

библиотека  
приключений  
тренинга  
и колсантинга



КЛАСС  
независимая  
фирма



# Управленческая культура организаций

Составители

Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Москва

Независимая фирма «Класс»

2004

УДК 615.851

ББК 53.57

У73

**У 73 Управленческая культура организаций** / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова — М.: Независимая фирма “Класс”, 2004. — 400 с. — (Библиотека приключений тренинга и консалтинга).

ISBN 5-86375-058-8

Обращение к теме, которой посвящен этот том, свидетельствует, что в отечественном бизнесе произошла качественная “смена вех”. И культура управления в деловом мире стала восприниматься как одно из важных средств достижения успеха и одновременно качественный его показатель. А поскольку становление бизнес-среды в России имеет свою специфику, то и управленческая культура отличается своими особенностями. Они обусловлены не только законами менеджмента, но и национальным историческим контекстом, а также личностными особенностями людей, “стоящих у руля” многих отечественных компаний.

В этой книге корпоративная культура организаций предстает с разных сторон — от общего обзора особенностей управленческой культуры в России — через анализ моделей бизнес-консультирования, соответствующих им технологических шагов и специфики консультант-клиентских отношений — до отдельных зарисовок и подробного изложения конкретных примеров из практики консультирования. Особый интерес представляет раздел, посвященный коучингу — специфической форме работы с первыми лицами компаний, получающей в последнее время все более широкое распространение.

Поэтому среди читателей книги будут и “носители” организационной культуры — представители менеджмента разных уровней, и те, кто работает с организациями, — консультанты, тренеры, коучи. Немало полезного в ней могут найти и те, кому просто интересно, что происходит в российском бизнесе.

ISBN 5-86375-058-8 (РФ)

- © 2004 В.С. Дудченко, В.К. Зарецкий, М.А. Иванов, Л.М. Кроль, В.В. Семенов, А.В. Сорокоумов, Н.Ю. Тумашкова, Н.Б. Ускова, Д.М. Шустерман
- © 2004 Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова, предисловия
- © 2004 Независимая фирма “Класс”, издание, оформление

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству “Независимая фирма “Класс”. Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

[www.psybooks.ru](http://www.psybooks.ru)

Купи книгу “У КРОЛЯ”

## **РОЗА ВЕТРОВ ТРЕНИНГА И КОНСАЛТИНГА**

На наших глазах тренинг и консалтинг из отхожих промыслов коробейников через партизанские отряды и вольных стрелков, практиков-романтиков начинают продвигаться к претендующему на большой стиль и еще больший серьез организационному, а иногда и заорганизованному формату.

Все более внятными становятся заокеанские ветры — оттуда, где большие консалтинговые фирмы плавают айсбергами среди льдин поменьше, но все же достаточных для посадки небольшого самолета.

На место “кое-каких” галстукеров приходят купленные на прошлые заказы; лица все серьезнее, а раздаточные материалы все американистее. Кстати, про “раздатки”: картинка, подпись, схема, мысль, выделенная жирно, — можно переворачивать. Дальше — обещание новых картинок и пара страниц для собственных подчеркиваний и обведений пустоты. Каждый, кому посчастливилось это увидеть, может быть абсолютно уверен, что он на верном пути.

Даже слова про корпоративную культуру — больше не просто так, не напоминание тому, кто забыл подписать тетрадку своей фамилией с указанием класса и школы. Отныне это “сложный комплекс мероприятий”, от фуршета до перетягивания каната с натужным начальником в процессе формирования команды и игры в народность. А еще — невидимые миру слезы и пот службы персонала: инструкции, функционалы, схемы, планы...

Так что теперь праздник Карабаса-Барабаса, организация поездки на нартах с привязыванием ненавидящих друг друга собак под углом друг к другу (чтобы путем сдержек и противовесов тянули куда надо) или

любимая игра “Угадай настроение, или Подвернись под руку” становятся не просто выражением характера очень активных людей по отношению к менее активным, а приобретают организационный размах, обеспеченный немалыми силами.

Как тут обойтись без консультантов и тренеров, когда одним из принципов делания бизнеса людьми, вовремя ухватившими жар-птицу счастья за хвост, является принцип “делиться надо”! А уж если надо — то лучше с умными людьми. “Качки” и так свое потребуют, но это не вполне подходит под вежливое понятие “делиться”. Поэтому выглядит умно так же важно, как и галстук.

Надо сказать, что это раньше было в ходу выражение “Если ты такой умный, почему ты такой бедный?”. Ныне в этом направлении произошли серьезные инновации: “Если ты такой умный, почему ты не работаешь в крутой компании?”. Так что и здесь волей-неволей приходится забыть обо всем лучшем из кодекса самурая, выйти из стаи-артели и со счастливым выражением лица надеть уздечку или постромки обьеженной фирмы с “особыми западными технологиями”. Прогресс — не тетка уже потому, что связи с людьми старше 35 просто не приветствуются.

В связи в вышесказанным настоящий том можно рассматривать в том числе как заповедник — так сказать, сохраненный национальный парк. Где каждый пасется на привычных местах, а кому положено — охотится время от времени. Авторство и определенная самобытность — все еще присутствуют. Америка — далеко, просто потому, что у нее свои заповедники, в которых многие авторы тома бывали и тем не менее вспоминают пережитое на тех берегах без религиозного самозабвения.

Леонид Кроль

## ОРГАНИЗАЦИЯ В ПРОСТРАНСТВЕ КУЛЬТУР

В фокусе внимания очередного тома серии “Библиотеки приключений тренинга и консалтинга” — тема организационной культуры. Она становится модной: за последнюю пару лет вышло большое количество переводных работ и отечественных монографий, десятки сайтов предлагают создать, исправить или изменить культуру вашей организации. В чем специфика этого сборника?

На наш взгляд, практика работы с корпоративной культурой во многом зависит от культуры деятельности консультантов, а говорить о сформированности этой сферы профессионального сообщества еще преждевременно. Поэтому в этой книге мы опять возвращаемся к теме бизнес-консультирования, продолжая анализ его моделей, соответствующих им технологических шагов и специфики консультант-клиентских отношений. Эти вопросы рассматриваются на разных уровнях анализа: как в теоретических работах, так и в описании конкретных случаев организационного консультирования. Авторы этого раздела — высокостатусные оргконсультанты, реально соучаствующие в создании и развитии культурного слоя своей профессии.

Другая особенность темы организационной культуры — отсутствие устоявшихся парадигм и теоретическая незрелость в понимании этого феномена, поскольку история его систематического исследования насчитывает всего два десятка лет. Но предыстория, как это часто бывает, гораздо богаче: знаменитый Хотторнский эксперимент можно рассматривать как выразительный пример работы с организационной культурой.

В настоящее время теория организационной культуры продолжает развиваться, изолированные подходы к ее анализу сопоставляются и взаимосвязываются, а авторы нашего сборника выражают собственные по-

зиции, то присоединяясь к каким-то подходам, то выходя за пределы “прописанного” и намечая новые траектории исследований. Мозаичность взглядов, мнений, позиций адекватна и даже желательна при взаимодействии со столь многозначной реальностью.

Мозаичность используется некоторыми авторами как принцип рассмотрения, соответствующий самой реальности корпоративной культуры, и тогда на первый план выходит анализ составляющих культуру организации множественных субкультур (см. статьи Л. Кроля, Н. Усковой). В других работах в качестве предмета анализа и мишени воздействия выделяются те или иные составляющие организационной культуры, которые, вероятно, можно рассматривать как взаимодополняющие. Но для этого хорошо бы воссоздать некоторое общее теоретическое представление, существующее в настоящее время, признавая его ограниченность и считая исключительно рабочим.

В попытках выстроить такое более-менее целостное представление академические издания, скорее, добавляют неопределенности, обозначая множество подходов к пониманию этого феномена. Однако подавляющее большинство авторов опираются на исследования Эдгара Шейна, с работами которого связаны основные достижения в этой области в 1980-е годы.

Он определяет организационную культуру как “паттерн (модель) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем”<sup>\*</sup>.

Его же идеи об уровне строения корпоративной культуры воспроизводятся теперь из книги в книгу, в соответствии с которыми выделяют следующие составляющие культуры:

- 1) Доступные для наблюдения артефакты (логотип, фирменные календари, флаги, особая архитектура здания и т.п.). Также к “символическому” уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников.

---

<sup>\*</sup>Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.



- 2) Ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации.
- 3) Базовые предположения, принимаемые членами организации бездоказательно и в большинстве случаев неосознаваемые, некторый “воздух” организационной культуры, без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают.

Наши коллеги, чьи работы представлены в этом томе, фокусируются на выделении разных составляющих корпоративной культуры, затрагивая каждый из ее аспектов. Формирование определенного склада культуры анализируется в работе М. Иванова и Д. Шустермана: “Культурная составляющая менеджмента — предыдущий опыт, сложившиеся неосознаваемые механизмы восприятия реальности, оценки себя и среды, в конечном счете оказывают значительно большее влияние на практику менеджмента, чем знания, полученные в вузах”.

Символические составляющие рассматриваются в статьях Н. Тумашковой, по мнению которой, “своя корпоративная культура есть в любой компании, потому что, как у культуры вообще, у нее те же атрибуты, только в рамках отдельной организации: ценности, ритуалы, традиции, язык, внешний образ, история, легенды и мифы и т.д.”.

В работе Л. Кроля основное внимание уделяется соответствию сознательных и бессознательных процессов организационного взаимодействия: “Сочетание декларируемого с реально выполняемым представляет собой баланс между сознательным и бессознательным в организации”.

Исследование бессознательных составляющих культуры — интригующая тема. Очевидным содержанием сознательной части организационных процессов являются нормы, правила, система контрактов, цели компании, то есть все то, что намеренно объявляется и предписывается. Бессознательная часть организационных процессов обнаруживает свое существование спонтанно — в сбоях работы и ошибках сотрудников, в зазорах и несоответствиях сознательно принятым инструкциям. Что отражается в этих “парапраксисах”, какова может быть их интерпретация? Мы можем обнаружить здесь следы истории жизни первых лиц организации, истории развития организации, истории страны, истории обществ и другие трансперсональные проявления психического.

Смысловое обобщение когда-то пережитого лидером, группой или страной неизбежно влияет на восприятие нынешней реальности. Но чем

далее вынесен этот опыт за пределы собственной жизни, тем дальше он от сознания и тем менее является подконтрольным, обладая большим потенциалом спонтанного воздействия на функционирование организации. Яркие и многочисленные иллюстрации того, как опыт “прошлых жизней”, опыт предков проявляется в профессиональной жизни наших современников, можно найти в работах Е. Михайловой\*.

Обнаружение в организационной культуре составляющих более общего культурного фона, социально-исторического контекста организационного существования — важная тема. Один из наиболее полемичных в настоящее время вопросов — является ли организация субъектом или объектом собственной культуры? Создает ли она сама свою культуру и сосуществующие в ней субкультуры или является только отражением, носителем иных, более широких культур — национальной, государственной и пр.?

Последняя позиция развернута в яркой, иллюстративно богатой статье М. Иванова и Д. Шустермана “Управленческая культура в России”, где авторы подробно исследуют проявления российского менталитета в организационной культуре.

Другой важный источник бессознательных коллективных представлений — это личная философия и психологические особенности ее основателей и первых лиц. Влияние лидеров становится особенно очевидным, если мы выделим некоторые из механизмов передачи культуры в организации\*:

- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- выделение объектов внимания, контроля и оценки руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении;
- композиция и структура компании и др.

---

\*Михайлова Е.Л. Время и место // Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Класс, 2004; Михайлова Е.Л. Я у себя одна, или Веретено Василисы. М.: Класс, 2002.

\*\*Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2002.

Именно поэтому так важно существование в данном томе самостоятельного раздела о коучинге. Это специфическая форма работы с лидерами компании, целью которой, среди прочих, может быть и преобразование корпоративной культуры.

В заключение хотелось бы остановиться на вопросе, значимость которого последней совсем не является: зачем это нужно? Что может быть привлекательного в такого рода услуге, для решения каких проблем работа с культурой может быть адекватным средством?

Наиболее общие ответы — указание на культуру как мощный инструмент организационного развития в целом и подсчет последующего роста доходов.

Думается, что было бы полезно увидеть более конкретные подтверждения возможной пользы и смысла обращения к анализу культуры организации. Например, попробовать выделить те проблемы организационного консультирования, когда использование методов исследования и коррекции организационной культуры оказалось плодотворным\*:

- 1) Упрочение авторитета и власти первых лиц (например, первые лица моложе своих подчиненных на 5—15 лет).
- 2) Преодоление подозрений в отношении первых лиц и создание атмосферы взаимного доверия (например, подчиненные подозревали, что бизнес был организован на деньги богатых родителей).
- 3) Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в организации деятельности (менеджменту необходима объективная независимая комплексная оценка качества своей организационной работы).
- 4) Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами в организации, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы или реорганизации существующих (например, стычки между IT-службой и производственниками, между “людьми процента” и “людьми оклада”, между менеджментом и рядовыми сотрудниками и др.).

---

\*Феофанов В.Ю. Организационная культура и развитие организации // [www.Job-Portal](http://www.Job-Portal).

- 5) Диагностика различного отношения к бизнесу и способу его ведения представителями разных национальных культур (например, русскими, белорусами и литовцами).
- 6) Диагностика различий в ведении бизнеса крупными организациями и небольшими организациями (более 2000 человек и 30 человек соответственно) при их взаимодействии друг с другом и выстраивании партнерских отношений.
- 7) Выявление внутренних конкурентов и раскола в организации (попытки одних учредителей получить большую власть и участие в бизнесе в ущерб другим, отколоть большую часть организации, попытки наемного лица увести бизнес организации на себя или на третьих лиц и т.п.).
- 8) Реструктуризация организации в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию (рынок поделен, наблюдается жесткая конкуренция, привлечение дополнительных внешних ресурсов почти невозможно).
- 9) Осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях — как отдельных лиц, так и управленческих команд.
- 10) Преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (например, желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения: “А о том ли я мечтал, когда создавал — способствовал развитию, вкладывал душу в эту организацию?”).

Этот перечень действительно связывает организационную культуру с проблемами организационного развития, но при этом показывает конкретные механизмы такой связи, которые могут быть легко спроецированы на конкретную организацию в решении вопроса: а нужно ли это нам? Надеюсь, что знакомство с этой книгой не ограничится для вас только этим вопросом, а полученные ответы вызовут еще много новых.

Елена Пуртова

Часть I

**БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ:  
ГРАНИ И ГРАНИЦЫ**



## **Михаил Иванов, Давид Шустерман**

### **К ВОПРОСУ О СИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ**

Наш опыт работы с руководителями самых разных организаций убеждает в том, что можно хорошо знать положения системного подхода, но при этом не владеть им как собственным инструментом и не уметь системно видеть и мыслить.

Системный подход сложен тем, что он предполагает особый способ восприятия реальности, отличный от того, к которому мы все привыкли. Утвердившиеся в науке с XVII века представления о детерминированности мира, о возможности вычленить причину и следствие, найти одну истинную первопричину, мешают понять, что в реальности причины и следствия могут меняться местами. А в мире может существовать множество истин, справедливых в разных условиях и с определенной степенью вероятности.

Стремление найти простой ответ, вычленить один главный фактор, найти панацею мешает работе с организацией, в которой этих факторов очень много, и все они — абстрактно — главные.

С этой точки зрения очень показательной является мода в менеджменте, которой с отставанием, как правило, следуют и наши управленцы. То главным считаются человеческие отношения, то структуры управления и соответственно реструктуризация, то маркетинг или реинжиниринг. Все это напоминает юмористический рассказ о том, что “все от нервов или неправильного питания”.

Казалось бы, системный подход не помогает, а наоборот, мешает менеджеру-практику. Вместо того чтобы помочь найти одно пра-

вильное решение, он все время подчеркивает их возможную множественность.

Но на самом деле все не настолько противоречиво. Прежде всего системный подход требует определения объекта управления, границ и параметров системы, которой придется руководить.

Во-вторых, система проявляет себя как целостность во взаимодействии с другими системами. Для того чтобы описать это взаимодействие, очень важно выяснить, откуда ведется наблюдение, где по отношению к системе находится собственник, менеджер, консультант. Ведь для того, чтобы увидеть объект управления и получить возможность анализировать и оценивать его, надо находиться вне системы, владеть всей информацией о взаимодействии данной системы с другими.

В-третьих, надо помнить, что социальные системы многомерны. В них одновременно происходит множество разнородных процессов, оказывающих влияние друг на друга. Каждый из процессов одновременно является и причиной и следствием других. Люди влияют на технологию производства, но и сами подвержены ее воздействию. Человек является элементом сразу нескольких систем, от него может зависеть их жизнедеятельность, но и сам он неизбежно так или иначе реагирует на соприкосновение с ними.

Любая социальная система входит в еще большую систему, взаимодействует с другими системами, и все они как-то влияют друг на друга.

Поэтому какая-то одна проекция системы на плоскость — будь то экономика или психология, технология, маркетинг или управленческие структуры — не дает полной картины организации, не позволяет прогнозировать развитие системы корректно. Каждая научная дисциплина изучает и описывает реальность лишь в одной интересующей ее проекции.

Экономистам необходимо иметь дело лишь с тем, что поддается счету, они любят говорить о коммерческих интересах, прибыли и капитализации.

Психологи слишком сосредоточены на ценности субъектности и часто не хотят принимать в расчет и разбираться в объективной реальности.



Сторонники классического менеджмента постоянно твердят об управленческих структурах, обожают их называть, обсуждать, типологизировать и оптимизировать.

В реальности люди живут в объективно существующем мире, подчиняющемся и физическим, и экономическим законам, а структуры управления, если они не учитывают особенности людей и существующих условий их жизни, мертвы и способны убить все живое или развалиться, несмотря на свою абстрактную идеальность.

Управление\* не только счетная наука, но и искусство. В многофакторном мире не все, к счастью, можно посчитать. Помогают интуиция, опыт, талант конкретного менеджера. Вопрос в том, чтобы максимально точно развести счетные и несчетные задачи: не опираться на интуицию там, где необходимы и возможны вычисления, и не пытаться вычислять то, что в принципе счету не поддается.

В жизнедеятельности любой организации всегда есть и остается зона неопределенности. Задача профессионального менеджера — осознавать это и стремиться к увеличению зоны определенности настолько, насколько позволяет реальность.

Системный подход дает возможность вычленять главное, не терять целостность, знать некие законы, корректно считать — так, чтобы можно было доверять вычислениям или по крайней мере знать их ограничения.

Наш опыт консультирования российских организаций свидетельствует о том, что именно отсутствие системных представлений мешает нашим клиентам выделить в своей работе главное, сделать ее технологичной, рационально ее бюрократизировать.

Иногда это связано с нелюбовью российских менеджеров к рутинной, кажущейся нетворческой работе, часто — с отсутствием элементарных знаний или нежеланием считаться с какими бы то

---

\*Понятия “управление” и “менеджмент”, существующие в настоящее время в русскоязычной литературе, не тождественны друг другу. Понятие “управление” традиционно используется как более широкое. На эту тему было немало дискуссий среди специалистов. В данной статье мы не будем возвращаться к этой дискуссии. И используем эти термины как синонимы, просто чтобы не повторять термин “управление” слишком часто.

ни было правилами и ограничениями. Несмотря на различные осознанные и неосознанные причины, российский менеджмент теряет в эффективности из-за того, что недостаточно использует методологию и разработки системного подхода.

В советские годы был период, когда вырванным из контекста элементам системного подхода обучали в приказном порядке, требовали использовать его в управлении и планировании. При этом, как правило, он оказывался настолько выхолощенным, реальные условия настолько противоречили самим принципам этого подхода, что от него были оставлены только формы, и заполнение этих пустых форм вызывало раздражение у большинства руководителей. Такое представление о системном подходе как исключительно формальном сохранилось. Отсюда утверждения о том, что он устарел, что он сам подразумевает формалистскую редукцию менеджерской реальности.

Между тем во всем мире системный подход и в технике, и в управлении организациями бурно развивался, и не как абстрактная теория, а как реальный инструмент управления, позволяющий сделать труд менеджера осмысленным и продуктивным. Системный подход использовался при разработке и внедрении в производство крупных военных проектов, американской программы полета человека на Луну и т.п. — во всех случаях, когда требовалось спланировать и организовать деятельность сотен и тысяч фирм с разными формами собственности и разной спецификой работы. Он применялся и для проектирования отдельных больших и малых организаций, а также для управления ими и стал в настоящее время основой международного языка менеджеров, дающего им возможность понимать друг друга.

После такого дифирамба самому системному подходу к пониманию организаций и управления попробуем сформулировать задачу настоящей статьи.

Ее цель состоит в первую очередь в том, чтобы, напомнив специалистам и практикам менеджмента азы системного подхода, предложить им некий язык, некое представление об организации, которое задает оси координат, позволяющие увидеть место практически каждого современного управленческого инстру-

мента или понятия. Как нам представляется, такие оси координат, реперные точки в современном российском менеджменте утеряны. А без них очень легко утонуть в море менеджерской литературы, сбиться на бездумную погоню за внедрением все новых и новых “эффективных западных методов и инструментов” управления.

## **СИСТЕМА**

Во время Второй мировой войны знаменитый американский ученый Норберт Винер разработывал теорию, с помощью которой создавались механизмы сопровождения и уничтожения летящих целей противника. Один из ключевых аспектов этой проблемы был связан с созданием контура обратной связи. Информация с экранов радаров о положении цели использовалась для расчета поправок, прогнозирующих движение цели. С учетом этих поправок наводились орудия. Затем эффективность этих поправок вновь оценивалась с помощью радара, вновь производились расчеты и так далее до уничтожения цели. Этот механизм работал совершенно одинаково и в случае, когда расчеты делались машинами, и в случае, когда поправки рассчитывались людьми. Важнейшая догадка Н. Винера состояла в том, что сходные механизмы обратной связи используются во всех видах целенаправленной деятельности: и тогда, когда человек берет со стола коробку спичек, и тогда, когда головка подсолнуха поворачивается за солнцем.

Разработанная им и его соратниками теория установила сходство между используемыми в различных науках механизмами управления. Оказалось, что сложные технические системы, экосистемы, человек, государство, коммерческая компания являются сходными объектами с точки зрения механизмов управления. У всех этих систем есть ряд общих черт:

- 1) они настолько сложны, что их строгое математическое описание невозможно;
- 2) все они — стохастические (вероятностные), а не детерминированные;

- 3) число факторов, воздействующих на систему, значительно превышает число факторов, с помощью которых можно этой системой управлять.

Но вернемся немного назад и приведем определение: под *системой* понимается совокупность взаимодействующих элементов (или объектов), реализующих общую функцию (функции).

Мы будем рассматривать открытые системы, функции которых проявляются только во взаимодействии со средой. Это означает, что такая система обменивается со средой веществом, энергией, информацией. Процесс взаимодействия элементов системы друг с другом либо всей системы со средой — чуть ли не единственная корректная возможность анализа элементов системы либо самой системы.

При таком определении системы любая группа людей, совместно реализующих любую общую цель, представляет собой систему, в которой люди — это элементы, а их деловые взаимоотношения подчинены единственному стремлению — выполнить общую задачу. Организация — как особый вид группы — с очевидностью представляет собой частный вид систем — социальную или социотехническую.

Например, допустим, что автомобиль — это некая система. Автомобиль с шофером — это уже другая система, где главным становится взаимодействие шофера с педалями, рычагами, кнопками, рулевым колесом. Езда в автомобиле по городу — это взаимодействие системы “человек-автомобиль” с системой “дорожное движение”.

Прежде чем описывать свойства систем, необходимо отметить, что любая система реально существует в конечном времени и пространстве. Из этого положения можно вывести ряд важных следствий:

1. Конечность пространства системы означает, что у любой системы существуют границы и вне их — среда. В среду попадает все, что находится за границами организации, но для решения задач управления нас интересует лишь то, чем нельзя пренебречь. Тогда “среда” —

это совокупность всех объектов, изменение свойств которых воздействует на рассматриваемую систему, а также те объекты, чьи свойства меняются под воздействием этой системы.

2. Время, в которое происходят внутрисистемные взаимодействия или взаимодействия системы со средой, может быть сколь угодно мало или, наоборот, сколь угодно велико по отношению ко времени наблюдения за поведением системы.

Отсюда следует вывод, что наблюдатель\*, пытающийся описать и проанализировать систему, должен:

- находиться за границами системы;
- находиться на таком “расстоянии” от системы, чтобы иметь возможность наблюдать не только внутрисистемное взаимодействие, но и взаимодействие системы со средой;
- время наблюдения должно быть адекватно времени наблюдаемых взаимодействий.

Эту схему хорошо иллюстрирует анализ биологических систем. Например, взаимодействие численности популяций песцов и леммингов на севере России или лисиц и зайцев на севере Канады. Если рассматривать численность популяции каждого вида, то примерно в течение четырех лет наблюдается рост-падение-рост-падение числа особей. Для каждой из популяционных пар эта зависимость обратно пропорциональна. В тот год, когда является наибольшее количество зайцев, количество лис — минимально. На следующий год растет количество лис, но падает количество зайцев. Третий год — минимальное количество зай-

---

\*В системном подходе часто используется понятие “наблюдатель”. Это понятие имеет здесь чисто практический смысл. Наблюдатель — это тот, кто имеет возможность увидеть, получить информацию о неких процессах. Невозможно управлять процессами, о которых отсутствует актуальная информация. Поэтому в западном менеджменте такое внимание уделяется “тому окну”, из которого управленец смотрит на организацию, точке наблюдения. Отсюда же и развитие внешнего управленческого консультирования. Не включенный в систему человек смотрит на нее извне и видит по-другому. Он может дать информацию о тех процессах, которые внутри организации не замечаются, не осознаются, но воздействие которых уже ощущается, вызывая тревогу.

цев — максимальное количество лис. Четвертый год — численность лис падает, количество зайцев растет. Рассмотрение динамики численности популяции отдельного вида не дает ответа на вопрос, почему это происходит.

Только наблюдение за тем, как взаимодействуют виды между собой, дает возможность понять причину изменения численности. Пространство наблюдения — это места обитания животных. Время наблюдения должно быть дольше того времени, за которое проходит цикл изменения численности популяции.

В коммерческих организациях полным аналогом описанных экосистем являются сезонные циклы производства и потребительского спроса на отдельные товары, например, электрообогреватели.

Любую систему можно представить как процесс взаимодействия некоего количества подсистем, каждая из которых может быть рассмотрена как отдельная система со своей основной функцией и границами. Тогда другие подсистемы будут выступать для нее элементами среды.

Система “автомобиль-водитель” является подсистемой системы “городское дорожное движение”, которое в свою очередь является подсистемой системы “город”, которая в свою очередь является подсистемой системы “государство” и т.д.

У всех открытых систем есть ряд общих основных свойств.

### ***Целостность***

Иногда это свойство называют неаддитивностью, иногда — тотальностью. Законы функционирования системы не сводятся к сумме законов функционирования ее подсистем (элементов, объектов). Тотальность системы — не арифметический признак. Тотальность означает качественные изменения. Система по своим качествам не является совокупностью качеств тех элементов, которые ее составляют. Вода отличается от составляющих ее водорода и кислорода. Лес — не сумма деревьев. Возникают новые свойства, которые подчиняются другим законам. Систему невозможно описать через свойства ее элементов.

То же самое и с организациями. Например, организацию невозможно описать как сумму характеристик входящих в нее личностей. Набор самых талантливых людей может представлять совершенно беспомощную организацию. На одной из океанских парусных регат Россия выставила яхту, команду которой составляли лучшие яхтсмены России. Она, естественно, заняла последнее место, потому что в группе лидеров не было сверхлидера, способного управлять самыми лучшими яхтсменами. Объединенные в малую группу, люди начинают подчиняться новым законам — законам группы. Решения группы, как показывают многочисленные эксперименты, принципиально отличаются от решений отдельных индивидуумов.

Совсем иной системой, действующей по своим законам, является толпа.

### ***Тотальность***

Тотальность как свойство систем можно представить себе и несколько иначе. Любые изменения, происходящие в любой из подсистем, непременно отразятся во всех других подсистемах и системе в целом.

В противоположность понятию “система” можно ввести понятие “множество”. Город — это, безусловно, открытая система, но вот количество домов, людей или машин в нем — это множество. Организация — это система, а некое количество людей, ожидающих на остановке автобус, — множество. Подчеркнем: представление о реальности как о системе или о множестве целиком зависит от мировоззрения наблюдателя. Современная медицина, безусловно, рассматривает человека как систему. Однако, если взглянуть по-другому, например, на названия медицинских профессий: кардиолог, офтальмолог и т.д., то при таком подходе человека можно представить как множество органов.

### ***Обратная связь***

Окружающий нас реальный мир создает у человека иллюзию возможности описывать себя через простые бинарные оппозиции: верх-низ, лево-право, плохо-хорошо, следствие-причина и

т.п. Представление о бинарности мира создает линейную причинно-следственную связь, с помощью которой описываются процессы или события. Почему жена злая? Потому что муж пьет. Почему муж пьет? Потому что жена злая. В этой картине мира главный вопрос — “Почему?”. Еще в средние века великий теолог Фома Аквинский логически доказывал существование Бога следующим рассуждением: “Все имеет свою причину. Значит, и причина имеет свою причину. Что является причиной причин?”

В системном подходе такая линейная следственно-причинная логика существовать не может. Она заменяется круговой логикой, в которой главный вопрос — “Зачем?”. Рассмотрим две системы: торговлю металлом и человеческий организм.

Трагедия 11 сентября в Нью-Йорке обрушила фондовый рынок в Америке, усилила депрессионные тенденции в экономике. Снизился покупательский спрос, в частности, на автомобили. Автомобильная промышленность Америки отреагировала на это сокращением производства. Это больше всего отразилось на сталелитейной промышленности Америки, чьим основным покупателем является автопромышленность. Под давлением металлургов американский президент вводит повышенные пошлины на ввоз стали в страну. Российские производители металла теряют американский рынок, вследствие чего возникает временное перепроизводство металла, начинают падать внутренние цены. Чтобы справиться с ситуацией, покрыть убытки от несостоявшегося экспорта, металлурги повышают внутренние оптовые цены и договариваются между собой об отказе от конкуренции. Фирмы, торгующие металлом в России, получают от них новые условия и цены и, как следствие, вынуждены сокращать расходы, повышать свои цены, искать новые рынки. Эти процессы будут продолжаться до достижения некоего равновесия на рынке. В случае увеличения спроса на автомобили в Америке этот процесс пойдет в обратном направлении, пока вновь не придет в состояние равновесия.

Абсолютно так же человеческий организм поддерживает свою температуру. Стоит измениться температуре в среде, как меняется частота сердечных сокращений, суживаются или расширяются сосуды, срабатывает система потоотделения и т.д. — до тех пор,



пока не восстановится температура тела. Этот механизм и называется обратной связью.

До возникновения кибернетики наука и практика опирались на понятие “энергия”. Любые взаимодействия рассматривались в рамках законов Ньютона и закона сохранения энергии. Кибернетика ввела понятие “информация”. Для описания некоторых явлений понятия энергии вполне достаточно, для описания других необходимо понятие информации. Хорошую иллюстрацию этому предлагает П. Вацлавик (2000). Если пнуть ногой камень, то он покатится, потому что ему будет передана энергия человеческого движения. Если пнуть собаку, она может укусить в ответ. Энергию для укуса собака получает от собственного обмена веществ. Пинок для нее будет не передачей энергии, а некоей информацией (“человек нападает”), на которую она будет реагировать укусом.

Вернемся к определению систем. Системы реализуют некие функции, которые можно определить, только анализируя взаимодействие систем с объектами среды. Элементом такого взаимодействия всегда является обмен информацией между системой и объектами среды. Это означает, что система не только передает информацию, но и получает некую информацию сама. Шофер, ведущий машину по дороге, не только передает информацию о своей машине, но и постоянно получает информацию о движении других автомобилей. Хочется еще раз подчеркнуть, что речь идет об информации, характеризующей взаимодействие системы с объектами среды. Именно эта информация, возвращенная в систему, обеспечивает стабилизацию системы или приводит к ее изменению.

В биологических, экологических, социальных системах эта информация способствует поддержанию стабильности или адаптации системы к меняющейся среде. Та обратная связь, которая способствует поддержанию стабильности системы, называется отрицательной обратной связью. Все технические системы, главная функция которых состоит в обеспечении стабильности некоего фактора, используют этот механизм. В технических системах, в отличие от живых систем, отрицательная обратная связь проектируется человеком. Задача отрицательной обратной связи

состоит в том, чтобы в ответ на внешние воздействия на систему вырабатывать собственное управляющее воздействие, устраняющие последствия этих внешних воздействий.

Положительная обратная связь приводит к изменениям системы. В случае положительной обратной связи информация, полученная системой, сигнализирует о невозможности реализовать функцию системы при взаимодействии с изменившейся средой.

При положительной обратной связи информация, полученная системой, требует ее существенных изменений, перестройки. Она сопровождается потерей стабильности и равновесия и переводит систему в новое качество, в новое стабильное состояние или разрушает ее, если адекватное взаимодействие с изменившейся средой невозможно.

Рассмотрим позитивную обратную связь подробнее.

В 1994 году два молодых человека создали собственный бизнес — ларек у метро. Товары брали с оптового склада, везли на своей машине, сами вели бухгалтерию, нанимали только продавцов. Потом появился второй ларек, третий, четвертый. Тут и оказалось, что учет и контроль потерян, машина мала, во много раз увеличилось число ездов за товаром. Время, которое они тратят на свой бизнес, больше 18 часов в день. Стало ясно, что в таком виде организация существовать уже не может. Появились наемный управляющий, бухгалтер, офис, собственный склад и транспорт. Возникли совершенно новые задачи: контроль нанятого персонала, планирование его и своей деятельности и многое, многое другое. Естественно, что сначала возник полный хаос, но в течение примерно полугода появилась определенность в отношениях с нанятыми людьми, наладились планирование и технология.

Позитивная обратная связь — это всегда усиление информации от среды, всегда сигнал о невозможности сохранения текущего состояния.

Особый тип обратной связи, подробно изученный в биологических и социотехнических системах, называется гомеостазисом. Гомеостазис — это стремление системы сохранять свои существенные свойства во взаимодействии со средой, обеспечивая выжива-

ние системы. Для управления системами он необыкновенно важен в связи с тем, что требует особого внимания к основополагающим свойствам системы, разрушение которых приводит к развалу системы. В настоящее время вся экологическая наука и практика пользуется теорией гомеостазиса для предупреждения разрушений экосистем. Такие социотехнические системы, как армия, школа, университет, мафия, сохранили свои особенности в веках именно потому, что сохраняли свои сущностные свойства.

### ***Изменение***

Способность к изменениям является крайне важным признаком системы. Сохраняя свои сущностные свойства, система обладает динамичностью, она способна изменяться, то есть может не просто расти или уменьшаться, но и приобретать новые свойства, проходить разные стадии развития, качественно отличающиеся друг от друга, реагировать на всевозможные влияния извне, менять приоритеты своих функций. Открытые системы непрерывно взаимодействуют со средой. Для того чтобы сохранить свои основные функции в условиях изменяющейся среды и при этом не растерять свои сущностные свойства, системы постоянно вынуждены приспосабливаться к условиям среды, то есть изменяться.

Система реагирует не только на влияние среды, но и на все изменения своих подсистем (элементов). Новый телевизор с момента первого включения начинает стареть так же, как человек. Организации, как люди, рождаются, растут и умирают. Это происходит как под воздействием среды, так и в силу внутренних причин.

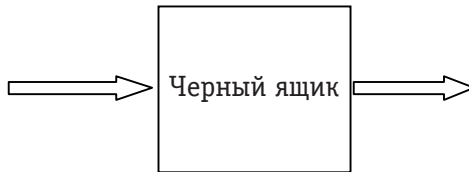
### ***Модель системы***

В конце 1940-х годов, когда еще только формировалась наука кибернетика, необходимо было разработать новый понятийный аппарат, инструменты для анализа систем. Одним из таких инструментов стал "черный ящик" — предложенная Норбертом Винером модель системы. В качестве "черного ящика" могут быть рассмотрены любые системы или подсистемы, которыми мы собираемся управлять. В этой статье мы будем рассматривать

упрощенный вариант “черного ящика”, достаточно корректный для описания социотехнических систем.

Такое название модели связано с тем, что, коль скоро система обладает тотальностью и ее функции и свойства не сводятся к сумме функций и свойств ее элементов, то для анализа системы, а также прогнозирования и управления ею можно пренебречь знанием ее “устройства”, то есть составляющих ее элементов.

“Щелкни кобылу по носу — она махнет хвостом”. Эта шуточная кибернетическая формула очень хорошо отражает то, что мы пытаемся сказать. Нас не интересует открытая система “Лошадь”, но мы знаем, что при конкретном воздействии — “щелчок по носу” — эта система дает регулярно повторяемую реакцию — “махнет хвостом”. Тогда для простоты любую систему можно представить в виде “черного ящика”, внутреннее содержание которого может быть нам даже неизвестно, имеющего для взаимодействия со средой некие вход (входы) и выход (выходы).



**Рис. 1. Схема “черного ящика”**

Такая модель позволяет не обращать внимания на малозначительные детали, зато дает возможность выделять главное в оценке системы и ее управлении, в ряде случаев делает процесс управления доступным для любого человека и позволяет максимально автоматизировать его там, где это возможно.

Возьмем, к примеру, управление такой технической системой, как телевизор. Пользователю достаточно знать, что “на входе” необходимо подключить его к сети и антенне, после этого “на выходе” должно быть изображение, а дальше — можно переключать программы.

Такая же информация лишь о “входе” и “выходе” достаточна пользователю-управленцу при работе с большинством других технических устройств и приборов: компьютером, кухонным комбайном, автомобилем и т.п. Знание о процессах, происходящих внутри систем, нередко бывает абсолютно не обязательным. Более того, часто физик или механик на практике оказываются худшими водителями, чем гонщик, знающий значительно меньше о физике, сопромате и механике автомобиля.

Очевидно, что такой принцип работы управленца в чистом виде бывает возможен лишь с хорошо отлаженными системами, где все функции четко отработаны, неизменно реализуются и на типичное входное воздействие у них существует типичная реакция на выходе.

Например, если функцией бизнес-организации считается только прибыль, то соотношение: деньги на “входе” и прибыль на “выходе” — достаточно для ее описания.

Если же функцией бизнес-организации считается производство некоего продукта, то тогда для ее описания уже понадобится знание того, как необходимые для производства ресурсы в их натуральных количествах на “входе” соотносятся с количеством продукции на “выходе”.

## **БАЗОВАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ “ЧЕРНЫМ ЯЩИКОМ”**

Описывая “черный ящик” как модель объекта управления, мы установили, что существуют функции, связывающие воздействие на входе и выходную реакцию системы. Функция — это математическое описание развернутых во времени наблюдаемых отношений выходных реакций системы к входным воздействиям. Поскольку математическое описание очень сложно и не всегда возможно, то на практике “черный ящик” описывается не с помощью понятия “функция”, а с помощью понятия “набор факторов”, которое позволяет описать его конкретные состояния в данный момент времени. Таким образом, “черный ящик” как модель объекта управления описывается как набор входных факторов и соответствующий им набор выходных факторов.

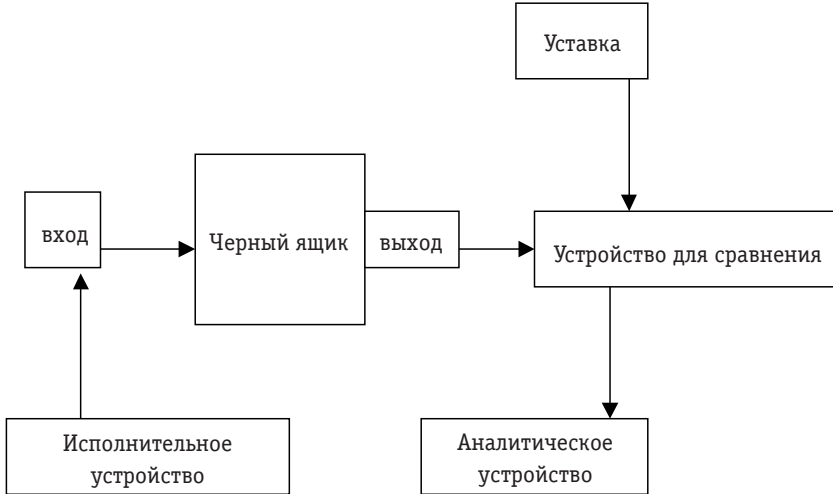
Теперь дадим определение управлению. *Управление* — это процесс целенаправленных действий, переводящий систему из известного исходного состояния в описанное желательное состояние. Следовательно, для того чтобы управлять, необходимо:

- знать набор входных факторов управляемого объекта;
- знать набор соответствующих выходных факторов;
- задать набор факторов, описывающих желаемое состояние системы.

Этот последний набор факторов мы будем называть уставкой.

Такой подход к управлению системой позволяет задать базовую схему. Подобных схем описано в литературе множество. Мы приведем здесь простейшую из них, так как она наилучшим, на наш взгляд, образом позволяет выделить главное в системном понимании управления.

Эта модель хорошо знакома инженерам, техникам, механикам, так как она является иллюстрацией любой схемы управления системами — от простых до самых сложных.



**Рис. 2. Модель управления системой**

Выходные факторы системы сравниваются с уставкой. Рассогласования, то есть разница между значением факторов и значением уставки попадает в аналитическое устройство, которое вырабатывает решение. Далее это решение попадает в исполнительное устройство, которое вырабатывает воздействие, поступающее на вход “черного ящика”. Все вместе это не что иное, как петля обратной связи.

Приведем несколько примеров того, что в организациях, в отличие от технических систем, мы понимаем под термином “уставка”. Для банков ЦБ РФ установлен размер минимального начального уставного капитала — введено *нормативное требование*. Для них же установлены и *правила* ведения бухгалтерского учета. Для иностранцев, желающих участвовать в банковском бизнесе России, установлено *ограничение*: они не имеют права владеть более чем 12% уставного капитала банка. Организации, строящие в Москве гипермаркеты, рассчитывают на захват определенной доли рынка, то есть предполагают получить некий *желаемый фактор состояния* своей системы в будущем. Мы используем термин “уставка”. В нашем понимании он обобщает понятия “нормативные требования”, “правила”, “ограничения” и “фактор желаемого состояния”.

Здесь, ко всему прочему, мы сталкиваемся с проблемой профессиональных терминов. Для инженеров знакомо и понятно слово “уставка”, для социальных психологов понятно выражение “нормативное требование”, специалисты по системам говорят о “факторах желаемого состояния системы”. Содержание всех этих терминов обозначает то, с чем сравниваются выходные факторы любой системы.

Управление начинается с отслеживания выходных данных, факторов системы при заданных “входных”, которые сопоставляются с “уставкой”, продиктованной, как правило, извне.

Например, в простой механической системе — бачке для ватерклозета — функцию “уставки” выполняет поплавок: он поднимается вместе с уровнем поступающей воды до заданной точки, затем поступление воды перекрывается. Не всегда “уставка” задается жестко, в ряде случаев параметры системы ограничиваются только снизу (не менее чем некое значение) или сверху (не бо-

лее некоего значения). Бывает, что размеры “уставки” предлагаются и более сложным способом.

“Уставка” диктуется проектировщиком, хозяином, потребителем, управленцем на основе их представлений о желаемом, требующемся “выходе” системы.

Если четко представлять себе нормативные требования “на выходе”, легко можно рассчитать необходимые ресурсы “на входе”.

Достаточно вспомнить истории про наших разведчиков и их шпионов, которые, отслеживая потоки поступающих в некую организацию ресурсов, делали выводы о продукции “на выходе”. Так, вывод, что немецкая армия не готовится к зимней кампании 1941 года в России, исходил из того, что немецкая интендантская служба не закупала овчину для зимней одежды. Стало быть, оценивался “вход” “черного ящика”, на “выходе” которого должны были быть тулупы.

Если при заданном “входе” “черный ящик” выдает соответствующие нормативам показатели постоянно, то все управление системой сводится лишь к наблюдению и контролю, что часто может осуществляться автоматически без участия человека.

Примерами простого применения такой полной схемы управления могут являться современные устройства по поддержанию температуры в помещении. Потребитель или управленец (они могут быть представлены в одном лице) задают “уставку” — ту температуру, которая им нужна. Если реальная температура в помещении отличается от заданной, “аналитическое устройство” фиксирует это и подает команду на “исполнительное устройство”. “Исполнительное устройство” включает нагревательный прибор, который поднимает температуру в комнате до необходимой величины и тут же отключает его, для того чтобы сработать вновь при поступлении очередной команды.

Для иллюстрации схемы управления “черным ящиком” мы использовали простейшие примеры технических систем, но эта схема является принципиальной и неизменной для систем любой сложности.

Насколько бы сложными ни были процессы, протекающие внутри “черного ящика”, для управления им существенно не то, что



происходит внутри него, а знание “входов”, соответствующих “выходов” и “установок”.

Такое примитивное описание управления уже позволяет сделать практические выводы, причем принципиальные:

1. Для того чтобы управлять организацией или ее подразделением, нужно четко представлять себе объект управления (“черный ящик”). Невозможно управлять тем, что не обозначено ясными границами, что не может быть описано как “черный ящик”, имеющий свой “вход” и “выход”.
2. Должны быть заданы “установки” к этому “черному ящику”, без которых невозможно управлять и оценивать эффективность управления.

## **СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В предыдущем параграфе мы выяснили, что управлять организацией или ее подсистемой по модели “черного ящика” мы сможем, если:

- а) определены границы;
- б) определены факторы “входа” и факторы “выхода”;
- в) определены реакции выходных факторов на воздействие входных;
- г) заданы “установки” к каждому выходному фактору.

Для того чтобы понять, откуда берутся “установки” организации, вернемся к понятию “система” и попробуем определить, что такое функция, которую система реализует. Вспомним, что функцию можно определить только по взаимодействию системы со средой.

Фермер сеет хлеб или сажает картошку, покупает трактор или комбайн, голосует на выборах и т.п. Попробуем определить его функции с точки зрения среды через его взаимодействие с ней. Для покупателей его продукции функция фермера — производи-

тель питания, для политических партий функция фермера — потенциальный избиратель, для производителей сельхозмашин функция фермера — потенциальный покупатель.

Любая система, как правило, способна реализовывать множество функций.

Функцией электрического чайника является быстрое доведение воды до точки кипения, хотя эта же система нагревает воздух в помещении, а элементы, входящие в нее, могут быть использованы во множестве других систем, выполняющих совсем другие функции. На уровне технических систем все это легко иллюстрировать и вычленять.

В социотехнических или социальных системах сделать это значительно труднее. Но также необходимо, ведь для того чтобы понять и оценить, насколько эффективно работает система, насколько перегружен или недостаточен список составляющих ее элементов и связей между ними, необходимо знать, ради чего, собственно, она создавалась.

Можно, конечно, просто исходить из названия: коммерческая организация создается для извлечения максимальной прибыли, функцией завода является производство наибольшего количества продукции определенного качества с минимальной себестоимостью, а политическая партия — инструмент борьбы за власть.

К сожалению, такой подход не всегда оправдан, особенно в нашей стране, где возможны вполне эффективные коммерческие организации без прибыли, заводы, годами не выпускающие продукцию, и политические партии, вполне успешно отказывающиеся от борьбы за власть, но, например, прекрасно реализующие цель извлечения прибыли.

Для того чтобы обозначить функции организации, приходится обращаться к ее определениям, которых в литературе можно найти не один десяток. Воспользуемся одним из них, оно принадлежит классику науки об организационном развитии Э. Шейну:

“Организация — это спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых общих

сформулированных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности”.

Обратим внимание, что из определения следует главное отличие организации от технических систем: она включает в себя людей в качестве элементов. В самом определении организации уже задается одна из ее главных функций — реализовывать цели группы людей. Если условно разделить эту группу на “лидеров” (учредители, акционеры, владельцы, топ-менеджеры) и “нанятый персонал”, то можно считать, что мы определили первые две функции организации. Организация должна реализовывать цели “лидеров” и цели “наемного персонала”. Существенной особенностью организации является то, что человек по отношению к организации выступает одновременно в двух ролях.

Во-первых, он элемент функционирующей системы — “человек организации”. Во-вторых, он при этом еще и субъект, задающий ее главную системообразующую функцию — быть инструментом реализации целей этого субъекта.

Другие функции организации поищем в определениях системы и среды.

Систему можно обнаружить, если она взаимодействует со средой, выполняя свою функцию. Взаимодействовать она может с помощью некоего “продукта” — вещества, энергии или информации. Таким образом, функцией системы оказывается производство некоего продукта. С другой стороны, сама среда состоит из объектов, непосредственно влияющих на систему, и объектов, на которые оказывает воздействие сама система. Следовательно, еще одной функцией системы будет взаимодействие со всеми этими объектами.

Таким образом, мы выделили четыре главные системообразующие функции организации:

- 1) реализовывать цели лидеров;
- 2) реализовывать цели персонала;
- 3) производить “продукты”;
- 4) взаимодействовать со средой.

Знание этих основных системообразующих функций помогает понять, из набора каких именно желаемых факторов состояния будет складываться уставка организации. Очевидно, уставку организации задают три набора факторов:

- 1) набор факторов желательного состояния организации, при котором реализуются цели лидеров и цели персонала;
- 2) набор факторов желательного состояния организации, при котором реализуются требования, вытекающие из процесса производства продукта;
- 3) набор факторов желательного состояния организации, при котором реализуются требования среды.

Зная системообразующие функции, мы имеем возможность представить организацию как систему, состоящую из трех взаимодействующих управляемых подсистем:

- 1) подсистема, управляющая процессами производства продукта;
- 2) подсистема, управляющая процессами взаимодействия со средой;
- 3) подсистема, управляющая процессами перевода организации в состояние, при котором реализуются цели лидеров и цели персонала.

Такой подход позволяет рассматривать отдельные подсистемы организации как относительно самостоятельные системы и далее описывать организацию через их взаимодействие.

Использование предлагаемого способа структурирования процессов, протекающих в любой организации, позволяет анализировать и находить некое место, а следовательно, и реальное значение каждого существующего самого модного инструмента или метода управления. Понимая, на какую из подсистем он оказывает воздействие, можно перейти к анализу того, как это изменение скажется на других подсистемах и их взаимодействии. Только такой анализ позволяет прийти к адекватному решению, стоит ли использовать этот “самый модный и эффективный” инструмент в конкретной организации.

## Литература по теме

1. Бейтсон Г. Экология разума. М.: Смысл, 2000.
2. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем. Системные исследования. Ежегодник. М., 1973. С. 20—36.
3. Бир Ст. Кибернетика и управление производством. М.: Наука, 1965.
4. Бир Ст. Мозг фирмы. М.: Радио и связь, 1993.
5. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Психология межличностных коммуникаций. СПб.: Речь, 2000.
6. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М.: Наука, 1965.
7. Винер Н. Человек управляющий. СПб.: Питер, 2001.
8. Гальбух Ю.С. Теория систем — новое научное направление. Ташкент, 1972.
9. Гуд Г.Х., Маккол Р.Е. Системотехника, введение в проектирование больших систем. М.: Советское радио, 1962.
10. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. М.: Синтег, 2000.
11. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г., Эмерсон Г. и др. Из истории развития менеджмента. М., 1992.
12. Шилейко А.В., Шилейко Т.И. Кибернетика без математики. М.: Энергия, 1973.
13. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М.: Изд-во иностранной литературы, 1959.
14. Эшби У.Р. Конструкция мозга. М.: Изд-во иностранной литературы, 1962.
15. Checkland P.B. Systems Thinking. Systems Practice. Chichester Wiley. 1981.
16. Emery F.E. The Characteristics of Socio-Technical Systems, in E. Tristand, N. Murray. A Travistock Anthology, Philadelphia. University of Pennsylvania Press, 1993.

17. Schein E.H. Organizational psychology. — Englewood Cliffs, N.J., 1988.
18. Senge P.M. the Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. NY, Double Day 1990.
19. Von Bertalanffy L. The theory of open systems in physics and biology. Science, vol. III, 1950.
20. Von Bertalanffy L. Problems of life. N.J., 1960.

**Вячеслав Дудченко**  
**ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО**  
**КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

**1. ПАРАДОКСЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО**  
**КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Управленческое консультирование как профессиональная деятельность начало складываться у нас в стране на рубеже 60—70-х годов. В Эстонии можно отметить блестящую плеяду таких профессиональных консультантов, как Ю. Вооглайд, Я. Лейманн, Т. Мярья, Э. Терк, М. Хабакук, Т. Эленурм, Р. Юксвярав. В России управленческое консультирование развивали в концептуальном и практическом планах такие выдающиеся профессионалы в этой области, как С. Филонович, В. Антонюк, А. Жуплев, А. Лузин, А. Пригожин, И. Прокопенко, В. Рапопорт, С. Хайниш. Несколько позже консультирование начало развиваться на Украине, в Армении, Грузии и Литве. Однако уже в 1970—80-х годах в этой области работали десятки и сотни специалистов, пришедших из самых разных профессиональных сфер и называвших себя “консультантами по управлению” или просто “консультантами”, но не ориентировавшихся на консультирование как сугубо профессиональную деятельность. Возникло множество проблем профессионального характера.

Результативность управленческого консультирования в значительной степени зависит от *способа работы*, который, в свою очередь, определяется профессиональной принадлежностью консультанта. В отечественной практике по способам практический работы можно выделить следующие виды управленческого кон-

сультирования, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

- исследовательское консультирование;
- экспертное консультирование;
- методологическое консультирование;
- системное консультирование;
- практическое консультирование.

Представим вкратце “групповые портреты” консультантов разных типов, писанные с натуры, и способы их работы.

Управленческое консультирование развивалось в нашей стране прежде всего на базе исследовательской деятельности в областях научной организации труда, управления, экономики, права, социологии и некоторых других дисциплин. Исследования строились, естественно, в соответствии с определенными нормами научной работы и предметом той или иной дисциплины, что требует вычленения соответствующих фрагментов, сторон жизни организации из живого процесса ее функционирования и развития. *Консультант-исследователь* идет от теоретических моделей и гипотез, а не от реальных жизненных проблем, что резко ограничивает возможности практической помощи руководителям. Теоретические допущения, “схватывая” общие глубинные закономерности тех или иных процессов и явлений, ведут обычно к игнорированию специфики конкретной ситуации, в которой находится организация, ее уникальных особенностей, без учета которых выработка эффективных решений невозможна.

Исследования, как правило, проводятся очень долго, что никак не может устроить практиков. Все это приводит к ошибкам либо банальностям в рекомендациях. Действия, соответствующие этим рекомендациям, обычно вырваны из контекста жизни организации и в силу хотя бы этого наносят ей ущерб. Эти рекомендации можно квалифицировать как “советы постороннего”, причем советы безответственные, поскольку за последствия исследователь ответственность на себя традиционно не берет: не он разорится и не его снимут с работы в случае провала рекомендаций. Не говоря уже о том, что рекомендации “со стороны” не



стимулируют представителей организации к активному творческому поиску и самостоятельному решению своих проблем. Конечный результат работы консультанта-исследователя — отчет о результатах исследования и рекомендации.

Но есть специалисты, которые выступают как эксперты в области управления и отдельных его вопросах. *Консультант-эксперт*, имея знания в определенной области и набор типовых решений, после диагностики предлагает клиенту решение, обычно представленное в виде проекта (например, проекта новой организационной структуры). Он компетентен, знает, “как жить и работать управленцам”. Отсюда широко распространенные названия этого вида консультирования — “проектное консультирование” или “консультирование проекта”.

Этот вид консультирования имеет свои недостатки и ограничения. Так, решения в организацию приходят “со стороны”, они не являются интеллектуальной собственностью работников организации, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Из процесса их выработки, как правило, исключены те, кто должен их реализовывать, что, разумеется, энтузиазма им не прибавляет.

Владея наиболее полным знанием какого-то определенного вопроса, скажем, документооборота, консультант-эксперт дает достаточно компетентные заключения и рекомендации по улучшению этой стороны управления. Однако, улучшив в системе что-то одно, можно ухудшить ее функционирование как целого, это аксиома системного подхода. Консультант-эксперт не может учитывать все стороны деятельности системы управления и организации в целом. Его рекомендации так же вырваны из живого контекста, как и рекомендации исследователя. Он так же не учитывает уникальность организации, поскольку его рекомендации универсальны и разработаны для определенного класса проблем, проблем типичных. А реальные конкретные решения все равно принимает руководитель. И если в какой-то организации решаются усовершенствовать тот же документооборот отдельно от других сторон системы управления, то либо из этого ничего не получается, как и бывало до сих пор в большинстве случаев, либо это создает дисбаланс и диспропорции в системе в целом, снижая тем самым ее эффективность. Кроме того, кон-

сультант-эксперт может нанести организации вред еще и потому, что создает иллюзию решенности той или иной проблемы, снимает ответственность с лиц, которые должны принимать решение по этому вопросу, снижает активность, самостоятельность и инициативу, необходимые для серьезной работы по решению проблем.

В ходе *методологического консультирования* консультант создает в организации такую ситуацию, которая стимулирует членов организации к самостоятельному решению своих проблем. Этот вид деятельности строится как методическая помощь в организации поэтапного движения представителей заказчика от формулирования задачи и диагностики ситуации — к выработке решения, его разработке и реализации. *Консультанты-методологи* собирают группы руководителей и специалистов, организуют поиск и разработку проблем, целей, решений и проектов. В содержание работы они, как правило, не вмешиваются. Их задача — организовать работников клиентной организации на самостоятельное решение проблем организации. Традиционно этот способ работы называется “процессным консультированием” или “консультированием процесса”.

Главный недостаток этого подхода в том, что в осмысление ситуации и выработку решений не привносятся новые знания и опыт разрешения подобных проблем из практики других организаций. Кроме того, представляется весьма сомнительной возможность решения сложных управленческих проблем силами людей, которые не имеют соответствующей квалификации, как нельзя построить космическую ракету, собрав даже тысячи человек, знающих о ней понаслышке и имеющих практический опыт в организации фейерверков. Кроме того, консультант-методолог редко пользуется авторитетом у практиков, поскольку разговоров “о деле” с ним не получается. Напряжение возникает и от замкнутости таких специалистов на методологических средствах работы, непривычных для работников практической сферы, от незнакомой терминологии, от жестких форм взаимодействия и некоторых других. Настороженность вызывает еще один малоприятный факт: *стандартные методы* всегда дают *стандартные результаты*, зачастую оказывающиеся лишь иллюзией решения, поскольку в силу своей стандартности они не могут быть

адекватными динамично меняющимся обстоятельствам. И позднее: если группа руководителей будет склоняться к неверному решению, такой консультант не сможет помешать совершению, быть может, непоправимой ошибки.

*Консультанты-системщики* при абсолютизации системного способа работы выпускают из своего поля зрения многие естественные процессы в организации, поскольку эти процессы могут не найти места в их системной картине мира и их системных представлениях об организации. Консультанты-системщики, видя целое, порой не замечают необходимость множественного — экономического, социального, юридического, экологического, политического, технологического, а также психологического, в том числе субъективного, личностного, интуитивного, обоснования анализа и решений, а также видения и учета этих процессов и соответствующих возможностей. Как правило, они теряют человека. Теряют контакт с живой жизнью, подменяя ее многообразными искусственно выделенными или сконструированными системами. Во многих случаях они не могут, в силу сказанного, верно предвидеть ближайшие и отдаленные последствия своей работы с организацией. Видя вокруг только системное, они упускают случайное и спонтанное, то есть саму жизнь.

Возможно, *консультант-практик* был бы хорошим консультантом. Как правило, такие консультанты получают из бывших руководителей с практическим опытом управленческой работы. У него нет недостатков всех представленных выше типов консультантов. Действительно, практик знает, как решать те или иные проблемы. Но и здесь возникают свои трудности, связанные со способом его работы. Консультант-практик склонен абсолютизировать свой опыт управленческой работы. И когда его решение оказывается ошибочным, он недоумевает: как же так, ведь там-то и тогда-то у меня это получилось! Кроме того, практик, в силу своего прошлого положения, часто бывает заражен пренебрежительным отношением к сфере интеллектуального труда, науки, культуры. Такой консультант считает обычно, что “наука наукой, а здесь надо дело делать”. Это подкупает представителей сферы практического управления и бизнеса и отбрасывает их назад. Консультант-практик тяготеет к переносу старого опыта в сегодняшний и завтрашний день. Но в новой ситуации

старый опыт часто “не срабатывает”. Особенно в периоды интенсивных изменений и кризисов. Стереотипы решения старых проблем приводят такого специалиста и тех, кого он консультирует, к грубым и опасным ошибкам.

Парадоксальность взаимоотношений описанных типов управленческого консультирования с жизнью состоит в том, что консультанты, использующие эти способы работы, истово верят в общественную полезность своей деятельности, они искренне убеждены, что могут реально помочь организациям и их руководителям в решении конкретных проблем, что они имеют полное моральное право брать за свои услуги деньги, и немалые. Практика же часто говорит об обратном, и не замечать этого было бы непросительной амбициозностью.

## 2. НАЧАЛА ИННОВАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

В конце 1980-х гг. в профессиональной среде широко обсуждались проблемы *инновационного консультирования*, поскольку накопившаяся успешная практика и множество публикаций на эту тему, несмотря на сложность подхода, уже не могли игнорироваться сообществом. Отдельные идеи инновационного консультирования развивались в отечественной социологии с начала 1970-х гг., однако в завершенной и целостной форме этот вид консультирования прочно вошел в практику лишь с середины 1980-х гг. Почему в социологии, а не в науке управления или экономике? Специфика социологического подхода к управлению и организации состоит во взгляде на эти сферы со стороны человека, персонала, руководителей. Многие консультанты руководствуются сегодня идеей развития организаций через развитие человека — представителя этих организаций. И действительно, без качественных изменений в сознании людей, без изменения характера их взаимодействия и деятельности ни в управлении, ни в организации в целом измениться ничего не может в принципе.

Поэтому “человеко-ориентированные” средства, методы и формы работы, разрабатываемые и используемые именно социолога-

ми, дают сегодня наиболее ощутимые результаты в практике. Инновационное консультирование, построенное во многом на методах социологии и социальной психологии, направлено на обеспечение процессов обновления и развития всех сфер жизни человека и его самого посредством содействия решению перспективных проблем и непрерывного обновления его методического арсенала. Инновационное консультирование используется там и тогда, где и когда все другие виды консультирования и помощи “не срабатывают”. В качестве основных особенностей инновационного консультирования можно выделить следующее:

- ориентация на будущее социальной системы;
- ориентация на социальную систему как целостность;
- ориентация на уникальные особенности социальной системы, на ее специфику и отличия от других социальных систем;
- учет спонтанных, случайных, ситуационных проявлений жизни социальной системы;
- рассмотрение человека как центрального звена на всех этапах консультирования;
- понимание и сохранение контекста жизни социальной системы;
- ориентация как на развитие, улучшение функционирования социальной системы, так и на сохранение традиций;
- отказ от абсолютизации прошлого опыта;
- уважение интеллектуальной сферы, использование всех ее достижений;
- стимулирование представителей организаций к самостоятельному и творческому поиску решений;
- ориентация на передачу способов и методов более успешной деятельности;
- работа со стереотипами в целях их критического анализа, использования и преодоления;

- ориентация на повышение у людей практичности, трезвости, осмотрительности, на то, чтобы не порождать иллюзий;
- стремление к сокращению времени взаимодействия с организацией, недопущение “консультационного наркоманства”.

Развитость форм консультационной деятельности, ее методовооруженность определяют ее эффективность. Но консультанты часто сталкиваются с ситуациями и проблемами принципиально новыми, для которых методы еще не выработаны. В таких ситуациях, поскольку жизнь остановиться не может, инновационный консультант идет либо по пути самостоятельного конструирования средств работы в ходе самой этой работы, либо по пути организации такого конструирования силами участников работы, экспертов и консультантов. Во втором случае консультант выступает в роли фасилитатора, помогающего расковать творческое мышление людей и выйти на принципиально новые способы решения проблемы.

Весьма продуктивным оказался подход к конструированию средств дальнейшей работы, строящийся на основе концепции ситуационных структур. Последние предстают в виде временных, виртуальных (возможностных) образований в структуре социальных систем, существенно влияющих на ситуацию и задающих свои требования к работе консультантов. “Ситуационная структура” как целостная совокупность позиций, ориентации и действий членов организации индуцируется ситуацией нововведения, конфликта, необходимости существенных изменений в организации или вмешательством консультанта. С возникновением таких структур часто начинаются радикальные изменения в организации. Обнаружение, фиксация и анализ этих “слабых сигналов” социальной системы:

- 1) позволяют обнаруживать характер воздействия, породившего ситуационную структуру,
- 2) дают возможность изучать социальную систему по ее реакциям на воздействия,
- 3) служат способом апробирования вновь создаваемых средств, позволяющим в квазиэкспериментальном ре-

жиге корректировать разработку и использование новых средств,

- 4) могут использоваться как способ предвосхищения и прогнозирования возможных будущих изменений в системе и управлять ими.

Одна из базовых особенностей инновационного консультирования — специфика работы консультанта с представителями заказчика. Основной идеей, в соответствии с которой строится работа инновационных консультантов, является сократовская идея майевтики, то есть искусства помощи рождению новых идей, нового понимания, осознания той или иной ситуации, проблемы, мысли. Сократ считал, что за неимением собственной мудрости учить других людей чему-либо он не может, зато может искусной постановкой вопросов “побуждать других находить истину”. Ставя свои вопросы, Сократ сам не знал ответа на них. Ответ рождался в сознании других людей с его помощью. В этом состояла его этическая позиция и его метод. В наше время идея майевтики частично возрождена в области социально-психологического тренинга, где одна из техник работы ведущего трактуется как работа фасилитатора, то есть человека, который способствует, помогает групповому развитию, облегчает решение задачи группой. Возможности майевтики широко используются и раскрываются в инновационном консультировании. Применительно к работе консультантов этот метод рассматривается как помощь участникам работы в процессе решения ими своих проблем, при оказании которой консультант не вмешивается в конкретное содержание работы, а действует преимущественно как организатор творческой деятельности. Выработываемые идеи и решения проходят затем экспертизу с приглашением квалифицированных специалистов-экспертов. Такой подход позволяет эффективно работать над решением проблем в разных отраслях народного хозяйства и разных сферах общественной жизни, начиная с производства и управления и заканчивая культурой, просвещением и медициной. Майевтика относится к так называемым “мягким” методам, и содержание ставящихся вопросов может широко варьироваться. Неизменным остается принцип: идея начинает рождаться в вопросе.

### 3. МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Обобщив многолетний опыт, можно предложить качественную модель инновационного консультирования, в основу которой легли представления о природе консультирования как профессиональной деятельности, впервые сформулированные Ю. Вооглайдом.

*1. Инновационное консультирование — это профессиональная помощь руководителям и персоналу организации в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем их жизни и деятельности.*

В этом пункте подчеркивается несколько основополагающих моментов. Так, консультационная деятельность рассматривается здесь в качестве *профессиональной*, что исключает работу в качестве консультантов тех, кто специализируется в других областях, поскольку консультирование без специальной подготовки и квалификации будет профанацией и дискредитацией этой деятельности. Инновационное консультирование — деятельность *сервисная*, обслуживающая, относящаяся к сфере интеллектуальных услуг (“помощь”), предоставляемых в первую очередь *руководителям* и специалистам организации, а также всему ее персоналу. Ориентируется этот вид консультирования на поиск и выработку *принципиально новых* решений, что требует владения огромным количеством соответствующих методов и техник. В качестве главного “объекта”, к которому прилагаются усилия консультантов, рассматриваются *нестандартные проблемы*. Причем на первом месте оказываются *проблемы жизни*, а на втором — *проблемы деятельности* руководителей и персонала организации.

*2. Консультант, специализирующийся в области инновационного консультирования, выступает не как носитель некоторой содержательной точки зрения, а как помощник при выработке таковой самими членами организации.*

Это положение отражает одну из самых сильных сторон методологического или процессного консультирования — *отказ от*



*навязывания* заказчику своей (разумеется, “самой лучшей” и “самой компетентной”) точки зрения на решение проблемы. Консультант не подсказывает свое решение, которое выработалось *когда-то* другими людьми (пусть даже самим консультантом) и в *другой* ситуации, а создает условия для его выработки конкретными людьми в конкретной ситуации для конкретной проблемы. Управление и организацию *развивают ее члены*, а не консультант, поэтому, когда сами члены организации выработывают решение для своей проблемы, они учитывают сотни, а то и тысячи факторов, недоступных человеку со стороны. При этом они становятся авторами решения, что является одной из главных предпосылок его практической реализации, поскольку они становятся лицами *заинтересованными*. Реализация же “советов посторонних”, как правило, явно или тайно блокируется. Конечно, консультант может, а во многих случаях и должен иметь свою профессиональную точку зрения на решение проблемы. Однако эта точка зрения, во-первых, должна предлагаться без указания авторства консультанта или фиксации его предпочтений, во-вторых, должна обсуждаться наряду с другими, быть рядоположенной. Многие консультанты — специалисты в области управления и организации. Но не следует забывать, что любые профессиональные знания всегда ограничены, особенно когда речь идет об их применении для решения конкретного практического вопроса в организации, с которой консультант только что познакомился. Абсолютизация своего профессионализма опасна всегда.

### *3. Главная задача консультанта — запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития.*

Консультант работает ради того, чтобы в дальнейшем он стал здесь не нужен. На Западе в ряде стран врачам платят не за лечение болезни, а за то время, когда человек здоров. Если клиент начинает испытывать нужду в постоянной опеке консультанта, значит, его жизнеспособность, определяемая возможностью *самостоятельно* управлять и развиваться, оказалась на низком уровне. Это можно считать несомненным браком в работе консультанта. Поэтому гордиться повторными обращениями клиента, как это делают многие консультанты, не стоит. И тем не ме-

нее едва ли не все консультанты измеряют эффективность своей работы — наряду с другими — показателем повторных обращений. Часто это обосновывается законом Парето, который гласит, что 20% постоянных клиентов дают 80% прибыли. Однако то, что применимо в области товарного рынка, не всегда может соответствовать рынку услуг, особенно таких специфичных, как медицина и консультирование.

*4. Консультант — в первую очередь носитель общечеловеческих и общесоциальных ценностей.*

“Система координат”, в которой работает консультант, определяется нормами и ценностями, присущими человеку как *родовому существу*. Этот высший уровень ориентиров позволяет консультанту избежать ограниченности культурных парадигм, регулирующих деятельность человека в различных сферах жизни, а также парадигм научных и философских, торжествующих сегодня, но теряющих свою силу и заменяемых другими завтра. Опираясь на общечеловеческие нормы и ценности, консультант в ходе своей работы использует все, что накопил за свою жизнь. Такой подход позволяет избежать причинения ущерба кому бы то ни было даже в рыночных условиях.

*5. Как профессионал консультант должен стремиться быть дженералистом, то есть:*

- обсуждать отдельные вопросы с учетом целого и в его контексте;
- учитывать в любом обсуждении правовые, экономические, политические, психологические, экологические и другие аспекты;
- уметь предвидеть соответствующие последствия;
- разбираться во всех уровнях социального управления и регуляции, поскольку все они органично взаимосвязаны;
- привлекать для решения узкоспециальных вопросов экспертов и специалистов.

*6. Консультирование — принципиально неформальная деятельность, являющаяся в значительной мере искусством.*

Один из наиболее интересно работающих отечественных консультантов С.Р. Филонович высказал мысль о том, что консультирование — это “состояние души”. Многие ведущие консультанты неоднократно подчеркивали, что консультирование — *творческая деятельность*. В подготовке консультантов-инноваторов уже с конца 1980-х годов мы использовали *авторские мастерские*, как это принято в творческих вузах. Попытки технологизировать консультационную деятельность, активно предпринимавшиеся в середине 70-х — начале 80-х годов, закончились признанием наиболее продвинутыми консультантами принципиальной невозможности это сделать. Можно, конечно, научить петь человека, не имеющего слуха и голоса. Но вряд ли его пение доставит кому-либо удовольствие. Так и в консультировании: техникой владеют многие, а настоящий успех приходит к единицам.

*7. Консультант работает с ключевыми фигурами организации, с ее “ядром”, способствуя становлению управленческой команды.*

Субъект практических изменений в организации — группа, команда. Руководитель организации, пусть даже очень сильный и компетентный, ничего не сможет сделать, если его идеи не поддержит группа авторитетных помощников. Саморазвитие организации вообще — процесс, который может осуществляться только командой. Отсюда уровень жизнестойкости организации — прямое следствие наличия или отсутствия в ней управленческой команды, взявшей на себя ответственность за ее выживание и развитие. В инновационном консультировании особое внимание уделяется идентификации лиц и групп, имеющих наибольшее влияние на принятие стратегически важных решений (“ключевых фигур”), и согласованию их интересов в рамках единой управленческой команды. Таким способом реализуется ориентация на работу с “элитами” организации, определяющими ее судьбу в будущем. Эта работа основывается на методологических принципах *репрезентационного моделирования*, состоящего в том, что трансформации в организации, если в них есть

необходимость, начинаются с трансформаций в ее “ядре”, в “элитках”, в среде ключевых фигур, которые рассматриваются как “гены” организации, представляющие, репрезентирующие в работе с консультантами ее основные особенности и характерные черты.

*8. Консультант использует групповые формы и методы работы, позволяющие органично соединять исследование (диагностику), практическую работу по решению проблем и обучение.*

Чтобы решить проблему, люди должны разобраться в ситуации, понять, в чем суть и глубинные причины проблемы, чем и как она им мешает и т.д., для чего необходимо *изучить, исследовать* эту проблему. *Решение* проблемы как на интеллектуально-информационном уровне, так и на уровне практическом, также требует владения средствами этого решения, умениями и навыками производить соответствующие действия, предполагает определенный строй мышления и состояние сознания. Для того чтобы представители организации могли изучать и решать проблемы, они должны уметь это делать. Если они не умеют этого делать, о чем свидетельствует наличие у них проблем, их надо *обучить* этому. Таким образом, *единство* изучения, решения и обучения выступает одним из основополагающих методологических принципов работы консультанта, ориентирующегося на реальное развитие организации и людей, ее представляющих. Как показала многолетняя практика, этот принцип дает наибольший эффект, когда он применяется в работе с *группами* как субъектами организационных трансформаций. Именно групповые формы и методы работы — наиболее благодатное пространство для реализации этого важнейшего методологического принципа.

