

Глава 12

Организационная терапия

Цель организационных изменений – повернуть вспять «старение» организации. Один из методов – «пересадка органов», когда увольняется все высшее руководство и нанимается новая управленческая команда. Как же осуществляется такая операция?

Часто для выработки нового организационного устройства тайно приглашаются консультанты. Все их действия по планированию, увольнению и найму держатся в секрете. Когда все наконец претворяется в жизнь, это напоминает государственный переворот. В ходе такой «операции» может пролиться много «крови». Организация может получить слишком серьезные раны и впадет в шок, после которого нелегко прийти в себя. У людей вырабатывается стойкое неприятие самого слова «изменения». Они болезненно реагируют всякий раз, когда кто-то пытается сообщить, что в компании что-то не так. Существующие проблемы требуют серьезных изменений в организации, но люди уже не готовы даже говорить об этом. На собственном опыте они убедились, что перемены болезненны, и не всегда целительны. Во избежание больших потрясений сотрудники публично отрицают существование проблем, хотя в частных разговорах постоянно жалуются. Проблемы, однако, не решаются, так как жалобы не ведут к функциональным изменениям в организации.

Как же улучшить состояние такой организации, не причиняя новую боль коллективу? Как переключиться с организационной хирургии на организационную терапию? В этой главе мы обсудим тему организационной терапии, опираясь на модель РАПИ.

Мой подход к организационной терапии для организаций различается в зависимости от стадии жизненного цикла, на котором находится компания (о некоторых деталях этой терапии уже говорилось в Главе 8). В своей основе эта терапия состоит из серии заданий, над которыми организации предлагается поработать. В соответствии с определенной теоретической моделью принимается решение о том, кто именно будет выполнять эти задания, а также последовательность и сроки их выполнения. Иногда применяется и «классическое» решение для организационных изменений – по мере необходимости приглашаются новые руководители, которые затем постепенно интегрируются в существующую структуру.

РАБОТА С НОВОРОЖДЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (Рапи)

Чтобы оградить новорожденную организацию от неприятностей, необходим постоянный и пристальный присмотр. Ей требуется внимание, поддержка, защита от внешнего мира. Консультанты нередко занимаются такими организациями на добровольных началах: денег в компании пока нет, а времени требуется много.

В Новорожденной организации нет системы, поэтому она часто попадает в сложные ситуации, когда все потребности разом требуют немедленного удовлетворения. Консультант-«терапевт» должен выступать как минимум в двух функциях: во-первых, помочь осознать реальность; во-вторых, вместо того, чтобы постоянно подсказывать, что нужно делать (очень распространенная ошибка – консультант превращается в сотрудника), он должен помочь выработать видение будущего и долгосрочные цели. Новорожденная организация должна осознать собственные возможности для роста и с помощью консультанта-«терапевта» научиться формулировать реалистичные ожидания.

Из-за неопытности Новорожденные организации часто берут на себя нереалистичные обязательства. Из-за нехватки ресурсов они часто

перегружены. В результате из поля зрения пропадает стратегическое видение, а планы на будущее ограничиваются лишь той узкой картиной мира, которую руководство успевает заметить. Поскольку Новорожденная организация слишком занята неважными и бесполезными вещами, она растрчивает себя по пустякам.

Так как ресурсов в Новорожденной компании всегда не хватает, она еле сводит концы с концами. Нередко в компании кончаются оборотные средства.

Консультант-«терапевт» должен постоянно «держат клиента за руку»: помогать преодолевать кризисы, а самое главное – помогать понять, чего им делать *не* стоит.

Новорожденным организациям дают задания, позволяющие им учиться анализировать окружающую среду, планировать будущие финансовые потоки, предсказывать объем продаж и производства, оценивать потребность в кадрах. Однако выполнять эти задания нужно не спеша. Попытки превратить Новорожденную компанию в хорошо структурированную и специализированную организацию, как правило, наносят вред. Поскольку на этой стадии руководителям компании приходится многое делать самим, трата времени на разработку процедур SOP* поставит под угрозу само выживание компании в конкурентной среде, снизив ее гибкость и продуктивность.

