Основные идеи и сюжет есть в учебнике. Я написал свой вариант и отнес в школу, где он произвел полный фурор. С тех пор и пошло: мои сочинения стали считать лучшими в школе, а учительница литературы прочить славу журналиста. Потом настал черед многочисленных статей, а от статей уже недалеко и до книги. Так что, если бы не папа, эта книга вообще бы не появилась.

Мне также хочется сказать большое спасибо всем, кто прочел самый первый, как я сейчас понимаю, совершенно нечитабельный, вариант рукописи и дал честные комментарии, что помогло мне улучшить текст. Это моя жена Инна, мои друзья Павел Потеев, Алексей Затопляев, Ольга Попова и мои студенты МВА Игорь Пирогов и Ольга Тур.

Для кого эта книга

Эта книга предназначена прежде всего для людей бизнеса и связанных с бизнесом: владельцев и акционеров организаций, топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, организационных консультантов, организационных психологов и бизнес-коучей. Особенно она будет полезна тем, кто только приступает к созданию своего дела или намерен провести в своем бизнесе серьезные изменения.

Если вы иногда озадаченно смотрите на организацию и не понимаете, что в ней происходит, эта книга для вас.



Смотрите ли вы на организацию изнутри, как владелец, акционер, топ-менеджер или наемный сотрудник, вы найдете в книге то, что вам нужно для понимания процессов, происходящих в компании. Также вы найдете в этом тексте инструменты, необходимые для проведения изменений, если смотрите на нее снаружи как бизнес-консультант, коуч или специалист по организационному развитию и организационным изменениям.

Эта книга для вас – если у вас есть диплом MBA, и она также для вас, если вы считаете, что нанять обладателя диплома MBA – это лучший способ уничтожить организацию. Эта книга поможет владельцам понять, что на самом деле происходит в их организациях, и надежно предсказывать последствия своих решений. Топ-менеджеры начнут лучше понимать логику и смысл действий владельцев бизнеса, что ими на самом деле движет, и к чему это приведет. Менеджерам и работникам книга поможет осознать, есть ли в их организации подходящее место для них, и как его занять. А организационные консультанты и психологи, работающие с организационными проблемами, освоят язык и методы, применяемые менеджерами.

В некотором смысле, читающие эту книгу психологи и консультанты пройдут курс MBA в миниатюре, написанный человеком, который одновременно является тьютором программы MBA Открытого университета Великобритании, сертифицированным коучем и специалистом по системной работе с организациями.

Менеджеры вообще слишком часто считают, что их задача – выстроить такой механизм, в котором нет незаменимых людей, а поведение каждого отдельного работника прогнозируемо, направлено на достижение целей организации и надежно управляется с помощью KPI (key performance indexes – ключевых показателей деятельности) и систем мотивации. Они внедряют управление по целям, электронный документооборот, контроль за исполнением, корпоратив-

ную культуру и многое другое. Арсенал инструментов менеджеров велик, каждый год учебники по менеджменту становятся все толще и толще, а бизнес-школы выпускают тысячи специалистов. Но легче не становится: проблемы множатся, турбулентность бизнеса растет, кризис следует за кризисом. В целом это напоминает борьбу медиков с бактериями. Врачи лечат инфекцию, вызванную бактериями, с помощью антибиотика. Однако через весьма непродолжительное время бактерии не просто снова размножаются, но и становятся нечувствительными к данному лекарству.



Иногда появляется ощущение, что каждое новое поколение сотрудников вбирает в себя все проблемы предыдущего, переплавляет их и добавляет новых. Чего только менеджеры не перепробовали, от тейлоризма и фордовского конвейера до геймификации. Помогает ли это?

Как-то у Ошо спросили, будет ли полезна какая-то конкретная духовная практика. «Это полезно, – ответил мастер. – Это может быть полезным. Все может быть полезным».

Рядом с менеджерами-«аллопатами» стоят «гомеопаты» – организационные психологи. В их ведении человеческий фактор: детские травмы, мама владельца, которая кормила его манной кашей с комочками, из-за чего он... Не то чтобы это было бы вовсе уж бесполезно – польза есть. Владелец или топ-менеджер, разобравшись с детскими травмами и семейными проблемами, несомненно, улучшит качество своей жизни и станет счастливее. А «коли доктор сыт, так и больному легче». Когда владельцы и менеджеры перестают истерить и взрываться по каждому поводу, начинают видеть в своих подчиненных людей, то бизнес в целом испытывает большое облегчение. Но это не все, что определяет жизнь организации.

Нужно что-то среднее.

Эта книга, находясь на стыке классического менеджмента, организационной психологии и коучинга, дает возможность увидеть ситуацию комплексно, осознать, как традиционные менеджерские инструменты меняют коллективное сознание организации, понять, какие инструменты, когда и как применять.

Бизнес-консультанты и коучи... и немного обо мне

Раз уж я употребил эти термины, полезно будет сказать, что я под ними понимаю. Потому что, похоже, нет двух людей, которые понимают их одинаково.

Бизнес-консультант, в моем представлении, это специалист, хорошо знающий определенную отрасль бизнеса или раздел менеджмента. Бывают бизнес-консультанты, специализирующиеся на логистике или розничной торговле, производстве или строительстве. Это отраслевые консультанты. Часто они знают понемногу о работе всех функциональных подразделений на предприятиях конкретной отрасли или глубоко понимают какие-то отдельные особенности отрасли. Основное достоинство хороших консультантов – они действительно знают отраслевую специфику, поэтому могут дать хороший совет. Основной недостаток – они не знают ничего кроме отраслевой специфики, поэтому их совет редко будет оригинальным и прорывным.

Бывают бизнес-консультанты, специализирующиеся на одном функциональном направлении, например, финансах, маркетинге или информационных технологиях. Они хорошо знают свой предмет и немного представляют, как эта функция реализуется в самых разных отраслях. Кстати, поскольку в прошлой жизни многие из них работали в реальном бизнесе, есть шанс, что как минимум ту отрасль, в которой они работали раньше, они знают хорошо. Основное достоинство таких консультантов в том, что они действительно хорошо знают маркетинг или финансы или то, на чем они специализируются. Основной недостаток в том, что кроме того, на чем они специализируются, они обычно ничего не знают. Поэтому они склонны искать решения возникающих проблем, исходя из своей узкой специализации. Маркетолог будет все объяснять плохим маркетингом, а специалист по информационным технологиям станет предлагать внедрить новую компьютерную систему. В любом случае, ответственность консультанта – хорошие советы.

Совершенно иной подход у коучей. **Коуч** зачастую глубоко не знает ни отраслевой, ни функциональной специфики. Возникает вопрос: зачем он тогда вообще нужен? Какой хороший совет он может дать клиенту? Ответ – никакой! Более того, основной принцип коучинга – не давать никаких советов. В парадигме коучинга, если коуч считает, что он знает как правильно или как лучше для клиента и начинает давать советы или явно или неявно подводить клиента к конкретному решению – коучинг закончился. В обиходе коучей для таких случаев ходят смешные фразы: «нанести непоправимую пользу», «догнать и осчастливить», «причинить добро». Коучи уверены, что никто не знает ответы на вопросы клиента лучше, чем сам клиент. В этом есть рациональное зерно, при условии, что вопрос поставлен правильно. Не зря же говорят, что хороший вопрос – это 70% ответа. Большая часть работы коуча в том и заключается, чтобы помочь клиенту не найти правильные ответы, а сформулировать правильные вопросы. А вторая часть его работы заключается в том, чтобы помочь клиенту самому найти на них ответы. Вопросы при этом могут быть любыми, от «куда развивать бизнес?», до «как развить лидерские качества?» или «как организовать свое время?». Таким образом, ответственность коуча – поддержание генеративного процесса, чтобы прояснить ситуацию клиента и помочь в поиске решения.

Сломано немало копий в жарких бессмысленных спорах о том, что эффективнее. Все эффективно, если используется к месту. Если проблема звучит как, например, «как найти свое место в коллективе» или «как продвинуться по карьерной лестнице» или «как разрешить серьезный конфликт» – тут советы малоприменимы, потому что то, что то, что помогло бы консультанту, вряд ли поможет клиенту. Все мы разные люди, с разным темпераментом,

жизненным опытом, характером. А вот хороший коуч за несколько сессий поможет клиенту с этим справиться. С другой стороны, попробуйте представить обучение вождению автомобиля в коуч-подходе. «Ну... – говорит коуч-инструктор, – посмотрим, как ты сможешь сдвинуть эту штуковину с места. Как сильно, по шкале от одного до десяти, ты этого хочешь? На пятёрочку? Маловато. А что бы могло тебе помочь захотеть этого на шесть, или семь, или восемь? Ты любишь собирать грибы? Представь, что ты уже умеешь водить машину и можешь поехать в место, где все усыпано белыми. Сосновый бор. Солнышко. Как? Уже девять? Отлично! Ну, и что, по-твоему, надо сделать, чтобы она поехала? А у кого бы ты мог спросить?» Бывают ситуации, когда надо просто дать совет, показать, как делать, научить.