*9. Сохранение конфиденциальности — базовая этическая норма в работе консультанта.*

Консультант допускается “в святая святых” организации, с ним, как с врачом, работники организации делятся самым сокровенным (иначе он не сможет помочь). Когда приходится иметь дело с конфликтами, он часто оказывается “между двух огней”. И главное, что позволяет клиенту сохранять деловые и доверительные отношения с консультантом, — уверенность в том, что консультант *никому, нигде и никогда* не будет рассказывать о том, что

узнал об организации, ее людях, их проблемах и взаимоотношениях. Нарушение этой нормы влечет за собой не только подмоченную репутацию консультанта и, как следствие, потерю заказов и возможности зарабатывать на хлеб, но и прямую угрозу жизни и здоровью. Конфиденциальность — это в первую очередь ответственность, которую консультант берет на себя в сфере деловых отношений. А мера ответственности может быть и высшей. У клиента сложнее обстоит дело с конфиденциальностью информации, связанной с работой консультанта. Если ему что-либо не понравилось, он не особенно заботится о том, какие последствия для консультанта будут иметь его негативные оценки в разговорах. В этом отношении надо идти двумя путями: не давать поводов для недовольства своей работой (“клиент всегда прав”) и заключать “на берегу” симметричное соглашение о взаимной конфиденциальности. Кстати, в практике отечественного консультирования был случай, когда клиенту, представитель которого начал распространять негативную информацию о работе консультанта, было предложено выплатить штраф в размере 20 тысяч долларов, после чего конфиденциальность была восстановлена.

Успех консультирования зависит как от консультанта, так и от клиента. Вернемся к вопросу о том, какие люди могут и какие люди реально создают новое в организации, производят трансформации и изменения, развивают ее. Ведь именно они становятся заказчиками инновационного консультирования. Однако если руководитель или специалист хорошо “вписан” в производственные и коллективные связи, если он удовлетворен своим положением, коллективом, работой, если, наконец, с окружающими у него сложились хорошие устойчивые отношения, — у него вряд ли появятся стимулы к тому, чтобы менять что-либо в своей ситуации. Зная, что нововведение может вызвать сопротивление у его коллег, подчиненных, руководителей, поскольку практически любое новшество ведет к малым или большим изменениям в привычном, он должен идти на риск потерять спокойную жизнь, а возможно, и преимущества своего положения. Эти рассуждения приводят к мысли о том, что инноваторы — это люди всем недовольные, с проблемами во взаимоотношениях с группой, конфликтные и неуживчивые. Близкой точки зрения придерживаются некоторые зарубежные исследователи, разрабатывающие теории “маргинального человека”, “периферийных групп”, “тео-

рию неудовлетворенности” и т.п. Так, согласно концепции “маргинального человека”, инновации создаются группами социально-психологических аутсайдеров, находящихся на периферии социальных связей и мало влияющих на положение дел в группе, организации, обществе (В. Хартман). Ф. Фюрстенберг в своей теории “периферийных групп” утверждает, что члены таких групп не чувствуют себя связанными с традиционными общественными структурами и легко идут на различные изменения. Согласно теории неудовлетворенности Х. Барнетта, человек только тогда идет на нововведения, когда он с их помощью надеется лучше удовлетворить свои потребности.

И действительно, люди, не страдающие фобией по отношению к новому, как подавляющее большинство, в какой-то мере асоциальны, они несколько выпадают из образа среднего социализированного человека, поскольку нестандартны (быть социализированным = быть стандартным). Но большинство тех, кто выступает в жизни как “агент” и “проводник” нововведений, — это руководители и специалисты, как правило, владеющие ситуацией и управляющие ею, несмотря на собственный “тяжелый характер” и сопротивление окружающих. Именно за счет этого им удается “вписать” задуманное новшество в живую ткань социальной системы, преодолев и разрешив все острые моменты инновационного процесса. Консультанту, который работает в области инновационного консультирования, как говорится, крупно повезло, если ему удастся встретить заказчика — подлинного инноватора, поскольку это человек, имеющий не только творческий потенциал, но и достаточную для его реализации социальную силу. Хотя работать с таким человеком, как правило, очень нелегко. Консультанты усиливают созидательные возможности таких людей за счет имеющегося у них методического арсенала.

#### **4. МЕТОДЫ И ФОРМЫ ИННОВАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Среди огромного многообразия методов и форм инновационного консультирования выделим несколько базовых, которые рассматриваются как “порождающие устройства” для соответствующих классов и семейств методов и форм работы. В силу того, что в

литературе эти средства освещались неоднократно и подробно, ниже будет представлено лишь краткое их описание.

### **1. Инновационный метод**

Под *инновационным методом* понимается самотрансформирующееся средство исследования и практического преобразования социальных систем за счет организации опыта саморазвития в ходе творческого решения проблем. Под “социальными системами” при этом понимаются организации, регионы, города, человеческая деятельность, социальные процессы, социальные группы, отдельные люди. Этот метод изначально (конец 70-х — начало 80-х гг.) строился как открытая и способная к саморазвитию система принципов и правил работы по групповому анализу и разрешению проблемных и кризисных ситуаций с ориентацией на формирование будущего состояния социальной системы. В инновационном методе органично соединяются *исследование затруднений, обучение* новым средствам и способам разрешения затруднений, а также практическое *действие*, направленное на снятие этих затруднений.

Инновационный метод может быть представлен в виде нескольких правил, последовательно выполняя которые, можно разрешать проблемы любого класса сложности.

1. Занимайтесь *своими* затруднениями и проблемами.
2. Разрешайте свои затруднения *вместе с другими людьми*.
3. *Концентрируйтесь* на содержании затруднения.
4. Прорывайтесь к *действительному содержанию* затруднения.
5. Выработывайте *новое видение* себя, мира, новые идеи и решения.

*Первое правило* предписывает концентрировать внимание на *своих* затруднениях и проблемах, рассматривая их решение как способ решения любых проблем. Такие явления, как гибель в наше время миллионов людей от голода и войн, не становятся для нас “своей” проблемой или “своим” затруднением, а вот тес-

ная обувь переживается как “своя” проблема. Затруднение или проблема будет “своей” в том случае, когда она действительно препятствует эффективной деятельности человека и процессу позитивных трансформаций его самого и объемлющих его систем. “Свои” проблемы локализованы в самом человеке. Идентификация “своей” проблемы включает мощный мотивационный и энергетический механизм работы с нею. Однако люди почему-то постоянно осуществляют интервенцию в дела других, дают им советы и пытаются решать их проблемы. Или принимают проблемы других за свои, что совершенно непродуктивно. Снимая “свои” затруднения, человек освобождает себя для созидательной деятельности. Консультант, использующий инновационный метод, в первую очередь применяет его к собственным профессиональным и личностным затруднениям. Работая как профессионал с организациями и другими социальными системами, он оказывает им помощь, решая свои собственные проблемы. Например, впервые работая с командой крупного концерна, перед которой стояла проблема, аналога решения которой нет в мире, автор идентифицировал “свое” затруднение как неспособность предложить такой методический ход, который бы привел в этой ситуации высочайшего уровня сложности к рождению принципиально нового решения. Решая “свою” проблему, консультант в данном случае решал и проблему заказчика.

*Второе правило* инновационного метода основано на положении о том, что позитивные изменения в ситуации, системе и человеке происходят благодаря усилиям социальной группы и в социальном пространстве этой группы. Человек связан с окружением тысячами нитей. Эти связи существуют постольку, поскольку данный человек таков, каков он есть, и окружающие предполагают его таковым. Чтобы человек как-то изменился, должны быть изменены социальные связи. Отсюда вытекает мысль о невозможности для человека каких бы то ни было изменений вне и в изоляции от ближайшего окружения, в частности, от тех групп, куда он входит. А если человек не изменится и не изменит свой способ действий, он будет делать то, что делал и до сих пор, получая в качестве результата те же самые проблемы. Инновационный метод содержит средства изучения процессов взаимодействия человека и группы в процессе изменений,



обучения совместной работе по изучению и разрешению проблемных ситуаций, а также средства организации этой работы.

*Третье правило* предписывает предельную концентрацию посредством глубокого погружения в содержание затруднения. Великие открытия и крупные изобретения рождались именно в результате концентрации и погружения. Перебирая в этом состоянии сотни и тысячи аспектов проблемы и вариантов решения, человек исчерпывает познанное человечеством и выходит на идеи, которых никогда не было в культуре. Эти процессы становятся предметом изучения, осмысления и освоения. В центре внимания при этом оказываются способность участников к концентрации, ее связь с пониманием, мотивацией, групповыми процессами, действие социальных стандартов и стереотипов, жизненных и культурных парадигм, пограничные состояния сознания, процессы инсайта и т.д. Организуется концентрация за счет интенсивного погружения, множественной смены форм работы, рефлексивных и медитационных техник, а также техник сталкинга, релаксации и энергетизации.

*Четвертое правило* метода фиксирует необходимость рассматривать затруднение или проблему как одну из возможных интерпретаций ситуации. Чтобы прорваться к действительному их содержанию либо к осознанию того, что такого содержания нет, предлагается использовать техники работы с интерпретационными схемами как понятийными конфигураторами, задающими контекст и способ осмысления тех или иных фактов жизни. В нестандартных ситуациях, с которыми имеет дело инновационный метод, естественные интерпретационные схемы не срабатывают и появляется необходимость в искусственных интерпретационных схемах либо в отказе от их использования вообще. Это правило предполагает изучение, освоение и практическое использование механизмов взаимодействия индивида, группы с разными реальностями, задаваемыми разными интерпретационными схемами, порождения разных реальностей, возможности контроля за этими процессами, механизмов действия социокультурных кодов и способов преодоления предопределенности восприятия, мыслей и действий, способов выхода к действительному содержанию затруднений, которые всегда локализованы в человеке.

*Пятое правило* инновационного метода предписывает изучение, освоение и использование механизмов и способов нового понимания себя, других людей, мира в целом, возможностей порождения и реализации нового, в том числе приобретения нового опыта и создания новых образцов деятельности. Поскольку старые средства не способны давать новый результат, считается, что в нестандартных ситуациях порождение новых средств деятельности, обучение им и их практическое использование — единственный путь продуктивного преобразования ситуации, снятия затруднений и решения проблем. Для порождения новых идей и решений предписывается использовать широкий спектр методов, процедур и техник: логико-математических и методологических, эвристических и медитационных, контекстуальных и опытно-практических, а также средств, специально ориентированных на работу с подсознанием. Метод предполагает не только способы генерирования новых идей, но и способы их практической реализации.

В рамках инновационного метода активно применяются такие самостоятельные средства продуктивной деятельности, как технология группового решения проблем, методы организации групповой работы, тренинги разного типа. Так, в ходе инновационного консультирования используется 10 видов тренинга: инновационный, социоинженерный, методологический, рефлексивный, организационный, социально-психологический, тренинг развития творческих способностей, командный, медитационный и энергетический.

## **2. Инновационный семинар**

С 1980 по 1990 гг. инновационный метод существовал в форме инновационной игры, где *метод* и *форма*, в которой он практически реализовывался наряду с другими инструментами, были слиты воедино. Нерасчлененность метода и формы работы долгое время тормозила осмысление инновационного метода как особого метода исследования и решения проблем социальных систем, который может использоваться в самых разных организационных формах. В 1990 году богатая практика инновационных игр (к тому времени их было проведено около ста), а также

непрерывное методологическое и теоретическое осмысление этой практики привели к необходимости расщепления инновационной игры на *инновационный метод* и *инновационный семинар*.

*Инновационный семинар* представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных, размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), эксперта в области управления, организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права, методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, фасилитатора, а также предпринимателя-практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием. Когда работает группа консультантов, а в крупных консультационных проектах это всегда так, появляется возможность специализации отдельных консультантов. Самое главное при этом — сохранять дженералистский подход всей команды консультантов. Рассмотрим основные особенности инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем.

1. *Рабочим процессом* в инновационном семинаре всегда является процесс решения проблем. Для его организации используются такие средства, как системный анализ, инновационный метод, технология группового решения проблем, различные техники мышления и другие средства мыслительной деятельности. В течение нескольких дней участники работы вместе с консультантами делают шаг за шагом к все более глубокому пониманию природы возникшей кризисной или проблемной ситуации, содержания и глубинных затруднений и проблем, к поиску и конструированию средств выхода из этих ситуаций, снятия или разрешения проблем уже в ходе семинара. Консультант, организующий работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок и моделей, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации, например, таких, как методологическая модель “субъект-матрица”, принципы репрезентационного моделирования, модель саморазвивающейся системы и

некоторые другие. Содержательную работу ведут представители организации-заказчика, поскольку именно они будут в дальнейшем носителями и идеологами практических преобразований в организации.

2. Если раньше в качестве инструментальных средств решения различного рода проблем использовались достаточно жесткие технологии организации групповой работы и участники строго следовали процедурам, техникам и операциям, внося в соответствующие “матрицы” индивидуальное и групповое содержание, то в последние 5—6 лет эти технологии служат лишь некоторым *методологическим и методическим ориентиром*, “размытыми матрицами”, которые все чаще модифицируются участниками и консультантами с учетом нового уровня неопределенности ситуации, нового и иного уровня сложности проблем и изменившегося менталитета участников работы. “Размывание” методических модулей, использование их с другими целями, их видоизменение, дополнение и замена позволяют значительно адекватнее ориентироваться в ситуации высокой неопределенности и решать сложные проблемы. Среди консультантов растет понимание того, что при работе с социальными системами применять социальные технологии часто бывает некорректно, что мы имеем дело с живыми социальными организмами, работа с которыми вступила в *посттехнологическую фазу*, главной особенностью которой является ориентация на *жизнетворчество*. Сегодня в инновационных семинарах используется богатейший методический арсенал и разнообразные формы работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, среди которых преобладают общегрупповая, межгрупповая и групповая. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный — до 12 и более часов в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах — *принцип самопрограммирования*. В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом и на базе результатов предыдущего. При таком подходе становится бессмыслен-

ным составление программ до семинара. Реальные события на семинарах *всегда* развиваются иначе, чем это предусматривается программой, поскольку жизнь сложнее любых наших построений. Эти различия — интереснейший материал и предмет для размышлений над природой собственных способов программирования. Хотя многие консультанты в ходе семинаров и пытались “втиснуть” живые процессы и события в прокрустово ложе программ, неимоверно обедняя и искажая эти процессы. Традиционные концептуальные, методологические и методические средства все больше “гнулись и ломались” в реальных ситуациях семинаров — особенно когда дело касалось острых жизненных, производственных и управленческих проблем. Постепенно пришло понимание того, что программирование должно быть организовано как-то иначе. На семинарах довольно часто участники, “схватив”, поняв ситуацию, предлагают новые способы работы сами. И если при жестко программном подходе к организации семинара реакция консультантов на это была как на “непонимание”, “нарушение”, “посягательство” на святую функцию профессиональных ведущих, то постепенно такие предложения приобрели статус основного материала, средств и способов работы. Программирование было перенесено из подготовительного этапа в рабочую фазу семинара, изменился и субъект программирования. Теперь таким субъектом стала группа “участники + консультанты”, а иногда и просто “участники”. Осуществляя самопрограммирование, участники быстрее выходят из отчужденного состояния, у них появляется интерес, начинают работать глубинные энергии. Так была достигнута полная открытость этой формы работы для трансформаций и развития.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать *резервные возможности* каждого участника и группы в процессе решения проблем. Этим целям служат формы и методы интенсификации индивидуальной и групповой работы, выдвинутые и реализованные Г. Лозановым, Г. Китайгородской и В. Петрусинским. Для интенсификации работы участников семинара необходимо опираться одновременно на сознательную и подсознательную работу, вводить сверхбольшие объемы информации, интенсифицировать групповую динамику и творческие процес-

сы. Таким образом, средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников. В первой трети семинара всегда наступает момент кризиса, после которого участники как бы возвращаются в состояние первородной талантливости. В этом состоянии они начинают продуцировать такие идеи и события, которые невозможно получить ни одним из рациональных методов, даже самых изощренных. За счет внесения огромного опыта, таланта, идей участников события инновационных семинаров значительно обогащаются и усложняются. Чем более открытыми и яркими становятся участники, тем больше содержательных идей появляется в результате их работы. Консультант в этой ситуации стремится делать только то, чего пока не могут делать участники.

Далее. Значительные изменения в практике могут осуществиться лишь при условии изменений на уровне ценностей. Если представители организации хотят произвести какие-то существенные изменения в своей практике, они должны начать с пересмотра своих ценностей, верований и стереотипов. Ключевые события на инновационных семинарах все чаще становятся результатом столкновения ценностных оснований, утверждений и действий участников, постановки ими целей, видения будущего и т.д. Это связано с анализом и активизацией побудительных сил, движущих людьми, — интересов, приверженности, энергии и т.п. Резервные возможности участников работы раскрываются через раскрытие мировоззренческих моделей, ценностных структур, механизмов действия подсознания, что происходит в пограничных состояниях, которые возникают в результате интенсификации всех процессов.

5. Самопрограммирование и задействование резервных возможностей всех участников инновационных семинаров привели к переходу работы на семинарах в *режим порождения новых методических идей*, соответствующих новым состояниям и требованиям участников, организаций, социокультурных систем в целом. Продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара — это, конечно же, высший пилотаж в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее

продвинутые консультанты. Высшим достижением и успехом инновационного семинара становится ситуация, в которой сами участники начинают продуцировать методические идеи и другие средства и формы работы. Это означает, что они не только поняли суть инновационной методологии и формы работы, но и освоили их до такой степени, что могут пользоваться ими самостоятельно. А это и есть главная перспективная цель всей работы — вооружить участников методами и формами работы, которые бы они использовали в своей практике для решения собственных проблем.

### ***3. Программный подход к развитию социальных систем***

Кризисные ситуации в организациях, проявляющиеся в разнообразных напряжениях и конфликтах, с трудом поддаются разрешению и регулированию. Для разрешения таких ситуаций инновационная методология содержит эффективные средства, активно используемые в рамках инновационного консультирования. Один из наиболее продуктивных подходов, разработанных на основе и в контексте инновационной методологии, — программное инновирование социальных систем. Убеждение в необходимости программной инновационной работы с организациями окончательно сформировалось в российском консультировании в середине — конце 1980-х годов. На основе впечатляющих эффектов повторных семинаров в отдельных организациях была поставлена задача программного обслуживания организаций с целью трансформации их в инновационные саморазвивающиеся системы, способные выживать и развиваться в макроситуациях любого класса сложности. Решение этой задачи отвечало потребностям как консультантов, использующих инновационную методологию (свидетельство эффективности их работы), так и представителей клиентных организаций, которые, осваивая эту методологию, становятся более успешными и “непотопляемыми”. Анализ многолетней практики программного обслуживания клиентов, а также методологическое осмысление этой практики позволили сформулировать ряд базовых принципов программного инновирования социальных систем как формы и способа работы консультантов.

1. Ориентация на *сущностное обновление всей организации* и ее связей с непосредственной средой. Практика показывает, что локальные, пусть даже достаточно эффективные изменения каких-то частей организации имеют тенденцию к замедлению и ослаблению в контексте “старой” неизменной системы, а также к появлению возможности причинения ущерба целому. На Западе это было отмечено более 20 лет назад. Так, Бекхард и Хэррис на большом аналитическом материале показали, что в определенный момент времени произошел сдвиг в технологии планируемых изменений — акцент сместился с локальной работы с группами, межгрупповыми отношениями к процессам планирования изменений для всей организации и ее среды.

2. Принцип *высокой планки* или “предельной цели”. Стратегические цели, в том числе “суперцель” по методике “анализа разрывов”, которые разрабатываются для данной организации ее представителями, должны формулироваться *на пределе возможного*. В соответствии с практикой американских специалистов близкий принцип принят в качестве ориентира для консультирования в области организационного развития. Так, по мнению американских консультантов, задачи следует устанавливать немного выше, чем возможный результат, а цели не должны быть ни слишком легкими, ни невыполнимыми, но такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы.

3. Принцип *пульсирующего инновирования*. Программное инновирование социальной системы представляет собой серию инновационных семинаров или сессий как серии стратегически организованных шагов, в рамках которых происходит интенсивное взаимодействие консультантов и ключевых представителей организации, а также последних друг с другом по новым поводам и в новых организационных формах. Временные промежутки между семинарами и другого рода актами взаимодействия могут быть самыми разными по длительности — от одной недели до полугода и более; они определяются стратегией работы, поставленными задачами, уровнем подготовки представителей организации, состоянием организации и сложившейся ситуацией. Высокая продуктивность такого режима работы для осуществления сущностных изменений организации была доказана практикой зарубежных консультантов, работающих в русле



организационного развития. Исследования показали, что если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами “отдыха”, а не непрерывно и массивно, улучшения наступают быстрее (кривая улучшения показателей круче), они более значительны (кривая выше) и дольше сохраняются (кривая затухания более полого).

4. Принцип *кумулятивной мотивации*. Каждое действие консультантов, каждый метод и каждое событие этого процесса формируются и осуществляются таким образом, что у представителей организации возрастает мотивация к дальнейшим действиям, направленным на позитивные изменения. “Мотивационный вектор” методологических средств закладывается при их конструировании. Каждый новый семинар в общей системе программной работы начинается с анализа и оценки результатов предшествующей инновационной работы. Фиксация успехов дает, с одной стороны, уверенность в собственных силах и возможностях, с другой стороны, неудовлетворенность намеченным, но не выполненным. А поскольку в инновационном семинаре предусмотрена специальная работа по переводу неудач в успешные действия, в конечном итоге объем успешных действий увеличивается, что влечет за собой последующий рост уверенности и желания брать на себя новые обязательства.

5. Принцип *итеративного программирования*. “Итерация” — результат неоднократно повторяемого применения какой-либо операции, в нашем случае — шагов по корректировке концепции и стратегии. Концепция обновления социальной системы разрабатывается на первых этапах и задает стержень всего комплекса дальнейших действий. Концепция и стратегическая программа, в которую разворачивается эта концепция, на каждом последующем шаге работы корректируются с учетом актуального состояния всей социальной системы, включая результаты предыдущего инновирования. Таким образом, *реальные* концепция и стратегия формируются итеративно с учетом результатов каждого этапа работы и соотношения их с концепцией обновления.

6. Принцип *выращивания инновационного ядра*. Инновирование социальной системы — сложный процесс, затрагивающий все ее составляющие: экономическую, техническую, кадровую и

другие. При этом базовой является человеческая составляющая. Изменить организацию — это изменить людей, входящих в ее состав: их менталитет, их способы действия, характер их отношений и т.п. Осуществить это возможно только посредством инициирования потребности в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность ситуацией и желание ее изменить, составляют инновационный ресурс организации. Одно из главных назначений программного инновирования социальной системы — увеличение этого ресурса и реализация его потенциала. В ходе программной работы “выращивается” инновационная команда организации: от создания ядра как носителя концепции обновления до формирования стационарной инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему. Сотрудники, входящие в ядро команды, через некоторое время могут работать как внутренние консультанты — носители инновационной методологии, способные самостоятельно реализовать ее на практике.

Программное инновирование социальной системы можно рассматривать как комплексный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации — от личности работника до социоэкономической инфраструктуры. Такие масштабные нововведения порождают множество неожиданных ситуаций, и прогнозировать их исход достаточно сложно. Однако последовательно реализуемое самопрограммирование и поэтапный контроль позволяют достигать высокой эффективности этих процессов и избегать ущерба от них для организации. Концептуальной основой программного инновирования является “растяжка” между реальным и целевым состояниями социальной системы. Целевая система представляется как система саморазвивающаяся, то есть открытая, активная, рефлексивная, инновационная и социоинженерная.

Программное инновирование может быть представлено как процесс, органично объединяющий деятельность инновизирующей (консультационной) системы и системы инновизируемой (клиентской) и состоящий из последовательных циклов взаимодействий этих систем в виде инновационных семинаров и других форм работы. На первых фазах работы инновизирующую роль играет консультационная (под)система, а затем, по мере освоения кли-

ентной (под)системой характеристик и средств обеспечения открытости, активности, рефлексивности, инновационности и социотехничности, эта роль переходит к ней, а консультационная постепенно элиминирует свое влияние.

Описанные принципы разворачиваются в методический арсенал, позволяющий работать не с кризисными или конфликтными ситуациями (подобный “лобовой” конфликтологический подход редко приводит к успеху), а *строить, созидать* альтернативные системы и отношения, которые содержат механизмы, препятствующие возникновению кризисов и конфликтов. Надо не бороться с кем-то или чем-то, не разбираться в том, кто прав, кто виноват, а строить новое и здоровое. Как говорится, если уничтожить даже всех сусликов, хлеб от этого не вырастет. За счет такого акцента в работе в ходе реализации конкретных программ инновирования социальных систем удастся попутно разрешать достаточно острые и “застарелые” конфликты. Подобная работа была проведена с рядом производственных, коммерческих и банковских систем, а также организаций других типов. Результаты более чем обнадеживающи.

**Виктор Зарецкий, Виктор Семенов**

**ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ФИРМЫ:  
От постановки проблем  
до разработки программы развития**

В настоящей работе представлен опыт организационного консультирования в одной из крупных московских фирм. На момент проведения консультирования в ней работало более 300 сотрудников. Фирма занимается продажей оборудования, комплектующих и готовой продукции. В рейтинге организаций, занимающихся аналогичным бизнесом, фирма входила в пятерку наиболее успешных.

Работа по организационному консультированию была проведена несколько лет тому назад (у нас была договоренность с заказчиком, что мы можем опубликовать часть материалов по прошествии трех лет после ее окончания). Вся наша деятельность в этой фирме была оформлена в виде текстов, отражающих смысл работы, ее содержание, средства и рефлексию. Эти тексты мы и представляем в настоящем издании — от технических заданий, отчетов до текста программы развития фирмы и рекомендаций по проведению совещаний. Методологический подход к организационному консультированию был разработан нами в начале 1990-х годов и представлен в первоначальном варианте под названием “Предложения по возможным направлениям работы по ОК”. Далее следуют документы в их хронологической последовательности представления заказчиком.

## **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВОЗМОЖНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Общее направление работы — психологическое и организационное консультирование руководителей и специалистов при введении новых технологий и других организационных изменениях.

*Предметом работы являются проблемы организации, анализируемые и разрабатываемые в следующих аспектах.*

*Проблемы, связанные с изменениями организации в целом:*

- выявление “разрывов” в деятельности организации (внутри служб и на их стыках) как существующих хронически, так и возникающих в ходе развития или других изменений в организации;
- достижение согласованности деятельности различных служб, вовлеченных в единый технологический процесс;
- методическая помощь в разработке документов, регламентирующих деятельность служб и специалистов, концепций вновь создаваемых служб, положений о взаимодействии, должностных и рабочих инструкций;
- анализ состояния организации на предмет выявления признаков “вырождения” ее в бюрократическую структуру, в которой чиновники работают на себя, а не на фирму (синдром большого бизнеса).

*Проблемы на уровне служб и технологических процессов:*

- проектирование взаимодействия людей как форма “кадрового обеспечения” проектирования новых технологий;
- отработка взаимодействий различных подразделений в ходе специально организуемых групповых занятий;
- предупреждение и разрешение конфликтов, возникающих в ходе организационных изменений.

*Проблемы специалистов, работающих в организации:*

- выявление проблем служащих организации, связанных с изменениями их профессиональных функций, и оказание помощи в их решении;
- анализ и коррекция установок сотрудников по отношению к организации;
- обучение приемам психологического воздействия на клиента.

*Средства работы:*

- схемы анализа деятельности организации, служб, специалистов;
- схемы соорганизации деятельности специалистов и служб;
- методы организации групповой психологической работы;
- методы организации групповой дискуссии и коллективного решения проблем, требующих согласования различных профессиональных позиций.

*Основной принцип работы можно выразить “формулой”:* от проблем организации — к проблемам людей, через работу с проблемами людей — к решению проблем организации.

*Материальным выражением результатов работы являются:*

- изменение структуры организации;
- создание документов, регламентирующих работу;
- правила и нормы, вырабатываемые в организации, включая процессы обслуживания клиентов, развитие организационной культуры;
- введение ритуалов и коллективных мероприятий;
- изменение системы поощрения и наказания и других средств управления мотивацией сотрудников;
- изменение информационных потоков;

- в конечном итоге — развитие корпоративной культуры, отвечающей стратегическим целям руководства организации.

В случае положительного отношения к содержанию работы могут быть обсуждены дополнительные условия ее выполнения.

## **ПРОГРАММА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ФИРМЫ**

Настоящая программа подготовлена по результатам переговоров с руководителями фирмы.

В результате переговоров достигнута договоренность о подготовке программы полного цикла организационного консультирования развития фирмы и о проведении аналитического этапа работы.

*Программа организационного консультирования включает в себя следующие этапы:*

- анализ ситуации в организации, включающий анализ основных технологических процессов и системы управления с выделением проблемных зон; формулирование проблем организации и разработку предложений по технологии их решения;
- консультационное сопровождение разработки стратегии развития организации, подготовки программы и плана реализации стратегии; разработка плана оргконсультационного сопровождения реализации программы развития организации;
- оргконсультационное сопровождение изменений.

*Программа аналитического этапа работы включает:*

- анализ управленческой ситуации в организации;
- анализ основных технологических процессов в организации в соответствии с направлениями работ;
- выделение и анализ “разрывов” в управленческих и технологических процессах;

- проведение интервью с персоналом организации на различных уровнях управления;
- подготовка рекомендаций по выходу на оптимальную для организации схему управления;
- формирование плана работ по организационному консультированию следующего этапа работы.

## **ОТЧЕТ**

### **Анализ ситуации, включающий анализ основных технологических процессов и системы управления с выделением проблемных зон**

Формулирование проблем организации и разработка предложений по технологии их решения (апрель—июнь).

Содержание:

1. Специфика заказа и программа работы.
2. Общая характеристика ситуации в организации.
3. Стратегия организационного консультирования и изменения в организации в связи с деятельностью оргконсультантов.
4. Способы выявления проблем в организации.
5. Характеристика основных проблем.
6. Предложения по технологии решения проблем.
7. Основные результаты.

Приложение:

- Программа оргконсультирования фирмы.
- Перечень выполненных работ.
- Подразделения, в которых проводилась работа.
- Список сотрудников, с которыми проведены интервью.



- Опросник.
- Список сотрудников, ответивших на вопросы опросника.
- Материалы совещаний.
- Схема по результатам совещания с отделом кадров и службой безопасности.
- Анализ семинара с дилерами.
- Анализ ситуации в бухгалтерии.
- Предложения по стимулированию работы менеджеров.
- Анализ работы с клиентами.

### ***Специфика заказа и программа работы***

Специфика заказа заключалась в нечеткой постановке проблем организации. На стадии формирования заказа были сформулированы общая цель работы (увеличение прибыли за счет увеличения оборота) и ряд отдельных особенностей состояния организации, которые вызывали у руководителей недовольство положением дел.

Для прояснения общей картины и формулирования проблем организации анализ ситуации был выделен в особый этап, по завершении которого предполагалось прояснить основные проблемы организации и разработать предложения по технологии их решения. В этом состоял основной замысел программы организационного консультирования на первом этапе (программа работы приведена выше).

Программа аналитического этапа работы включала:

- анализ управленческой ситуации в организации;
- анализ основных технологических процессов в организации в соответствии с направлениями работ;
- выделение и анализ “разрывов” в управленческих и технологических процессах;
- проведение интервью с персоналом организации на различных уровнях управления;

- подготовку рекомендаций по способам выхода на оптимальную для организации схему управления;
- формирование плана работ по организационному консультированию следующего этапа.

### ***Общая характеристика ситуации в организации***

“Фирма” — быстро развивающаяся организация, в короткие сроки завоевавшая лидерство на рынке продаж по Продукции 1, успешно осваивающая второе направления (Продукция 2), ведущая работы по другим направлениям (Продукции 3 и 4). Быстрому успеху способствовали найденное создателями фирмы “ноу-хау” (технология наращивания объема продаж), удачная реклама, выполнение обязательств фирмы перед клиентами и поставщиками, опережение конкурентов, слаженно работающий “руководящий тандем” и некоторые другие факторы. За два последних года резко выросли объемы продаж и услуг, увеличилась численность персонала, усложнилась система управления. Возникли неизбежные трудности роста, осложненные “критическим возрастом организации” (5 лет).

С точки зрения теории организационных систем “Фирму” (в период становления) можно охарактеризовать как систему “случайного типа”, которая обладает мощным потенциалом развития, реализующимся при благоприятных условиях. В настоящий момент “Фирма” начинает приобретать черты “закрытой” системы, которая в своем предельном варианте “жесткой административной пирамиды” вообще не способна к развитию.

В связи с резкими изменениями, вызванными бурным развитием и произошедшими в короткие сроки, в “Фирме” наметились некоторые тенденции, вызывающие тревогу как у руководителей организации, так и у сотрудников, заинтересованных в ее процветании: рост бюрократического аппарата организации, образование громоздкой и малоэффективной системы контроля, замедление темпов роста заказов (по Продукции 1), “разрывы” в технологическом процессе, разобщенность структур и людей, утрата старых традиций и отсутствие новых и др.

Сложившаяся система управления, в которой исторически все замыкалось на высшее руководство, начала давать сбои. В этой ситуации основными способами решения проблем стали принятие новых людей целенаправленно под определенные проблемы и откладывание проблем “в долгий ящик”.

В настоящий момент накопившиеся проблемы образуют сложный комплекс, включающий “коренные” проблемы и проблемы-следствия, возникновение которых связано с тем, что проблемы, их порождающие, не были решены своевременно. Характеристика проблем будет дана ниже. Для общей характеристики ситуации важно отметить, что уже в первых беседах с руководителями и сотрудниками фирмы выявились некоторые достаточно существенные отличия в представлениях как о ситуации на данный момент, так и о ситуации “желаемого будущего”.

Сложная и достаточно противоречивая картина ситуации обусловила стратегию оргконсультирования.

***Стратегия организационного консультирования  
и изменения в организации  
в связи с деятельностью оргконсультантов***

В связи с противоречивостью и неопределенностью ситуации была выработана стратегия оргконсультирования, направленная на восстановление целостности ситуации, включающая прежде всего анализ основных технологических процессов и выявление представлений у сотрудников фирмы о ситуации и проблемах, существующих в организации. Такая стратегия позволяла реконструировать целостную картину по отдельным фрагментарным представлениям и выстроить взаимосвязи между различными процессами, происходящими в организации.

Первое, с чем мы столкнулись, были трудности в формулировании проблем сотрудниками. Это оказалось довольно непривычным занятием. Для фирмы характерна норма “решай свои проблемы сам”. Пространство и время для коллективного обсуждения и решения проблем отсутствует. В случае, если сотрудник не может решить проблему, она решается вышестоящим руководителем по его усмотрению. Однако достаточной информации и

времени для принятия обоснованного решения часто не бывает. Соответственно, решения нередко принимаются фрагментарные, без достаточной проработки других возможных вариантов и анализа последствий.

Появление оргконсультантов существенно изменило ситуацию. Во-первых, если появились оргконсультанты, следовательно, в организации есть проблемы. Во-вторых, в беседах с оргконсультантами стало возможным их формулировать и обсуждать. Появилось особое “пространство”, в котором можно было задуматься над тем, что происходит, увидеть себя в этих процессах, от-рефлексировать ситуацию и свою роль в происходящих процессах, понять причины недовольства теми или иными сложившимися порядками, подумать о том, “как хотелось бы, чтобы было”, проявить собственную инициативу и т.д. Другими словами, появилось важное с точки зрения жизнедеятельности организации место, которого ранее не было.

Второе, что бросилось в глаза, особенно после посещения удаленных от центрального офиса подразделений “Фирмы”, — разобщенность ее подструктур и людей, связанных единым технологическим процессом. Разобщенность проявлялась и в том, что не чувствовалось, что мы находимся в одной организации, и в том, что руководители разных подразделений по-разному видели место и роль друг друга в технологическом процессе (это касалось прежде всего производства и розничной продажи Продукции 1). Подразделения, не связанные друг с другом технологически (например, Продукции 1 и 2), практически не контактировали друг с другом, а люди часто были даже не знакомы между собой. Разорванные или не сложившиеся связи начали восстанавливаться через взаимодействие с оргконсультантами. Поскольку вопросы шли о фирме в целом, эта целостность начинала возникать в сознании людей. Привычная ситуация разобщенности стала восприниматься как не вполне нормальная, начали появляться идеи и предложения о том, как можно эту разобщенность преодолеть. Некоторые сотрудники дали довольно развернутые письменные ответы на вопросы опросника.

Третьим важным моментом с точки зрения изменений, возникших уже в ходе организационного консультирования, было эмо-

циональное отреагирование негативных чувств, связанных с теми или иными проблемами. Для откровенного разговора о проблемах необходимо было преодолеть страх, тревогу и в то же время высказать то, что наболело. Вместе с освобождением от негативных чувств появлялась и надежда на возможные изменения. Психологическое состояние людей после нашей работы можно охарактеризовать как тревожное ожидание изменений с надеждой на их в целом положительный характер, в отличие от смирения и в некоторых случаях равнодушия, которое начало появляться в связи с утратой надежды на возможные изменения.

Наиболее важным из отмеченных нами изменений было изменение в позиции руководителей по отношению к ситуации в организации. В заключительных беседах были четко сформулированы ряд ключевых проблем и управленческая позиция, с которой они должны решаться.

Предложение письменно ответить на сложные “безразмерные” вопросы опросника также являлось элементом стратегии оргконсультирования. Во-первых, нам было важно получить авторские формулировки проблем в письменной форме, поскольку письменная форма (да еще с подписью) предполагает особую ответственность. Во-вторых, вопросы, несмотря на то, что их было всего семь, охватывали организацию в целом с самых разных сторон, что задавало определенный способ мышления об организации, ненужный в “обычных” условиях производственной текучки, но необходимый в ситуации выработки стратегии управления ее развитием. Кроме того, опросник позволял выявить людей, которые по своему отношению к организации, профессиональному уровню и творческому потенциалу могут составить кадровый костяк (команду), способный стать опорой при осуществлении изменений в организации.

### ***Способы выявления проблем в организации***

Для нас профессионально и этически неприемлемым является способ выявления проблем путем “наложения” на реальную организационную структуру некоего эталонного представления. Во-первых, эти представления различаются в зависимости от типа организации, а во-вторых, полученные таким способом

“проблемы” вовсе не обязательно являются проблемами для людей, в этой организации работающих. В таком случае подобные “проблемы” не могут быть решены, а работа над ними не принесет какого-либо положительного эффекта.

Организационное развитие есть прежде всего развитие людей и их взаимоотношений в совместной деятельности. Поэтому и в постановке проблем развития “Фирмы” мы шли от мнений людей. Стержневыми для интервью и опросника были прямые вопросы о проблемах организации и вопрос о желаемых изменениях.

Прямой вопрос о проблемах позволял выявить те из них, которые осознаны сотрудником и которые он готов открыто сформулировать (не следует забывать о тревоге и страхе увольнения, поэтому наивно полагать, что все были предельно откровенны).

Вопрос о желаемых изменениях позволял выявить неосознанные или прямо не формулируемые проблемы. Например, в одном из ответов в качестве прямых проблем были названы только плохая работа склада и недоработка компьютерной программы, а в качестве желаемых изменений говорилось о необходимости повысить материальную заинтересованность менеджера в продажах. Поиск истоков этой формулировки, непосредственно не вытекающей из формулируемых проблем, вывел нас на противоречие, заключающееся в том, что менеджер по продаже оборудования и комплектующих, сидя на твердом окладе, не имеет никаких стимулов увеличивать количество клиентов (если не считать стимулом страх быть уволенным). Получается, что он, не будучи заинтересованным в увеличении числа клиентов, *вынужден их обслуживать*.

Таким образом, первый способ выявления проблем состоял в получении прямых ответов на вопросы, а второй — в смысловой реконструкции теста интервью.

Третий способ выявления проблем заключался в обнаружении разрывов и противоречий при сопоставлении различных мнений между собой. Например, анализируя мнение о ситуации руководителя центра на “Энской” и начальника производства, мы обнаружили противоречия между ними. Анализ системы контроля качества показал, что коренным фактором, разрушающим их вза-

имодействие, является система штрафов за брак. Хотя ни тот, ни другой систему штрафов как проблему не заявляли.

Таким образом, мы получили три группы проблем:

- осознаваемые и прямо формулируемые сотрудниками;
- неосознаваемые или прямо не формулируемые;
- проблемы, возникающие на “стыках” функциональных подсистем.

### ***Характеристика основных проблем***

В результате проделанной работы (анализ, интервью, опросник, документация, рабочие совещания, наблюдение за обслуживанием клиента, совещание с дилерами) в “копилке” проблем собралось несколько десятков формулировок — от предельно локальных и конкретных (“короткий обед”) до глобальных (“нет корпоративной культуры”).

Материалы по опроснику и интервью получены от 40 сотрудников “Фирмы”, в число которых входят руководители фирмы, руководители направлений и подразделений, специалисты в особой функции.

Выделенные проблемы объединены нами в три группы по уровням:

- уровень организации в целом;
- уровень направления;
- уровень специалиста.

Мы не фиксируем авторство формулировок и не расставляем приоритеты, но в дальнейшем анализе на примере некоторых проблем покажем, как различные проблемы взаимосвязаны между собой и возникают из одного “корня”.

#### *Уровень организации в целом*

Организационно-управленческое обеспечение:

- Отсутствие рекламной политики. Изолированность подразделений от рекламной деятельности.

- Неудовлетворительное программное обеспечение.
- Отсутствие единой ценовой политики.
- Отсутствие единой кредитной политики.
- Нет активной региональной политики.
- Высокие цены на продукцию.
- Бюрократизация (за последнее время возросло количество и численность обеспечивающих подразделений — компьютерная служба, реклама, бухгалтерия и т.д., усложнилась система контроля и принятия решения и др.).
- Тенденция к изменению организации в сторону “закрытой” системы, не соответствующей типу бизнеса.
- Громоздкий, малоэффективный контроль.

#### Обслуживание клиента:

- Некачественное обслуживание клиента, незаинтересованность в клиенте, неполное удовлетворение потребностей клиента.
- Отношение к сотрудникам (со стороны руководства) как к “инструменту извлечения прибыли” переносится сотрудниками на клиента. Клиент не выступает как фигура, за счет которой организация живет.
- Отсутствие четкого разграничения полномочий у менеджеров по работе с клиентом.
- Отсутствие системы обучения клиентов, приобретающих оборудование.
- Отсутствие преемственности в работе с клиентом.
- Медленное оформление заказа.
- Малый спектр услуг.
- Большие сроки поставки оборудования.
- Частые срывы отправки.



### Технологический процесс:

- Взаимодействующие подразделения “Фирмы” напоминают “шестеренки”, вращающиеся в разных направлениях и с разной скоростью.
- “Разрывы” в технологическом процессе. Отсутствие единого представления о технологии работы и функциях партнеров у взаимодействующих структур.
- Отсутствуют связи между двумя основными направлениями.
- Не проводятся совещания, на которых бы обсуждались и решались общие проблемы (на разных уровнях).
- Пространственная организация в центральном офисе: нет условий для нормальной работы.

### Корпоративная культура:

- Отсутствие четко сформулированной миссии организации и вытекающих из нее целей.
- Сотрудники одной организации часто не знают друг друга.
- Сотрудники “Фирмы” (даже руководители) не имеют пропуска в центральный офис.
- Нет времени и места для жизненно важных функций (например, проявления инициативы, психологической разгрузки).
- Разобщенность людей и подразделений.
- “Фирма” в глазах клиентов не выступает как единое целое.
- Именно на клиента времени не хватает.
- Помещение в центральном офисе не приспособлено для работы с клиентом.
- Нет ритуалов встречи и обслуживания клиента.

### Принятие решений:

- Люди приходят к руководству с проблемами, которые могли бы решить сами.
- Люди берут ответственность за решения, находящиеся за пределами их компетенции.
- Субъективизм в решении текущих проблем (принятие решения без целостного анализа ситуации, в результате чего один из возможных вариантов выступает как единственно возможный).
- Некоторые способы принятия решения (есть проблема — нужно взять человека на ее решение) неэффективны.
- Откладывание проблем в “чулан”.

### Кадровая политика:

- Отсутствие морального поощрения.
- Текучесть кадров.
- Процедура неожиданного увольнения (без предупреждения увольняемого сотрудника и объявления причин увольнения) у других порождает неуверенность и тревогу, особенно у долго работающих.
- Страх, тревога, напряженность у сотрудников.
- Отсутствие у сотрудников представления об их ценности для организации.
- Сотрудник — “инструмент извлечения прибыли”, а не творческая личность.
- Незаинтересованность сотрудников в развитии организации.
- Отсутствие обучения и системы обеспечения профессионального роста сотрудников.
- Перевес в сторону малооплачиваемых неквалифицированных кадров по сравнению с высокопрофессиональным кадровым корпусом.

- Отсутствие системы материального стимулирования.

#### *Уровень направления*

- Некоторые организационные решения разобщают структуры (штрафы за брак в Производстве 1).
- Конфликты между производством и другими подразделениями.
- Несоответствие материального стимулирования основной функции (замерщик, получая за площадь, не заинтересован в предложении дополнительных услуг, не учитывает интересы производства и установщиков).
- Снижение загрузки производства (мощности простаивают в "сезон").
- Брак, рекламации, трудности установления причин брака.
- Склад из-за обилия номенклатуры не справляется (затяжки сроков, ошибки в комплектации).

#### *Технические*

- Недостаток пространства в центральном офисе.
- Плохая связь с Подмосковьем.
- Ненадежность факсовой и модемной связи.
- Нехватка транспорта.
- Недоработанная компьютерная программа (отсутствие статики).
- Недостаточное количество менеджеров для работы с клиентом (по мнению отдельных специалистов).

#### *Уровень специалиста*

- Несоответствие заработной платы осуществляемой функции.

- Нет условий для нормальной работы в некоторых подразделениях в центральном офисе. Накопление физической и психологической усталости.
- Разобщенность людей и подразделений.
- Отсутствие инициатив.
- Выполнение технических функций высококвалифицированными специалистами. Большое количество задач, не связанных с основной.
- Разрыв между реальными и осознаваемыми проблемами.

В большой, сложно устроенной организации решение, которое не бьет точно в цель, часто становится источником новых проблем, усугубляющих ситуацию.

**Пример № 1.** *Продажа оборудования и комплектующих (Продукция 1).*

*Проблема.* Как заинтересовать менеджера в увеличении объема продаж?

*Трудность.* Не получилось определить процент, который ему надо выплачивать с продаж.

*Решение.* Перевели менеджера на твердый оклад.

*Результат.* Менеджер не заинтересован в продажах, так как каждый клиент — это “головная боль”: объем работы растет, а зарплата — нет. Зачем наращивать объем?

*Последствия:* менеджер, наращивающий объем продаж, оказывается в глупом положении, так как бескорыстно находит себе дополнительную работу. Менеджер, спокойно проводящий время в офисе (есть работа — работаю, нет работы — не надо), получает тот же твердый оклад. Отсутствие работы с клиентом может быть заполнено технической работой, которую может выполнить и секретарь. “Ценность” сотрудника начинает измеряться количеством оформленных бумаг, “занятостью”, а не объемом продаж.

*Возможный путь решения:* лучше поэкспериментировать с процентами, чем сажать основного “кормильца” организации на твердый оклад.

**Пример № 2.** Производство Продукции 1.

*Проблема* — качество продукции и обслуживания клиента.

*Средство решения* — установление штрафов за брак.

*Организационный инструмент* — контроль качества.

*Основная процедура* — поиск виновного.

*Результат* не достигнут в том смысле, что повышению качества штрафы не способствуют.

*Негативные последствия:*

- создание бюрократической (контролирующей) надстройки (технический эксперт);
- много времени уходит вхолостую, так как процедура установления виновного трудоемкая, а часто и вовсе нереализуемая; в итоге виновный не устанавливается, особенно если брак допущен на производстве;
- есть иллюзия, что ведется работа, а реально происходит выяснение отношений и перекладывание ответственности без какого-либо позитивного результата (склока);
- если проблема не решается “внизу”, она выходит “наверх” в таком виде, и руководство вынуждено заниматься склоками (головная боль у руководителей);
- человек, допустивший брак, не будучи пойман, остается безнаказанным и не боится допустить брак в следующий раз;
- руководство подразделения, в силу приоритета корпоративных интересов, оказывается не заинтересованным в том, чтобы виновный был найден в их подразделении; если у него брак, значит он плохой руководитель; это не в его интересах, так как он боится потерять свое место; ему выгодно направить поиск виновного в другое подразделение;
- поскольку такое происходит в каждом подразделении, то людей, связанных одной “цепочкой” в технологическом процессе, начинают раздирать узко корпоративные интересы каждого подразделения.

*Возможный путь решения* — не поиск виновного, а совместный анализ причин брака без наказания и подкрепление качественной работы.

**Пример № 3.** Продукция 3 (из наблюдений за “живым” клиентом).

Клиент пришел в офис по рекламе в “АиФ”. На этом же листочке был записан адрес другой организации. Выбрал “Фирму”, потому что здесь дают бесплатно материалы.

Долго не мог дозвониться (охрана не пропускала). Случайный человек объяснил ему, как звонить (инструкции нет). Все равно не дозвонился. Проходящая мимо сотрудница подразделения позвонила в отдел, не обращая внимания на клиента. До прихода менеджера с пропуском прошло еще несколько минут.

В офисе переговоры проходили в общей комнате (телефон, радио, хлопанье дверей, громкий разговор по междугородному телефону из-за плохой слышимости). Оргконсультант, находясь за одним столом с менеджером и клиентом, слышал далеко не все из их разговора.

Запрос клиента: “Я с этим производством не знаком, хочу понять, выгодно оно или нет. Мне нужен расчет”.

Смысл ответа менеджера: “Вот как работает оборудование”. Менеджер увлеченно рассказывает об оборудовании и его работе, хотя вопросы клиента связаны с другим.

Возможно, этот пример не типичный, однако он хорошо иллюстрирует ряд сформулированных руководителями и сотрудниками “Фирмы” проблем, связанных с обслуживанием клиента.

Анализ ситуации в целом дает возможность выделить следующие основные проблемы, которые являются наиболее острыми на данном этапе развития организации:

- противоречие между желаемым представлением об организации (какой ее хотелось бы видеть руководителям) и средствами управления, которые не ведут к изменениям в желаемом направлении;

- человек и организация (что такое сотрудник для “Фирмы” и что такое “Фирма” для сотрудника, то же касается клиента);
- круг лиц, участвующих в выработке решения сложных проблем, требующих видения ситуации с различных позиций;
- неразработанность миссии и стратегии развития организации (стратегия развития организации не сводима к технологии бизнеса);
- создание корпоративной культуры, создающей комфортное жизненное пространство для сотрудников и клиентов и являющейся защитным механизмом для организации в неблагоприятные периоды развития;
- выработка единого представления о технологическом процессе (по направлениям) и условиях его эффективности;
- материальное и моральное стимулирование деятельности сотрудников, способствующее достижению основной цели — увеличению прибыли путем увеличения объема продаж, что расширяет возможности для привлечения высококвалифицированных кадров и максимального использования их потенциала.

### ***Предложения по технологии решения проблем***

Принципиальные решения по сформулированным основным проблемам должны быть проработаны совместно с руководителями организации.

На основе принятых решений о миссии организации, стратегии развития, управленческом механизме, принципах построения корпоративной культуры, принципах материального и морального стимулирования, о составе управленческой команды можно переходить к следующему этапу организационного развития — разработке проектов развития по направлениям.

В качестве основного элемента технологии предлагается проведение серии специально организованных рабочих совещаний, направленных на коллективный поиск оптимальных решений (принцип действия открытой системы). Вовлечение сотрудников в решение проблем делает их соучастниками процесса изменений и создаст благоприятную атмосферу для принятия этих изменений и проведения их в жизнь.

Основным результатом оргконсультационного сопровождения разработки и реализации проектов изменений будет создание двух организационных механизмов, один из которых обеспечивает стабильное функционирование организации, а второй — устойчивое развитие в рамках “бизнес ноу-хау” фирмы “Фирма”.

### ***Основные результаты***

- 1) На первом этапе оргконсультирования проведен анализ ситуации в организации в целом, по основным направлениям деятельности, по отдельным подразделениям и по их взаимодействию в технологическом процессе. Выстроено целостное представление об особенностях и проблемах фирмы на данном этапе ее развития.
- 2) Сформулированы проблемы развития организации, связанные с различными аспектами ее деятельности.
- 3) Осуществлена систематизация проблем и разработаны предложения по способам выхода на оптимальную для “Фирмы” схему управления.
- 4) Собран большой фактический первичный материал, который может послужить основой для разработки конкретных планов осуществления изменений в организации.
- 5) В ходе оргконсультирования инициирован ряд изменений, которые должны способствовать решению наиболее острых проблем.
- 6) Выявлены существенные организационные ресурсы для развития организации.



## **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОСТАВУ РАБОТ НА ВТОРОМ ЭТАПЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ “ФИРМЫ”**

По результатам анализа ситуации, выделению и обсуждению проблем в организации задача следующего этапа работы может быть сформулирована следующим образом.

*Как создать такой организационный механизм, при котором достигаются следующие цели и решаются следующие проблемы:*

### 1) экономические:

- обеспечивается экономическая стратегия фирмы (наращивание объемов продаж оборудования и комплектующих, поддержка производства окон на должном уровне, увеличение прибыли);
- наращиваются преимущества перед конкурентами;

### 2) управленческие:

- обеспечивается управление многими ветвями деятельности, но при этом руководители организации осуществляют общий контроль (не затрачивая много времени и сил), контактируют по рабочим вопросам с весьма ограниченным кругом лиц, делегируют полномочия по решению оперативных вопросов на нижестоящие уровни управления, имеют время для того, чтобы повышать управленческую компетентность и заниматься развитием бизнеса;
- не требуется громоздкого контроля, не происходит бюрократизация организации, излишний рост численности управленческого персонала, не допускается недозагруженность людей;
- бесперебойно функционируют налаженные направления (Продукции 1 и 2);
- ликвидируются “разрывы” в процессе взаимодействия подразделений, связанных с производством Продукции 1;

— обеспечивается развитие бизнеса, которое “не убивает то, что есть”;

3) кадровые:

— создается кадровое “ядро” высокопрофессиональных, хорошо оплачиваемых, стабильно работающих сотрудников, умных, интеллигентных людей;

— организация строится по принципу “фирма опирается на сотрудника, сотрудники на фирме чувствуют себя как за каменной стеной”;

— система управления человеческими ресурсами стимулирует высокое качество продукции и обслуживания клиента;

— сотрудники организации заинтересованы в ее развитии, повышении качества работы, увеличении ее объема, в собственном профессиональном росте, видят перспективу работы в организации.

В этой формулировке общей задачи отражены практически все проблемы, сформулированные руководителями и сотрудниками фирмы, а также выявленные оргконсультантами в ходе аналитической работы и относящиеся к организации в целом.

Важно подчеркнуть, что в плане изменений в организации руководители фирмы, руководители направлений и сотрудники хотя и одного и того же, что является благоприятной психологической основой для продолжения организационного консультирования и осуществления изменений. Каждый сотрудник, высказавший ту или иную проблему, является потенциальным ресурсом для ее решения. Судя по результатам анкетного опроса и интервью, такой ресурс в “Фирме” есть. Психологическая трудность заключается в том, что многие хотят изменений, но немногие верят в их возможность. Поэтому важным моментом является вовлечение основного кадрового состава организации в процесс решения проблем ее развития.

В настоящий момент уже приняты или находятся в стадии принятия некоторые решения по изменениям в организации:

— сменить методы продаж;

- осуществить кадровые изменения;
- сделать ставку на высокопрофессиональных, хорошо оплачиваемых специалистов;
- организовать на производстве подобие соцсоревнования;
- проводить совещания для коллегиальной выработки решений;
- заменить кладовщиков;
- возобновить поздравления сотрудников с днем рождения.

Решается также вопрос о продолжении мероприятий по оргконсультированию.

С нашей точки зрения, ключевой проблемой на данном этапе является противоречие между сложившимся авторитарным стилем управления, свойственным системам “закрытого” типа, и тенденцией изменения организации в сторону “открытого” типа. Если это противоречие не будет преодолено, то осуществляемые нововведения могут стать источником новых проблем, дополнительной “головной боли”.

Предлагаемый план второго этапа работ по организационному консультированию направлен на преодоление основного противоречия и решение “корневых” проблем на уровне организации в целом и основных направлений.

Основная рекомендация по способам выхода на оптимальную для организации схему управления сводится к осуществлению изменений в такой последовательности:

- 1) сначала прорабатывается стратегическое решение на уровне руководителей фирмы о том, какой они хотят видеть систему управления и какой тип организации предпочитают;
- 2) разработка конкретных решений по изменениям в организации с вовлечением в этот процесс сотрудников, являющихся потенциальным ресурсом решения проблем.

Соответственно предлагается следующий план работ по организационному консультированию на втором этапе.

### ***Уровень проблемы — организация в целом***

Технологические процедуры:

1. Подготовка и проведение рабочего совещания с руководителями фирмы по проблеме приведения в соответствие стратегии развития организации с экономической стратегией.
2. Подготовка и проведение рабочего совещания с руководителями фирмы по выработке целостного представления о корпоративной культуре в организации и способах его проведения в жизнь.

Результаты:

- принятие решений о средствах устранения разрыва между экономической стратегией (технологией развития бизнеса) и стратегией развития организации;
- создание организационной основы решения нескольких групп проблем, связанных с делегированием полномочий по оперативному управлению, заинтересованностью персонала, стимулированием качественной работы и др.;
- создание организационной основы стабилизации кадров, повышение качества обслуживания клиента, появление дополнительных преимуществ перед конкурентами, появление моральных стимулов у сотрудников к профессиональному росту и повышению эффективности своей работы.

Необходимое время — 5 дней.

### ***Уровень проблемы — направление деятельности***

Технологические процедуры:

1. Подготовка и проведение рабочего совещания по разработке программы оптимизации деятельности отдела продаж оборудования и комплектующих и плана ее реализации.

Результаты:

- программа оптимизации деятельности отдела продаж и плана ее реализации;

- принятие решения об организационных механизмах, стимулирующих увеличение объема продаж и качества обслуживания клиента.

2. Подготовка и проведение рабочего совещания по выстраиванию оптимального взаимодействия подразделений, связанных с производством и продажей Продукции 1.

Результаты:

- выработка управленческого механизма, стимулирующего высокое качество работы, поиск ошибок и способов их предупреждения;
- предложения для руководителей фирмы по его внедрению.

Необходимое время — 10 дней.

### ***Уровень специалиста***

1. Подготовка и проведение рабочего совещания “Что должен знать и уметь замерщик и как он должен работать?”.

Результаты:

- проект деятельности замерщика, включающий требования к уровню профессиональной подготовки;
- программа обучения замерщиков (в том числе дилеров);
- снижение брака, повышение качества обслуживания клиента, уменьшение проблем на производстве и при установке продукции.

2. Подготовка и проведение рабочего совещания по проектированию деятельности менеджера по продажам.

Результаты:

- проект деятельности менеджера по продажам, включающий принципы, нормы, правила обслуживания клиента и условия работы менеджера;
- повышение качества обслуживания клиента.

Необходимое время — 5 дней.

Важным результатом реализации предлагаемого плана работы является определение круга сотрудников — потенциальных членов команды для создания кадрового “ядра” фирмы.

Соответствующие рекомендации будут представлены во время обсуждения результатов работы второго этапа организационного консультирования и плана оргконсультационного сопровождения реализации программы развития организации.

## **ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ОБОРУДОВАНИЯ И КОМПЛЕКТУЮЩИХ (“Продукция 2”)**

### **1. Цели и задачи программы**

*Стратегической целью* изменений в отделе “Продукция 2” является *сохранение позиции лидера продаж* оборудования и комплектующих и обеспечение поступательного роста объемов продаж и прибыли.

Изменения предполагается осуществить в *четыре шага*.

*Задачей первого шага (“Поиск”)* является подтверждение возможности вступить на путь изменений. Первый шаг — попытка встать на путь изменений. Направление выбрано. Изменения начаты. Главный итог — создание модели работы регионального менеджера, которая может быть воспроизведена в организации продаж по другим зонам (август — сентябрь).

*Шаг второй* — время, когда происходит формирование первых региональных менеджеров и вовлечение остальных сотрудников в движение по этому пути. Перспектива каждого сотрудника — сделать свой выбор: стать региональным менеджером, остаться в качестве менеджера (в роли технического помощника регионального менеджера), войти в группу первичной обработки клиента. Остальные функции носят вспомогательный характер. Шанс есть у каждого.

Главный итог — реализация созданной модели работы регионального менеджера за счет мобилизации внутренних ресурсов отдела (октябрь — февраль).

*Шаг третий* — переход всех сотрудников (в том числе, новых) на работу по новой модели. Пик активной работы (февраль — март). Опыт лидеров будет распространяться на коллег, если будут созданы условия для профессионального общения и обмена информацией.

*Шаг четвертый* — сезон продаж (апрель — июнь 1999), воплощение осуществленных изменений в оперативной работе. Проверка эффективности модели. Основной критерий — объемы продаж по регионам и прибыль.

Контрольные “точки” по срокам осуществления изменений:

14.08. — завершение анализа ситуации в регионах по клиентам (зона “Восток”, направления “Продукция 2” и “Продукция 3”);

21.08. — завершение подготовки предложений менеджеров по работе с клиентами в регионе (“Проект”);

11.09. — обсуждение итогов практической работы в регионе, коллективная выработка модели работы регионального менеджера;

февраль следующего года — переход всего отдела на работу по новой системе;

конец марта следующего года — завершение активной работы по регионам;

июль следующего года — подведение итогов работы отдела по новой системе.

## ***2. Характеристика ситуации и обоснование фигуры регионального менеджера***

Необходимость изменений в отделе “Продукция 2” вызвана несоответствием структуры отдела типу бизнеса организации (см. отчет оргконсультантов). В настоящее время объем продаж практически не растет, конкуренция ожесточается; при той организации продаж, которая существует в отделе на данный момент, кардинально изменить ситуацию невозможно.

Основной тезис: организация ориентирована на региональные продажи, работает по большой “разношерстной” территории. Со-

ответственно, логично изучать специфику региона и действовать в регионе, учитывая ее. Таким образом, появляется фигура регионального менеджера, отвечающего за ситуацию в регионе. Без этой фигуры возможности осуществлять целенаправленную и обоснованную региональную политику нет. В каждом регионе нужно иметь “форпост”, но территориально этот “форпост” должен располагаться в отделе, а не в регионе. Имеется негативный опыт попыток создать подобный “форпост” в регионе. Практика показывает, что это не нужно и опасно.

Главное: нет региональных продаж без региональной политики, а региональная политика невозможна без фигуры регионального менеджера!

### **3. Суть замысла заключается:**

- в разделении территории продаж на зоны;
- во введении фигуры регионального менеджера, ответственного за ситуацию с продажами в соответствующей зоне;
- в создании механизма, делающего менеджера полномочным ответственным представителем “Фирмы” в регионе, оплата труда которого жестко определяется эффективностью продаж (подробнее см. выписку из протокола совещания от 20.07.).

Если раньше работа отдела строилась по принципу: “Один отвечает за все, все делают все”, то в новой системе принцип другой: *“Каждый несет полную ответственность за свой участок, каждый делает свое дело”*.

Если раньше единицей деятельности менеджера был отдельно взятый акт продажи, то в новой системе *единицей деятельности регионального менеджера становится ситуация с продажами в регионе*. Его задача — обеспечить поступательный рост объемов продаж и, соответственно, прибыли в его регионе.

Инструментами работы менеджера являются *схема анализа* региональной ситуации и *индекс клиента*, подразумевающий набор критериев, при помощи которых можно, во-первых, оценить клиента, во-вторых, выработать способы воздействия на него.



**Основной механизм:  
ответственность + полномочия + заинтересованность =  
инициативная работа регионального менеджера.**

Если раньше работа строилась по принципу “обратились — обслужили”, то в новой системе *создается механизм “выращивания клиента в регионе”* за счет анализа ситуации, изучения потребностей и возможностей региона, выработки региональной политики и специальных инструментов увеличения объемов продаж, тактики в отношении конкурентов и партнеров, “внедрения” в жизнь региона и воздействия на ситуацию с полным и ясным представлением о ее особенностях.

Логика перехода на новую систему включает следующие изменения:

- региональное (зональное) деление территории продаж;
- выявление, выращивание, региональных менеджеров, курирующих соответствующие зоны;
- выстраивание новой структуры отдела, в которой ключевую позицию занимает фигура регионального менеджера;
- наделение регионального менеджера необходимыми полномочиями, ответственностью, доступом к информации, приведение оплаты его труда в соответствие с новым статусом;
- самоопределение сотрудников отдела по отношению к перспективе стать региональным менеджером;
- введение новых форм планирования деятельности и контроля работы по регионам;
- создание системы обеспечения работы региональных менеджеров (реклама, компьютерная программа, юридическое и финансовое обеспечение и, возможно, другие).

На пути реализации изменений существуют различные “подводные камни”.

*Первый* из них — отсутствие опыта подобной работы у всех участников данного проекта, невозможность опереться на свой или

чужой опыт. Отсюда возможны ошибки, локальные провалы, отрицательные результаты в ходе поиска.

Механизмами преодоления этого “камня” являются целеустремленность и заинтересованность в успехе каждого участника проекта, вера в успех, рефлексия и интуиция. Ошибки не страшны, важно вовремя извлечь из них опыт и понять, как можно эффективнее работать в аналогичной ситуации.

*Второй “камень”* — опасность преждевременного сворачивания проекта (в случае получения на промежуточных этапах негативных результатов). Провалом проекта будут не промежуточные негативные результаты, а преждевременный отказ от его реализации. Для отдела “Продукция 2” другого пути нет, так как имевшиеся в распоряжении ресурсы увеличения объемов продаж практически исчерпаны. Новая система дает возможность качественно изменить ситуацию. Отказываться от такой возможности было бы неправильно. Поэтому даже в случае получения негативного результата необходимо предусмотреть время и ресурсы на осмысление ситуации, анализ причин неудачи и выработку рекомендаций, как можно избежать неудач в дальнейшем.

*Третьим “подводным камнем”* является участие в нем людей, не заинтересованных в изменениях. Они будут либо имитировать реализацию проекта, либо скрыто противодействовать ему, формально следуя “букве” изменений. В частности, такая опасность существует в отделе окон, где на первый взгляд дела обстоят благополучно и внутренней необходимости изменений как будто нет.

#### **4. Этап “Поиск” (август — сентябрь)**

На 6 августа в поиске участвуют три пары сотрудников отдела, работающих по принципу связки “региональный менеджер — менеджер”.

Основные задачи региональных менеджеров:

- сбор информации о регионе и клиентах;
- анализ региональной ситуации;

- выработка предложений по работе в регионе (“Проект”);
- выработка предложений (на основе собственного опыта) к модели деятельности регионального менеджера.

Ключевыми, поворотными “точками” в реализации этапа поиска являются:

- 14.08. — совещание в отделе с подведением итогов аналитического этапа работы региональных менеджеров;
- 21.08. — совещание в отделе с обсуждением предложений региональных менеджеров по их мерам воздействия на регион;
- 11.09. — совещание в отделе по выработке модели работы регионального менеджера;
- 10.10. — первая оплата труда региональных менеджеров по новой системе (за сентябрь).

Контроль хода работы будет осуществляться по промежуточным результатам в сроки, указанные в предыдущем пункте.

Вовлечение сотрудников отдела в процесс изменений будет происходить постепенно. Ситуация будет выстроена так, что никто из сотрудников не сможет оставаться безучастным к тому, что происходит.

### ***5. Второй этап (октябрь — февраль)***

Важным рубежом является переезд в новый офис (февраль следующего года).

Необходимо отметить, что новая система может быть апробирована до переезда в новый офис. Новый офис дает дополнительные возможности, но многое можно сделать за счет мобилизации внутренних ресурсов.

Соответственно, на втором этапе (октябрь — февраль) будет исчерпан человеческий и материальный ресурс отдела (из старого помещения будет “выжат” максимум возможного), втянуты все без исключения сотрудники отдела; апробирована модель работы регионального менеджера.

### ***6. Предложения по пространственному размещению отдела в новом офисе***

Нехватка помещений в данный момент не является существенным препятствием на пути изменений. Основные элементы структуры:

- региональный менеджер;
- менеджер (работающий в паре с региональным менеджером);
- менеджер первичной обработки клиента.

Эти элементы структуры будут апробированы на поисковом этапе в ближайшем будущем.

Предложения по пространственному размещению отдела в новом офисе уже сделаны. Важно обеспечить возможность работы с клиентом в отдельном помещении и профессионального общения региональных менеджеров (не изолировать их друг от друга, а создать условия для командной работы).

### ***7. Оформление результатов деятельности по созданию и апробации новой модели работы отдела продаж***

По результатам всей работы будут даны предложения от отдела для всей фирмы:

- по формированию должностных инструкций для каждого сотрудника отдела;
- по требованиям к отбору и обучению персонала организации;
- по содержанию документа, регламентирующего порядок взаимодействия региональных менеджеров и менеджеров отдела продаж;
- по содержанию специального контракта с региональным менеджером.

Кроме того, ценность для фирмы (с точки зрения перспектив перехода на подобную систему отдела “Продукция 1”) будут представлять другие материалы, полученные в ходе работы:

- материалы анализа ситуации в регионе и вся информация, собранная о регионе и деятельности в нем конкурентов;
- отчеты участников работы на поисковом этапе, отражающие ход реализации проекта;
- протоколы совещаний по каждому этапу, отражающие результаты коллективной работы и принятия решения по ключевым “точкам” реализации проекта;
- модель работы регионального менеджера;
- методика сбора информации и обработки результатов по региону, которая может использоваться в “Продукции 2”;
- дополнения к компьютерной программе, необходимые для получения оперативной и полной информации по каждому клиенту;
- программа развития отдела продаж.

Все перечисленные материалы будут достоянием “Фирмы” и могут быть использованы для развития бизнеса по другим направлениям.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА ПО ИТОГАМ РАБОТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ “ФИРМЫ” (20 АПРЕЛЯ — 20 АВГУСТА)**

### ***Преамбула***

Цель данной аналитической записки — кратко зафиксировать особенности ситуации в фирме на момент формирования заказа, охарактеризовать ситуацию на момент завершения работ по

организационному консультированию, а также описать основные этапы и раскрыть содержание работы оргконсультантов.

Структура аналитической записки включает три основные части: “Было”, “Стало”, “Путь”. Указанные части соответствуют основной схеме шага развития, постоянно использовавшейся в работе с руководителями и менеджерами фирмы.

К записке прилагаются предложения по оргконсультационному сопровождению изменений в организации, осуществляемых в рамках выработанной стратегии развития фирмы.

### ***“Было”***

Ситуация на момент формирования заказа на организационное консультирование характеризуется следующими основными моментами:

- 1) неопределенность заказа (идея заказа выработывалась в диалоге владельцев фирмы со специалистами по оргконсультированию);
- 2) отсутствие четкой постановки проблем (отсюда основная идея аналитического этапа — формулировка основных проблем);
- 3) общее недовольство владельцев фирмы положением дел в организации (“головная боль”, незаинтересованность сотрудников в развитии и процветании фирмы, отсутствие у сотрудников понимания границ собственной компетенции и др.);
- 4) различия в видении владельцами фирмы “устройства” организации (так, в исходных схемах были некоторые различия в разграничении сфер своего влияния и в представленных ими вариантах структуры организации);
- 5) соответственно, владельцами были сделаны различные акценты на проблемных моментах деятельности организации;
- 6) ряд ключевых для жизнедеятельности организации вопросов (миссия организации, стратегия ее развития, организационная культура) были оставлены без ответов;

- 7) отмечены трудности взаимодействия между владельцами фирмами, что было зафиксировано в образе “чулана”, куда складываются вопросы, по которым не удается достичь взаимопонимания;
- 8) было отмечено, что сложившийся способ решения проблемы развития фирмы — “если есть проблема, то надо взять на работу человека, который ее решит” — не дает должного эффекта.

В соответствии с указанными особенностями ситуации оргконсультантами была предложена программа деятельности, включающая в качестве первого этапа анализ ситуации в организации и постановку основных проблем, а в качестве следующего этапа — разработку технологии и организацию деятельности по их решению (программа и основные рабочие материалы находятся в “Архиве”, далее см. “Архив”).

Программа была одобрена заказчиками и принята к исполнению до 1.06.

Аналитический этап работы был завершен 5.06. сдачей “Отчета” по этапу, в котором было зафиксировано видение проблем организации руководителями и сотрудниками фирмы различных уровней, а также выделены основные проблемы с точки зрения оргконсультантов. Среди них были отмечены следующие:

- противоречие между желаемым представлением об организации (какой ее хотелось бы видеть руководителям) и средствами управления, которые не ведут к изменениям в желаемом направлении;
- человек и организация (что такое сотрудник для “Фирмы” и что такое “Фирма” для сотрудника, то же касается клиента);
- круг лиц, участвующих в выработке решения сложных проблем, требующих видения ситуации с различных позиций;
- неразработанность миссии и стратегии развития организации (стратегия развития организации не сводима к технологии бизнеса);

- создание корпоративной культуры, создающей комфортное жизненное пространство для сотрудников и клиентов и являющейся защитным механизмом для организации в неблагоприятные периоды развития;
- построение единого представления о технологическом процессе (по направлениям) и условиям его эффективности;
- материальное и моральное стимулирование деятельности сотрудников, направленной на достижение основной цели — увеличение прибыли путем увеличения объема продаж, что расширяет возможности для привлечения высококвалифицированных кадров и максимального использования их потенциала.

Соответственно выделенным проблемам и выработанной в ходе обсуждений с владельцами фирмы стратегической линии развития организации в направлении “открытой системы”, в качестве основного элемента технологии предлагалось проведение серии специально организованных рабочих совещаний, направленных на коллективный поиск оптимальных решений (принцип действия открытой системы). Вовлечение сотрудников в решение проблем, по замыслу оргконсультантов, должно было сделать их соучастниками процесса изменений и создать благоприятную атмосферу для принятия этих изменений и проведения их в жизнь.

Результатом пятичасового (!) обсуждения итогов аналитического этапа с владельцами фирмы стало решение о продолжении работ по оргконсультированию. Решение не было вполне однозначным, принималось в дискуссии между владельцами фирмы, что связано было, по-видимому, с не оправдавшимися ожиданиями от результатов работы оргконсультантов: вместо снятия “головной боли” — дополнительная “головная боль” от обилия проблем, вместо упрощения ситуации — ее усложнение и т.д.