Некоторые Новорожденные организации тратят слишком много времени на выстраивание систем или покупают компьютерные управленческие системы гораздо раньше, чем требуется. Другие устраивают себе просто шикарные офисы – опять же гораздо раньше, чем могут себе это позволить. Разумнее было бы отложить всю эту роскошь на будущее.

Основатель одной из подобных организаций приобрел автоматизированные системы управления, взял в аренду дорогой красивый офис и установил в организации такие порядки, которые делали любую импровизацию невозможной и поощряли стандартизацию и стабильность. Организация не справилась с такими расходами и, к тому же, быстро растеряла былые преимущества, которые заключались в гибкости и приспособляемости.

Организационные консультанты-«терапевты» помогают молодым компаниям научиться предсказывать, анализировать и планировать.

* SOP – standard operating procedures – стандартные операционные процедуры.

Для выполнения каждого из этих заданий назначается отдельный сотрудник, потому что компания еще слишком мала, чтобы позволить себе пригласить команду. Сроки исполнения не устанавливаются жестко, потому что компания и так перегружена работой, – если компания движется в правильном направлении, этого уже достаточно.

Новорожденные организации могут испытывать сложности с развитием функции П – например, потому что у самого основателя эта функция недостаточно развита, или консультанту не удастся научить организацию видеть перспективную картину собственного будущего. В этом случае организация попадает в ловушку Одинокого рейнджера. Владелец работает день и ночь, но достигает лишь незначительных результатов. Большая часть выручки направляется на оплату процентов по кредитам.

Получается, что владелец работает на банк или на поставщиков. Иногда он оказывается слишком занят даже для того, чтобы просто оглядеться вокруг и посмотреть, что делают конкуренты. Его цены могут быть слишком низкими, и поэтому растущий объем продаж не приносит ему увеличения прибыли. Компания может обанкротиться – ловушка Одинокого рейнджера становится могилой. Случается, что компания умирает, когда владелец уходит из бизнеса – или начинает развиваться, если появляется новый менеджмент.

В любом случае, пока Новорожденная организация жива, ее руководителю приходится работать больше, а получать меньше, чем в другом месте ему платили бы как наемному работнику. Единственный мотивирующий фактор – независимость и гордость за то, что он строит собственный бизнес.

Если есть возможность привлечь к управлению нового менеджера, он должен быть прежде всего силен в П; следующей по важности функцией идет А, потом И, и наименее важной остается Р. Владелец Новорожденной организации, как правило, не может себе позволить наемного директора. Тогда ему приходится уступать право владения.

РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИЕЙ «Давай-Давай!» (РаПи)

Основная цель организации на стадии бурного роста, «Давай-давай!» – перейти в стадию Юности. Она нуждается в усилении функции А – организации и стабилизации. После того как руководство выработало направление и стратегию развития, консультант-«терапевт» должен направить организацию в сторону большей систематизации.

Цель терапии для бурно растущей организации – помочь понять, чего *не нужно* делать. Это необходимо, потому что именно на этой стадии развития организации слишком часто разбрасываются и пытаются поспеть сразу всюду.

Первое задание, которое консультант-«терапевт» должен предложить такой компании, – перечислить все проекты, которые в работе: те, что только начаты, те, которые уже близки к завершению, и те, что только обсуждаются. Затем руководители должны оценить необходимые для каждого проекта ресурсы и время. В результате компания на стадии «Давай-давай!» нередко бывает шокирована, когда обнаруживает, что пытается проделать работу, на которую нужна целая жизнь, за один год. Чем раньше такая организация осознает, что необходимо установить приоритеты, тем быстрее она вырастет. Задача консультанта-«терапевта» – помочь научиться устанавливать приоритеты. Организация должна осознать, понять на опыте и принять тот факт, что ресурсы ограничены, и в таких условиях необходимо сравнивать относительную стоимость каждой из возможностей. Решив работать над одним из проектов, компания должна осознанно отказаться от другого. Цена одного проекта – это упущенная выгода, связанная с отказом от другого.