Хорошо, конечно, когда консультант владеет коуч-подходом или коуч разбирается в бизнесе. Таких специалистов немного, но они есть, и я один из них. Первую половину взрослой жизни я проработал членом совета директоров крупной компании, а вторую тьютором программ MBA OBS OU (мастер бизнес-администрирования, Открытая школа бизнеса, Открытый университет, Великобритания), бизнес-тренером, бизнес-консультантом и коучем. Получив хороший опыт в бизнесе, дипломы MBA и преподавателя MBA, сертификаты бизнес-тренера и коуча, я могу в нужный момент использовать подходящий навык из своей профессиональной палитры. И научить этому других. Это еще одна хорошая причина для вас прочитать эту книгу.

О чем эта книга

Эта книга о том, по каким законам развиваются такие социальные системы, как организации, компании, фирмы. В течение 18 лет я входил в совет директоров компании, которая выросла от арендованного столика в уголке магазина технической книги до федеральной розничной сети, и смог наблюдать все эти процессы вживую. А поработав, параллельно, тьютором в санкт-петербургском представительстве Открытого университета Великобритании, я смог увидеть разные временные срезы роста многих сотен других компаний. Эти срезы описаны в контрольных работах моих студентов МВА, до сих пор хранятся у меня, как керны льда в лабораториях, изучающих Арктику и Антарктику.

Открытая школа бизнеса – уникальное место. Туда практически невозможно поступить сразу после школы. Да и сразу после института – тоже. Формально это не запрещено. Но тех, кто уже сейчас не менеджер и не управляет людьми, мягко отговорят. А если вы будете чрезвычайно настойчивы и все же пойдете учиться, то темы контрольных работ вас удивят и очень озадачат. Потому что они звучат примерно так: «Опишите опыт изменений в вашей организации, проанализируйте, сделайте вывод и дайте рекомендации»; «Опишите процесс принятия решений в вашей организации»; «Опишите проблему, связанную с отбором и наймом / бюджетированием»... В общем, если вы не работаете менеджером достаточно высокого уровня, вам их просто не написать. Я и сейчас учу там менеджеров, параллельно с консалтингом, тренингами, коучингом, организационной психологией и участием в конференциях и исследованиях.

Один из важных выводов, который я сделал в первые же несколько лет занятий организационной психологией, это поразительное отличие организационного организма от живого человеческого. Если у ребенка поднялась температура, то после таблетки жаропонижающего или обтирания она неизбежно упадет. Надолго ли и пойдет ли ребенку на пользу – это вопрос, но упадет обязательно. В случае же с организацией экстренные меры, сравнимые с обтиранием, примерно с равной вероятностью могут понизить «температуру», повысить «температуру» или вообще не принести никаких изменений. А иногда, и не так уж редко, просто убьют организацию на месте. Эти размышления привели меня к серьезному изучению разных аспектов психологии, я даже стал тренером по расстановкам и получил очень непросто доставшийся мне сертификат профессионального коуча. И в результате выработал свой подход, который больше всего согласуется с термином «системный менеджмент».

Системный менеджмент, как и любой системный подход, позволяет увидеть систему в разных ракурсах. В этой книге мы посмотрим на организационную систему в телескоп. Посмотрим на ее взаимосвязи и взаимодействия с другими системами – потребителями, поставщиками, конкурентами, а также создателями, акционерами, социумом. Иногда, конечно, нам придется заглядывать и внутрь организационной системы, но об этом я как-нибудь напишу отдельную книгу. А пока поговорим о том, что мы можем увидеть в телескоп, если направим его на галактику, содержащую миллионы организаций, потребителей, предпринимателей и идей. И о том, как организации зарождаются, развиваются, живут и умирают.

Во введении мы рассмотрим основные принципы, по которым живут системы. А далее начнем внимательно рассматривать организацию со всех сторон, бережно высвечивая лучом системного подхода все трещинки и извилины. В главах «Лидирующий принцип» и «Главная жизненная задача» вы познакомитесь с настоящей, а не декларированной целью создания организации. Это позволит избежать ошибок при создании нового бизнеса и внести коррективы в существующий. После этого мы рассмотрим взаимоотношение организации и потребителей товаров и услуг, разберем, каково «идеальное» качество и «идеальная» цена, рассмотрим влияние бренда, проанализируем отрасль и закончим главой об окончании жизненного цикла и смерти организации. В конце концов, все мы смертны.

Как читать эту книгу

Несколько лет назад, когда я начал проводить обучающие семинары по системному менеджменту и моделированию систем для организационных психологов, я спросил себя: почему вообще проблемы разрастаются до такой степени, что требуется вмешательство такого рода специалистов? Организационных психологов учат решать организационные проблемы, о психологии управления пишут книги. Но у меня есть твердое убеждение: если бы владельцы бизнесов и топ-менеджеры понимали, что происходит в их организациях на глубинном уровне и во что трансформируются и к каким последствиям приводят их решения, у психологов резко уменьшилось бы работы. Однако таких книг практически не было. И я решил написать такую книгу.



Если ситуация не слишком «запущена» или организация только создается, люди бизнеса могут самостоятельно, без участия внешних консультантов, легко и минимальными усилиями привести в порядок свою организацию.

Большую часть приемов и идей, изложенных в книге, можно применять при повседневном принятии решений, и это будут лучшие из возможных решений, особенно с учетом долговременных последствий. Собственно, это будут единственно верные решения с учетом долговременных последствий.

Но как сделать книгу понятной и интересной столь разным группам заинтересованных читателей? Я написал «двухслойную» книгу: практически каждый раздел состоит из двух слоев – менеджерского и предназначенного для практикующих организационных психологов и консультантов. Менеджерам будет полезно прочесть о психологической подоплеке бизнеса, но при желании они могут легко это пропустить. Каждому термину или модели, взятой из науки управления, дается объяснение, чтобы психологи могли понять, как живет организация в представлениях менеджеров. Термины или подходы, привнесенные из психологии, расшифровываются, чтобы менеджеры смогли оторвать взгляд от организационных диаграмм и увидеть огромный коллективный разум и душу своих организаций. А в конце каждого раздела приведены рекомендации и примеры использования системных моделей при решении конкретных проблем организаций.

В каком порядке читать книгу? Примерно в том же, в котором вы читали бы детектив. Есть люди, которые не медля заглядывают на последнюю страницу, чтобы убедиться, что «убийца дворянский». Есть те, кто, не торопясь, смакует каждую страницу, строя и опровергая свои гипотезы. Я, кстати, заметил, что чем скучнее детектив и чем более «сухим» языком он написан, тем больше соблазн перейти сразу к финалу. В конце концов, чтобы понять, что

яйцо тухлое, не обязательно доедать его до конца. Я очень надеюсь, что такого соблазна у читателей этой книги не возникнет. **Но в любом случае введение стоит прочитать вначале.**

Кроме того, мне очень не хотелось писать очередной учебник. Взрослые, даже те, кто любит учиться, не любят учебники. Так уж устроен наш мозг. Сколько людей помнят учебник биологии или химии за восьмой класс и сколько помнят книги Саймака, О'Генри и Пратчетта? Этой книге наверняка не хватает академичности, но в ней есть сюжет. Она о любви, рождении, жизни и смерти... организации.

Можно ли считать эту книгу учебником по моделированию систем методом хеллингеровских расстановок или, что для меня является синонимами, учебником организационных или бизнес-расстановок или, что для меня также является синонимом, причем тем, которым я пользуюсь чаще всего, учебником по моделированию систем? И да и нет. Если вы, читатель, хорошо знакомы с этим методом, обучались ему и используете в своей работе в других областях – тогда да, эта книга будет вашим учебником. Если вы никогда не слышали об этом методе, то она будет для вас введением в этот удивительный мир интуитивно правильных решений. Главное, будьте честны сами с собой и доверяйте своим ощущениям, а не «правилам, как должен быть устроен мир». У того, кто этот мир создавал, свои правила.

ВВЕДЕНИЕ

Наши системы

Каждый из нас является частью системы. Нет, даже не так. **Каждый из нас является частью огромного количества систем.** В некоторые из них мы вписаны от рождения и навсегда. Семья, род не оставляют нам выбора. Даже смерть – это не повод выйти из системы. Я что-то делаю, зачастую не осознавая этого, так, как делает мой отец. Он это делает так, потому что так считал правильным делать его отец и отец его отца и все, кто жили до него. Они до сих пор незримо, но вполне осязаемо присутствуют в нашей системе. Другие системы тоже даются нам от рождения, но оставляют право выбора – город, страна, социум, который нас окружает. Третьи – это наш собственный выбор, и этот выбор временный. Фирма, организация – хороший пример такой системы. Мы входим в чужие организации-системы, какое-то время пребываем там и уходим. Или, так же незримо, остаемся.