Предложенная оргконсультантами программа следующего этапа работы по организации процесса решения основных проблем организации, объединенных в четыре группы по основным направлениям деятельности фирмы, была в целом одобрена заказчиками, и была принята “пошаговая” стратегия ее реализации.



Основным направлением работы по организационному консультированию стало устранение противоречия между типом бизнеса и типом сложившегося организационного механизма.

Программа, рассчитанная на 4 недели, была в дальнейшем скорректирована, а сроки ее выполнения были продлены почти на полтора месяца. Из поля деятельности оргконсультантов были исключены проблемы, связанные с производством, доставкой, установкой и розничной торговлей Продукцией 1.

Фактическая работа была проведена по трем линиям:

- организация в целом (работа с владельцами фирмы над выработкой стратегии развития организации, ее миссии и элементами организационной культуры);
- поиск решения проблемы заинтересованности менеджеров отдела “Продукции 1”, трансформировавшейся в разработку стратегии и реорганизации отдела;
- разработка программы развития отдела “Продукция 2”, первоначально мыслившаяся как работа с менеджерами с целью повышения эффективности продаж.

### *“Стало”*

1. В ходе работы выявлены скрытые, но реальные проблемы организации:

- в отделе “Продукции 1” такой проблемой явилась позиция начальника отдела продаж, фактически превратившего отдел в группу технического обеспечения единственного менеджера с ограниченной “пропускной способностью”, подавившего остальных менеджеров, использующего авторитарные, манипулятивные методы руководства, что создавало нездоровую атмосферу в отделе и не способствовало раскрытию потенциала сотрудников;
- в отделе “Продукция 2” такой проблемой явилось изыскание резервов развития бизнеса, без обнаружения которых перспектива утраты лидерских позиций в продажах представлялась вполне реальной, хотя и не удовлетворяющей его руководителя;

- реальной проблемой производства “Продукции 1” является не только неверно выстроенное взаимодействие между различными структурами, завязанными в единый технологический процесс (см. “Отчет”), но и — что более существенно на данный момент — непроясненность места производства в структуре бизнеса фирмы (с этим, по-видимому, связано исключение производства из поля деятельности оргконсультантов).
2. В ходе работы с владельцами фирмы выработана стратегия и общая цель развития организации, что является необходимым элементом миссии “Фирмы” — стать лидером продаж оборудования и комплектующих в продукциях 1 и 2.
  3. В ходе работы по направлениям “Продукция 1” и “Продукция 2” выработана стратегическая линия на завоевание региональных рынков, конкретизирующая механизм достижения общей цели.
  4. Положено начало становлению организационной культуры, соответствующей типу организации (культурная норма проведения совещаний, совещание как механизм решения различных проблем в организации, что соответствует курсу изменений в направлении открытой системы; начата работа над разграничением полномочий и ответственности специалистов различных уровней, начат процесс вовлечения сотрудников в решение проблем развития организации, что также может стать культурной нормой ее деятельности);
  5. Разработаны основополагающие принципы изменений:
    - развитие организации в направлении открытой системы как более соответствующей типу бизнеса;
    - региональная политика продаж как способ завоевания и удержания лидерских позиций;
    - “точечная” работа с каждым клиентом;
    - создание института региональных менеджеров и изменение роли менеджера в процессе продаж;

- единицей деятельности регионального менеджера становится (в перспективе) не отдельный акт продажи, а “выращивание” клиентов в регионе (региональная ситуация продаж);
  - налаживание механизма взаимодействия подразделений (совещания, введение совета директоров, разграничение полномочий и ответственности и др.).
6. Владельцами фирмы сделаны шаги в сторону “отхода” от участия в решении оперативных вопросов (снятия “головной боли”) с сохранением за собой функций стратегического управления и контроля.
  7. В отделе “Продукция 2” разработана многоэтапная программа развития до июля следующего года, направленная на реализацию выработанной стратегии изменений.
  8. Аналогичная перспектива намечена в отделе “Продукция 1”.
  9. Создан Совет директоров, на который возложены функции оперативного управления и участия в разработке стратегии развития организации. Фактически создание этого органа решает проблему, поставленную в первой беседе с оргконсультантами, которая на схеме была зафиксирована “пустым прямоугольником”, в котором сосредоточено все оперативное управление (отличие в том, что тогда на этом месте мыслилась конкретная фигура, а не совещательный орган).
  10. Начата проработка механизма создания материальной заинтересованности (зарплаты и премии) менеджеров в увеличении объемов продаж и прибылей организации (зарабатывают они — процветает организация).
  11. Во взаимодействии между двумя владельцами фирмы достигнута предварительная договоренность о разграничении “сфер влияния”, зафиксированных на бумаге в ходе совещания. Вводится культурная норма информирования друг друга о планах и результатах управленческой деятельности, взят курс на то, чтобы покончить с “чуланированием”.

12. Начала складываться “команда”, стали более ясными требования к менеджерам — как действующим, так и вновь принимаемым на работу. Личный бизнес-план и его выполнение в ходе испытательного срока — критерии профпригодности. Так, план, представленный начальником отдела продаж И. Ивановым, не явился подтверждением его профпригодности. Нельзя сделать однозначного вывода о причинах “невключения” И. Иванова в процесс изменений: связано ли это с некомпетентностью, с нежеланием разрушать выстроенный им “под себя” управленческий механизм или же с сопротивлением изменениям по другим причинам. Возможно, что все эти факторы сыграли роль в его “выпадении” из процесса. Дальнейшие его действия (шантаж, попытка давления, необоснованные обещания “сделаю конфетку из отдела”) фактически поставили его вне организации, поскольку он нарушил неписаные культурные правила. В то же время получивший аналогичное задание менеджер П. Петров сформировал план в соответствии со стратегией изменений и на данный момент успешно его выполняет. Проводимые совещания по проблемам развития организации могут стать тем “фильтром”, через который произойдет отбор в члены команды людей, занимающих разное место в управленческой иерархии фирмы, но реально управляющих процессами развития организации. Такой процесс уже начался.

### *“Путь”*

Работа по организационному консультированию включала два основных этапа:

- анализ ситуации и постановку проблем;
- работу по организации процесса решения основных проблем, проводимую индивидуально с руководителями и менеджерами фирмы и в форме организации рабочих совещаний.

1. Анализ ситуации.

1.1. Анализ ситуации проводился на трех уровнях:

- организации в целом (технологические процессы в организации, структура, управленческий механизм, стратегия, миссия, организационная культура и др.);
- направления деятельности;
- отдельного специалиста (в итоге основной упор был сделан на работе менеджеров как основного элемента в структуре продаж).

- 1.2. Был установлен тип организации — организация “случайного” типа с элементами “закрытой” системы.
- 1.3. Зафиксировано основное противоречие между типом бизнеса и типом организации.
- 1.4. Выявлены механизмы принятия управленческих решений и проанализированы их достоинства и недостатки.
- 1.5. Построены картины технологического процесса, взаимодействие между звеньями, движение информации, “узкие места”, резервы совершенствования функционирования и ресурсы развития организации.
- 1.6. Выстроено представление об истории организации, этапах развития бизнеса по Продукциям 1 и 2, зафиксировано, что бизнес по этим направлениям находится на разных стадиях развития.
- 1.7. Выявлены некоторые механизмы, обеспечивающие фирме успех на рынке продаж, которые необходимо было сохранить в процессе изменений.
- 1.8. Построены (посредством опроса 40 сотрудников фирмы) различные “картины” (“проекции”) организации, что позволило выйти на реальные проблемы (через их сопоставление).
- 1.9. Предложена технология решения проблем, основным элементом которой стали проблемные совещания, проводимые на различных уровнях (см. “Инструкцию по проведению совещаний в “Фирме”).
- 1.10. Выработана программа работ по организационному консультированию на этапе выработки направления и осуществления изменений в организации.

## 2. Работа по организации процесса решения проблем.

2.1. Динамика решения проблем в отделе “Продукция 1”. В постановке исходной проблемы, представлявшейся ключевой, мы исходили из данных опросника и бесед с руководителями и сотрудниками отдела. Общим в их мнении было отсутствие заинтересованности менеджера в продажах. Поэтому была поставлена проблема, как сделать менеджера заинтересованным в увеличении объемов продаж и прибыли фирмы. Простым путем — добавлением процента от прибыли к окладу менеджера — проблема не решалась. Возникали проблемы ответственности менеджеров, их взаимодействия, полномочий. Попытка организовать работу по решению проблем натолкнулась на сопротивление начальника отдела продаж И. Иванова (см. выше), который фактически сорвал проведение совещаний и “спустил работу на тормозах”. Вмешательство руководителя “Фирмы”, взявшего под свое управление эксперимент с сотрудниками (чему И. Иванов сопротивлялся до последнего момента, утверждая, что тот не справится) обеспечило возможность проработки перспективы реорганизации отдела, но в то же время обострило конфликт с И. Ивановым, которого эта перспектива не устраивала. Конфликт разрешился уходом И. Иванова, несмотря на попытки поиска компромиссного решения руководством фирмы. Дважды во время отсутствия И. Иванова была проделана важная работа: в первый раз (когда он был в отгулах) был проведен анализ клиентов и впервые получена целостная картина состояния дел (отнюдь не благополучная, как он утверждал); во второй раз (после его ухода в отпуск, а фактически увольнения) была выстроена структура отдела, в которой главными звеньями являются региональные менеджеры и “product-менеджеры”. Фактически стала возможной выработка программы и ее реализация, аналогичная программе развития отдела “Продукция 2”.

Специалисты, которых И. Иванов держал на положении личных технических помощников, стали: двое — региональными менеджерами, один — начальником склада, один — офис-менеджером с функциями приема новых клиентов и управления технической службой.

Показательна динамика С. Сидорова, впервые весьма осторожно заявившего о своем недовольстве положением дел в ходе беседы

по опроснику. Недовольство вызывали необходимость работать “за интерес”, неразбериха с “ничейными” клиентами, трудности взаимодействия с начальником отдела продаж. Им же были сформулированы некоторые предложения по изменению организации работы менеджера продаж, в русле которых он в дальнейшем получил персональное задание, за выполнение которого взялся с энтузиазмом и вполне объяснимой тревогой. Первые шаги С. Сидорова по анализу клиентов региона и первые предложения по направлениям изменения региональной ситуации позволили сделать вывод о целесообразности расширения “эксперимента”, и сейчас в отделе произведено региональное деление на 6 зон и определены три региональных менеджера, один из которых совмещает эту деятельность с функциями product-менеджера.

В атмосфере отдела чувствуется заинтересованность, энтузиазм, ожидание благоприятных изменений от новой, интересной, пусть более сложной, но перспективной работы, повысилось самоуважение сотрудников. По предварительным впечатлениям можно сделать вывод, что уход И. Иванова благотворно сказался на ситуации в отделе. Главное, что помимо смутного желания изменений появилась вера в их возможность и пространство для реальной деятельности.

Динамика И. Иванова уже кратко охарактеризована. Остановимся на наших попытках работать с сопротивлением изменениям в организации, с которым мы столкнулись в лице И. Иванова. Во-первых, сопротивление изменениям — процесс естественный, так как в любой организации всегда есть люди, которых существующее положение дел полностью устраивает и которые, соответственно, не хотят изменений. Однако сопротивление может проявляться в разных формах: от формального следования изменениям (без понимания их сути и смысла) до активного сопротивления. И. Иванов поначалу избрал тактику имитации. Он выполнил то, что ему было поручено, но выполнил формально: совещания организовал, но в такое время, когда часть сотрудников была занята, а часть отсутствовала; задачу не поставил, смысл совещания пришлось прояснять нам. В грядущих изменениях увидел лишь одно преимущество для себя: через премию он получает дополнительные возможности манипулировать сотрудни-

ками, определяя своей властью “кому сколько”, о чем сразу на совещании заявил, отбив охоту у менеджеров совещаться дальше. После проведенного менеджерами анализа клиентов он перестал быть единственным держателем информации, а после представленного им плана в перспективе замаячила должность регионального менеджера. И хотя условия, на которых он может остаться начальником отдела продаж, были сформулированы предельно конкретно, он их не принял. На наши предложения о помощи в подготовке плана развития отдела, в анализе ситуации И. Иванов отвечал отказом и ни разу по собственной инициативе к нам не обратился (единственный из всех, кто не был вовлечен в процесс изменений). Ультиматум, выдвинутый И. Ивановым руководству фирмы, явился логическим выражением его позиции — нежеланием изменений и признанием единственными действенными инструментами управления методы манипуляции и шантажа. То, что попытался сделать И. Иванов с руководителями фирмы, во многом было характерно для практики управления отделом, и логично предположить, что и в работе с клиентами он мог использовать те же методы, что никак не вписывается в миссию выстраивания партнерских отношений с клиентом, сформулированную одним из руководителей фирмы. Как уже отмечено выше, уход И. Иванова благотворно сказался на общей атмосфере в отделе, и есть достаточные основания предполагать, что и на отношениях с клиентами его уход скажется благоприятно для фирмы.

## 2.2. Динамика решения проблем в отделе “Продукция 2”.

Кратко динамику ситуации в отделе можно охарактеризовать следующим образом:

Внешнее благополучие → Серьезные проблемы →

Стратегический ход их комплексного решения →

Программа развития отдела до июля следующего года.

По первому впечатлению и мнению руководителей, в отделе “Продукция 2” делать ничего особенно не нужно. В ходе анализа процесса обслуживания клиента мы отметили, что менеджеры увлекаются рассказом об оборудовании, в то время как клиенту нужна убедительная информация о прибыльности бизнеса. Руко-



водитель отдела в первой беседе по опроснику (май) формулировал проблему, связанную с размещением группы поиска (которая в ходе изменений была попросту ликвидирована), и указывал на некоторые проблемы взаимодействия со службой рекламы.

Серьезной проблемой, сформулированной руководителем отдела (июль), фактически стало исчерпание ресурсов развития бизнеса в условиях насыщения рынка и обострения конкуренции. Такие пути развития, которые бы обеспечивали фирме безусловное лидерство на рынке продаж оборудования и комплектующих, не просматривались. Следовательно, реальной становилась угроза утраты лидерских позиций. Нужен был какой-то новый стратегический ход.

Таким ходом стало деление территории продаж (Россия и страны СНГ) на зоны, а за каждой зоной закреплялся куратор с новыми полномочиями и ответственностью, задачей которого было удерживать лидерские позиции в регионе. Его зарплата жестко зависела от результатов деятельности и ситуации в его регионе.

Последовательно проведенные организационные изменения в отделе привели к ситуации “каравана”, в который вытянулись сотрудники отдела, постепенно втягиваемые в процесс изменений: в голове “каравана” находился сам руководитель и располагающиеся друг за другом три тандема “региональный менеджер — менеджер”.

Оформление принятой стратегии изменений в виде перспективной программы развития отдела до июля следующего года, в которой обозначены сроки и цели каждого этапа, а также планов региональных менеджеров, позволяет считать проектный этап работы фактически завершенным. Этап реализации стратегии изменений в отделе “Продукция 2” уже начался, и если сроки выполнения планов будут выдержаны, то к середине сентября в “Фирме” будет выработана оригинальная модель работы регионального менеджера, которая, возможно, будет еще одним ценным “ноу-хау” фирмы.

2.3. Нами была предложена программа деятельности по поиску путей оптимизации взаимодействия подразделений, связанных с производством Продукции 1. Основной технологический меха-

низм предлагался тот же: совещания, на которых вскрываются и коллективно разрешаются общие проблемы. Одно такое совещание было проведено, результатом его явилась записка менеджера, уже подавшего к тому времени заявление об уходе. Проблемы производства разрешимы, но для их решения сначала должна быть решена главная проблема: зачем производство “Фирме” и каково его место в структуре бизнеса.

#### 2.4. Технология постановки проблем и организации процесса их решения.

Основными элементами технологии являются анализ ситуации и самоопределение в ней каждого специалиста фирмы, участвующего в управленческой деятельности. Самоопределение и “авторская” постановка проблем необходимы для запуска процессов развития.

После постановки проблем организуется поиск их решения по схеме: замысел — организационный механизм реализации — рефлексия (модифицированная схема Н. Алексеева). В ходе поддержки самоопределения, постановки проблем и поиска решения использовались схема самоопределения и механизмов творческого мышления (В. Зарецкий). В технологии проведения бесед и совещаний применялись различные приемы, способствующие повышению эффективности индивидуальной и коллективной работы.

Основные функции, которые выполняли специалисты по организационному консультированию в ходе организации процесса решения проблем, следующие:

- “зеркало” (отражение и фиксация мнений и представлений, высказываемых людьми, предоставление им возможности взглянуть “со стороны” на продукты собственного мышления);
- инициация различных процессов, необходимых для постановки и решения проблем;
- поддержка самоопределения в проблемной ситуации;
- организация процессов постановки и решения проблем;

- “проблематизация” — как ведущая к постановке проблем, так и к сомнению в высказываемой точке зрения;
- психологическая поддержка;
- эмоциональная стабилизация процессов поиска решения;
- работа с конфликтом;
- организация взаимодействия участников коллективной работы по постановке и решению проблем;
- осуществление и организация рефлексии;
- аналитическая функция;
- поддержка процесса “материализации содержаний сознания”.

2.5. Совещания стали одним из важнейших элементов технологии поиска решения проблем и его организации. В ходе их проведения одним из руководителей фирмы нам была поставлена задача написать памятку или инструкцию о том, как культурно проводить совещания. Обоснование роли совещаний в технологическом процессе фирмы и культурная норма их проведения описаны в “Инструкции”.

3. На пути изменений существуют различные “подводные камни”. Некоторые из них описаны в программе развития отдела “Продукция 2”. Вот главные из этих “камней”:

- сопротивление изменениям;
- опасность имитации;
- исполнительская позиция, обесмысливающая любое решение и поручение, занятая людьми, от которых требуется творческий поиск;
- исчезновение энтузиазма и интереса к изменениям при первых неудачах, к сожалению, неизбежных на пути изменений.

4. Основными ресурсами успешной реализации программы изменений являются желание изменений, вера участников процесса

в основные идеи изменений, включенность в конкретную работу; видение проблем и препятствий на пути их решения, умение увидеть в помехах путь к решению.

Организационными условиями успешности являются: следование плану-графику работ, соблюдение договоренностей, контроль за выполнением взятых людьми обязательств и отданных поручений, оперативная коррекция планов.

5. Учитывая, что управление изменениями в организации — весьма сложный процесс, в определенные моменты развития организации может возникнуть потребность в оргконсультационном сопровождении изменений. Возможными формами участия оргконсультантов в этой работе могут быть:

- участие в подготовке и проведении совещаний в ключевые моменты реализации программы изменений (например, подведение итогов аналитического этапа работы региональных менеджеров, разработка модели его деятельности, разработка проектов региональных акций, налаживание взаимодействия между службами и подразделениями организации и др.);
- консультации по мере возникновения проблем, в том числе в форме участия в работе совета директоров;
- помощь в поиске общей позиции и разрешении разногласий, возникающих при выработке общих управленческих решений владельцами фирмы;
- проведение двухдневного семинара-интенсива по отработке модели деятельности подразделений фирмы.

## **ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СОВЕЩАНИЙ В “ФИРМЕ”**

### **1. Зачем нужны совещания?**

Выработанная стратегия изменений в “Фирме” предполагает, что многие решения о деятельности фирмы и развитии бизнеса будут приниматься коллегиально. Соответственно появляется *про-*

*цедура совещаний, как неотъемлемый компонент организационной культуры фирмы.*

Возникает вопрос: *как проводить совещания?* При этом не просто проводить совещания, а сделать их именно неотъемлемым компонентом организационной культуры.

За последнее время в фирме проведен целый ряд совещаний на различных уровнях:

- на уровне фирмы в целом,
- на уровне отдельных направлений деятельности,
- на уровне менеджеров.

Почему и для чего проводятся совещания?

В ходе работы над проблемами развития бизнеса в фирме сформулирована общая цель, которой подчинена основная идея изменений: *удержать лидерство в продажах по направлению "Продукция 2" и стать лидером продаж по "Продукции 1"*.

Соответственно этой цели создается институт региональных менеджеров и проводятся организационные изменения, предполагающие новые функции, повышенный уровень ответственности и полномочий менеджеров среднего управленческого звена. Путь, который избирает "Фирма", — новый, не существует образца, которому она могла бы следовать, и выработка собственного пути является единственной возможностью. И хотя общее направление движения в развитии фирмы в целом понимается и принимается ее руководителями и сотрудниками, тем не менее в ходе реализации стратегии изменений возможно рассогласование в действиях различных звеньев и сотрудников, различие в точках зрения на пути реализации стратегии.

*Роль совещаний заключается в коллективной выработке решений по реализации стратегии изменения фирмы, в согласовании различных точек зрения и функциональных позиций на каждом этапе, в постоянном отслеживании хода изменений и возможности его оперативной коррекции.*

Такое понимание роли совещаний делает их, во-первых, эффективным инструментом управления изменениями, а во-вторых,

предъявляет определенные требования к их подготовке и проведению.

## 2. Зачем нужна данная инструкция?

Данная инструкция преследует следующие цели:

- сделать совещания эффективным инструментом управления изменениями в организации;
- избежать возможных ошибок и типичных организационных недостатков в подготовке и проведении совещаний;
- выработать норму проведения совещаний, являющуюся компонентом организационной культуры фирмы.

Какие ошибки и недочеты обычно допускаются при подготовке и проведении совещаний, которые, кстати, частично допускались и в практике совещаний, проводившихся в “Фирме”?

- 1) отсутствие четкого плана совещания;
- 2) несвоевременное информирование лиц, приглашаемых на совещание, о его проведении;
- 3) неполнота состава участников совещания (либо кого-то “забывают” пригласить, либо кто-то отсутствует по “уважительной” причины или без оной);
- 4) отсутствие каких-либо документов (тезисов сообщений, текстов, проектов решения), с которыми участники могли бы заблаговременно познакомиться, что экономит время и облегчает знакомство с предметом обсуждения;
- 5) выбор неподходящего помещения для проведения совещания (в результате участникам негде сесть, неудобно взаимодействовать или они оказываются не в равном положении);
- 6) с участниками не оговаривается регламент проведения совещания (время, отведенное на совещание, и порядок его ведения), что затрудняет им планирование своей работы в день совещания и своего участия в его работе;

- 7) в ходе совещания не ведется протокол и не фиксируются решения и итоги совещания, из-за чего совещание превращается в “сотрясение воздуха”, а участники расходятся с иллюзией, что они друг друга поняли, но каждый уходит со своим представлением о том, что же там происходило и к чему в итоге пришли;
- 8) отсутствие фиксации результатов совещания и принятых решений затрудняет контроль их исполнения (держать в памяти все не удастся, контроль в полной мере не ведется, а если решения приняты, но их исполнение не отслеживается, то дискредитируется сама идея совещания);
- 9) решения совещания оформляются, но информация о них не доводится до всех лиц, кого они касаются, соответственно часть сотрудников выпадает из процесса управления;
- 10) отмена или перенос сроков намеченных совещаний: если практика переноса или отмены совещаний становится нормой, то участники перестают относиться к ним серьезно, готовятся кое-как, начинают рассматривать совещания как фактор, отвлекающий их от работы, что в результате также приводит к их дискредитации.

Предлагаемая норма проведения совещаний содержит требования и ограничения, направленные на предупреждение перечисленных ошибок. Если тот, кто знакомится с данной инструкцией, считает, что какие-то требования являются излишними или необязательными, то можно в порядке эксперимента им не следовать, но проанализировать последствия отступления от нормы. Следуя же предлагаемым правилам подготовки и проведения совещания, важно не забывать о том, что из каждого правила возможны исключения.

Нижеследующая часть инструкции включает вопросы:

- Какие бывают совещания?
- Кого приглашать на совещания?
- Что входит в процедуру подготовки и проведения совещания?

- Как готовить совещания?
- Как организовать работу в ходе совещания?
- Как фиксируются ход и результаты совещания?
- Как осуществляется контроль исполнения решений совещания?
- Совещание как технология коллективного решения проблем.
- Некоторые психологические условия успешности проведения совещания.
- Особенности проведения совещания с большим количеством людей.

### 3. Какие бывают совещания?

Совещания различают по типам и уровням.

По типу различают *проблемные* и *оперативные* совещания. *Проблемные* совещания направлены на коллективное решение проблем, организуются не регулярно, а по мере возникновения проблем. Проблемы могут носить как стратегический, так и тактический характер. Состав участников проблемных совещаний может быть самым разнообразным: на них могут приглашаться те сотрудники, которые, по мнению организаторов совещания, могут быть полезны при решении возникших проблем. Для выработки решения по сложным вопросам, особенно таким, по которым у участников имеются существенные разногласия, целесообразно пригласить специалистов по организационному консультированию на период подготовки и проведения совещания. Результатом проблемного совещания может и не быть выработка решения, которое всех устраивает. Проблемное совещание может:

- зафиксировать различные точки зрения и аргументы “за” и “против”, что может стать предметом дальнейшей работы участников;
- “закрыть” или переформулировать проблему;
- завершиться перечнем поставленных на совещании



вопросов, проработка которых поручается тем или иным сотрудникам для подготовки предложений по их решению к следующему совещанию.

В идеале итогом совещания является решение, принятое консенсусом, а не большинством голосов. Если хотя бы у одного участника совещания имеются веские аргументы против данного решения, его позиция должна быть рассмотрена, доводы проанализированы, а основания разногласий определены. Если участники совещания согласны в стратегическом плане, то такая процедура будет способствовать их взаимопониманию и выработке обоснованного решения, а также позволит им лишний раз обсудить те стратегические пункты, из которых они исходят в своей деятельности.

Подготовка проблемного совещания должна вестись особенно тщательно во всех отношениях (должен быть продуман состав участников, оговорены цели и проблема совещания, подготовлены необходимые материалы, проработан сценарий и регламент, в протоколе зафиксированы ход и решения совещания).

*Оперативные* совещания, в отличие от проблемных, проводятся регулярно, и их целями являются:

- обмен информацией,
- обеспечение нормального взаимодействия между сотрудниками и подразделениями фирмы,
- контроль выполнения принятых ранее решений и планов.

Подготовка оперативных совещаний может вестись по “сокращенной программе”. По оперативным совещаниям может существовать план на достаточно длительный период времени, с указанием места и времени их проведения. Состав участников оперативного совещания относительно стабилен и определяется *уровнем* совещания.

По масштабу рассматриваемых вопросов различают совещания следующих уровней:

- уровень фирмы в целом (вопросы стратегии, развития, взаимодействия подразделений и др.);

- уровень направления (вопросы, касающиеся отдельных служб);
- уровень специалиста.

#### **4. Кого приглашать на совещания?**

Состав участников совещания определяется его организаторами и зависит от типа и уровня совещания. На проблемные совещания приглашаются все, кто может быть полезен в решении соответствующих проблем. На оперативные совещания приглашаются те, кто имеет доступ к соответствующей информации и непосредственное отношение к обсуждаемым вопросам. Если на совещание приглашаются сотрудники из других подразделений, то об этом должны быть проинформированы их руководители. Круг участников должен быть достаточно широким, но “лишних” людей быть не должно. *Каждому участнику должно быть ясно, кто и почему приглашен на данное совещание.*

*Информация о плане совещания и его итогах должна доводиться до сведения вышестоящего руководителя, чтобы он мог при желании принять в нем участие, а в случае особой важности рассматриваемых вопросов мог проинформировать о намечающемся совещании других руководителей (так, например, в рабочем совещании менеджеров отдела “Продукция 2”, в силу значимости рассматриваемых вопросов, касающихся фирмы в целом, участвовали не только руководитель отдела, но и другие руководители, а также один из владельцев фирмы).*

#### **5. Что входит в процедуру подготовки и проведения совещания?**

Провести совещание означает:

- подготовить совещание;
- организовать работу участников в ходе совещания;
- фиксировать ход и результаты работы совещания;
- осуществлять контроль исполнения его решений.

## 6. Как готовить совещания?

Подготовку совещания осуществляет либо его непосредственный организатор (инициатор), либо лицо, которому поручается подготовка совещания.

Подготовка включает:

- определение типа и уровня совещания;
- определение состава участников (который может быть дополнен вышестоящими руководителями);
- разработку плана совещания и заблаговременную рассылку его участникам;
- проработку сценария и регламента совещания (подготовку помещения в соответствии с количеством участников, порядок обсуждения вопросов и принятия решения по ним, ведение протокола);
- формулировку цели совещания;
- подготовку проекта решения;
- определение требований к участникам в плане подготовки к совещанию (какая информация должна быть представлена, должны ли быть письменные или устные предложения и др.);
- информирует вышестоящего руководителя о плане совещания, месте и времени его проведения, а также о проекте решений.

## 7. Как организовать работу в ходе совещания?

В начале совещания организатор или специально назначенный ведущий совещания оглашает цель, план и регламент работы (порядок ведения обсуждения).

В ходе совещания (особенно проблемного) важно, чтобы каждый участник имел возможность высказать свою точку зрения, задать возникшие вопросы.

В конце совещания проводится процедура подведения итогов, в ходе которой желательно, чтобы каждый участник высказался о том, что является для него главным итогом совещания.

Совещание завершается принятием решений, формулировки которых оглашаются организатором, согласуются с участниками и фиксируются в протоколе.

### **8. Как фиксируются ход и результаты совещания?**

В ходе совещания ведется протокол хода его работы. Для этой цели на совещании должен быть протоколист (достаточно компетентное лицо, разбирающееся в сути обсуждаемых вопросов). Следует помнить, что совмещать функции ведения совещания и протоколирования достаточно сложно, и лучше, чтобы это делали разные люди.

Протокол, разумеется, не должен представлять собой дословную запись всего происходящего, но основные позиции участников и динамика обсуждения вопросов должны быть в нем отражены.

В ходе обсуждения участники должны иметь возможность графически схематизировать предмет обсуждения. Схематизация позволяет представить предмет обсуждения в наглядной форме, экономит время участников совещания, ускоряет и делает более эффективным сам процесс. Для этого достаточно иметь фломастеры и листы бумаги (на столе или на доске), доступные для всеобщего обозрения.

Принятые решения, как уже говорилось, фиксируются в протоколе с указанием сроков исполнения и ответственных лиц.

Выписка из протокола, содержащая сведения о дате проведения совещания, составе участников, повестке дня и принятых решениях, оформляется организатором после совещания, рассылается всем участникам и направляется для информации вышестоящим руководителям и владельцам фирмы.

Материалы совещания (планы, проект решений, протокол, выписка из протокола и другие документы, представленные на совещании или выработанные в его ходе) сохраняются.

### **9. Как осуществляется контроль исполнения решений совещания?**

Контроль исполнения решений осуществляется путем составления графика исполнения и его отслеживания.

Лица, которым поручено исполнение решения, докладывают в рабочем порядке непосредственному руководителю об исполнении решения либо о причинах неисполнения с соответствующими предложениями по корректировке решений совещания.

Другой формой контроля является обсуждение итогов исполнения решений на оперативном совещании соответствующего уровня.

## **10. Совещание как технология коллективного решения проблем.**

Как уже говорилось выше, проблемное совещание, организованное особым образом, представляет собой технологию коллективного решения проблем.

Организация хода работы проблемного совещания предполагает следующие процедуры:

- анализ ситуации и постановку (обоснование) проблемы;
- обмен мнениями между участниками совещания относительно видения проблемы;
- обсуждение имеющихся вариантов решения или же совместную их выработку;
- в случае отсутствия приемлемых вариантов решения фиксируются препятствия, не позволяющие прийти к совместному решению, и основания их выработки;
- в случае, если и по этим пунктам не удастся достичь договоренности, фиксируются имеющиеся точки зрения и аргументы в пользу и против той или иной позиции;
- варианты решений, препятствия, основания выработки решений и различия в позициях обсуждаются в соответствии с регламентом;
- итогом проблемного совещания являются либо совместная выработка решений, либо фиксация состояния вопроса на момент завершения совещания (основания выработки решения, трудности и препятствия, позиция и аргументы “за” и “против”);

- в случае выработки решений проблемное совещание переводит вопрос в режим оперативного управления исполнением;
- в случае отсутствия приемлемого решения фиксируется состояние вопроса на момент завершения совещания и назначается срок следующего совещания с соответствующими поручениями по проработке зафиксированных проблемных “точек”.

### **11. Некоторые психологические условия успешности совещания.**

Некоторые психологические условия успешности решения проблем, распространяющиеся и на процедуру коллективного решения, отражены в книге В.К. Зарецкого “Если ситуация кажется неразрешимой...” (см. на стр. 37 “Правила решения творческой задачи”).

Другим условием успешности собственно коллективной работы является полнота функциональных позиций участников совещания (см. там же, стр. 30). Полнота функциональных позиций обеспечивает все процессы, необходимые для успешной коллективной работы: генерацию идей, их критику, обоснование и доведение до формы, в которой возможна их реализация, а также процессы, необходимые для продуктивного взаимодействия участников совещания (организацию совместных действий и эмоциональную стабилизацию). Работа специалистов по организационному консультированию, в числе прочего, была направлена и на обеспечение указанных процессов в ходе совещания.

Кроме того, для успешности совместной работы участников совещания необходимо:

- фиксировать общий интерес участников;
- принимать разницу в позициях как нечто естественное, обусловленное различиями их места в “технологическом процессе” совместной деятельности;
- находить решения, отвечающие общему интересу и учитывая особенности позиции каждого;

- каждому участнику чувствовать и нести ответственность за ход совещания и принимаемые решения (если приглашен на совещание — приглашен не зря, а значит, должен внести свой вклад в общую работу!).

## **12. Особенности проведения совещания с большим количеством людей.**

В практике работы фирмы проводятся совещания, на которых присутствует большое количество людей, например, совещания с дилерами. В проекте нового офиса имеется конференц-зал, позволяющий провести совещание с участием 100 — 150 человек. Такие совещания целесообразно готовить и проводить с участием специалистов по организационному консультированию, так как достаточно не учесть хотя бы одно существенное условие, чтобы поставить под удар успех всего совещания.

Кроме того, существуют специальные приемы организации коллективной работы, позволяющие сделать работу большой группы максимально эффективной, вовлечь в нее практически каждого участника.

С позиций практической психологии решения проблем, неразрешимых проблем нет: все зависит от организации процесса и концентрации ресурсов, прежде всего — интеллектуальных.

В практике проведения совещаний могут быть выработаны технологические элементы, дополняющие или изменяющие данную культурную норму. Это — нормально.

### ***Заключение***

Наша работа закончилась 18 августа. На следующий день многие фирмы понесли невосполнимые потери. Но... программа развития, разработанная и принятая руководством, была реализована в более короткие сроки. Через полгода фирма переехала в свой новый офис. Сейчас эта фирма — одна из крупнейших в своем бизнесе.

Недавно мы случайно встретили на улице одного из ее сотрудников, который принимал активное участие в разработке и внед-

рении программы развития. Он подошел к нам: “Вы меня не помните? Мы познакомились, когда вы работали в нашей фирме”. — “Да. Что происходит в фирме сейчас?” — “Все нормально. Ваша система работает”.

### **Литература**

- Алексеев Н.Г. Проектирование условий развития рефлексивного мышления. Докт. дисс. М., 2002.
- Зарецкий В.К. Если ситуация кажется неразрешимой... Учебное пособие. М., 1991.
- Зарецкий В.К., Каменский Р.Г. Концептуальная схема самоопределения. — Кентавр. Методологический и игротехнический альманах. 1995, № 2. — С. 10—12.



Часть II

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА:  
ДЕКЛАРАЦИИ И ЖИЗНЬ**



**Наталья Ускова**

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СУБКУЛЬТУРЫ: ВЗГЛЯД СКВОЗЬ ЦВЕТНЫЕ СТЕКЛЫШКИ**

Когда 10 лет назад я готовилась к встрече с потенциальным местом приложения своей свежеполученной специальности, опытные “старшие товарищи” к своим инструкциям добавляли: “...И непременно поинтересуйся их корпоративной культурой”. На мой вопрос: “А это что?” — следовало снисходительное: “Ну, там праздники корпоративные, форма одежды и всякая такая мишура...”

Как выяснилось за эти годы, мишура и праздники действительно имеют к этому кое-какое отношение. А поинтересоваться: “Что у вас за корпоративная культура?” — все равно, что вскользь спросить у малознамого человека: “Как устроена Ваша жизнь?”

Между тем вопрос этот перестает быть легкой темой для поддержания светской беседы, когда собираешься провести несколько лет жизни “внутри” этой самой культуры. Или хочешь уточнить заказ на консультирование, тренинг, звучащий как “сделайте все равно что, лишь бы после было лучше, чем сейчас”.

Серьезных исследований, несерьезных статей и книг в приличных переплетах на эту неновую тему предостаточно. Классификации, сделанные авторами, завораживают художественностью образов (корпоративные культуры “Кочующая Орхидея”, “Косяк рыб” из типологии М. Бурке, например, — красота!). Анализ проведен, кажется, во всех мыслимых разрезах. А желание взглянуть на встречающиеся в работе “организмы организаций”

через свое “цветное стеклышко” все равно не пропадает... Серьезно говоря о типологии организационных, корпоративных культур с клиентами, с участниками тренингов, практически гарантированно можно услышать в ответ: “Ну, нам в чистом виде ни один тип не подходит — у нас какая-то эклектика!” Точно угадать, узнать себя в “зеркале” и хочется, и страшно. “Зеркала” можно перебирать и выбирать — кривые, увеличительные, в серьезных “научных” рамках или такие вот, с цветными стеклышками, “субъективные” зеркальца... У тренеров и консультантов накапливаются блестящие россыпи...

Заметки о некоторых организационных субкультурах на “полях” тренинговой и консультационной работы никак не претендуют на особенный “серьез”. Но все-таки субкультуры моих “хороших знакомцев” рассматривались более-менее системно: детали истории и “исторические фигуры”, роль миссии и ценностей в организации, требования к профессиональным и личным качествам, характерные “испытания” для новичков, отношения с клиентами.

И вот...

## **“СЕМЬЯ”**

*...Вот уж виден парадный вход. О удача! Есть парочка свободных мест для парковки. Ах, нет, извините, это для Главного и Коммерческого — видите, столбики красной ленточкой перевязаны? Заходим. Восхищены? Правда, стильно? Наш Главный сам утверждал дизайн, он весь в этом — он любит зеленое и металл, чтоб ничего лишнего. Лаконично и технично. А ведь -дцать лет назад они с коммерческим и финансовым — смешно сказать — начинали с каморки при управлении хлебзавода, сидели на ящиках. Молодые были, только после института... умницы.*

*Воздух свежий. Сотрудники курят на улице... Клиенты увидят? Ерунда! Главный не любит табачного дыма. Он даже тайно спонсирует компанию против подросткового курения. Никто не знает, только Вам, по секрету... Он вообще у нас демократичный и справедливый, скромный., заботливый. Три года*

*назад, знаете, какой праздник на Новый Год отгрохал! Пугачева была... До сих пор вспоминаем с благодарностью.*

Решившись “делать бизнес, а почему нет?!", бывшие одноклассники, однокурсники, приятели, родственники объединялись вокруг наиболее мощной, рискованной и предприимчивой персоны. Рискуя, теряя, ввязываясь в неизвестное, строя и руша миры, некоторым удалось-таки создать и выкормить то, что теперь стало корпорациями, холдингами, банками и просто стабильно и успешно работающими компаниями.

Условия, в которых создавались эти компании, требовали в первую очередь преданности “соратников”, общей “профессиональной группы крови”, четких ориентиров “наш человек — не наш человек”. “Технари”, бывшие “комитетчики”, военные переводчики, другие, нашедшие друг друга, чтобы пройти через дебри дикого бизнеса, собирая по пути “наших”. “Наши” — в разных “семьях” обозначаются как “вменяемые”, “адекватные”, “с техническими мозгами”, “встраиваемые” и пр. Лояльность в таких компаниях — религия.

Отличительный знак “семьи” — непременно наличие “родительской” фигуры. Папа/Мама, обладающие компанией во всех смыслах слова “обладать”. Независимо от формы собственности. Эта фигура дает компании пол, возраст, национальность и темперамент. Эта фигура в “семьях” является практически единственным персонажем корпоративного “эпоса”. Ее идеи, борьба, победы, приведшие к теперешнему процветанию. Ее тайные слабости и особенности характера, ее предпочтения, делающие субкультуру организации уникальной, сколько бы человек она ни объединяла.

Формы общения со своим “детищем”, пожалуй, так же разнообразны, как и в реальных отношениях “родитель — дети”, но существуют некоторые архетипы, вроде “воскресного папы”, большую часть времени существующего в мифологическом пространстве “верхнего этажа”, но уж если проявляется его забота, то в виде грандиозного праздника “для всех” — “с Пугачевой”, тренинга на командообразование из 100 человек на Кипре, и чтобы тренеры и консультанты были самые известные и дорогие, и прочие феерверки. Редко, зато “чтоб запомнили”. В остальное

время “болячки”, “двойки” и “скверное поведение” персонала целиком на совести и попечении “мамаши”. Часто эту роль с обреченным энтузиазмом исполняет HR, беспокойно заглядывая в непроницаемые “папины” глаза — не разочаровываем ли? “Папа” зловеще безмолвствует...

“Еврейский папа” выращивает свое, без сомнения, многообещающее и исключительное “чадо”, неутомимо обеспечивая “витаминами” и “развивающими игрушками”. Все самое свежее, соблюдая режим и гигиену. Выращивание и воспитание персонала часто становится даже важнее бизнеса. Вот кто если не поучаствует, то уж непременно заглянет даже на базовый тренинг продаж для младших sales. И уж, конечно, с кем попало “чаду” водиться не разрешается: только самые серьезные и продвинутые консультанты и тренеры с безупречными рекомендациями и репутацией. Да и они — достойны ли? У HR при таком “папе” практически нет шансов проявить себя на ниве заботы о персонале. Вялая раздача подзатыльников тем, кто не понял своего счастья и отлынивает от соблюдения режима. Как иначе, ведь для “папы” “это мой народ, и он идет за мной”.

“Буйный папа”. Вот в чьих “семьях” над всеми формами производственных отношений, функциональных связей и “информационной логики” преобладают отношения “страстной любви — жгучей ненависти”! Попеременно то раздаются гневные раскаты “Вон отсюда!”, то слышатся звуки фанфар “триумфального возвращения” с объятьями, слезами умиления и раскаянья. Реорганизации, закрытие и открытие проектов, сокрушительные понижения в должности и головокружительные повышения следуют одно за другим. Те, кто выжил и находит в этом кураж, остаются почти навсегда. Эмоциональная заряженность и непредсказуемость “рабочей атмосферы” действует как наркотик, а преданность “буйному папе” граничит с ритуальным самоубийством. Командная сплоченность повышается с каждым новым инфарктом. Командообразование типа “возьмемся за руки, друзья” тут не пройдет, да и в голову никому здесь не придет его “заказывать”. HR имеет аптечку, сравнимую с арсеналом хорошей кардиоклиники, и профессионально занимается “пожаротушением”. Сюда скорее пригласят психолога для организации “комнаты психологической разгрузки” и проведения провальных

тренингов по разрешению конфликтов “внутри и между”. И то, если “папа” разрешит. Он крайне подозрителен ко всем, кто вдруг да “разведет тут богадельню”. Кроме того, разные заинтересованные приближенные группы наперебой приглашают к “папе” то коучей, то психотерапевтов, то экстрасенсов.

И много еще других “пап и мам”.

Многоликая эта фигура часто бывает одинокой, “неопёртой”. Являясь концентрацией энергий власти, денег, желаний (читай: стратегического таланта), она, как тело большой массы, притягивает и высасывает потенции других. Часто именно от этих персонажей звучит запрос “посмотреть, кто есть кто в моих владениях”, “выяснить, на кого можно рассчитывать/сделать преемником, вице- и пр.”, и, как правило, достойных не находится... Да и трудно представить, что “папа” потерпел бы присутствие хотя бы приблизительно равного по “массе”. Сохраняя ностальгическую признательность и веру в тех, кто начинал вместе с ним, “родитель” время от времени мечтает о “свежей крови”.

Требования на профессиональном уровне в “семье” драматически меняются с развитием бизнеса. Важные в начале личные качества, надежность, трудоголизм и способность к самопожертвованию в интересах “семьи” отступают перед требованиями стабильно развивающегося Дела. Становятся важны “компетенции”, стратегическое мышление, администрирование, управление сложными бизнес-процессами. Наступает время, когда многие старые, преданные “свои”, те, кто создавал на фанерном ящике с факсом банк, торгово-производственный холдинг и пр., становятся “священной обузой”. Дерзкие и амбициозные “чужаки” с хорошим образованием способны кормить “семью” и развивать бизнес. Но возможно ли допустить “варягов”, не разрушив “семьи”?

Новобранцам в “семье” ориентироваться непросто. Традиционные для некоторых организационных культур маяки в виде Миссии, Философии, Видения в большинстве организаций типа “семьи” до недавнего времени считались “безделушками, виньетками для красоты”. Реально существующие “негласные правила игры” можно узнать, но процесс этот сильно напоминает компьютерный квест — надо дернуть незаметную веревочку, пройти по тайной дорожке, найти “дополнительную жизнь”, поговорить

со “зверушкой, которая готова выслушать”, невредимо обойти все “шкафы со скелетами” и колодцы со зловещим эхом. А вот попытка пройти наиболее коротким и очевидным путем, скорее всего, приведет в подозрительно тихую пустоту.

Сложность положения “свежей силы” еще и в том, что от нее ждут решительных и активных действий, новых решений; но чем они решительней и “свежее”, тем сильнее беспокойство и недоверие “ветеранов”, тем сильнее их тревога за безопасность “семьи” и устоев. Надо обладать неординарным “политическим чутьем” и иметь в запасе парочку “дополнительных жизней”, чтобы продвигать бизнес “семьи”, элегантно уворачиваясь от ядовитых стрел некоторых ее членов... Успешность и “невредимость” нового героя все равно не гарантирует ему родственных объятий. Желая “свежей крови” и возлагая на нее надежды, “родитель” остается в плену ностальгического ощущения, что только с теми, родными, с которыми все начинал, настоящая жизнь и безопасность.

Конечно, возможны и другие “семейные обстоятельства” — когда в кругу “ветеранов” центробежные силы явно преобладают над центростремительными, когда смертельная усталость друг от друга парализует бизнес и расплзается коррозией по всей организации или когда накачаный потенциал каждого становится настолько мощным и разнополярным, что взрыв неизбежен. Ну, так “каждая семья несчастна по-своему”...

Еще один персонаж “семейного портрета” неслучайно оказался “внизу и сбоку”. В “семье” у него тоже далеко не всегда главная роль — это Клиент. В компаниях с семейной субкультурой тренинги по “клиентоориентированию” младшего персонала могут проходить как угодно часто, в правилах внутреннего распорядка может быть записана ежедневная троекратная клятва в любви клиентам. И все-таки не к ним обращено лицо “семьи”. Их появление, их существование лишь доказывает большую или меньшую успешность идеи, на которой построен бизнес.

В нашей деловой культуре как-то не очень принято искренне уважать клиента, не говоря уж о любви. Корпоративные культуры компаний — профессиональных “клиентолюбов” бывают пронизаны изощренной, “родовой” ненавистью к клиенту. Не то



с “семьей”. Она клиентов не ненавидит — просто мирится с их существованием. “Семья” с гораздо большим интересом обращена внутрь себя.

Неудобное расположение клиентского офиса, отсутствие парковки для клиентов, курящие на крылечке парадного входа сотрудники, неудобная пропускная система, пренебрежительно обшарпанные туалетные комнаты на клиентском этаже (то ли дело те, что на “верхних” этажах) и еще много других маленьких и крупных знаков, сигналов: “Мы живем в своем мире. Вы случайные, чужие. Не надейтесь установить тут свои порядки”. На тренингах сотрудники этих компаний довольно живо и с огоньком обсуждают тонкие и не очень способы поставить клиента на место или вообще навсегда отучить беспокоить занятых людей... замирая на полуслове: “Это ж точно как у нас! А за что, собственно, мы с ними так?” Ответов можно найти немало... Одно из возможных предположений: бизнес “семьи” 7—10-летнего возраста начинался не с мысли о благоденствии клиента. Скорее, это было завоевание, а завоеванные “народы” — побежденные. Выдох “Мы сделали их!” доносится с “верхних этажей”, эхом звуча в тех, кто каждый день встречается с клиентами.

### **“SOMETHING INTERNATIONAL”, ИЛИ “СИСТЕМА”**

Их чем-то похожие истории начинаются так просто и даже трогательно. *В конце сороковых годов Дик и Мак искали пути усовершенствования своего небольшого ресторана для автомобилистов в Сан-Бернардино... В конце шестидесятых Адриан и Ларри, работавшие в маленькой курьерской компании, придумали способ усовершенствовать доставку документов... В середине 60-х годов XIX века опытный фармацевт Генри начал экспериментировать с различными комбинациями молока, пшеничной муки и сахара, пытаясь создать альтернативный источник питания для младенцев...* Эти почти мультипликационные персонажи стояли в начале того, что стало гигантскими Системами по производству “мировых брэндов”, Мультинациональными корпорациями, чьи имена известны всем.

А вот имена их CEO и тем более владельцев практически не слышны и не мелькают. В отличие от “семьи”, “система” владеет всеми своими людьми, включая генеральных менеджеров и членов Senior Managers Teams компании в любой стране и регионе. Они — такая же часть брэнда, как корпоративные цвета и слоган. Обычно менеджеры высшего звена за свою карьеру в такой компании успевают поработать в разных странах, практически во всех частях света.

В российском постперестроечном бизнес-буреломе 10—13 лет назад именно иностранные менеджеры, “экспаты” этих компаний устанавливали системообразующие основы организационной и корпоративной культуры. Устраивали вокруг себя “маленький Брюссель” или “маленький Лондон”. С неперемными morning!, good staff!, bull shit! и кофе из корпоративных кружек. Только-только открывшееся представительство, состоящее из генерального менеджера, его секретаря и водителя, все равно уже рисовало в PowerPoint свой Organization Chart, проводило meetings и устраивало себе staff party. Быть частью “системы” — то же самое, что быть частью голограммы: на сколько бы маленьких кусочков ни делилась, — в каждой целая картинка. Среди прочих важных корпоративных ценностей иностранцы привнесли терапевтическую дозу доброжелательности (хотя бы внешней), демократичный стиль отношений внутри компании и законопослушность. У них, возможно, не самое блестящее образование, по нашим меркам, подразумевающим “общую культуру, эрудицию и чтоб Достоевского любил”. Зато они весьма успешно продемонстрировали местным менеджерам-теоретикам скромное обаяние прикладных, практически применимых знаний и умения быстро принимать простые решения в экстремальных условиях. В России экспаты обычно не принимают участия в корпоративных программах обучения и тренингах. И не только из-за языковых трудностей.

Экспаты, “вечные странники” менеджерского цеха, вряд ли имеют достаточно времени, возможностей и желания, чтобы вникать в тонкости местного менталитета, “понятий” и “ходов”, устанавливать прочные “местные контакты”. Обеспечивая одинаково высокое качество и вообще жизнь “мирового брэнда” в странах с разными экономическими условиями, культурными и религиоз-

ными традициями, единственное, на что они привыкли опираться, — это соблюдение местного законодательства, общепринятой деловой этики и четко прописанных штаб-квартирой процедур. Приверженность этим “трем китам” еще долго будет сохранять экспатов на топ-позициях от “ре-плейсмента” блестящими русскими менеджерами, выращенными за 10 лет “системой” и “слишком хорошо” ориентирующимися в местных реалиях. “Он русский — это многое объясняет”, а вот для “системы” это как раз неподходящее объяснение, у ее “полководцев” нет национальностей, они универсальные солдаты своей компании.

Для студентов-хорошистов и молодых специалистов, которым снится золотая строчка в резюме, “система” — отличный “эскалатор карьеры”. Встать на нижнюю ступень несложно, “маяки” расставлены, механизмы “вперед и вверх” хорошо смазаны (только скорость значительно замедлилась по сравнению с 1990-ми — вот уже и 5 лет мало, чтоб достичь заветного этажа).

Миссия, цели, приоритеты “системы”, этика поведения выверены, совершенно оформлены и являются реальной методической основой “воспроизводства” брэнда в любой стране. Это своего рода “формочки”, эффективно наполняющие содержанием абстрактные понятия “лояльность брэнд”, “чувство принадлежности”, “гордость за компанию”. Информационная среда в “системе” хорошо организована, насыщена. Глобальные и местные корпоративные газеты, журналы, Интранет, регулярные встречи персонала с высшим менеджерским составом, дающие шанс внести свое предложение по развитию бизнеса или разрешению той или иной сложной ситуации, создает у сотрудников ощущение собственной ценности в системе, насыщенной возможностями.

Сюда не часто приглашают тренинговые компании “3-d party”, со стороны. А если и приглашают, то тех, кто обслуживает “систему” глобально, во всем мире.

В “системе”, как правило, существует своя мощная “машина” по повышению профессиональной стоимости сотрудников — департамент обучения и развития, корпоративный учебный центр, “корпоративный университет”. Они имеют внушительную историю и “системную” программу, в основном разработанную в штаб-квартире. Разумеется, она адаптируется к местным услови-

ям, но в целом остается валидной для любого подразделения “системы” в мире и отчетливо “окрашена в корпоративные цвета”. Конечный “продукт” получается весьма качественный — неслучайно многие российские компании мечтают заполучить “продажника-кокакольника” или управленца из “Wrigley’s”. Зрелые профессионалы, сделавшие неплохую карьеру в “системе”, но не занявшие “вершин”, часто предпочитают компании, в чьих компенсационных пакетах brand-name — не самая весомая часть...

Встав на “нижнюю ступеньку эскалатора”, важно на ней не застрять, поэтому “состязания в индивидуальном разряде”, уверенность в собственной “конкурентоспособности”, адекватные карьерные амбиции — необходимые условия успешного движения “вперед и вверх”. Вот уж где-где, а в “системе” приглашение на тренинг никак не утрашающая акция “начальника”, а сигнал о благоприятном развитии карьеры. Здесь не принято стремиться посвятить компании всю жизнь, поэтому 5—7 успешных лет — и вперед, к новым победам в неведомых местах. Тем, кто без особых причин задерживается лет на 15, — утешительные призы и недоуменные взгляды рьяных новичков...

Новичок должен стать частью системы без колебаний и сопротивления. У топ-менеджера одной из компаний “системной” субкультуры на рабочем столе лицом к посетителям всегда стояла кружка со схемой Лондонского метро и большой надписью “You can’t beat the System”. Стоя на пороге “системы” и мечтая воспользоваться возможностями, которыми она богата, стремясь укрыться в ней от непредсказуемости, нестабильности, вызовов и мистики других организационных субкультур, хорошо бы учесть, что “система” огромна, тяжела на подъем, и, в общем-то, стара. Ее стабильная работа в любой точке, в центре и “на краю географии” обеспечивается гигантским бюрократическим механизмом, производящим процедуры, инструкции, описания процессов и функций. Любая блестящая идея должна быть настоящей долготельницей, чтобы пережить все этапы рассмотрения и согласования на разных уровнях. Качество мирового брэнда нельзя улучшить в одном, отдельно взятом месте, не говоря уж об “ухудшить”. Кроме того, “усталость брэнда” — явление все более распространяющееся в “системах”, накладывающее опре-

деленные ограничения на полет фантазии и рвение персонала. Так что энергичные лозунги типа “Мы молоды и динамичны!” компаний с 50—150-летней историей лучше всерьез относить на счет среднего возраста младшего персонала.

К персоналу “системы” относятся достаточно человеколюбиво (чем меньше топ-позиций занято российскими менеджерами, тем больше шансов на строгое соблюдение российского трудового законодательства) из вполне прагматичных соображений. В симпатичном, хорошо устроенном офисе, защищенный юридически и социально, чуть выше среднего уровня “накормленный” и в меру развлеченный, сотрудник и работает более эффективно и “в лес” не смотрит. Такое “комплексное меню” снижает вероятность сценария “вот мы в него вложимся, а он удерет” — вечный мотив, звучащий, например в “семье”. В “системе” принято иметь свои футбольные, пейнтбольные и пр. команды, пару раз в год устраивать staff-party для всех в приличных местах, ежегодно определять “лучших сотрудников” и прочие развлечения разной степени оригинальности. Чтобы случайно не выпасть “из гнезда”, желательно в чем-то из всего этого участвовать. Если уж Генеральному не лениво прыгать в мешке “веселые старты — горькие финиши” на корпоративном “Дне здоровья”, то рядовому сотруднику справку об “освобождение от физ-ры” лучше спрятать.

Задумчивые Мак и Генри, Ларри и Роберт положили начало “системам”, задав себе вопрос, что бы еще такого продать клиентам, чего они еще и захотеть-то не успели. И тот же вопрос остается для “систем” сегодня условием дальнейшего существования. Большинство “систем” ориентированы даже не на потребности клиента, а на опережение его потребностей, на формирование все новых и новых. Не успеешь использовать супер-скользящее, как уже появилось супер-вращающееся, не успел дожевать супер-низкокалорийное, как уже готово супер-витаминное и т.д. Генеральные менеджеры и CEO в политкорректных интервью декларируют главными ценностями своих компаний (1) клиентов и (2) персонал. И при этом не сильно кривят душой. Как обычно, основная нагрузка по ухаживанию за клиентом ложится на плечи младшего персонала — как раз тех, кто внизу “эскалатора”. Если “система” не перестарается с заклиниваниями “Клиент — наше все!”, то есть шанс, что кто-нибудь из них действительно

искренне улыбнется и не станет мысленно высыпать картофель фри вам за шиворот. Может быть, это он станет Big Boss лет через семь.

## **“ПАРТИЗАНСКИЙ ОТРЯД”**

Почему-то именно их офисы найти труднее всего, расположены они часто в “экзотических местах” и своим видом предупреждают: “За дешевым пафосом — ошиблись дверью!” Они вообще маленькие, но резкие. Неординарных способностей творческие люди, штучные специалисты и редкие умельцы в них создают такую плотность оригинальности на квадратный метр, что средний человек или случайно забредший клиент явственно ощущает у себя вместо мозгов — чугунный протез.

Небольшими группами большие оригиналы партизанят в областях, где требуется творческое мышление, нетривиальный подход, чутье, интуиция, хороший вкус, легкая шизоидность и иногда — отсутствие здравого смысла. По отдельности или всё вместе. Бизнес-процессы, структура и хорошая организация для таких объединений — совершенно бесполезные или даже смертельно вредные “пафосные” вещи. Чтобы выполнять заказы, которые все равно больше выполнить никто не сможет, нужны совсем другие ресурсы. Эффективность “партизанского отряда” достигается за счет привлечения в него отдельных исключительно эффективных участников. В основном они прибиваются как-то сами по себе. Потому что, если объявить вакансию в таком “отряде” и описать необходимые требования, запросто может выясниться, что никто из собственных “партизан” им не соответствует в полной мере...

“Прибившийся” должен немедленно доказать свою способность создавать “добавочную стоимость” и не сопротивляться “выжиманию соков”. Всех, кто способен результативно “пускать поезда под откос и поджигать мосты”, посылают на эти задания часто и с удовольствием. А других в отряде не держат.

Поскольку обычно никакой сложной иерархии даже в устойчивых “партизанских отрядах” не существует, ожидания типа “по-

партизану год-другой, а там и на руководящую работу” почти никогда не оправдываются. Успешные участники точно знают, зачем им все это надо, и имеют четкую “стратегию выхода”. Следующим пунктом часто следует создание собственного “партизанского отряда”.

Обычно стержень такой субкультуры — харизматичный персонаж, который “первым придумал...”, “единственный, кто умел...”, “однажды взял и рискнул сделать...”. В отличие от Папы из “семьи”, у этого персонажа нет никаких родительских амбиций по поводу тех, кто его окружает. Он скорее согласится быть “кукловодом”, раз уж надо что-то делать “сверху”. И если это и противоречит утверждению, что в “партизанском отряде” все исключительно оригинальны, самостоятельны и эффективны, то только чуть-чуть. Ведь в кукольной труппе нет персонажей “ни про что”. Надо только дергать за правильные ниточки и вовремя доставать из ящика нужного Арлекина...

Кукловод “партизанским отрядом” не управляет, пренебрегая внешними, административными проявлениями власти. Завораживающие манипуляции, или “прямой честный разговор”, или мотивирующая беседа а-ля “Василий Теркин” больше подходят для этого типа субкультуры, чем скучный “регулярный менеджмент”. Однако контроль существует, довольно жесткий и постоянный. Стоит кому-то попробовать взять в свои руки “ниточки”, как станет ясно, под каким напряжением они находятся...

Подходящим “партизанский отряд” может оказаться для тех, кто нормально чувствует себя в ситуациях высокой степени неопределенности и легко расстается с людьми и обстоятельствами.

Клиенты “партизанского отряда”, как и положено, перманентно находятся в состоянии шока разной степени тяжести. Шок от созданного дизайна, запущенной программы, проведенного мероприятия сменяется сознанием, что этого для них еще действительно никто не делал и вряд ли сможет, а результат необозримо многообещающий. Придя в себя и слегка соскучившись с более предсказуемыми “провайдерами”, клиент с гулким стуком в груди снова топает к заветной двери через Бог знает какие дебри, снова ощущает чугунный протез в голове и снова замирает в ожидании шока. Ему кажется, что на этот раз он подготовился...

\* \* \*

Люди делятся на две категории: на тех, кто считает, что люди делятся на две категории, и тех, кто придерживается другого мнения.

Такие вот “типа типологии”, зарисовки и “каракули” на полях рано или поздно появляются, наверное, у всех, кто работает с людьми в разных организациях, разных бизнесах. Любая серьезная или не очень серьезная классификация делает неопределенное — “разграфленным”, узнаваемым. Спасительная иллюзия, что всех еще неизвестных клиентов, заказчиков, участников, работодателей можно разделить на 2, 4, 16 известных категорий и уже как-нибудь ориентироваться, предсказать “грядущую встречу”.

На мой взгляд, свои “цветные стеклышки” и “субъективные зеркальца” — такие же “сокровища” тренера и консультанта, как вечный “мешок с чепуховиной” или коллекция “гениальных высказываний клиентов”. В многообразии субкультур кто-то находит удовольствие в удобрении “кочующей орхидеи”, кто-то становится “доброй тетушкой” для “семьи”, а кто-то виртуозно консультирует своих “ремонтников”, “фермеров” и “охотников”. Самодельная типология дает консультанту ощущение “игры на своем поле”, а клиенту — возможность при желании заглянуть в очень индивидуальное “зеркало” и поиграть в любимую игру “Найди семь отличий”...



## **Михаил Иванов, Давид Шустерман**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В РОССИИ**

Рыночная экономика в современной России развивается лишь последние 10—15 лет. За этот короткий период российский бизнес пережил и стадию дефицитного пустого рынка, позволявшего получать огромные нормы прибыли в сотни процентов при соответствующих больших рисках, и период снижения норм прибыли и рисков, за которым последовал дефолт 1998 года, и, наконец, после восстановления экономики вновь пришел этап снижения норм прибыли при сохранении высоких рисков, над снижением уровня которых работают и политики, и бизнесмены.

Эксперты внимательно отслеживают политические риски, анализируют изменения в законодательстве, банковской и страховой сферах. Между тем такая важная с точки зрения снижения рисков область, как культура российского менеджмента, остается мало известной и непонятной.

Мы говорим о культуре, потому что образовательная составляющая российского менеджмента как раз развивается очень быстро и находится на виду. В России сейчас наблюдается образовательный бум: возникло огромное количество бизнес-школ и во многих вузах с привлечением западных преподавателей идет обучение по программам MBA, MA и т.п. Многие российские менеджеры имеют сегодня по 2—3 высших образования, учились и стажировались за рубежом. Стоимость обучения в некоторых наиболее авторитетных бизнес-школах в России достигает 5000—7000 \$ в год, при этом количество желающих обучаться в этих школах неизменно растет.

Анализ конкретных менеджерских решений, принимаемых в организациях, убеждает в том, что предыдущий опыт, сложившиеся неосознаваемые механизмы восприятия реальности, оценки себя и среды в конечном счете оказывают значительно большее влияние на практику менеджмента, чем знания, полученные в вузах. Именно эта культурная составляющая менеджмента оказывается совершенно непонятна иностранцам, вызывает недоумение, приводит к распространению мифов, ярлыков и предвзятости.

Для того чтобы поведение партнера стало предсказуемым в менеджменте, необходимо знать, как он воспринимает, структурирует ситуацию и какими критериями принятия управленческих решений пользуется, какие делает выводы.

Сами критерии задаются внешней по отношению к организации средой, стратегией организации, технологией бизнес-процессов, организационной культурой и индивидуальными особенностями принимающего решение индивида.

При всем многообразии критериев принятия решения в организациях можно выделить некие типовые для современных российских компаний особенности, связанные со спецификой восприятия и отношения к отдельным ключевым составляющим бизнес-реальности. Остановимся лишь на нескольких из них.

## **ОТНОШЕНИЕ К ЦЕЛЯМ**

Организация — средство достижения неких целей. Организаций множество, и они разные, потому что для реализации разных целей требуются разные инструменты. В любом ремесле — столярном, слесарном или токарном — хороший мастер не только подбирает подходящий для его дела инструмент, но и подгоняет его под себя, делает удобным. То же происходит и при создании, управлении и развитии организации. Она должна соответствовать своим целям, иметь возможность их реализовывать и давать возможность людям чувствовать себя в ней комфортно. Под комфортностью может пониматься разное: красота дизайна, приятная атмосфера, статус, удобство мебели и т.п.

И все же инструмент прежде всего должен помочь мастеру выполнить свое дело, и чем быстрее и качественнее он позволяет это сделать, тем он эффективнее. Эстетические и прочие особенности инструмента необходимы, но не достаточны. Конечно, мастеру неприятно держать в руках уродливый инструмент, но изобилие украшений может так повысить его цену, что инструмент превратится в дорогую декоративную игрушку. Кроме того, его цена может так подскочить, что работа, для выполнения которой он предназначен, не окупит собственную стоимость простого инструмента.

Мы ушли в примеры и метафоры, потому что весь наш опыт консультирования свидетельствует о том, что отношение к организации как инструменту реализации целей ее создателей, владельцев, менеджеров, персонала встречается крайне редко — во всяком случае в России.

Прежде всего возникают проблемы с самими целями. Их всегда много, и если нет сознательного решения, какая из них главная, то бессознательно производится переориентация организации, меняется ее основная функция. Возвращаясь к использованной выше аналогии, слесарный инструмент начинают использовать для плотницкой работы.

Рассмотрим пример. Организация создана молодыми людьми для того, чтобы в дальнейшем обеспечить себе высокий уровень жизни. Это коммерческая фирма, предназначенная для извлечения максимальной прибыли, часть которой предполагается расходовать на приобретение квартир, дорогих машин, путешествий, образования детей за рубежом и т.п.

Но владельцы фирмы — молодые интеллигентные люди. Кроме богатой, насыщенной жизни, им хочется творчески реализовываться и самовыражаться. Идеальной для творческих проявлений могла бы быть непрофитная лаборатория, существующая на деньги спонсоров, меценатов, государства, а не коммерческая фирма.

Но владельцы фирмы — молодые люди: им хочется петь, танцевать, знакомиться с девушками, веселиться. Для этого отлично бы подошла организация типа дансингового клуба или клуба по интересам, существующего на деньги членов клуба.

Но владельцы фирмы — интеллигентные, а следовательно, совестливые люди: им хочется быть социально справедливыми, помогать другим творческим людям, которые не нашли себе места в этой жизни, бедствуют, не в состоянии найти применение своим способностям, требуют социальной адаптации. Для реализации такой цели необходима организация типа некоммерческого фонда помощи творческим людям. Такой фонд мог бы существовать на пожертвования и реализовывать затратные программы и проекты реабилитации и обучения.

Каждая из этих целей требует организации разного типа, с разными миссиями, стратегиями, технологиями, структурами управления и требованиями к сотрудникам. Можно попытаться достичь всех этих целей в одной организации, выстроить порядок их осуществления по времени: например, работать как коммерческая фирма до 20 часов, а с 20 до 24 быть клубом. В случае получения определенной прибыли — учредить при фирме фонд социальной помощи, начать финансировать творческую лабораторию. Это сложно, но возможно.

Проблема в том, что в организации, о которой идет речь, не совершен выбор, нет главной цели, происходит попытка одновременно осуществить все цели сразу. В итоге недовольны все. Организации нечем похвастаться ни в одном из направлений деятельности: она в долгах как коммерческая структура и не приносит прибыли, она не позволяет в полной мере творчески раскрыться сотрудникам, им не удается также и повеселиться, как бы хотелось, а социально неадаптированные члены коллектива стали обузой и ужасно всем надоели. Но самое главное, что все эти плохо веселящиеся, творчески мало реализующиеся, кое-как социально адаптирующиеся и слабо заботящиеся о ближних люди питают иллюзию, что они работают в коммерческой фирме. Пытаются создать такую видимость и вовне. Следовательно, на них “наезжают” бандиты, к ним приходят налоговые инспекции, банки требуют возврата кредитов — то есть к ним предъявляются все те законные и незаконные требования среды, что и к нормальным коммерческим организациям.

Ясно, что для описываемой организации среда враждебна, и хотелось бы ее не замечать.

Мы познакомились с данной организацией в период кризиса, когда владельцы пытались найти себе новых менеджеров, которые попробовали бы наладить взаимоотношения организации со средой. Чудо, но в наших условиях фирма смогла просуществовать в таком виде около трех лет.

Похоже, что такая широта и неопределенность в целях, попытка добиться сразу всего, быстро и одновременно, без учета ограничений и реальных возможностей организации и требований среды характерна именно для России, российского рынка и менталитета. Во всяком случае трудности с приоритетами, а часто просто нежелание их устанавливать, вычленять главное в каждый период времени — очень часто встречающаяся проблема.

## **ОТНОШЕНИЕ К СРЕДЕ**

Часто, говоря о бизнесе, на Западе используют термин “игра”, имея в виду, что на рынке существуют определенные правила, общепринятое понимание “выигрыша” и “проигрыша” и даже представление о подсчете набранных очков. Государство при этом рассматривается как арбитр в этой игре, а под правилами понимаются законы.

Неоднократно, работая с российскими фирмами, мы просили клиентов составить список правил, действующих на российском рынке, написать, что позволительно, а что не разрешается делать в этой игре. Каждый раз после составления достаточно длинного списка предприниматели добавляли пункт о том, что на рынке разрешается нарушать правила.

Но если в игре существует правило, что можно нарушать другие правила, если нормой является нарушение законов, а законы хоть и принимаются, но заведомо не действуют или действуют не всегда и не для всех, то тогда принципиально меняется сама игра. В такой игре совсем иные стратегия и тактика приносят успех, иные требования предъявляются и к подбору игроков.

Если на Западе пытаются рассматривать законы как результат договоренности между обществом и государством, как взаимный компромисс между ними, то в современной России пока нет механизма достижения такого компромисса.

В итоге появляются и возможность, и необходимость играть на одном поле в разные игры: с государством играют по одним правилам, а между собой — по другим. Причем в разных секторах рынка эти правила разные: в торговле электроникой — одни, в торговле нефтью или алкоголем — другие, в торговле производственными предприятиями — третьи.

Так как все эти “игры” происходят на одном поле, то изменение правил в какой-то из них влияет на другие. Особенно ярко это проявляется, когда государство вдруг вводит одностороннюю смену правил. В этой ситуации рынок становится плохо предсказуемым. Выигрывают те, кто способен хотя бы получать информацию о грядущей смене правил, а еще лучше — влиять на принимаемые государством решения. Следовательно, для бизнеса становится необходимым проникать в структуры власти, в политику. Происходит то, что в России называется лоббированием. Политики начинают устанавливать и менять правила в интересах неких групп бизнесменов, при этом игнорируя интересы других групп и социальных слоев.

В таком случае каждый раз задаются правила, не просто невыгодные для каких-то групп, а часто вовсе не позволяющие им уцелеть. При таком подходе, для того чтобы выжить, приходится искать способы нарушения установленных правил. Проигрывает тот, кто их соблюдает.

Этот краткий, не претендующий на глубину анализ сегодняшней ситуации, казалось бы, дает понять, в каком контексте протекает жизнь российских бизнес-организаций и что определяет логику поведения на российском рынке. И будь отношения субъектов на рынке абстрактными, определяй их лишь объективные факторы, которые можно смоделировать и рассчитать, все было бы не так уж сложно.

Но бизнес делают люди. И для многих из них их ценности, желания и фантазии оказываются важнее реальности. Тогда возникает необходимость игнорировать неприятную правду жизни, придумывать механизмы защиты от нее.

Возникают мифы, что если создать крупную, большую организацию, то можно играть в свою игру, по своим правилам, не считаясь с “грязной политикой”, что можно создать некую нишу, где

будут действовать цивилизованные правила. Чудом является то, что иногда это удается, и в некоторых секторах рынка возникают и даже какое-то время процветают такие островки, существующие вопреки простой логике.

Приведем примеры.

1. Финансово-инвестиционная компания, состоявшая из 20 сотрудников, покупает контрольный пакет акций завода, на котором трудятся 1500 работников.

Директор компании становится генеральным директором завода. На момент встречи с консультантами он оказался в состоянии глубочайшей депрессии, буквально парализующей этого активного и успешного человека.

Выяснилось, что он, конечно, был готов к тому, что столкнется с новыми проблемами. Изучил рынок и технологию производства. Но в состоянии шока нового директора ввели не внутренние проблемы, которых оказалось множество. Он с ужасом показывал нам факсы, полученные из мэрии и префектуры: “Создать на заводе ячейку движения “Отечество”, “Бесплатно отпустить детсаду такому-то 100 кг колбасы вареной” и т.п.

Директор просто не понимал, кто сошел с ума, не знал, как реагировать на все эти просьбы и требования. Ведь привычные для него правила взаимодействия со средой, существующие для небольшой, хотя и успешной финансово-инвестиционной компании, в принципе не предполагали возможность существования таких форм взаимодействия с местными властями.

2. Туристический бизнес. Этот рынок стал бурно развиваться. Но неожиданно серьезные преимущества получили маленькие компании. Работая “в черную” с минимальными расходами, они могли предложить клиентам минимальные цены.

Крупные же фирмы, находящиеся на виду, должны были работать хотя бы частично легально, “в белую”, имели большие расходы, возрастающие по мере развития фирмы, и вынуждены были назначать более высокие цены.

Но массовый клиент в России ориентирован пока в большей мере на невысокую цену, чем на качество услуги и надежность компании. И крупные компании стали проигрывать, терять клиентов.

В такой ситуации невыгодно развиваться за счет роста компании и вкладывать деньги в качество услуг. Проще создать сеть маленьких фирм с минимальными расходами, до поры до времени отдать на откуп таким фирмам российский рынок и сосредоточиться лишь на предоставлении услуг западным клиентам, ценящим надежность фирмы и качество работы.