Это простое правило экономики, известное как «правило масла и оружия»*, приведено много лет назад Полом Сэмюэльсоном в книге «Экономика»**. Обычно для растущих организаций это правило становится неприятным открытием, так как их сотрудники часто хотят получить побольше и оружия, и масла одновременно.

После того как бурно растущая организация установила приоритеты, она получает следующее задание – детально проработать цели и задачи.

* guns and butter.

** Economics.

Здесь важно не позволить организации отойти от принятого плана. Консультант должен постоянно «держат клиента за руку», контролировать процесс добавления новых задач и, если прежние планы нарушаются, обращать на это внимание руководства. На стадии «Давай-давай!» растущая организация часто ведет себя несколько хаотично – говорятся вроде бы правильные вещи, но как только контроль слабеет, команда вновь берется за старое, пытаясь делать все сразу.

С организацией на стадии «Давай-давай!» достаточно сложно работать. Команда то и дело пытается отказаться от услуг «терапевта», так как он постоянно напоминает ей о реально существующих ограничениях. Организация, в сущности говоря, должна взрослеть с естественной для нее скоростью. Члены команды часто так увлечены своими идеями и результатами, что не хотят слушать «пророчеств о Судном дне» из уст консультанта, напоминающего о том, что «завтра придется заплатить за сегодняшнюю неразбериху».

Члены растущей компании просто слишком заняты, чтобы хоть какое-то время потратить на организацию рабочих процессов. Кроме того, они не видят *краткосрочной* пользы от такой траты времени. Обычно в растущей организации поощряются те, кто демонстрирует результат. Команда сопротивляется возможному усилению административных тенденций и совсем не готова позволить консультанту со стороны осуществить хоть какие-то изменения в управлении.

В такой ситуации нужно просто подождать, пока организация «сама вырастет». Однако, если ей никак не удастся самостоятельно стать более организованной и она не примет помощь со стороны, она попадает в «ловушку основателя» (Р-П-), которая описана в Главе 8.

В организации на стадии «Давай-давай!» все предложенные «терапевтом» задания должны реализовываться небольшими командами, по два-три человека. Задания должны быть короткими и выполнимыми (лучше давать много мелких заданий одно за другим). Это необходимо, потому что сотрудники организаций, находящихся в этом возрасте, слишком нетерпеливы, чтобы долго ждать результата. Если они не видят немедленной отдачи и не получают поощрения, они теряют интерес к работе с консультантом и прерывают курс лечения.

На более поздних этапах в бурно растущую организацию не так уж сложно ввести и интегрировать солидного **рАпИ** (на более ранних этапах такой руководитель стал бы для компании обузой). Обычно эта персона

хорошо принимается и признается. Менеджеры типа **рАпИ** и **РаПи**, работающие вместе, образуют тандем, подобный паре в семейном бизнесе. Тот, кому достается роль **рАпИ**, обеспечивает порядок, стабильность, даже рутину, контролирует общее направление движения, оставаясь при этом улыбчивым и дружелюбным человеком.

В развитии компании наступает момент, когда ввести в коллектив **рАпИ** становится несложно. Такого человека, как правило, хорошо принимают и ценят. Если менеджер такого типа появляется в команде слишком рано, у его новых коллег просто не находится для него времени, его постоянно «отодвигают на второй план», до лучших времен. Ему может показаться, что им пренебрегают, его забыли, не ценят. Как только он соберется покинуть компанию, коллеги начнут его уговаривать: «Подожди еще немного... мы еще не готовы... еще чуть-чуть, и мы *будем* готовы делать то, что ты предлагаешь. Пока просто не время... не торопись». Консультант-«терапевт» должен помочь менеджеру типа **рАпИ** влиться в коллектив как можно быстрее.

РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА СТАДИИ ВЗРОСЛЕНИЯ (рАПи)

Взрослеющая организация склонна к некоторой шизофрении. Она хочет стабильности, пытается избавиться от поверхностных проектов, неразберихи в процессе развития, избегает дорогостоящих и бесполезных вложений. Компания стремится установить внутренние нормы, стандарты, системы. В то же время она хочет сохранить свободу, некоторую долю безответственности, возможность пробовать новые методы. Она хочет устанавливать новые рекорды, и побольше.