Все эти системы сложно взаимодействуют между собой. Они тянут нас в разные стороны, преследуя свои интересы, которые только кажутся нам нашими. Если система «в порядке», если это «здоровая» система, то хорошо быть ее частью, чувствовать ее поддержку, пользоваться ее ресурсами и, в свою очередь, поддерживать и питать эту систему. А если система «больна», то и все взаимоотношения в ней будут нездоровыми. Это не значит, что в них нечего получить. Вопрос в том, чем и сколько за это придется заплатить – ранними инфарктами, постоянным недовольством жизнью, испорченными взаимоотношениями с окружающими, потерей близости с родными и многим другим.

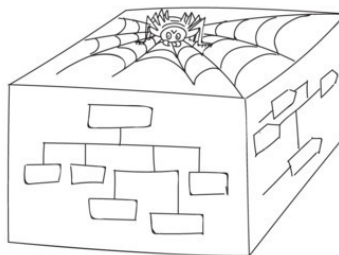
О системах можно говорить бесконечно, потому что бесконечно их число. Но давайте сосредоточимся на системах-организациях. Что такое «здоровая» организационная система? Из чего состоят системы? Чего вообще хотят системы?

Системы – это элементы и связи и зачастую связи важнее элементов. Значимость менеджера в организации в большей степени зависит от того, насколько он хорошо взаимодействует, то есть «связан», с окружающими, чем от его функциональных профессиональных качеств. Есть люди, которые, даже уволившись из организаций, иногда месяцами и годами находят в своих почтовых ящиках служебные электронные письма или отвечают на телефонные звонки бывших коллег и клиентов.

Основные системные принципы

Итак, системы – это элементы и связи между ними. Причем связи зачастую важнее элементов. Они невидимы для тех, кто вне системы. И даже изнутри они скорее ощущаются, чем осознаются.

Границы организации определяются довольно просто, для этого есть перечень активов организации и кадровый учет. Иное дело, организационная система. Организационная система тоже имеет границы, иногда – очень жесткие, иногда, из-за аутсорсинга, аутстаффинга и фриланса, – довольно зыбкие. Иногда клиенты настолько влияют на организацию, что практически становятся частью организационной системы, и «хвост начинает вертеть собакой». Иногда поставщики настолько глубоко проникают в организацию, что уже непонятно, где заканчивается одна организация и начинается другая. В этом смысле, есть разница между понятием «организация» и понятием «организационная система».



Любая организационная система стремится к сохранению своего состояния. Изучаемый в школе принцип Ле-Шателье в обобщенной форме, звучит так: «любая система стремится нейтрализовать любое воздействие». Системы не очень-то любят бунтарей, тех, кто пытается резко и насильственно что-то в них менять. Но любая организационная система стремится к развитию. Что не развивается, то умирает, а системы хотят жить. Поэтому рьяных консерваторов система тоже может выдавливать.

Любой человек может принадлежать нескольким системам, и не только организационным. Иногда это иерархия систем, например, я был членом ИТ-команды и одновременно членом совета директоров организации. Часто человек входит в системы разных контекстов, например, организации и семьи, и они нередко конфликтуют между собой. Решение члена совета директоров о замораживании какого-то из проектов его подразделения в кризис или об увольнении части сотрудников, возможно, будет конфликтовать с его приверженностью команде. Решение сотрудника провести выходные на работе, потому что «горит» проект, будет конфликтовать с его приверженностью семье и потребностью детей видеть отца. Успокоив свою совесть по отношению к одной системе, мы чувствуем беспокойство по отношению к другой. У нас нет возможности учесть интересы всех систем, мы можем только выбрать, интересы какой из них останутся не удовлетворенными. И выбор – осознавать это или не осознавать. Видимо, нам всем придется набраться мужества жить с нечистой совестью.

Системы иерархичны. Каждая система входит в систему большего порядка. Организация может существовать только тогда, когда является подсистемой более крупной системы, общается с другими системами и строит с ними отношения. Должна же она кому-то поставлять свои продукты и услуги и получать от кого-то ресурсы!

В критической ситуации система жертвует слабым элементом. Это интересное явление. Система жертвует людьми, как ящерица – хвостом,. Почему ящерица отбрасывает именно

хвост? Он в меньшей степени, по сравнению с другими органами, связан с организмом, его потеря наносит меньше всего повреждений. Так и организация – она будет жертвовать теми, у кого меньше всего связей. Когда-то я думал, что первыми при сокращении штата или объема производства пострадают, например, будут уволены, самые молодые сотрудники. Иногда так и случается. Но чаще первыми пострадавшими становятся самые близкие и преданные клиенты. Даже если они уже практически в системе, все равно их интересы располагаются на периферии организационного поля.

Любая система «здоровая», когда связи между элементами просты и естественны. Говоря языком психологов, если главенствуют «первичные чувства», то есть когда возникающие у нас чувства адекватны ситуации и направлены на правильный объект. Это позволяет участникам системы адекватно видеть ситуацию. В противном случае мы чувствуем одно, декларируем другое, делаем третье, а окружающие воспринимают наши действия каким-то четвертым способом, который нам никогда не приходил в голову.

Давайте разберемся с этим подробнее. Начальник поступил несправедливо, и я на него злюсь – первичное чувство. Мы с ним можем проговорить это или не проговаривать, но в любом случае наши проблемы остались между нами. Хуже, если главенствуют «вторичные чувства», то есть когда чувство или объект, на который оно направлено, не адекватны ситуации. Начальник поступил несправедливо, а я злюсь на себя или на своего подчиненного, который что-то не доделал. Соответственно, в орбиту конфликта могут быть вовлечены другие люди, и лавина конфликта будет нарастать. Но у этой цепочки, по крайней мере, можно найти исходную точку внутри организации. Совсем худо, если главенствуют «перенесенные чувства», которые приходят из системы. Когда, к примеру, подчиненные конфликтуют, потому что не разрешен конфликт где-то в высших эшелонах власти. Тогда конфликт становится необъяснимым и трудноразрешимым. И совершенно бессмысленно выяснять, «кто первый начал».

Когда организация чувствует себя хорошо и в ней все чувствуют себя хорошо? Когда организация – это просто организация. Когда люди не тащат на работу свои семейные привычки и паттерны (устойчивые модели) поведения. Когда каждый точно знает, кто его начальник, кто подчиненный. А поскольку организационные системы так устроены, что в них нет элементов одинакового ранга, каждый сотрудник должен знать, кто из его коллег весомее, чем он, а кто – наоборот. Это ведь только на организационных схемах все директора располагаются на одном уровне. Внутри-то точно знают, кто главнее и кого скорее услышат.

Хорошо, когда в отношениях внутри организации порядок, если бизнес – это «ничего личного, просто бизнес», а не отражение невротических комплексов владельца. Как этого добиться владельцу или топ-менеджеру? Какие принципы надо заложить в основу организационной системы? Организационные системы почему-то ведут себя так, как будто для них очень важно выполнение четырех базовых принципов.

1. Уважение

Все, что происходило в системе, заслуживает уважения. Возможно, какие-то действия предшественников нам не нравятся. Но благодаря им организация дожила до текущего момента, и в ней образовалось место и для нас. У истории нет сослагательного наклонения, и еще не известно, как бы мы поступили на месте тех, кто пришел в организацию до нас, и что бы из этого вышло.

Мы не обязаны любить то, что нам не нравится, но уважать придется. Пренебрежение руководителей историей своей организации и попытки ее переписать задним числом обходятся дорого.

Как известно, все, что мы не осознаем, приходит в нашу жизнь как судьба. Так же дорого обходятся попытки без всякого уважения к прошлому «копаться в грязном белье». Всему должно найтись место. Это то, что психологи называют принятием и без чего невозможны никакие отношения.

2. Порядок

Кроме организационной структуры, заботливо изображенной на большом листе бумаги, с подписью генерального директора в углу, в каждой организации есть изначальная иерархия, определяемая самой системой. Системы почему-то лучше видят и слышат или тех, кто пришел в них раньше, или тех, кто дает им больше. Раньше всего в организацию пришел тот, кому пришла в голову идея ее создать. А больше всего дают те, кто ближе к клиентам или ресурсам. Поэтому, собственно, в таком почете коммерческие и финансовые директора. Если в организации нарушен порядок и новые сотрудники находятся в более привилегированном положении, чем старые, организация не будет чувствовать себя сильной и не будет способна к развитию и противостоянию внешним вызовам. Даже самым прочным стенам нужен надежный фундамент. Это касается и клиентов. Не зря на Востоке так ценят клиента, который первым в этот день вошел в магазин. Если организация пренебрегает интересами тех клиентов, которые когда-то своими заказами помогли ей состояться, в этом нет ничего хорошего.