Но во главе большинства крупных российских туристических фирм стояли творческие люди. Им было интересно вывести работу своих компаний на мировой уровень обслуживания, решать новые творческие задачи. Превращение созданных ими крупных компаний в сеть маленьких фирм было для них шагом назад, воспринималось как поражение. Они терпели убытки, но не отказывались от своей миссии. Пока не стали банкротами.

## **ОТНОШЕНИЕ К КЛИЕНТУ**

Совершенно очевидно, что жизнь любой бизнес-фирмы, успех политика зависят в первую очередь от клиента или избирателя.

Клиент выбирает товар, избиратель голосует за политика и именно это позволяет бизнесу развиваться, а политику повышать свой рейтинг, двигаться к власти. Таким образом, борьба за популярность в массах становится основным полем битвы при рыночной экономике и демократическом обществе.

Поэтому огромные деньги тратятся на рекламу, изучение потребностей и предпочтений потребителей, возникают новые формы организаций и менеджмента, позволяющие все внимание сконцентрировать на клиенте, отвечать его запросам. На Западе уже стали популярными доктрина качества и экономическая этика, коммерческий смысл которых связан с поиском новых способов привлечения и удержания клиентов.



Мы начали этот раздел с обращения не только к бизнесу, но и к политике, потому что взаимоотношения с человеком как раз и есть то, что роднит политику и бизнес. Побеждает и в бизнесе, и в политике не тот товар и не та идеология, которые абстрактно лучше, а то, что больше нужно и понятнее в настоящий момент клиентам, то, что в большей мере отражает настроения, соответствует потребностям большинства людей.

Так, популярное в прошлом в России воспитание потребителя, формирование у него новых, более высоких потребностей, развитие вкуса, повышение образования, работа над культурным уровнем — отличный маркетинговый ход, но дорогой, требующий большого начального капитала, таких издержек, которые окупаются лишь через некоторое время, и то не всегда.

Итак, потребитель в конечном счете определяет успех и политики, и бизнеса. А выстроенные отношения с постоянными клиентами, наличие “своих клиентов” — это уже капитал — как политика, так и бизнес-организации.

Клиент никогда не ошибается, хотя его и можно обмануть. Ошибки допускает продавец, не сумевший привлечь клиента.

В кратком дифирамбе клиенту мы описали рыночный подход. Но теория, как известно, часто далека от практики.

Фирма-монополист, организация с государственной поддержкой в большей мере зависят не от клиента. Это они могут диктовать потребителю свои правила игры, не давая выбора. Именно поэтому во многих странах разработаны механизмы борьбы с монополизмом — вступление в картельные договоры преследуется по закону в судебном порядке.

Государство вынуждено защищать клиента, потому что он не только клиент, одновременно он еще и избиратель.

В России сегодня все напоминает привычное лоскутное одеяло. Есть секторы рынка, где экономическая зависимость бизнеса от клиентов очевидна, борьба за клиента интенсивна. А есть зоны, практически не зависящие от клиента. Но политики уже начинают осознавать, что хотя их предвыборные кампании проводятся на деньги крупного бизнеса, голосуют за них все-таки конкретные избиратели. И никакие деньги уже не могут гарантировать стопроцентную победу.

Но наряду с тем, что объективно роль потребителей и на российском рынке, и в политике возрастает, существуют некие субъективные причины, которые оказывают влияние на отношение к клиенту.

Прежде всего субъективные трудности вызывает, как ни странно, установление деловых, а не личных отношений. Отношения между продавцом и клиентом и уж тем более между политиком и избирателем традиционно носят деловой характер. Такие отношения диктуются определенными правилами, требованиями, которые предполагают взаимные интересы обеих сторон. Но люди — и особенно это, видимо, характерно для России — не разделяют деловые и личные контакты, и тогда клиент может просто не понравиться продавцу. И вот это “он мне не нравится, неприятен” окажется достаточным для того, чтобы не продать ему товар.

При этом абсолютно забывается или уходит на второй план то, что бизнес — это экономическая, совершенно безличная игра, что антипатия к клиенту означает в этом случае отказ от денег, от прибыли, от доли рынка, то есть, в конце концов, отказ от развития бизнеса.

Еще ярче эта тенденция проявляется в политике. Например, заявление представителей некой партии о том, что она является партией интеллигенции, элиты и будет отстаивать интересы этой категории общества, означает реально отказ этой партии от борьбы за власть, от шансов на победу на выборах. Интеллигенция и элита плохо участвуют в выборах, в любом случае это самая малочисленная часть избирателей. Таким образом, подобное заявление просто ограничивает число избирателей и заведомо ведет к проигрышу в предвыборной кампании. Между тем представление о том, что продавец выбирает клиента, а не наоборот, очень живуче и бытует даже в тех секторах рынка, где идет борьба за каждого клиента, где такой подход грозит провалом и бизнесу, и политике.

Второй особенностью внеэкономического отношения к клиенту является представление о том, что он многое должен. При этом “долг” потребителя часто заносят не только в реестр этики и обычной вежливости, но ему запросто могут предъявить список некоторых обязанностей.

Клиент, оказываясь, должен быть умным, образованным, компетентным, обладать тонким вкусом, доверять продавцу, не иметь собственного мнения, отличного от точки зрения продавца, и т.п.

В тех случаях (а их, естественно, большинство), когда потребитель не отвечает всем этим требованиям, его начинают воспринимать как тупого, суежливого, неприятного человека, от которого хочется побыстрее избавиться, по возможности “впарив” ему хоть что-нибудь.

Отсюда желание увеличить дистанцию, максимально защититься от клиента, создать какие-то барьеры, запретные зоны не только в переносном, но и в самом что ни на есть прямом смысле, например, побольше служебных помещений, куда “посторонним вход воспрещен”, исходить в первую очередь из того, что удобно продавцу, не думая об удобствах для потребителя.

Во многом это связано с пережитками времен товарного дефицита, когда у продавца действительно была возможность выбирать клиента, а у потребителя выбора не было, и он вынужден был входить в личные отношения с человеком, способным “достать” некий товар. Постепенно эти привычные стереотипы в российском бизнесе начинают исчезать, но пока еще встречаются достаточно часто.

## **ОТНОШЕНИЕ К ТЕХНОЛОГИИ**

Технология — представление деятельности организации в виде последовательности операций в реальном времени и пространстве, то, как они соотносятся между собой и выполнения каких функций требуют от исполнителей, — так вот, технология, как правило, оказывается слабым местом российских организаций.

При этом объективные преимущества технологичности и необходимость в ней не требуют доказательств. Технологические успехи Японии и США, реальные достижения этих стран на мировом рынке общеизвестны.

По сути дела, технология — это ответ организации на вопрос: “Как при имеющихся ресурсах обеспечить планируемый “выход”, количество и качество продукта, как лучше выстроить ра-

боту организации и помочь ей добиться наиболее продуктивного выполнения своей основной функции?”.

Очевидно, что технологичность способна дать экономию средств и иных ресурсов, обеспечить организации стабильность и повышение производительности труда, гарантировать постоянный высокий уровень качества продукта и т.п.

Но технологичность не терпит вмешательства эмоций, личных отношений, она диктуется холодной логикой производственного процесса. Технология может и должна учитывать особенности человеческой природы, поскольку в процессе участвует человек, но для этого должно быть специальное время и место. При объективном подходе к технологии человек в ней рассматривается как такой же элемент, как и другие, со своими возможностями и ограничениями, которые должны быть максимально учтены и использованы.

Но человек состоит не только из достоинств и недостатков, субъективных проявлений и поступков, он умудряется даже в свои отношения с машиной превносить эмоции, чувства симпатии и антипатии, приписывать ей ответные человеческие чувства.

При разработке технологии нельзя игнорировать эти человеческие особенности. Это мешает продуктивности работы. Но и отказ от технологичности не позволяет организации работать планомерно и стабильно.

Пока организация мала (до 20 человек) и технология ее деятельности прозрачна, не требует высокой квалификации и специализации, возможна полная взаимозаменяемость, работа по принципу “всем миром навалимся”. Но с развитием организации, с появлением большого количества целей технология разветвляется, возникает необходимость специализации, становится трудно соблюдать последовательность в переходах от этапа к этапу. Технологию уже невозможно окинуть одним взглядом, то есть мгновенно представить себе цепочку взаимодействий и вычислить место сбоя; значит, нет возможности без малейшего промедления назначить способ “лечения”. Этап в работе организации, когда наступает потребность в специализации, возникает потребность детально проработать технологию, продумать “стыки”

и способы контроля, очень легко пропустить. Существенно, что введение технологизации меняет отношения в организации, ее культуру и всегда вызывает сопротивление.

В российских организациях мы очень часто сталкиваемся с тем, что процедура разработки технологии кажется скучной большинству руководителей. Существует иллюзия, что технология разрабатывается навсегда, “в случае чего все само стихийно утрясется”, в результате руководители почти всегда лишь в общих чертах представляют себе реальную технологию. И тогда технологическую неопределенность начинают компенсировать личными отношениями — начинаются авралы, сбои и всякого рода злоупотребления.

Нелюбовь к технологичности связана и с тем, что наличие ясной и четкой технологии не только дает преимущества, но и накладывает обязательства. Наличие специализации, определенных и четких функций исполнителей сразу же требует определенной квалификации от всех сотрудников организации.

Сама технологизация требует четкого осознания целей и задач, четкой расстановки их по уровню важности. Технологизация заставляет работать в реальном времени и пространстве, задает ритм, она опускает руководителя на землю, заставляет его быть предельно объективным. А это хоть и рационально, и выгодно, но очень трудно принять.

С советских времен мы привыкли к жалобам руководителей на нехватку времени. Каждый менеджер до сих пор мечтает быть на более далекой дистанции от своей организации, а значит, и свободнее от нее. Но нехватка времени, работа по 16 часов в день как раз и является первым признаком неотлаженной технологии.

## **ОТНОШЕНИЕ К СТРУКТУРЕ**

В идеале структура организации должна отражать распределение зон ответственности каждого менеджера, обозначать границы объектов, которые ему подвластны. Но отвечать за что-то, выполнять некие обязанности можно только в том случае, если,

имея обязанности, человек наделен еще и необходимыми правами. Значит, структура должна не только учитывать распределение ответственности, она должна также распределять и права, то есть реальную власть в организации.

Соотношение меры ответственности и имеющихся при этом прав не абстрактно, оно достаточно уникально. Необходимо, чтобы кто-то отвечал как за весь технологический процесс, так и за выполнение его отдельных этапов. Поэтому структура во многом диктуется технологией работы организации. Но существующая технология — это сегодняшний день организации, это то, что есть. Если организация настроена на развитие, то ее структура должна не только учитывать все технологические этапы, не иметь “дыр”, но и соответствовать ее целям. То есть кроме ответственности за сегодняшний день, в каждой организации непременно возникают и обязанности, связанные с ее развитием. Ведь кто-то должен думать о том, какие имеются у организации перспективы, обеспечивать грядущие возможности, делать необходимые для этого шаги, планировать и организовывать будущее, контролировать и стимулировать перемены.

И максимальное использование существующей технологии, и развитие организации зависят как от внутренних, так и от внешних факторов. Значит, система ответственности должна включать как управление процессами внутри организации, так и работу вовне: маркетинг, установление отношений в социальном атоме, рекламу и т.п.

Таким образом, организация должна иметь такую структуру, которая бы учитывала ее цели, ее технологию, а также внутреннюю и внешнюю политику. Каждый руководитель подразделения, входящий в структуру управления организацией, должен обладать такими правами и реальной властью, которые позволяют ему выполнять возложенные на него обязательства.

Такие рациональные требования к структуре организации должны быть уже на этапе ее разработки. Если есть четко сформулированные цели, продуманная технология, обозначены конкретные задачи во внутренней и внешней политике организации, тогда можно пересмотреть систему ответственности, разработать несколько вариантов структуры, где на каждом этапе будущего

развития организации будут сразу просматриваться определенные виды ответственности и права.

Эту работу могут провести сами менеджеры организации или приглашенные специалисты-консультанты. В такой структуре для каждого менеджера будут определены границы управляемого им объекта, сказано, за что он несет ответственность и какой наделен властью, а для каждого исполнителя обозначены его права и обязанности. Варианты структуры отражают возможности различных механизмов принятия управленческих решений и особенности организационной культуры. Можно принимать решения коллегиально, можно авторитарно, можно предпочесть иерархическую структуру, можно — горизонтальную, можно найти некий компромисс между этими принципами, более приемлемый для сотрудников.

Но всегда выбор того или иного механизма принятия решений предполагает свои плюсы и минусы.

Иерархические структуры с большим количеством уровней имеют преимущество в том, что есть подстраховка в принятии решений, дублирование и, следовательно, меньшая вероятность принимать ошибочные решения. Но здесь больше бюрократизма, абстрактности, обезличенности. Такие структуры дороги. К тому же чем больше уровней, тем больше вероятность искажения информации. Больше времени уходит на путь от тех, кто принимает решение, до тех, кому приходится его исполнять.

Коллегиальное принятие решений позволяет принять в расчет больше факторов, сделать решение очевидно более взвешенным, но обсуждения требуют времени, и решение может быть очень хорошим, но найденным слишком поздно.

Одноуровневая иерархия, структура по типу “солнышко”, когда вся информация стекается в один центр и все решения принимает один человек, может быть эффективной. Но природные возможности даже очень способного человека ограничены, и такой механизм принятия решений становится угрожающе неэффективным с того момента, когда организация перерастает возможности одного человека и он просто теряет способность ее удерживать, анализировать и соотносить одни факты с другими.

На деле все еще интересней. Мы ни разу не встречали на практике ни одной организации, в которой не было бы формальной структуры — всюду есть картинки и названия должностей. Но мы не встречали и ни одной организации, где бы нарисованная структура соответствовала реальному распределению прав и ответственности.

Прежде всего власть в организациях распределяется у нас, как правило, не в соответствии с обязанностями, а в соответствии с отношениями. Тот, кто имеет больше возможностей лично общаться с руководителем, обладает большей властью и влиянием на принимаемые решения.

Во-вторых, для того чтобы поделиться властью, нужно или доверять человеку, которому вы ее предоставляете, или постоянно его контролировать. Но если к каждому приставлен контролер, это не только дорого, но еще и означает, что власть отделяется от ответственности: один отвечает, другой (контролер) имеет власть.

Отсутствие необходимых прав снимает с человека ответственность, и тогда мы имеем не реальную ответственность, а игровую. То есть на менеджера можно “наехать”, упрекнув его в безответственности, но при этом нужно знать, что реально он ни за что не отвечает, просто не может, не имея прав.

Это похоже на требования к импотенту выполнять супружеский долг. Он может обещать, может делать вид, искренне переживать, но не способен осуществить эту функцию.

Таким образом, в большинстве российских организаций, во всяком случае, в тех, с которыми приходилось работать нам, существует реальная структура власти, мало похожая на формальную, и практически отсутствует система реального распределения ответственности, зато существует их формальное приписывание.

По поведению менеджеров можно легко определить, как обстоит с этим дело в той или иной организации: если ответственность в организации предполагает получение дополнительных прав, за нее начинают бороться, ответственность становится ценностью. Если же ответственность дается без полномочий, то от нее стремятся убежать.



Структура, правдиво отражающая ситуацию в организации, и цели, и технологию, и устремления людей, сбалансированная с точки зрения прав и ответственности, — необходимый элемент управления. Наличие структуры мнимой, формальной, возможно, разработанной профессионалами, но не отражающей реальности, усложняет управление, увеличивает неопределенность, а также вероятность ошибок и нелогичных решений.

Особой проблемой является то, как руководитель оценивает элементы структуры. В редких случаях мы встречаемся с измеряемыми факторами оценки элементов структуры организации, такими, например, как плановые показатели, квалификационные требования и т.п. Чаще звучит: “справляется — не справляется”, “недостаточно жесткий”, “слишком авторитарный”, “свой — не свой”. Неопределенность оценок результатов деятельности менеджеров, их качественный, а не количественный характер, повышают тревожность менеджеров, вынуждают “строить отношения” с руководством, компенсируя отсутствие понятных и четких критериев оценки успешности деятельности.

В начале 1999 года мы начали консультировать американскую IT-компанию, которая собиралась продвигать в Россию современные интернет-продукты. Американская сторона была представлена генеральным директором, который одновременно был одним из учредителей. Весь остальной персонал был российским. Задача была сформулирована нам следующим образом: “Вы должны мне помочь в течение 1,5 лет создать в России “Фабрику сайтов”. Генеральный директор по образованию программист, опыта руководства компанией, особенно российской, у него не было. Стартовый этап разработки стратегии, технологии, бизнес-планирования, набора топ-менеджеров и т.д. занял примерно полгода. Далее мы столкнулись с кросскультурными проблемами.

Первый сигнал мы получили тогда, когда группа топ-менеджеров обратилась к директору с просьбой уволить СТО (технического директора) за недостаточную компетентность. Генеральный директор не мог понять, каким образом его менеджеры могли оценить компетенцию СТО, так как СТО получал задания и отвечал за результат непосредственно перед генеральным директором, а он считал компетентность СТО очень высокой. Мы объяснили, что

дело не в компетенции СТО, а в попытке нарушить границы ответственности и влиять на решения генерального директора.

Все полгода отношения между генеральным директором и его менеджерами строились на деловой основе, он избегал личных отношений, но и не был тоталитарным лидером, единолично решающим все вопросы. Деловые партнерские отношения оказались настолько непривычными для российских менеджеров, что они пошли на конфликт, чтобы выстроить привычные для себя отношения: либо семейного типа, где на “отца” влияют, либо феодального, где приказывают, но не требуют ответственности. После разрешения этого конфликта в течение года произошло еще несколько похожих конфликтов. В дальнейшем эти проблемы стали уходить. Американец — генеральный директор стал больше интересоваться личными делами менеджеров и пить с ними пиво. Самые конфликтные менеджеры были уволены или ушли сами, и оказалось, что привычные российские управленческие сценарии не так уж фатальны. Российские менеджеры вполне адаптировались в заданной управленческой культуре.

## **ОТНОШЕНИЕ К ПАРТНЕРСТВУ**

Для того чтобы партнерство оказывалось возможным и эффективным, необходимо соблюдать ряд условий:

1. Четкое определение границ партнерства и правил игры в рамках этих границ.
2. Открытость, то есть владение полной и достоверной информацией друг о друге в рамках оговоренных границ.
3. Взаимное доверие.
4. Равномерное принятие на себя рисков, взаимная ответственность.
5. Взаимные гарантии.

Все эти условия являются в равной мере необходимыми, иначе партнерство невозможно.

Как показывает опыт консультирования, сложности в установлении партнерских отношений в России связаны чаще всего с отсутствием привычки, навыка установления границ.

Партнерство представляется как аналог российской дружбы, то есть как отношения эмоциональные, предполагающие безграничность и многоканальность. Именно поэтому возникают обиды, сложности в работе, неожиданные разрывы с потерями для обеих сторон. Доверие также часто воспринимается как безграничное, полное — оно либо есть, либо его нет.

Западные бизнесмены особое внимание обращают на письменные контракты с партнерами, на прописывание механизмов разрешения спорных ситуаций, взаимные гарантии.

В России, где до сих пор законодательная система, и особенно практика исполнения законов, не развиты, контракты пытаются заменить на “купеческое слово”, деловое партнерство — на дружбу.

Между организациями не бывает и не может быть дружбы. Дружба, как и любовь, стремится быть вечной, а интересы и цели организаций временны и подвижны.

Поэтому понятие “дружественная организация”, которое мы нередко встречаем в нашей практике, на самом деле означает либо дружеские отношения между конкретными руководителями, либо просто то, что организации принадлежат одним и тем же владельцам. Введение элементов такой дружбы в практику управления создает неопределенность, ненужные, не вытекающие из логики бизнеса ограничения и дополнительные уставки, приводящие в конечном счете к увеличению затрат.

Приведем примеры.

1. Владельцы фабрики по производству обуви объединились с владельцами обувного торгового дома. Объединение произошло после кризиса 1998 года, когда на фабрике из-за отсутствия заказов зависли комплектующие, а у торгового дома не оказалось свободных ресурсов для закупки обуви.

Казалось бы, есть все условия для нормального партнерства. Партнеры необходимы друг другу, есть оче-

видный взаимный интерес, можно получить обоюдный выигрыш. Но, как это часто бывает в России, вместо договора о партнерстве и определении границ и взаимной ответственности принято решение об объединении навечно.

Естественно, это объединение не было оформлено на бумаге, а произошло лишь на словах, то есть вместо взаимных обязательств были даны лишь взаимные обещания.

Уже через год ситуация на рынке изменилась, и взаимное доверие сменилось взаимными претензиями. Руководство Торгового дома смогло получить кредиты и осознало, что, имея деньги, можно заказывать обувь на других заводах, требуя более высокого качества и строгого соблюдения сроков. Владельцы завода вдруг поняли, что кредиты взяты под залог их продукции и оборудования, а гарантий возвращения долгов нет никаких.

Именно в этот момент владельцы этих организаций обратились за консультацией в нашу фирму.

К тому времени взаимное недоверие у клиентов было уже настолько велико, а привычка заменять обязательства, подкрепленные гарантиями, ничего не стоящими обещаниями, так устоялась, что пришлось просто помочь клиентам цивилизованно “развестись”, оговорив границы и новый, на солидной дистанции, механизм взаимодействия.

2. Один из крупных заводов, гигант отечественного автомобилестроения, строил свои отношения с дилерскими фирмами на основе принятого в России принципа “отката”. Завод поставлял фирмам машины на консигнацию с большой скидкой, а полученные деньги делились в определенной пропорции.

Такая широко распространенная и, естественно, незаконная схема не могла быть закреплена юридически, так как включала “черный нал” и, следовательно, должна была строиться на доверии. Поэтому во главе дилер-

ских фирм руководство завода поставило собственных родственников.

Схема работала несколько лет. Затем у завода сменился владелец, и началась череда судебных процессов. Но суть не в уголовной биографии предприятия, а в том, что гигант индустрии оказался без дилерской сети. Привыкшие демпинговать дилеры так выстроили свои социальные атомы, что оказались не способными к работе в новых условиях, а продолжать жить по старой схеме означало бы замену чужих родственников в позиции владельцев дилерских салонов своими.

Можно приводить еще множество примеров, но вывод все же будет один: партнерство в условиях современного рынка необходимо. Оно может строиться только при соблюдении некоторых обязательных условий. Замена партнерства на дружбу, подмена деловых отношений личными в конечном счете приводит не к ожидаемому подъему организации, а к увеличению расходов, хаосу и испорченным отношениям.

## **ОТНОШЕНИЕ К ПЕРСОНАЛУ**

Деятельность любой современной организации предъявляет высокие требования к сотрудникам. Цена ошибки становится все выше, больше ответственность, которая ложится на плечи каждого, серьезнее требования к профессиональной подготовке, выше процент стоимости рабочей силы в себестоимости продукта. Это общемировая тенденция, объективный факт.

Отсюда логически вытекают требования к работе персонала и его набору.

Квалификация и опыт работы сотрудника должны соответствовать тому, какие функции отводятся ему в технологии. Особенно ценится способность легко воспринимать и усваивать новое, то есть обучаться. Ведь организация развивается, а это значит, что работнику придется овладевать новыми навыками и умениями. Высоко ценится разнообразный опыт. Часто его воспринимают как стремление человека побольше узнать и постичь в жизни.

Особенно ценятся люди до 40 лет, статистически они более лабильны, легче принимают изменения и обучаются.

Если человека нанимают на менеджерскую работу, то мало того, чтобы он обладал хорошими способностями легко обучаться, был профессионалом высокого уровня, ему необходимо уметь также легко общаться с разными людьми, обладать навыками быстро и точно принимать решения. Очень важно, чтобы он еще и умел владеть собой.

В любой организации существует некая корпоративная культура и, очевидно, специальные критерии оценки персонала с этой точки зрения.

Нельзя оставлять без внимания и жизненный “сценарий” человека: его предыдущий опыт, то, из какой он семьи, каким было окружение в детстве, что он ценит, чем увлекается.

Логично разобраться в том, какие цели, планы, интересы сотрудник связывает с организацией, проследить при заключении контракта его возможный “маршрут” в ней, понять, насколько его личные цели могут реализоваться, насколько возможный карьерный рост сотрудника совпадает или, наоборот, противоречит целям организации.

Важно понять, какие мотивы движут поступками сотрудника, выработать особую индивидуальную систему его стимулирования.

Необходимо разработать ритуал, процедуру инициации, введения нового работника в организацию, знакомства с нормами поведения, с правами и обязанностями, с санкциями за нарушения, принятыми в организации, и с формами поощрения и т.п.

Но все эти требования и критерии, как и возможные другие, с очевидностью вытекающие из тех предполагаемых потерь и рисков, которые возникают в случае неудачного подбора персонала, теоретически понятные всем менеджерам, на практике могут полностью игнорироваться, даже в том случае, когда в организации есть служба по работе с персоналом.

Наш опыт показывает, что существуют типовые мифы, субъективные предпочтения, которые с легкостью сводят на нет всякое рациональное знание и понимание.

### ***Миф о великопепных кадрах***

Не так часто в России удается встретить менеджера, довольного своими подчиненными. Впрочем, еще реже найдешь исполнителей, удовлетворенных работой своего руководителя. При этом существует фантазия о том, что где-то за пределами организации бродят люди, найдя которых, можно все изменить. Они и более квалифицированные, и понимают все с полуслова, и более ответственные, и более честные, и т.п.

Эта магическая вера в чудо-работников находит выражение в пристрастии принимать на работу людей с малопонятными названиями профессий в надежде, что один человек уже своим появлением изменит положение дел в организации. Когда-то в качестве такой панацеи выступали психологи, потом маркетологи и специалисты по рекламе, сейчас в очень многих организациях мы встречаем веру в информационные системы и автоматизацию: “Вот бы найти такого системщика, который бы разработал такую программу, которая организовала бы и все информационные потоки, и все управление”.

Мы называем эту веру магической, потому что она не предполагает рациональной оценки ситуации. Ведь и маркетинг, и реклама, и информационные системы, и работа с персоналом возможны и эффективны, когда организация готова к изменениям, нововведения стратегически и технологически оправданы, наконец, составлен реальный бизнес-план, подсчитано, может ли организация позволить себе такое изменение, оправдано ли оно с точки зрения настоящего и будущего.

Мифологическое мышление тем и отличается, что оно не предполагает структурирования времени, планирования и расчетов, поэтому, как правило, набор в организацию специалистов, от которых ожидается чудо, заканчивается разочарованием.

### ***Миф о надежных людях***

Во многих коммерческих организациях, особенно финансовых, распространено представление, что главное требование к персоналу — это его человеческая надежность. При этом надежность понимается как некая особая объективная характеристика человека, вроде веса и роста.

Поэтому задание работнику кадровой службы может звучать так: “Найдите мне надежных людей, а делу мы их научим”.

Логика менеджеров проста. Любой сотрудник имеет дело с доверительной информацией, при этом контролировать каждый его шаг невозможно — значит, при желании он может украсть и навредить репутации фирмы. Поэтому, если представить, что существуют люди объективно надежные, генетически неспособные воровать, а наоборот, способные действовать только в интересах фирмы, а не в своих личных, то надо нанимать именно таких сотрудников.

За таким подходом к кадрам скрывается простое нежелание что-либо менять в организации, учитывать интересы сотрудников, создавать в организации такой микроклимат, при котором вор или просто нелояльный человек не уживется.

### ***Миф о знании людей***

Очень часто встречается представление, что если хорошо знать людей, то можно “увидеть человека насквозь”, просветить его, как рентгеном, узнать всю подноготную и тогда достоверно и правильно оценить, чего от него можно ожидать, стоит ли брать его на работу.

В некоторых фирмах такими специалистами, “знающими людей”, считают себя владделец или генеральный директор.

Во многих организациях очень доверяют бывшим сотрудникам спецслужб — “они умеют раскрутить, раскопать” человека.

Кое-где верят в науку и тесты.

Любопытно, что, коллекционируя информацию о своих подчиненных, добытую с помощью тестов или оперативной разработки службы безопасности, а также путем сбора сплетен и слухов, руководитель всегда ставит себя в сложную ситуацию и только затрудняет себе процесс принятия решения. Ведь для того чтобы принять решение, не надо обладать большим количеством информации — все дело в том, дает ли эта информация необходимые сведения.



Для того чтобы не утонуть в море информации, нужны критерии ее отбора. Кадровая политика организации, собственно, и сводится к продумыванию таких критериев. Эти критерии зависят от того, какая в организации стратегия, технология, организационная культура. А так как все эти компоненты в каждой организации уникальны (они даже могут быть различными в одной и той же организации на разных этапах ее развития), то “знание людей”, сложившееся в прошлом, из опыта работы в других организациях, совершенно неэффективно.

Чаще всего подбор сотрудников человеком, “знающим людей”, приводит к тому, что он набирает тех, кто близок ему по прежнему опыту организационной культуры, и это логично.

Мы встречали банки, где работали только бывшие сотрудники спецслужб и не было ни одного профессионала в экономике и финансах; торговые фирмы, где работали только выпускники физического факультета МГУ, Бауманского училища или просто альпинисты и т.п.

То есть на практике “знание людей” приводит к тому, что набираются понятные люди, а понятными и предсказуемыми оказываются сотрудники из той же социальной группы, из той же культуры, с близким образованием, опытом.

Вера же в науку тоже не спасает. Научные знания не помогут определить в данном случае критерии оценки. Психолог должен получить уже сформулированные критерии, и тогда он сможет подобрать необходимые способы сбора информации, тогда появится смысл в его работе в организации.

## **ОТНОШЕНИЕ К ПРОСТРАНСТВУ**

Пространство — объективная категория в жизни, объективно оно существует и в организации. У любой организации есть пространственные границы, определенное количество кубических метров, в которых она локализуется.

Пространство организации может быть определенным образом организовано, разделено на комнаты, столы, ниши, отгороженные участки.

Существуют объективные факторы, позволяющие обживать пространство организации. Прежде всего это технология. Каждый технологический шаг предполагает нормативы, необходимое количество кубических метров для каждого рабочего места, нужных приборов и аппаратуры. Технология позволяет также найти оптимальное решение организации пространства. Так, мясопереработку логично расположить в одноэтажном строении, перемещение многих тонн сырья вверх—вниз не только занимает время, но и дорого стоит, необходимы лифты, энергоресурсы и т.п. Для ряда технологических процессов, наоборот, наличие нескольких этажей позволяет разделить границами разные этапы работы: технический этаж, этаж отдела продаж.

Если технологические процессы строятся по-разному, например, финансы и производство, то их разведение по этажам оказывается рациональным.

Существуют и вполне рациональные имиджевые требования, которые будут различными у банка, производства или магазина. Здесь могут и должны быть варианты, но нормативы и по кубическим метрам, и по структуре пространства известны и абсолютно рациональны.

На организацию пространства оказывает влияние и миссия фирмы. Демократичные большие просторные залы можно встретить в организациях, рассчитанных на массового потребителя, и наоборот, изолированные, комфортные помещения там, где работают с элитными клиентами.

Стратегия, определяющая завтрашний день организации, всегда включает в себя оценку и планирование необходимого пространства организации, иначе организации всегда будет тесно или, наоборот, затраты на оплату помещений будут неадекватно высокими.

В организации работают люди, и нужно думать о том, чтобы им было удобно. Можно разметить технологическую карту их рабочего дня и учесть все при структурировании пространства. Давно существуют эргономические разработки, позволяющие рациональным образом создать комфорт и максимальные удобства на рабочем месте.

На практике наш опыт работы с российскими организациями свидетельствует о том, что такой рациональный подход используется крайне редко. Ни разу мы не встречали у наших клиентов планов развития компаний, включающих программы организации пространства, разработанные технологические карты, эргономические требования. В какой-то степени соблюдаются лишь заданные извне нормативы, которые отслеживаются госинспекциями — санитарной и пожарной службами.

На деле же организация пространства строится соответственно прежнему опыту и мечтам о будущем высших руководителей или даже одного первого лица.

Мы встречали фирмы, где первый руководитель был противником непосредственных контактов и общения между сотрудниками. В результате в организации на пять тысяч человек каждый имел либо отдельный кабинет, либо хотя бы отгороженное собственное пространство. Предполагалось, что сотрудники будут пользоваться для взаимодействия интернетом и локальной сетью. Предметом гордости руководителя был внутренний сайт для неформального общения сотрудников.

Впрочем, работники этой компании нашли свой способ решения этой проблемы: они проводили основное время на улице, где ими был устроен “клуб курильщиков” — пространство для делового и личного общения без использования всяческих сайтов и сетей.

Мы работали с торговой фирмой, в магазинах которой товар занимал лишь десятую часть помещения. Остальное пространство было просто пустым.

Руководитель данной фирмы начинал торговлю с одного арендованного прилавка, но был уверен, что магазины должны быть большими. Никакие рациональные доводы и даже абсолютно неоправданные расходы на аренду огромных помещений не могли изменить его позицию. Ведь такие огромные, хотя и пустые, магазины были предметом его гордости.

Мы работали с руководителем, который сделал себе стеклянный кабинет посередине помещения компании. Он работал в аквариуме, постоянно находясь под наблюдением своих сотрудников,

но был уверен, что это он контролирует работу всех своих подчиненных.

Пространство, являясь абсолютно объективной категорией, имеет огромное субъективное значение. Очень часто в организациях его используют как символ статуса и власти. Чем выше статус, тем больше кабинет.

Большую роль пространство играет при формировании организационных культур, для определения общности и изолированности.

Одна из компаний, в которой мы работали, переманила группу маркетологов у крупной фирмы-конкурента.

Сама компания строилась из однокурсников, приехавших в Москву из других городов. Корпоративная культура требовала “здорового образа жизни”: не курить, не пить, совместно заниматься спортом, на работе носить строгий костюм с галстуком.

Маркетологи договорились об отдельном помещении для своей группы. В этом помещении все было иначе. Здесь курили, а в конце рабочего дня могли вместе выпить. Носили джинсовые костюмы. Это помещение даже не подключили к локальной сети. Через полгода, несмотря на эффективную работу, группа маркетологов в полном составе была уволена. На протяжении всего срока сотрудничества работники компании говорили о невозможности договориться с этими маркетологами. Все предполагали, что они, конечно же, бездельничают у себя “на выселках”. И никакие блестящие и полезные отчеты не могли изменить этого впечатления.

Типичным при организации пространства в компании является не просто субъективность, но навязанная чужая субъективность. Решение о структурировании пространства принимает первое лицо подразделения или даже всей компании в целом. Критерии принятия решения в этой области, как правило, не определены. Иногда ссылаются на стоимость аренды помещений. Но почти всегда выясняется, что реально решающим критерием оказываются какие-то личные представления первого лица.

Однако если технология, стратегия, миссия компании при организации пространства серьезно не учитываются, то очень быстро выясняется, что нечто удобное для одного, обязательно созда-

ет дискомфорт кому-то другому. Сотрудники начинают искать способы как-то обойти навязанные структурой пространства условия работы и общения, и обязательно находят их.

Пример. Для того, чтобы официантки в ресторане всегда были под контролем, на глазах, для них не было предусмотрено отдельного помещения, а на кухню они зайти не имели права, передавая заказ и получая блюда при помощи лифта.

В итоге официантки в зале постоянно собирались в группы, обсуждали клиентов, увлекаясь, забывали их обслуживать.

Структурирование пространства — важный и эффективный способ организации деятельности и взаимодействия в рабочем коллективе.

Оно должно планироваться и строиться исходя из стратегии, технологии, миссии и организационной культуры компании, на основе разработанных нормативов.

Каждый сотрудник должен иметь хотя бы минимальное право на то, чтобы обжить и приспособить под себя выделенное ему пространство.

## **ОТНОШЕНИЕ К ВРЕМЕНИ**

Время — еще один объективный фактор, работающий в организации. С одной стороны, время связывает организацию со средой, с другой — требует от нее четкого структурирования, временных границ, выделения главного.

В этом смысле время и его организация в том или ином коллективе — один из главных системных диагностических показателей.

У каждого человека свой режим, свое чувство времени. Но при этом у всех в сутках 24 часа, а в году 365—366 дней. Все менеджеры мечтают, чтобы их организация работала как часы. Но на какое время, по чьему времени должны быть настроены эти часы? Рационально рассуждая, время, сроки должны зависеть от клиента, от среды, которую в данном случае представляют партнеры, конкуренты и т.п.

Например, клиента интересуют электрокамины и радиаторы осенью и весной, пока в квартирах не начали или уже закончили топить. Летом и зимой, то есть заранее, в России мало кто что-то покупает.

Дорогие покупки: электронику, холодильники, стиральные машины — клиенты, скорее всего, купят, когда им выплатят полугодовую задолженность по зарплате. Но уже через 10—20 дней после выплаты спрос падает. Большинство людей уже потратят эти деньги.

Понимая это, мелкие оптовики и торговцы в розницу, получив информацию, что в некоем городе или регионе, на неких предприятиях предстоит выплата такой задолженности, будут срочно искать товар, заранее вкладывать деньги в рекламу.

Их основным требованием к партнерам в этой ситуации будут сроки. Время здесь будет даже важнее качества товара.

И потому соревнование, конкуренция будут проходить в этих условиях именно по срокам. Во всех ситуациях такого типа время буквально превращается в полученные или потерянные деньги.

Партнерство всегда предполагает выстраивание собственной технологии с учетом технологии других партнеров. Ведь то, что является конечным продуктом для одного, для другого — всего лишь один из необходимых “входов”, условий, обязательных для запуска собственной технологии.

В современном бизнесе уже давно возникла специализация. Заказать что-то необходимое в организации, специализирующейся на производстве именно этого товара, часто означает и экономию ресурсов, и возможность требовать заданный уровень качества, и распределение ответственности, позволяющей снизить коммерческие риски.

Но такое партнерство предполагает полную синхронность. Партнеры координируют время друг с другом, они жестко связаны в единую технологическую цепочку.

Если такое партнерство надежно работает, оно действительно дает массу преимуществ. Но стоит только одному из партнеров не выдержать сроки, как потери становятся общими и огромными.

На Западе существует система страхования таких рисков: в контракты закладывается сумма штрафа за несоблюдение сроков работы и выплата неустойки в случае нарушения условий контракта. В нашей стране до сих пор во многих случаях предпочитают иметь “натуральное хозяйство”: пусть хуже и дороже, но производить все необходимое самим — просто потому, что зависимость без гарантий действительно рискованна.

Но избегать партнерства удается не всегда. У всякой организации есть предел роста по количеству различных видов деятельности, одновременно протекающих технологий. На определенном уровне она просто перестает быть управляемой, и тогда потери начинают обвально нарастать.

Приходится следовать мировой практике и иметь внутри организации лишь то, что необходимо, то, что можно произвести с конкурентным преимуществом. Но, принимая это общемировое правило, организация автоматически попадает в ситуацию, когда она зависима от чужого ритма, времени, технологического цикла.

Внутри организации время также требует достаточно жестких границ. И в первую очередь время задается технологией.

Известна история еще советских времен. Одна из ткацких фабрик закупила западную производственную линию. При запуске выяснилось, что линия не позволяет достигать производительности, обозначенной в сопроводительных документах. Менеджеры фабрики делали все возможное для увеличения производительности, но ничего не помогало. Обратились к помощи внешних специалистов. После подробного изучения всех инструкций было найдено всего лишь одно нарушение предлагаемой технологии.

На фабрике была группа ремонтников, которые проводили профилактику оборудования. По западной технологии предполагалось и считалось очевидным, что эта профилактика осуществляется ночью, когда станки остановлены. На российской фабрике ремонтники работали в ту же смену, что и ткачихи.

Мастерски, по одному лишь звуку они определяли необходимость профилактики или ремонта. Останавливали станки и всю

линию и быстро, профессионально делали свою работу. Именно эти остановки, как выяснилось, и не позволяли достичь максимальных норм производительности.

Другой пример. Торговля электроникой во многом определяется тем, где производится и как доставляется товар. Если он производится в Китае, доставляется морем через Финляндию, то время от заказа до поступления товара на рынок составляет около полугода. Таким образом, вся политика маркетинга и продаж должна строиться, учитывая предполагаемую ситуацию, которая сложится на рынке через полгода. Это делает оптовую торговлю электроникой довольно рискованным бизнесом и влечет за собой достаточно большую разницу между ценой производителя и продавца.

Для того чтобы время в организации отвечало как требованиям среды, так и особенностям собственной технологии, прибегают к планированию.

Планирование временных границ каждого действия, каждой операции, так же, как разработка способов изменять сроки выполнения каждой из них, — объективная организационная необходимость.

Все эти представления о роли времени в организации, вытекающие из нормальной экономической и управленческой логики, можно коротко уложить в формулу: срок — цена — качество.

Все так и было бы, если бы в четкие теоретические формулы не вмешивались неожиданности реальной жизни, субъективные особенности людей.

Если в организационной культуре главной ценностью оказывается качество продукции, интерес к самому процессу совершенствования продукции или технологии, к творчеству, то реальное время перестает существовать. Организация начинает жить по своему времени, терять контакт со средой.

Раньше, да иногда и до сих пор в таком ритме строится жизнь в многочисленных научных организациях. Наши ученые всегда были очень квалифицированными и творческими, но поскольку научные организации имели возможность вести свой специфический отсчет времени, многие очень интересные разработки так



и не могли быть внедрены. Они постоянно либо опережали, либо отставали от времени заказчиков, от их постоянно изменяющихся требований и условий. Вот почему большинство предприятий предпочитали иметь “собственную науку”, пусть не такую квалифицированную, но способную вносить предложения, решать задачи тогда, когда в этом возникает потребность в организации.

У сотрудников любой организации есть свои личные цели. Эти цели могут образоваться вне всякой связи с деятельностью организации. Но так как сами сотрудники являются членами организации, то их личные цели так или иначе трансформируются в требования, ожидания по отношению к организации.

Хочет ли сотрудница родить ребенка, работник купить новую машину, менеджер повысить квалификацию — все эти желания каким-то образом нанизываются на ось времени в организации. Менеджеру необходимо свободное время для занятий, работнику нужно либо повышение доходов, либо время для дополнительной работы, сотруднице нужен декретный отпуск по уходу за ребенком. Вот и получается, что личное время сотрудников и время организации проецируются на одну и ту же ось координат. Это влияет как минимум на временные границы работы организации, на сроки исполнения заказов, а следовательно, и на планы работы, на необходимое количество ресурсов.

Время в организации задается и субъективными составляющими. Среди них особое место занимает организационная культура.

Существуют культуры, в которых время не включено в число главных ценностей. Выше мы уже упоминали организации, в которых более важными ценностями, чем время, оказывались качество, оригинальность, новизна, креативность.

Часто мы наблюдаем организации, в культурах которых время ставится в зависимость от статуса сотрудников, их места в иерархии, может быть инструментом влияния и манипулирования. В таких организациях сотрудник с высоким статусом всегда задерживается, самый высокопоставленный менеджер приходит на любое совещание последним. Время в таком случае становится символом власти.

Превращение времени из объективной категории в символическую встречается в организациях достаточно часто. Чье-то лич-

ное право свободно обращаться со своим временем и временем организации может быть не только символом власти, но и показателем независимости или свободы, если эти категории имеют в организации высокую ценность.

Как только время становится символом, его символическое значение начинает перекрывать объективное, что обязательно будет сказываться на процессах, в которых требуется объективное время. Начнутся сбои в технологиях, проблемы во взаимодействии со средой. За все это организации придется платить, тратить дополнительные ресурсы.

Если в социальном атоме во всех организациях время несет одну и ту же символическую нагрузку, то наладить взаимодействие еще возможно. Иначе происходит в тех случаях, когда в контакты вступают организации с разным отношением к времени. Это влечет непонимание, партнеры становятся непредсказуемыми друг для друга.

По нашему опыту, наиболее частые взаимные претензии по поводу организации времени возникают при взаимодействии российских организаций с западными. Впрочем, в последние годы, когда в России появилось достаточно много организаций, стремящихся работать по западным стандартам, различия в отношении к времени все чаще становятся причинами конфликтов и даже разрыва отношений между организациями и внутри нашей страны.

Большое, а чаще просто решающее значение при формировании организационной культуры играют первые лица, лидеры организации. Если первое лицо регулярно опаздывает на назначенные совещания и встречи, то добиться от подчиненных строгого соблюдения сроков и временных границ крайне сложно.

Особенностью жизни любой организации является то, что в ней существуют некие жесткие правила, которые всем необходимо соблюдать, и если руководители организации начинают ломать эти правила, делая исключение для себя или других избранных членов коллектива, то это непременно влечет за собой перебой в налаженном ритме общей работы.

Казалось бы, достигнув вершин власти, став первым и главным в организации, человек должен получить независимость и свобо-

ду. На деле же для нормального управления первое лицо, отвечающее за все, что происходит в организации, вынуждено жестче, чем все остальные, выполнять те требования, которые предъявляются ко всем членам организации, быть последовательным, подчинять даже свою личную жизнь неким правилам и требованиям.

На Западе уже давно существует предельно простая технология структурирования времени — “Time Management”, которой обучают практически всех управленцев.

Она предполагает сначала сформулировать долгосрочные личные цели, потом расставить их по степени важности и расписать по времени возможное претворение их в жизнь. Затем прописывается маршрут реализации этих целей через промежуточные результаты. Таким образом, возникают цели года и их шкала важности, что позволяет буквально понедельно планировать свои шаги и поступки, ведущие к этим целям, и оценивать, насколько рачительно удалось распорядиться своим временем. Такое управление собой через соблюдение заданных норм распределения времени может быть очень эффективным.

Наш опыт многолетнего обучения этой технологии российских менеджеров свидетельствует, что, легко схватывая саму идею управления собой через контроль реального распределения времени, российские менеджеры крайне редко оказываются готовы систематически использовать данную технологию.

Такой рациональный подход к себе и своей жизни, оказывается, приемлем лишь для молодежи, которой легче воспринимать себя как инструмент осуществления собственных целей, чувствовать себя частичкой той организации, с которой пришлось иметь дело если не всю жизнь, то хотя бы какой-то ее период.

## **ОТНОШЕНИЕ К ДЕНЬГАМ**

Экономисты выделяют множество функций денег на рынке. Но применительно к отдельной организации и управлению главными оказываются две из них. Деньги являются необходимым для жизнедеятельности организации ресурсом. Они могут выступать

в качестве “всеобщего эквивалента”, то есть использоваться как мера, как универсальный инструмент измерения.

Функция денег как ресурса “на входе” в организацию очевидна. Любой организации необходимы оборотные средства. Любое взаимодействие со средой требует денег. Любые иные ресурсы, необходимые организации, в конечном счете требуют денежной оплаты.

Сложнее с пониманием и использованием денег в качестве инструмента измерения.

Организация — сложная система, включающая множество разнородных элементов, в ней протекает одновременно множество разнородных процессов. Устаревает технология, изнашивается техника. Меняется среда. Ссорятся, влюбляются, рожают детей, разводятся и умирают сотрудники. Приходится постоянно принимать решения то по поводу чьих-то чувств, то по усовершенствованию технологии, то из области стратегии. Сложность управления состоит в том, что все эти разнородные процессы взаимосвязаны и, следовательно, принятые решения в одной из областей накладывают ограничения, отражаются на других. Объективно любой управленец работает в ситуации ограниченных ресурсов — и временных, и пространственных, и денежных.

Работник с зарплатой в несколько тысяч рублей поругался с женой, не поспал ночь, пришел раздраженный на работу и создал для организации риск на миллионы, так как из-за его невнимательности, любой ошибки может полететь вся технология работы компании. Для того чтобы предотвратить, снизить этот риск, можно, как на некоторых крупных японских предприятиях, вводить психологический или медицинский контроль при входе на работу, но это стоит больших денег. Можно самому первому руководителю каждое утро обходить сотрудников, беседовать с ними, проводить первичную диагностику. Но время руководителя и так ограничено. Можно ежедневно проводить сеанс эмоциональной регуляции для всех сотрудников. Для этого необходимо специальное помещение и либо дорогостоящие специалисты, либо дорогая технология.

Наконец, сам руководитель тоже живой человек: он может влюбиться, жениться, в его семье тоже может случиться несчастье —

у него тоже есть чувства. Но и влюбленность, и женитьба, и воспитание детей, и даже похороны и скорбь требуют времени, пространства и денег. С любимой надо встречаться, для женитьбы нужна квартира и т.д.

Для того чтобы не потонуть в море всех этих разнородных проблем, чтобы иметь хоть какой-то объективный критерий для принятия решений, для создания минимально необходимых условий управления, нужен некий универсальный измеритель, единая “линейка”.

Достаточно принять аксиому: всякое решение имеет свою стоимость, и тогда деньги начнут восприниматься как такой же объективный фактор — вроде пространства и времени. Нужно найти способ определения цены пространства и времени, и деньги превратятся в тот удивительный критерий, который делает большинство решений материальными и счетными. Можно просто каждый раз подводить баланс, следя за тем, чтобы он оставался положительным, или хотя бы вводить границы того, что каждый человек или его организация могут себе позволить, а что нет.

Именно исходя из такого подхода западный бизнесмен полетит на переговоры первым классом. Полетит, а не поедет на поезде, потому что время — деньги. Первым классом, потому что необходимо приехать отдохнувшим, иначе денежные потери будут больше. Нужно обязательно заложить в смету и приятное времяпрепровождение, чтобы дать себе и сотрудникам возможность расслабиться. Но денег и времени закладывается именно такое количество, которое необходимо для того, чтобы человек не сорвался, чтобы риск потерь в денежном измерении был выше, чем затраты на расслабление и получение удовольствия.

Принцип, применимый для тактических ходов, выдерживается и при выборе стратегии.

Правильной или неправильной стратегия бывает только абстрактно. Практически выбор стратегии связан с ее стоимостью. Стоимость должна исходить из планируемых доходов, соотноситься с тем количеством денег, которым располагает организация, учитывать возможные дешевые кредиты.

Кажется, что такой подход сводит принятие решений лишь к комбинаторике, убивает творчество в управлении. Но это не так. Просто творчество помещается в рамки системы координат “время — пространство — деньги”.

Очень трудно свободно творить, находясь в жестких рамках ограничений.

Тогда творчество и воплощение идей разводятся в пространстве и времени. Создаются банки идей. В управлении организацией ценна не просто гениальная идея, а своевременная идея. Предложение, которое адекватно сегодняшним ресурсам, осуществимо и дает выгоду с минимальным риском.

Казалось бы, все вышеперечисленное просто называется экономическим мышлением, к которому можно приучить.

Впрочем, сложности возникают на том этапе, когда это мышление приходится прививать у себя, понимая, что и уборщица, и первое лицо организации являются необходимыми элементами системы, хотя и имеющими разную стоимость на рынке и требующими разного периода времени при необходимости их замены.

Понимание того факта, что деньги в качестве меры измерения, как и градусы, и метры, и минуты, находятся вне морали и идеологии, дается очень тяжело. Так происходит прежде всего потому, что отношение к деньгам формируется (особенно в нашей стране) в связи совсем с другими их функциями, часто не имеющими никакого отношения к экономике.

### ***Деньги и справедливость***

В истории человечества многократно предпринимались и до сих пор предпринимаются попытки создать справедливое общество. Проблемы всегда возникали на этапе выявления меры справедливости. Такую универсальную меру не удалось найти никому. Существуют лишь эмпирические и не очень достоверные представления о том, что если различия в личных доходах разных пластов населения превышают десятикратный размер, возникает социальная напряженность.

Но это теория. А на практике попытки все же найти некую меру продолжают во многих организациях.

Приведем пример.

Крупная компьютерная фирма решила инвестировать деньги и создать дочернюю программистскую компанию. Для этой цели была отобрана группа опытных специалистов, зарегистрирована фирма и передано 50 тысяч долларов.

Специалисты в течение первого месяца проводили ежедневные переговоры, обсуждая, с чего начать работу, какие должны быть первые шаги развития их компании.

Через месяц было принято решение пригласить внешних консультантов и потратить на оплату их работы большую часть оставшихся денег. Консультантов попросили разработать КТУ — коэффициент трудового участия.

Специалисты пришли к единому мнению, что прежде чем начинать бизнес и нанимать новых сотрудников, нужно договориться о справедливой системе распределения вознаграждения.

Пример достаточно типичен. До сих пор жива иллюзия, что можно найти объективные, вне рыночные способы оценки затраченного труда, особенно часто такой подход встречается в организациях, где лидерами становятся бывшие участники студенческих стройотрядов.

### ***Деньги и власть***

Любое решение, точнее, его внедрение в жизнь организации стоит денег. Именно в связи с этим можно говорить о стоимости каждого вопроса.

На решение любой проблемы должен выделяться некий бюджет. Очевидно, что чем большим бюджетом распоряжается конкретный менеджер, тем больше его власть в организации. Под властью при этом понимаются право принимать решения и возможность их реализовывать. Правда, при нормальной организации

возможность распоряжаться бюджетом является не правом, а обязанностью менеджера.

Речь идет не о бесконтрольном распоряжении деньгами. Бюджет только тогда имеет смысл, когда в организации есть план, отчетность, принимаются обоснованные решения о совершении денежных операций.

Но такая логика проходит лишь в организациях, где планирование существует не на бумаге, а на деле, где расписана технология, имеется бюджет, а каждому менеджеру принадлежит зона ответственности. В таких организациях любой менеджер способен принимать некие решения и для их реализации должен иметь некий бюджет. Чем более важные для организации решения может принимать менеджер, тем больше ресурсов имеется в его распоряжении, тем выше будет его личный доход. Но все вышесказанное относится к тем случаям, когда деньги в организации рассматриваются как ресурсы и власть распределена так, как того требует принятая ответственность.

Все иначе, когда в организации действует другая логика, а подобное встречается в России чаще.

Приведем примеры.

1. В одной из производственных организаций, в которую нас пригласили для консультаций, владелец решил отойти от непосредственного руководства и нанял генерального директора. Он отдал ему все права и возложил на него всю ответственность за компанию. Единственное, что он пока решил сохранить за собой, — это распоряжение деньгами. То есть генеральный директор мог принимать любые решения, планировать и исполнять утвержденный план, но как только дело касалось любых оплат, он должен был найти владельца, обосновать необходимость расходов и подписать у него платежку.

Владелец отстранился от управления собственным бизнесом в связи с тем, что начал новое дело за границей. Он часто и подолгу отсутствовал в России. Был крайне недоволен медленным развитием дел в своей россий-



ской компании и удивлен, что менеджеры компании почему-то недовольны им и своим положением.

Когда мы сказали ему, что менеджеры не могут, даже если захотят, в полной мере выполнять свои обязанности, так как не обладают необходимой для этого властью, владелец был крайне удивлен. Ему казалось, что он оставил за собой всего лишь необходимый контроль, а всю власть в компании передал менеджерам. Он ведь не отдал и не подписал ни одного приказа или распоряжения, не принял ни одного решения единолично.

2. Западная компания в России. Планирование, организация и контроль — на высоте. Кроме стратегических, ежегодных и поквартальных планов менеджеры ежемесячно пишут менеджерские планы и бюджеты, необходимые для их реализации.

Финансовый директор договорился с руководством, что все денежные расчеты при необходимости он будет производить сам. Обосновал это тем, что его опыт и знание российской специфики позволят не просто соблюдать финансовую дисциплину, но и значительно сэкономить на расходах благодаря грамотному управлению финансовыми потоками.

Конфликт между финансовым директором и менеджерами компании не заставил себя ждать. Все менеджеры стали объяснять задержки по срокам выполнения планов тем, что это финансовый директор не оплачивал вовремя необходимые им для работы поставки. По словам менеджеров, его действия не просто парализовывали работу компании, но и подрывали ее имидж на рынке, так как он срывал графики платежей партнерам.

Так как работа финансового директора действительно приносила обещанную экономию расходов, западное руководство компании относилось к жалобам менеджеров как к проявлению эмоций — ревности и нежеланию подчиняться дисциплине. В течение года все топ-менеджеры покинули компанию.

## ***Деньги и свобода***

Коль скоро деньги являются универсальной мерой и ресурсом в организации, они выполняют те же функции по отношению к каждому человеку, как элементу организации. То есть, сформулировав свои личные цели и планы, каждый человек может в конечном счете перевести их в термины мерных критериев, позволяющих оценить организацию в каких-то значимых для него единицах: часах, рублях, метрах.

Мера для того и нужна, чтобы определить адекватные границы. И прежде всего предполагает самоограничения и самоконтроль.

Понимание свободы как возможности максимально самостоятельно контролировать и ограничивать свои действия, независимо организовывать собственную жизнь, в соответствии со своими собственными критериями и целями, очень непривычно в России.

Все привычные в нашей стране жалобы и стенания по поводу работы в организациях свидетельствуют лишь о том, что люди не хотят или не умеют быть свободными.

Для любого человека, является ли он владельцем, менеджером или рядовым сотрудником организации, она всего лишь инструмент достижения каких-то его личных целей и задач. С этой точки зрения инструмент может быть подходящим или неподходящим, удобным или неудобным, лучшим или худшим, если, конечно, имеется выбор.

Наличие денег позволяет увеличить количество альтернатив, предоставить больший выбор, ставить и решать задачи более сложные, чем удовлетворение первостепенных потребностей. При наличии денег, совершая выбор, принимая решение, можно использовать такой критерий, как стоимость вопроса. Вот, пожалуй, и все, чем деньги могут быть связаны с личной свободой.

Приведем пример.

Еще в начале 90-х годов нам пришлось вести передачу о бизнесе на радио. Каждый раз передача состояла из некой информационной части, а затем приглашался бизнесмен, у которого мы брали интервью в эфире.

Один из приглашенных бизнесменов рассказал, что он по образованию биолог и прежде работал в академическом институте. Решение заняться бизнесом он мотивировал тем, что захотелось свободы: самому распоряжаться своим временем, иметь деньги, которые только и дают человеку независимость.

Мы тут же попросили рассказать о его рабочем расписании на текущий день. И он честно его обрисовал в эфире. Хорошо помню начало: “Встал в 6 утра, к 7 поехал в офис — нужно было дать указания на сегодня, к 8.30 приехал сюда, к вам и т.д.”. Весь его день был распланирован таким образом поминутно с 6 утра до 23 вечера. Мы спросили, а может ли он, будучи богатым и независимым человеком, хоть что-то изменить в своем сегодняшнем расписании, например, отменить ряд встреч и пойти в театр или кино. Бизнесмен еще раз просмотрел внимательно свои записи и сознался, что это невозможно.

Мы попросили его вспомнить свое нищее академическое прошлое, и он согласился, что, имея два присутственных дня в неделю, мог, конечно, значительно чаще ходить в театры и кино. “И все-таки сейчас я чувствую себя более независимым”, — заявил герой нашей передачи.

### ***Деньги и доверие***

Доверие — очень важный фактор в общении людей по самым разным поводам. Особенное значение оно до сих пор имеет в нашей стране, где ни судебная, ни страховая, ни банковская системы не дают надежных гарантий. Но для того чтобы возникло доверие, нужно хорошо знать человека, “съесть с ним пуд соли”. А при бурном росте организаций, который до сих пор наблюдается в России, когда за год она может увеличиться от 20 человек до трехсот, просто нет времени на такое совместное “поедание” соли с каждым. Отсюда стремление многих руководителей прийти со своей командой, даже если она и не имеет опыта, непрофессиональна в политике и бизнесе. Отсюда масса несуразных

ситуаций, возникающих тогда, когда речь идет о чувстве доверия. А как только в России возникают чувства, их очень трудно, почти невозможно измерить деньгами.

Приведем примеры.

1. Руководитель одной из компаний, которую мы консультировали, рассказывал нам о своем финансовом директоре: “Она у нас человек новый, я ей не очень доверяю, поэтому права финансовой подписи пока не дал, это право имеет подчиненный ей бухгалтер”. Мы спросили, в чьи обязанности входит подготовка баланса, кто контролирует финансовые потоки, через кого, наконец, проходят наличные деньги. Выяснилось, что все это работа финансового директора.

Таким образом, финансовый директор данной компании имел огромные реальные права, но из-за неполного доверия нес и неполную личную ответственность.

2. В другой компании возник типичный “кризис роста”. Из маленькой группы единомышленников, знавших друг друга годами, она выросла в холдинг, имеющий сеть розничных магазинов, фирму оптовых продаж и свое производство. Стало невозможно обходиться без профессионалов — коммерческого и финансового директора, директора торгового дома и т.д. Эта необходимость остро осознавалась и владельцами бизнеса, и менеджерами. Были предприняты шаги, направленные на поиск таких профессионалов. Более того, они регулярно находились и с такой же регулярностью увольнялись генеральным директором. Когда был уволен третий кандидат, мы уговорили генерального директора объяснить, что же заставляет его так поступать с людьми. Он долго называл нам разные причины, но среди них не было самой главной — нерадивого отношения к делу; наоборот, доверенная работа уволенным сотрудником велась блестяще. В конце концов генеральному директору пришлось признать, что он просто постоянно испытывает дискомфорт с этими “новыми ребятами”, так как не доверяет им.

## **Деньги и мораль**

Мораль обычно определяют через правила, существующие в обществе, но в России часто подразумевают под ней нравственность, то есть некое чувство, не позволяющее человеку поступать аморально. При этом понимание этики в России и на Западе сильно различается.

Если в западных странах этика экономики подразумевает соблюдение официальных, “писанных” правил, законов, норм, то в России требования жестче и распространяются в основном на правила “неписанные”. Если на Западе считается, что поведение человека этично только в том случае, когда ему экономически выгодно соблюдать правила и законы, то в России этика и выгода — понятия из совершенно разных списков.

В Европе свободно говорят о том, что необходимо ввести в дело этического судью, который бы следил за соблюдением правил. В России же говорят “этичность”, а подразумевают — “нравственность”, и поэтому оценивать эту категорию доверяют лишь мудрецу или праведнику.

Если этика — это набор зафиксированных прописанных правил и законов, то этичные взаимоотношения подразумевают некий контракт: между государством и обществом, между государством и организациями разного типа, между организациями и людьми. Контракты стараются составлять по принципу “фифти-фифти” — то есть с уравновешенной системой прав и ответственности для обеих сторон, с равной выгодой. Нарушение условий контракта любой из сторон в конечном счете карается какой-то неустойкой, то есть экономически невыгодно участникам.

Здесь мы несколько идеализировали западную этику экономики. Это скорее принципы, то, к чему стремится западный мир. Но существенно, что при таком подходе деньги и мораль связываются совершенно понятным, достаточно жестким образом. Этичное поведение может требовать больших затрат, чем аморальное, но стратегически оно приносит больше прибыли.

Приведем пример.

На конференции по этике бизнеса в Германии мы встретились с представителем фирмы “Сименс”. На наш воп-

рос, почему он тратит время на участие в научной конференции, где выступают в основном философы, социологи и экономисты, мы получили ясный, хотя и неожиданный тогда для нас ответ: “Мы не только участвуем в этих конференциях, но и финансируем их, — объяснил бизнесмен, — иначе можно опоздать, потерять конкурентное преимущество, как было со многими в период ввода экологического сертификата”. Логика представителя компании “Сименс” стала для нас абсолютно понятной, когда мы узнали, что уже разработан и начинает вводиться в действие европейский этический сертификат.

В России мораль и этика связаны с понятиями *совесть, порядочность, принципиальность* — и никак не коррелируют с правилами и законами. Часто то, что относится к этике, исключает стремление к экономической выгоде и с предубеждением к нему относится.

Поэтому в России высокоморальное поведение всегда предполагает противопоставление дружбы, любви и денег, то есть чувства и человеческие отношения всегда оказываются важнее материальной выгоды.

Работая с американскими коллегами, мы однажды столкнулись с интересным экспериментом. Они предположили, что у нас есть сложности в нашем отношении к деньгам. В связи с этой гипотезой коллеги предложили провести с нами тренинг — научить нас правильному отношению к материальным благам. Мы с радостью согласились.

Прежде всего нас попросили написать пословицы, поговорки или просто утверждения, которые бытовали в наших семьях в связи с деньгами.

Мы легко выполнили это задание:

- Не имей сто рублей, а имей сто друзей.
- Жадность приводит к бедности.
- Не выгадывай — не прогадаешь.
- Деньги и власть портят людей.

Затем нам было предложено переформулировать эти высказывания в позитивном для денег смысле.

На этом обучение закончилось. Все российские участники заявили, что утверждения, получающиеся в результате такой переформулировки, оказываются ложными и неприемлемыми.

Такое особое российское отношение к деньгам приводит к своеобразным проблемам в бизнесе и менеджменте. Деньги теряют в ряде случаев свою функцию всеобщего эквивалента и переходят в символическую область, приобретая иррациональные, несчетные характеристики.

Приведем примеры.

1. Группа студентов-однокурсников организует фирму, зарабатывающую дилерством информационных продуктов. На рынке в этот момент наблюдается дефицит таких продуктов, и количество продаж постоянно растет. Но производит эти продукты и поставляет их на консигнацию компания, с которой связан лишь один из студентов. Он первым начал продавать эти продукты и, увидев, что это выгодно, предложил приятелям открыть такую фирму. По опыту работы в строительных отрядах, ребята разработали формулу оценки коэффициента трудового участия и делили прибыль в соответствии со своими подсчетами.

В основе этой формулы лежало количество времени, непосредственно затраченного на работу. При этом основатель фирмы проводил основное свое время в компании-производителе, и о том, сколько и как он работал, другим сотрудникам было неизвестно. Коэффициент трудового участия вычислялся совместно всеми членами коллектива. В результате КТУ владельца и автора бизнеса регулярно, но "по-честному", оценивался как самый низкий. Так продолжалось год. Затем владелец расстался с большинством своих сотрудников.

2. Владелец одной из компаний рассказал нам о том, как строит свои отношения с менеджерами с точки зрения моральных обязательств.

“Василий работает у меня с самого начала этого бизнеса, он как бы совладелец, — говорил он, — у меня перед ним моральные обязательства”. Мы пытались понять, что означают эти моральные обязательства на языке бизнеса. Нам пришлось задать много наивных вопросов: какую долю прибыли означают эти обязательства, есть ли прибыль вообще, предполагается ли одноразовая выплата фиксированной суммы или постоянные платежи. Главное, мы все время стремились понять, по какому принципу строятся критерии, на основании которых это моральное совладение может быть переведено в денежную сумму.

Наша ошибка скоро была разъяснена. Владелец фирмы сказал нам, что его отношения с людьми, перед которыми он чувствует моральные обязательства, не поддаются формальному пересчету в деньги. Он заплатит столько, сколько, по его мнению, будет справедливо. Впрочем, на момент разговора у компании практически не было прибыли и реально платить было нечем. То есть речь шла, видимо, о “моральной задолженности”.

“Моральный кредитор” в беседе с нами также сообщил, что владелец обещал ему его долю прибыли. Но какова эта доля, когда и из каких средств она может быть выплачена, он также не знал. Оба участника этой игры в моральные обязательства чувствовали себя неловко и дискомфортно.

3. К нам обратились за консультацией наши молодые коллеги. Они попросили за большую долю своего гонорара помочь разобраться с неожиданным запросом. К ним обратилась группа программистов, состоящая из четырех человек, с просьбой провести экспертную оценку разработанной ими методики, которая дает возможность понять вклад каждого сотрудника в общее дело. Мы, естественно, стали задавать вопросы о фирме, виде бизнеса, технологии работы.

Выяснилось, что эти четыре программиста работали в крупной компьютерной компании. Они решили заняться



чем-то новым. Компания дала им беспроцентный кредит на развитие венчурного направления, не потребовав ни проекта, ни какого-либо обоснования. Видимо, профессиональный статус данных сотрудников был настолько высок, а отношение к деньгам в компании настолько легкое, что все это не понадобилось.

Помня по прежнему опыту, что основные конфликты возникают в бизнесе по поводу распределения прибыли, обладатели кредита решили начать не с анализа рынка, не с бизнес-проекта, не с составления плана и технологии, а с попытки разработать справедливый и универсальный способ оценки трудозатрат. Они решили потратить большую часть выделенного кредита на оплату работы консультантов.

В данном случае нам пришлось отказаться от привычного способа консультирования. Мы рекомендовали обратившимся к нам коллегам использовать нередко применяемый в российской практике консультирования прием, получивший грубое название “Пинок под зад”. В данном случае, насколько нам известно, “наезд” на клиентов дал положительный эффект. Они оказались способными оценить свои действия как сюрреалистичные и создали эффективный бизнес.

В заключение попробуем сделать ряд обобщений, относящихся, строго говоря, уже не к управленческой культуре, а в целом к культуре организационной.

1. Среда воспринимается в наших организациях не просто как опасная, но как враждебная организации.

Любой менеджер воспринимает и государство, и даже партнеров по социальному атому не просто с недоверием, а вынужден ожидать постоянного, неожиданного ухудшения ситуации, резкого и невыгодного изменения правил игры.

Такое отношение к среде, естественно, требует разработки механизмов защиты. Их достаточно много, но типовыми можно считать сопротивление прозрачности, засекречивание любых реальных показателей, ведение двойной бухгалтерии, регистрацию

нескольких юридических лиц и разработку сложных цепочек движения денег и других активов.

В последние годы типовым для крупного бизнеса стало обязательное, вынужденное движение во властные структуры с целью обезопасить свой бизнес если не через влияние на принимаемые решения, то хотя бы за счет вовремя полученной информации.

Все эти защитные действия дорого стоят, ложатся как обязательные расходы на бюджеты организаций и возможны только при очень высоких нормах прибыли.

В те моменты, когда нормы прибыли на рынке падают, дорогостоящие системы защиты от среды делают российские организации уязвимыми.

Но значительно более ограничивающим для управления следствием ожидания негативных и непредсказуемых действий среды является планирование худших сценариев.

Если среда воспринимается как непредсказуемая и враждебная, то планировать вообще сложно, но без планирования нет управления.

Тогда приходится использовать сценарное планирование, но и в таком случае необходимо как-то предугадывать, прогнозировать действия среды.

Если предположить, что поведение среды непредсказуемо, приходится просто планировать наихудшее, иметь в голове ситуацию, когда “все падает, причем падает неожиданно, может упасть в любой момент”.

Подобная логика возможна, но неприятна. При таком подходе трудно говорить о развитии, он слишком пессимистичен.

От неприятной рациональной логики приходится защищаться. Самая примитивная форма защиты — просто отказаться от планирования, а следовательно, и от управления. Более сложный вариант — планирование от достигнутого, аппроксимация результатов прошлого в будущее. Еще изощреннее вариант с двойственностью — планировать лучший сценарий, но для себя рассчитывать на худшее. Самый худший вариант — вообще отказаться от объективного восприятия среды, как бы ее не видеть.

Все перечисленные варианты мы встречали в нашей практике в России, для примера опишем один из таких случаев.

Финансово-инвестиционная компания была успешной на российском фондовом рынке в 1997 году, но в 1998 году стала терять деньги.

Диагностика показала, что в компании работают высокообразованные специалисты, создан экспертный совет, ежедневно принимающий решения о продаже и покупке.

Решения принимаются на основе четырехуровневых расчетов, анализируются не только экономические и финансовые показатели, но и моделируется поведение игроков на рынке. То есть работа ведется грамотно и с привлечением массы математических методов. На наш вопрос, считаются ли политические риски, анализируется ли политическая ситуация, последовал ответ, что, конечно же, нет, так как это невозможно.

На вопрос о том, где в настоящий момент скрываются наибольшие риски для бизнеса, мы получили ответ: в политических решениях.

Что характерно для данного примера, менеджеры и трейдеры прекрасно понимают, где лежат реальные угрозы и риски, но, не имея возможности получить информацию, не обладая объективными методами ее оценки и прогнозирования развития ситуации, просто выводят из поля зрения, не принимают в расчет некие наиболее существенные факторы реальности, сосредоточиваясь на менее значительных, но понятных и просчитываемых показателях.

2. Иная особенность связана с традиционным для российской культуры представлением о морали.

В ситуации, когда отсутствуют или постоянно меняются и при этом не работают законы, регулирующие бизнес; когда законодательно не защищенными оказываются абсолютно все субъекты бизнес-процесса (и владельцы, и менеджеры, и исполнители, и клиенты); когда отсутствует реальное страхование бизнес-рисков, — необходимо найти хоть какие-то механизмы гарантии, снижения рисков.

В первую очередь такие гарантии начинают искать в морали. Вспоминают о “купеческом слове”, ищут “порядочных” менедже-

ров и сотрудников, дают задание рекрутерским фирмам подобрать людей, которым можно доверять.

Если в западном мире под этикой бизнеса понимается соблюдение законов и условий контрактов, то в России даже наличие законов и контрактов мало что гарантирует.

Самое удивительное, что этот культурный ресурс работает в российском бизнесе до сих пор. Разговоры о моральных обязательствах ведутся достаточно часто. Более того, подчас и решения принимаются не исходя из логики бизнеса, а на основе моральных обязательств.

В 2000 году нам пришлось делать доклад об этике российского бизнеса в Германии. Мы показывали на множестве примеров и фактов, что в России этика является единственной гарантией партнерства в бизнесе. Этот доклад вызвал недоумение слушателей, которые в ответ стали приводить множество примеров нарушения российскими компаниями законов и контрактов.

Но факт заключается в том, что в ситуации отсутствия регулирующих законов и действующих санкций бизнес-взаимодействие вообще невозможно. Следует обращать внимание не на случаи обмана, а на то, что хотя закона нет, санкции за нарушение правил отсутствуют, бизнесмены и менеджеры принимают и соблюдают некие обязательства, даже в тех случаях, когда это им невыгодно.

Конечно, за последние годы разработаны некие механизмы гарантий: это и обращение к криминальным кругам как третейским судьям, и сбор взаимного компромата, и апелляция в суды, и привлечение внимания средств массовой информации... И все же культурно принятая в России вера в мораль и справедливость до сих пор работает и во многом определяет взаимодействие в бизнесе.

3. Любые опросы в России показывают высокую ценность семьи. Правда, само понятие "семья" у нас не стандартное, оно, как указывают респонденты, часто используется в широком смысле и включает не только жену (мужа) и детей, но и других близких людей.

В менеджменте это приводит не только к "семейственности", с которой регулярно боролись в советские годы, но и к тому, что практически любая организация в России начинается с группы друзей и знакомых.

Мы встречали бизнес-фирмы, учрежденные однокурсниками, членами Клуба студенческой песни, альпинистской команды, целой секцией восточных единоборств и т.п. По мере развития организаций этот “семейный принцип” начинает входить в противоречие с требованиями бизнеса.