В такой организации консультант-«терапевт» оказывается меж двух огней. Если он помогает добиться системности и стабильности, с ним не согласится одна часть коллектива. А если он не станет ничего систематизировать, с ним не согласится другая часть коллектива. Вообще, вряд ли что-то из предложенного человеком со стороны будет принято *всеми без исключения* членами команды. Работа с организацией на стадии взросления предполагает кучу хлопот. Консультанту потребуется невероятное терпение. Ему нужно научиться балансировать между гибкостью и систематизацией и быстро менять направление и задачи.

Например, после задания, связанного с планированием будущего, он может предложить команде подумать над системой, необходимой для реализации планов. Поддерживая оптимальное напряжение между структурой и процессом, консультант должен помочь организации сконцентрироваться на желаемых результатах, а потом на процессе их достижения. Получается, что шизофренией, в некоторой степени свойственной взрослеющей организации, можно управлять, работая одновременно и с процессом, и с результатом, предлагая короткие, быстровыполнимые задания.

Когда взрослеющая организация четко определяет цели и учится их придерживаться, она становится зрелой. Если взрослеющая организация не способна фокусироваться на планах, она становится либо косной, либо похожей на Поджигателя. Похожей на Поджигателя ее делает потеря интереса к систематизации. Организация ввязывается в слишком большое количество проектов и развивает стремительную и хаотичную деятельность. Если компания теряет роль П, она становится косной и со временем исчезает, потому что не может приспособиться к новым условиям или достичь результата (-А--).

Работая с взрослеющей организацией, консультант, как правило, дает задания сразу целой группе, в которую входят специалисты из разных областей (маркетинга, производства, продаж и т. д.). Так обеспечивается адекватный баланс между А и П. Терапия учит организацию фокусироваться на Р.

На этом этапе важно строгое соблюдение сроков выполнения заданий. Без этого шизофрения только усилится, а консультант будет метаться между А и П, становясь жертвой их противоречий.

В организацию на стадии взросления сложно привести нового менеджера. Даже консультанту трудно с такой компанией, а новому руководителю будет еще сложнее. Однако появление хорошего менеджера типа РАПи (если удастся найти такого) может дать импульс к улучшению. Такой человек может привнести в организацию понимание необходимого направления движения и в то же время он вполне в состоянии справиться с непоследовательностью поведения команды.

Типичная ошибка – попытка объединить взрослеющую организацию и организацию аристократического типа. Первая ищет стабильности, направления, спокойствия. Второй нужна свежая кровь. В долгосрочном плане слияние может обернуться катастрофой для обеих команд.

Аристократическая организация видит во взрослеющей компании только ее недавнее прошлое – стадию роста – и предполагает, что та в скором времени превратится в стабильную зрелую компанию. Взрослеющая организация, напротив, не понимает, что аристократическая компания уже прошла стадию зрелости, и стремится к объединению из-за громкого имени, славы и денег аристократической компании. Кажется, что организации вполне соответствуют потребностям друг друга – и принимается решение о слиянии или поглощении. Решение это, однако, основано на неверных предположениях, и руководство ни одной из участниц не осознает, что именно потребуется, чтобы вновь образованная организация могла функционировать.

Аристократическая организация не в состоянии задать направление движения, а взрослеющей организации еще не хватает концентрации для того, чтобы создавать результат. Она оказывается слишком непредсказуемой, чтобы существовать в паре с «аристократом». В итоге руководство компании-покупателя принимает решение уволить менеджмент покупаемой компании. Если взрослеющей организации удастся привлечь менеджера типа РАПи, весьма вероятно, что через некоторое время он станет президентом аристократической организации. Если же взрослеющая организация окажется с руководителем типа рАпи во главе, он лично вполне впишется в стиль аристократической организации (рАпИ), но ни одна компания в итоге не выиграет от слияния. В долгосрочной перспективе слияние может оказаться бессмысленным, то есть не даст ожидаемого эффекта синергии.