3. Баланс

Баланс – это уравнивание между «брать» и «давать». Системы всегда стремятся сохранить это равновесие, даже если кто-то стремится его нарушить. Если чересчур преданный сотрудник начинает дневать и ночевать на работе, делая то, за что организация ему не платит и платить не готова, она начнет обесценивать то, что от него получает, просто чтобы восстановить баланс. «И не так уж его решения хороши... есть люди поквалифицированнее... на работу он вчера опоздал, и вообще дисциплина хромает...» Если организация начинает давать слишком много, столько, сколько человек вовсе не собирался отрабатывать, он сам начинает обесценивать организацию: «И платят в «Газпроме» побольше... и стоянка для машин неудобная... и соцпакет слабоват... и меню в столовой никуда не годится...». Этот же принцип прослеживается и во взаимоотношениях с клиентами. Если клиент получает немного больше, чем оплатил – это хорошо. Он стремится компенсировать разницу, проявляя лояльность, рекомендуя организацию друзьям или рассказывая об успешном опыте сотрудничества в соцсетях. Но если клиент получает намного больше, столько, сколько он не может или не готов компенсировать, то он начинает испытывать чувство вины. Жить с чувством вины очень неудобно, и клиент потихоньку уходит.

4. Принадлежность

Любой, кто оказался в системе, ей принадлежит. Все, что изменило или определило систему, становится ее неотъемлемой частью. Потому, что система – это элементы и связи, особенно – связи. Элемента может уже не быть, человек давно ушел из организации, но незримо он все еще в ней, потому что многое делается так, как делается, потому что он делал именно так. Сохраняются связи и с коллегами, покупателями, партнерами, делами. Высшие эшелоны, особенно после этапа первоначального накопления капитала, любят делать вид, что чего-то или кого-то не было. Но что было, то было, система не позволит просто так что-то из себя удалить. Она начинает бурлить, бунтовать и всячески пытаться, зачастую гротескно и искаженно, «вынести сор из избы».

Что происходит, если принципы нарушены

Жила-была организация с очень лояльным персоналом. Сотрудники искренне считали себя одной командой и гордились своей принадлежностью организации. Неблаговидные поступки были редкостью, и сотрудник скорее мог заплатить за какую-то мелочь из своего кармана, чем что-то украсть. В ней было отдельное подразделение, которое занималось техническими проблемами клиентов. Оно называлось «Сервисный центр». Прибыли оно не приносило, потому что не для прибыли и создавалось. Пока денег у организации было много, все было хорошо. Но в кризис 2009 года денег стало меньше, и встал вопрос о выживании организации. Первыми, как я уже говорил, всегда страдают клиенты, они и пострадали. Маркетологи заявили, что «раз клиенты за это не платят, значит клиентам это не нужно», и подразделение закрыли. Следующими пострадали сотрудники. Сотрудников ликвидированного подразделения, большая часть которых работала в нем много лет, уволили. Вместе с руководителем, проработавшим в организации лет пятнадцать. Выплатили «отступные», люди написали заявления и ушли. И в организации «забыли» даже о существовании этого подразделения. Упоминать о случившемся было не принято. В результате ранее высочайшая лояльность оставшихся сотрудников упала до нуля. Готовность сделать что-то для организации, пусть даже в ущерб своим интересам, сменилась воровством.



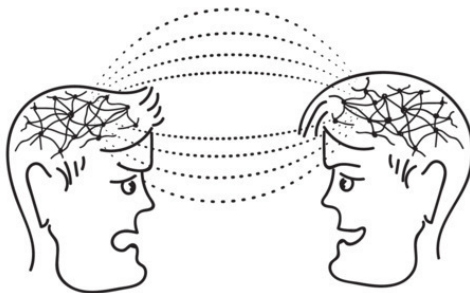
Все можно было сделать по-другому, уважительно: собрав совет директоров, извинившись перед сотрудниками, выплатив публично хорошую компенсацию, поручив HR-отделу помочь людям найти хорошую работу. Это не потребовало бы больших денег, но это потребовало бы большого мужества, которого совету директоров не хватило. Все четыре принципа были нарушены. Людей уволили без уважения, старейших сотрудников уволили, чтобы дать возможность продолжать работать тем, кто пришел позже. Люди отдали организации много лет жизни и не получили должной компенсации, их исключили из системы и забыли. Фирма расплатилась за это текучкой и демотивацией оставшихся работников.

Поэтому я не устаю повторять: **если у вас есть выбор – поступайте этично. Этичные поступки всегда окупаются. Если у вас нет выбора, значит, вы просто чего-то не заметили. Посмотрите еще раз и найдите его.**

Немного о методе

Вообще говоря, достаточно учитывать изложенные выше четыре базовых принципа, и вам не понадобятся организационные консультанты и организационные психологи. Но все мы знаем народную мудрость «хорошая мысль приходит опосля», и вполне возможно, ситуация такова, что без внешних консультантов или коучей уже не обойтись. Пара слов о том, как это делают специалисты по системной работе. Системное моделирование организационных систем, или организационные расстановки, выкристаллизовались из расстановок по Хеллингеру, которые уже лет тридцать используют для работы с самыми разнообразными системными проблемами.

Этот подход используют компании IBM и Lufthansa. Ему обучают специалистов нидерландского подразделения McKinsey и сотрудников российского МЧС. В основе «расстановочных» подходов, коих за эти тридцать лет появилось немало, лежит интереснейший феномен, называемый заместительским восприятием. Судя по всему, кроме известных нам пяти чувств, то есть зрения, слуха, осязания, обоняния и вкуса, люди обладают еще одним. Это чувство здорово выручало древних, например, при охоте на мамонтов. Древний охотник мог примерить на себя роль мамонта, в некотором смысле «стать мамонтом» и на уровне тела почувствовать, куда бежит или где пасется эта столь нужная в хозяйстве скотинка. У высших приматов, к коим относятся люди, есть даже отдельный орган для того, чтобы почувствовать эти ощущения. Называется он «зеркальные нейроны» (англ. mirroring neurons).



Это специальные структуры, которые очень плотно изучал итальянский ученый Иохим Бауэр. В одной из его книг, «Почему я чувствую, что чувствуешь ты» [1], подробно описан и сам феномен зеркальных нейронов, и методика исследования. Так или иначе, с восьмидесятых годов XX века метод расстановок начал применяться как отдельный метод групповой работы, который заключается в следующем.

– Клиент озвучивает свою проблему или, иначе говоря, «запрос». О том, каким образом клиенту лучше сформулировать свой запрос или как мы можем помочь это сделать клиенту, мы еще поговорим, пока достаточно того, что запрос должен касаться непосредственно клиента и быть для него важным.

– Консультант, владеющий методом («расстановщик»), вместе с клиентом решает, какая именно из систем клиента больше связана с озвученной проблемой, какие элементы и связи могут быть важны.

– Далее участников группы просят побыть в «шкуре мамонта», то есть представить себя каким-то из элементов системы. Участника вводят в модель, что физически выглядит следующим образом. Клиент или консультант находят для него место в пространстве, буквально «ставят» его туда и вслух или про себя четко проговаривают, чью именно роль он исполняет. Это

может быть роль конкретного человека, роль группы людей, например, организации или подразделения, или даже роль достаточно абстрактных понятий, например, прибыли или долгов. Если все сделано правильно, через несколько минут этот участник, называемый обычно «заместителем», начинает чувствовать в теле ощущения, которые он четко определяет как «не свои». Они, как правило, хорошо чувствуются на уровне кинестетики и четко отличаются от того, что человек ощущает в обычной жизни. Что характерно, ощущения не меняются, если мы вводим на одну и ту же роль разных «заместителей» и не зависят от того, знает ли «заместитель», чью роль он «замещает». В 70% случаев «заместители» дословно повторяют фразы друг друга и озвучивают одинаковые чувства, еще в 15% есть очень незначительные отличия. Таким образом, в 85% случаев участники произносят практически идентичные фразы и говорят об идентичных ощущениях, при этом они могут не знать, чью роль они играют. То есть можно утверждать, что эти ощущения связаны именно с системой, а не с личностью участника. Поскольку участники могут не знать ни о том, кого «замещают» в выстроенной модели, и сам клиент никак не властен над их поведением, можно утверждать, что отражаемые ими ощущения соответствуют не «легендам» и «историям», а тому, что происходит в системе на самом деле. Если «заместитель» ничего такого не чувствует, это тоже очень важная информация для ведущего. В конце концов, он в этот момент чувствует, что ничего не чувствует.

– Затем консультант вместе с клиентом может производить определенные изменения в модели, так называемые «интервенции». Поскольку клиент все видит, он начинает понимать свою систему намного лучше, чем раньше, и может это понимание конструктивно использовать. Или не использовать. В этом смысле право выбора всегда остается за клиентом.

– По окончании работы роли с «заместителей» снимаются. Как правило, поскольку человек четко дифференцирует «свое» и «не свое», это не вызывает никаких затруднений. Исключение составляют ситуации, когда в личной истории самого заместителя есть какие-то проблемы, похожие на те, с которыми происходила работа. Тогда «заместитель» может ненадолго «залипнуть» в своей роли. Но и для таких ситуаций у нас в арсенале достаточно инструментов. «Заместитель» же получает осознание источника и своих личных затруднений и может далее каким-то образом с этим работать. Я сам в роли заместителя проходил через это не одну сотню раз.