Для работы в банке не достаточно надежных друзей, нужно на каком-то этапе брать профессионалов, а их среди знакомых может и не оказаться. Но почему только банк? В любом бизнесе на каком-то этапе начинают обязательно требоваться профессионалы. Кто-то из знакомых, начинавших строить организацию, смог стать таким профессионалом, подучиться, а кто-то не смог. Тогда для организации начинается тяжелый этап кризиса и ломки. Мы были свидетелями развала многих успешных организаций именно на этом этапе.

В любом случае такие организации развиваются не одномоментно, а в несколько стадий, и если застать организацию во время одной из них, то можно просто не понять (как часто случается с иностранцами), что происходит.

Нам приходилось иметь дело с компаниями, в которых одновременно было два гендиректора: один управлял, а другой постоянно объяснял ему, что тот принимает глупые решения. Просто это два приятеля когда-то учредили бизнес. Один вырос в руководителя, а второй, старший по возрасту, нашел себе роль, как он выражался, его “Альтер эго”. Ситуация бессмысленная, но вывести своего друга и партнера за пределы организации оказалось очень сложно. В данной компании на это ушло 2 года.

Болезненность такого этапа для организаций связана еще и с тем, что у “приятелей” уже сложились некие отношения, некая иерархия, критерии оценки людей. Но эти отношения и критерии начали входить в противоречие с новой реальностью, а менять их очень трудно и больно.

4. Еще одна особенность современной российской культуры, сказывающаяся на отечественном менеджменте, это ценность образования, ума и способности к творчеству.

При всех распространенных (особенно в журналистских публикациях) обвинениях наших менеджеров в некомпетентности, в отсутствии специальных знаний, реальные факты свидетельству-

ют о том, что эти обвинения привычны, но несправедливы. Образовательный уровень менеджеров в представительствах и филиалах западных компаний в России часто оказывается выше, чем у их коллег за рубежом.

В последние годы мы наблюдаем настоящий бум бизнес-тренингов в нашей стране, число присутствующих на рынке тренинговых компаний и цена их услуг постоянно возрастают. Наконец, неизменным спросом пользуется деловая литература, адресованная менеджерам, — как переводная, так и отечественная.

Такой образовательный бум, безусловно, создает потенциальный ресурс отечественного менеджмента. Но сегодня нам часто приходится сталкиваться с его оборотной стороной.

Чтение специальной литературы и обучение развивают и являются следствием всеильной веры в науку, в то, что все можно посчитать, на любой случай разработать алгоритм. Но управление не только наука. Как всякая практика, оно предполагает работу в условиях многофакторного мира, где много несчетных задач, где требуется наличие интуиции и “чутья”, а многие решения вынужденно принимаются с опорой просто на мнение эксперта, которому доверяют.

Однажды нам пришлось иметь дело с клиентом, руководителем крупной компании, который потребовал от нас алгоритм управления своей компанией. Мы долго объясняли ему, почему такой алгоритм, даже если его кто-то разработает, ничем не поможет ему на практике. Затем, устав спорить, мы решили рискнуть.

Мы предложили нашему клиенту написать алгоритм выбора жены для счастливой семейной жизни на основе его собственного опыта. “Если Вы предложите нам такой работающий алгоритм, то и мы возьмемся за выполнение Вашего заказа”, — предложили мы, скрепя сердце. Наш испуг усилился, когда мы увидели, что клиент начал писать формулы. Но это был очень трезвый и действительно образованный человек, и минут через 20 он сдался, признав, что учесть все факторы, повлиявшие на его выбор, не может.

Вторым культурным последствием веры в науку в России является постоянное стремление к творчеству и нестандартности. Суро-

вые условия выживания в России привели к очень высокому уровню креативности. Постоянные и резкие изменения среды — и погодные перепады, и непредсказуемость политических решений — делают привычной картину мира, в котором постоянно что-то “падает”. В таком мире усовершенствование технологии становится бессмысленным. То решение, которое было эффективно вчера, сегодня может быть абсолютно неэффективным. Необходимо постоянно выдумывать что-то принципиально новое.

В 1980-е годы нам пришлось работать с советскими молекулярными биологами. Они описали нам, как при устаревшем оборудовании им удастся конкурировать с западной наукой. Выяснилось, что они каждый раз выбирали нестандартный объект исследования, с которым не работал никто в мире. Если удавалось получить значимые результаты, то они автоматически становились уникальными. Но после первых публикаций результатов в течение месяцев появлялись десятки статей ученых из разных стран мира, повторяющих, усовершенствующих и развивающих новую тему. Соревноваться с имеющими качественно иные технологические возможности западными коллегами было бессмысленно, и советские ученые начинали искать новый уникальный объект или тему, с которой никто в мире не работает.

То же происходит и в российском бизнесе. Вместо того чтобы усовершенствовать, адаптировать западные наработки, изобретаются свои методы и способы работы или западные технологии используются совершенно в другом контексте и с совершенно иными целями.

Статус рутинной работы в российской бизнес-культуре крайне невелик. Ценятся не хорошие технологи, а стратеги, способные предложить оригинальные идеи. Вместо скучного соблюдения правил ищутся нестандартные решения.

Но люди, способные продуцировать творческие идеи, как правило, сами являются нестандартными, плохо предсказуемыми и эмоционально неустойчивыми.

Им скучно и неуютно в ситуации последовательного, неторопливого развития, они склонны к революционному пути скачков, поведению по принципу “все или ничего”. Поэтому можно восхищаться темпами развития нашего современного бизнеса, его

креативности и энергетике, но не следует удивляться тем огромным рискам, которые с легкостью принимают на себя наши предприниматели.

Описывать влияние российской культуры на российский бизнес и менеджмент можно до бесконечности. При этом существенно, что все организации подвержены влиянию культуры среды. Более того, для того чтобы развивать организационную культуру, абсолютно отличную от средовой, необходимо воздвигать “стену”, стремиться к полной закрытости, что не только дорого, но и неэффективно.

В настоящий момент в российском обществе наблюдается культурный хаос, можно встретить самые разные критерии оценки, ориентацию на различные ценностные приоритеты. Популярными одновременно являются как миф о том, “что стыдно быть бедным”, так и вера в равенство и социальную справедливость.

Однажды нам довелось читать курс “Российская культура и бизнес” студентам Стэнфордского университета. Мы рассказывали им о традиции “героев нашего времени”, приводили примеры от Онегина до Обломова. Показывали, что с Петровских времен до начала XX века известные, успешные бизнесмены были выходцами из маргинальных субкультур — староверы, инородцы.

Но и эти люди тоже были заражены российской культурой и вынуждены были следовать принципу, что стыдно быть богатым, что след в истории оставляет не богатство, а меценатство, благотворительность, жертвенность, духовность.

Американские студенты не могли с этим согласиться. Во-первых, они объясняли нам, что Обломов никак не может быть героем. Во-вторых, ссылались на то, что при нищенской бедности населения российские бизнесмены покупают больше Мерседесов-600, чем вся Европа, вместе взятая. И они, конечно, были правы с точки зрения своей рациональной, упрощенной картины мира.

Хаос в российской культуре, который всегда предполагает потенциальные возможности изменения, сказывается и на организационных культурах.

Мы встречали бизнес-организации, в которых социальная справедливость оказывалась одним из главных ценностных приори-



тетов. Но сейчас уже много компаний, где на западный манер в число основных приоритетов попадает здоровье как ценность. В одной из российских фирм увлечение западными ценностями было настолько сильным, что все сотрудники говорили между собой по-английски, и знание языка было обязательным условием приема на работу.

И все же общим для всех компаний, с которыми нам приходилось работать, было отсутствие среди их ценностных приоритетов денег: прибыль при принятии решений оказывалась на 8—10-м месте. Интересно, что реальное место денег как ценности при принятии решений абсолютно не зависело от декларируемых в организации мифов. В некоторых из них приоритет корыстных интересов подчеркивался, в других даже не упоминался. Но реальные ценностные приоритеты проявляются не в декларациях, а в реализуемых основаниях, критериях принятия решений.

В традиционных работах по управлению менеджерская культура организаций не принимается в расчет. Анализируется не реальное управление, а такое, каким оно должно быть. Но управление осуществляют не машины, а люди, и их пристрастия, заблуждения и вера влияют не только на принимаемые ими решения, но на само восприятие реальности — как внутриорганизационной, так и внешней. Управленческая культура не осознается ее носителями, а воспроизводится автоматически и с неизменностью, она очень устойчива. Предпринимаемые в настоящий момент многочисленные попытки борьбы со сложившейся культурой, быстрого, одномоментного ее изменения кажутся нам обреченными на неудачу. Формирование культуры — долгий процесс, таким же долгим будет и процесс ее изменения. Но сложившаяся в России управленческая культура, при всем ее своеобразии, является очень богатой и гибкой. Открывается множество возможностей не бороться с ней, а использовать ее ресурсы и достоинства. Для этого ее необходимо знать и учитывать ее влияние и в процессе управления, и при консультировании организаций.

**Наталья Тумашкова**

**ИЗ ИСТОРИИ БИЗНЕС-РЮРИКОВИЧЕЙ:  
ЗАПАДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

С 1995 года на радио “Эхо Москвы” в течение почти двух лет в прямом эфире шла просветительская передача под названием “Карьера”.

Хотя к тому моменту “перестройке” исполнилось 9 лет и ворота России уже основательно приоткрылись для западного бизнеса, слово “карьеря” для российского уха все еще звучало настораживающе, а заниматься частным бизнесом было по-прежнему предосудительно. Западные же компании пришли сюда делать именно бизнес, а западные менеджеры — карьеру. И тех и других народные массы встретили, мягко говоря, неприязненно.

Твердому, впитанному советским человеком вместе с молоком матери, убеждению в том, что “они пришли высасывать из нас деньги, грабить наши недра и красть наши лучшие мозги”, способствовало и откровенное непонимание ряда “их” слов и выражений. Например, что такое “мерчиндайзер”? Или, упаси господи, промоутер? А “логистик” им там зачем? Не иначе наших ученых-математиков к себе переманивают!

Когда на заре перестройки одна западная компания дала объявление о вакансии “мерчиндайзер”, в котором — последней строкой — было написано, что кандидатам желательно иметь водительские права, у дверей выстроилась очередь профессиональных... шоферов.

На передачу “Карьера” приглашали менеджеров по персоналу и представителей вышеназванных загадочных профессий из “Ericsson”, “Alfa-Laval”, “TNT Worldwide”, “Danone” и многих других “западников”, которые уже успели обзавестись российскими гражданами в качестве руководителей некоторых отделов. И в частности, отдела по работе с персоналом (не кадров, заметьте, а именно персонала!). Два раза в неделю в течение 20 минут (для прямого радиозэфира неразвлекательной передачи это немало) шел разговор об особенностях организационной культуры гостей, об истории компаний, о подходах к управлению, о новых профессиях, об ином отношении к себе любимому — об “инвестировании” средств и времени в свою карьеру, об умении себя выгодно и честно подать и... продать.

Мне до сих пор кажется, что это была одна из самых удачных, классических по своим задачам и результатам PR-овская кампания, которая хорошо взрыхлила и подготовила российскую почву и помогла прижиться и развиться многим полезным “бизнес-растениям” с Запада. Кстати, кампания была инициирована одной из первых российских фирм по подбору персонала — из тоже абсолютно новой тогда для России деловой ниши. Между прочим, компании по подбору персонала всегда держат руку на пульсе развития рынков бизнеса и, конечно, труда. Кого куда набирают, откуда “утекают” кадры, кого на кого заменяют и так далее.

Интересно взглянуть на динамику проникновения западного менеджмента в нашу культуру. Еще недавно, скажем, на бизнес-консультантском рынке или на рынке все того же подбора персонала было совершенно четкое разделение: эти организации и консультанты работают только с российскими компаниями, эти — только с западными. Сегодня почти все пытаются работать со всеми.

Может быть, ответы на некоторые вопросы помогут всем участникам этого процесса чувствовать себя более уверенно.

## **ВАРЯГИ — НА ЦАРСТВО!**

Почему возникла необходимость в приглашении западных менеджеров в Россию? Только ли из-за отсутствия российских управленцев?

В начале 1990-х в Россию активно двинулись крупнейшие международные компании, которые могли рискнуть “пошупать” неустойчивую российскую почву и первыми “застолбить” участки. Приходили они в Россию каждая по-своему, используя различные стратегии, суть которых можно кратко охарактеризовать следующим образом: либо это было использование дистрибьютеров для выхода на российский рынок, то есть фактически российских компаний с российским стилем управления, либо создание в России представительств или дочерних предприятий со 100%-ным иностранным капиталом и западным стилем управления.

В то время в России практически не было своих профессионалов, имеющих опыт ведения бизнеса в рыночных условиях — только опыт управления государственными предприятиями. В сущности, не было даже коммерческих компаний, которые бы более или менее “цивилизованно” присутствовали на рынке. Существовали зарубежные фирмы, сотрудничавшие еще с Советским Союзом, но их было немного. Серьезных программ по обучению менеджменту в России не предлагалось, а за рубежом по учебной надобности еще мало кто выезжал. Поэтому огромную роль играли иностранные специалисты, принесшие на российский рынок опыт ведения бизнеса по западным стандартам. В результате очень сильно выиграли те западные компании, которые пришли на российский рынок со своей командой профессионалов и сразу стали внедрять западный стиль управления. Естественно, что этот процесс проходил не всегда гладко, очень многое зависело от степени профессионализма самих иностранных специалистов, а также от готовности российских сотрудников обучаться.

Условия западным “варягам” предлагались прекрасные, потому что считалось, что тут очень трудно и опасно. Страхи оказались несколько преувеличенными. Кстати, когда западные менеджеры приезжают к нам, у многих из них возникает такое “отравление” российской действительностью — им здесь нравится. Они часто “подседают” на Россию, как на иглу. И больше никуда отсюда ехать не хотят, особенно те, кто “высадился с первым десантом” — больше десяти лет назад, когда еще всю процветала мощная “кухонная культура”, оставшаяся в наследство с советских времен. Они с таким счастьем в нее окунулись, что до

сих пор переходят из компании в компанию, чтобы остаться в России. Их охотно берут, потому что они хорошо знают российскую действительность и при этом остаются западными людьми. Некоторые пробуют себя и в собственно российских компаниях. Хотя этот опыт, как правило, оказывается печальным.

Проиграли на рынке те компании, которые пытались слепо переносить западные методики, не учитывая специфики как нашей многовековой культуры, так и выработанного годами “социалистического” стиля ведения деловых операций.

Выиграли — однозначно — те фирмы, которые стали активно привлекать в службы управления персоналом российских сотрудников. Российские менеджеры по персоналу, несмотря на нехватку знаний в области управления по западным стандартам, имели огромное преимущество перед иностранными специалистами — знание специфики своей страны, ее культурного наследия, знание людей. Если у российского менеджера по персоналу к тому же было огромное желание и возможность учиться и перенимать все позитивное, что было выработано западным менеджментом, то в результате компания приобретала профессионала высокого уровня.

Первоначальное засилие экспатов (так называют иностранных специалистов) происходило не только по этой очевидной для всех причине, а еще и из-за политики международных компаний, сформировавшейся за долгие годы международной экспансии.

Когда крупная международная корпорация выходит на национальный рынок, она обязательно приводит туда свой менеджмент — прежде всего генералитет: генерального директора, руководство направлениями и, как правило, весь финансовый менеджмент. Потому что, несмотря на любые национальные особенности, западные фирмы всегда стараются сохранить культуру компании и транслировать технологию своей работы на любую местную “фауну”. Чем крупнее компания и чем длительнее ее история, тем более технологично определены управленческие принципы, процедуры и правила жизни организации, которая выходит на национальный рынок. И российский рынок в этом смысле совершенно не уникален.

Таковы общие для всех “интервентов” политические основы.

Потом уже большинство западных компаний начинают готовить национальный персонал, делая ставку на его развитие: посвящают в тонкости работы по своим технологиям, а перспективных сотрудников начинают учить управлять — за счет компании. Это серьезная мотивация для менеджеров и весомая часть пакета “бенефитов” (преимуществ). Тогда и появляется возможность постепенной замены западного менеджмента местным. Замена своего привезенного менеджмента на национальный — это протяженный процесс. Все происходит по мере созревания условий: компании пристально следят за уровнем профессиональной грамотности персонала, уровнем развитости рынка и делают свои выводы.

Далее проявляются три основные тенденции адаптации компании к местному рынку.

Одна называется “А мы сами с усами”.

В корпорации принято работать только с местным персоналом, так как считается, что, во-первых, он лучше ориентируется в местных условиях, а во-вторых, таким образом компания демонстрирует свою лояльность по отношению к национальному рынку.

К сегодняшнему дню часть иностранных фирм полностью заменила команды экспатов на россиян. Вплоть до генерального директора. Те российские менеджеры, которые сейчас оказались во главе серьезных западных компаний, иногда начинали просто как торговые представители, — а потом уже получали опыт и соответствующие сертификаты и дипломы. Интересно наблюдать, как происходит постепенная ассимиляция западной культуры неистребимым русским духом.

Вторая тенденция в политике адаптации тоже знакома: “Нет пророка в своем отечестве”.

Некоторые транснациональные компании действуют по-другому — и в этом их политика по отношению к России тоже не уникальна: персонал подбирается национальный, а на должно-

сти генерального управляющего остается представитель штаб-квартиры как носитель управленческой культуры “альма матер”. Здесь по-прежнему веет западной прохладой, но постепенно становится как-то... скучновато. В таких компаниях предпринимают героические усилия для сохранения интереса менеджмента. Например, активно переставляют персонал по горизонтали, бросают на освоение новых областей. Или вообще отправляют “на вырост” в другую страну... экспатом. “Наш” человек становится западным менеджером, вернее, современным менеджером западного образца. Он начинает заниматься международным бизнесом. В таких командах — пусть это, например, американская фирма — вовсе не обязательно генеральным будет американец, это может быть и поляк, и ирландец, и украинец — кто хочешь. Что-то вроде “нам целый мир — чужбина, отечество нам” — сами понимаете, наше родное село, то есть наша родная компания!

Третья тенденция — это “Истинная глобализация в действии”.

Есть крупные международные компании, прежде всего консалтинговые фирмы, где местные “наши” и экспаты работают вперемежку. Если ты “попал в орбиту”, ты становишься человеком компании. Тебя начинают передвигать и по горизонтали, и по вертикали, а дослужишься — можешь даже стать партнером, лишь бы был хорошим профессионалом. Многие крупные фирмы регулярно собирают менеджеров из разных стран на семинары и тренинги, чтобы они не только росли профессионально, но и ощущали принадлежность к общей культуре компании. Открывают здесь, в России обучающие центры, главная задача которых — трансляция этой международной культуры.

Люди начинают действительно мыслить “по-западному”, и результат этот достигается в процессе длительной работы — через обучение основам ведения бизнеса и — может быть, главное — через вовлечение их в процессы планирования и принятия решений в компании.

Ну, а для успешного результата необходимо также еще два условия, а именно: способность обучаться и желание обучаться у самих менеджеров.

## **А ТЫ КТО ТАКОЙ — ИВАН, ОТЦА НЕ ПОМНЯЩИЙ?**

### ***Существует ли единая западная культура менеджмента?***

Нельзя сказать, что нет разницы между компаниями американскими, французскими или немецкими. Или индийскими. Разница как раз очень большая. Корпоративная культура, определяемая национальными особенностями, разная, никуда от этого не деться. Тот, кто стоял у истоков компании — натуральный немец или кореец со всеми вытекающими отсюда национально-культурными последствиями, — во многом определяет атмосферу, систему ценностей, технологии. И компания долго является носителем системы ценностей человека или группы людей, которые когда-то начинали дело. Постепенно, со сменой поколений, с отчуждением менеджмента от владельца, начинается выстраивание корпоративной культуры, которая уже в большей степени определяется технологией и рынком. У нас, где зачинатели дела не отодвинуты от своего детища даже на одно поколение, смотришь на компанию и можно начинать догадываться о том, что думает о жизни ее владелец; смотришь на клерка, а потом по телевизору видишь его генерального и понимаешь, что они с клерком “подают себя” примерно в одном ключе.

При подборе персонала можно точно сказать: этот человек для французской компании, а этот — для американской компании, а этому в японской делать нечего. Ну а этому, понятное дело, только к нам, к себе подобным...

Потому что все-таки они такие разные...

## **А ЕЖЕЛИ СЛОНА ПУСТИТЬ СУПРОТИВ ПАРОВОЗА, ТО КТО КОГО СБОРЕТ?**

### ***Не отстали ли мы безнадежно?***

Мы догоняем. Даже жуть берет, с какой скоростью. Пять лет назад нас попросили собрать менеджеров по персоналу западных компаний и менеджеров по персоналу российских компаний, чтобы



выявить целевую аудиторию для одного профессионального издательского проекта и посмотреть на уровень их подготовки и запросов. Мы разделили “персональщиков” на две подгруппы — “нашу” и “западную”. Хотя обе подгруппы были представлены только российскими гражданами, в основном москвичами, однако создавалось такое впечатление, что это представители двух разных стран. “Западники” пользовались другой терминологией, их волновали другие вещи, у них был другой стиль поведения, другой уровень ответственности и полномочий — в общем, это были люди иного менталитета. Сейчас идет мощнейшее сближение. Теперь западные менеджеры — россияне и экспаты — начали уходить в российские компании и пытаются выстраивать там работу, используя западные технологии. А условно “западный” человек кое-что усваивает из российской ментальности. Сегодня уже не скажешь, что это два диаметрально разных мира.

Специально поинтересовалась мнением одного из опытнейших наших “западных” менеджеров, ныне директора по персоналу одной из крупнейших американских компаний, какие различия наблюдаются сегодня, если есть конечно, в работе с персоналом *в России и на Западе*.

Ответ можно суммировать следующим образом: несмотря на то, что в работе с персоналом у нас и на Западе **ОЧЕНЬ МНОГО ОБЩЕГО**, существуют некоторые отличия.

Экономическая ситуация в России до сих пор нестабильна, в связи с этим роль менеджера по персоналу в России дополняется большей заботой о сотрудниках компании. Можно сказать, что в области “benefits” существует так называемая “профсоюзная составляющая”: сотрудники приходят в отдел по работе с персоналом со своими личными проблемами — либо просто за советом, либо за помощью в решении некоторых вопросов. Те проблемы, которые раньше, в социалистической России, решала профсоюзная организация, теперь частично решает отдел по работе с персоналом (если это является частью политики управления персоналом в данной конкретной компании, конечно).

Наличие огромного кадрового документооборота в России (как следствие требований российского законодательства) свидетельствует о большей загруженности отечественной службы персо-

нала вопросами кадрового администрирования, что обязательно необходимо учитывать при планировании и развертывании полноценной службы персонала в любой компании.

Обратите внимание, здесь речь идет не о российских и западных компаниях, работающих в России, а о России и Западе. Потому что заботы менеджера по персоналу в России сегодня практически те же — что в российской, что в западной компании.

Иногда до забавного. На Западе всегда что-нибудь в моде: то работа с имиджем, то PR-кампании, то специфические технологии продаж. Мы тут раньше всегда чуть запаздывали: у них уже в моде PR, а мы еще разрабатываем имидж, у них уже бизнес-ориентированные продажи, а у нас все еще клиент-ориентированные. И так далее. Прямо как с парижской модой в XX веке. Зато бум по поводу корпоративной культуры у нас практически совпал по времени! Причем тут мы уже начинаем идти с опережением графика: мы ее, то есть культуру, “ломаем”, а потом на голлом месте пытаемся построить с заданными параметрами. Они там до такого пока не додумались. Дух захватывает...

## **СО СВОИМ УСТАВОМ В ЧУЖОЙ МОНАСТЫРЬ**

Как сочетается западная культура менеджмента с российскими реалиями, которые всем нам так хорошо знакомы?

Известно как: единственные, кто соблюдает свято, прямо-таки истово, российское законодательство, это западные компании. Они платят все налоги и почему-то не прогорают. Даже обидно. Поскольку для западных компаний работать честно так же естественно, как дышать, то для них в этом смысле нет проблем. Разве что из-за нечеткости нашего законодательства. Но для них и это не вопрос. Они всегда выстраивали свою политику в соответствии с законодательством страны пребывания.

В настоящее время вопреки распространенному мнению появляются и некоторые российские компании, которые абсолютно твердо убеждены, что платить налоги и работать “в белую” вы-

годней. Просто надо уметь это делать грамотно. Есть, конечно, шероховатости и сложности, но можно с документами в руках лоббировать наши права и выгоды.

“Их” пагубное влияние, не иначе...

Слава богу, мы потихоньку перестаем чувствовать свою “особость” и начинаем понимать, что все национальные культуры действительно особенные. Не неправильные или идеологически не выдержанные, а отличающиеся. То есть, что есть общие вещи и есть особенные вещи. В этом смысле, смею надеяться, наш менталитет сильно изменился. “Совковость” во многом остается, но тенденция даже не к западному, а просто к современному ведению бизнеса постепенно начинает пронизывать рынок.

Мы вряд ли станем работать по-западному. Но мы непременно станем работать по-современному. И будем учиться партнерству. А это — понятие двустороннее.

## **МЫ С ТОБОЙ ДВА БЕРЕГА**

Так случилось, что с 1989 года моя жизнь оказалась тесно переплетена с Америкой (хотя, конечно, политически корректно было бы сказать с Соединенными Штатами Америки) и американцами. Я с ними много общалась здесь, потом много раз по несколько месяцев там и, наконец, почти два года пришлось прожить и проработать внутри чисто американского сообщества, в одном из самых разношерстных из них — в Кембридже, штат Массачусетс. Я тогда занималась семейной психотерапией. Мои клиенты в Гарвардской медицинской школе были как бурные эмоциональные семьи латиноамериканских бедняков, чьи проблемы более всего напоминают нашу родную жизнь в провинциальных коммуналках, так и чинные семейные пары (как там говорят, “со старыми деньгами”), чьи предки приплыли на знаменитом судне “Мейфлауэр” в 1620 году — американская аристократия.

Постепенно из индивидуальной и семейной терапии я передвинулась в работу с организациями — консультирование по орга-

низационному развитию и корпоративные тренинги. Приходилось постоянно сотрудничать в команде с американскими друзьями-коллегами и работать как с маленькими частными фирмочками, так и с большими международными корпорациями. И сейчас, уже в России, при консультировании организаций — российских и западных (не только американских, естественно) — мне часто приходится сталкиваться с проблемами, которые порождены отнюдь не чьей-то злой волей, ни даже недостатком конкретных знаний и опыта в той или иной области, *но очевидным непониманием реакций, образа мыслей и стиля поведения людей другой культуры.*

Надо заметить, что в нашем советском и постсоветском сознании утвердился образ западного человека, воплощенного как раз в американском его образце. Нет, конечно, мы знаем — теперь уже не теоретически, — что европейцы от американцев отличаются. Мы даже смутно догадываемся, что и между собой они тоже как-то разнятся. Тем не менее американский стиль жизни через американское кино и макулатуру кажется многим легко усвояемым. Бытует даже мнение, что мы с американцами очень похожи. Просто у них денег больше.

Сие есть заблуждение. С европейцами — при всем их разнообразии — у нас намного больше общего. Однако наш бывший Большой Враг, а теперь — Большой, скажем, Кузен по-прежнему остается в фокусе пристального внимания.

Хочу предложить вам некоторые выводы из моих многолетних наблюдений. Что-то здесь всерьез, что-то — я надеюсь, вы догадаетесь — не очень. По крайней мере, никто из моих американских друзей не обиделся. Значит, в каждой шутке тут все-таки какая-то доля... шутки есть.

Итак, помня о том, что хотя наш сегодняшний российский менталитет мы унаследовали частично от советских времен, а большая его доля все-таки — от Ивана Грозного и русских народных сказок и былин, начнем ненаучный сравнительный анализ российского и соединенно-штатного подходов к жизни.

В критической ситуации наш российский герой с большей или меньшей степенью раздражения ожидает сверхъестественной

помощи, чуда, вспоминая Остапа Бендера: “Расслабьтесь, Киса. Заграница нам поможет!” Американский же “крутой” немедленно развивает суперменскую активность по спасению сначала себя, а потом уже человечества. Я проводила в Штатах семинары и тренинги по сказкам, где в одном из заданий было следующее условие: “Через 5 минут произойдет нечто ужасное. Что вы делаете?”. Мужчины в группе каждый *в одиночку* начинали баррикадироваться, готовиться к сражению и т.д. — при этом спасение других оказывалось, скорее, следствием спасения себя, родного. Да, мы любим, любим мы ждать указаний сверху. А у американцев есть всемогущая технология, к разговору о которой мы еще вернемся. К тому же, зная за собой привычку к индивидуальному героизму, они со страстью занимаются командообразованием — веревочными бойскаутскими вылазками под лозунгом: “Пионер всем пример!” Бр-р! Как вспомню, так вздрогну...

*Российское ожидание происходит в непрерывной говорильне. Американская бурная деятельность — молча!!! В стрессовых рабочих форс-мажорах российский менеджмент “жужжит” в курилках, бурно размахивая руками, американский — запирается у себя в кабинетах и лихорадочно пишет план.*

В каждой задаче для российского человека есть только одно правильное, оптимальное решение. Ну, в крайнем случае — два! Если его не угадать, все пойдет наперекосяк. И придется проклинать себя за это всю жизнь. *Иногда получают очень оригинальные решения.*

У американцев решений навалом, как в вопроснике с множественным выбором. Все правильные. Выбирай любое. Всегда можно попробовать еще. *Правда, трудно придумать что-нибудь оригинальное, но зато и не за что себя проклинать.*

И даже когда уже решили, нашего человека все равно сверлит мысль: “Ой, надо было, наверное, иначе!” У американцев: одно решение принято — остальные временно не существуют! Вся энергия — сюда! На результат! Хотя кое-какие задние мысли, конечно, есть — *тоже ведь люди!*

Мы воспитаны на “нельзя”. Что означает: можно все, что не “нельзя”. Впрочем, и то, что “нельзя”, тоже можно, если найти способ это как-нибудь обойти! *Дает неограниченные возможности манипулировать и иногда творить. Правда, остается некоторое неуютное чувство, что мама накажет... Однако кто-то же все-таки изобрел велосипед первым!*

Американцы растут на “shoulds” — “должен!”. Вопрос о том, чтобы свернуть куда-то в сторону, чаще всего даже не возникает. Лазейка только в том, что “американец: а) должен быть свободен в выборе (см. выше) и б) уважать различия (см. ниже)”. *Это, конечно, несколько ограничивает творческие возможности, но зато не надо изобретать велосипед.*

При принятии управленческих решений американские менеджеры прежде всего ищут, нет ли чего готовенького на этот случай в хорошо разработанной имеющейся технологии. Наши запросто и с кайфом доказывают, что технология тут вообще никуда не годится и — опять жужжат, жужжат... Никогда не вредно лишний раз повыяснять отношения...

Все-таки русский человек (бывший советский) — очень законопослушен. Не зря на него и оковы самодержавия надевали, и коммунистический моральный кодекс навязывали — не помогает даже при соблюдении правил дорожного движения. Российское отношение: “Спасение пешехода — дело ног самого пешехода!” Для американцев Пешеход — везде Царь Природы. Может, потому что его уже почти занесли в Красную Книгу...

*Если закон нарушает кто-либо высокопоставленный, у нас реакция обычно мазохистически-сладострастная: “Ну, этим-то закон не писан!”* Американские граждане законопослушны чрезвычайно, поэтому к принятию новых законов относятся с истовой серьезностью: “Закон превыше короля!” *Обычно испытывают некое садо-сладострастное удовлетворение, когда закон нарушает кто-либо из привилегированных — тут уж точное приведение его в исполнение становится личным делом каждого.*

У американской штаб-квартиры иногда волосы встают дыбом, когда они слышат от наших предложения о том, как “просто” у

нас можно обойти сложные бюрократические рогатки... Ну вот пусть и платят тут все налоги!

Перед любым началом у нашего в голове: “Значит, так! Это скорее всего не выйдет, потому что ведь у Васи не вышло, у меня в прошлый раз тоже, да и вообще у меня никогда ничего...” То, что мы здесь наблюдаем, — это *концентрация на отрицательном опыте, на ошибках, неудачах: страх поражения — весь на поверхности!* А вот знаменитая американская позитивная настройка: “Уж на этот раз (585-й!), все будет ОК! Потому что у Рокфеллеров в XIX веке же получилось, и вообще я в детском саду быстрее всех бегал!..” Иными словами, *абсолютное игнорирование отрицательного опыта — страх неудачи загнан глубоко в подсознание.* “Позитивный настрой — это все!” Не правда ли, напоминает коммунистический “энтузиазм”? Что вызывает у российских сотрудников законное раздражение. А американцы жалуются на недостаточную мотивированность российского персонала и нерешительность менеджмента. Они не понимают, что это мы так “раскошегариваемся”!..

У нас любое общение, деловое или личное, начинается с “Нет!”: “Нет, вы послушайте, я с вами совершенно согласен...” — “Нет, это у вас тут неправильно... хотя в целом все хорошо...” У американцев общение начинается с “Да!”: “Да, цвет изумительный и ручка переключателя очень красивая. У меня, правда, есть некоторые сомнения, в том, что эта штука вообще работает...”

*(Из личного опыта: по-русски все начинаю с “Нет, но...”, а по-английски: “Oh, yes!...”, а также из опыта моего американского приятеля, консультанта по языку, работающего по этому вопросу специально с европейцами — у них наша беда! — и с русскими бизнесменами-эмигрантами.)* Тут открывается сумасшедший простор для бизнес-тренеров: тренинги переговоров (“Добивайтесь согласия в несогласии”, не говорите клиенту “нет” — никогда!), клиент-ориентированных продаж (помните, какие толпы стояли в первый открывшийся в Москве “Макдональдс” — чтобы проверить, искренне ли они улыбаются?..), эффективных совещаний (фасилитируйте процесс, фасилитируйте — в смысле: слушайте любой бред, кивайте и говори-

те: “Спасибо, что поделились”). Нет, конечно, я чуть-чуть утрирую...

В русском языке к мужскому или женскому роду может принадлежать все, что угодно. Даже “оно” имеет некоторую эмоциональную окраску (например: “Ну, это уже вообще что-то бесполое!”). В английском много “бесполых” слов — “it” — “оно”. Род — только для людей. Что порождает очень острые переживания в связи с этим и стремление как-то стереть беспокоящую разницу.

Российская женщина готовит своего мужа к подвигу долго — иногда всю жизнь. Американка норовит совершить подвиг сама!

И тем не менее женщины испокон веков более могущественный и влиятельный пол в России. Вспомните Иванушку-дурачка и Василису Премудрую, Базарова и Софью Павловну, Онегина и Татьяну Ларину, ну уж заодно и Комиссаршу из “Оптимистической трагедии”. Вопрос замужества — дело сугубо женское: например, если сказочный папа-Водяной возражал, то его все равно не слушались. Поэтому, когда Бывшей Советской Женщине поставили дома посудомоечный аппарат, самостирающую машину, а муж, наконец, стал приносить зарплату, то из Лягушки немедленно и несомненно произвелась Царевна-Лебедь. А если все не несет и не несет? Тогда приходится приступать к управлению бизнес-структурой самой и превращаться в богатыршу Марью Моревну. И у ног ее, сами понимаете, оказываются горы поверженных мужиков. При западной традиции Золушек и Спящих Красавиц, обреченных терпеливо ждать Принца-трудоголика, который, кстати, зарабатывает — ей и не снилось! — ничего не остается, как начать запускать ему тупфлей в голову, чтоб уж скорее шел целовать. А еще лучше, чтобы шел своей дорогой. В сущности, не такое уж плохое решение — *осталось только убрать из языка “he” (“он”) и “she” (“она”), и можно спокойно вымирать, как динозавры!* На самом деле очень даже они эту разницу подчеркивают: не зря во многих западных компаниях сверху спускается разнарядка на повышение процента женщин в управляющем звене! Ничего не напоминает, типа “процент крестьян и рабочих” при приеме в вузы?



Вот мы спокойны на этот счет: сколько бы мужиков ни сидело в президиуме, все равно все решает секретарша в приемной и кладовщица на складе! Шеей, которая крутит Головой, куда хочет, наша женщина осознает себя всегда — вы только послушайте: “А *Мой-то...*”

В России отношения с бюрократией строятся по принципу: “Кто кого!” (Скорее, конечно, они нас, потому что я-то уже имела с ними дело. Только вот, если перехитрить или... ну, сами знаете...) Для американца бюрократия — слуга народа. Несколько медлительный, правда, но все-таки слуга. И если четко знаешь все правила (а они все очень подробно расписаны), которых приблизительно... ну, в общем... А, какая разница! У каждого есть свой поверенный... Или два поверенных. Если хочешь иметь альтернативное мнение. Значение юристов на западных фирмах поражает воображение. Количество вводных и сослагательных предложений в контрактах заставляет хвататься за словарь русского языка. Наши менеджеры начинают к этому привыкать как к непонятному, но неизбежному таинству. Кто его знает, может, когда у нас появится столько же анекдотов про адвокатов, сколько у американцев (у нас про чукчей, у них — про юристов), некоторые вопросы бизнеса можно будет разрешать менее смертельными способами, чем сейчас.

Слава, Золото, Специи — “три кита” американского Культурного Мифа, привезенного лично Христофором Колумбом из Старого Света. Три кита постепенно ведут к четвертому — к Богу. Возникающие ассоциации: “Слава” — известность, роскошь, успех. “Золото” — чувство безопасности, благосостояние. “Специи” — экзотика, секс, что-нибудь, что может хоть как-то подкрасить скучную действительность. *Всё едят без соли*. Ну, для нас это не киты, потому что все начинается непосредственно с “Бога”. На тренинге по тайм-менеджменту (это тоже они придумали — управлять временем!) с “топами” транснационального холдинга, в котором международную команду возглавляет “наш” Главный, иностранные “топы” честно усваивают технологию, а “наш” Главный грустно вопрошает: “А смысл? Я хочу понимать смысл и ценность того, что я делаю”. (Кстати, еще в середине 80-х прошлого века в Гарвардской школе бизнеса провели исследование

и пришли к сенсационному выводу: для повышения конкурентоспособности американской промышленности на мировых рынках необходимо “в полной мере осознать значение *идеологического фактора* для экономической эффективности национального хозяйства”. Осознали. Теперь внутренняя жизнь многих американских компаний напоминает пионерские организации.

А вот в нашей культуре на слово “идеология” — генетическая оскомина, зато слово “смысл” — это наше, родное: смысл жизни, общечеловеческие ценности, красота, гармония, счастье. Просто удивительно, что они первыми придумали “Миссию организации”!). “Слава” — вот что дает чувство безопасности и благополучия, да и халявные заграничные поездки, между прочим. А вот “Золото” — это как раз, как ему и положено, роскошь! “Специи”, ребята, лично у меня ассоциируются исключительно с аллергическими реакциями, потому что жизнь наша — сплошная экзотика, куда уж дальше! *Хочется добавить: “Соль”. Как говаривала моя бабушка: “Посоли — и можно кушать!”*

Кстати о бабушках... По-американски — это “babushka”, слово, вошедшее в обиход и ассоциируемое исключительно с Россией, как “vodka” и “perestrojka”. Американскую бабушку дети навещают раз в месяц в доме престарелых, где за ней приличный уход и есть соответствующая компания таких же окончательно независимых от детей и внуков бабушек и дедушек. Между прочим, уход там в основном действительно хороший, и есть возможность пожить своей жизнью, а не только проблемами детей и внуков. Бывает же такое! А у нас... Да если бы не наши бабушки, у нас вообще бы не было никакой экономики, педагогики, воспитания, достоверной информации о том, когда отключат горячую воду и кто будет следующим президентом Мадагаскара. *В общем, жизни бы не было никакой!*

Как подумаю о том, что станет с “институтом российских бабушек”, поработавших на американские корпорации, волосы встают дыбом. Чему они научат наших внуков?! Лично я собираюсь зарабатывать на хорошую няню.

В Америке преступления совершают в основном психопаты в попытке преодолеть слишком жесткие межличностные границы. К тому же с сопереживанием есть некоторые проблемы. У нас пре-

ступления совершаются из-за нечеткости личных границ: как бы трудно понять, где свое, где чужое. Никак не могут отучиться тащить скрепки с работы! Американцы не понимают, почему у нас такие большие канцелярские расходы.

Интересно, что российский человек как-то очень остро ощущает свою особенность, свое чрезвычайное отличие от всего остального мира. Попробуйте сказать, что, мол, ваши проблемы разделяет половина человечества, вам тут же докажут, что наша как кашка пахнет по-другому, пусть хуже, но уж не так, как другие там всякие. Американцы гордо заявляют, что они невероятно разнообразны и различны, как нация. И тут же делают все возможное, чтобы доказать, что никаких отличий вообще нет: между черными и белыми, мужчинами и женщинами, детьми и взрослыми. А какашка, мол, вообще не пахнет. Как, впрочем, и цветы. Экраны забиты прелестными фильмами про всяких Пришельцев, людей с руками-ножницами и т.д., про которых все старательно не замечают, что у них что-то не совсем так, как у нормальных людей. Зато потом страшно удивляются, что человек с руками-ножницами кого-то, здороваясь, порезал... *Но возможности принятия — огромные.* Если в объявлении о найме на тяжелую работу бетоноукладчика вы в Америке посмеете написать: “Требуется мужчина не старше 60 лет”, то любая 61-летняя женщина может подать на компанию в суд за нарушение ее гражданских прав. Просто удивительно, с каким наслаждением они здесь у нас пишут: “На вакансию секретаря требуется женщина на старше 23-х”. И ничего!

У нас: “Друг познается *только* в беде!” Американец в беде идет к юристу или психотерапевту, нечего на друзей навешивать — у них своих неприятностей хватает. С друзьями надо иметь fun (то есть веселиться, по-нашему)! Многие американские компании оплачивают психотерапию своих сотрудников. Иногда непосредственно из штаб-квартиры. Соблюдая при этом полную конфиденциальность. Я лично ничего дурного в этом не вижу.

Российский способ прочтения “Евангелия”: “Сними с себя последнюю рубашку...” Евангелие по-американски: “Поделись рубашкой, если она у тебя лишняя”.

Российский человек, оказывая услугу, обязательно чем-нибудь жертвует и непременно доводит это до сведения благодетельствуемого. *Который отныне должен быть ему признателен по гроб жизни.* Американец спешит вас заверить, что ему это ничего не стоило, а наоборот — только в удовольствие... Что часто бывает правдой... Иначе он ничего делать не будет.

*Но предполагается, что ты все равно должен быть признателен. Хотя и не по гроб.*

Мы: в жертву надо приносить что-то очень дорогое, а то никакая это не жертва. Они: никаких жертв!

Наши “рубашку снимают”, но потом ни за что не отделаешься от чувства, что тебе этого никогда не простят. В Америке “рубашку” дадут с большой радостью, что кто-то еще попользуется. Отчего возникает законная гордость по поводу собственного человеколюбия.

Как это сказывается в бизнесе? Пожалуйста. Американские компании, в отличие от наших, активно занимаются благотворительностью. Очень часто делая это без шума и пыли. Но в случае необходимости используют благотворительные акции в целях продвижения имиджа компании. Ну скажите, кому от этого хуже?

В России еда — повод, чтобы спокойно сесть за стол и пообщаться. Поэтому почти все равно, что есть. Лишь бы было, что выпить (опять же для общения!). В Америке еда — замена общения. Поэтому подливку выбирают, как жену — долго и без чувства юмора. У нас любят вспоминать, что, где, сколько, а главное, с кем — пили. Они обожают подробно рассказывать, что, где и за сколько — ели! Навводили тут у нас деловых фуршетов. “Свое спиртное” проносить не дают! Тьфу! Просто не отдохнешь по-человечески! Приходится перемещаться по залу и продолжать клиентоориентированно общаться.

У россиян тотальное недоверие к средствам массовой информации. Читают между строк, даже если там ничего не написано. Страшно удивляются, когда то, что написано в газете, оказывается правдой. Американцы трогательно доверяют СМИ. Впадают в шоковое состояние, когда выясняется, что им наврали. Британ-

ский юмор проходит туго, так как там слишком много подтекста. В бизнесе ввели понятие “выигрыш — выигрыш”. То есть, мол, хороший договор, это не тогда, когда ты его дожал и он на все согласился, а когда договорились о том, что взаимовыгодно обеим сторонам. В такой ситуации, конечно, приходится в основном говорить правду. Чтоб самого себя не обмануть.

В Америке всегда чем-то повально увлекаются. Вот, например, в последнее время — инцестом (инцест — это табуированные сексуальные отношения между близкими родственниками). Приходит клиентка к терапевту и говорит: “Семья вроде была прекрасная, но каждый раз, когда в двенадцать ночи прогуливаю по Центральному парку (это в Нью-Йорке все равно, как у нас в Сокольниках), испытываю некоторое беспокойство. Так что я подозреваю, что какой-то инцест все-таки был!” У нас инцестов не бывает, потому что просто негде. К тому же про такое почти никто, кроме изощренных психоаналитиков (а где их у нас возьмешь!), не знает. А то бы, может, и было. Как у людей. Правда, в связи с появлением элитного жилья, среднего класса, различных “основных инстинктов” и патологическим размножением психологизированных шарлатанов есть надежда, что уже скоро...

...Или, например, харрасментом (оскорбление сексуальным домогательством). Мужчины там смотрят на женские ножки, только пролетая мимо на автомобиле со скоростью 75 миль в час (по-нашему 120 км/ч) или в домашнем кинотеатре по каналу “Плейбой”: чтоб не поймали за оскорбление сексуальным намерением. У нас-то тебя уже за попку хватают, а ты все думаешь: “На что это он намекает?” Я еще не слышала о *соответствующих* процессах по сексуальному харрасменту на рабочем месте у нас, но, судя по наличию *соответствующих* прецедентов, — не за горами.

...Или множественными личностями. Это когда человек не помнит, что он делал вчера. И его от этого лечат. У нас по этому случаю говорят: “Ну, я вчера и надрался — ничего не помню!” Знаете, где работают все наши трезвенники? Правильно, в американских компаниях.

Россиянин — душа нараспашку: если ты ему не нравишься, у него на физиономии так прямо все и написано. Правда, скорее всего это не ты ему не нравишься, а: 1) водопроводчик, которого уже неделю ждут; 2) жена, которая ушла к другому; 3) правительство; 4) и вообще жизнь не задалась. По выражению американского лица ничего понять невозможно! Улыбка на 64 зуба и стеклянный взгляд. “I feel fine!” переводится как “На нашей фабричке ни единой забастовочки!” Сказано: “Желаю вам приятного дня!” — так хоть тресни, но чтоб день был, что надо! Поэтому, если вы, судя по выражению его лица, решите, что американец сейчас же возьмет вас на содержание на всю оставшуюся жизнь, то можете легко ошибиться. Просто он не считает нужным сообщать всем и каждому о том, что чувствует по поводу двухдневного визита тещи...

В России на вопрос “Как поживаете?” отвечать “Прекрасно” — неприлично. По меньшей мере, вас сочтут неинтересным человеком. В любом случае этот вопрос был задан просто для того, чтобы подробно рассказать вам, как поживает спрашивающий. Поэтому, если вы не хотите превратиться в предмет для подозрений (“Что это он скрывает, отговариваясь, мол, “прекрасно”?) или зависти (“Живут же люди! Ну конечно, у него же теща — президент банка, а жена — депутат!”), надо скромно отвечать: “Так себе, помаленечку. А вы?”

Так что, если на переговорах американский партнер просто светится вам навстречу, не раскатывайте губу на большие скидки или отсрочки платежей.

Американец начинает смеяться, только если сказали: “Шутка!” Или захихикали за кадром. Тогда, конечно, понятно, что уже смешно. Вот не сказали им, что смешно, когда они в течение четырех лет своего прошлого президента раздевали на глазах у всего мира, теперь, чтобы как-то сгладить впечатление от этого интима, жаждут посбрасывать бомбы: от смешного до страшного ведь тоже один шаг, особенно если с чувством юмора есть проблемы.

У нас переход от смеха к слезам и наоборот всегда еле-еле уловимый. Они все еще плачут над нашими коммунистическими страданиями, а мы уже давно смеемся. И наоборот. Однако, когда

есть проблемы с чувством меры и ужасно хочется кого-нибудь догнать и перегнать, то начинают раздевать генеральных прокуроров... Только бы чего-нибудь не сбросили!..

В общем, когда вы имеете дело с человеком другой культуры, старайтесь шутить аккуратно. И сначала убедитесь, что смеетесь над одним и тем же.

Потому что везде эта проклятая неопределенность! И трудно отделаться от чувства, что где-то в чем-то мы с ними катастрофически похожи...

**Наталья Тумашкова**  
**КТО СТУЧИТСЯ В ДВЕРЬ КО МНЕ,**  
**ИЛИ НОВЫЙ РЫНОК**  
**ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ,**  
**КОТОРЫЕ ЛЮБЯТ**  
**РАЗВИВАТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**“ГЛАВНОЕ — ЧТОБЫ КОСТЮМЧИК СИДЕЛ”**

Еще недавно все активно занимались PR.

Потом истово стали разрабатывать и продвигать ИМИДЖ.

Теперь с не меньшим энтузиазмом ломают и строят КОРПОРАТИВ-НУЮ КУЛЬТУРУ.

Последнее время занимаюсь чем-то вроде миссионерской деятельности: проповедую на всех перекрестках про то, что в “организационном организме” все взаимосвязано: имидж складывается из кучи деталей — от интонации телефонного секретаря до участия или НЕучастия компании в тех или иных рекламных акциях, от того, какие PR-средства компания использует, на каком сегменте рынка заявляет о своей полезности, какую миссию на себя берет по отношению к сообществу, как работает, как привлекается. Это уже из области корпоративной культуры...

Приходят на тренинги милые девушки и юноши из отделов, занимающихся кадрами и их обучением, потому что главное руководство вдруг “остановилось, оглянулось”... и подумало... о душе. И посетила его светлая мысль: “Ба! Да ведь у нас нет корпоративной культуры! Надо ее создавать. Немедленно. И хорошую. Как у людей”.



Мысль эта мне очень близка. В том смысле, что о душе думать действительно пора.

Рынок все энергичнее насыщается товарами аналогичных свойств и примерно одинакового качества. Азы бизнеса, включая его сервисную составляющую, постепенно усваиваются. Мы уже привыкли к тому, что нас искренно любят за наши деньги и почти с умилением, случайно оказавшись в каком-нибудь забытом богом и прогрессом местечке, восклицаем, столкнувшись с хамством продавца: “Ну и совок!”.

Реклама постепенно становится искусством для искусства. Мне, например, некоторые из роликов очень нравятся, я даже напеваю привязчивые мелодии. Иногда, если не успеваю вовремя щелкнуть переключателем, могу поинтересоваться, если что-то уж особенно потрафит моему природному чувству юмора, что же это за компания такая, в которой кто-то позаботился о том, чтобы меня повеселить. А остроумные ребята там, должно быть, работают... Но разрази меня гром, если я помню, чего они там рекламировали!

Не зря теперь проводятся конкурсы рекламных роликов, которые, как и изысканно-нереалистичные архитектурные проекты, оцениваются чисто эстетически, а не за свой практический смысл, не за то, какую прибыль они в конечном итоге принесли компании — за вычетом сумасшедших затрат, конечно.

Впрочем, реклама еще сможет реабилитироваться, если станет четким фактологическим источником информации: компания такая-то выпустила такой-то продукт с такими-то свойствами, что на столько-то процентов больше, чем в существующих аналогах, и так-то воздействует на что-то-там.

Еще приходит на ум ассоциация с показами высокой моды. Понятно, что носить это невозможно, но... А о чем, кроме того, что в наше время можно надеть на себя все что угодно, сделать адекватное выражение лица и пойти в соответствующее наряду место, захватив с собой подходящего под весь этот антураж спутника, о чем еще можно сделать вывод, поахав над инопланетными подростковыми выкрутасами Гутье и лубочно-сказочной роскошью Юдашкина? О стиле, о расширении представлений о границах прекрасного, о тенденциях развития, о вкусовых направле-

ниях... О вкусах. То есть это о том, кому что нравится. Кто что считает главным. Чья культура — это моя культура. Или твоя. Или их. Имидж, который я выбираю, — мое сообщение всем встречным и поперечным о принадлежности к определенному сообществу единомышленников.

Какое все эти рассуждения имеют отношение к организации? Самое прямое. Имидж компании — это информация о культуре организации. И поиск “своих”.

Есть еще один аспект. Внутренний. Если даже очень по-умному попробовать соврать общественности, попросту заявить о том, чего в организации нет и не предвидится, — не получится. У общественности, особенно у российской, видимо, в силу многолетней привычки читать между строк — нюх на фальшь: если внешний имидж компании не совпадает с восприятием ее сотрудниками изнутри, то это рассогласование делает ситуацию абсолютно неконтролируемой. Компанию могут воспринимать как угодно, но только не так, как она задумывала. Заодно и делая выводы о ее внутренней корпоративной культуре: “лицемеры и кидалы”, как минимум.

Иначе сказать, надо, чтобы “костюмчик сидел”. А то если жмет, то человек (или организация) начинает ежиться. И это всем заметно.

### **“ЧЕГО ЖЕ ТЕБЕ, ДОБРЫЙ ХОЗЯИН, НАДО?..”**

Много, много нынче говорят и пишут о корпоративной культуре, чаще всего подразумевая под этим разного рода развлекательные мероприятия, приуроченные к “престольным праздникам”. И тут же оправдываются — мол, речь идет не только о развлечениях. А о чем-то более существенном.

Это радует. Потому что означает, что компаниям становится неловко тратить кучу денег на обыкновенную пьянку. У руководителей появляется смутная мысль, что “хочется чего-то еще”. Например, “построить у себя правильную корпоративную культуру”. *Ведь бывает такая? У других?*

Но как это сделать?

Можно обратиться к профессионалам. Например, к спустившимся с горных высей шоу-бизнеса или потренировавшимся на многочисленных “елках” и “новорусских” свадьбах агентствам, которые точно знают, что клиенту нужно. Вот придут и расскажут, а еще лучше — вышлют пару-тройку оригинальных *концепций*. Здесь уже уместен небольшой (или большой — в зависимости от амбиций) *тендер*.

Выбор — почему-то — часто делается в пользу более экономного предложения... *Провайдер* услуг пожимает плечами: как всегда, остановились не на самом лучшем, ну да что уж тут поделаешь — таков закон природы... то есть Заказчика... А клиент может вздохнуть с облегчением: для построения пресловутой корпоративной культуры сделано все. Почти.

Все вышесказанное можно рассматривать как полемический “зачин”. Или преамбулу для разговора о *разведении понятий* “корпоративная культура” и “вечеруха-развлекуха”. Точнее, о *несведении* корпоративной культуры к праздникам и коллективным дням рождения.

Рассмотрим по порядку.

Сначала — для разгона — про развлечения. Что же собой представляет классический, усредненный “корпоративный праздник” на Руси, даже организованный с помощью профессионалов? Если коротко и по существу: ресторан, много выпивки и концертная программа — в соответствии с концепцией, конечно. Концепции могут варьировать — воображения *кризйтерам* не занимать: у клиента будет возможность либо тихо-мирно послушать или — лучше — посмотреть прекрасную Кристину Орбакайте, либо побывать, скажем, в “Палате № 6”. Да-да, по полной программе: с небритыми санитарами в белых халатах, носилками и сиренами “неотложки”. Уровень всего вышеперечисленного, естественно, зависит от выделенного бюджета. На Новый Год и юбилей компании или ее вождя тратят побольше, на остальные престольные праздники — поменьше. Из гостей могут быть только “свои”, или “свои” и клиенты, или клиенты и партнеры — возможны разные варианты.

Модно выезжать за пределы столицы. Опять же ареал выезда зависит от готовности потратиться: от а la совкового полупочив-

шего в бозе пансионата — до Турции, Туниса, финского парома, Италии, Мальдивов... Список можете продолжить сами.

Какие тут могут быть бюджеты? Зависит от типа мероприятия: насколько оно значимо, внутренняя это или внешняя “тусовка” и т.д. А главное, сколько *лишних денег* не жалко.

Да вот, пожалуй, и все премудрости.

Теперь попробуем плавно перейти в *культурный контекст*. Через небольшую “интермедию”: российские специалисты по праздникам с традиционной грустью поглядывают в сторону западных коллег и сетуют на то, что, мол, со времен Петра Великого не сложилось в России с культурой (*sic!*) развлечений. Смесь у нас “французского с нижегородским” или, напротив, как говаривал Джеймс Бонд, “взболтано, но не смешано”. Точно! Пьют у них там меньше (не без исключений). И исповедуют великий принцип: мухи отдельно, пироги отдельно.

Что я имею в виду? Пожалуйста. Индустрия развлечений как отдельных граждан, так и крупнейших корпораций, поставлена на высокотехнологическую ногу: нет нужды вручную шить чехлы на стулья, носки у официантов будут одного цвета, будьте уверены, а шатры а la версальские дворцы вам раскинут хоть в чистом поле (кстати, у нас тоже есть компании, которые это все могут не хуже, только “Версаль” им никто не заказывает, так, тентики попроще и подешевле). Звук, цвет, свет, “звезды” малые и большие, “крокодилы, пальмы, баобабы и жена французского посла”, если пожелаете. Профессионалов в этой области — от индивидуальных предпринимателей до крупнейших PR-агентств — не меряно. Стоят эти удовольствия приблизительно столько же. Причем стоимость услуг провайдеров занимает в бюджете вполне солидную строку, а не скромно, как это принято в России-матушке, “прячется в *накрутки*”, так что только диву даешься: неужели компании и впрямь верят, что агентство устраивало им праздник за “просто удовольствие и навар от яиц”!

Это — “мухи”.

А “пироги” встроены в серьезные консалтинговые фирмы и называются строго — “*communicational consulting*”, что означает “консультирование по управлению внутренними коммуникаци-

онными потоками и связями". И в русле этого направления солидные консультанты изучают-пишут Миссии и правила жизни организации, отслеживают сбой в движении информации, налаживают связи между отделами, рекомендуют и проводят специальные тренинги по командообразованию и т.д. В общем, разрабатывают *идеологию* организации и продвигают ее в трудовые массы.

Кстати, еще в середине 80-х прошлого века в Гарвардской школе бизнеса провели исследование и пришли к сенсационному выводу: для повышения конкурентоспособности американской промышленности на мировых рынках необходимо "в полной мере осознать значение *идеологического фактора* для экономической эффективности национального хозяйства". Осознали. Теперь внутренняя жизнь многих американских компаний напоминает пионерские организации. А вот в нашей культуре на слово "идеология" — генетическая оскомина, зато слово "смысл" — это наше, родное: смысл жизни, общечеловеческие ценности, красота, гармония, счастье — вот по-прежнему та культурная база, на которую только слегка натянут полурасстегнутый деловой пиджак от "Армани".

"Лирическое отступление": провожу выездной тренинг с "топами" транснационального холдинга, в котором международную команду возглавляет "наш" Главный. Иностранцы "топы" честно усваивают технологию. А "наш" Главный грустно так спрашивает: "А смысл? Я хочу понимать смысл и ценность того, что я делаю." Наиболее часто на этом тренинге звучало слово "гармония". А тренинг был, между прочим, по тайм-менеджменту.

Ну вот, наконец, и про культуру — про культуру организационную.

Вопрос о "правильной или неправильной" или еще круче — об "отсутствии" оной — некорректен. Своя корпоративная культура есть в любой компании, потому что, как у культуры вообще, у нее те же атрибуты, только в рамках отдельной организации: ценности, ритуалы, традиции, язык, внешний образ, история, легенды и мифы и т.д. Эта культура может быть более или менее осознанной. Ее особенности и проявления могут мешать или помогать двигаться к реализации бизнес-целей организации. Ее составляющие могут быть хорошо сбалансированы, а могут противоречить друг другу — и это тоже будет ее особенностью.

Что же является определяющим, откуда “ноги растут”? В западных корпорациях — от технологии бизнеса, от устоявшейся, часто прописанной на бумаге системы правил и требований к сотрудникам, а также от окружающей среды. У нас — из “головы” владельцев и руководителей: из их системы ценностей и интересов, которые не всегда согласуются между собой. Но не будем излишне углубляться в психологию, хотя нас, россиян, так и тянет в душе поковыряться. Для того чтобы у руководства было ощущение, что с “корпоративной культурой все в порядке”, надо, чтобы *смысл существования организации был ясен и понятен как руководству, так и сотрудникам, чтобы он согласовывался с их системой общечеловеческих ценностей*. Сама организационная структура одновременно должна эту систему поддерживать и на нее же опираться — для достижения бизнес-целей. Инструментарий широк — вся вышеназванная культурная атрибутика. К тому, что уже перечислено, важно добавить еще систему мотивации и обучения. То, какая деятельность организационно подкрепляется через материальное и нематериальное стимулирование, указывает на ценностные приоритеты в компании. То же относится и к обучению.

И здесь же — вот оно! — место *системы корпоративных мероприятий*. На мероприятия деньги не должны *выбрасываться*, и уж никак они *не лишние*, потому что корпоративные мероприятия — это один из важнейших инструментов *PR*. Он позволяет гибко и тактично влиять на развитие корпоративной культуры в необходимом организации направлении. Через мероприятия можно диагностировать текущее состояние дел и умонастроений.

Можно продвигать новые приоритеты.

Можно снимать напряжение между подразделениями и даже отдельными личностями.

Можно мотивировать на новые виды деятельности.

Можно укреплять связи с клиентами и партнерами.

Можно задавать желаемые нормы общения.

Можно снижать уровень тревожности, вызванный внешними или внутренними переменами.

Можно повышать творческий потенциал сотрудников.

И делать все это не назидательно, не дидактично, не в лоб, а без надрыва, без обид, в легкой, игровой, самоироничной, творческой атмосфере, когда каждый чувствует себя комфортно и выглядит в наилучшем свете. Нужны новые идеи? Непонятно, куда двигаться дальше? Необходима всеобщая поддержка сложного начинания? Требуется снять нервное напряжение в связи с кадровыми передрыгами? Надо познакомить людей друг с другом? Разрядить межкультурный конфликт? Усилить лояльность по отношению к компании? Хочется понять причины некоторых неудач? Поднять творческий потенциал сотрудников? Компания работает над миссией, над слоганами, стилем? Пытается прояснить правила, нормы, ценности своей корпоративной культуры? В соответствии с тем, какие задачи нужно решить, подбираются место проведения и формат.

В канву мероприятия обязательно вплетается интерактив с элементами командного тренинга. Даже концертная программа, если она предполагается, создается в соответствии с общей идеей мероприятия — тогда будет понятно, как в эту картинку вписывается “Несчастный случай”, Дед Мороз или балет “Тодес”. И концепции должны включать в себя не просто “бег в мешках”, а ясное представление о том, зачем и куда в этих мешках можно и нужно доскакать.

Помните сказку “Двое из ларца”? Герой открывает волшебный сундук, а оттуда выскакивают добры молодцы и спрашивают: “Чего тебе, добрый хозяин, надо?” И Хозяин, простите, Заказчик, должен уметь четко ответить, — так же, как при формулировании запроса на тренинг, — что же ему нужно, чтобы участники этого мероприятия потом о компании думали и говорили, что чувствовали, и главное — что начали потом делать хоть чуть-чуть по-другому!

И еще очень важная деталь: мероприятия нужно планировать, как минимум, на год — и для каждого определять свою вполне конкретную задачу в русле общей стратегии развития корпоративной культуры компании, которая, в свою очередь, связана с продвижением к бизнес-целям.

Вот теперь можно и повеселиться. То, что называется, с умом.

## “ГДЕ Ж ТЫ, МОЙ ДОБРЫЙ ВОЛШЕБНИК?..”

Итак, спрос есть. Это очевидно. Давайте вернемся чуть подробней к предложению, то есть к поставщикам, назовем их условно, “праздничных” услуг.

Кто все это поставляет внутри организации?

Прежде всего, конечно, отдел по работе с персоналом. Потому что именно служба персонала из года в год своих развлекает на все положенные по закону праздники. Прибавьте к этому дни рождения сотрудников, гендиректора и компании. И теперь уже обязательные — так стало нынче принято — летние общекорпоративные выезды на природу.

В некоторых организациях — реже — функции развлечения оказались в пиаровских и маркетинговых службах компаний. Правда, чаще здесь речь идет о развлечении людей со стороны: клиентов, партнеров, дилеров. Как сделать так, чтобы именно вечер с нашей компанией по продвижению именно нашего препарата оказался для главных врачей московских больниц незабываемым? Действительно очень трудно, потому что главных врачей, как и больниц, в Москве считанное количество, а фармацевтических компаний, которые толкаются на этом рынке, становится все больше и больше. И удивить главных врачей уже практически нечем: и на теплоходах катали, и в лучших ресторанах кормили. Можно, конечно, покатать на танке, но российских главврачей тряской по бездорожью не удивишь, чай, не западные баре, а в космос скатать дороговато будет.

Опять же юбилеи компаний. Если посмотреть на календарь, не приходится удивляться, что за последние 2 года по стране прокатилась волна 10-летних юбилеев старожилов российского рынка. Народ еле успевал перебежать с одного банкета на другой.

Иногда в компании оказывается экзотический персонаж — специальный человек по развитию корпоративной культуры — и почетная обязанность веселить народ сваливается на него. В середине 90-х целые подразделения по работе с корпоративной культурой открывались в крупных банках. Сейчас про них что-то ничего не слышно: то ли они уже все развили, то ли сварились в собственном соку.



Большинство внутренних *провайдеров* к настоящему моменту ужасно устали от развлечений и активно ищут, кому бы на стороне спихнуть эту приятную обязанность.

Первейшие заказчики для организаторов корпоративных мероприятий — это, конечно, зарубежные компании. Что объяснимо, так как западные компании по любому вопросу привыкли обращаться к профессиональным услугам. После 1998 года стали появляться российские клиенты — в первую очередь банки и IT-компании. Что радует. Хотя приходится не просто выполнять заказ, но и, так сказать, заниматься... просвещением.

Я не так давно с удивлением узнала от приезжавшего в Москву и разыскивавшего меня коллеги из... Алма-Аты, сколько в Москве компаний, занимающихся праздниками, — больше 100! По-моему, половина из них имеет в названии слово “праздник”. И подавляющее большинство из них честно только этим — праздниками — и занимается. Главная задача — придумать что-то этакое, чего ни у кого не было. Внутренний заказчик так часто и ставит задачу: предложите мне что-то такое, чего у нас еще не было и ни у кого не было. Прямо на первой встрече. А иногда — по телефону.

И предлагают. Шлют предложения, варианты, сценарии, “концепции”...

К сожалению, профессиональных провайдеров, понимающих, что организация любого торжества — это часть работы с внутрикорпоративной культурой компании, часть ее внутреннего и/или внешнего PR, очень немного.

Может, практически столько же, сколько заказчиков, понимающих, что различного рода внутри- и внешнекорпоративные мероприятия, в частности, все вечера и праздники — неотъемлемая часть самой корпоративной культуры, несущая определенную “идеологическую нагрузку”, что это — один из хороших, можно сказать, “диетических” способов мягко направлять ее развитие в желательную сторону и решать специфические задачи, которые ставятся окружающей действительностью. (Например, у компаний, занимающихся программным обеспечением, последний год уходящего века был очень-очень напряженным, а через

игровые приемы во время новогодних вечеров удавалось эти напряжения конструктивно снять.)

Если компания не приходит к такому пониманию места корпоративных мероприятий в решении своих бизнес-задач, она продолжает “скакать” от провайдера к провайдеру в поисках новых, “ненадеванных” сценариев.

Пока между заказчиком и организатором мероприятия не сформировано общее понятийное поле, адекватный язык и не осознаны возможности подхода к корпоративным мероприятиям с точки зрения организационного развития, не возникает доверия и долгосрочных отношений. Когда задачи на мероприятие определены, тогда кончается “игра в угадайку” и начинается совместная партнерская работа заказчика с экспертами.

Теперь чуть подробнее про то, как устроен и откуда берется внешний поставщик корпоративных мероприятий. А что — дело интересное, новое, есть где развернуться.

Упрощая, могу выделить несколько разных путей продвижения в этот бизнес. Первый — вы вступаете на занятый уже сегмент рынка, на котором существует большая или меньшая конкуренция, и к ней надо подготовиться. Здесь придется серьезно прорабатывать бизнес-план, выяснять, какова вообще емкость рынка, сколько он в принципе может потребить этих услуг в данный момент, сколько — в перспективе. Вы смотрите, кто обеспечивает потребности рынка, какие на нем игроки, и определяетесь, с чем именно собираетесь выходить вы. При таком подходе стартовый капитал может понадобиться очень значительный, так как придется конкурировать с теми, у кого есть даже собственные “фейерверкеристы и Деды Морозы”. Не говоря уже о звуко- и светоаппаратуре.

Особенно если учесть, что некоторые крупные компании из шоу-бизнеса с мощной производственной базой, которые еще недавно занимались исключительно “прокатыванием” наших и их “звезд”, решили, что можно заняться и “мелочевкой” — корпоративными праздниками — где-то в чем-то и понадежнее будет. Ведь чтобы получить на выходе цифры с большим количеством нулей, нужно сначала почти таким же количеством “нулей” рискнуть. А курочка по зернышку клюет...

В любом случае, если вы что-то предлагаете, то это должно быть “чево-то особенного”. Речь даже не идет о том, насколько качественнее и оригинальнее должен быть ваш товар, а о том, насколько точно вы определите вашу целевую аудиторию и насколько точно снимете заказ у клиента. Возможно, именно вашей целевой аудитории, скажем, супервысокое качество исполнителей и не нужно, а для клиента сегодня важно “включить” креативность собственных сотрудников.

Есть другой путь: можно быть просто креативщиком. Тогда нужна хорошая творческая голова, компьютер с электронной почтой и, например, приятель-дизайнер. Можно начинать работать в одиночку из собственной квартиры, найдя себе хороших партнеров — музыкантов, дизайнеров, кейтеринговые компании и так далее. Здесь придется очень много работать головой, чтобы каждый раз придумывать интересный сценарий под задачи, — и иметь соответствующий круг знакомых. Проблема в том, что такой креативщик должен соединять в себе качества хорошего сценариста, неплохого режиссера-постановщика и профессионального бизнес-тренера, умеющего работать с большими группами людей.

Мне лично импонирует стратегия, когда вы двигаетесь в такой сегмент рынка, который требует профессионализма очень высокого уровня. Как правило, там не толкаются локтями, “воздух” вполне разреженный, а конкурент — редкая птица, соседство с которой приятно и почетно. Здесь будут покупать не просто некоторую услугу, а услугу, выполненную лично вами — вашу квалификацию, вашу креативность, вашу личность, вашу команду. Тут не понадобится особых вложений, кроме творчества, репутации и времени. Но и никаких грандиозных оборотов не будет. Ничего не поделаешь — если вам не все равно, как именно зарабатывать деньги, то придется разделить судьбу маленьких фирм-бутиков и развиваться неторопливо — по мере появления и выращивания в команде интересных людей и обучения и взлелеивания любимых долгосрочных клиентов.

## **Леонид Кроль**

### **РОССИЙСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ГДЕ И КАК ГУЛЯЕТ ВЕТЕР**

Накопившиеся за последнее десятилетие концепции корпоративной культуры со всей очевидностью демонстрируют, что четкого определения не существует. Попытки систематизации этого явления носят скорее описательный характер. Предъявляя свою точку зрения, авторы, как правило, обращаются к отдельным аспектам в зависимости от подхода, которого предпочитают придерживаться.

Едва ли стоит ожидать, что в ближайшие годы ситуация изменится; а потому консультантам и тренерам, работающим с корпоративной культурой, приходится так или иначе опираться на свои собственные — очерченные опытом, концептуальными предпочтениями и интуитивными догадками — представления о том, с чем же, собственно, они имеют дело.

Теоретические усилия последних лет направлены на то, чтобы создать наиболее полную модель — подобие организмического подхода, объединив тем самым представления об организационной культуре как о совокупности ее прописанных и декларируемых механизмов и о корпоративной культуре, куда было принято сваливать все остальное.

В учебных пособиях можно обнаружить модные отсылки к Фрейд (у менеджеров он вновь на гребне популярности), позволяющие авторам придавать корпоративной культуре психодинамический характер, а стало быть, апеллировать к ее сознательному и бессознательному.

На сегодняшний день корпоративную культуру рассматривают еще и как совокупность и взаимовлияние чувств, действий, мышления, детерминированности счастливым (или тяжелым) детством и греховной молодостью, убеждений, отношений, норм, целей, смыслов и всего прочего, что приписывает человеческому существу “биопсихосоциальная модель”, пребывающая в тайном сговоре с древним, но живучим мифом о “корпоративном духе”. Терминологию менеджмента и его корпоративно-культурного придатка все чаще пополняют антропоморфизмы вроде “эмоциональной грамотности” и “сексапильности организации”.

Корпоративная культура, как правило, неоднородна и многослойна. Она отражает историю развития организации, историю жизни ее первых лиц, историю страны. Конкретные примеры работы с организацией показывают, что составляющие этих слоев могут быть очень архаичными, относящимися к самым ранним “историческим эпохам”. Метафоры рабства и крепостного права являются не просто способом видения определенных процессов, но часто высвечивают целые блоки отношений, воспроизводимые в организации, наряду со слоями совсем иных укладов.

И, разумеется, не в последнюю очередь представление о корпоративной культуре зависит от категорий, которые использует консультант, от его стилистических предпочтений, концептуальных увлечений и личностных особенностей.

## **УКЛАДЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Внутри организации сосуществуют разные уклады, слои которых без труда обнаружит любой “археолог” корпоративной культуры. Уклад может быть “феодалным”, построенным на власти отдельных людей. Могут присутствовать и важные рудименты демократического общества, где мнению самых разных людей придается большое значение, включая точку зрения некой “Марьи Алексеевны”. Есть организации, в которых большую, даже чрезмерную роль играет бюрократизация, включая бюрократические формы, заимствованные из укладов прошлого. Встречаются слои социалистического уклада с присущей ему двойственностью и стремлением говорить одно, а думать несколько иначе.

Фактически эти уклады существуют независимо друг от друга (как будто других и нет вовсе), не вступая в диалог друг с другом. Обнаружение этих укладов, прояснение присущих им позиций — подчас не без доли иронии — помогает увязать корпоративную культуру в единое целое, в организм со взаимодействующими системами.

### ***“Банк”***

В нашем примере крупного и уважаемого Банка отражением многоукладности является ожидаемый тип действий и соответствующее отношение: с одной стороны — к кассирам банка, с другой — к управленцам низового звена и с третьей — к управленцам более высокого уровня. Для иллюстрации столь серьезного тезиса мы специально выбираем несколько утрированную и эксцентричную форму изложения.