РАБОТА СО ЗРЕЛОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (РАПи)

Роль И в зрелой организации, как правило, оказывается менее развитой, чем прочие основные роли, потому что ее сотрудники работают посредством результата и на результат. В зрелой организации лишь межличностным отношениям уделяется минимум внимания. Тут принято считать, что значение имеют лишь бизнес-результаты и рыночные показатели. Соответственно, темп роста зрелой организации опережает ее собственную способность готовить руководителей. Компания начинает все больше нуждаться в системе управленческой подготовки и оценки менеджеров.

Прежде всего, зрелой организации требуется децентрализация, чтобы поддерживать темпы роста. Таким образом, основной задачей консультанта-«терапевта» становится содействие процессу децентрализации. Децентрализация, при которой сохранение П сопровождается развитием команд (И), может в долгосрочной перспективе создать организацию типа РАПИ.

Задания консультанта предполагают определение пределов децентрализации. Они включают в себя моделирование новой организационной структуры (чтобы дать возможность сотрудникам привыкнуть к новой системе) и тренинг управленческой команды (чтобы она могла справиться с новыми задачами).

Группы, которые получают такие задания, состоят из тех сотрудников, которые впоследствии должны будут управлять вновь образованными подразделениями. Сроки выполнения заданий устанавливаются не слишком жесткими, но и не плавающими.

В зрелой организации у новых менеджеров, как правило, не возникает проблем с адаптацией. Так как бизнес постоянно растет, сотрудники чувствуют себя уверенно и по-доброму встречают новичков. На этой стадии компания лучше всего адаптируется, если приобретает другие компании или оказывается купленной кем-то.

Если в зрелой организации не происходит децентрализации, она постепенно входит в состояние застоя. Менеджмент стареет, продажи растут, штат увеличивается. Компания становится слишком «тяжелой».

РАБОТА СО СТАБИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (РАПИ)

Пробуждение сознания – вот главная задача организации в состоянии стабильности. Команда должна осознать, что роль П уменьшается и растет роль И. Среди сотрудников компании царит полное единодушие и они довольно глухи к тому, что происходит вокруг.

Консультант должен помочь такой компании планировать будущее, анализировать конкурентную среду, предвидеть угрозы и новые возможности, *ставить* новые сложные цели. Как только коллектив такой организации снова начинает видеть будущее, необходимо реорганизовать и быстро децентрализовать компанию, чтобы стимулировать и стаби-

лизировать П. Если при этом удастся развить П, не нарушая И и А, появляется шанс создать организацию типа РАПИ.

Работая с компанией в стадии стабильности, консультант должен давать задания большим группам людей. Тут важны жесткие сроки, чтобы «разбудить» людей; группа должна состоять из сотрудников разных подразделений, чтобы как можно больше активизировать П.

В стабильной организации или на более поздних этапах развития адаптация новых руководителей становится все более сложной. В организации все уже устоялось, новый стиль руководства будет укореняться с трудом. Чем старше организация, тем больше ее коллектив будет сопротивляться различным индивидуальным стилям менеджмента.

Стабильная организация нуждается в «емкости» для П. Если в стабильной организации появляется приглашенный менеджер типа раПи, ему придется нелегко – он слишком отличается от коллектива. Однако интеграция все же возможна.

РАБОТА С АРИСТОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (рАпИ)

Работать с организацией на аристократической стадии, как правило, намного труднее, чем в любой другой период ее жизни. Аристократическую организацию нужно разбудить, вывести из «синдрома Финци-Контини». Первое, что я делаю, начиная работу с такой компанией, – провожу «рабочую сессию групповой диагностики», основанной на методе включенного синергетического диагноза (Syndag^{*}). На это требуется три дня. Syndag – это особым образом организованная работа в группе, в ходе которой участники делятся друг с другом информацией о проблемах в организации. После таких обсуждений группа начинает понимать серьезность проблем и необходимость перемен. Рабочие сессии Syndag необходимо проводить достаточно часто, чтобы люди видели, в каком состоянии находится организация, и могли сравнить это с желаемым положением дел. Консультант-«терапевт» должен постоянно обращать внимание клиента на проявления «синдрома Финци-Контини».