Кинестетика, которую испытывают «заместители», может быть весьма своеобразной. Особенно, если тебя просят побыть «вагоном», «станком», «прибылью», «клиентами», «социумом» и т. д. Собственно, интересны скорее отношения и связи. Нормальным вопросом является «кого ты видишь?», «на кого тебе хочется смотреть?», «хочется ли тебе быть здесь или еще где-то?», «какое место будет для тебя комфортным?» и т. д. **Бывает очень интересно наблюдать, когда «организация», заявляющая о своей «клиентоориентированности», в упор не видит клиента и смотреть на него не хочет.**

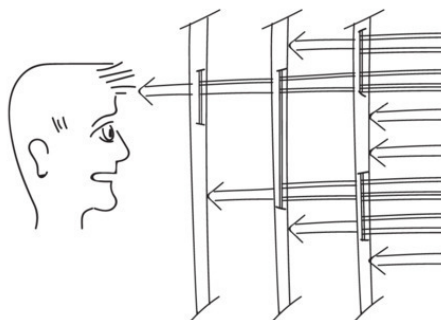
Что именно, применительно к организационным системам, можно изучать таким способом? Все, что подразумевает отношения. Насколько хорошо организация видит клиентов? Каких именно? Видят ли клиенты продукт и организацию? Привлекает ли их, скорее, организация? Или, скорее, продукт? Или бренд? Что будет, если мы дадим рекламу? Станут ли нас видеть лучше или это просто выброшенные деньги? Какие подразделения организации видят клиентов, а какие считают, что это их не касается? Какова оптимальная цена, при которой прибыль максимальна? Какой должна быть цена, чтобы клиенты были уверены в высоком качестве товара? Насколько подразделения организации видят друг друга? И прочее, не говоря уж о конфликтах и коммуникациях.

Еще немного о терминологии

Я стараюсь пользоваться общепринятой терминологией менеджмента и бизнеса. По большей части это термины из курса МВА Открытого университета. Случаи отступления от принятой терминологии я буду оговаривать. Например, в дальнейшем термин «клиент» всегда будет означать человека, который пришел к консультанту, коучу, расстановщику со своим запросом. Под термином «продукт» будет пониматься товар, услуга или их сочетание, которое организация предлагает своим потребителям. Под термином «потребитель», если это не будет специально оговорено, будет пониматься как, собственно, «потребитель», то есть тот, кто использует продукт организации, так и «покупатель», то есть тот, кто этот продукт оплачивает. Это не всегда одно и то же. Простейший пример – кошачий корм. Моя серая пушистая кошка по кличке Вишня не платила за корм ни копейки и не имела возможности ни единым мявом высказать производителю свое мнение по поводу качества его продукции, но если она начинала бойкотировать миску, то я, как покупатель, переставал этот корм покупать. Другой пример – детская одежда и вообще любые товары для детей.

Личные фильтры восприятия

Организация – это люди, а у каждого человека есть собственный набор убеждений о том, как устроен мир. Это не только убеждения о том, что в этом мире важно, а что нет, но даже убеждения о том, что в нем есть и чего не существует.



Когда мужчина растерянно топчется у шкафа и кричит жене: «Где все мои носки?» – он не издевается. Реплика «Разуй глаза, они перед тобой, я их сложила на вторую полку, чтобы они везде не валялись», может, и хорошо объяснима, но не слишком уместна. Если в представлении данного мужчины носки – это такие черные комочки, которые лежат вперемешку с трусами на третьей полке, на второй он их не увидит. В его личной картине мира если носков нет на третьей полке – их нет вовсе. Если ему показать носки на второй полке, он их, конечно, увидит, хотя некоторым надо будет показать их не один раз. Разным людям нужно разное количество так называемых «событий-убедителей», чтобы изменить картину мира. Что интересно, как правило, мужчина не теряет прежнюю способность видеть носки, тщательно перемешанные с трусами. Старые убеждения, если это действительно наши убеждения, которые подкреплены личным опытом, никуда не исчезают, их нельзя уничтожить. К ним добавляются новые вариации. Например, убеждение о том, что если уронить на ногу красный или белый тетраэдр, широко применяемый в строительстве и называемый в народе кирпичом, то будет больно. Если человек пару раз уронит себе на ногу пластмассовый, поролоновый или пенопластовый тетраэдр, его убеждения расширятся, в них появится дополнение, что есть тетраэдры, которые

ронять безопасно. Но старое убеждение никуда не денется, и он по-прежнему будет вздрагивать и рефлекторно отдергивать ногу. Действует это и наоборот, что породило бесчисленные вариации жестокой детской шутки, когда предлагают пнуть валяющуюся консервную банку, которая вовсе не валяется, а насажена на кол. Убеждение в безопасности «пинания банки» стало причиной немалого числа сломанных пальцев.

Есть два типа убеждений – собственные и встроенные. **Собственные убеждения всегда подкреплены личным опытом и образуются путем его закрепления.** У только что родившегося ребенка еще нет убеждений, и он видит мир так, как есть. Появляется личный опыт – появляются убеждения. Что если похныкать – сменят пеленки или возьмут на руки. Позже – отом, что если удариться, будет больно, что уют – горячий и многое другое. **Очень важно: для анализа таких убеждений всегда можно вспомнить первый или хотя бы какой-нибудь подтверждающий опыт, тот самый «убедитель».** Чем больше «убедителей» и чем чаще они происходят, тем крепче убеждения.

Есть и другие убеждения. Убеждения, для которых мы не можем вспомнить личных опытов-«убедителей». Туда относится большая часть общих убеждений, в которые, явно или неявно, входят такие слова как «все», «всегда», «никто», «никогда», «ни один», «все как один».



Обычно это высокоморальные убеждения, типа «должен же кто-то...», приводящие к тому, что человек годами выполняет очень полезную для общества работу за копеечную зарплату. В этом же ряду и убеждения типа «не убий» и «не укради». Хотя мы постоянно видим обратные примеры, почему-то они нас не убеждают. Вроде достаточно новостей по телевизору, где показывают дома государственных мужей стоимостью в десятки миллионов долларов, которые ну никак не получится купить на зарплату. Или условные или символические наказания высокопоставленных чиновников из разных министерств. Но наш мир остается непоколебим, так же как и убеждение, что «плетью обуха не перешибешь», хотя девяносто девять человек из ста ни разу не пытались этого сделать.

Мы твердо убеждены, что мир устроен именно так, хотя и не имеем личных чувственных опытов, которые это подтверждают. Кстати, такие убеждения обычно непоколебимы и отстаиваются с особым ожесточением. Это так называемые встроенные убеждения. **Встретившись с таким убеждением, особенно в собственной голове, очень полезно задать себе вопрос: кто, когда и, главное, с какой целью заложил в вашу голову это убеждение? Родители? Социум? Соседи? Школьный учитель? Церковь?.. Какие цели преследовал тот, кто это сделал?**

Какие собственные цели преследовали родители, заложившие в голову мальчика-отличника убеждение, что для того, чтобы преуспеть в жизни, надо хорошо учиться? Их собственные ментальные фильтры-убеждения не позволяли им вспомнить своих одноклассников и осо-

знать, что преуспели вовсе не отличники? Возможно. Встроенные убеждения, как вирусы и генетические болезни, могут передаваться многие поколения. Или они, в сущности, понимали, что преуспевание в жизни связано, скорее, не с тем, помнишь ли ты все даты из учебника истории или нет и отличаешь ли ты катионы от анионов, а серную кислоту от сернистой и серноватой. Ну помню я, что в щелочной среде фенолфталеин окрашивается, и что? Не помню, чтобы мне это хоть раз пригодилось. Может быть, родители, которые встроили это убеждение, сами хорошо понимали, что успех в жизни определяется скорее умением пробовать и ошибаться, умением разумно рисковать, умением строить и поддерживать отношения с окружающими, умением при необходимости обращаться за помощью и принимать помощь. То есть всему тому, чему в школе не учат. Но очень уж приятно и почетно быть родителем отличника, которого хвалят на родительских собраниях. Очень удобно не просиживать вечера с сыном-балбесом, а небрежно спросить: «Как дела? Три пятерки? Хорошо. Домашку сделал? Хорошо». И, главное, «не перехваливать, а то разбалуется». Описанию результатов посвящены тома научной и околонаучной литературы, описывающие «синдром самозванца». Когда я сам осознаю, сколько всяких таких программ-убеждений я встроил в головы собственных детей, мне становится по-настоящему стыдно. Это очень полезно – исследовать собственные убеждения на предмет «собственности».