К кассирам относятся как к крепостным крестьянам из хрестоматийных источников: “крестьяне могут чувствовать и умеют”, но прислушиваться к ним и уж тем более учитывать их мнение — пустое дело. Стереотипным является представление, что эти люди всегда недовольны, легко меняют место работы, обучать их нет смысла, равно как и мотивировать нематериально. Кормить и следить за ними как за крепостными необходимо, но от качества этих составляющих и введения иных механизмов управления мало что меняется. Как индивидуальности эти люди не представляют интереса и не подлежат какому-то особому воздействию со стороны руководства.

Учитывая, что крестьяне выполняют простую работу, инвентарь поломать нелегко, вопрос их размещения в пространстве оказывается пустым. Уж какая там у них в избах чистота и в какой тесноте они живут — это их дело. Задача современного работодателя — набить потеснее, обеспечить писанные нормы размещения, не вкладывая лишнего, — а стало быть, не ожидать и персональности отдачи с их стороны. Вопрос об “интимном пространстве” кассира, “обжитости территории” милыми пустяками есть вопрос о том, доходят ли руки до того, чтобы это искоренить, или вовсе не стоит обращать внимания по малозначимости.

Другим слоем, выделенным условно, являются “низовые управленцы”, старшины рассматриваемой армии. Управлять им надле-

жит скорее по здравому смыслу, житейскому опыту, следуя инструкциям, написанным старшими товарищами. Старшины должны заставлять подчиненных копать “от забора до обеда”, а при случае и в меру серьезно проводить политработу, поддерживая боевой дух своего войска и выступая в роли опытного бойца Ивана Теркина, выбившегося из низов (и могущего туда снова скатиться).

Отношение к этому слою со стороны руководства довольно трепетное. Так же, как и в армии, ключи от складов и ключи от сердец находятся в их руках, но баловать их излишней доверительностью и тратить на них время руководству непривычно.

В ситуациях неармейских, производственных, если предыдущий контингент можно рассматривать как чернорабочих, которые, чтобы сломать лопату, должны постараться, то низовых управленцев — скорее как квалифицированных рабочих при экскаваторе или комбайне. И чтобы не портили технику, с ними нужно неформально договариваться, так что вопрос мотивирования в данном случае для начальства уже не столь праздный.

Они — десятники трудовой армии. По аналогии с развитием человеческого общества и сосуществования укладов этот контингент может быть отнесен к раннему средневековью с его цеховой культурой. Приветствуется движение от ученика к подмастерью, который в назначенный срок становится мастером цеха и может выбиться в выборные старосты. Как и в культуре Ренессанса в XV веке в Италии, разница в оплате хороших мастеровых и художников еще не слишком велика; налицо традиция, преемственность и возможность вырасти в пределах одной организации.

В Банке старшины или мастера цеха образуют группу “своих”, которых надо и не избаловать, и в то же время не растерять. Исходя из того, как к ним относится руководство, можно реконструировать ощущение мирного или военного времени — переживает ли организация период агрессивного развития, испытывает ли необходимость защищаться или пребывает в покое.

Над старшинами находятся офицеры — инженеры строительного процесса, “командиры производства”, которые, как и любые декларированные настоящим начальством командиры, не столько реально управляют, сколько формируют такое ощущение

у подчиненных, поддерживая структуру и серьезность организации. Что касается этого круга людей... Не то, чтобы они могли взбунтоваться или кого-то волнует вопрос офицерской чести или, упаси Бог, гласности, — просто люди нынче не дешевы и внимания этот контингент от начальства требует побольше.

Их в нашей развернутой метафоре можно уподобить персонажам раннего капитализма. Много двигаются, составляют планы, звонят, совещаются, мотивируют, проводят маневры и перегруппировки. Коммивояжеры организации распространяют все лучшее и учатся не спотыкаться друг о друга. На этих людей — поскольку на данном уровне в организации уже возникает понятие ликвидности и ценности — при случае и со вздохом приходится все же тратить деньги. В том числе на их обучение, понимаемое начальством как неизбежное информирование о том, что происходит во внешнем мире.

Не стоит преувеличивать необходимость обучения, но и страх “как бы чересчур о себе не возомнили” и не почувствовали, что и вне организации дышать можно, преуменьшать не стоит. На этом уровне люди уже склонны изображать мыслительный процесс. И хотя до принятия решений дело доходит у них редко, многих из них организация не боится показывать клиентам, во время утаскивая их со сцены на веревочках, если что-то идет не совсем так.

В этом слое у людей появляются “лица” — какие-то ближе, какие-то дальше. Кого-то любят, кого-то ценят, кого-то для забавы замечают. Есть возможность представить руководству некоторую персонажность, прорисованность и характерность — этикие переводные картинки на стене, во многом отражающие дифференцированность организации.

Маленькое замечание: о характере главного действующего лица в организации зачастую можно судить по развитости тех или иных служб. Так, например, серьезная интеллектуальная служба безопасности отражает определенную тревожность, а случайная “полузадушенная” девушка, ведающая пиаром, — отношение к этой деятельности у руководства: “Что сказали, то и сделала, меньше понтов и мыльных пузырей — меньше откатов и голову не морочит”.



Разговаривать с этими людьми начальству забавно, но дело до них доходит редко. Особенно в тех случаях, когда начальство использует организацию как большую визитную карточку, само притаскивая крупных клиентов. Это не означает, что все остальные имитируют деятельность или строят одну большую потемкинскую деревню. Вопрос реальной самостоятельности — на дичь каких размеров охотиться — важнейший в организации. Этот вопрос выводит нас за пределы дикого капитализма, ближе к виртуальным делам и деньгам и реальной власти.

Тем не менее, считая полезной барской прихотью иногда с людьми говорить и снисходя к этому слою работников, состоящих “близко ко двору, охоте, пирам” и важным встречам, руководитель тратит некоторое время на личное общение. Не потому, что так надо или без этого нельзя, — просто “людей надо знать”. Так, на всякий случай и для уверенности в том, что “мы не хуже прочих”. Вдобавок тогда и другие “классы” в организации сочтут, что и до них дойдет дело.

С каждым из сотрудников возможно общение с определенной плотностью. Ощущение, что реальное общение длилось короче, чем показалось, — важный показатель его качества. Те, с кем общались, должны носить печать приобщенности и допущенности, помимо полученных и истолкованных указаний и прямых директив. Эти офицеры-управленцы — точки различения для зоркого взора начальства. Про них иногда и директора по персоналу спросить не грех, чтобы бегал быстрее, за ноги стадо покусывал и к тому же знал, где что лежит и кто чем дышит. А заодно и начальство умел развлечь и предугадать его прихоти (которые вовсе и не прихоти, а современным образом выраженные стратегические направления развития).

Время, которое управленцы этого уровня тратят друг на друга, можно описывать в терминах тайм-менеджмента и командообразования. В идеале они должны взаимодействовать самостоятельно, опираясь на себя и лишь в отдельных случаях прибегая к уровню старшин или к уровню начальства.

Специалисты — каждый в своей области — формируют фронт техники и планы наступления на потребителя и организуют прием денег в компанию, опосредованный продажей услуг.

Здесь начальству следует понимать, стоит ли затрачиваемое время этих приплодов: на что расходуется время и какова его цена.

Обращение к бытовым фрагментам разных эпох, к корпусу разных текстов — культурного, этнографического, мемуарного ряда — может быть весьма полезным для целей реконструкции современных живых организаций.

## **БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОДСТУПЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ**

В последние годы интерес к корпоративной культуре чрезвычайно возрос, но на деле это значит, что интерес возрос к ее управляемой, сознательно создаваемой, глянцевої стороне. Описание миссии, главной цели, кодекса правил поведения, системы проведения корпоративных праздников образует некую важную коммуникацию, канал, связующий разные этажи организаций: акционеров, управляющих партнеров или топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, специалистов и сотрудников. “Что написано, то существует”, — скрипя пером, утверждают официальные формователи корпоративной культуры и передают эстафету официальным воплотителям.

Между тем абсолютно очевидно, что кроме осознаваемой корпоративной культуры, кроме сознания организации, в ней — по аналогии с устройством человеческой психики и любой нормальной человеческой группы — не менее 85 процентов занимает бессознательное: “то, что существует, но чего как бы нет”. И оно оказывает сильное влияние на организацию, по-своему управляя ее процессами. Такой неосознаваемой частью корпоративной культуры являются, к примеру, двойной или тройной смысл сообщений, неписанные правила, по которым организация реально функционирует.

Одним из эпизодов работы с менеджерами Банка было проведение тренинговых групп. Часть тренинга проводилась в технике, заведомо не структурирующей происходящее обсуждение. Групп было четыре — с разными ведущими и максимально “случайным” составом участников. Отсутствие привычных смысловых доминант, ак-

тивной роли ведущего, систем оценивания происходящего, строго обозначенное время и пространство групповой работы, возможности свободного выражения — все это способствовало проявлению организационных субкультур.

Среди заданий группам было обсуждение стиля и имиджа банка, управленческих особенностей. В ходе его выполнения на протяжении двадцати минут ни одна из женщин во всех четырех группах не произнесла ни слова. Сработало неписаное правило организации, которое поразило самих участников: “Женщина говорит только в том случае, когда она четко поняла, о чем говорить”. Мужчины высказались, ей точно есть, о чем сказать; но если она и говорит, то держась, так сказать, на полшага позади высказавшихся мужчин. Стоило бы предположить, что такое правило существует; до того, как участники тренинга увидели его действие на собственном опыте, они бы категорически не согласились, заявив, что в их организации женщины всегда активно участвуют в обсуждении и что мужчинам интересна их точка зрения. По-видимому, демократичность организации и истинная вера людей в равенство мужчин и женщин — это полная правда, но правдой является и существующее правило для женщин на всякий случай не высовываться и свой вопрос попридержать.

В этом отношении степень свободы сотрудников в организации, их возможность тем или иным способом “высовываться” и декларируемое равенство, “равноудаленность от власти” — это полярные модальности, причем наличие негласного правила дополняет, отнюдь не опровергая, факт декларирования равенства. Возможность убедиться в существовании подобных правил ведет к дальнейшему осознанию недекларируемых корпоративных установок.

Деталей и феноменов рассматриваемого уровня слишком много, чтобы ими можно было пренебречь. Сочетание декларируемого с реально выполняемым представляет собой баланс между сознательным и бессознательным в организации.

***Мера лицемерия в организации,  
или расстояние между  
декларируемым и существующим***

Вопрос о соотношении сознательного и бессознательного в корпоративной культуре кажется важным еще и потому, что этим соотношением определяется присущая организации мера лицемерия, которая, в свою очередь, влияет на степень раскованности и искренности сотрудников. Таким образом, оказывается, что реальная активность сотрудников во многом связана с этой самой мерой лицемерия.

Одно из открытий психологии и психиатрии XX века — так называемые двойные сообщения (double-bind), когда родители сводят своих детей с ума, говоря им: “Я тебя люблю, ты — все, что у меня есть” — и одновременно давая понять на невербальном уровне: “Не приближайся ко мне, мне сейчас холодно”. Получая двойные сигналы, ребенок оказывается в слишком сложном, невыносимом для его психики мире.

Разумеется, в менее выраженных случаях расстройства могут иметь иную степень, но чувствительность к противоречиям сознательно и бессознательно воспринимаемых сигналов органически присуща человеку в гораздо большей степени, чем предполагалось. Это имеет отношение не только к авторитарным социальным укладам и индивидуумам, но и к организациям.

Можно с высокой степенью достоверности утверждать, что противоречивые сигналы в организации действуют, мягко говоря, не нейтрально. Как и в случае с психикой индивидуума: чем более она нарушена, тем сильнее защиты, попытки оставаться на рациональном уровне и декларирование важности сознательных и утверждаемых правил и норм. Скрытое послание о том, что “стремление увидеть то, что предписано не видеть, будет наказано”, довольно распространено и небезопасно для окружающих.

Зачастую противоречивые характерологические черты главного лица и определяют существование противоречивых тенденций в организации — как открытых, так и действующих “под ковром”. Так, например, сочетание жесткости и жестокости, авторитарности, силы эмоциональных импульсов могут сочетаться с сентиментальностью, чувствительностью. Руководитель не только не

стремится быть предсказуемым в своих чувствах и их непосредственном отражении на организации, а напротив, предпочитает неожиданность и непредсказуемость.

Такой “мобилизационный” характер отношений и корпоративной культуры — отнюдь не редкость. Для России с ее богатым авторитарным прошлым и опытом насилия разных уровней и родов это представляется особенно актуальным.

Лицемерие является, по сути, ослабленным феноменом двойных сообщений. Владелец компании заявляет: “Я хочу, чтобы мы были равны, чтобы все были активными, инициативными и творческими”. И при этом не замедлит продемонстрировать знаки своей немилости, стоит кому-либо сократить дистанцию и повести себя с ним более раскованно, что подспудно воспринимается сотрудниками как тот же double-bind. В результате возрастает защитность поведения, обособливается декларируемая сознательная часть, избираемые для себя действия. Мысли не додумываются, слова не договариваются, действия не доделываются. Они остаются в свернутом состоянии.

Организация превращается в своего рода клубок неразвернутой активности; реальные действия происходят поверх скрытого массива. Наличие двойных связей, то есть лицемерия, и запутанные влияния бессознательного в корпоративной культуре соотносятся самым непосредственным образом. Зачастую в организации, где есть проблемы, вызванные бессознательной частью культуры, это бессознательное является проекцией сложноорганизованного бессознательного ее руководителя. В организации, стремящейся вытеснить свои внутренние трудноуловимые и неконтролируемые процессы, заменить их чем-то “более понятным и осязаемым”, особенно тщательно будет прописываться, декларироваться и демонстрироваться глянцева, официальная часть ее культуры.

В организации, которая может сама на себя смотреть как в зеркало, сама себя вышучивать, иронизировать над собой, оперировать некоторыми образами собственного действия — по аналогии с человеческой психикой проявлять правополушарную активность, бессознательное гораздо лучше взаимодействует с сознательным, “развязывая”, “разворачивая” мысли, слова и дей-

ствия сотрудников. Это способствует лучшей выраженности и профессиональному развитию каждого из сотрудников и эффективной связи организации с внешним миром в лице клиентов и контрагентов.

Речь вовсе не идет об анархических крайностях, противопоставляемых властной вертикали как скрижали с жестко прописанными правилами во всех своих градациях — жесткой организации, декларирующей исключительно сознание.

Корпоративная культура является мощнейшим двигателем эффективности организации, если в ней имеет место баланс между вертикальной властной структурой и горизонтальными свободными взаимодействиями всех сотрудников, включая руководство.

Используя существующую терминологию, можно сказать, что организация, у которой существует только сознательно прописанная сторона — гляцевый фасад, — подобно параноику испытывает страх, что кто-то может заглянуть за фасад и усомниться в том, что утверждаемое соответствует действительности. Такая организация поневоле оказывается более тоталитарной, она выстраивается в условиях расхождения и расслоения сознательно декларируемого и реально происходящего. Это организация, в которой крутится бесконечный сериал, похожий на фильм “Кубанские казаки”.

В такой организации бесконечно совершаются попытки все, что можно, упорядочить и доказать, что никакого хаоса у них нет. Эта организация боится заглядывать в свои углы, опасаясь увидеть там привидения. Она непрестанно заявляет о своей зрелости, зрелости и силе, в то время как страхи ребенка, который боится привидений, прячущихся по углам и в шкафу, заставляют ее жить исключительно при ярком свете.

Нормальная организация не может существовать без разной освещенности разных своих фрагментов. Какие-то задачи находят лучшее творческое разрешение при меньшей публичности или освещенности, и понятно, что в некоторых ситуациях сотрудникам лучше работать в мерцании собственного компьютера или в полутьме. И наоборот, когда у каждого сотрудника есть возможность попасть в световое пятно, в центр организации, это способствует большему разнообразию его проявлений и предпринимаемых шагов.

## “ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ”

Чтобы рассмотреть взаимодействие слоев корпоративной культуры, обратимся к непосредственному заказу — подготовке презентации компании, руководство которой декларирует демократичный стиль управления и взаимоотношений. Презентацию предстоит провести топ-менеджерам — команде, в которой одним из действующих лиц является владелец и директор. Его любимая присказка: “У нас не партхозактив” — одновременно пожелание и заявление о свободе самовыражения в организации.

Умному, властному директору действительно хочется раскрепощенности и успеха команды на предстоящей презентации. Мотив “команды”, “самостоятельности” топ-менеджеров, “раскрепощенности”, вплоть до возможности обойтись без него, возникает не случайно и неоднократно повторяется в его запросе. Собственно, данная презентация — один из эпизодов, где эти мотивы звучат. Как вскоре выясняется, система власти и передачи полномочий в компании обдумывается им всерьез, вплоть до возможности целиком отойти от дел.

Будучи открыто и неоднократно заявленными, эти мотивы воспринимаются топ-менеджерами неоднозначно. Создается впечатление, что то ли царь Борис Годунов отказывается от царства, а преданные бояре зовут его обратно (мол, как же без законного царя — передеремся, мор и глад, народ рыдает), то ли действительно моделируется возможный отход от деятельности и переключение на другую активность. Или же устраивается некий парад “самостоятельности” и одновременной лояльности: “Посмотрим, как справляетесь, и тогда решим”.

Еще одной возможной целью презентации является показ действующих лиц — по отдельности и как команды — другим акционерам. Но какова бы ни была интрига презентации, на то она и интрига, что информация в организации внятно дозируется и не передается “тем, кому знать не надо”. Этими “теми” как раз и оказываются вышеупомянутые топ-менеджеры, призываемые к открытости, креативности, самостоятельности и командности.

Очевидно, что версий у участников несколько, независимо от того, верны они или нет. Четко декларируемые ценности и цели компании не совпадают с тем, что подразумевается, но не выска-

зывается. Такая корпоративная культура не позволяет топ-менеджерам навести порядок в своем восприятии происходящего.

Стоит также отметить, что при несомненных заслугах и энергии директора его упорядоченность и последовательность с точки зрения сотрудников не являются его главными достоинствами. Сотрудники высказываются об этом с разной степенью активности; и хотя этот аспект им вряд ли доводилось обсуждать вместе, он их негласно объединяет в неформальную группу, становясь неписанным фактом их корпоративной культуры.

Наши вопросы, заданные сотрудникам, ни в коей мере не имели цели и не способствовали возможности “дружить против начальства”. Они помогли выявить понимание и принятие сильных и слабых сторон директора сотрудниками и отсутствие командных реальностей. В этой связи становилось ясно, что новая декларируемая установка директора — на активность и презентацию “как команды” — не могла найти поддержки в предыдущем опыте организации.

Скорее, участники были настроены на прохождение хорошодом перед начальником (“барин велел — сделаем”), что отражало их привычку если не к капризам руководства, то к неожиданностям с его стороны. Заголовок проводимого мероприятия, претендующий на командность и самостоятельность, воспринимался как этикетка, противоречащая реально разделяемым топ-менеджерами установкам.

Не только предстоящую презентацию, но и более широкую сферу деятельности компании можно охарактеризовать как возникшую “вдруг”. Это, несомненно, сказывается на отношении к происходящему и на подготовке к событию. Появление дорогостоящего консультанта за два дня до ожидаемого публичного мероприятия, вызов ряда ответственных участников из других городов и стран, неожиданная перемена приоритетов в текущей занятости — события того же порядка.

“Неожиданно важное” мероприятие — явно не первое, совершаемое по приказу “стать под ружье в мирной жизни”, но большинство участников, сохраняющих в этой ситуации лояльность и соблюдающих все необходимые элементы подготовки, вполне обошлись бы как без “командного взаимодействия”, так и без пре-



зентации вообще. Создалось впечатление, что и консультанту, и директору по персоналу, и топ-менеджерам, и рядовым сотрудникам отдела рекламы, и пиарщикам, приглашенным для осуществления презентации компании, отчет о девяти месяцах этого года, как его ни раскрашивай, не казался мотивированным.

Теперь несколько зарисовок об особенностях корпоративной культуры данной компании, сделанных на фоне отрицания ее руководством существования партхозактива при высказанных пожеланиях открытости, командности и креативности участников.

Идет подготовка и репетиция презентации. За большим столом сидят с одной стороны топ-менеджеры, с другой — сотрудники пиар-службы, представители приглашенной для презентации компании. Помощник руководителя приносит к чаю мед, орешки, сухофрукты, сухарики. Все это ставится перед начальником, и тот принимается неторопливо и со вкусом пить чай.

Очевидно, что участие в чаепитии топ-менеджеров и уж тем паче прочих сотрудников не предполагается. По прошествии некоторого времени, догадавшись, что возникла какая-то неловкость, директор по персоналу передает несколько кусочков с тарелок на другой конец стола — “на уровень вице-президента”.

Одна из маленьких деталей неутвержденного протокола: из присутствующих без пиджака сидит только директор. Консультант задает вопрос: каков будет стиль предстоящей презентации, в частности, могут ли участники сидеть без пиджаков или это прерогатива директора.

Как и при любых других вопросах разного масштаба, первый уровень ответа, который на него следует, содержит ссылку на объективные обстоятельства. “Сотрудники в организации сидят именно так потому, что арендуемая (купленная) площадь дорого стоит. Отсутствие закрытых пространств у начальников отделов — для того чтобы “лучше видеть” подчиненных”. Однако второй и третий уровень ответа открывают мотивы более субъективные, связанные с личностными особенностями начальника. Так, открытость помещения и недооценка личных предпочтений уюта при той же площади может отражать высокую тревожность и подозрительность руководителя.

Типологически это хорошо знакомо по определенным историческим отрезкам — коммунальные квартиры, нежелательность групп и клубов разного сорта, наблюдение за всеми и каждым, компании усиления подозрительности и искоренений разного рода...

Аналогии и рабочие метафоры, переносящие информацию из отдельных мизансцен, исторических укладов, культурных вариантов реализации, характерологических типологий, особенностей национальных укладов, позволяют строить модели реально существующих организационных культур, где особенности начальника значат не меньше, а часто гораздо больше прописанных и декларируемых ценностей.

Вопрос о пиджаках — это вопрос о том, чего на самом деле хочет начальник, до какой степени следует принимать всерьез его декларацию о командности и самостоятельности в решениях, о возможности взятия на себя инициативы отдельными топ-менеджерами. Как правило, мера реально делегируемой власти определяется мелочами, а их верное прочтение составляет истинную коммуникативную и организационную компетентность. Задача консультанта — простыми вопросами, в том числе имеющими характер интервенций, сделать происходящее более отчетливым и способствовать как осознанию имплицитной культуры, так и более эффективным совместным действиям, ее учитывающим.

Вопрос по поводу пиджаков на презентации был сформулирован следующим образом: “В какой стилистике вы хотите проводить реальную презентацию — в стилистике Москвы, Лондона или города Н.?” (В Лондоне и в городе Н. у фирмы имеются свои представительства.)

Очевидно, что в корпоративной культуре лондонского представительства без пиджаков могли бы оказаться все желающие. Давняя традиция совмещения демократических процедур и четкости властных отношений благодаря гибкости определяющего их знакового поля типична для западной организации и не противоречит сколь угодно выраженной жесткости характеров конкретных действующих лиц.

В городе Н. скорее возобладали бы традиции носить пиджак застегнутым, а возможность его расстегнуть расценивалась бы как признак свободомыслия и отступления от правил.

В данном случае было принято решение “быть по-московски”, то есть в пиджаках (кроме начальника), но расстегнутых. Разумеется, в качестве аргумента выступило утверждение (топ-менеджеры в обсуждении не участвовали, заинтересованно ожидая решения), что “так естественнее”.

Не только приличия ради, но и с целью включить в разговор неформально действующую группу, тот же вопрос был задан руководителю команды, отвечавшей за организацию презентации (лицо внешнее по отношению к компании). На что опытный и знающий компанию журналист посоветовал пиджаков не снимать: не стоит делать резких движений, нарушающих сложившиеся привычки (и корпоративную культуру), а то “как бы чего не вышло”. “С непривычки, от удивления” — словно заговорив на иностранном языке — можно окостенеть и сбиться.

Так что вопрос о самостоятельности, креативности и свободе был, как и прежде, решен в двух планах — “Свободы пусть будет побольше, но все же лучше, чтобы ее не было”.

Нетрудно догадаться, что участники презентации — топ-менеджеры высокого уровня и люди с несомненными выдающимися профессиональными и интеллектуальными качествами — предпочитали не высываться, и разговор “про пиджаки” был воспринят всеми участниками именно как прояснение того, чего же от них “на самом деле” хочет начальник.

Степень недосказанности в компании была столь привычна и высока, что призывы к открытости скорее воспринимались как магические заклинания, не имеющие отношения к реальности, или как угроза нарушения сложившихся норм.

В этом отношении даже такая степень непредсказуемости, как снимать пиджак или нет, оказывалась чрезмерной и могла быть воспринята как вызов — правилам, начальнику, традиции. Впрочем, столь же неодобрительно было бы воспринято и предложение отказаться от открытости и действовать строго по правилам.

Отказываясь от стилистики “партхозактива” и одновременно от реальных свобод, сотрудники не просто выбирают более без-

опасный и закрытый вариант, но и способствуют повышению общего уровня настороженности и тревожности в организации.

Привлечение внимания к подобным двойным сообщениям в коммуникациях нередко приводит к быстрым результатам: люди умные, тонкие, энергичные на удивление быстро корректируют незамечаемые и перенесенные из других контекстов особенности и привычки своей корпоративной культуры.

Развертывание ситуации с пиджаками и чаем имело непосредственное отношение к поиску стиля выступления участников на презентации, степени их индивидуальности и открытости.

Так, одна из молодых женщин была одета весьма строго и, на наш взгляд, без учета возможной индивидуальной выразительности и подобранного имиджа. Ответ на вопрос, кем бы она хотела выглядеть — Татьяной Митковой или Татьяной Дорониной, — дался ей с большим трудом.

Красивая молодая женщина, недавно перебившая не только должность в компании, но ради этой должности и город, была одета в некое подобие униформы (по степени неопределенности и закрытости). Так могла бы выглядеть стюардесса, если бы она купила нечто максимально похожее на свой мундир, только подороже.

Этот “мундир”, как представляется, отражал отсутствие формального разрешения на выражение женственности, невозможность сориентироваться: следует ли проявлять свою индивидуальность в этой организации, каким образом и не наказуема ли она? Спросить об этом было не у кого, равно как и неоткуда было получить косвенные данные для принятия этих мелких поведенческих решений. Что, разумеется, отразилось в закрытых и стандартизированных формах предъявления себя на презентации, где были продекларированы совершенно противоположные установки. Подготовка отнюдь не носила нейтрального характера — весь ее ход активно указывал на уместность максимально традиционного и невыявляющего предъявления. Не высовываться, а если высовываться, то по минимуму, “как из окопа” — такова была установка и других участников, уловивших скрытое послание своего руководства.

Извлеченные консультантом нюансы корпоративной культуры легли в основу его работы с топ-менеджерами. Так, О. (описываемой сотруднице) было предложено потренировать свой стиль выступления и тем самым повысить не только и без того хорошую выразительность, но и найти новые формы, воспользовавшись возможностью самой выбирать степень вариативности и открытости для разных публичных ситуаций.

Как только возникла такая задача, игровые рамки, необязательность, место индивидуальной выраженности в групповой картинке, принятие ее данных и возможностей, она активно вовлеклась в процесс работы, обретя личную внутреннюю мотивацию для ее совершения.

Как мы видим, для этого было достаточно обеспечить условия непротиворечивого и частного участия в командном действии с возможностью индивидуализации личностного стиля и проявленности. Обсуждавшийся стиль не вытеснил предшествующей готовности к защитности и “никаковости”, но стал рядом с ними как возможный. Тем самым была реализована заявленная и оплаченная руководством задача — обретение участниками индивидуальной и командной выразительности при сохранении привычных им реакций на случай, если вдруг “на самом деле” стоило бы вести себя по-другому.

Следует отметить, что вопрос, “на кого быть похожей — на Татьяну Миткову или Татьяну Доронину”, безусловно, носил излишне личный характер и являлся примером интервенции, которая позволила усилить энергетику ситуации и мотивированность к участию в выступлении.

Личные состояния каждого из участников, эффективность их воплощения, командность предъявления и использование события для процесса командообразования, отношения между участниками, отношение к начальнику и к корпоративной культуре составляли разные слои действия, направленного на решение задачи, поставленной заказчиком. Обращение к этим слоям не только увеличивает энергетику и вовлеченность, но и позволяет повысить адаптацию участников к разным слоям организационной культуры.

Возможность выбрать стиль одежды избавляет от ненужной напряженности и экзаменационности, приводит к определенной открытости поз, возможности строить фразы по-своему, с улыбкой доносить свое мнение (отнюдь не перебивая начальника), лучше выслушивать партнеров, принимать решения без оглядки на лишнюю цензуру.

Очевидно, что речь здесь идет не об отмене властных и бюрократических установок, а о возможности опираться на них, не испытывая их избыточного давления, подавляющего инициативу. Более того, возможность начальника влиять своими настройками и предпочтениями на подчиненных скорее возрастает в силу их открытости.

Возможность вышучивать и узнавать личные составляющие в деловом общении — удел умной и эффективной организации, которую характеризует возможность метафоричного выражения и позволение высказывать гораздо больше, чем принято при использовании только сугубо официального языка.

Так, одно из состояний начальника может быть обозначено как свойство Карабаса-Барабаса, который иногда, в моменты плохого настроения, вешает кукол на гвозди. Подобные характерологические черты (жесткость, императивность, ситуативная решительность, скрытность, подозрительность) часто имеют и дополнительную сторону — заботливость, сентиментальность, предложение неожиданных форм реализации. Организацию может трясти от непредсказуемости того, какой своей стороной будет к ней обращен начальник в следующий момент.

В подобной организационной культуре, довольно часто наблюдаемой в российских организациях, немало зависит от людей, смягчающих эти перепады настроения и служащих своеобразными “человеческими прокладками” (как ни грубо это звучит) в деловом взаимодействии начальника с другими сотрудниками.

Собственно, когда частью корпоративной культуры является активно влияющий характер начальника, это не новость. Новостью скорее является возможность, проясняя это обстоятельство, существенно влиять на происходящее. Не просто фиксировать его наличие, а уметь видеть дополнительные стороны характера и их влияние.

Взгляд на черты характера сотрудников и параллельно — на карту влияний и отношений в организации позволяет яснее увидеть масштабы, соотношение частей, лучшие маршруты. Это дает возможность реализовывать необходимые характерологические импульсы иным образом, обретая дополнительный спектр возможностей и выбор.

В выборе и находится искомая свобода: поступать как раньше (что казалось единственно возможным) — или в том числе и по-другому. В этой связи вопрос о том, кто может снимать пиджак на презентации, до какой степени женским и индивидуальным может быть стиль одежды, каков набор метафор и пауз в выступлении и многие другие, обретают смысл и непосредственную инструментальность.

Возможность ставить вопросы и замечать подобные “мелочи” не только высвечивает реальную корпоративную культуру и ее субкультуры, но и дополняет ее еще одной субкультурой — рефлексивной, понимающей, имеющей терпение и оригинальность нового взгляда.

### ***Индивидуальная работа***

Параллельно с выраженностью группы путем вопросов и проб производится поиск собственных образов, в том числе прямо проецируемых и перебираемых для презентации. Образы носят явно избыточный для конкретной презентации характер, но примерка всего этого “гардероба” оказывается не лишней. Выходить в сугубо рациональный и привычный план представления себя и коллег не хочется и в данный момент действия вряд ли возможно.

Приведу несколько примеров индивидуальной работы с образами участников презентации.

#### ***Пример 1***

О., директор по персоналу: аналитична, высоко нормативна, быстро и четко работает с бумагами, предпочитает ясность структуры, легко принимает решения, когда ясен алгоритм их принятия. Одевается строго, склонна к наилучшему исполнению распоря-

жений первого лица, организует остальных сотрудников. Из позиции консультанта хочется обратить внимание на опасность избыточной правильности и нормативности.

Так, при совместном первом просмотре доклада на презентации обнаруживается, что он звучит как отчет в стилистике письменной речи. Если задуматься о том, стилизацией чего он является, приходит на ум статья из газеты “Правда” пятнадцатилетней давности. Поэтому в качестве камертона, определяющего интонацию, которая сочетает строгость и некоторую раскованность, был предложен стиль газеты “Коммерсант” или “Ведомости”.

В качестве мотивирующего обоснования послужили “уважаемые и солидные бизнес-издания” — современные, позволяющие себе иронию и определенную двусмысленность заголовков. Появилась опора на образцы (для нас здесь особенно важно подчеркнуть — более “развинченного” характера). Здесь в качестве внутренней цензуры выступил не только собственный миф о точке зрения первого лица и чувство “хорошей ученицы”, но и некие вариации жанра, представленного в более широкой деловой среде.

Преимуществом в данном случае явилось то, что совет не был прямым, нуждающимся в дополнительной сверке с авторитетом консультанта, а развернул поле для обучения и проигрывания вариаций использования, что помимо стилистических позволяло решать и психологические задачи. (Позднее, во время перерыва, консультант ненароком заметил, что курьер принес свежие выпуски “Ведомостей” и “Коммерсанта” — косвенное свидетельство готовности немедленно опробовать новые возможности.)

С этими газетами наша обаятельная клиентка, несомненно, была хорошо знакома, но рассматривать столь близко лежащие возможности непосредственно для текста своих презентаций ей и в голову не приходило. Это хороший пример простого решения, легко вписывающегося в контекст, но прежде вытесненного в силу сложившейся ориентации на “строгость” корпоративной культуры.

Здесь следует добавить, что опасность потерять живость и выразительность, связанная с принимаемой на себя ролью быть стро-



же других и немного за них отвечать, начинает осознаваться, стоит только затронуть эту тему в работе над образами.

Снижение выразительности, вызванное собственной “правильностью”, легко может повести к тому, что текст будет “рапортоваться”, “произноситься через силу”, становиться “стихотворением на публику, декламируемым смущающейся маленькой девочкой”, наконец, “бубниться с наигрышем”. Все эти варианты формального выполнения задачи радости не вызывают.

Поэтому одним из центральных в подготовке презентации становится вопрос “Где взять удовольствие?” — наряду с такими вопросами, как “За что я в этой презентации отвечаю?”, “Имею ли право на чувство, в том числе на обиду?”. Все они требуют выхода за пределы изначально подразумеваемых технических навыков эффективной презентации.

Постановка необходимых навыков (после того, как участник реально мотивирован и настроен на работу) действительно находится в центре внимания консультанта. Однако решение некоторых вопросов индивидуальной психологии (оказание поддержки личностным достоинствам и особенностям) не отнимает много времени и высоко окупается в дальнейшем.

Возможность говорить выразительно, используя метафоры, паузы, “острые” определения, опираться на невербалику, уметь получать удовольствие и быть частью “общей картинки” презентации — это приобретения не только для данной конкретной презентации, но и для дальнейших предъятий себя.

Разговор с О. о директоре важно было построить, не вдаваясь в детальные расспросы (чтобы не нарушить атмосферу безопасности происходящего), как рассказ о собственных впечатлениях и гипотезах и разговор о ее самочувствии в ситуациях давления.

Далее — поиск дополнительных “опор”: образы, совмещающие хрупкость, свойства “дорогой и красивой игрушки”, в том числе ее полезность и надежность; женственность и характерность — иные, нежели у других участниц; воображаемый подбор украшений, дополняющих, но не меняющих основной “строгий” стиль — как во внешнем виде, так и в произносимом тексте; ко-

роткие отвлечения и “маленькие незаметные действия для себя” во время презентации.

### *Пример 2*

В. — генеральный директор завода, важной части холдинга. Крупный, энергичный, примерно 54 лет, говорит громко. Беседу с консультантом начинает с неоригинального заявления о том, что ему уже не раз приходилось выступать перед публикой, и он не видит, чем данное событие отличается от множества подобных. На что консультант выказывает ему свою поддержку и понимание: разумеется, никаких сомнений в его коммуникативных компетенциях ни у кого нет и быть не может.

“Однако, — продолжает он, — именно олимпийскому чемпиону тренер бывает нужен для дальнейшего совершенствования — не меньше, чем начинающему спортсмену”. Так что предложенный затем мотив консультанта о необходимости выступать современно и неожиданно — не так, как предполагают слушатели, — В. находит вполне осмысленным.

Вопрос о перенаправлении его брызжущей через край энергии, а иногда и агрессии касается успеха общей презентации и саморегуляции, которая необходима как для улучшения самочувствия, так и для большей точности и эффекта произносимых фраз.

Очевидно, что в силу возраста, положения и давних связей В. — фигура, наиболее конкурирующая с главным лицом. Отсюда возможная подверженность стилистическим провокациям и неадекватное реагирование на то, что он воспринимает как ограничение и регулирование своего профессионального поля.

Мнение консультанта (его первые впечатления о нем) В. встречает с заметным интересом, после чего следует конструктивный разговор о впечатлениях по поводу корпоративной культуры и ее неписаных правилах. Все это помогает начать работу (отчетливо в его интересах) по регулированию некоторых параметров его выразительности. Когда доходит дело до возможных символических “регулировок”, здесь наряду с другими метафорами к месту оказывается образ хорошо натянутых пружин — состояние, удерживаемое за счет точности высказывания, ценности

присущего В. остроумия, оригинальности самопредъявления, а не за счет добавочной вибрации и увеличения громкости.

Непосредственным переходом к регулированию состояний В. служит разговор о его личностных особенностях. В нем угадывается и хороший охотник, и бильярдист — по умению целиться и дозировать агрессию, по склонности к точным попаданиям. Одновременно ему свойственна тактичность и постепенность в определенных обстоятельствах — как при выращивании растений или тихих хождениях по дому ранним утром.

В одном фрагменте разговора возникает образ “разбойника” — метафора его умения “раздобывать”, знание нужных людей и нужных мест. В дружественной атмосфере этот образ воспринимается положительно — как мужская активность, оборотистость, защищенность, выраженность.

После исследования этого образа наедине, его проигрывания — некой договоренности о нем — становится возможным использовать его на публике, объявив, что в общей картинке у нас имеются характерные персонажи (которые, однако, не исчерпывают восприятия) — “разбойник” и “пират”, имея в виду В. и первое лицо организации.

Введение такого вида образности и откровенности и принятие соответствующей стилистики производит определенный сдвиг в обычных свободах участников репетиции и презентации. Без естественного тона личных обсуждений выход к употреблению “картинок” вообще и данных в частности на фоне предполагавшегося “сплошного серьеза” вряд ли был бы возможен.

Открытие возможности “не заводится”, прислушиваться к другим, подбор эффектных метафор, заверения в том, что он свободен в выражении, но целесообразно иметь “про запас” ряд образов, совместное выпалывание того, что может оказаться “лишним” в выступлении, — собственно перебор фрагментов — происходит в успокаивающе-структурирующей манере, позволяющей насладиться “невзрывным” стилем предъявлений.

Разговор о других участниках презентации и об интонационных и стилистических соотношениях с ними включает человека в новую групповую игру и вызывает неподдельный интерес. Неожиданно

данно откровенная беседа с посторонним, который проявляет высокий уровень понимания и образного мышления есть некоторый шаг в пространство групповой динамики, где, как мы уже отмечали, образность и доброжелательность выражены более обычного. Оказаться в давно привычной компании не бойцом, а обычным участником — такой опыт приносит неожиданный эффект успокоения.

В приведенных примерах мы пытались показать, как от изначально принужденного мероприятия мы переходим к реальной мотивированности, ощущению команды и к построению личной коммуникативной выразительности.

### **ПРОНИЦАЕМОСТЬ СОЗНАТЕЛЬНОГО-БЕССОЗНАТЕЛЬНОГО: УМЕНЬШЕНИЕ ЛИЦЕМЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Становление корпоративной культуры многих организаций начинается подростков в их развитии. При несомненных чертах взрослости, энергичности и четкости реагирования мы наблюдаем скрываемую неуверенность, неустойчивость правил (и отсюда — чрезмерную жесткость). Действия опережают рефлексию, которая не только не помешала бы действиям, а скорее избавила бы от ненужных, неточных бросков и метаний.

Когда нечто неопределенное, беспокоящее человека обретает конкретную форму выражения, оно становится приемлемым для его сознания и трансформируется в проявление той или иной активности, к примеру, в агрессию, выходя из подсудного существования в открытый мир.

Таков же и обратный процесс — когда в организации существует не просто возможность спустить директиву сверху, а она подлежит обсуждению и принятию коллективом сотрудников. Прорабатывая те или иные локальные цели здесь и сейчас, сотрудники становятся до некоторой степени соинвесторами интеллектуальных идей, “вкладывая” себя в их успешную реализацию.

В этом отношении мы можем говорить о хорошей корпоративной культуре как о проницаемой для отдельных коммуникаций по горизонтали и вертикали (снизу вверх и сверху вниз). “Верхи”

время от времени узнают, как живут “низы”, обращают внимание на “мелочи”, а “низы” понимают, зачем те или иные вещи делаются “верхами”. Локальные сообщения собираются в “пучки” и оказываются доступными и понятными для всей корпорации как целостного организма.

В корпоративной организации могут существовать простые процессы и процедуры, с помощью которых можно сделать организацию более гибкой, не посягая на ее основной уклад (который во многом определяется характером ее владельца).

Есть такая процедура, когда в крупной организации сотрудники на уровне директоров или на уровне отдела в конце недели собираются на час выпить чаю и поговорить — но не о делах, а о тех эмоциональных проблемах, которые на этой неделе возникли, и о тех радостях, которые они пережили. Это могут быть поздравления с днем рождения, рассказы о невразумительных клиентах, нелепых ситуациях и своих переживаниях. Существование безопасной возможности делиться своими чувствами и ее строгая локализация по времени создают у участников чаепития впечатление, что каждый из них был или может быть услышан.

Схожей процедурой являются регулярные собрания большой группы сотрудников, посвященные той или иной проблеме, где также каждый из участников может выразить свое мнение. Задача ведущего этой группы (не начальника!) — дать возможность высказаться людям, которые занимают далеко не высокие посты и обычно такой возможности не имеют.

Процедура, позволяющая раз в месяц услышать уборщицу, лифтера, водителя, главного инженера, специалиста по маркетингу — то есть любого сотрудника, — напоминает собравшимся, что организация состоит из множества разных людей, что это сложный механизм, который работает только в совокупности всех его составляющих. Создается ситуация, в которой человек получает сообщение: “Я — часть этого целого, без меня организация будет иной” — или возможность узнать другого человека с неведомой прежде стороны, поскольку в обстановке публичности люди начинают выглядеть и вести себя по-новому.

Технология рассаживания здесь должна быть иной. Люди сидят в большом кругу, они могут друг друга видеть, перешучиваться,

сбрасывая напряжение. Очевидно, что в этой ситуации соотношение принужденности и непринужденности существенно изменится. Даже если имеет место недопонимание происходящего, глупые шутки и выяснения дурацких вопросов, именно потому, что здесь проявляются иные чувства, возникают иные впечатления и существует возможность их выразить, эта ситуация инициирует и поддерживает еще одну немаловажную сеть коммуникаций в организации.

Или другая процедура, когда раз в месяц происходит встреча людей, работающих на разных “этажах” организации, во время которой ставятся и снимаются некоторые вопросы. Если эта встреча не слишком заорганизована, то именно на ней за короткое время как нижестоящие, так и вышестоящие могут услышать немало интересного о происходящем и друг о друге.

Еще одна возможность — креативные группы и мозговой штурм, когда для решения той или иной задачи помимо основных участников привлекаются люди, которые напрямую не занимаются данной проблемой. Это привносит в их работу дополнительную творческую составляющую, дает ощущение профессиональной востребованности и позволяет проявить себя с неожиданной стороны. Все вместе дает им основания для большей заинтересованности и вовлеченности в достижение стоящих перед организацией целей.

Это всего лишь несколько инструментов. Я подчеркиваю, что подобные встречи занимают строго ограниченное время и проводятся не так уж часто. Однако само стремление организации посмотреть на себя с разных сторон и позволить своим сотрудникам проявить активность помогает ей становиться более гибкой и, соответственно, более результативной.

По сути, такие процедуры являются подходами, возможными в *думающей организации, организации чувствующей*. То есть в такой организации, где не подавляется присущее человеку разнообразие личностных особенностей. Такая организация подобна человеку, пребывающему в хорошей форме, умеющему радоваться, получать удовольствие от мелочей, чувствовать разные части своего тела. Человеку, который легко двигается, не задумываясь о том, какое движение и как совершить. Такая организация на-

много эффективнее, чем организация скованная, напряженная, одетая в мундир и застегнутая на все пуговицы, а то и вовсе за-гипсованная.

## **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ — ИНТЕРВЕНЦИИ ТРЕНЕРА**

Как тренер или консультант организации, свои заключения о взаимодействии сознательного и бессознательного я буду строить, наблюдая за мелочами. Для меня будет представлять интерес, как чувствует себя человек, который работает охранником, звонит ли ведрами уборщица, слушает ли секретарь время от времени музыку в наушниках, с какими лицами снуют в коридоре сотрудники и что с ними происходит при появлении начальника. Мне будет любопытно увидеть, какова мера творческого беспорядка на столах у людей, удобно ли они рассажены — то есть как поставлены столы, смотрят ли люда друг на друга или в сторону. Есть много разных особенностей, привычек, посредством которых организация говорит о себе. Остается выбрать, какие из знаков считать существенными.

Наблюдение за деталями и фрагментами корпоративной культуры сродни антропологии и этнографии организации — это знание, основанное на том, как она воспринимается с точки зрения своих неписаных ритуалов, причуд, особенностей. Когда вдруг оказывается, что у какого-то из сотрудников есть зеркальце, в котором он видит все, что происходит в коридоре. А у кого-то есть такая важная для него вещь, как секретный ящик, в котором разложены разные памятные предметы, интересные книжки, картинки, игрушки. Каждый взрослый человек имеет свою маленькую песочницу, куда никто не вхож.

Я называю вещи, обсуждая и обращая внимание на которые, можно выяснить, что является видимым и “значит, существует” в организации, а что невидимо — стало быть, его как бы “не существует”. Есть такое восточное выражение: “Я тебя вижу, значит, я тебя люблю”. Когда мы кого-то любим, мы его рассматриваем пристально. И в этом отношении очень полезно улавливать и рассматривать, как в микроскоп, мелкие особенности организа-

ции и застывшие мизансцены — где люди сидят, как они сидят, как отвечают на звонки, как обращаются друг к другу... Все это оказывает значительное влияние на существующую корпоративную культуру, хотя и находится за официальной “вывеской” организации. Поэтому мы специально сосредоточиваем внимание на мелочах и деталях, которые обычно выпадают из поля зрения. Здесь требуется интерес следопыта и детектива, азарт собирателя, коллекционера, дизайнера, который объединяет в узор то, что кажется разрозненным.

Итак, в начале работы по подготовке презентации никто не отказывался, но никто и не горел желанием к чему бы то ни было готовиться — вместе или по отдельности, — отложив свои обычные дела. Первым из заявлений каждого из участников группы было: “А что тут особенного? Выступали, как Бог дал, и сейчас выступим”. Идея, принадлежавшая Первому лицу, не просто выступить, но специально подготовиться к выступлению, была воспринята как мобилизация сотрудников, абсолютно произвольная и искусственная. Никто из участников не воспринял намеченное мероприятие и подготовку к нему как заботу о себе, о компании, как реальные шаги к формированию команды.

Разумеется, из этих реакций явствовало, что объяснять сотрудникам смысл предстоящих действий, а тем более специально спрашивать их согласия или мотивировать в организации не принято — такая мысль и не приходила в голову ни самому руководителю, ни директору по персоналу, которая не имела возможности занимать здесь какую бы то ни было собственную позицию.

Очевидно, что без приглашения консультанта и без его внедрения — невольного, но активного — в организационную культуру выступления превратились бы в отчет, экзамен, сдаваемый не столько приглашенным журналистам или друг другу, сколько в первую очередь Главному лицу — директору школы в присутствии подчиненного ему педсовета. Педсовет с помощью подручных средств приходилось тоже изображать самим.

Нетрудно заметить также, что при рапортовании о достигнутых успехах, в котором роль народа, его представителей и массовки играли приглашенные журналисты, отношение к ним, как к сви-



детелям принуждения, не могло отличаться особыми симпатиями. Если непонятно, зачем мы здесь и сейчас это делаем, то и участие их, кроме сознательно декларированного, тоже глубоко безразлично. Это не только не предрасполагает хоть какому-то интересу и персонализации происходящего, а, напротив, делает процесс искусственным. Рапорт с трибуны, даже если формально участники группы — топ-менеджеры сидят, поневоле выглядит принужденным. Мизансцена и установки, заранее спровоцированные как отчетно-трибунные, вполне реализуют отвергнутый на словах принцип докладов партхозактива.

В свое время мне доводилось успешно работать со взрослыми, страдающими заиканием. Их особенностью и мечтой было говорить “как по-писаному” — громко и много, стоя на трибуне. Данная установка рождала опору на структуру письменной речи — грамматически правильной, совершенно иной, чем нормальная устная речь, которая у хорошо говорящего человека характеризуется разрывом конфигураций, короткими фразами, перебивками и во многом опирается на паузы, невербальные составляющие.

В нашем случае высокий уровень невольного контроля со стороны руководства, подконтрольности, логичности, декларированной правильности и важности ситуации делали выступающих максимально “заикающимися”. В такой ситуации на поверхность выходят не только характерные речевые ошибки, утрированность и экзаменационная напряженность, но и внутренняя скованность и неестественность.

Если перевести в метафорический план ожидаемые установки от журналистов, это может звучать так: “Им, как птицам, насыпали корма, а они не поют”. Безразличие и скрытый налет враждебности к участникам ситуации — неизбежный фон, мало меняющийся от нежелания осознать и размышлять об этом. При таком положении вещей никакой реальной командности, вдохновения, живости речи, заинтересованности в происходящем, которое могло бы передаваться присутствующим, ждать не приходится.

Поэтому задача консультанта — не просто отработать технические навыки выступления, что, собственно, и присутствует в за-

дании, а изменить корпоративную культуру события, даже если для этого приходится отчасти влиять на корпоративную культуру в целом. Задача не кажется такой уж амбициозной. Если у талантливых и гибких людей, которыми в описанном случае, безусловно, являются наши клиенты, появляется разрешение и вкус к игре по другим правилам, если такое занятие им приходится по душе и становится выраженным и зафиксированным, это корректирует корпоративную культуру всей организации.

Заинтересовать участников самими собой, их неформальными проявлениями, мотивировать их к командной работе и прислушиванию к “соседям”, изменить отношения с первым лицом, сделать привлекательной работу с журналистской аудиторией — все эти процессы становятся инструментами воздействия на корпоративную культуру.

Это требует от консультанта и риска, и искренности, и умения концентрироваться на непривычных образах, использовать метафорический язык. Одним из посылов к работе является предложение воспользоваться предоставленной возможностью и всерьез поработать над собственной выразительностью. Увеличение коммуникативной выразительности составляет часть “повышения ликвидности” профессионала.

В последнем утверждении содержится следующий тезис: “Что бы ни хотело главное действующее лицо, — мы сделаем не только заданные уроки, но и что-то интересное лично для себя”. В романе Марка Твена описана ситуация, как Том Сойер, которого в качестве наказания заставили красить забор, сумел мобилизовать окрестных мальчишек на это занятие, взывая с них плату.

В этом смысле, рассматривая предстоящую ситуацию (включая ее произвольность, неестественность и малую изначальную мотивированность) как серию тренажеров, можно, представив тренажеры в ином, сатирическом свете, реально повысить мотивацию к извлечению из нее дополнительного смысла.

Обращение с фигурой начальника “карнавальным” образом, с фигурами принуждения и вынужденности — как с тренажерами, описание своих свойств и особенностей других участников переводит ситуацию вынужденности в иной план, где проще и ин-

интереснее участвовать, чем (как это обычно бывало) уклоняться и действовать на автопилоте, пребывая во многих формально правильных, а по сути абсурдных ситуациях деловой жизни.

Обсуждение с помощью метафор того, “кто есть кто в организации”, еще один неожиданный вариант презентации. Это обычно происходит на продвинутой фазе группового процесса, а в нашем случае катализируется консультантом.

### ***Запрос организации и его переформулирование***

Существует два подхода к тому, как выполнить запрос. Например, когда человек приходит к стоматологу, он говорит, какой зуб у него болит, и стоматолог этот зуб лечит. В другом случае человек приходит к врачу и тот, помимо прочего, снимает камни с зубов, делает определенную профилактику — то есть лечит так, чтобы потом к этому можно было долго не возвращаться.

Организация редко напрямую запрашивает улучшение своей корпоративной культуры. И в этом отношении можно считать, что тренер или консультант, который, решая локальные задачи, учитывает особенности корпоративной культуры, действует как хороший стоматолог. То, что не надо трогать, он не трогает, а что надо — трогает без боли.

Когда тренер работает с презентациями или с управленческими навыками, он так или иначе имеет дело с бессознательным организации и его связью с сознательными процессами. В том примере, где рассказывалось о подготовке презентации компании, мотивация менеджеров к участию в презентации была напрямую связана с вопросом декларируемой свободы и самовыражения и реального разрешения руководителя на эту свободу. Когда такая свобода допускается, возникает возможность снять пиджак, говорить меньше и более образно, что отражает возможность проявления большей самобытности, индивидуальности и отхода от стандартов.

Или взять, к примеру, корпоративные мероприятия, где как нельзя лучше проявляется взаимодействие больших и малых групп организации. Зачастую на проведение громоздких корпо-

ративных праздников затрачивается уйма времени, средств и сил, в то время как эти ресурсы могли бы быть распределены гораздо лучше, в том числе с помощью установления определенных ритуалов во внутрикорпоративных группах. Умение построить праздник, вызвать к жизни лидерские способности людей, которые обычно не очень себя проявляют, акцентировать внимание на семейных ценностях — это тоже задача улучшения корпоративной культуры.

Изредка случается, что организация напрямую обращается с запросом о построении корпоративной культуры. В этом случае речь идет о том, чтобы, с одной стороны, прописать некоторые сознательные компоненты, а с другой стороны — сделать так, чтобы часть из них была принята снизу, непосредственно людьми. Это несколько напоминает асфальтирование дорожек, когда сначала люди протаптывают тропинки, определяя, где им удобнее ходить, а затем уже эти тропинки асфальтируют.

## **КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ, РУКОВОДИТЕЛЬ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

Говоря о командности в контексте корпоративной культуры, по нашему мнению, стоит подробно обсудить такие составляющие организационной культуры, как характер Главного лица компании, особенности отношений к командности в компании, установку на индивидуальную выраженность сотрудников, реальное (а не декларируемое) отношение к клиентам. Мы рассмотрим, как командный уровень влияет на остальные уровни корпоративной культуры и на эффективность действий компании.

В работе с частным проектом (что подразумевает работу с отдельными людьми, с руководителем и с командой в целом), из которого реконструируется корпоративная культура, мы вынуждены обращаться к командным взаимодействиям и потенцировать их. Реакции на наши интервенции также служат важными опорами в наблюдении за естественными процессами в компании.

Одна из задач интервенции консультанта — провести группу через определенные стадии к ее созреванию в качестве функцио-

нирующей команды, когда каждый из участников находит наиболее продуктивную позицию — для себя лично и для команды в целом. Упрощая и несколько схематизируя, можно представить развитие группового и командного процессов как прохождение через несколько стадий или фаз. На первой стадии наблюдается формальное согласие, декларированная ясность и простота, безопасность, связанная с отсутствием альтернативных мнений и описаний. На второй стадии особое значение приобретают высказываемые ассоциации, фантазии, альтернативы. Разумеется, для продвижения к этой стадии и внутри нее важна активность консультанта, ускоряющего и катализирующего процесс и в определенной мере сохраняющего его естественность.

Не имея возможности дать процессам в группе и языку созреть целиком самостоятельно, консультант предлагает образы и альтернативы, подводит к дополнительным выражениям и описаниям, получая от членов команды подтверждения или уточнения и инициируя более разнообразное и неожиданное восприятие, чем автоматическое восприятие, свойственное первой стадии.

Далее, если выделить третью стадию — виртуального командообразования в рамках решаемой задачи, продвижения идентификации участников в группе на этой стадии, — то ее ключевым определением явилось бы самостоятельное, внутренне мотивированное и свободное ассоциирование и нахождение связей между участниками группы и между отдельными высказываниями и проявлениями.

Творческая составляющая, удовольствие от картинок, новых целостных образов, среди которых комбинируются старые и хорошо знакомые с новыми находками, — такова характеристика этой стадии.

На четвертой стадии осуществляется выход из инновационных и ассоциативных находок — метафор, образов действия, найденных невербальных выражений — по возможности без их потери и тем более обесценивания, и приложение их к реальной и привычной сфере действия и обычным, социально привычным, рачмочным взаимодействиям и презентациям.

Выделяя стадии группового процесса, мы специально опираемся на аспекты вербального и невербального самовыражения, харак-

теризующие эти стадии наилучшим образом. Важно подчеркнуть, что выход за пределы реалистических и привычных определений и описаний не носит характер самоцели и не служит декларацией открытости, непривычности, ассоциативности как самостоятельных ценностей, а имеет инструментальный характер. Вряд ли можно быть эффективным, выражаясь накатанно, кондово и действуя, опираясь исключительно на стереотипы. Но в равной степени эффективность не следует из превалирования странных действий, не опирающихся на привычные формы. Динамика продвижения от одной стадии групповых отношений к другой через разнообразие восприятия участниками группы друг друга отражает динамику использования ими разных стилей и вариаций поведения.

Когда фигура и особенности Главного лица описываются узнаваемым и похожим образом, происходит и выход в символическую плоскость, где разыгрываются отношения с властью и к власти (по-разному нагруженные в зависимости от личного опыта каждого), и переход к метафорическому языку — более свежему и раскрепощающему, в креативное поле, дающее простор для творческих проявлений. Кроме того, разрешенный себе отход от традиционных и фиксированных определений и обязательных привязок себя к действующим силам дает освобождение и открытость, которые в свою очередь становятся ресурсом для изменений.

В этой связи необычное использование Главного лица как персонажа в знаковом поле становится скорее карнавальным и никак не оценочным. Обращение с начальником как со знаковой фигурой показывает не декларируемую, а действительную открытость, неангажированность, возможность поиска и неожиданных находок. Это соответствует творческой стадии группы и проекта, поиску нового самовыражения. Карнавальность, в свою очередь, представляет широкий спектр новых образов и безопасность их использования. Выход в символическую реальность оказывается открытым.

Ответственность за первые образы берет на себя консультант. Здесь многое решает точность сравнений, и консультант несет ответственность за использование “фигур” начальника. От этих

фигур начинают формироваться в качестве эскизов и зарисовок фигуры других участников.

В этой “игре” опаснее оказаться без “фигуры” в общем действии, чем выглядеть смешным. Разрешенная характерность, утрированность жеста и образа скорее являются ценностью в этом театре, чем угрозой. На этой стадии жанр пафоса и серьеза уступает место другим жанрам самовыражения. Важно подчеркнуть, что другие жанры лишь теснят, а не изгоняют совсем организационный серьез, становясь с ним в один ряд — как выражающие абсурд организации, ее обычно незамечаемые стороны. (Сама возможность говорить открыто, не боясь противоречий, необходима для успешной индивидуальной и командной презентации.)

В нашем примере презентации образы Главного лица, вполне узнаваемые участниками, такие, как Карабас-Барабас, Плантатор на пикнике, Тренер сборной, Император в цирке — оказались вполне уместными. Причем надо отметить, что важным представляется не только добавление эпатажирующих и более свободных, чем принято, выражений, а введение неоднозначности и противоречивости как стадии процесса, группового, творческого мышления, развития персонажности каждого.

Задача консультанта в ходе этой “игры” — сделать свободнее, выразительнее и эффективнее как Главного персонажа, так и команду в целом и каждого из участников. Даже если это свобода от самого себя, от стереотипной и, возможно, по привычке играемой роли. В определенном смысле это задача одушевления каждого и оживление всей корпоративной культуры. Работа с локальным эпизодом — подготовка презентации оказывает непосредственное влияние на самые разные ее составляющие.

Трудно рассчитывать на развитие навыков презентации и ее большую, чем обычно, успешность без влияния на мотивированность участников, их интерес к тому, чтобы действительно выступать одной командой, быть проявленными и активными, выражая себя не кондовыми и скучно-обязательными фразами, а добавляя себе живости и самобытности.

От того, считают ли себя участники внутренне куклами театра Карабаса-Барабаса или свободными актерами свободного театра,

где они получают зарплату, зависит их реализованность в рамках выбранной корпоративной культуры.

### ***Чувства и отношения: предназначение подробностей***

Теперь еще несколько детализаций и примечаний о том, почему, на наш взгляд, для решения управленческих и консультативных задач имеет смысл обращаться к корпоративной культуре и почему мы считаем, что с использованием ее реалий — с их учетом и вводом в сознание и активный обиход участников — работа значительно улучшается и ускоряется.

Как упоминалось ранее, наиболее существенными осями корпоративной культуры мы считаем следующие. Во-первых, характер главного лица компании и его влияние на происходящее. Во-вторых, реальное отношение к командности, команде, групповым взаимодействиям (и соответственно, к делегированию, лидерству, самостоятельному принятию решений). В-третьих, допускаемая личная выраженность и индивидуальность отдельного члена организации. И в-четвертых, реконструируемый тип отношения к клиентам.

Разумеется, сознательные аспекты корпоративной культуры: ее корпоративный кодекс, миссия, функциональные обязанности и прочие несомненно важные декларированные и прописанные особенности — сознание организации — весьма важны, но не менее важны и реально действующие бессознательные аспекты, в том числе касающиеся чувств и отношений ее сотрудников.

Если значимые душевные состояния человека находят свое отражение и применение в разные моменты его пребывания на работе и по возможности обретают формы, в которых оказываются востребованны, то человек вовлечен в организацию и ее деятельность намного полнее, чем в случае, когда востребован только его “фасад” — некоторые обычные качества и компетенции, не включающие ни чувств, ни импульсов, ни желаний. Организация, которой нет дела до чувств, которая исходит из предпосылки, что чувства и отношения — это нечто вне организации, выносит за скобки много энергии и возможностей. Отчуждение, ко-



торое зачастую пронизывает организацию сверху донизу, отнюдь не лучшее “управленческое” решение.

Одной из тем, обсуждаемых на тренинге в подгруппах, стало субъективное отношение к распределению пространства и рассаживанию сотрудников в новом офисе. Немало моментов в этом обсуждении указывало на то, что эта тема и ее производные, по сути, являются неявным воззванием к начальству.

Не обращая к нему напрямую, “по пустякам”, и не имея возможности непосредственного общения, сотрудники тайно вопрошали: “Видит ли оно (начальство), как мы сидим, удобно ли нам, есть ли ему до этого дело?”.

Заряженность этой темы, увлеченность ею свидетельствовали о том, что тема возникла не на пустом месте. Это подводит нас к вопросу о том, какую роль играют чувства в деловой и командной эффективности, стоит ли обеспечивать им в той или иной форме адекватное проявление.

Учет чувств и отношений в организации — существенная часть ее культуры. В разных организациях эту проблему решают по-разному. В основном за чувства в организации отвечает директор по персоналу. С одной стороны, он должен докладывать “о настроениях” — так, чтобы и не доносить и не беспокоить мелочами, но тем не менее давать начальнику общее представление о том, “кто чем дышит”.

В этом случае директор по персоналу служит своеобразными очками для слегка близорукого (и смотрящего в другую сторону) начальника. Очками, которые удобно надевать время от времени, не утруждая себя постоянным ношением. Скрытое сообщение такого “непостоянства”: главное — стратегия, а люди потом. Известный советский принцип “Первым делом, первым делом — самолеты, ну, а девушки, а девушки — потом” представлен здесь в той же идеологической полноте и выраженности.

Мы вовсе не настаиваем, что “люди — это наше все”. Тем более, что на уровне пафоса в декларируемой корпоративной культуре этот тезис, как правило, присутствует. И тем основательнее, —

как и при советской власти, — игнорируется. Именно поэтому мы и считаем уместным обращаться к чувствам и отношениям как к одному из важнейших и интереснейших паззлов корпоративной культуры компании.

Итак, как мы уже упомянули, в рассматриваемом случае за чувства в организации отвечает директор по персоналу. Помимо информирования и осуществления функций барометра (“Все более или менее в порядке, и плевать, кто там что думает; можно заниматься существенными вопросами”) на директоре лежит роль “мамочки”: успокоить, проявить человечность, упорядочить.

В проекции на семейную ситуацию это распространенный феномен “успешной российской семьи”: отец далеко и занят, но серьезен, и им можно гордиться. А дом, в его второстепенных бытовых деталях, о которых можно особенно не думать, ведет женщина (даже если директор по персоналу — мужчина, это не слишком сказывается на общем раскладе сил). Впрочем, надо иметь в виду, что не во всех организациях директор по персоналу удостоивается столь значимой, хотя и не слишком приметной роли.

Итак, после истории с “временно не говорящими женщинами” следующей “горячей” темой для обсуждения стала, как уже указывалось, тема “не так сидим”. “Раньше сидели удобнее, были закрыты двери, а теперь...” Не вдаваясь в преимущества и недостатки офисного расположения, коротко обратим внимание на субъективные переживания по этому поводу. Именно субъективные высказывания, их дозволенность и поиск решения для того, что представляется проблемой, служит важным индикатором особенностей корпоративной культуры.

Проблема была обозначена следующим образом: “Мы работали бы лучше, если бы скученность не мешала”. Приведем два высказывания по этому поводу. Одно принадлежит начальнику отдела — человеку самостоятельному, налитому энергией, молодому, но достаточно влиятельному и в меру независимому: “Пришлось взять лишнего человека для выполнения той же работы”. Не беремся судить, можно ли интерпретировать его высказывание в том смысле, что, мол, начальство решило — теперь расхлебываем. Дело идет, не стоит на этом заикливаться, хотя без этого лишнего гаврика можно было бы и обойтись. Но рассажива-

ние — не последнее, что начальство сделало, не спросясь, а стало быть, не повод для восстания (излишнего обращения).

Второе высказывание принадлежало энергичной женщине, руководившей группой сотрудниц, которые оказались, по ее словам, сидящими в проходе. К ней постоянно обращались с предложениями повесить указатели, чтобы посетители не отвлекали от работы и не спрашивали, как куда пройти. Интересным для обсуждения и имеющим непосредственное отношение к нашей теме было исследование возможности принимать небольшие собственные решения по адаптации к рассадке (к тому, как “посадили старшие”).

Дело было в том, что сотрудники не предпринимали никаких из проговариваемых ими на тренинге действий, чтобы изменить свою ситуацию. Понятно, что в нормальных бюрократических традициях этот вопрос должен был продвигаться по инстанциям — от нашей героини-руководителя к службе персонала, далее к руководству (масштаб вопроса таков, что непонятно, к кому, собственно, с ним обращаться) и обратно, вплоть до хозяйственной части.

Мы специально обратили внимание на эту подробность, так как здесь сходятся несколько смысловых слоев. Первое: *кто* слышит про эти важные для сотрудников детали и есть ли процедуры, позволяющие это услышать? Второе: *какова мера возможной инициативы?* В нашем случае: насколько позволено устроиться в пределах заданных площадей удобным для себя образом, создать “гнездо”, не меняя интерьерных решений. Третье: *возможно ли обсуждать* это, как маленькую житейскую проблему, вслух? И четвертое: *какова желаемая руководством мера открытости?* Данный случай не более чем один из многих частных примеров такого рода. На что имеют право в организации рядовой сотрудник, руководитель группы, директор по персоналу?

В данной ситуации создается впечатление, что за все отвечает начальник, который делает “как лучше”. Так как он не может успеть всюду, то “ему не до мелочей”. Это, видимо, определяет дистанцию и непроизвольно ее увеличивает. Разумеется, важные вопросы — про стратегии, деньги, прием и увольнение (жизнь и

смерть в пределах организации) — решаются на верхнем этаже власти. За мелочи несут ответственность второстепенные фигуры, и их деятельность тоже оценивается фактически по крупным, фактурным блокам деятельности. Всем остальным по возможности должно быть хорошо, но для расшифровки этой возможности нет ни ресурсов, ни интереса.

Поскольку предметом нашего внимания является корпоративная культура, важно показать, что дело как раз в интересе — проявляемом сверху, разрешенном в виде некоторой доли самостоятельности интересе снизу или интересе “сбоку”, исходящем от службы персонала, которой вменяется “инспекция комфорта и качества”.

Исходная предпосылка отношения в организации к подобного рода проблемам такова: “Нет времени для мелочей; то, чего не видно, о чем не говорится вслух, — того не существует”. В нашем вполне типичном примере мы наблюдаем, что “видно” и “говорится” дают о себе знать в меру дозволенности. Возникает вопрос: если бы на тренинге не возникло обсуждения этой проблемы, означало бы это, что “на самом деле” ее не существует? Думается, этот вопрос — один из многих подобных.

Некоторая уютность в организации — не за счет руководства, а созданная самими сотрудниками — весьма способствует эффективному выполнению основных задач, помогает легко и творчески принимать решения, позволяет выпустить пар, когда очень нужно, и является частью формирования командного стиля работы. Но чтобы все это было и работало, требуется соответствующий слой корпоративной субкультуры с несколько иным восприятием контроля и ответственности.

В описываемой ситуации рассаживание, “чтобы всех было видно”, отражает две подоплеки. Первая: “В целом мне до этого дела нет, но когда они сидят поплотнее, это красиво смотрится”. Вторая: “Если нужно, то, проходя мимо, можно с одного взгляда увидеть, что происходит”. За кадром остается удовлетворение мотива некоторой подозрительности: “Если возникнет тенденция к групповщине, заговору, сепаратным тенденциям, ее развитие воспрепятствует скученность и открытость”. Едва ли стоит добиваться признания реализации этих мотивов, но определен-

ные характерологические черты зачастую провоцируют именно такие отношения с пространством. Если их мягко и уважительно проанализировать с клиентом, обозначив как некоторые из “не столь уж важных” его особенностей, соответствующие “детали” корпоративной культуры могут быть изменены.

Еще одним источником изменений оказывается обсуждение сотрудниками возможностей индивидуального и командного обживания выделенной площади. При кажущейся простоте это далеко не всегда происходит самопроизвольно. Причина в привычке, укоренившейся с давних времен: есть то, что не запрещено, но и не разрешено, но эта “ничейная земля” — “огороды свободного занятия” — может быть обжита лишь при соответствующем разрешении.

Между тем “разрешение” — это и решение начальства, и командное предприятие, и личная инициатива. Возможность власти (руководства) делегировать часть активности “гражданскому обществу” своей организации, принятие командных инициатив и активности как самостоятельной ценности, допущение того, чтобы сотрудники проявляли индивидуальность (включая, как это было в наших примерах, рабочее место и одежду) — все это важные факторы, реально определяющие корпоративную культуру организации и ее эффективность.

Попытки консультанта или тренера действовать в атмосфере, где чувства и отношения не учитываются и якобы не существуют, приводят к весьма эфемерным построениям и результатам. Новые технические навыки, “доставляемые” формально в ответ на формальный же заказ, вряд ли будут работать так, как могли бы работать при осознании реально существующих сил и влияний человеческих чувств и отношений.

“Выход в знаковое поле”, производство “моментальных фотографий”, фиксирующих состояния, события и процессы, введение системы образов и возможная индивидуализация видений и проявлений каждого воодушевляют происходящее в организации и дают инструменты для перемен.

Состояния “персонажа” (того или иного участника группы), его целостность и образы предъявления в группе, командные про-

цессы, отношение к группам и проектам, отношения с властной вертикалью в организации (которая во многом определяется первым лицом, созданными им властными отношениями и, разумеется, отношением к властным фигурам в личной истории каждого), соотношение сознательных и бессознательных процессов в организации как организме (от осознания до активных взаимодействий через инструментальные мероприятия) и, наконец, влияние культурной, привычной среды — “осколков Родины” — все это вместе составляет единое влияющее целое.

В приведенном нами примере не только сцены с пиджаком и чаем, но и каждый эпизод, где участвовало главное лицо, сопровождались моментом, требовавшим его решения. Когда начать репетицию, если он опаздывает? Кто ведет эту репетицию и в каком порядке? Кто будет модератором на самой презентации? Все происходило по единой схеме.

За декларацией свободы следует пауза некоторой привычной растерянности. На вопрос “Как будем?” Главный отвечает, что “можно как угодно”. Следует пауза с еще большим недоумением, после которой он принимает решение, и процесс начинается.

В этом цикле, неоднократно повторяющемся за время репетиции, фигурируют две логики: “решим вместе, а лучше без меня” и “все равно без меня ничего решить нельзя”. Одновременное намерение делегировать власть, чтобы “иметь возможность заняться другим”, и стремление контролировать любую мелочь — важный, постоянно обновляющийся парадокс. Именно он и дает основания утверждать, что логика характера руководителя, а не только логика прописанных и сознательно обозримых утверждений правит реальностью, причем в тайне от самого “носителя” характера. Производными чего и в какой степени эти формулы характера являются — интересный и продуктивный объект для разгадывания и, возможно, коррекции.

Различные образы для описания ситуации здесь оказываются более полезными, чем констатация противоречий или логически прослеживаемых происшествий. От каждого образа ожидается определенная, хотя и не исчерпывающая точность. У клиента возникает выбор: принять предлагаемое видение и стиль и через

него увидеть корпоративную культуру или остаться при старых представлениях.

Среди метафор об организации могут быть и “Хижина дяди Тома”, и Стая собак вокруг хозяина, и Театр Карабаса-Барабаса, который может превращаться и в Доктора Айболита.

Или, к примеру, следующая расстановка образов. Директор по персоналу — “образец каллиграфии”: все по полочкам-линеечкам, прописям, с исполнительностью санитара “звездочки” в первом классе. На фоне ее правильности Первое лицо может выглядеть вечно молодым и задорным Буратино с его кляксами и прогулами. Живой и подвижный сорванец, не обремененный заботами и лишними тревогами, для которого прогулы и потери — шаг в будущее, а время накапливать и отвечать далеко впереди от сегодняшней сказки. Не взрывной, но вспылчивый и несколько пообмятый жизнью, а на фоне молодой и аккуратной слушающейся девчонки — вполне удалой и раскованно-щедрый.

Мальвина — с налетом провинциального прошлого, но круглая отличница. В другой театр на первые роли пока не берут, а на вторые ей уже не хочется. Поэтому роль юной и немного капризной, послушно-подыгрывающей, дающей импульс молодости и задора вполне укладывается в сценарий. “Все-таки он — не совсем Карабас-Барабас; а если что, можно и обидеться”. Ее забота — вести в организации дневник и журнал по сотрудникам, а он ставит туда что хочет. То-то радости, что не Мальвина составляет его мыть руки, а он ею командует. И ничто не помешает при случае, когда эта роль надоест, опять представляться Карабасом-Барабасом.