* synergetic participative diagnosis.

После того как команда осознала необходимость перемен, необходимо «нарастить П-мощности» организации. Консультант дает задание проанализировать миссию организации; в этот момент применяется еще одна разработанная мной модель. Она помогает группе анализировать технологическую, политическую, экономическую, юридическую и физическую составляющую рабочего пространства организации. Все это позволяет группе оценить возможности и угрозы, перед лицом которых стоит организация.

Понимание будущего помогает команде выработать стратегию, для реализации которой создается новая, децентрализованная организационная структура. Как только решение о децентрализации принято, сотрудники компании проходят тренинг, который должен стимулировать поведенческие изменения в коллективе. В какой-то момент компания начинает все больше походить на **РАПИ**, и у людей уже появляются сомнения в том, увидят ли они когда-нибудь результат всех этих изменений. Из своего опыта могу сказать, что в течение года такая децентрализованная организация становится **РАПИ**.

Для того чтобы стимулировать развитие роли **П**, не уменьшая **И**, консультант работает в группах, состоящих из сотрудников разных специальностей и разных уровней иерархии. Сроки выполнения заданий устанавливаются жестко, должно возникать чувство безотлагательной необходимости их выполнения.

В аристократическую компанию не рекомендуется приглашать нового менеджера с сильно развитой функцией **П**. В такой компании сотрудники представляют собой «общество взаимного восхищения»; основное внимание уделяется деталям и стабильности, а не росту. В таких условиях человеку с преимущественно предпринимательским подходом будет сложно выразить себя и стать творческим лидером. Гораздо легче в такой коллектив вольется менеджер типа **РаПи** или **РаПИ**. **РаПи** имеет больше шансов на успех, так как он ориентирован на результат и работает на поставленную цель – именно в этих качествах нуждается аристократическая организация, именно они могут ее вдохновить. Сотруднику типа **раПи** для интеграции в аристократическую организацию придется действовать в обход системы.

Когда в компанию аристократического типа приходит человек, чей стиль не соответствует стилю компании, коллектив будет пытаться обескуражить и переделать новичка. Роль **А** находится в конфликте с **П**,

так как последняя предполагает серьезные изменения, которые первая не может контролировать и потому не приемлет. В итоге менеджер типа П либо вынужден уйти, либо организация его поглощает, как чужеродный элемент, и он теряет эффективность. Другими словами, организация вырабатывает иммунитет к посторонним или чужеродным субстанциям, не принимая качества, которые могли бы быть полезны для ее развития.

Чтобы интегрировать П в аристократическую организацию, консультант-терапевт первым делом пытается определить, есть ли в коллективе кто-то с активным П. Как правило, таких людей несложно заметить, именно они жалуются обычно, что что-то идет не так, как должно бы. Именно от таких людей аристократическая организация старается избавиться. Терапевт настаивает на том, что они должны остаться – он пытается остановить «потерю крови» и удержать П.

Следующим шагом консультант формирует группу для работы над каким-либо новым проектом, актуальным для компании (создание нового продукта, выход на новый рынок), который может быть выполнен в короткие сроки. Консультант рекомендует поставить во главе команды нового менеджера типа П. В команду приглашаются все оставшиеся сотрудники с развитой ролью П из разных функциональных подразделений и с разных уровней иерархии. По сути, такая команда и есть обходной путь, с помощью которого можно преодолеть препятствия, создаваемые сотрудниками типа А на пути любых перемен. Объем задач, поставленных перед командой П, постепенно увеличивается; среди них активизируется роль Р. Все это стимулирует обновление организации в целом. Люди снова видят, что перемены возможны. Постепенно возникают новые многофункциональные команды. Вновь пришедший менеджер типа П в создающемся климате начинает чувствовать себя более комфортно.