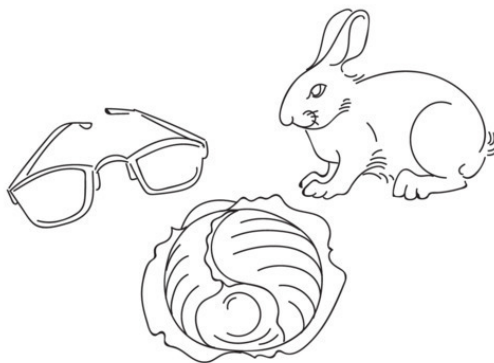
Убеждения приводят нас к самым разным вещам. Как-то раз я в качестве коуча работал с тридцатипятилетним донельзя усталым мужчиной, мастером и преподавателем йоги и массажа. Он был в прекрасной физической форме, я бы никогда не дал ему больше двадцати трех – двадцати четырех и был очень удивлен, узнав, что у него двое довольно взрослых детей. У него было хорошее образование, приличный достаток, собственный дом, машина. И очень усталые глаза. Мы исследовали встроенные в него убеждения. Среди них нашлось и такое: «чтобы все было – надо пахать». Будешь вкалывать – все будет. Не будешь – ничего не будет. Те, кто считает, что это хорошее убеждение, кивните. Кивайте, кивайте, в нем нет ничего плохого. По крайней мере, кроме усталых глаз, оно обеспечило своего обладателя достатком и семьей. Это убеждение отлично уживалось с другими убеждениями. Что «бесплатный сыр бывает только в мышеловке». Что «за что недоплачено, то не доношено». И, самое главное, что «шальные деньги добра не приносят». То есть то, что пришло «само» или «слишком легко», брать нельзя. Потому что «как пришло, так и уйдет» и еще с собой что-нибудь захватит. Медленно, очень медленно мы пробирались сквозь его убеждения, рассматривая их со всех сторон, задавая одни и те же вопросы. Всегда ли это так? У всех ли это так? Не встречались ли в жизни примеры, пусть и не у него, когда было по-другому? И через пару часов его убеждение расширилось. «Надо пахать. Чтобы все было, надо пахать. Но если тебе по темечку стукнул мешок с деньгами или еще какая-нибудь удача, не надо отпрыгивать в сторону. В конце концов Ему там, сверху, виднее кому давать. Не надо обижать Господа недоверием». Мы продолжали движение, и вдруг он пришел к выводу, что, конечно, надо пахать. Но когда переводишь дух и утираешь пот со лба, не худо бы оглянуться по сторонам. Оторвать на секунду взгляд от своей лопаты. Вдруг что-то «вкусное» летит совсем рядом и можно просто сделать шаг и поймать это. И сразу же после этого немедленно, бегом к лопате и снова пахать, копать, корчевать и производить прочую полезную тяжелую работу. Не скоро мы, наконец, оказались с ним в его личном Музее Старых Убеждений. Теперь там, рядом со многими другими убеждениями, висит его старая лопата. Она отполирована до блеска, заточена и готова к работе. Под ней табличка: «Этой лопатой имярек вскопал...». Иногда, когда это действительно надо, лопата снимается с гвоздя. Старое умение «пахать» никуда не делось, но дополнилось многими новыми.

Это был пример сложного убеждения. Есть и проще. Существует всего два типа мотивации: «я хочу добиться чего-то» или «я хочу избежать чего-то». Вы можете сказать, что вы ничего не хотите, а просто соблюдаете закон или следуете правилам. Но почему вы это делаете? Вы хотите что-то за это получить? Какую награду или внутреннее состояние? Например, хотите

испытывать ощущение, что вы хороший член общества или нравственный человек. Или вы хотите избежать наказания, порицания или мук совести? Это называется «мотивация к» или «мотивация от». Что важнее, достичь чего-то хорошего или избежать чего-то плохого? Какая мотивация для бизнесмена правильная? Обе. Без «мотивации к» не создать ничего нового. А без «мотивации от» фирма проживет до первого годового баланса или серьезного правонарушения. Хотя... Уже написав это, я вдруг понял, что это мое убеждение, встроенное в меня правительством моей страны, которое я не могу подтвердить личным опытом. Более того, изучив больше тысячи организаций, я могу привести массу противоположных примеров. Но в любом случае плохо, если ты застрял в одном из полюсов и считаешь его единственно правильным. Или, к примеру, ориентируетесь ли вы на собственное мнение, на личные представления о том, что правильно и неправильно, или на представления окружающих. Это так называемая внутренняя и внешняя референция.

Тем, кто считает, что настоящий бизнесмен должен быть исключительно «внутренне референтным», предлагаю подумать о том, всегда ли идея продукта, при разработке которой совершенно не принимается во внимание чужое мнение, например, мнение клиентов, будет успешной. А тем, кто считает, что настоящий бизнесмен должен быть исключительно чутким «внешне референтным», предлагаю представить, каково такому человеку будет отстаивать свое мнение.

Как консультанты спасают организации и как консультанты разрушают организации



Фильтры бывают и коллективными. Представим себе деревню, где живут от рождения не очень хорошо видящие люди. Близорукость у них, например, генетическая. Ну... бывает. По этой причине животных, которые по размерам меньше слона, в их картине мира вообще не существует. Издалека зайцев они рассмотреть не могут, а близко к ним не подойти, потому что звери убегают. В общем, окружающий их мир населяют одни слоны. Жители старательно пытаются выращивать капусту, которую нещадно поедают зайцы. Но так как в их картине мира не существует мелких животных, проблему нехватки капусты они связывают исключительно со слонами. Возможно, люди борются с огромными зверями всеми доступными средствами: гоняют, отстреливают, всячески изводят. Делают они это вполне успешно, и слонов действительно становится меньше. Но капусты больше не становится. А возможно, не борются, решив, что слон животное полезное, а съеденная часть капусты – просто плата за оставшуюся часть урожая, так устроен мир. По-моему, очень похоже на совет директоров многих организаций.

Однако капусты все же не хватает, и вождь зовет консультанта из другой деревни. У консультанта зрение в порядке, он прекрасно видит вконец обнаглевших и разжиревших зайцев

и указывает на них, но в картине мира вождя и остальных обитателей деревни никаких зайцев не существует и вообще не существует ничего меньше слона.

Дальше возможны варианты развития событий.

Один – экологичный и не самый плохой. Несмотря на все объяснения, вождь просто не видит смысла в словах чужака. Каждое слово ему понятно, но в предложения они не складываются и, главное, совершенно не подтверждаются наблюдениями. Сопровождаемый эпитетами «университетчина», «переученный теоретик МВА» «начитаются книжек, а жизни не знают» и тому подобными, консультант могучим пенделем отправляется обратно. Капусты больше не становится, но и меньше тоже не становится. Консультант уходит, обиженно бурча про «уровень зрелости», «готовность к изменениям» и т. д. Примерно так происходит с консультантами и и недавно пришедшими в организацию пассионариями. Если карта мира организации (или страны) хотя бы частично совпадает с картой реальности «эксперта», ему удастся показать «зайцев» и решить проблему. Если нет – то, увы, нет.

Второй – плохой и неэкологичный. Эксперт обучен методам убеждения, или обладает этим даром от рождения, или просто невероятно настырен. Он каким-то образом убеждает вождя, расширяя его картину реальности. Другими словами, он дарит вождю «контактные линзы». За один раз трудно поменять убеждения больше чем одному человеку, линзы одни и одолжить их на время кому-то еще не получится. Вождь теперь видит зайцев, и это печально. Объяснить остальным, что дело не в слонах, он обычно не может. Ему или надо уволить всех жителей деревни (бывает и так), или уволиться самому (так тоже бывает). Деревня остается или без вождя, или без жителей, зайцы доедают остатки капусты, начинается разруха. В редких ситуациях, если картины реальности не до конца синхронизированы или близорукость невелика, с большим трудом удастся убедить по одному остальных. Выживут не все, особенно если начинать не с самого главного – вождя, к которому у «эксперта» не всегда есть доступ.

Есть, правда, третий вариант, известный профессиональным коучам. Консультант видит зайцев и видит картину, или, в терминах психологов, карту мира вождя. И обучен ни при каких обстоятельствах не размахивать своей картой мира, а работать «из карты клиента». Потому что, в конце концов, карта – это не территория и ни у кого нет монополии на «правильность карты». Нет зайцев? Слоны? Отлично! Никаких зайцев! Консультант, которого обучили не размахивать своей картой, а изучать чужие и расширять свою, обязан предположить, что, возможно, никаких зайцев не существует. Потому что карта – не территория и у него тоже нет монополии на правду. Есть какая-то странная галлюцинация, которая ест капусту. То есть я бы в этой ситуации предположил – я прав, я вижу зайцев. Вождь прав, он не видит зайцев. Капусту едят. Вывод: есть что-то невидимое для вождя, но видимое для меня, и оно ест капусту. Это что-то новое. Но от таких же или похожих «зайцев» в прошлый раз спасал забор. Может, вождь прав, а я нет, и никаких зайцев не существует, это надо будет проверить. Но от моих прошлых галлюцинаций – любителей капусты, которых я искренне принимал за зайцев, забор помогал. Надо попробовать, не спасет ли он и от этих мелких галлюцинаций.