Импонирующим Первому лицу мог бы стать и иной образ, к примеру, Зевс со всем соответствующим ему антуражем. Капризы, наведение порядка во имя высшей цели, дежурный Прометей, Тартар, куда низвергается провинившийся и не оправдавший. Кому-то разрешается буяннить и шуметь, кто-то непременно в любимцах. Топ-менеджеры живут на своем Олимпе. Места на Олимпе просто так не оставишь, и дело тут не в зарплате, а в той “завоеванности” и установившихся связях, оплаченных риском, ожиданием, страстями и надеждами.

Презентации, собрания вполне отвечают народным сборищам, если и не у алтаря, то перед скучающим начальником, который на этих сборах может проявлять себя особо внимающим, согласно былым и новым традициям.

Реальность, химеричность, некоторая оперность или фольклорность причудливо переходят друг в друга. Их расшифровка и расплетение стиля и сюжета, с угадыванием того, в каком слое, собственно, в данный момент происходит действие, что считать главным, а что аккомпанементом, до некоторой степени и является функцией консультанта. Подчеркнем еще раз, что процесс описания происходящего двумя участниками — консультантом и клиентом — с непривычными приближениями, перебором стилей, с сохранением позиции доброжелательности и активностью, но ангажированностью интервенций представляется нам весьма продуктивным.

Прибегая к медицинской терминологии, можно сказать, что искомое направление такого рода работы — повышение иммунитета и сопротивляемости организма. Выбор, а не пассивное следование бессознательным силам — характеру, групповым привычкам, “осколкам Родины” наконец. Надо признать, что претензией хорошего тренинга и консультирования является в том числе и социальная реабилитация клиента.

### **ГЛАВНЫЕ ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА: НЕСКОЛЬКО “КАРТИНОК”**

В данном примере нам хотелось показать, что наличие “изнанки” того, что обычно связывается с корпоративной культурой, не только не противоречит лицевой стороне, но и проясняет ее и делает “носимой и выносимой”. Добротная подкладка и аксессуары по-настоящему хорошей и долго носимой вещи являются необходимостью. Без них вещь скорее имитирует похожесть на “что-то как у больших”.

Попробуем сравнить организации, беря за основу отнюдь не самые декларированные параметры корпоративной культуры (о сознательной, “парадной”, официальной части ее написано го-



раздо больше, чем о “внутренней”) и используя ассоциативный язык описания.

Как нам кажется, с помощью образов и метафор достигается определенное приближение к описываемой реальности, которого трудно добиться логическими выкладками. Наш субъективизм опирается на узнаваемость и точность деталей в глазах тех, кто является свидетелем описываемых реалий.

Произвольность и литературность — неизбежные издержки работы с образами, поскольку задача требует как выделения слоя образов “для себя”, позволяющих ухватить “особый взгляд”, так и слоя, в котором описание становится выносимым и внятным для свидетелей и участников данной корпоративной культуры. Для читателей — третьих лиц — зачастую следует привлекать “третий уровень описания”, желательно также в метафорической плоскости, но избегая точных образов: при отсутствии контекста некоторые точные образы третьим лицам будут казаться слишком общими.

В приведенных ниже метафорических “заключениях” мы выделили особенности Главного лица (назовем его “директор”), Второго лица, а также директора по персоналу. Нас в первую очередь интересуют отношения между этими лицами — как часть корпоративной культуры организации в “фактическом” смысле — в том, который не попадает в прописанные договоренности и ожидания, но который после предъявленного описания опознается в организации.

Мы постараемся показать, что существует пласт совершенно иных взаимоотношений между Первыми лицами и Вторыми, между топ-менеджерами и менеджерами, между низовыми сотрудниками и клиентами, которые отражают реальность и определяют ее в гораздо большей степени, чем кажется на первый взгляд.

Мы стремились сделать как можно более точные и рискованные описания, избегая излишней типизации и обобщений. Разумеется, имена и узнаваемые подробности изменены. В связи с особой заботой о конфиденциальности следует отметить, что ассоциативный способ описания играет две основные роли. Во-первых,

ассоциативные образы узнаются и работают в непосредственном контакте с описываемыми персонажами и, во-вторых, как субъективный и авторский способ (со всей ответственностью за возможные последствия) он не соответствует реальности и ее описанию с других точек зрения. Короче говоря, если вы кого-то узнали — значит, во-первых, вы ошиблись, а во-вторых, такие люди действительно живут и работают.

### ***Директор***

#### *“Свет”*

Директор “хорошего пионерского лагеря”. Во многих случаях предпочитает считать себя директором похода. Все должны иметь запасные носки и уметь разжигать костер, но кому-то доверяются и острые игрушки. Задает направление для специализации: лазание по деревьям, укладывание рюкзака, ловля рыбы.

Очень огорчается, когда кто-то хочет пойти вечером в соседнюю деревню на танцы. Могут побить, выпытать маршрут. Гордится тем, что для похода отобраны лучшие; правда, хоть отбирали отличников, не все из них умеют разводить костер. Отстающих хотел бы незаметно подтянуть по математике. Так, когда время есть, готов заниматься с директором по персоналу. Кому нужно — может нанять репетиторов. Не жалеет денег на консультантов и тренировочные походы. Иногда сам уходит вечерами — проверять маршрут. Проверка захоронок по пути — совсем не главное и сильно преувеличивается другими. О каждом знает больше, чем кажется. Считает, что просто по должности это знание невозможно, и ему даже не приходит в голову ожидать подобного от директора по персоналу.

Хотел бы ходить в походы со Вторым лицом, как в былые времена, когда опасностей и собственной власти было больше. Не выражает, чтобы тот вел, но вот ведет он то вправо, то влево. А эти настроения неизбежно приводят к тому, что обратно выйти трудно. А там его ждут — и дети, и инспектора. Так что от Второго хотелось бы большей серьезности. Вообще хочет, “чтобы все было хорошо”, и с грустью каждый раз выслушивает от Второго, что “так не бывает”.

Второй играет во второгодника и в поэта. Эти игры перемежаются еще и тем, что время от времени он находит карту острова сокровищ и объявляет, что в любые другие походы ходить — только время терять. Директор отвечает за все — и за направление похода, и за отчет по деньгам перед родителями, и за песни у костра, и за прохождение порога. Много всего и что-то выглядит секретнее, чем есть на самом деле.

Директор предпочитает играть в развлекающие игры, а сотрудники — одни послушные, а другие подумывают о параллельных классах. Человек он достаточно властный и очень осторожный, дипломатичный и не договаривающий до конца. И потому надо еще подумать, и жизнь быстро меняется, и дел слишком много, и дети тянут в разные стороны, и Второе лицо мутит воду: и согласиться с ним нельзя, и отказать — обижается.

Много полурешений и полудоговоренностей. Много работает на виду у всех. Не слишком хорошо структурирует совещания. Стремится к тому, чтобы быть “хорошим дедушкой” — чтобы три поколения по иерархии с небольшой фактической разницей лет мирно уживались друг с другом. Готов делиться деньгами. Не всегда самому понятно, какой информацией и с кем делиться. Осторожность, дипломатичность, контролируемая вспылчивость — нежелание наступать на ноги людям и желание доносить решения и информацию, на что, правда, никогда не хватает времени. Его алгоритм: получить решение интуитивно — проверить его аналитически — выждать и доносить — еще и посоветоваться на всякий случай — после чего хотел бы действовать решительно, но с оглядкой и со страховкой, “на всякий случай”. К счастью, жизнь еще безумнее, чем этот желательный алгоритм.

Нуждается во Втором, чтобы тот его будоражил и сдвигал с колеи, в которой ехать прямо все равно невозможно — колея ведет в разные стороны. Во внутренней полемике со Вторым лучше понимает, куда ехать. Куда надо — туда невозможно, но тогда хоть под близким углом. Второй знает, откуда пора выехать и куда бы хорошо приехать. Куда ехать — не его дело. Он предлагает половинку карты. Вторую половинку обещает найти или срисовать. Но Первому нужна надежда, что карта существует, что вокруг не только опасный бедлам.

Сотрудники думают, что он то на елку игрушки вешает, то часть игрушек себе в карман прячет. Бывает, что встречается Директор по персоналу, который уже тем хорош, что заботится, как бы ему бы со своими игрушками управиться. Директорские его не интересуют — он их готов заворачивать и сберегать. А то, что Второй говорит, что сейчас не весна, а осень — это милые шалости. Ведь мог сказать, что зима, как однажды уже было.

В общем, ищет простых решений в сложных вопросах, хотя бы временных. Каждый раз обращается ко Второму, а тот отвечает совершенно не про то, но Первому это помогает принять решение. Главная его задача — не впасть в отчаяние.

### *“Время”*

Заядлый рыбак. Невесел, бывает угрюм, может обаятельно и снисходительно иронизировать над теми, кто думает, что веселое бывает. Для него же бывает тоскливое — когда нужно выть, резкое — когда хватать в точном броске, пустое и тревожное — когда все отравлено и надо подозревать и ждать. Для него не составляет труда быть обаятельным. Своего собеседника тихо презирает за то, что тот принимает за настоящие его рассуждения, анекдоты, его внимание. Всегда занят не тем, что видно. Не с тем, с кем сейчас на самом деле. Обдумывая серьезное, занимается чепухой. Очень быстро считает. Долго готовит нужные комбинации. Пока не охватит все “одним взглядом”, решения не примет. Совершает несколько пробных действий, а потом разом важное.

Перед прыжком по-кошачьи расслаблен. К людям относится с большим подозрением. От подозрительности лечится презрением. Хорошим тоном считает не знать ни того, кто где сидит, ни того, кто чем сейчас занимается. Сам заинтересован в “главном” — решает исключительно проблемы власти. Может разобраться во всем, освоить начала любой профессии и дела. Дело откладывает, освоив начала. Человек для него интересен, пока он что-то про него не разгадал. Предпочитает резкие, головоломные и очень простые решения.

Хороший математик, но решает волевые задачи. Ведет игру волю; “Мир как воля и хитрость” — его жизненная книга. Очень точно

дослушивает, перебивает, выстраивает текущие иерархии, выводит приоритеты и предпочтения — как узоры. Его интересует рисунок воль. Любит играть честолюбиями, надеждами. Когда злится, хочет что-то ломать. Спички, карандаши, решения. Мог бы “ломать” людей. От увольнения — освобождения от лишнего — испытывает облегчение. А также от того, что не надо больше обдумывать. Что-то отвязалось — и вздох облегчения. Опять что-то привяжется. Считает, что упускает и получает, что хочет, позже, чем мог. Но получает.

Очень злопамятен. Совсем не помнит, потом вспышкой вспоминает. Любит ходить бесшумно, появляться внезапно. Мог бы ужалить, но не ужалил; однако место, куда мог бы, осталось. Настроение часто и резко меняется. Он как бы собирает для себя разные настроения и их оттенки, как марки. Сам не думает об этом, но мог бы много рассказать про те или иные настроения. Они для него как десятки оттенков и слов, обозначающих снег у эскимосов. Много дифференцированных оттенков про тоску, зlobу, раздражение, выброс адреналина, сладострастье.

Чувствительность к окружающим: то совсем их не чувствует, то очень тонко и ненужно остро. Иногда обостряется нюх, чутье — до сильнейшей необходимости вынюхать нужный след. Его раздражает запах чужого страха, возбуждает запах тревоги. Подначивает исподтишка, потом забывает, а потом хватает и может разорвать. Не может не охотиться время от времени. В одних ситуациях непременно должен быть вожаком, в других — нарочито скромн и вообще вне борьбы.

Если начинает бороться, не может остановиться, пьянеет и может потерять контроль. Не любит узлов — предпочитает их разрубать. Очень подозрителен: предпочитает с одного взгляда “догнать, что происходит” и опять оставить без внимания. Любит порядок — на ограниченном участке. На второстепенных участках — полный беспорядок. Любит нагружать вторыми и третьими обязанностями и планами ответственности. Играет по крупному. Если начинает проигрывать, может жертвовать очень многим и рисковать, но обязательно должен выиграть. Интуитивен: до принятия решения много пережевывает про себя, как бы напевает, что-то другое просматривает с карандашом, как бы де-

лая пометки — про себя и о своем, а не о том, где формально находится.

### ***Второе лицо***

Между Первым и Вторым лицом в организации драматические отношения. Они разыгрываются постоянно и прилюдно, и понятно, что это не все, что происходит. Второй то уходит, делая заявления и хлопая дверью, то возвращается, получая предложения и букеты, то от всего отказывается. Место Второго постоянно будоражит возможного принца. В силу то открытости, то зияния валентности власти возможные претенденты поддерживаются в возбужденном, спорящем состоянии. “Принц и Нищий”: кто благороден, а кто занимает чужое место, кому-то принадлежащее по праву, — сюжет не только мировой драматургии, но и данной организации.

Они с Первым строили вместе, у них часть общей молодости, знакомые жены. И вот трагедия: по мнению одного, параллельные линии должны разойтись, а по мнению другого, должны быть вместе.

Про сотрудников в организации: большие мальчики в выпускных классах, которые понимают почти все про особо интересные аспекты жизни родителей (включая то, откуда берутся деньги и дети — новые сотрудники), но своей власти здесь у них нет. Особая драма разыгрывается при мысли, что власть будет — обещается наследство, феодал, но нужно еще немного подрасти и завоевать ее. Обещается, но письменно не подтверждается. Требуется вести себя хорошо и быть то взрослым, то послушным и доверчивым. У каждого есть своя секция игрушек, которые не рекомендуется выносить со своего участка. Есть свои подчиненные — младшие участники игры. Игрушки покупаются дорогие, но их приходится сдавать обратно родителям — там они лучше сохраняются. Взяты ли игрушки напрокат, для выращивания детей, являются ли собственностью или их надо с кем-то делить — это не детские вопросы.

Решать вопросы сотрудникам лучше с Первым и Вторым лицами по отдельности, а потом вместе, и третьим, труднодостижимым

подтверждением решить те же вопросы в присутствии других. Времени и внимания на все три процедуры не хватает. Без этого игрушки часто не заводятся. Завести игрушки путем сбора между самими детьми тоже нельзя. Для завода требуется три фактические визы-подтверждения.

У Второго всегда есть “тюремная мечта” — о лучшем месте и способе действия, который является правильным, но сейчас невозможен. Главная техника: “Я же говорил тебе...”. Другая техника — “недо...”: недоговаривать, недоделывать. При этом формирование “почти получилось” — очень ценное качество для Первого. В трудных ситуациях собирается и гарантирует, что “все хорошо кончится”, “вот-вот осуществится законченное управление, а там и аврал кончается”. Облака правильных решений, схем, “вот-вот” ясностей, экономических зарисовок... С другой стороны, может очень властно и четко проводить линию, руководить. Но это не совпадает с проектной частью. Как будто эти особенности располагаются на двух разных полях. Вечный студент — неуют, обещание будущего.

Всегда почти незаметно на кого-то опирается, кого-то выбирает близким себе. Этот конфидент иногда резко бросает. Лишая своего общества Главного, уходит не до конца. Вообще уходы занимают существенную часть его жизни. Грустит и “уходит” на целые периоды. Если бы мог, предложил бы организации сезонность. Авралы, надежды, апатия и ожидание, “куда вывезет” — обаятельный пессимизм. Недоделки — потому что “теперь должно само дальше вырасти”. Исключительно благодаря своим волевым усилиям не ложится на диван.

Время от времени обиды очень удобны, чтобы следовать своему ритму: приходить поздно, не приходить совсем. На работу ходит, потому что дома, в гостинице еще неуютнее и тоскливее. Приходя, взвешивает — начать уходить или включиться и исподволь раскачивать происходящее. Берется раскачивать с разных сторон. Одна из задач — что бы ни сказали, сделать не это, а другое, не здесь, а там, и рассказать про третье — про то, что надо было бы сделать. Любит знать нечто совсем неожиданное, что связывает с происходящим. Простые решения и вопросы считает в принципе неверными.

## ***Директор по персоналу***

### *“Сторож на бахче”*

Во-первых, надо, чтобы арбузы не воровали. В его функции входит следить за порядком, прежде всего юридическим. Во-вторых, чтобы никого не обижали настолько, чтобы это могло стать проблемой. Сам он чувствителен и внутренне раним, а потому сотрудник должен быть либо “недоводим”, либо исчезнуть — безболезненно и спокойно для организации, и если возможно, то и для себя самого. Очень послушен и благодарен Первому лицу. Никаких противоречий — ни внутренних, ни внешних. Найден — взят — выращен — кормлен. С ним начальнику спокойно, как с собакой. Другие начальники отделов (называемые директорами) — быстрые, зубастые, себе на уме. Этакие шустрые отличники, которые не столько учат заданные уроки, сколько норовят сбежать по собственным дополнительным интересам. Он же всегда предсказуем, всегда на месте. Не стремится ни во что лишнее влезать: “Не трогайте меня, и я вас не трону”.

Еще одна важная функция — служить барометром сложности происходящего: на совещании, в документах, планах — вообще. Как только уровень сложности повышается, повышается и его тревога. Как только “въехал” в то, “о чем это”, сразу успокаивается. “Можно считать, что материал по данной теме усвоен всеми, и двигаться дальше”.

Хрупок, как предмет при переезде, на котором написано “не кантовать”. Не перестает напоминать, что и с остальными надо быть как с не подлежащими чрезмерной встряске и ударам (даже если те строят из себя небоьющихся). Для Первого лица он на своем месте, но место это — не вызывающее беспокойства и малонаселенное, дальняя граница организации.

Ни с кем не ссорится. Ищет мирных решений. Если начинает волноваться — а это происходит все время, — уходит в бумаги, зарывается в них. Очень корректно и ненавязчиво уточняет для себя, чего хочет Первый, и исключительно на это ориентируется. Очень внимателен к женщинам, сотрудницы жалеют его и берегут, считая, что такой свободы им ни с кем другим не видать.



Составляет “остров мира” в организации. От превращения в “подушечку для булавок” его уберегает ранимость. Иногда хорошо шутит, но готовится к этому, и шутка плавно переходит в “историю вопроса”. Много времени проводит на работе.

Убрать его из организации нельзя; все равно что особую водоросль из аквариума — вода будет другой чистоты. Он как бы связывает все в этом аквариуме — камни, водоросль и рыбку, превращаясь то в одно, то в другое. Нигде не бывает совсем своим — и нигде не чужой настолько, насколько кажется. Ни в каком отделе. Очень быстро перешел на новую должность, переехал в Москву — как рыба, всплывшая из другой глубины, слишком быстро. Всегда немного задыхается — догоняет в понимании, в оформлении, в примирении кого-то с кем-то. В организации, где все постоянно спешат, доказывают, решают, он создает среду, не занимая в ней места. Эдакий знак препинания: то запятая, то точка, то восклицательный знак. И все это со смягчением — с взвешенностью, как бы служа прокладкой между настроением начальства или еще кого-то. Расстановка этих знаков препинания происходит по минимуму, мягко, без нажимов и отсебятины.

Работает в организации, как в детской электрической схеме — конденсатором. Другие высказались, поспорили, обиделись, решили, забыли и побежали дальше; а он помнит и хранит, как промокательная бумага.

Человек мужественной невезучести. Главное хорошее и главное плохое случается без его усилий. Одна из основных его задач — не попадать между Первым и Вторым. Он чувствует себя как между паром и льдом. Не хочет быть свидетелем. Другая задача — различить, где фантастика, а где реальность. Выяснить, кто кого лечит от подавленности и чем, — для него это значит самому временно сойти с ума. Решая слишком сложную задачу, играет роль боксерской груши, которую никто не бьет, но она висит в таком месте, где каждый уходящий должен на ней расписаться, что все в порядке. Один из его главных страхов — вдруг обойдутся совсем без него и не возьмут в компанию. А другой страх — что в компанию возьмут и придется наравне со всеми решать сложные задачи.

*“Интеллектуальная служба безопасности”*

Работать должна как водопроницаемое стекло — сообщать начальству обо всех возможных неприятностях. Что-то среднее между пожарником, службой безопасности и экологической службой. Датчик интеллектуальной безопасности. В другую сторону, сторону сотрудников работает мамочкой — чтобы директор мог об этом не думать, но бросить взгляд при случае. Успокаивает, что “не все так плохо”. Перед начальником должна являться “как сивка бурка, вещая каурка”. Дергают очень редко, но могут ночью и днем. Интеллигентно, но по неожиданному поводу.

У начальства свои резоны, а другой бы сказал: и причуды. Ему важно, что все сверхконтролируется: вроде и лежит само, а как дернешь — все в порядке, все боятся. Как в сталинское время — не то, чтобы доносчики сидят, но уровень тревоги у кого-то особо тревожного в каждом секторе резко повышается и он гонит волну. Начальства почему-то так боятся, что кажется, будто любят.

Должна все знать о людях, чтобы в случае чего ответить на вопрос. Знает многое. Привыкла выживать в трудных условиях. Не хочется в поход, полежать бы, — а приходится. Да еще на лошадях. Привыкла к тихим авралам. Делает в них одновременно два дела: готовится к отбою, потому что понимает, что это построение потемкинской деревни (потемкинская тревога), и второе — делает так, как будто это может оказаться всерьез. Хотела бы обучать сотрудников, но к возможному “улучшению качества” персонала руководство относится с сомнением. Выбирая, что лучше — “детей отмыть или новых нарожать”, — предпочитает второе.

Начальство принципиально не желает много знать про конкретных людей и поощрять их, опекают, заботиться. Скорее, люди должны быть мобилизованы, все время готовы к штурму новых высот. Чтобы можно было их вместе с делом продать подороже. А может, и купить подешевле — этого никто не знает. Директор по персоналу распределяет незнание по организации — кому сколько положено не знать. Взвешивает на невидимых весах невмешательства в высокую политику. Пресекает излишнюю самостоятельность, но активности допускает столько, сколько надо,

чтобы не заснуть. Должна иметь порядок в бумагах — на всякий случай. Порядок никто не проверяет, но общая подозрительность требует, чтобы свои сотрудники знали про порядок.

Всегда работает больше, чем может, но меньше, чем считает нужным. Устает независимо от объема работы, поэтому важно иметь основания для усталости — чтобы не упрекать себя и не бояться, что “устает от чего-то такого”. Хорошо относится к людям, особенно к таким, которые не дергают и достаточно лаконичны. При этом любит людей ярких и умеющих коротко и интересно выражать свою мысль. Экономность выражения воспринимает как меньшую утомительность. Готова, как переводчик, который подбирает слова, пересказывать мысли и замыслы начальства. Это — ее местное скалолазание.

Предпочитает не знать лишнего — это ее качество ценно для начальства. А также не попадаться под руку, не напоминать лишний раз о себе. Не вызывать любопытства и не отделяться от обоев. Могла бы решать сложные задачи — разрабатывать управленческие схемы, вносить предложения по улучшению. А ей снисходительно разрешают упражняться в таблице умножения и вешать ее над столом, иногда перемещая в другое место. Ей предлагают заполнять места — подбирать кадры, хотя их качество не очень интересует. Была бы еще более преданной, если бы разрешили вложить в дело больше интеллекта. Но женщины в этой организации не для того.

Собственно, если у начальника когда-нибудь хватит интереса о ней подумать, то и этого будет много. Здесь принято двигаться и говорить медленно, инициативу не проявлять, выполнять задачи со средней невыразительностью — от барского интереса ничего хорошего не жди, а на раздражение нарваться легко. Сердце в пятки уходит запросто, а возвращается назад постепенно. Это такая кукла — Ванька-встанька. А внешне — все нормально, и даже не скажешь, что что-то происходит.

\* \* \*

Про корпоративную культуру думать интересно и продуктивно. Особенно таким мастеровым делового процесса, как тренеры, ре-

шающие конкретные задачи. Мы уже отмечали, что даже в простом тренинге продаж присутствует необходимость реконструкции мифа заказчика. И чем меньше заказчик знает, что означает слово “миф”, тем больше необходимость реконструкции. От того, хочет ли он, чтобы его сотрудники “быстрее крутились”, “были хорошо организованы на конвейере”, “занимались прусской шагистикой и оттого лучше воевали”, “были хорошими мальчиками и девочками со всегда вытертыми носами и слегка испуганными лицами”, “были хитрыми-прехитрыми и делали все как будто в первый раз” или “все знали бы и делали по памяти, как заколдованные”, зависит, как будет оценен результат.

Когда же речь заходит о более сложных материях: командах, мотивациях, планировании — вопросы о том, какие ветры дуют в организации, на каких ее этажах и как вообще в ней относятся к сквознякам и духоте, не менее важны, чем вопросы геологии (что где стоит и с каких пор) и механики (что куда и с какой скоростью катится).

Карта корпоративной культуры в тренинге и консалтинге — это карта острова сокровищ. И без нее — золотая лихорадка в Калифорнии: куда ни ткни, можно нарыть что надо. А уж с картой... Самородки в бизнесе уже расхватааны, а вот мыть золотой песок у наметившихся потоков как раз по чину скромным специалистам — тренерам и консультантам. Мы очень надеемся посетить вместе с читателями еще немало участков в описываемом нами заповеднике.

Часть III

**КОУЧИНГ**



**Александр Сорокоумов**  
**ЧТО ТАКОЕ КОУЧИНГ,**  
**Или попытка пролить свет**  
**на самое популярное**  
**и самое непонятное увлечение**  
**современных менеджеров**  
**и консультантов по управлению**

В среде отечественных тренеров, консультантов и психотерапевтов царит оживление. Появилось новое слово, и все хотят узнать, что же это такое. Тем более, что, по слухам, на нем можно неплохо заработать.

И действительно, некоторые уже зарабатывают. Говорят, нормально. Значит, и мы тоже теперь будем. Итак, говорит некий директор некоей консалтинговой (тренинговой? рекрутинговой?) компании, теперь мы будем заниматься коучингом тоже. Время, понимаете, конкуренты там уже шевелятся, надо и нам. Так, кто у нас бывший психотерапевт? Ты? Будешь теперь коучем. Лицо поумней, взгляд посуровей... хорошо. Так, что теперь? Сайт надо дополнить, пару статей тиснуть — про то, что такое коучинг и зачем он нужен нашим клиентам. Так, кто у нас клиенты побогаче, кто за это заплатить может? Топы, значит? Хорошо, будем топам продавать бизнес-коучинг. Эх, здорово звучит!..

И продают. Побродив по просторам Интернета, полистав печатные издания и даже на скорую руку изданные книжки, приходишь к выводу, что продажа коучинга в современной России чем-то неуловимо напоминает продажу гербалайфа. Причем

продавец заранее чувствует себя виноватым в том, что продает вам этот гербалайф. Простите, коучинг.

И не зря чувствует. Ибо под маркой коучинга, как в свое время под маркой гербалайфа, тайм-шера, тренинга продаж и всех прочих модных увлечений, чаще всего продается одно и то же: этакая волшебная палочка, которая принесет счастье, быстрое и легкое, в яркой заграничной упаковке и без необходимости что-то делать самому (сидеть на диетах, заниматься спортом, разрабатывать систему стимулирования и т.п.). Просто, как в американской сказке: заплати — и у тебя все будет.

По всем правилам жанра здесь мне следует с негодованием заявить, что коучинг — ЭТО НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА! Кстати, во всех встретившихся мне книгах по коучингу авторы, словно сговорившись, постоянно пишут, чем коучинг не является. Коучинг — это, дескать, не тренинг, не консалтинг, и (боже упаси!) не психотерапия! Вот можно еще одно “не” добавить. Коучинг — ЭТО НЕ ВОЛШЕБНАЯ ПАЛОЧКА.

Но что же это тогда, возникает справедливый вопрос. И действительно, что же такое коучинг? Чем конкретно он отличается от консалтинга, тренинга и т.п.? Какие задачи он решает и как? И можно ли объяснить это в двух словах, так, чтобы понял и специалист?

Ну что ж, попробуем.

## ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ КОУЧИНГ?

12 часов ночи. Громкий стук в дверь. Штирлиц подходит к двери и спрашивает:

— Кто там?

— Здесь вопросы задаем мы! — доносится из-за двери.

“О, — подумал Штирлиц, — коучи пришли...”

Хотите застать коуча врасплох — спросите его, что такое коучинг. Я сам долгое время терялся, когда меня об этом спрашивали. Коучинг — это такое... этакое... И еще вот это... А вот например... И на пятой минуте объяснений собеседник (если не сбежал раньше) уже и сам не рад, что спросил.



И как только коучинг не называли. Это и персональный тренинг (явно тренеры постарались). Это и психотерапия для здоровых (здесь голос подают психологи). Это и персональное консультирование (здесь тоже все понятно, правда?). Напридумывали массу метафор, историй и притч (благодаря этому коучинг начали называть “новой религией менеджмента”... Чур меня!). Затем спохватились, что коучинг могут спутать с тренингом, консалтингом и психотерапией, — и сразу стали говорить, чем коучинг *не* является... Теперь для целостной картины нам осталось сформулировать одно. Чем же, наконец, коучинг является?

Некоторое время назад я готовил мастерскую для конференции по управлению персоналом. Мастерская, разумеется, была на тему коучинга в бизнесе. И, зная обычных посетителей такого рода конференций, я понял, что уж где-где, но здесь без конкретного определения, что такое коучинг, не обойдешься. Поэтому пришлось сесть и написать:

**Коучинг — это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных целей.**

Тут же моя душа коуча начала возмущаться, стенать и кричать, что определение далеко не полно, что оно не раскрывает всю настоящую суть коучинга и т.д., и т.п... Но чем больше я смотрел на то, что написано, тем больше убеждался, что добавлять ничего не надо. Суть изложена ясно. А особенности коучинга — тема для статьи, а не для определения.

Далее, необходимо было сказать, какие конкретно задачи решает коучинг. И сказать так же ясно и конкретно. Поэтому, в очередной раз повоевав со стенающей душой, я умудрился сократить весь спектр задач всего до трех пунктов:

1. Расширение картины мира клиента.
2. Решение задачи руками клиента.
3. Выработка клиентом навыков, позволяющих решать аналогичные задачи самостоятельно.

И действительно, что бы там про коучинг ни говорили, его можно свести к трем задачам. Клиенту необходимо помочь расширить кругозор, чтобы он лучше начал видеть свою ситуацию, проблемы, задачи и возможности их решения. Затем надо по-

мочь ему решить свои задачи, но сделать это так, чтобы клиент сам с ними справился — и таким образом стал сильнее (если хотите, то и мудрее, просветленнее, даже духовнее), — то есть просто более способным решать такие задачи самостоятельно.

Все гениальное просто. Особенно в теории. А когда мы переходим к практике и начинаем отвечать на вопрос, *как именно* коуч помогает клиенту в решении этих проблем... Единственное, на что становишься способен, так это говорить всякими метафорами, легендами и иносказаниями. Как оракул, честное слово.

Поскольку благодаря килограммам соответствующей литературы существует масса примеров того, как коуч будет помогать вам учиться ездить на велосипеде, мы в качестве метафорического примера, объясняющего, как работает коуч, выберем что-нибудь другое. Например, лазание по стенам.

Итак, представьте себе, что вы приходите к специалисту и говорите: “Вон там есть стена и я ее боюсь”. Как реагируют разные специалисты?

*Психолог:* Хочешь поговорить об этом? Ты в детстве падал со стен? Что тебе при этом говорил папа?

*Тренер:* Подумаешь, стена! Пару недель хорошей тренировки — и любая стена нипочем! Смотри, как я это делаю!

*Консультант:* Вообще в природе встречаются разные типы стен, и существуют несколько способов их преодоления, в зависимости от поставленных целей и имеющихся ресурсов. Вот например, как эту проблему решила компания “Хаммер технолоджиз”...

*Коуч:* И что?

“То есть, как что?”, — спросите вы. “А так, — ответит коуч. — Что с того, что там стена и ты ее боишься? Зачем она тебе?” “Ну как зачем, — скажете вы, — мне надо на ту сторону”. “А зачем тебе на ту сторону?” — спросит коуч.

Если вы не пошлете его куда подальше и сообразовите продолжить разговор, то обнаружите, что если вас

жизнь в принципе устраивает, вот только стена маячит на горизонте и мешает этой жизнью наслаждаться (и поэтому вы хотите ее убрать), то вам действительно не к коучу. Вам нужен психолог, или консультант, или там подрядчик по сносу недружественных элементов ландшафта.

А вот если у вас есть цель, и дорогу к ней преграждает стена, и вам *действительно* надо на ту сторону, и вы не знаете, что делать, — вот тогда вы обратились по адресу.

Коуч знает, что *есть стена, и есть изображение этой стены на вашем “внутреннем экране”, и то, чего вы боитесь, скорее, существует не на стене, а на “внутреннем экране”*. Коуч также знает, что для того, чтобы эти страхи преодолеть, вам нужно *подойти к стене и сравнить то, что вы видите, с тем, что у вас на “экране”*. Возможно, то, что вы увидите, подойдя к стене, будет настолько отличаться от того, что вы видите на внутреннем экране, что вы просто рассмеетесь от неоправданных страхов — и узнаете много о себе и об этой злополучной стене. Возможно, обе эти картины окажутся идентичными, а ваши страхи реальными — например, стена действительно неприступна, ее никак не обойти, и вы боитесь упасть, потому что не умеете лазать. И *тогда вам придется учиться лазать и преодолевать страх в процессе учебы*. А возможно, стены там вообще не окажется — это будет лишь мираж, к которому вы боялись подойти.

Как бы то ни было, но коуч будет вместе с вами все это время. Он не будет гнать вас к стене, не будет тащить вас на себе или переносить через стену. Он будет помогать вам идти к ней самостоятельно — делать те шаги, которые вы можете сделать, искать те решения, которые подходят для *вашей ситуации*, а не для каких-то там “Хаммер энтерпрайзес”. Он будет помогать вам раскрывать свой имеющийся потенциал, с максимальной эффективностью использовать те навыки, которые у вас уже есть, и вырабатывать те, которых вам не хватает. Он

будет тем человеком, который действительно заинтересован в том, чтобы вы дошли до этой треклятой стены — и преодолели ее или то, что там окажется. И после этого пошли дальше и достигли того, чего вы хотели достичь.

И неважно, что обычно находится на месте стены: новая работа, открытие своего бизнеса, проведение важных переговоров, начало карьеры торгового агента или следующие 10 миллионов евро... Важно то, что *какими бы неприступными ни казались нам препятствия, всегда есть способ их преодолеть, и какой бы далекой ни казалась наша цель, — мы всегда имеем возможность добраться до нее быстрее, чем нам поначалу кажется.*

### **Базовое уравнение коучинга**

Давным-давно, когда слово “коучинг” впервые начало переключаться из спорта в бизнес, один из бывших спортивных коучей (а ныне признанный гуру спортивного и бизнес-коучинга) Тим Голви предложил “формулу эффективности”, показывающую, из чего эта самая эффективность складывается. В математическом виде формула выглядит так:

$$P = P - I$$

Performance = potential — interference:

Эффективность = потенциал — препятствие.

И из нее следует, что для достижения поставленных целей нам необходимо сделать две вещи:

- а) *максимизировать наш потенциал* (то есть обнаружить лучшее, что в нас есть, научиться эффективно его применять и по ходу дела подтягивать то, чего не хватает);
- б) *устранить препятствия* (как внутренние — страхи, предположения, стереотипы и пр., так и внешние — неблагоприятную среду, угрозы внешнего окружения, отсутствие альпинистского снаряжения и несовершенство налоговой системы).

На этом и фокусируется работа коуча.

### **Зачем людям коучинг**

Первое, что здесь следует сказать, — это то, что наша цивилизация меняется, и меняется неотвратно. Сейчас весь мир движется не просто в сторону рынка (в Соединенных Штатах уже три столетия рынок), а в сторону огромного, глобального рынка. Этот рынок сулит всем огромные возможности (посудите сами: ведь сейчас, чтобы выйти на глобальный рынок, достаточно иметь лишь компьютер и телефонную линию). Еще никогда не было так просто и так дешево организовать собственный бизнес, как сейчас. Именно сейчас, для того чтобы стать миллионером, не нужно владеть нефтяной скважиной — можно заработать просто на своих идеях.

Но этот рынок предъявляет высокие требования к участникам. На этом рынке заканчивается эра господства индустриальных корпораций с пожизненным наймом, пенсионными фондами и гарантией занятости. Теперь, чтобы выжить и преуспеть на этом рынке, каждый должен быть бизнесменом.

Что это означает? Это означает, что недостаточно иметь какие-то профессиональные знания и надеяться, что эти знания тебя прокормят. Нужно обладать *навыками ведения бизнеса*: планирования, оценки рынка, маркетинга и продаж, ведения переговоров, управления финансами, управления людьми и т.п. И этими навыками нужно обладать, даже если ты лишь наемный работник. Ибо в новой экономике позиция наемного работника потихоньку превращается в этакий микробизнес, который носит ваши имя и фамилию и целиком зависит от того, как вы им управляете.

Мы еще недалеко отошли от некоего подобия патриархата, когда о большинстве граждан заботился кто-то другой. В западном мире это были громадные корпорации. Кое-где (в том числе и у нас) это было государство. Где-то — большие семьи, кланы и т.п. Сейчас и в богатых странах, и в бедных ни государство, ни корпорации, ни пенсионные фонды не способны в достаточной степени позаботиться о каждом. Теперь никто не будет о тебе заботиться. Никто никому не гарантирует надежную работу, достойную зарплату и пенсию, если не позаботиться об этом самому. Ты сам отвечаешь за свой успех или неуспех.

“Наука саморазвития” прошлого века тоже заслуживает того, чтобы быть выброшенной на свалку. Потому что большинство книг типа “10 шагов к успеху” или “Как залезть на вершину и не свалиться” была написана для сотрудников корпораций. И основная идея, которая в них проскальзывает, такова: будьте хорошими мальчиками (девочками), ответственно относитесь к своей работе, — и добрые дяди вам дадут много денег, интересную работу и золотые часы к выходу на пенсию.

Конечно, для многих мыслить по-новому — большое мучение. Даже многие молодые специалисты считают, что компания просто обязана о них заботиться... Причем эти проблемы схожи и в нашей стране, и на Западе. Вот, например, что пишет известный консультант по маркетингу Джек Траут:

“Планирование карьеры — один из величайших вымыслов корпоративной Америки. Молодые люди грезят о стране наставников и руководителей, которые проведут их по всем ступеням карьерной лестницы. Воспитают, обучат, полюбят и повысят в должности...”

*Большинству людей, чтобы добиться успеха в новом мире, придется перестать быть специалистами и превратиться в бизнесменов. А для этого необходимо изменить свое мышление, свои ценности, свое отношение к жизни. По книгам и семинарам этому может научиться далеко не каждый. Здесь нужны практические навыки, нужно совершать действия, учиться на пробах и ошибках. Многим нужна поддержка на этом пути, и большую роль (и значительное облегчение) в этом процессе может сыграть коуч — человек, профессионально умеющий прокладывать путь в неведомое.*

*Второе наблюдение* заключается в том, что в новой экономике постоянные изменения становятся нормой. И это означает, что именно теперь, для того чтобы выжить, всем придется постоянно учиться. Старые способы добиваться успеха не обязательно будут работать завтра. И для того чтобы преуспеть, нам придется не только *учиться* действовать по-новому, но и *разучиваться* действовать по-старому. Причем неважно, кто мы — наемные работники, или преуспевающие бизнесмены, или даже государственные чиновники. Чтобы победить в конкурентной гонке, изменяться придется всем.

И опять-таки многим навыкам не научишься по книгам, семинарам или тренингам. Когда изменения происходят постоянно, не существует книг или специалистов, умеющих решать большую часть проблем, с которыми вы столкнетесь. Это придется учиться делать самостоятельно, на ходу. Необходимые навыки придется вырабатывать непосредственно в жизни, учиться на собственном опыте. Кроме того, учиться придется быстро. Необходимо будет развивать навык обучения, и особенно — самообучения.

Наилучшую помощь в этом опять-таки оказывает *коучинг* как технология обучения и развития навыков на собственном опыте и в реальной жизни (а не в семинарской аудитории).

*Третье наблюдение* опять-таки возвращает нас к открывающимся возможностям новой экономики. Еще никогда раньше у человека не было столько возможностей быть действительно свободным. Раньше, работая в громадных корпорациях, человек получал гарантии безопасности и защищенности, но получал он их *в обмен на свою свободу*. Свободу говорить, что думаешь, свободу поступать, как считаешь нужным, свободу планировать свой день, свободу работать с тем, с кем хочешь, и так, как у тебя лучше всего получается...

Сейчас у людей больше возможности быть теми, кем они хотят быть, самим планировать свою жизнь, самим выбирать круг общения, ту компанию и тех людей, с которыми они хотели бы работать, самим зарабатывать столько, сколько они достойны (а не столько, сколько решил босс или важный партнер по бизнесу). Окружающий мир предоставляет больше возможностей построить ту жизнь, которую мы хотели бы вести, без необходимости чем-то жертвовать во имя "светлого будущего", "корпоративной культуры" или "семейных ценностей".

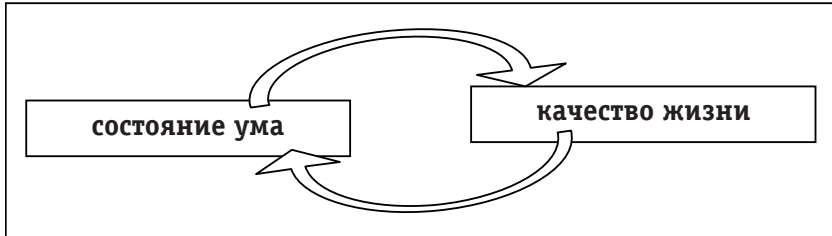
Сегодня больше возможностей для счастья — это касается и трудоголика, работающего по 14 часов в сутки, и бизнесмена, отошедшего от дел с парой-тройкой миллионов, и даже студента, только начинающего свою карьеру. Воспользоваться этими возможностями, организовать свою жизнь в соответствии со своими целями, ценностями и желаниями — вот еще одна из задач, которую помогает решить коуч.

Итак, резюмируем:

- Коучинг дает навык выживания в нестабильном мире.
- Коучинг позволяет быстро учиться и становиться победителем в реальной жизни.
- Коучинг позволяет организовать вашу жизнь так, как вы хотите. То есть позволяет умному стать, наконец, богатым, наемному работнику — бизнесменом, а бизнесмену — суперэффективным бизнесменом.

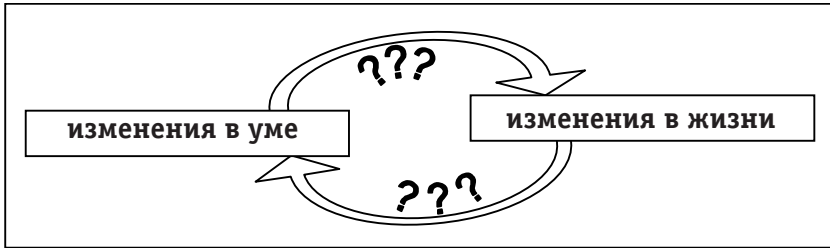
### ***Введение в технологию развития***

Про то, что “бытие определяет сознание”, мы благодаря господину Марксу уже знаем. Про то, что сознание определяет бытие, нам психологи буквально все уши прожужжали. Теперь настало время объединить эти два наблюдения в одну схему и заявить: состояние ума (сознание) и качество жизни (бытие) взаимосвязаны. Они, дескать, влияют друг на друга, причем как в положительном смысле, так и в отрицательном. То есть мы можем изобразить это в виде следующей системы:

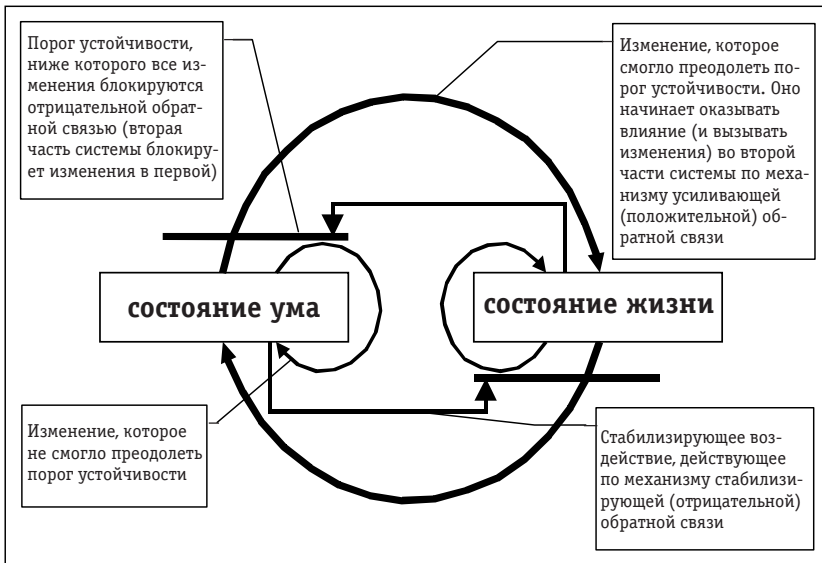


То, как мы думаем, влияет на то, как мы живем, а то, как и где мы живем, отражается на том, как мы думаем. Прописные истины, не правда ли? И чем же они смогут нам помочь? До тех пор, пока мы будем относиться к ним как к простой констатации факта, — дескать, вот такая вот се ля ви, — ничем. Но если мы посмотрим с точки зрения *динамики*, то есть изменений, то сможем задать себе такой вопрос: *а смогут ли изменения в одной из частей этой системы вызвать изменения в другой?* То есть могут ли изменения в уме вызвать изменения в жизни? И могут ли изменения в жизни вызывать изменения в уме?





Опыт нам подсказывает, что такое бывает, но далеко не всегда. Если изменения (как в уме, так и в жизни) недостаточны сильны, то рано или поздно они сходят на нет и никаких результатов не дают. Но если эти изменения переходят какую-то границу (или, как еще говорят, *порог*), то они *начинают оказывать влияние* на вторую часть системы и *вызывают изменения* в ней, которые, в свою очередь, вызывают изменения в первой части — и процесс начинает развиваться по нарастающей:



Здесь мы имеем два типа взаимного влияния. Ниже определенного уровня (порога) это влияние действует по принципу стабилизирующей обратной связи — то есть удерживает систему от

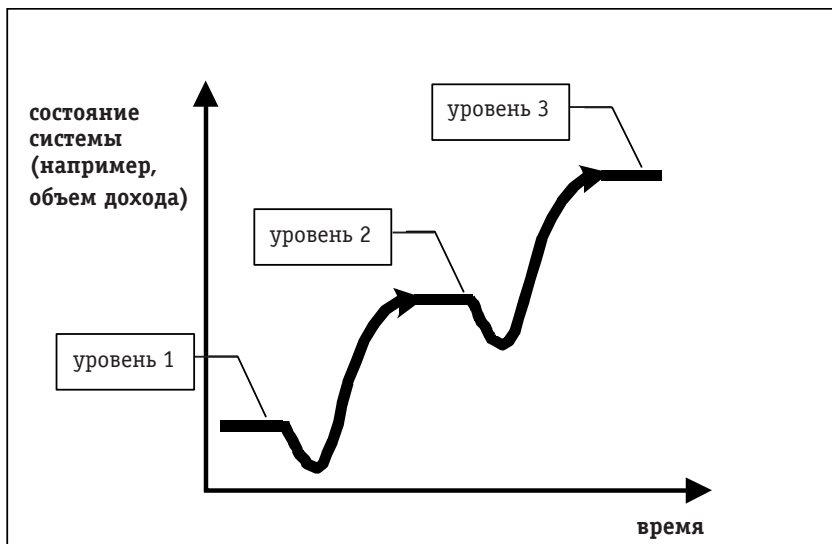
изменений. А вот после достижения определенного уровня это взаимное влияние начинает работать по принципу усиливающей обратной связи — ускоряет происходящие изменения.

Причем это работает в обе стороны — как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения. Если изменения происходят в худшую сторону (доход потихоньку уменьшается, количество клиентов сокращается, отношения ухудшаются), то рано или поздно они пересекают порог устойчивости и начинают вызывать аналогичные изменения во второй половине (характер портится, воля к жизни пропадает, управление становится все более авторитарным, воцаряется пессимизм и страх) и по принципу усиливающей обратной связи — человек (либо компания) начинает катиться по наклонной, пока не достигнет устойчивого состояния на более низком уровне (дохода, доли рынка, количества персонала, климата и характера взаимоотношений и т.п.). Аналогично и обратное — если что-то изменять в лучшую сторону, то рано или поздно начнутся улучшения в другой части системы и по принципу той же самой обратной связи процесс пойдет в сторону развития.

Этот принцип распространяется далеко за рамки данного примера. Его можно заметить в разных ситуациях и у организаций, и у отдельных людей. Например, многим известно, что первый миллион заработать несравнимо труднее, чем последующие, стоимость привлечения первого клиента несравненно выше, чем стоимость привлечения последующих, первый год работы (учебы, бизнеса) гораздо труднее, чем те, которые следуют за ним, и т.п.

Дальше все идет легче и легче, но тоже до определенного уровня. Когда мы на него выходим, наш рост замедляется, мы останавливаемся на этом уровне, и чтобы стартовать выше, нам опять надо постараться и попотеть. Иными словами, наше развитие идет такими “ступеньками”: стабильный уровень — прыжок — снова стабильный уровень — следующий прыжок и т.п. (в обратную сторону это работает так же: деградируя, мы падаем вниз, со “ступеньки” на “ступеньку”).

Итак, для того чтобы запустить процесс развития, нам необходимо произвести такие изменения к лучшему, которые бы начали вызывать другие изменения к лучшему, и т.д., и т.п., — и в конце концов мы уйдем на пенсию, купаясь в роскоши где-нибудь на Багамах.



Как бы не так!

Если мы возьмем обычного человека, который просто живет себе там, где он живет, то заметим, что и его ум, и его жизнь находятся в таком жестком и устойчивом состоянии, что ни о каком развитии и речи быть не может. Причем это будет верно вне зависимости от того, является ли этот человек бомжем, домохозяйкой или топ-менеджером. Если у человека не было опыта развития, опыта самостоятельного перехода с уровня на уровень, то компенсирующая обратная связь в его жизни (и особенно в уме) настолько сильна, а порог устойчивости настолько высок, что ни убеждениями, ни советами, ни даже лишней сотней тысяч долларов мы ничего не добьемся (собственно говоря, вот на этом и «погорела» масса тренеров, психологов, консультантов и прочих гуру менеджмента).

За примером далеко ходить не надо: уже давно стал притчей во языцех тот факт, что практически все «московские правители» не являются коренным москвичами. А до вершин власти, как правило, добираются только те, кто, образно выражаясь, однажды пришел в столичный град в одних лаптях китайского производства — и пережил необходимость усиленно шевелиться, что-

бы хотя бы закрепиться на новом месте. Такой опыт — опыт перехода с уровня на уровень — и дает им возможность двигаться дальше (и понимание того, что это возможно).

Но обычный человек, которому неплохо живется там, где он находится, просто так ничего менять не хочет. Если мы хотим ответить на вопрос, почему же так происходит, нам стоит снова посмотреть на рисунок, иллюстрирующий процесс переходов с уровня на уровень. Видите, кривая, изображающая путь наверх, сначала идет вниз, и только затем поворачивает кверху? Для того чтобы осуществить изменение, надо сначала раскошелиться — потратить время, силы, деньги — и только потом мы начнем получать отдачу. Бизнесмены (*не менеджеры, а именно бизнесмены*) это хорошо знают. А вот небизнесменов это пугает. Зачем лишний раз суетиться, куда-то бежать, что-то тратить, когда и так все вроде бы хорошо? Как в детском мультфильме: “Не хотим мы ни на какой Таити — нас и здесь неплохо кормят!”...

Следовательно, чтобы у нас началось развитие, одной положительной обратной связи мало. Необходимо включить еще один фактор. Как это ни удивительно, но тот фактор, который необходим для развития, к материальной сфере практически никакого отношения не имеет, а имеет отношение скорее к сфере духовной. И фактор этот — воля. Именно *воля*, фактор малопонятный, труднообъяснимый и еще более трудно вырабатываемый.

Что заставляет человека сниматься с насиженного места и искать нового? Только воля. Что заставляет бороться с трудностями и стремиться к победе? Только воля. Сама по себе ни одна система развиваться не будет, если в нее не заложить некую “программу”, направленную на развитие. А что такое программа, как не набор приказов, продиктованный чьей-то волей? Два волшебных слова “я хочу” — это, наверное, главное, что двигает наш мир к лучшему.

Давайте попробуем разобраться, откуда эта самая воля берется... Все-таки духовная сфера — вещь малоизученная; если послушать рассуждения многих специалистов, то после долгих и глубокомысленных умопостроений, большинство обычно сходится на одном: воля — это такая штука, которая или есть, или ее нет. (Как в анекдоте: “Одно из двух — больной либо жив, либо

мертв".) Когда воля к достижению есть, все ясно — надо ее укрепить, поддержать, развить и т.п. — то есть прямая задача для всяких там коучей и консультантов.

А где ее взять, когда ее нет?

Давайте предположим, что в жизни нашего обычного среднего топ-менеджера начали происходить сильные изменения к лучшему. Как вы думаете, вызовут ли эти изменения какие-либо улучшения в уме нашего героя? Станет ли он более умным, наблюдательным, мудрым и волевым? Всякое может быть, однако скорее всего наш герой почитает, что так все и должно быть и удача сама идет ему в руки, потому что он уже достаточно умен, мудр и воля у него о-го-го! Посудите сами: если он ничего не делал, и удача ему улыбнулась — значит, верной дорогой идете, товарищи, так держатся и дальше! Этот принцип — что подкрепляем, то и получим, — описан еще в бихевиоризме, так что здесь мы с вами ничего нового не открыли.

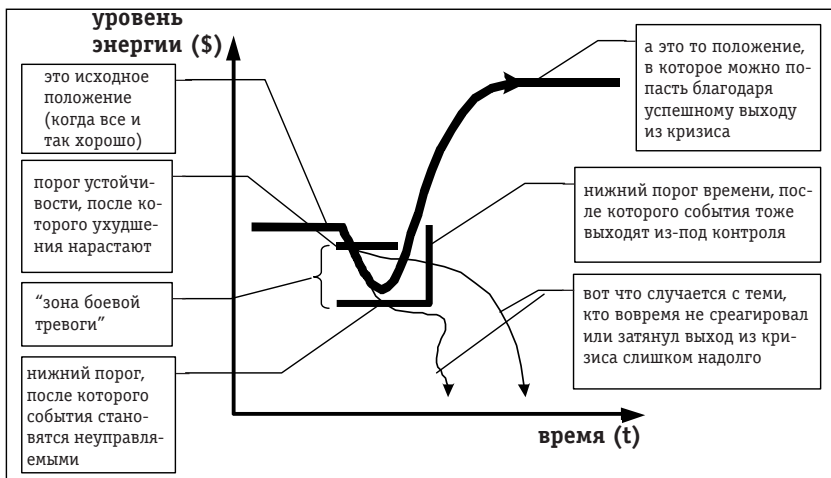
Получается, что наша теория о взаимосвязи изменений в уме с изменениями в жизни начинает трещать по швам. Что же делать? Как нам заставить нашего героя развиваться? Как (и откуда) "достать" его волю и направить в нужное русло?

Мировая практика показывает, что есть один способ. Правда, он (поначалу) не нравится почти никому. Все дело в том, что человек, которого удовлетворяет текущее положение вещей, у которого нет ни воли, ни желания (ни опыта) двигаться куда-то вверх, — *этот человек начинает развиваться только после кризиса*. Я думаю, здесь мы Америки тоже не открыли. Существует масса мудрых мыслей, иллюстрирующих эту тему: "Для того чтобы стать настоящим миллионером, надо хотя бы раз разориться". "Пока гром не грянет — мужик не перекрестится". "Не было бы счастья — да несчастье помогло". Эта истина давно известна. И тем не менее, для наших целей она представляет интерес.

*Как конкретно этот процесс работает?*

Как мы уже знаем, если изменение невелико, оно компенсируется стабилизирующей обратной связью. Но если это изменение значительно, оно *"пробивает"* порог устойчивости и начинает

развиваться по нарастающей. Так вот, в случае, когда это изменение к худшему, существует определенная зона — мы ее назовем “зоной боевой тревоги”, — в которой ухудшения уже довольно серьезны, так что от них нельзя отмахнуться, но в то же время еще не являются необратимыми, чтобы они нас “сломали”. То есть когда сирена уже гудит, но от торпедного катера еще можно увернуться (или когда корабль уже потопили, но мы, слава богу, уцелели и нас за это пока не расстреляли). Именно в этот момент человек понимает, что так жить нельзя и надо что-то делать. И именно в этот момент у него есть шанс *захотеть* чего-то большего, захотеть измениться.



К чему это приводит? Бывает, что человек спохватился, все исправил — и вернулся к прежним привычкам. В этом случае мы, скорее всего, имеем дело не с настоящим кризисом, а со стабилизирующей обратной связью. Если кризис действительно серьезный, если мы действительно попали в “зону боевой тревоги”, то просто вернуться в исходное положение и остаться в нем мы, скорее всего, не сможем — мы либо будем находиться в состоянии “мосты сожжены”, либо тот опыт, который мы получим, выходя из кризиса, откроет перед нами новые горизонты, так что в восстановленном положении мы долго не задержимся. Увидев, что с одной проблемой мы справились, мы не захотим остано-

ливаться на достигнутом и, опьяненные победой, побежим завоевывать новые рубежи. Пока не задерем нос и не набьем новую шишку.

*Подведем краткие итоги: как происходит развитие и от чего оно зависит?*

1. Состояние ума и состояние жизни человека представляют собой тесную взаимосвязанную систему.
2. Если изменения в одном из элементов системы не превышают определенного порога — “порога устойчивости”, — то другой элемент оказывает стабилизирующее воздействие и блокирует произошедшие изменения.
3. Если изменения в одном из элементов превышают порог устойчивости, то они начинают вызывать аналогичные изменения в другом элементе, что, в свою очередь, вызывает дальнейшие изменения в первом и т.д. — мы имеем дело с усиливающей обратной связью.
4. Изменения могут происходить как в сторону улучшения (качества жизни, ментального и эмоционального состояния) — и тогда мы говорим о развитии, — так и в сторону ухудшения — и тогда мы говорим о деградации.
5. Изменения происходят в виде перехода с уровня на уровень, ступенчато: относительно устойчивый уровень — затем период роста либо падения — и затем снова относительно устойчивый уровень.
6. Простые самопроизвольные улучшения в жизни (удача), как правило, не приводят к изменениям в уме (если ум к этому не подготовлен). Более того, в случае с некомпетентным человеком эти изменения без квалифицированной помощи извне могут даже затормозить процесс развития или увести его в неправильное русло (из удачи тоже надо уметь извлекать уроки!).
7. Изменения в сторону ухудшения могут происходить сами собой, вследствие агрессивного воздействия внешней среды. Изменения в сторону улучшения самопроизвольно (удача) происходят редко. Для того чтобы про-

исходили изменения к лучшему, необходимо непосредственное участие человека, его желание, усилия, воля.

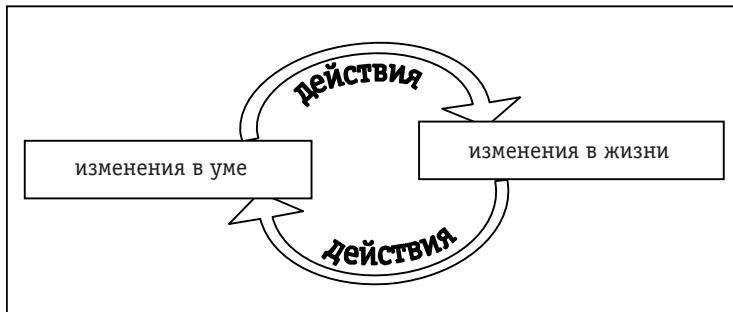
8. Для того чтобы происходил процесс развития, в первую очередь необходимы изменения в уме. Изменения в жизни несут вторичную, закрепляющую изменения в уме, функцию.
9. При наличии воли и изменений в уме процесс развития движется даже в том случае, когда изменения в среде (в жизни) идут в неблагоприятную сторону (учимся на ошибках). Единственное требование — чтобы эти изменения не пересекали определенный “порог выживания” — то есть нижнюю границу, после которой изменения становятся фатальными. Кроме того, если ум натренирован на изменения, то положительные изменения во внешней среде (удача) оказывают свое положительное воздействие на ум человека (учимся и на удачах).
10. Если человек находится в стабильном состоянии и не имеет опыта перехода с уровня на уровень вверх, то процесс развития данного человека может начаться только в том случае, когда его перестанет удовлетворять текущее положение, либо тогда, когда какой-либо кризис выбьет его из накатанной колеи. Но если изменений в уме не происходит, то единственные изменения в жизни, которые стимулируют развитие, — это изменения к худшему (то есть кризис).
11. В случае наступления кризиса существует узкая зона, “зона боевой тревоги”, в которой изменения к худшему уже пересекли порог устойчивости и начали развиваться самопроизвольно, но еще не пересекли порог необратимости и не привели к необратимым последствиям. Именно в этой зоне человек получает сильный стимул к изменениям, и если он не сломается, у него есть шанс не только выйти из кризиса, но и начать двигаться дальше, выше. Именно в таких испытаниях проявляется и закаляется воля к победе.
12. Но стоит отметить, что хотя воля в испытаниях и закаляется, она укрепляется и становится сильнее только в



результате побед. Это происходит по принципу усиливающей обратной связи.

Теперь вы спросите, причем здесь коучинг. А притом, что, в отличие от большинства специалистов, именующих себя “консультантами по развитию”, именно в процессе развития коуч должен разбираться лучше всего, уметь применять его в первую очередь к самому себе — и оказывать квалифицированную помощь другим.

Сокращая все те сложные схемы, которые мы с вами рассмотрели, приходим к тому, с чего начинали. *Изменения в уме при определенном старании приводят к изменениям в жизни. Правильно осмысленные изменения в жизни приводят к изменениям в уме — и далее по нарастающей. А для того чтобы это начало происходить, мало сидеть сложа руки — необходимо предпринять определенные действия, пока жареный петух не клюнул (после чего все равно придется начать действовать):*



Из этих схем нетрудно понять, когда и для чего приглашают коуча:

- Во-первых, для того, чтобы он помог человеку перескочить на новую ступень развития, неважно, что это будет за ступень — новая работа, новая страна, улучшение семейных отношений, развитие недостающих навыков или увеличение дохода на \$ 100 млн.
- Во-вторых, для того, чтобы он помог “вырулить” из кризиса, извлечь из него уроки и воспользоваться теми

возможностями, которые этот кризис открыл, чтобы из неудачи сделать удачу.

- И в-третьих, для того (не смейтесь!), чтобы он помог извлечь урок из удач, как неожиданной, так и запланированной. Действительно, как вы можете увидеть из предыдущих построений, удача — это серьезное испытание для человека, который к ней не подготовлен. И многие коучи специализируются на том, что помогают тем людям, которые многого в жизни уже добились (много денег заработали, бизнес построили) — а что дальше делать — не знают\*.

При взгляде на схему становится ясно и то, на что направлен процесс коучинга. Коучинг направлен на обе части — и на изменения в уме, и на изменения в жизни. Таким образом, коучинг как бы “раскручивает” эту спираль развития, запуская процесс, и придает ему ускорение. Причем так работает не только коучинг. Можно сказать, что в какой степени любая техника — психологическая, тренинговая или еще какая, — направлена на обе части процесса, в такой степени развитие становится стабильным и прогрессирующим.

Возьмем пример “от противного”. Почему всевозможные популярные книжки по достижению успеха редко дают ощутимые результаты? Почему мы редко начинаем развиваться после посещения семинаров и тренингов? Все по той же причине — в большинстве из них авторы пытаются замотивировать читателя (участника) так, чтобы тот “раз — и начал думать по-другому”. “Думай иначе!” — советует один автор. “Если ты пытаешься делать то же, что и всегда, ты получаешь то же, что и всегда”, — иронизирует другой. Поневоле вспоминается кот Леопольд: “Ребята, давайте жить дружно!”...

А как? Как конкретно перейти от вражды к дружбе? От делания того же, что и всегда, — к деланию другого? “Просто возьми и сделай это”? Но это не ответ. А если

---

\*Но в любом случае удача — вещь гораздо более полезная, чем поражение. Если удач мало, а поражений много, то поражения уже не помогают развиваться, а скорее подавляют волю к победе. Для этих случаев тоже нужен хороший коуч. А если это длится слишком долго — то хороший психотерапевт.

просто взять и сделать — не получается? Как найти то, что мешает?

Ясно, что нужно начать действовать, шаг за шагом, изменение за изменением, чуть-чуть здесь — чуть-чуть там... Но вряд ли многие из нас смогут воспользоваться и этим советом. Потому что нужно решить, какие именно изменения, где именно и как именно нам необходимо совершить. Нужно ответить на вопрос, зачем нам это нужно и нужно ли вообще. Нужно найти в себе силы и волю начать двигаться — и не отступать, что бы ни происходило. Одной книгой или семинаром не всякую задачу осилишь. Вот и получается, что многим из нас очень пригодился бы хороший, квалифицированный, надежный помощник.

### ***Терапия успехом***

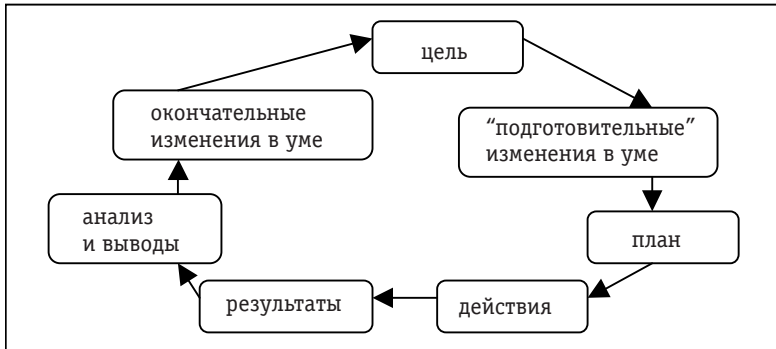
Как в коучинге ведется работа над нашим умом? Это происходит на сессиях длительностью от 15—20 минут до 2 часов. Клиент обычно приходит с определенной целью, задачей, потребностью или проблемой. В процессе обсуждения того, с чем пришел клиент, мы анализируем, проверяем на истинность, отделяем факты от мнений, известное от неизвестного, ищем скрытые предположения, расширяем кругозор, смотрим правде в глаза (или хотя бы пытаемся), извлекаем уроки из ошибок и побед, оцениваем свои сильные и слабые стороны, прислушиваемся к внутренним ценностям, ищем и находим наши действительные цели, мечты, желания...

Но если мы ограничиваемся лишь этим, мы еще не можем назвать происходящее коучингом. Для того чтобы наша приятная беседа превратилась в сессию коучинга, нам необходимо сделать главное — *спланировать действия*, которые клиент пойдет совершать после сессии. Поэтому на каждой сессии мы ставим цели, оцениваем обстановку, анализируем препятствия и возможности и разрабатываем стратегию и план действий. После этого клиент и начинает *осуществлять изменения в жизни*.

Он совершает действия в реальной жизни, получает определенные результаты (неважно, хорошие или плохие) — и после этого

приходит к коучу и мы начинаем работать с тем, что получилось в результате его действий. И именно в этом случае проанализированные и осмысленные *изменения в жизни* начинают вызывать устойчивые *изменения в уме*.

То есть изменения в коучинге происходят в виде следующего цикла:



Коучинг часто сравнивают с психотерапией. Не одно копье было сломано в спорах о том, чем же они друг от друга отличаются. В конце концов стороны пришли к выводу, что четких границ провести нельзя. Можно только сказать, что эти два направления отличаются по-разному расставленными акцентами. Психотерапия, например, больше акцентируется на изменениях ума. А коучинг — больше акцентируется на действиях. Психотерапевт в основном работает с тем, что и как (и почему) человек *думает*. Коуч работает с тем, что и как человек *делает*.

Этому есть свои объяснения. Психотерапия обычно имеет дело с людьми, у которых "что-то болит" — и с этим чем-то нужно справиться, нужно это что-то убрать. А для этого сначала нужно разобраться, что с тобой происходит — что болит, где и почему (да простят мне психотерапевты это упрощение). Но после того, как с больным местом разобрались, надо что-то делать, верно? Поэтому и психологи, и психотерапевты тоже используют в своей практике действия в реальной жизни. Чем еще более затрудняют поиск отличий между коучингом и терапией...

Рассуждения, анализ и хитрые психологические приемы позволяют найти источник проблем и снизить интенсивность негатив-

ных эмоций и реакций. Но это будут лишь подготовительные изменения в уме. *Полностью устранить проблему в уме можно только с помощью побед в реальной жизни, которые приведут к окончательным изменениям, закрепляющим достигнутое.*

Например, к вам приходит человек, которого сильно напугали и ограбили какие-то хулиганы. Как психотерапевт, вы можете значительно облегчить страдания этого человека. После долгих часов работы вы можете даже добиться того, что он будет почти спокойно ходить в том же темном переулке, где это произошло. Но вот сможете ли вы избавить его от *приобретенного страха* совсем?

Нет, потому что наш мозг устроен так, что его хитрыми психологическими трюками не обманешь. До тех пор, пока человек будет считать, что он *не способен справиться с хулиганами*, он будет бояться, вздрагивать от косых взглядов и все равно испытывать напряжение на темных улицах.

Для того чтобы полностью справиться с этим страхом, человеку необходимо будет *научиться справляться с хулиганами, и справиться с ними хотя бы раз*. Ему надо будет научиться оценивать обстановку, принимать решения, овладеть навыками рукопашного боя и пару раз применить их в реальной обстановке.

Только когда он одержит победу, его ум отметит, что человек стал способен справиться с ситуацией — и следовательно, теперь интенсивность страха (как команды к бегству) можно снизить. Теперь мы можем и подражаться.

И хотя страх как естественная реакция никуда не денется (бесстрашных людей, как известно, не бывает), *интенсивность страха перед обычными хулиганами, темными домами, подъездами и т.п.* снизится гораздо сильнее, и главное — стабильно. Человек перестанет вздрагивать от косых взглядов навсегда, а не на 2—3 дня после психотерапии. И кроме того, у него появится стимул тренироваться дальше, чтобы стать еще сильнее, и таким образом, еще свободнее от своих страхов.

Если не брать такой жестокий пример, как противостояние с хулиганами, а остановиться, скажем, на проблемах современного менеджмента и предпринимательского мышления, мы обнаружим практически то же самое, только в более красивой упаковке.

Предположим, хотите вы развить у себя или у своих подчиненных предпринимательское мышление, навыки лидера или что там еще модно в этом сезоне. А навыков нет. Есть только стереотипы, которые этим навыкам проявляться мешают. Что делать — не к психотерапевту же идти? Да и чем он сможет нам помочь — анализом причин наличия ненужных нам стереотипов?

Стереотипы ведь возникают не просто так. Когда-то эти стереотипы сформировались в соответствии с условиями окружающей среды. Для какой-то предыдущей ситуации эти стереотипы были правильными (про это мы и наши консультанты постоянно забываем). Сейчас они ошибочны — потому что среда стала другой. Всевозможные советчики терпят неудачу, потому, что пытаются лишь *анализировать* эти стереотипы (и еще чего доброго, *убеждать* человека в их ошибочности). А они остаются. И стереть их в результате анализа, осмысления, перемоделирования — нельзя. Мозг не обманешь.

Вот как эта задача решается в коучинге.

Для начала следует заметить, что воевать со стереотипами ради войны со стереотипами или любви к самосовершенствованию — совершенно пустое дело. Так можно провозиться всю жизнь и ничего путного не получить. Со стереотипом имеет смысл воевать только тогда, когда он *мешает* вам добиться чего-то, чего вы действительно *хотите* добиться. И для начала необходимо обнаружить, *чего же вы действительно хотите добиться*.

После того как вы разобрались с целями, вы начинаете смотреть, как вы пытались их достичь раньше и что получали в результате. Уже на этом этапе вы можете обнаружить те стратегии, которые вы использовали, те ошибки, которые совершали, и ту логику, которой следовали. Но если вам нечего анализировать из прошлого, это неважно. Вы можете обсуждать текущее положение дел, планы достижения ваших целей, препятствия, которые, на ваш взгляд, вам мешают, и т.д., и т.п. То есть вы обсуждаете вашу *карту реальности* — то, как вы видите мир на вашем

“внутреннем экране”, в вашем уме. И хороший коуч наметанным глазом начинает обнаруживать в вашей карте реальности те стереотипы, которые мешают вам добиться ваших целей. Но он не набрасывается на них, как коршун от консалтинга, он не борется с ними и даже не всегда говорит вам про них.

Коуч с помощью точных вопросов помогает вам расширить вашу карту мира и *понять* ваши стереотипы. Понять прежде всего их правильность. Не забывайте, они появились у нас, следуя какой-то логике, и эта логика была адекватна той ситуации, в которой вы находились. Значит, стоит разобраться в этой логике, понять, для каких случаев она была правильна, а затем сравнить с тем, что мы имеем сейчас, — и посмотреть, остается ли эта логика правильной для *теперешней* ситуации. Большой плюс коучинга становится виден именно здесь — хороший коуч никогда не делает из вас дурака. Он прежде всего стремится увидеть вашу *правоту* даже там, где и вам очевидно, что вы сделали ошибку. Парадокс заключается в том, что увидеть ошибку можно только после того, как мы разберемся, что и почему мы делали *правильно*, но что привело к ошибке. Короче говоря, вместо того чтобы вас поучать, коуч просто задает вам вопросы, помогая вам самому увидеть свою правоту или неправоту.

Далее, коуч помогает вам еще раз посмотреть на окружающий мир, увидеть (или хотя бы предположить), что нужно действовать по-другому, и решить, что именно надо попробовать делать по-другому (и какими последствиями вам это грозит, и как их минимизировать). После этого вы планируете новые действия, действуете, преодолеваете сопротивление среды, добиваетесь успеха. И затем действительно убеждаетесь в том, что со старыми стереотипами распрощаться действительно стоило. А потом обнаруживаете, что уже длительное время вы мыслите по-другому.

Вот пример одного из стереотипов (или “логических уравнений”), с которыми часто приходится работать, если твой клиент — затюканный клерк какой-нибудь корпорации.

*Стереотип:* “Инициатива наказуема” (будешь много шевелиться и брать на себя много ответственности, получишь по голове).