Если аристократическая организация близка к банкротству, создание команды представляет гораздо больше трудностей, так как роль П исчезла из компании полностью – на ее месте уже возник прочерк. Коллектив совершенно не приемлет изменений. В такой ситуации единственным решением может быть «хирургическое вмешательство» – замена управленческой команды. Однако одной хирургии недостаточно, и позже понадобится период восстановления – организационной терапии.

РАБОТА С БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (-А-и; -А--)

Как правило, бюрократические организации не решаются пригласить полномасштабного консультанта, ограничиваясь лишь приглашением специалиста по анализу управленческих систем, что способствует усилению и без того уже избыточной функции А.

Таким организациям, скорее всего, требуется и «хирургическое вмешательство», и долгая «реабилитация» после него. Операция должна создать обходной путь – усилить функцию П. В этот момент, вероятно, потребуется особая настойчивость, потому что коллектив будет изо всех сил сопротивляться нововведениям.

Восстановительный период потребуется, чтобы снова активизировать функцию Р. Шоковая терапия (угроза увольнений, слишком жесткие требования) не рекомендуется – это просто напугает людей, и они бездумно будут выполнять любые задания консультанта. Результат окажется краткосрочным, и в итоге организация снова впадет в апатию. Более того, непродуманные действия могут вынудить оставшихся адекватных менеджеров покинуть компанию; после этого организация просто впадет в кому.

Вместо жестких мер необходимо пригласить несколько новых руководителей и помочь им вписаться в коллектив.

Что касается воскрешения мертвой организации, то это мы оставим на милость ангелов.

МОЖЕТ ЛИ ВНУТРЕННИЙ КОНСУЛЬТАНТ ПОМОЧЬ ОРГАНИЗАЦИИ?

В последнее время среди крупных корпораций стало модным создавать собственные консалтинговые департаменты, которые часто называются департаментами организационного развития (ОР).

Такие департаменты могут быть функциональными только на ранних стадиях жизненного цикла компании. В организации на стадии стабильности или более поздних этапах развития департамент развития вряд ли принесет много пользы. Молодой организации требуется развитие ролей А и И; для этого достаточно и ресурсов самой компании,

Рисунок 12.
Рекомендованные меры



внутренние консультанты могут не опасаться за свое место. Однако, приближаясь к зениту, организация все больше нуждается в П, и тут уже не обойтись без агрессивного вмешательства и даже провокаций. Внутренние консультанты не заинтересованы или могут оказаться не в состоянии инициировать достаточно серьезные изменения внутри компании.

Создается впечатление, что специалистов по организационному развитию учат исполнять только роль И. Чаще всего сами они оказываются всего лишь ---И. В *лучшем случае* такой специалист может быть рапИ. Такой стиль совершенно не годится для более зрелой организации, когда требуются серьезное обновление и даже омоложение системы. Специалист типа рапИ или ---И может лишь поддерживать то, что уже существует. Сотрудники департамента ОР, таким образом, скорее сохраняют сложившийся в компании порядок вещей, чем инициируют перемены.

Посредством моего терапевтического метода АС/М, представленного выше, происходит обучение и развитие интеграторов как агентов изменений. Я пришел к выводу, что, по крайней мере на ранних стадиях терапии, необходимо участие эксперта со стороны, который поддерживал бы определенный темп развития, при необходимости корректировал бы направление и гасил бы возникающие негативные реакции отдельных членов команды на изменения. Компании, которые находятся на стадии стабильности или уже пережили эту фазу, нуждаются уже не просто в совете – тут требуется более сильное «лекарство», которое тоже оказывается более эффективным, если прописывается приглашенным консультантом, а не штатными сотрудниками.

ОБОБЩЕНИЕ

Давайте подытожим описания, анализ и рекомендации:

1. Идеальных руководителей не существует.
2. Поэтому необходима команда дополняющих друг друга людей *с разными индивидуальными стилями поведения.*
3. Индивидуальные стили менеджеров должны соответствовать задачам, которые ставятся перед каждым из них.
4. Конфликт неизбежен и желателен.
5. Необходимо создать обучающую среду, чтобы трансформировать конфликт в конструктивный процесс.
6. Чтобы поддерживать омоложение системы, требуются периодические, своевременные и терапевтические организационные изменения.