Консультант-коуч озадаченно кивает и удовлетворенно говорит: «Хмм... похоже...». А потом начинает задавать правильные вопросы. Самые лучшие вопросы начинаются со слов «как» или «каким образом». Например, какими параметрами должен обладать слон, чтобы его не замечали? И, возможно, после пятого правильного вопроса вождь в сердцах говорит: «Блин, прозрачный он, что ли?», или: «Блин, подземный?», или что-то другое. Не важно, что говорит вождь, так как после пары подобных вопросов он соображает, что надо «внедрить забор» или «вырыть ров с водой», чтобы самый невидимый слон не пролез. Заборы строить умеет вождь или, может, консультант как раз прекрасно строит заборы или знает эксперта, который знает все о заборах. Или вождь уже знаком с таким экспертом по заборах, и консультант просто удаляется с гонораром за консультацию и отзывом: «Классный мужик, в его присутствии

буквально сам видишь решение». Заметьте, о зайцах – ни слова, карта мира жителей деревни не менялась, результат получен, капуста спасена.

На этом все введения, определения и предварительные описания можно закончить и перейти к сути дела. К жизни организации от рождения до смерти.

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Лидирующий принцип или рождение организации

Поговорим о том, как зарождается организация. Собственно, все в этом мире, от большой пьянки до великой стройки, начинается с идеи, которая потом обрывает плотью и становится чем-то осязаемым. Идею можно сравнить с ДНК. У каждой организации есть своя ДНК, то есть «лидирующий» или «ведущий» принцип, в ней записано, для чего на самом деле создана организация. Не то, что написано в миссиях, видении, слоганах, лозунгах на стенах штаб-квартир. А то, что по-честному, на самом деле. **Организация всегда стремится делать то, для чего она когда-то создавалась. Может оказаться, что цели уже давно не актуальны, что мир изменился. Но попробуйте изменить ДНК взрослого человека! Изменить ДНК организации не намного легче. Мы поговорим об этом чуть позже, а пока я хочу привести пример такой ДНК.**



В свое время я хорошо изучил одну из федеральных ретейловых сетей, торгующей компьютерами и бытовой техникой и понял ее лидирующий принцип. Первый магазин сети создавался в самом начале 1990-х, когда любой продовольственный магазин представлял собой пустые полки с редкими вкраплениями пирамид из банок кильки в томате и морской капусты. А уж холодильники, телевизоры и прочая техника в свободной продаже представляла собой полную фантастику. Весь товар был надежно упрятан в подсобках и под прилавками, над которыми возвышалась «баба Маня», с арбузными грудями и крепкими руками. Любой покупатель ею воспринимался как «потенциальный противник», который готов покуситься на ее, бабы Мани, товар! А хотелось, чтобы тебе улыбались, и вообще, чтобы магазин был для тебя, а не наоборот. Поэтому первый лидирующий принцип новой создаваемой организации был: **«сделать место, где все есть, все на прилавке, где тебе улыбаются и предлагают все купить»**. Не зря в этой организации много лет, обязательной строчкой в резюме при приеме на работу была «без опыта работы в советской торговле». Я узнал термин «лидирующий принцип» от известного голландского консультанта Яна Якоба Стамма, который является наиболее известным специалистом в работе с организациями расстановочными методами и, насколько я знаю, ввел его в обиход. В его понимании **«сделать место, где все есть, все на прилавке, где тебе улыбаются и предлагают все купить»** – и есть лидирующий принцип этой организации. Однако, на мой взгляд, этого маловато. Есть у этой «монетки» вторая сторона. Давайте посмотрим и на нее тоже.

В 1990-е годы инженеры, математики и прочие «высоколобые», как и большинство граждан нашей страны, должны были как-то выживать. Надо было просто на что-то жить, где-то жить, как-то жить. Покупка машины воспринималась как признак очень высокого достатка. А на помойках уже начали появляться первые бомжи, нищие и пенсионеры. Поэтому второй лидирующий принцип, или вторая часть лидирующего принципа, кому как удобнее считать, сформировался так: **«обеспечить владельцам компании нормальный достаток и обеспеченную старость»**.

Ну а третий, который сформировался по совершенно личным причинам, описывать которые здесь неуместно, выкристаллизовался как **«мы не торгаши, а высокотехнологичная ИТ-компания»**.

Хорошие принципы? Кто «за» – поднимите руки. Поднимайте, поднимайте, нет ничего плохого в том, чтобы быть высокотехнологичной ИТ-компанией, которая обеспечивает владельцам достаток, сытую старость и при этом предоставляет покупателям место, куда можно прийти, где весь товар на полках, где все можно посмотреть и потрогать. Но задайте себе вопрос: надо ли такой компании быть большой? Надо ли ей расти? Да, в общем... нет. Ей надо расти ровно с такой скоростью, чтобы не попасть в капкан максимы «что не развивается, то умирает». Больше – не надо. Будет ли эта компания внедрять какие-то инновации, открывать новые направления, рисковать? Ни при какой погоде! Кто же рискует счастливой старостью?! Это дышало и дышит в каждой клеточке компании. «Шаг за шагом», «Мы не пролетарии, нам есть что терять», «Мы успеем в последнюю дверь последнего вагона» – эти многократно озвученные лозунги, казалось, навеки впечатались в стены штаб-квартиры. Может ли такая компания, к примеру, отказаться от открытия традиционных магазинов и использовать возможности Интернета или продажи через торговые автоматы? Нет, потому что **«все на прилавке, где тебе улыбаются и предлагают все купить»**. Она обречена оставаться местечковой компанией среднего размера и продолжать совершенствовать свои технологии, отшлифовывать выкладку. Как если бы завод извозчицких пролеток в эпоху появления автомобилей вкладывал все ресурсы в изобретение нового лака, использование красного дерева и рессор из дамасской стали.

Где-то, еще в начале пути, один из соучредителей с криком: «Не так надо строить бизнес, я сделаю бизнес правильно и вынесу вас с рынка!» – ушел из компании, забрал свою долю и открыл компанию-конкурента. Так сказать, создал «свой рай с блэкджеком и девочками». Каким был лидирующий принцип у второй компании? **«Обогнать конкретную компанию»**. Вот этот принцип уже намного деструктивнее, потому что из него следует масса неприятных вещей. Чтобы кого-то обогнать, надо заниматься тем же самым. Я не могу выиграть чемпионат по шахматам, стоя на склоне на горных лыжах. Новая компания оказалась похожей на прежнюю до смешения, до повторения фирменных цветов и выкладки товара. Покупатели их постоянно путали и ошибались при звонках. Во-вторых, следуя такому принципу, обогнать – можно и нужно, но обогнать – нельзя. Потому что исчезнет цель, а жизнь без цели – это смерть. **Попробуйте бежать вперед, глядя через плечо и стараясь не бежать слишком быстро, а предугадывая, куда побежит преследователь, чтобы не слишком от него отрываться**. Это сколько сил надо?! И сил не хватило, компания захирела и в конце концов была продана.



Лидирующий принцип – очень мощная вещь. Я знал компанию, которую создал мужчина, чтобы удержать женщину. Жениться он тогда был не готов, но потерять такую женщину было бы просто преступлением. И он предложил ей компанию на двоих. Основная цель компании, для которой она создавалась, разумеется, **совершенно не осознанно** – удерживать вместе. Как лучше всего удержать людей вместе? Посадить в окоп! Спиной к спине! Они давно стали мужем и женой, у них появились дети, а фирма по-прежнему шла к своей цели, совершенно мистическим образом находя на их головы неприятности «на ровном месте». Когда они это, наконец, осознали, они просто открыли две новые компании, каждому по фирме. Проблемы исчезли.

Я знал компанию, созданную, кроме всего прочего, для того, чтобы «какая-нибудь маленькая денежка капала». Компании уже лет пять, но денежка по-прежнему маленькая, что ни делай. Был дешевый офис – маленькая денежка. Вздоровал в три раза, думали, все, кранты. Ан нет, какие-то клиенты появились – маленькая денежка. Дали рекламу, клиентов стало много, вычли расходы – осталась маленькая денежка. Убрали рекламу, не стало расходов, часть клиентов ушла, осталась маленькая денежка. В Украине есть компания, создатель которой назвал ее «Лимон», имея в виду «миллион». Вот уже который год оборот компании – миллион гривен и не больше, как бы ни старался владелец его увеличить.

Для чего только не создают компании! Для самореализации, для драйва, чтобы занять свободное время... Организации послушно служат воле владельца. Создайте ее для драйва, и драйва будет – хоть отбавляй. Создайте, чтобы занять свободное время, и она займет все ваше время. И если организация не приносит денег – не жалуйтесь. Не для того создавалась.

Поэтому лучше четко осознавать, для чего НА САМОМ ДЕЛЕ вы создаете свою организацию.

И все же лидирующий принцип отличается от ДНК. Какие-то изменения все же возможны, если организация найдет хорошего «генного инженера». Не думаю, что из него может выпасть какая-то часть, а вот что-нибудь добавить вполне может. Как-то раз мы с сотрудниками большой транснациональной корпорации исследовали ее лидирующий принцип. Созданная в Германии в середине XX века, компания определила свое предназначение в том, чтобы снабжать качественными товарами мелких продавцов, ресторанчики, кафе, все то, что называется HoReCa. Можно ли в ней было купить пачку сахара или одни штаны? Можно. Ведь мелкие торговцы пьют дома чай и ходят в брюках. Но все же потребитель этой организации – такие же юридические лица. Компания пришла в Россию с теми же идеями и это, в общем-то, работает. Но кроме тех, кто покупает товар «для дела», в России сформировался большой слой тех, кто приобретает «для себя». В некоторых магазинах компании они составляли до половины покупателей. Формально они числились сотрудниками каких-то компаний и, формально, делали

покупки для компаний, но на самом деле – для себя. Я, кстати, и сам был одним из таких. Но какое-то неуловимое «это не для вас», мешало мне заходить туда слишком часто.

В ходе построения системной модели методом организационной расстановки в системную модель поставили заместителя на роль «Лидирующего принципа немецкой компании», заместителя на роль мелких продавцов, которого называли «Трейдерами», заместителя на роль рестораников, которого называли «HoReCa» и заместителя на роль частных лиц, которого называли «Люди». «Трейдера» и «HoReCa» встали близко от «Лидирующего принципа немецкой компании» и было видно, что между ними хороший контакт. Заместители подтвердили, что они видят друг друга и им нравится смотреть друг на друга. Однако «Люди» не могли подойти близко к этой группе. Они грустно стояли поодаль. Тогда мы ввели в модель еще одну фигуру, «Лидирующий принцип российского представительства». «Люди» немедленно встали с ним рядом и было видно, что они вполне нашли свое место. «Лидирующий принцип немецкой компании» был суров, но сказал, что пока рядом с ним «Трейдера» и «HoReCa», все хорошо. А «Люди» пусть стоят около «Лидирующего принципа российского предприятия». Так что и ДНК организации со временем может включать в себя какие-то новые части, но все же обычно это самая устойчивая часть организации. Традиции важны, но в нашем турбулентном мире иногда могут мешать и даже привести компанию к гибели.

Что попадает в лидирующие принципы? Паттерны социума!

Мы уже говорили о личных и коллективных фильтрах восприятия. **Фильтры – это то, как мы сортируем входящую информацию.** На что обращаем внимание, что опускаем, что считаем более важным, что менее. Например, как мы расставляем приоритеты по важности, если речь идет о выборе между людьми, месте, времени, смысле действий, самих действиях и вещах? Что важнее для нас – глобальные процессы или детали? Как выстроена наша мотивация, стремимся мы чего-то избежать или, скорее, чего-то достичь? Ориентируемся на процесс или результат? Таких континуумов, то есть диапазонов восприятия, известно больше пятидесяти. **Каналы восприятия у людей симметричны, чтобы понять, как человек видит мир, достаточно послушать, как он говорит.**

Как-то, на одном из совещаний по стратегии организации, я взял лист бумаги и нарисовал профиль первого выступающего. Взял еще один лист и нарисовал профиль второго. Слушая и одновременно рисуя профиль третьего директора, я понял – что-то тут не то. Возникло смутное ощущение дежа вю.

Когда я начал в четвертый раз рисовать одну и ту же картинку, меня осенило. Эти люди работают вместе уже лет по пять-десять. Да и становится человек топ-менеджером вовсе не случайно. Руководители организации выбирают друг друга, они постоянно вместе, и их ментальные фильтры полностью синхронизированы. Известно, что в женских коллективах даже месячные циклы синхронизируются, на уровне физиологии. Что же говорить о мужской психологии и о мозге! Мужчины видят мир одинаково. И топ-менеджеры, судя по всему тоже, причем независимо от пола. Идиллия. Обратная сторона этой идиллии в том, что они и не видят его совершенно одинаково. Целые области мира оказываются в слепом пятне. Это не означает, что они всегда согласны друг с другом и не могут иметь совершенно противоположные мнения. Но это будут мнения об одном и том же. За или против, но они будут считать важным одно и то же. На том совещании долго обсуждалась, как мне помнится, проблема больших складских остатков. Эта проблема стояла (и по-прежнему стоит) перед директорами уже лет семь, на ее преодоление потрачена уйма времени, денег и нервов.

В моей картине мира эта проблема решается достаточно просто – нужно было добавить одну строку в отчет о прибылях и убытках региональных компаний и убрать одну строку из отчета о прибылях и убытках управляющей компании. Чтобы стоимость денег, заморожен-

ных в складских запасах, возмещала не материнская компания, а регион. «Кто девушку ужи-
нает, тот ее и танцует». Кто забил склад товаром на годы вперед, тому и платить за вынутые
из оборота средства. Тогда, после первого же отчета о прибылях и убытках, в котором будет
ясно видно, как операционная прибыль «съедается» процентом от стоимости складских запа-
сов, региональный директор мгновенно поменяет свою линию поведения в этом немаловаж-
ном вопросе. Сам, без всяких внешних понуканий и наказаний.

Решив мимоходом помочь клиенту, я сказал, как это сделать. Я повторил схему три раза.
И понял, что меня просто не слышат. Я в их слепом пятне. Каждое мое слово им, несомненно,
понятно. Но в осмысленное предложение они не складываются. Я вздохнул, вспомнил, что
как раз за решение этой проблемы мне и не платили, и предоставил организацию ее судьбе.
Но мысль о существовании не индивидуальных, а коллективных ментальных фильтров, кол-
лективных паттернов поведения, осталась.

По сути, в этот момент я сам вышел из своего слепого пятна и увидел эти паттерны
во множестве в группах и командах (есть даже такой термин – «огруппление мышления»),
в советах директоров, организациях и в социумах, вплоть до масштаба стран. Именно в этот
moment я понял, почему одни товары «попадают в цель» и пользуются бешеным спросом, а дру-
гие – нет. Палка для селфи была изобретена в шестидесятые годы. И планшет придумал вовсе
не Стив Джобс.

Почему одни идеи продуктов вызывают бум, а другие тихо умирают? Иногда совсем,
иногда на время. Полагаю, в каждый момент времени существует **коллективный паттерн
социума**. Он складывается стихийно: люди общаются, читают одни газеты, смотрят один теле-
программы, эти статьи и передачи создают такие же члены социума. Желания, чаяния, пони-
мания людей складываются между собой: противоположные обычно взаимно компенсируются,
однонаправленные – складываются, резонируют, усиливают друг друга. Если продукт, создан-
ный организацией, соответствует этому коллективному набору потребностей, то есть попадает
в этот паттерн, как шип в паз, социум его принимает и начинает давать в ответ свою энергию –
в виде денег, положительных отзывов и рекомендаций, совершенно необъяснимых неврасте-
нических очередей и предзаказов. Это касается не только айфонов. У кого из тридцатилетних
сейчас дома на стенах висят ковры? И кто из пятидесятилетних не помнит стояния в очередях
по двое суток, посменно, с номерочками на руках и списками, чтобы купить «по записи» завет-
ный ковер? Паттерн социума поменялся. Если идея попадает в паттерн социума – она летит
на энергии этого самого социума. Так взлетела поначалу организация с идеей «все на прилавке,
где тебе улыбаются и предлагают все купить». А если идея не попадает в паттерн, она не расцве-
тает, даже если создатели бизнеса толкают ее плечом, упираются, тратят деньги, время, жизни.
Это совершенно бесполезное занятие, потому что коллективное бессознательное целого соци-
ума непреодолимо.

Как вообще паттерн социума трансформируется в лидирующий принцип организации?
Я верю, что существует некая высшая сила, закон, эволюция, принцип, словом что-то такое,
что заставило первую рыбу выползти на сушу и привело к появлению человека более или менее
разумного. Эта сила, как некий поток, ведет нас куда-то к более развитому и совершенному
состоянию. Если же кто-то считает, что таковой силы нет вовсе, ну значит, в его картине мира
ее нет. Но точно есть социум, состоящий из огромного количества индивидуумов со своими
желаниями, чаяниями, мечтами, достижениями, огорчениями и страхами. Мысль вполне мате-
риальна, и все эти их желания и нежелания резонируют и транслируются куда-то во вселенную,
в мироздание, которое всегда милостиво отвечает на них.

Мироздание вообще нас любит, хотя понимает чересчур буквально. Как в известном
анекдоте про мужика, который ехал в автобусе и привычно прокручивал в голове: «Работа –
дерьмо, начальник – сволочь, жена – стерва, дети – не уважают...» А стоящий сзади ангел

грустно записывал это и не переставал удивляться: «Какие странные у него желания! И каждый день он хочет одного и того же. Ну... странные – не странные, а придется исполнять».

Как я уже писал выше, эти желания синхронизируются, сливаются вместе. Даже если нам кажется, что мы очень особенные, сколько процентов наших ежедневных желаний ничем не отличаются от желаний наших соседей, друзей и коллег? Этот поток летит вверх, в универсум. А потом, вместе с высшими идеями эволюции или Бога или универсума, водопадом льется вниз. Если социум хочет мира и процветания, так и будет мир и процветание. Если хочет отобрать и поделить, то не будет ни мира, ни процветания. **Каждому не то чтобы по вере его, но по его желаниям.**

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.