*Вывод:* “Надо быть скромным, отдавать право принимать решения кому-то другому, более сильному, и стремиться ему понравится, чтобы он дал тебе немного денег”. То есть стандартная модель поведения большинства наемников. И “вылечить” человека от такой “пассивной позиции” уговорами и убеждениями не получится. Но если этого клерка его корпоративная культура уже “задрала” и он пришел к коучу в надежде что-то изменить (найти более приемлемую для себя работу или, в конце концов, открыть свой бизнес), надежда есть. Потому что, начав двигаться к этой цели, рано или поздно он упрется в этот стереотип, который начнет ему серьезно мешать.

Он упирается в *противоречие*: “Я хочу добиться успеха. Но скромные и пассивные успеха не добиваются. Успеха добиваются лишь активные”. Но это лишь теоретическое данное, и оно проигрывает по силе тому опыту, благодаря которому у человека сложился стереотип “тише сидишь — дольше проживешь”. Мы даже можем проанализировать (если клиент захочет), благодаря какому именно опыту у него появился этот стереотип (как правило, это вырабатывается в нашей школьной системе, где нужно хорошо учиться и не высовываться, чтобы не срезали отметки, — и закрепляется намертво, когда вечно напуганный отличник сталкивается с “суровым” миром бизнеса и, попытавшись поактивничать, быстро получает по голове).

Но просто анализ нам, как мы уже говорили, мало чем поможет. Поэтому мы начинаем планировать действия. Нам нужно начать *проявлять инициативу, активничать* и благодаря этому одерживать победы. Где и как мы можем это сделать? Потребовать у шефа прибавки к зарплате, сплывав джигу у него на столе? Маловероятно, что это у нас получится. Кролик за один раз тигром не становится.

Решения подбираются в зависимости от ситуации. Человеку нужно найти то минимальное действие, которое он способен сделать сам (вот здесь и проигрывают все-



возможные околопсихологические течения вроде лайф-спринга, которые *навязывают* человеку то, что ему надо сделать).

Для кого-то просто поговорить с женой о наболевшей проблеме — это предел самостоятельности и инициативности. О'кей, будем для начала работать с этим. (А иногда добиться от клиента, чтобы он высказал недовольство коучем, — это высший пилотаж для коуча и огромное достижение для клиента!)

Кто-то мучается по поводу того, что, договариваясь с шефом или партнером, дал слабинку и теперь поздно что-либо менять. Он обычно начинает ходить по собеседованиям (или незначительным деловым встречам) и пробовать разные модели активного поведения (особенно интересно ходить на встречи с заведомыми мошенниками вроде “сетевых” пирамид). А кто-то действительно начинает брать быка за рога и менять свои сложившиеся взаимоотношения в фирме. Правда, он обычно в ней долго не задерживается — и вот тут очень важно поддержать человека в его движении к победе, чтобы он не решил с горя, что его стереотип верен и что не надо было шевелиться, тогда бы не потерял работу или отношения с партнером. Здесь нужно “дожать” ситуацию до конца, довести человека до новой, более интересной работы, более интересного бизнеса — и потом вместе с ним сделать вывод: надо иногда и шевелиться.

По моему опыту, этот стереотип — один из самых вязких у наемных работников. Для того чтобы с ним действительно расправиться, требуется не одна победа и не один год работы — порой для этого приходится перестраивать всю жизнь. Для бизнесменов ситуация легче: как правило, такой стереотип “вытраивается” за годы предпринимательства самостоятельно, и обнаружить его можно лишь у начинающего бизнесмена.

А как же, спросите вы, те заманчивые истории, когда один разговор с “великим гуру” менял всю жизнь человека? Ведь такое бывало? Да, такое бывает. Случай, когда стереотип может “стереть-

ся” просто так, происходит лишь тогда, когда у человека уже есть положительный опыт, делающий старый стереотип бессмысленным, только он его еще не осмыслил и не понял. Бывает, что стоит лишь обратить внимание человека на этот момент (задать “правильный” вопрос), как вдруг — бах! — и клиент “просветляется” буквально на глазах (у меня самого, кстати, была такая 15-минутная сессия коучинга, где я выступал в роли клиента). Так обычно и рождаются истории о чудесных озарениях. А потом эти истории начинают тиражировать как рекламную наживку очередного “духовно”-психологического учения, от НЛП до лайф-спринга (и коучинг здесь не исключение — ведь окрестили его почему-то “новой религией менеджмента”). А у потребителя возникает ощущение, что стоит прийти, заплатить деньги — и с тобой сотворят чудо, быстро и без усилий. Увы...

Итак, только *действия* и следующие за ними *достижения* могут привести к устойчивым изменениям в сознании человека. Только достижения во внешнем мире могут помочь нам перекроить наш внутренний мир. Наш ум перепрограммирует наш мозг не с помощью ухищрений и отвлеченных рассуждений, а с помощью конкретных побед. А для этого нужно *действовать*. Идти наперекор *стереотипам*. Анализировать внутреннюю логику этих стереотипов. Находить несоответствие или хотя бы намеки на несоответствие, строить планы. И... *проектировать успех*. *Ничто так не лечит, как успех*.

Вот это все и есть то, чем занимаются коучи во всем мире. Поэтому если коучинг и можно было назвать терапией, то тогда он бы назывался *“терапия успехом”*.

### ***Какой продукт у коучинга?***

В результате коучинга клиент получает (точнее, не получает, а *создает*):

- 1) более гибкий ум — обновленную “карту мира”, которая более соответствует окружающему миру;
- 2) более качественное и синергичное окружение;
- 3) и как побочный продукт — навыки улучшения как своего ума (карты мира), так и своего окружения.



### **Что нужно, чтобы начал происходить коучинг?**

Возможность эффективного проведения коучинга зависит не только от навыков и качеств коуча, но и от того, в каких условиях это происходит. Даже самый профессиональный коуч, помещенный в неподходящие условия, больших результатов не добьется. И наоборот, обладая минимальными навыками и представлениями о коучинге, можно значительно помочь клиенту, правильно организовав условия работы. (Хотя, конечно, профессиональный коуч — он потому и профессионал, что не даст клиенту поставить себя в неподходящие условия.)

Сформулируем несколько ключевых требований к отношениям “клиент — коуч” и к условиям работы.

1. В самом начале работы в письменной форме заключается соглашение, в котором должны быть четко прописаны все правила работы, взаимодействия и ответственность сторон. Причем это соглашение необходимо заключать всегда, даже если оплата не подразумевается.
2. В первую очередь необходимо разделить ответственность. Коуч несет ответственность за качественную сессию (за процесс). Клиент несет ответственность за результат. Все действия производятся только руками клиента. Это означает, что если клиент недоволен тем, как

проходят сессии, как коуч с ним работает, он имеет полное право с расстаться коучем, так как *качественная сессия — это ответственность коуча*. Но если клиент не делает то, что спланировано, если он не сотрудничает с коучем, сидит, открыв рот, и ждет от него манны небесной, *за это он несет ответственность сам*. И здесь уже коуч может прекратить работу и расстаться с клиентом.

3. Даже если деньги за коучинг сотрудника платит компания, коуч не станет работать с нежелающим клиентом. Кроме того, коуч не может обещать компании-заказчику никаких результатов. Его работа — помощь клиенту в достижении тех целей, которые сам клиент хочет достичь. И при этом за результат отвечает сам клиент. В этом случае, однако, можно заключить трехстороннее соглашение. Клиент несет ответственность перед компанией за те задачи, которые он перед собой ставит, компания несет ответственность за предоставление необходимых условий для работы, а коуч — за качественное проведение сессий коучинга.
4. В наличии должно быть достаточно времени и других ресурсов. Коучинг не может происходить в “пожарном” режиме. Для серьезных изменений необходимо время. Подгонять друг друга — значит оказывать себе медвежью услугу. И при этом следует помнить, что конечный результат коучинга можно предсказать лишь очень приблизительно.
5. Коуч и клиент хорошо работают тогда, когда доверяют друг другу и им комфортно друг с другом. Коучинг — это прежде всего безопасная среда для развития, не связанная требованиями, результатами, временем, обязательствами и пр. Поэтому чем раньше участники установят открытые и доверительные отношения, тем лучше пойдет процесс. Необходимо полностью исключить манипуляцию, уловки и ложь, даже “во имя пользы”. Например, если я и применяю какую-нибудь уловку (даже такую безобидную, как штраф за невыполнение принятого решения), я говорю клиенту, что это уловка, — и

объясняю, как и для чего она действует. Ведь моя задача — сделать так, чтобы клиенту не пришлось “насиловать” себя, выполняя принятое решение, чтобы он смог делать это с удовольствием. И опять-таки, если клиент приходит, ничего не выполнив, я не устраиваю “показательных расстрелов”. Вместо этого мы сразу же начинаем вместе анализировать, как и почему это произошло, и обычно то, что мы находим в результате, помогает нам не только в конце концов выполнить намеченное, но и сделать гораздо больше в итоге.

Молодой специалист в самом начале своей карьеры столкнулся со следующей проблемой. По роду деятельности ему иногда приходилось играть роль продавца и обзванивать клиентов, предлагая им новые услуги своей компании. И данная задача у него не получалась — он ненавидел звонить клиентам, его это подавляло, его просто трясло после дня такой работы... Спасало только то, что это приходилось делать лишь изредка.

Однако в один прекрасный день он обнаружил, что если он планирует делать карьеру дальше, ему придется научиться продавать, причем продавать с удовольствием. Пришлось заняться развитием этого навыка вплотную. Поначалу было очень трудно обнаружить, в чем же причина такого отношения к продажам (причин оказалось много, и было совершенно непонятно, что с ними делать). Поэтому было принято решение некоторое время поработать на “форсаже” (то есть заставляя себя продавать) и понаблюдать за своими реакциями. Было установлено минимальное число звонков, которые надо было делать каждый раз — и практически ни разу эта квота не была выполнена. Но зато сколько причин, мотивов, эмоций и реакций всплывало на сессиях благодаря этому! Терпеливо разбирая причины одну за другой и планируя свои действия в соответствии с тем, что мы обнаруживали, мы пришли не только к тому, что человек улучшил свой навык продажи. У него стал громче и гибче голос, он занялся спортом (!), начал пользоваться успехом у девушек и добился еще массы мелких улучшений практически во всех областях жизни.

Если бы человек боялся не *выполнить* квоту, это скорее мешало бы ему по-настоящему работать над проблемой. *Важна была не квота, а наблюдение, что и как у него получается, а что — нет. И вот это “не получается” важно было сразу же найти, изучить и обнаружить источник проблемы. А если бы человек боялся, что его будут ругать за невыполнение, то это вряд ли получилось бы. Дайте клиентам возможность совершать ошибки!*

6. Между коучем и клиентом не должно быть даже намек на конкурентные отношения. Это одна из главных причин, почему менеджер никогда не сможет быть для своих подчиненных хорошим коучем. Как только появляются конкурентные отношения (кто лучше, кто главнее, кто умнее и т.п.), начинается “игра друг против друга” и коучинг сразу же сходит на нет. Потому что коучинг — это игра на одной стороне, а не на противоположных. Поэтому, если я не могу быть искренне заинтересован в росте и развитии моего клиента — вне зависимости от причин, — я это сразу же обсуждаю с клиентом, и если проблема не решается, я коучинг не провожу. Все равно бесполезно.
7. И последнее: необходимо договориться о стиле взаимодействия. Точнее, постоянно договариваться, потому что в зависимости от задачи или ситуации клиенту может потребоваться более жесткий или, наоборот, более мягкий стиль. Поэтому мы в самом начале обсуждаем, какого стиля лучше придерживаться и как клиент будет сигнализировать, что ему нужен другой стиль. Как ни странно, бывает, что клиенты сами просят “пожестче”: дескать, погоняйте меня немного, а то достали уже эти сочувствующие психологи. А бывает, что коуч разойдется и не заметит, что уже надо бы помягче. И поэтому надо заранее условиться, что как только мой стиль как коуча начнет клиента напрягать, пусть сразу же дает сигнал.

Если эти условия соблюдаются, то 50% результата у вас в кармане. А остальные 50% зависят от того, что собой представляет ваш коуч.

## ЧТО ЭТО ЗА ЧЕЛОВЕК ТАКОЙ — КОУЧ?

- Сколько нужно коучей, чтобы закрутить лампочку?
- Достаточно и одного. Но лампочка должна сама захотеть закрутиться.

Коуч — существо, для нашего “конкретного” бизнеса абсолютно неприспособленное. Судите сами: конкретных результатов не обещает, на вопросы отвечает исключительно расплывчато (может быть, так, а может — вот этак), говорит какими-то метафорами и иносказаниями и вообще хочет, чтобы всю работу выполняли вы сами и ответственность за результат лежала на вас! Немыслимо, правда?

И тем не менее находятся люди, которые с радостью пользуются его услугами, да еще и хвастаются своими успехами направо и налево. Интересно, благодаря чему клиенты коуча этих успехов добиваются?

Томас Леонард, человек, которого часто называют основателем коучинга, говорит о трех важнейших составляющих, благодаря которым коуч приносит пользу клиенту:

1. *Во-первых, навыки коуча — как в жизни вообще, так и в какой-то определенной области.* То есть в той области, в которой он и предлагает коучинг: это могут быть управление персоналом, ведение переговоров, выработка стратегии, планирование карьеры, помощь начинающим авторам в издании книг и даже адаптация домохозяйек после переезда их с мужем на новое место жительства. Здесь также стоит отметить, что у коуча нужно искать не столько дипломы о соответствующем образовании, сколько практические навыки и опыт решения проблем в этой области.
2. *Во-вторых, навыки именно в коучинге.* Одних профессиональных знаний и умений недостаточно — их наличие делает вас *консультантом*, но не коучем. А вот *коучем* вас делает наличие навыков, позволяющих клиенту быстро развиваться в той профессиональной области в вашем присутствии (и затем продолжить это делать и при вашем отсутствии).

3. *И в-третьих, личность самого коуча.* От того, насколько коуч гармоничен, доволен жизнью, открыт общению, этичен, непротиворечив, способен учиться новому и вообще сам является *живым примером того, что дает человеку коучинг*, зависит, будет ли он приносить пользу человеку. Иногда ему для этого даже говорить ничего не придется.

### **Базовые подходы, или “кандидатский минимум” для коуча**

Тот же Томас Леонард с коллегами пошли дальше и составили подробный перечень всех навыков коуча с описанием того, как они выглядят, откуда берутся и как им можно научиться. Лучше, чем они, это вряд ли кто-нибудь сделает, поэтому я просто отошлю вас на сайт Томаса Леонарда ([www.coachville.com](http://www.coachville.com), краткий обзор в моей интерпретации приведен на стр. 337—353).

Здесь же наша задача — рассмотреть минимальные требования: какими навыками должен обладать специалист-консультант, какими базовыми подходами пользоваться, чтобы то, что он делает, можно было назвать коучингом? Или без выполнения каких основных требований коучинг станет лишь еще одной разновидностью “давания советов” за деньги?

1. *Полное принятие клиента.* Коуч должен полностью принимать клиента, со всеми его достоинствами и недостатками. Без принятия того, где и в каком положении клиент находится, невозможно помочь ему сделать следующий шаг. Этим и грешат многие консультанты. Вместо того чтобы понять и принять то, кем клиент является сейчас, они говорят: “Ты должен быть смелым! (настойчивым! внимательным! вежливым! терпеливым!..) Ну-ну. Это очень похоже на то, как инструктор по скалолазанию говорит новичку: “Ты должен находиться во-он на том выступе скалы. Вот оттуда мы и начнем учиться лазать, понял?”. Для того чтобы научиться принимать клиента полностью, хорошо бы для начала научиться полностью принимать себя, со всеми своими достоинствами и недостатками. То есть хороший коуч,



как и хороший психолог, в жизни должен “вылечить” как минимум одного человека — себя.

2. *Умение видеть совершенство даже в ошибках.* То есть умение полностью понимать картину мира клиента. Вместо того чтобы давать оценку увиденному и услышанному, хороший коуч видит *идеальность* картины мира клиента и понимает, почему она для него верна, целостна и единственно возможна. Кстати, без полного понимания вы не сможете и полностью принять клиента — ведь непонятное всегда отталкивает. А для развития этого навыка необходимо любопытство, терпение и “презумпция правоты”. То есть вам сначала необходимо согласиться с тем, что *клиент, по его мнению, всегда действует правильно* (даже если совершает ошибку), и тогда, вооружившись любопытством, терпением и массой вопросов, вы можете попытаться эту правоту отыскать. Кстати, именно тогда, когда вы ее отыщете, вы сможете буквально с помощью нескольких вопросов расширить картину мира вашего клиента и помочь ему увидеть то, чего он раньше не видел, и поэтому совершал ошибку...
3. *Действия из интересов клиента, а не из того, как бы вы поступали в данной ситуации.* Вы помогаете клиенту делать *его* шаги в том направлении, в котором *он* хочет двигаться, и так, как *он* может на данный момент. Ваша задача — не добиться результатов, а помочь клиенту самому добиваться результатов. Клиент — в первую очередь, результаты — во вторую. Об этом, как уже говорилось выше, неплохо договориться с клиентом в самом начале. Произвести оценку и решить, что для клиента самое оптимальное сейчас, — это метод работы консультанта. И если с такой установкой вы начнете работать как коуч, то все технологии — “правильное задавание вопросов”, “вызов и поддержка” и прочее — будут служить лишь этой цели: вы будете задавать клиенту вопросы, исподтишка наводящие на *ваше* решение, вызов и поддержка от вас будут направлять клиента в ту сторону, которую *вы* считаете правильной для кли-

ента, и т.д. Вас как эксперта может возмутить это (меня тоже возмущает). Я тоже время от времени (как эксперт) решаю, что для клиента лучше *вот это...* но потом заставляю себя замолчать и изучать ситуацию дальше. И каждый раз обнаруживаю, что клиент знает свою ситуацию гораздо лучше, чем я, что я принял решение, не зная всех особенностей его положения, — и поэтому *я всегда в определенной степени не прав* в своих советах. Тогда консультант во мне успокаивается, и я занимаюсь своей прямой задачей — помогаю клиенту искать и осуществлять *его* решение. И даже если в итоге то решение, которое предложил я, оказывается наилучшим (и консультант во мне прыгает от радости), — все равно это решение клиент принял *сам*.

Итак, три стартовых условия, они же важнейшие базовые навыки: (1) понять, (2) принять, (3) помочь пойти самому. Следование этим требованиям позволяет любому консультанту, психологу, тренеру, репетитору, наставнику, родителю, ментору и даже духовному лидеру действительно помогать своим подопечным. И вне зависимости от того, какими “технологиями”, правилами и приемами пользуется данный специалист, то, что он делает со своими клиентами, можно с уверенностью отнести к коучингу.

### ***Как становятся коучем?***

Коучинг — это довольно необычный бизнес. Потому что это в первую очередь стиль жизни и взаимоотношений с окружающими. И если такой стиль жизни вас не напрягает, а наоборот, приносит удовольствие, то коучинг может стать для вас успешным бизнесом. Если заниматься коучингом из конъюнктурных соображений, “потому, что сейчас выгодно”, из желания в первую очередь побольше заработать, а уж во вторую — что-то там с клиентом делать, это исключает открытые искренние отношения, необходимые для успешного коучинга. А любая фальшь становится видна довольно быстро. И в таком случае неудавшийся коуч рискует стать тем самым “лжекоучем”, которых склоняют сейчас в консультационных кулуарах на все лады.

Многие знакомые мне специалисты — и от консалтинга, и от практической психологии, — к сожалению, полагают, что коу-

чинг — это всего лишь еще одно модное слово, под которым кроются все те же вещи, которыми они занимаются уже давно. Надо сказать, у них есть основания так говорить. *И все же коучинг — это нечто большее, чем простой набор психологических, тренерских и консалтинговых приемов. Прежде всего это другое мировоззрение.* И если у коуча не будет этого мировоззрения, набор приемов останется всего лишь набором приемов.

Проводя аналогию с живой природой, можно сказать, что если ящерица отрастила когти и научилась лазить по деревьям, то это всего лишь набор местных изменений, совершить которые несложно. А вот когда ящерица отправилась в полет, став птицей, — это уже переход на совершенно иной уровень, требующий кардинальной перестройки всего организма. Коучинг, на мой взгляд, это такого же плана эволюционный скачок, который в настоящий момент делает наука развития личности. И от специалиста требуется совершить такой же “внутренний скачок” в своем мировоззрении и навыках, чтобы из тренера, консультанта или психолога стать коучем.

Ну ладно, скажет читатель, это все красиво и интересно, но давайте перейдем к конкретике. Что значит это ваше “другое мировоззрение”, где его взять и вообще, как мне лично стать коучем или проверить, подхожу ли я для этой профессии?

Хороший вопрос. Давайте попытаемся на него ответить.

Для начала давайте ответим на вопрос: кто может стать консультантом? Ответ — любой специалист, достаточно компетентный в своей области, чтобы у людей возникло желание платить деньги за его советы. Но достаточно ли этого для того, чтобы стать коучем? Нет, недостаточно. Потому что, если верить Томасу Леонарду, чтобы стать коучем, ему необходимо выработать в себе еще две вещи — навыки коучинга и целостность личности.

Что это означает на практике? Жил да был некий специалист (он мог быть инженером, историком, математиком или даже специалистом по управлению). Жил себе не тужил и вдруг начал давать советы за деньги. Давал он эти советы, давал, но в один прекрасный момент обнаружил, что какие бы качественные советы он ни давал, не всякий клиент оказывался способен ими воспользоваться. Это сильно задело нашего специалиста, и он начал выяснять: что за ерунда такая? И можно ли сделать так, чтобы клиент в ре-

зультате консультирования стал способен сам делать то, в чем я ему помогаю сейчас? В процессе поиска наш специалист начинает экспериментировать (после чего теряет половину клиентов), страдать, бороться и разрабатывать концепцию “обучающего консультирования”. Затем он называет это “бизнес-репетиторством”, работает некоторое время и в один прекрасный момент знакомится с недавно изданной популярной книжкой, из которой узнает, что то, чем он занимается, уже давным-давно открыли и назвали коучингом. Тогда он начинает изучать то, что уже описано, поступает в школу коучей, начинает знакомиться с коллегами по цеху и обмениваться опытом...

Но одного этого, как правило, мало. Говорят, для того чтобы стать настоящим коучем, нужна “большая житейская мудрость”. Откуда она берется? Обычно после того, как наш специалист сам переживает пару-тройку серьезных кризисов, которые подвергают испытанию его стойкость, уверенность в себе, годовой бюджет и любовь к человечеству (про человечество, конечно, слишком громко сказано, но надо же хоть иногда о великом?). И вот, пройдя через эти кризисы и восстав из пепла (в соответствии с тем, что было написано выше про “развитие”), наш специалист и наполняется той самой “мудростью”... Если эта мудрость еще и требует выхода (желательно с большой трибуны), человек делает следующий шаг и идет в проповедники. От коуча это пока еще далеко, но перспективы есть. Потому что когда он, наконец, устанет учить других, “как правильно жить” (и при этом переживет еще пару кризисов), он обнаружит, что недостаточно просто пережить кризис и вернуться на круги своя. Хорошо бы еще после этого пойти дальше — научиться жить полноценной жизнью, стать более гармоничным, да и просто добиться нескольких хороших успехов, про которые уже не захочется кричать с трибуны. И когда он этого добьется, он и оглянуться не успеет, как окажется в кругу восхищенных людей, которые называют себя его клиентами, а его — странным прозвищем “коуч” (если, конечно, до этого он не обнаружит, что есть такая штука — коучинг).

Короче говоря, *чтобы стать коучем, необходимо:*

- стать специалистом в какой-то области;
- самому добиться успехов — как в этой профессиональной области, так и просто в жизни. Решить несколько

серьезных задач, которые принесут вам немного мудрости и оптимизма;

- обнаружить, что вам нравится помогать другим решать аналогичные задачи, и научиться это делать более профессионально.

А дальше — начать делать это. Помогать другим решать их задачи. Решать свои собственные задачи (и для этого завести себе какого-нибудь коуча). Развиваться самому. Сталкиваться с трудностями и преодолевать их вместе. Наслаждаться своими клиентами. И постоянно развивать свое мировоззрение, постепенно переходя от образа мысли некоего “гуру-консультанта” к образу мысли партнера, помощника, коуча. От борьбы с ошибками клиента — к пониманию его правоты. От оценки — к восхищению. От конкурентных отношений — к синергии и взаимной помощи. От обучения правильным вещам — к поиску своего пути. От гонки за результатами — к выстраиванию процессов и созданию стимулирующего окружения. От таскания полумертвых клиентов на себе — к помощи тем, кто хочет идти сам. От неусыпного контроля — к доверию и самостоятельности.

Мне могут возразить, что часто коучами становятся психологи, и схема, которая приведена выше, для них не подходит. Да, действительно, психолог уже по роду деятельности работает с умом своих клиентов, откуда до коучинга — один шаг. Но коучинг, кроме навыков работы с умом, подразумевает работу с окружающим миром, а для этого требуется наличие жизненного опыта и навыков решения задач в той области, в которой вы коуч. Кроме того, от коуча требуется большая целостность и стабильность личности (поскольку он работает с психически здоровыми людьми, он должен быть “еще более здоровым”, иначе работы не получится). Психолог может прийти в коучинг, когда ему надоест работать с теми, кто “увяз в прошлом”, и захочется помогать тем, кто двигается по направлению к будущему. Но для этого ему самому придется ощутимо продвигнуться к этому самому будущему. Иными словами, “коуч = навыки психолога + жизненный опыт + целостность личности”. А если психологического образования у вас нет, то эту формулу можно переписать так: “коуч = навыки коучинга + жизненный опыт + целостность личности”.

### **Как выбрать коуча?**

Обычно авторы различных книг предлагают формальный набор признаков, позволяющий отсеять “недостойных коучей” (у меня возникает подозрение, что некоторые из них составляют списки так, чтобы самыми достойными оказались, разумеется, они сами, — но в принципе списки неплохие).

Коуч должен иметь опыт работы в той сфере, в которой он коуч. Желательно членство в профессиональной ассоциации и два-три сертификата. Рекомендации клиентов. Почти везде встречающееся условие — наличие собственного коуча.

И все было бы хорошо, если бы не факты. В России приобрести сертификат коуча можно, просто посетив пятидневный семинар какого-нибудь заезжего иностранного светила. Наличие собственного коуча проверить трудно. Рекомендации клиентов могут быть объективными, но тем не менее именно с этим коучем вы не работаетесь. А в профессиональную ассоциацию можно вступить через интернет, не выходя из дома.

Некоторые консультанты предлагают возрастной барьер. Дескать, коучем можно быть только после 30 (35, 40, 45...) лет. Именно столько нужно, чтобы “помудреть” и стать достойным этой профессии (надо ли говорить, что сторонникам таких идей соответствующее число лет уже стукнуло...). Им тут же возражают более молодые коллеги, что жизненный опыт измеряется не количеством просиженных на работе лет, а качеством сделанных выводов и уровнем достижений. Да и “мудрость”, как и “духовность”, — понятие весьма абстрактное, трудно измеримое и используется, как я подозреваю, скорее для придания пущей важности, чем для достижения конкретных результатов.

Совершенно экзотичное требование было выдвинуто недавними выпускниками бизнес-школ: настоящий коуч должен иметь диплом МВА! Дескать, если хочешь стать коучем для топов (как известно, самый лакомый клиент), — отучись, брат, с наше! Вообще-то даже для бизнес-консультанта любой диплом — мертвый груз, если у него нет практического опыта, подтвержденного вереницей довольных клиентов. А уж коуч с дипломом МВА — это все равно, что психотерапевт с сертификатом по подводному плаванию. Хотя... может пригодиться, не спорю.

Добавьте сюда еще тех коучей, которым принципиально не нужны никакие сертификаты, профессиональные “тусовки” и самореклама, к которым клиенты идут сами, — и мы поймем, что формальные признаки, по которым можно подобрать себе коуча, очень растяжимы. И еще при подборе коуча в России один из важных вопросов (мне его задавали не раз) звучит так: “Как понять: то, что с тобой делают, — это коучинг или нет?”

Лучшее решение этой проблемы — стать коучем самому. Тогда вы точно сможете отличить нужного для вас коуча и читать этот раздел вам уже не понадобится.

Но предположим, вы — человек, который про коучинг знает только то, что он есть. Вам надо решить конкретную задачу — подбор коуча для себя. Причем не просто найти специалиста, который вам понравится, но и убедиться в том, что он — коуч, и хороший коуч. И на получение специальных знаний и приемов поиска времени и желания у вас нет. Как подобрать себе хорошего коуча в такой ситуации?

*Во-первых*, найдите коуча и поговорите с ним. Помните, что коуч — это не учитель, не наставник, не тренер, а *партнер*, с которым легко и приятно работать. Если он не пытается казаться лучше, чем он есть, если в нем видна заинтересованность в *вашем* успехе и если общение с ним не вызывает у вас напряжения, первый этап тестирования пройден.

*Во-вторых*, если коуч проводит семинары, можно познакомиться с ним там и посмотреть, как он работает, как проводит сессию (если такое подразумевается), и решить, подходит ли его стиль для вас. Но практически всегда лучший способ — заказать пробную сессию, бесплатную либо с условием, что вы оплатите в том случае, если останетесь довольны работой. Пообщавшись с коучем некоторое время, задайте себе несколько вопросов: насколько комфортно мне с ним? Могу ли я быть самим собой, со всеми моими недостатками, рядом с ним? Понимает ли он меня? Помогает ли он мне слушать себя или говорит сам, поучая и наставляя? Помогает ли он искать собственный путь или бросается готовыми советами? Да и каков он сам как личность — гармоничен ли? Действует ли так, как говорит?

*В-третьих*, есть еще один, наверное, наиболее простой способ оценить компетентность коуча. Дело в том, что коуч, как мы уже говорили, не может быть сапожником без сапог. Соответственно, если он предлагает вам коучинг в какой-то области, у него самого в этой области все должно быть в порядке, иначе он просто не сможет вам помочь. То есть, если вы собираетесь пригласить к себе коуча — специалиста по командообразованию, для начала разузнайте, какие у него отношения в собственной семье и фирме (если он владелец бизнеса). И если вы обнаружите там проблемы с “командным духом”, посоветуйте ему для начала решить свою проблему, а уж потом браться за вашу.

А если вы хотите проверить навыки коуча именно в коучинге, предлагаю вам еще один секрет. Этот тест, кстати, может помочь вам и в том случае, если вы сами коуч: он очень хорошо показывает, насколько вы являетесь коучем в глубине своей личности.

Навыки коуча, которые он демонстрирует на сессии, — это своего рода “самый верхний уровень” его способностей. Сам формат сессии обязывает и помогает работать “правильно”, так, как требуют стандарты профессии. Но для того чтобы выявить глубину и укорененность его навыков как коуча, необходимо обратить внимание на то, насколько человек использует коучинг в ситуациях, формально к этому не обязывающих. Посмотрите, как он обращается со своими сотрудниками, детьми, женой (мужем), особенно когда он устал или находится в цейтноте. Когда коуч работает не с клиентом, в более тяжелых условиях (я устал, а они тут лезут со своими проблемами), при нехватке времени (надо решить проблему срочно, некогда разбираться), его навыки подвергаются серьезному испытанию, и уже от личных черт человека зависит, будет ли он коучем в таких ситуациях или нет.

У каждого есть свой предел, после которого он перестает быть коучем и становится усталым капризным супругом, родителем или замученным текучкой руководителем. И если этот предел *высок*, а число ситуаций, в которых коуч перестает быть коучем, *невелико*, — вы можете быть уверены в том, что коучинг для вашего коуча — естественное свойство личности, а не профессиональная маска для зарабатывания денег. Именно с таким коучем наиболее приятно работать.



Мне могут возразить, что, дескать, хороший специалист имеет право отдыхать от своей профессии и быть просто человеком со своими слабостями в те моменты, когда он не работает с клиентами. Может, кто-то из клиентов этому и верит... Однако я бы хорошо подумал, прежде чем пойти к такому специалисту.

## **УНИКАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИЛИ ЧТО ЕСТЬ В КОУЧИНГЕ, ЧЕГО НЕТ В ДРУГИХ ДИСЦИПЛИНАХ?**

Съездил Василий Иванович в Японию карате учиться. Вернулся, обступили его бойцы, спрашивают, дескать, как там, чему научился? Василий Иванович берет Петьку, выводит в центр круга, говорит, сейчас покажу. Затем берет кочергу и ка-ак хряснет Петьку поперек спины.

— А-а-а! Ты что??? — кричит Петька

— Так вот, хлопцы: там у них так руками бьют!

В этой части речь пойдет о тех методах, подходах, приемах и “товарных упаковках”, которые были разработаны в американской школе коучинга (благодаря одному из “гуру” коучинга Томасу Леонарду). Они пока еще мало известны на территории России, хотя уже есть специалисты, которые работают по данным технологиям и подходам. Я не претендую на подробность и точность изложения информации — скорее, это будет краткий обзор наиболее интересного в моей авторской интерпретации (поэтому возможны некоторые расхождения с мнением оригинала)\*. Итак, что нового в “технологиях развития”?

### ***Пятиэлементная система коучинга***

“После 20 лет исследований, — пишет Томас Леонард, — мы разработали точно сфокусированный и обладающий открытой архитектурой способ работы практически со всеми типами клиентов и их разнообразными потребностями. Мы называем это “Коу-

---

\*С оригиналом вы сможете познакомиться на сайте Коучвилля, ссылка на который приведена выше.

чинговая система Коучвилля". Состоит она из пяти элементов. Когда коучи используют эту систему, адаптируя ее к своему собственному стилю, они получают весьма высокие результаты. Более того, благодаря этой системе время, необходимое для того, чтобы овладеть этими знаниями, сократилось вплоть до 90%. То, что раньше требовало годы на обучение и тренировку, сейчас занимает лишь несколько месяцев..."

Я тоже готов подписаться под этим. При наличии некоторого опыта, желания и людей, готовых стать вашими клиентами, ваш профессионализм многократно возрастает буквально от сессии к сессии. Просто благодаря проведению сессий, изучению материалов и анализу ваших сессий по этим материалам. Материалы вы найдете на сайте, кликнув по ссылке [5-Element Coachville Coaching System](#).

Итак, что же это за материалы?

1. 15 "Listening Clarifiers" — вопросы для прояснения того, что говорит клиент (чтобы понять, что ты на самом деле слышишь).
2. 15 "Deliverables" — "Предоставляемые ценности", которые коуч предоставляет клиенту во время работы (и которые могут отличаться от тех результатов, которые *получает* клиент от этих "Deliverables").
3. 15 "Life Frameworks" — "Рамки" или "жизненные позиции", из которых исходит коуч (и клиент) и которые организуют их мышление, поведение и отношения к задачам/проблемам. От этих рамок во многом зависит успех и скорость получения результатов.
4. 15 "Communication Style Points" — это те стили, которые коуч использует в своей коммуникации с клиентом и которые помогают ему ускорить процесс коучинга.
5. 15 "Coaching Proficiencies" — профессиональные навыки коуча (то есть то, чем коуч работает и производит ценность для клиента).

Далее я приведу перечень составляющих каждого из пяти элементов с краткими комментариями. Еще раз обращаю ваше вни-

мание, что это не перевод, а авторизованное изложение, и мои комментарии могут отличаться от мнения разработчиков системы. Более подробно эти подходы и понятия раскрываются в оригинальных курсах и учебных материалах (доступных на том же сайте).

### **15 вопросов для прояснения**

1. Является ли тема *срочной и важной* или *просто важной*?
2. *Направлен* ли клиент на проблему или *избегает* ее?
3. *Излагает* ли *точно* клиент информацию или *объясняет* ее?
4. *Открыт* ли клиент относительно того, что излагает, или *защищается* (*сопротивляется*)?
5. *Изнутри* ли идет то, что говорит клиент, или из какого-то *внешнего источника* (то есть свои или чужие мысли: я так думаю или я ссылаюсь на кого-то)?
6. *Хочу* или *мог бы/должен/нуждаюсь*?
7. Это *реальная возможность* (шанс сделать что-то) или просто *вероятность* (что что-то может произойти/получиться)?
8. Это *источник* проблемы или просто *симптом*?
9. То, что клиент говорит, *открыто для изменений* или это просто *“к вашему сведению”*?
10. Клиент *реагирует* на ситуацию или *откликается* на нее? (Пояснение см. в разделе “Метод тонких различий”.)
11. Клиент *создает* или *устраняет* что-то?
12. Это *проблема* или просто *нечто, что беспокоит* клиента?
13. Клиент отталкивается от *настоящего* или от *прошлого*?
14. *Принимает* ли клиент изменения/*новую реальность* или *сопротивляется* им?
15. Двигается ли клиент *по направлению* к чему-либо или *от* чего-либо?

### **15 ценностей, предоставляемых коучем**

1. *Перспектива* (много разных способов взглянуть на ситуацию, свежий взгляд, новый контекст)
2. *Валидизация* (то есть подтверждение правоты, ободрение, признание клиента).
3. *Идея, послание* (подходящие к теме разговора знания, идеи, точки зрения и т.п.).
4. *Энергия* (и поддержка — не путать с давлением, спешкой, стрессогенами и т.п.).
5. *Решения* (коуч может находить и делиться подходящими решениями для проблемы/ситуации).
6. *План* (совместное проектирование плана действий с клиентом).
7. *Структура* (коуч обеспечивает или создает вместе с клиентом поддерживающие и “контрольно-измерительные” структуры — те структуры, которые помогают клиенту быстрее продвигаться к цели\*).
8. *Ресурсы* (книги, инструменты, эксперты, ассесменты и т.п.).
9. *Варианты действий* (то есть коуч расширяет число вариантов, из которых клиент может выбирать; обычно их гораздо больше, чем поначалу думает клиент).
10. *Забота* (коуч просто заботится о клиенте — слушая, обеспечивая безопасность, проявляя терпимость, симпатию...).
11. *Тренировка различных навыков* (хороший коуч может тренировать все — от спортивных навыков до навыков общения, управления бизнесом и личной жизнью и даже, по слухам, неких сверхнормальных навыков тоже...).
12. *Совет* (Говорят: коучи не дают советов... Как же, дают! Только по-своему — не в виде экспертного указания, а в виде ре-

---

\*Приведем самый примитивный пример: если вы решили начать бегать по утрам, то наличие напарника в качестве поддерживающей структуры будет приносить больше пользы, чем ежеутренняя битва воли с ленью. А взвешивание по утрам или таблица километров будет тем контрольным инструментом, по которому вы отслеживаете ваш прогресс и обнаруживаете, что добились поставленной цели (того, для чего вы решили бегать по утрам).

комендаций, предложений, широкого спектра возможностей, а не “единственно верного” решения)\*.

13. *Стратегия* (то есть долговременные цели, направления, пути их достижения, варианты действий — не только тактические кратковременные решения. Стратегия создается не только для бизнеса, но и для самого человека).
14. *Обратная связь* (наблюдения, озарения, идеи, мнения, чувства и все прочее, что может быть обратной связью для клиента. Степень прямоты подбирается индивидуально, но в целом в коучинге принято быть максимально открытым с клиентом — это, может быть, и болезненно поначалу, но зато дает быстрые результаты и тренирует клиента спокойно воспринимать даже негативную критику и находить в ней позитивные моменты).
15. *Вызов* (для начала изменений, для улучшения чего-то и для ускорения процесса... Вызов иногда творит чудеса и полностью меняет представление клиента о своих возможностях, но это — уже о результатах...).

### 15 “рамок” или жизненных позиций

1. *Это все разрешимо... или нет.* Когда так относишься к проблеме, чувствуешь себя более спокойно. Вспоминается молитва: “Дай мне силы справиться с тем, с чем могу, смириться с тем, с чем не могу справиться, и мудрости отличить одно от другого”. Лично мое мнение звучит несколько иначе: разрешимо все — это лишь вопрос наличия времени, ресурсов и поиска решения. И хотя в конкретной ситуации из-за нехватки чего-то проблема может быть неразрешимой, это не значит, что она не разрешима вообще.
2. *Риск всегда можно уменьшить.* Способность клиента к успеху — это его способность справляться с риском. Поначалу страх перед необходимостью рисковать может парализовать волю человека. Однако, назвав угрозы своими именами и предприняв меры по их уменьшению (предотвращению по-

---

\*Вы спросите: а чем это отличается от обычного консалтинга? Да ничем! Все дают советы. Только хорошие специалисты дают их умело.

следствий), можно начать чувствовать себя гораздо свободнее — и легче принимать риски. Кроме того, не все то, что человек считает рискованным, им на самом деле является.

3. *Обычно всегда есть лучший способ.* Вне зависимости от того, над чем вы сейчас работаете, всегда есть лучший способ действовать. Понимание этого хорошо стимулирует креативное мышление. Всегда можно делать что-то быстрее, лучше, проще, легче, менее затратно, менее рискованно, с большим удовольствием... Выйдите за рамки принятых стандартов. Думайте по-другому.
4. *Успех — это побочный продукт.* Гонки за успехом очень напоминают попытки толкать веревку. Так можно и всю жизнь пробегать. Не проще ли сосредоточиться на том, что для вас действительно важно, жить той жизнью, которая вас воодушевляет, следовать своей цели и позволить успеху самому вас найти? (Если вы гоняетесь за успехом, вам нужен лишь результат — и, как правило, любой ценой. А если сконцентрироваться на процессе, то и результат не заставит себя ждать.)
5. *Эмоции — наши учителя.* Это замечательное правило: если у вас есть эмоциональная реакция — значит, там что-то есть! Эмоции — как зеркало, как измерительный прибор, который говорит нам: “Копать здесь!”. Именно “здесь” у нас есть шанс чему-то научиться, узнать о себе что-то новое — и заодно совершить наибольший прорыв. Когда мы задаем себе вопрос, что же стоит за этими эмоциями, почему и по поводу чего я их испытываю, — то когда мы наконец находим ответ, бывает так, что проблема буквально распадается на части и на следующий день мы даже вспомнить не можем, из-за чего так разозлились на нашего супруга, ребенка, собаку или партнера по бизнесу... И больше мы на такие глупости не обижаемся никогда.
6. *Промедление тем затратнее, чем дольше оно длится.* Скорость бизнеса растет, и чем дальше, тем быстрее надо двигаться, чтобы лучше (и быстрее) удовлетворять потребителя. Бизнес — это гонки, а в эпоху Интернета это еще и высокоскоростные гонки. Окна возможностей открываются и закрываются.

ваются очень быстро, поэтому если вы видите возможность, — хватайте ее!.. Однако здесь я бы отметил и *следующие наблюдения*: (1) иногда постоять и подумать гораздо важнее, чем бегать, высунув язык; (2) если возможность открылась, а вы ею не воспользовались, — значит, это была не ваша возможность, ваша будет следующая; (3) не стоит пытаться впрыгнуть в последний вагон уходящего поезда — может, лучше поискать свой?\*

7. *Смутные подозрения (inklings)* — это высшая степень интеллекта. Иногда вы просто ощущаете что-то, предчувствуете или догадываетесь, что это правда, хотя нет никаких оснований верить этому. Такие полунамёки (это даже более смутные ощущения, чем интуиция) стоят “у ворот правды”. И в той степени, в которой мы тренируем свою чувствительность к ним и смелость действовать исходя из этих ощущений, мы становимся способны делать лучшие выборы.
8. *Ответ где-то есть*. Может быть, у клиента. Может, у коуча. Может, в книге, у эксперта или еще где-либо. Главное — не сидеть на месте, а искать. И никто (ни клиент, ни коуч) не обязан иметь этот ответ — клиенту и коучу лучше объединять усилия в совместном поиске.
9. *Уверенность в себе можно организовать*. Для этого не обязательно полагаться только на себя и доказывать себе, что я супергерой. Можно создать достаточно поддерживающих структур, окружить себя поддержкой и ободрением окружающих, а также организовать те события, которые наполняют вас уверенностью в себе. И так от события к событию эту уверенность можно развивать и усиливать до бесконечности.
10. *Гены и мемы эволюционируют с разной скоростью*. Что такое гены, знают практически все. Это внутриклеточные структуры, отвечающие за нашу наследственность. А вот “мемы” — понятие, появившееся недавно, и в одном из вариантов оно означает “гены бизнеса” — идеи, мнения, находки

---

\*Я довольно критически отношусь к этому пункту — он чем-то неумовимо ассоциируется с волной всеобщего энтузиазма по поводу минувшего Интернет-бума (закончившегося, как вы знаете, большим “бамом”). Надо не только уметь быстро бегать, но и иметь время на то, чтобы “медленно осмотреться”.

и т.п. Так вот они размножаются и эволюционируют гораздо быстрее, чем гены. Теперь мы просто перегружены массой идей, которые неудержимым потоком сваливаются на нас со всех сторон (отдельное спасибо Интернету). От себя добавлю, что именно этот факт добавляет в жизнь массу возможностей: после того как стресс от новой информации проходит, становится очень интересно наблюдать, как разные идеи кочуют из области в область, видоизменяются, размножаются — именно так и находятся прибыльные решения для современного бизнеса.

11. *Работа создана для удовольствия.* Ага, как бы не так, скажете вы. Работа создана для зарабатывания денег — ибо каждый хочет кушать. Но после того как вы сыты, одеты и у вас есть, где жить, какой смысл в работе или бизнесе, если он не приносит вам удовольствия? Да и практика показывает, что первенство в бизнесе и самые большие деньги зарабатывают, как правило, те, кто получает от своей деятельности искреннее наслаждение.
12. *Проблемы — это немедленные возможности.* Это мы тоже уже проходили, спасибо психологам. Любая проблема — это шанс начать двигаться, вырасти, справиться, научиться, воспользоваться, сделать что-то... Даже банкротство любимой фирмы можно рассматривать не как банкротство, а как очень дорогое обучение (для шефа) и возможность наконец начать искать себе более подходящую работу (для сотрудников).
13. *Люди делают лучшее, на что они способны, даже если на самом деле это не так.* Вот такие мы с вами существа. Мы исходим из своей карты реальности, своего понимания правильного и неправильного, возможностей и ограничений. И принимаем наилучшие решения из тех, которые видим. Понимание этого факта учит нас более спокойно относиться к людской глупости — у каждой глупости есть искренние и совершенно разумные причины. Не делайте из людей идиотов — помогите им расширить их карту реальности.
14. *Осознание объединяет.* То есть что объединяет людей? Что помогает преодолеть мелкие разногласия, конфликты, выйти



за рамки противостояния? Осознание, то есть понимание или открытие той правды, которая шире нашего текущего мировоззрения. Когда мы повышаем (расширяем) свое осознание, мы видим больше общего, больше взаимосвязей друг с другом, мы начинаем лучше понимать и принимать друг друга и повышаем уровень гармонии между нами.

15. *Life is about us, and it's not personal.* Поскольку автор не потрудился раскрыть, что же конкретно он под этим подразумевает, то я попробую передать все оттенки смысла, которые вижу в этой фразе. (А если вы знаете точный перевод, напишите мне, хорошо?) Жизнь происходит вокруг нас, и она происходит для нас, и касается не только нас, и не ограничивается только нашей персоной...

Я бы добавил еще одну идею, которая встречается в других работах Т. Леонарда, однако заслуживает того, чтобы ее поместили сюда — в принципы отношения к жизни:

16. *За самой большой вашей слабостью кроется самая большая сила.* Точно так же, как проблема — это еще и возможность, так и слабость — это потенциальная сила, которую только надо извлечь. И неважно, что это за слабость — страх, неспособность, неуверенность, ошибки, темное прошлое, недостаток опыта, принадлежность к “не той” социальной группе, черты характера, трудное детство и т.п. Главное, что если за нее взяться, то можно превратить в очень сильную сторону. Страх — в способность преодолевать страхи. Ошибки — в опыт и предусмотрительность. Темное прошлое — в автобиографию-бестселлер. За неуверенностью могут скрываться недюжинные способности, трудное детство могло дать бесценные навыки и иное отношение к жизни, чем у представителей “той социальной группы”... Да и сам процесс превращения недостатков в достоинства — это способ восстановить гармонию в самом себе, а гармоничный человек — это очень сильный человек. По моим собственным наблюдениям, “слабость” иногда выполняет роль этаккой заглушки, сдерживающей природную энергию и таланты, и будучи устранена, дает такой всплеск сил и способностей, что описать трудно.

### **15 стилей коммуникации коуча**

1. *Слышит то, что на самом деле сказано* (не “фильтрует”, не меняет рамки, не “интерпретирует”...).
2. *Отвечает чисто* (без добавления позитива, ответа на то, чего не говорилось, готовых решений, ненужных комментариев и т.п.).
3. *Принимает серьезно то, что сказал клиент* (без легкомысленного отношения, обесценивания, ненужного юмора и т.п.).
4. *Говорит просто* (и понятно — то есть без длинных историй, сложных умпостроений, повторов, лишних деталей и т.п.).
5. *Легок и нейтрален* (он просто есть здесь, с вами — без большой значимости, наэлектризованности, снобизма, излишней серьезности, “тяжеловестности” и т.п.).
6. *Сотрудничает* (а не читает лекции, забрасывает вопросами, давит, требует, навязывает и т.п.).
7. *Общается в полном двустороннем режиме* (то есть может говорить и слушать одновременно).
8. *Полностью высказывается* (не удерживает ничего при себе, не старается работать “правильно”, просто является самим собой).
9. *Идет наравне с клиентом* (не отстает, замечает все изменения в клиенте, не просит вернуться и повторить то, что прослушал и т.п.).
10. *Слышит “между строк”* (улавливает диссонансы, полунамекы, мелкие детали, недосказанное и т.п.).
11. *Использует общепринятые и понятные слова* (а не бросается жаргонными словечками и умными терминами, стараясь произвести впечатление).
12. *Спокоен и уверен в себе* (без надменности и бахвальства, равно как и без робости, застенчивости).
13. *Клиент-центричен* (не поет про себя любимого, не борется за внимание, не навязывает себя в пример).

14. *Удобно чувствует себя рядом с проблемами* (не пытается немедленно справиться, не ищет преимущественно положительных моментов, не бросается утешать клиента и пр.).
15. *Находится “вместе” с клиентом* (не отвлекается, не готовится к ответу, не думает так напряженно, что забывает про клиента, — просто находится рядом с ним — и все).

### **15 профессиональных навыков коуча**

1. *Вовлекает клиента в провокативные разговоры.* Сессии коучинга коротки, а сделать надо много. Поэтому времени на расшаркивания нет. Вместо этого коуч сразу идет вглубь — к существу вопроса, проблемы или ситуации. Слушая, что клиент говорит и о чем молчит, расспрашивая о том, что услышал, задавая “правильные”, точно сфокусированные вопросы и требуя ясных ответов, коуч быстро проясняет содержание не только для себя, но и для клиента. Причем заметьте: это не допрос и не выведение клиента “на чистую воду”. Это прямой и открытый разговор, проводимый по обоюдному согласию — для того чтобы быстро и эффективно прояснить ситуацию, выйти на суть проблемы и найти подходящее решение.
2. *Раскрывает клиента для самого себя.* Чем больше человек осознает, тем более верный выбор он может сделать. Беда только в том, что правду о самом себе люди сознают плохо. А парадокс в том, что эта правда не такая уж и суровая, как они почему-то считают. И задача коуча в данном случае — помочь клиенту раскрыть свои дарования, таланты, желания, ценности, потребности, мечты, обнаружить, что движет им, что мотивирует его... А когда клиент вдруг осознает свои сильные стороны и понимает, что он уже есть весьма достойный субъект, лучше, чем он себе казался, — скорость его продвижения возрастает неимоверно.
3. *Выводит наружу величие.* Клиенты этого, конечно, редко просят. Однако когда коуч просит (и приучает) клиента думать и действовать во все более и более крупных масштабах, постоянно повышать свою “планку”, свои стандарты, — что

получается в итоге? Клиент становится все более и более “большим” человеком.

4. *Безгранично наслаждается клиентом.* Он не выполняет свои обязанности, а именно наслаждается клиентом: его сильными сторонами, слабыми сторонами, достижениями, поражениями — всем человеком без остатка. А клиент благодаря этому чувствует себя свободнее, действует активнее, решается на больший риск — и добивается большего, поскольку знает, что любые его результаты будут приняты полностью.
5. *Делает самые большие усилия клиента еще большими.* Одна из важных задач коуча, для которых его приглашают, состоит в том, чтобы помочь клиенту добиться больших результатов и за более короткие сроки, чем если бы он делал это самостоятельно. Здесь коуч работает и как катализатор, и как стимулятор, и как акселератор.
6. *Прокладывает путь с помощью любопытства.* Если ты не любопытен, как ты сможешь помочь клиенту найти новый путь, новые решения? Коучинг — это процесс исследований и открытий, и любопытство здесь — важнейшее условие успеха.
7. *Замечает совершенство в любой ситуации.* Недовольство миром — весьма непродуктивный образ мышления. Тем более непродуктивно недовольство клиентом. Наша карта мира устроена так, что мы всегда выбираем наилучшее решение из тех, которые видим. И поэтому все, что делается, — делается с какой-то совершенно положительной целью и с наилучшими побуждениями, даже если на первый взгляд их отыскать трудно. Если мы сначала найдем, как и в чем эта ситуация совершенна, вместо того, чтобы сразу бросаться ее решать, справляться и бороться, мы сможем лучше понять происходящее, а следовательно, с гораздо меньшими затратами сделать ситуацию еще лучше.
8. *Заостряет внимание на наиболее важном.* То, что важно для клиента, может меняться день ото дня, а для клиента в фазе быстрых изменений — даже несколько раз в течение сессии. Задача коуча — не застревать на старых темах (какими бы

интересными они ни казались), а, во-первых, замечать изменения в клиенте и, во-вторых, реорганизовывать процесс коучинга так, чтобы он соответствовал тому, что важно для клиента сейчас.

9. *Поддерживает “чистое” общение.* Вроде бы очевидно? У всех нас есть что-то, что засоряет наше общение. Это всевозможные предрассудки, суждения, неудовлетворенные потребности, “должен”, “мог бы”, ожидания, высокомерие, интерпретации, страхи, странности, запреты и т.п. Чтобы стать хорошим коучем, необходимо основательно проработать свое общение и удалить из него данный “мусор”. Ибо чем чище общение, тем меньше преград оно содержит для коучинга — и тем эффективнее процесс коучинга и его результаты.
10. *Делится с клиентом тем, что есть.* Тем, что он видит, слышит, чувствует. Клиенты ожидают от нас этого, они полагаются на наши наблюдения, интуицию, смутные ощущения — иногда тончайшие ощущения, неоформившиеся идеи могут действовать как катализаторы быстрого роста и значительных изменений в жизни клиента. Кроме того, коуча нанимают еще и для того, чтобы он искренне делился с клиентом тем, что он видит, давал “честную обратную связь”. Коуч — это один из наилучших способов посмотреть на себя со стороны, поскольку окружающий мир редко бывает к нам адекватен — нас или перехваливают, или слишком критикуют. А квалифицированный коуч не делает ни того, ни другого — он просто делится с клиентом тем, что видит, слышит, чувствует. Без выводов и умозаключений.
11. *Пробуждает в клиенте чемпиона.* Можно, конечно, сказать, что он поддерживает и приободряет клиента. Однако этого мало. Коуч предоставляет значительно более высокий уровень поддержки, — направленный на то, чтобы клиент становился не просто “выше”, а *значительно выше* — во всех аспектах (в действиях, достижениях, мечтах, чертах характера, талантах, качествах, обязательствах).
12. *Открывает новые территории.* Коуч расширяет “карту мира” клиента в течение сессий, предлагая новые идеи,

взгляды, принципы, обращая внимание на различия, предлагая экспериментировать с новыми моделями, способами действия и даже подводя клиента к новым целям и задачам. Проблема обычно не решается так, как поначалу предполагает клиент. И задача коуча — раскрыть перед клиентом новый, более широкий мир, где эта проблема, задача решается просто (или необходимость в ее решении отпадает вовсе, ввиду новых, более амбициозных целей). Клиенты об этом обычно не просят. И бывает, пугаются. Но потом благодарят.

13. *Предвкусывает правду.* Не просто новые факты, информацию, “честность” и т.п. Всегда существует что-то, что можно назвать “правдой” или “истинным положением вещей” относительно ситуации, клиента, задачи, проблемы... Когда это истинное положение вещей раскрывается, оно зачастую полностью преобразует жизнь или бизнес клиента. Этого не стоит бояться. Его стоит *предвкусывать*.
14. *Проектирует поддерживающие структуры.* Успех становится постоянным, когда человека окружают среда и структуры, которые поддерживают его в действиях и предохраняют от неудач. Попробуйте всего добиться одной только силой воли и мужеством — это же не саморазвитие, а самобичевание какое-то получится. Лучше направьте свою силу воли на проектирование того, что будет поддерживать вас в вашем движении, и воспользуйтесь услугами хорошего коуча (сам по себе коучинг — это уже хорошая поддерживающая структура).
15. *Уважает в клиенте человека.* Мы все люди, с нашими слабостями и ограничениями (и внешними, и внутренними). И коль скоро коучинг направлен на максимизацию нашего потенциала и минимизацию барьеров, для того чтобы процесс шел успешно, нам надо прежде всего уважать клиента таким, каков он есть. Не может быть универсальных и “единственно верных” способов решить ту или иную задачу. Не каждому клиенту годится тот или иной метод. Уважая клиента таким, каков он есть, помогая ему найти свой способ, не сравнивая его со “стандартами” и принимая его недо-

статки, мы предоставляем клиенту возможность расти с той точки, где он находится, и при этом не испытывать стресса и недовольства собой.

### ***Модели коучинга***

Разные клиенты приходят к нам с разными проблемами. Разные ситуации требуют от коуча разных стратегий поведения. Чтобы не описывать их долго, Т. Леонард с коллегами разработали довольно простую и тем не менее весьма информативную схему. Это так называемая трехшаговая модель коучинга. Основные стратегии, которые использует коуч в работе с клиентом, были собраны, систематизированы и описаны в виде простейших алгоритмов из трех шагов. Разумеется, за каждым шагом стоит целый набор приемов, методов и подходов (из-за чего новичку будет трудно воспользоваться этими материалами — нужен опыт работы), однако на верхнем уровне все предельно просто.

Практически все российские коучи, наверное, знают самую известную модель — *“кто — что — как”*. Она выделяет три фокуса, которые прорабатывает клиент с коучем от сессии к сессии: *“КТО”* (клиент, его цели, ценности, потребности, сильные стороны, слабые стороны, таланты, ограничения, стили действия и т.п.), *“ЧТО”* (цели клиента, задачи, мечты, то, что надо, то, что хочу, то, от чего отказался...) и *“КАК”* (как этого достичь, способы, возможности, стратегии, навыки, технологии, приемы, методы и т.п.). Причем эти фокусы перемещаются произвольно, в зависимости от содержания сессии — могут прорабатываться параллельно, последовательно, в любом порядке — главное, чтобы каждый был проработан до конечной, максимальной ясности.

Пример еще одной модели — *“фокус — сотрудничество — наблюдение”*. Применяется для уже успешных клиентов, когда вы с ним настроились на волну друг друга. Сначала вы фокусируетесь на какой-то теме. Затем начинаете ее совместно прорабатывать — на сессиях, в действии. А затем вы внимательно смотрите на то, что происходит. Часто происходит совсем не то, что планировалось. Для современного менеджмента это неудача. А

для коучинга — успех. Теперь из этого надо извлечь пользу и — оп! — мы вышли на новый уровень. Так можно помогать спортсменам справляться с застоем в форме. И так же вырабатывается маркетинговая стратегия для какого-нибудь предприятия. Ключевая идея здесь — внимательно наблюдать за результатами. (А методов и навыков коучинга за этим стоит масса — не обманывайтесь внешней простотой).

Познакомившись с принципом построений, можно обнаружить, что вы сами пользовались некоторыми аналогичными моделями, или даже разработать несколько своих. Например, я часто проводил “коучинг безопасности” для клиента, опасющегося рисковать или испытывающего чувство неясной угрозы. Стратегия заключалась в следующем: (1) определи наихудший результат; (2) выработай планы предотвращения/минимизации последствий; (3) подготовь структуры/навыки/механизмы для предотвращения этого результата.

Второй пример: выработка своего стиля. Для уже успешных клиентов мало стандартных решений. Им надо выработать свой стиль. Да и в целом ряде профессий (например, в продажах) человек добивается успеха, только выработав свой стиль работы с учетом своих личных особенностей\*. Как выглядит стратегия выработки своего стиля (на примере продаж)?

1. Поставьте задачу (довести количество “холодных” звонков до 40 в день или повысить продуктивность сделок в 2 раза).
2. Двигайтесь в направлении ее решения и внимательно смотрите, как вы ее решаете (если тяжело звонить — все равно заставляйте себя и наблюдайте за своими реакциями. Если задача увеличения продуктивности не реальна, все равно ищите способы ее решения: кто покупает чаще, с кем работать легче, кому вы продаете быстрее и больше, кто вам нравится...).

---

\*И неправда, что все продавцы должны быть обаятельными и нахрапистыми плейбойми, — среди успешных продавцов иногда можно встретить человека, которого на первый взгляд к продажам и близко подпускать нельзя.



3. Детально исследуйте все, что вы обнаруживаете. (Что именно вам не нравится в холодных звонках? Какие звонки у вас получались? Как вы это объясняли? Что могло быть на самом деле? Где вы добились успеха? Какое время суток у вас наиболее продуктивно? Почему? Почему с этим клиентом вам легче работать, а с этим — нет? Почему вчера вы едва работали, а сегодня — сверхпродуктивны?)

В итоге вы можете обнаружить массу нового о себе и о том, что, когда и как у вас получается лучше всего, — и как организовать вашу работу, зарабатывая максимум при минимуме затрат и без насилия над собой.

Всего этих моделей (стратегий) около 50, из них 31 описана у Т. Леонарда. С сайта [coachville.com](http://coachville.com) можно скачать набор слайдов с описанием этих моделей (стратегий) коучинга, если кликнуть по ссылке “coaching models”. Анализируя по ним свою работу с текущими и бывшими клиентами, можно значительно улучшить скорость и качество своего коучинга. А если вы клиент, то это поможет вам лучше ориентироваться в своей ситуации и сразу же предлагать для работы соответствующую стратегию (да и позволит лучше понимать, что делает ваш коуч).

### ***Коучинговые программы***

Еще одна находка американских коучей — коучинговые программы. Выглядят они как тест — есть набор утверждений и квадратики, которые нужно закрасить, если это утверждение относится к вам. А потом подсчитать набранные баллы. Но в отличие от тестов, этот список утверждений используется не только для оценки. Это еще и руководство к действию. *Сделайте* так, чтобы данное утверждение стало относиться к вам. Можете сделать сами, можете пригласить коуча на помощь. Основная задача — довести ваш показатель закрасенных квадратиков до максимума.

В качестве примера приведу 15 утверждений (всего их 100) из одной программы — “Clean sweep” (можно перевести и как “генеральная уборка” — полное избавление от хлама, и как “пол-

ная победа”). Попробуйте оценить себя в с точки зрения того, как вы управляетесь с деньгами:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Я постоянно откладываю минимум 10% моего дохода.</li> <li><input type="checkbox"/> Я оплачиваю счета практически всегда вовремя.</li> <li><input type="checkbox"/> Мой источник дохода стабилен и предсказуем.</li> <li><input type="checkbox"/> Я знаю, сколько мне нужно, чтобы быть минимально независимым финансово, и у меня есть план, как этого добиться.</li> <li><input type="checkbox"/> Я вернул либо возместил все деньги, которые когда-либо одалживал.</li> <li><input type="checkbox"/> У меня есть письменные соглашения, и я соблюдаю режим выплат тем людям и организациям, которым я должен деньги.</li> <li><input type="checkbox"/> У меня есть запасы денег на шесть месяцев жизни, которые я храню на депозите.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Я живу на недельный бюджет, который позволяет мне откладывать деньги и не страдать при этом.</li> <li><input type="checkbox"/> Все мои налоговые декларации заполнены и сданы, налоги уплачены.</li> <li><input type="checkbox"/> В текущий момент я живу хорошо, в пределах моих финансовых возможностей.</li> <li><input type="checkbox"/> У меня превосходная медицинская страховка.</li> <li><input type="checkbox"/> Мое имущество (машина, дом, ценности) хорошо застрахованы.</li> <li><input type="checkbox"/> У меня есть финансовый план на следующий год.</li> <li><input type="checkbox"/> Мои заработки соразмерны усилиям, которые я вкладываю в работу.</li> <li><input type="checkbox"/> У меня нет “висящих хвостов” в работе.</li> </ul> |
|---|--|

Если чего-то нет, то это не диагноз, а программа действий. Вы можете заполнять ячейки в произвольном порядке, как считаете нужным. А заполнив их все, обратите внимание, какой результат это приносит вашей жизни. Сейчас таких программ уже более 30 и касаются они самых разных областей. Вот список некоторых из них:

- Генеральная уборка: избавляемся от хлама в нашей жизни.
- Персональный фундамент: как построить крепкое основание для успеха.
- Избавление от адреналина (уберите стресс из вашей жизни).
- Программы восстановления (от чего угодно — болезни, тяжелых состояний, зависимостей и т.п.).
- Аттрактивность: как перестать гоняться за возможностями и сделать так, чтобы они гонялись за вами.

- Навыки коммуникации.
- Эффективный менеджер.
- Старт нового бизнеса.
- Эффективный веб-сайт.
- Интернет-маркетинг.
- И др.

Ознакомившись с программами и принципом их организации, вы можете сформировать собственную программу непосредственно под вашего клиента или целевую группу клиентов.

### ***Анализ понятий и принципов с помощью диаграмм Венна (кругов Эйлера)***

Один из излюбленных методов Леонардовской школы коучинга — описание всевозможных явлений с помощью пересекающихся кругов — диаграмм Венна или кругов Эйлера. Этот метод происходит из высшей математики — из теории групп. Суть его проста. Если мы хотим описать некое понятие, мы должны определить его через другие понятия. Например, что в коучинге производит ценность для клиента? Как уже говорилось, это три составляющие — *знания и навыки коуча (в какой-то определенной области и в жизни вообще), навыки коуча в коучинге и личность самого коуча*. А теперь давайте поместим все три составляющие в три пересекающихся круга (см. ниже).



Мы увидим три “множества” — “знания и навыки”, “навыки коучинга”, “личность”. В местах их пересечения возникают новые множества, именно они и показывают нам суть вещей. Навыки коучинга и ваши знания и умения дают достаточную *оснащенность*, чтобы проводить качественный коучинг. Будучи компетентным в коучинге и являясь примером того, как можно быть счастливым и полноценным человеком, вы вызываете больше *доверия* у клиентов (а доверие — это сила, устраняющая барьеры и ускоряющая прогресс). А ваши знания и навыки в сочетании с вашей личностью будут помогать людям, находящимся рядом с вами, *развиваться* вместе с вами. В итоге все это и производит ценность для клиента.

Зачем это надо? Для более глубокого понимания предмета. Если вы составляете схему из трех квадратиков, она менее информативна, чем схема из трех кругов, так как в последней более высоки требования к качеству понятий. Понятия должны быть одного уровня, а соединенные вместе, они должны давать новые понятия в местах пересечения. И если понятия не совпадают, схема не составляется. А вот если совпадут, — перед нами предстает целостная мини-система, описывающая то или иное явление. Клиентам нравится — они начинают лучше ориентироваться в сложных и запутанных вещах.

Если кликнуть по ссылке “life models” на том же сайте, можно обнаружить более 500 таких моделей, описывающих целую массу популярных понятий — от образования команд до управления сопротивлением\*.

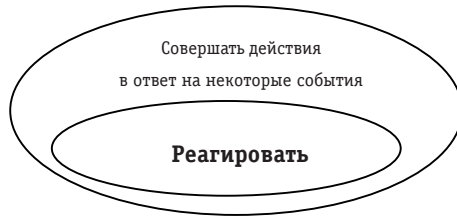
### ***Метод тонких различий***

В продолжение предыдущего метода для лучшего понимания оттенков смысла предлагается еще и “метод тонких различий”. На первый взгляд, ничего нового. Любой философ скажет, что все познается в сравнении. Однако все зависит от того, *что с чем сравнивать*. Если сравнивать близкие понятия, почти синонимы или наоборот, составлять неожиданные пары для сравнения, это может дать весьма нестандартный и продуктивный взгляд на

---

\*Консультанты, вооружайтесь! Только не забывайте про авторские права.

вещи. Например, берется некое понятие, скажем, “реагировать на события”. Что это означает? Ну, скажете вы, реагировать — это совершать ответные действия на некоторые события. И будете совершенно правы. Однако если копнуть глубже, то не кажется ли вам, что понятие “совершать ответные действия на некоторые события” немного шире, чем понятие “реагировать”? Например, так:



Может быть, скажете вы. И что? А то, что если мы сравним это понятие с понятием того же класса, но неуловимо отличающимся, то увидим некую координатную линию, которую можно провести между ними. Мы получим возможность увидеть целый спектр возможных действий, которые скрываются за словом “реагировать”.

Возьмем слово “откликаться”. Оно относится к тому же классу понятий — “совершать ответные действия на некоторые события”. И вроде бы это синоним слова “реагировать”. А теперь давайте *противопоставим* слово “реагировать” слову “откликаться”... Чувствуете разницу? Только после противопоставления и следующего за ним сравнения мы видим, что слово “реагировать” подразумевает более *автоматическую* реакцию, по принципу “стимул — ответная реакция”. А вот слово “откликаться” намекает на то, что ответ производится *с участием разума*, аналитического мышления. Когда мы *реагируем* на события, то используем заученные модели поведения, а когда *откликаемся*, действуем “здесь и теперь”, анализируя все, что происходит, и принимая решение осознанно, исходя из текущей ситуации.



Роберт Кийосаки\* в одной из своих книг приводит цитату, в которой говорится, что “разумность — это способность видеть все более и более тонкие различия”. Чем больше тонких отличий мы можем обнаруживать, тем лучше мы разбираемся в предмете. А если этот предмет — эффективность в жизни и успех в бизнесе, то хорошо в нем разбираться, наверное, никому не мешает. С этой целью даже был создан целый “словарь различий”, который можно найти на сайте [coachville.com](http://coachville.com), кликнув на ссылку [distinctionary](http://coachville.com/distinctionary). (Добавлю от себя, что этот словарь — еще и увлекательный способ изучать английскую лексику.) А для начала предлагаю попробовать самостоятельно разобраться с несколькими парами понятий: в чем различия между ними?

Мнение	Точка зрения
Проблема	Вызов
Способен к изменениям	Готов к изменениям
Потребность	Предпочтение
Цели	Возможности
Контролировать	Управлять
Компетентность	Мастерство
Думать	Чувствовать
Энергия	Адреналин

\*Кийосаки Р. Богатый ребенок, умный ребенок. Минск: Попурри, 2001.

## КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ, ИЛИ “КОУЧ ПРОТИВ КОНСУЛЬТАНТА”

Приходят мыши к филину и говорят: “Филин, ты такой мудрый, посоветуй нам, как не бояться?” Филин подумал-подумал и говорит: “Ежики такие же маленькие, а ничего не бояться. Станьте, мыши, ежиками”. Обрадовались мыши, пошли было, а затем забеспокоились и вернулись: “Постой, — говорят, — Филин, а как же нам стать ежиками?” “А, — отвечает Филин, — не приставайте с ерундой, я стратегией занимаюсь...”

Судьба современного консалтинга очень похожа на этот анекдот. И ничего, что консультанты знают, как мышам стать ежиками, и даже напишут это в рекомендациях, — все равно без непосредственного участия консультанта превращения не происходит. А когда консультант уйдет, клиент вряд ли будет способен сделать аналогичное самостоятельно. Когда фея уходит, роскошный лимузин превращается в гнилую тыкву, служба безопасности в крыс, а прекрасный принц в злостного кредитора...

Консультант все, что надо, напишет, сам же это, как правило, и сделает, но вот научить клиента делать то же самое сможет далеко не каждый. Да и не каждому за это заплатят. Вот и упражняются консультанты в придумывании всевозможных советов, мучаясь от желания сделать их настолько простыми и понятными, чтобы уж любой дурак, прочитав, все бы понял и сделал. Одним из таких изобретений деловой мысли являются “списки”, которыми пестрят все книги по менеджменту, семинарские тетради и статьи. Хотите узнать о причинах сопротивления изменениям — вот вам список. Хотите знать, как мотивировать работника — извольте, 12 пунктов. Интересуетесь характеристиками реального лидера — получите десяток списков на любой вкус. Бери — не хочу. Только почему-то, прочитав список, лидером еще никто не стал. Равно как и не научился управлять изменениями.

Увы, но все мы просто люди. У каждого из нас ситуация до определенной степени стандартна, а до определенной — уникальна. И любые стандартные советы действуют лишь в той степени, в которой: (а) мы их сможем понять, (б) у нас хватит

навыков их применить, и (в) наша ситуация подходит под описанную. Там, где кончается наша компетентность, начинается неизведанное. И строить путь приходится с нуля. И чужая мудрость помогает немного. Здесь нужен не советчик, а проводник. Который не обязательно знает путь, но который умеет его прокладывать. Который не обязательно знает ответы, но умеет их искать. Который не только способен найти решение сам, но и сделать так, чтобы его нашли вы — и смогли бы пойти дальше самостоятельно, без него.

### ***Стремительные и смертельно уставшие***

Современный бизнес похож на бассейн из задачи про две трубы: “из одной наливается, в другую выливается”. Отличие средней компании от бассейна в том, что она скорее похожа не на бассейн, а на сколоченную наспех бочку: вода (то есть выручка) вливается через одну-две трубы, а выливается чуть ли не отовсюду — мало того, что “официальных труб” далеко не одна (налоги, зарплата, амортизация, проценты по кредиту...), дополнительно к этому стенки плохо пригнаны, где-то разошлись, а где-то и вовсе отсутствуют, щелей масса — вот и бьют фонтанчики, большие и малые, во все стороны.

А как современный менеджер любит решать эту задачу про бассейн с двумя трубами? Как это ни прискорбно, в основном за счет той трубы, которая воду поставляет. То есть за счет продаж. Это значит, что, во-первых, все наши проблемы в том, что продаем мало (давайте обучим продавцов, изменим систему стимулирования, введем штрафы за невыполнение объемов и т.п.). Во-вторых, во всех наших бедах виноваты продавцы и отдел маркетинга. (Вы не поверите: на одном из семинаров у клиента я своими ушами слышал, как производственники ставили себе задачу: “Любой ценой заставить отдел маркетинга продавать то, что мы производим...”). И в-третьих, это означает, что продавать надо активнее и работать дольше...

Поэтому персоналу обычно мало не кажется. Основной способ управления им можно вкратце сформулировать так: если ты не будешь барахтаться изо всех сил и добывать еще хоть полведра воды, то она скоро закончится и вы все сохнете от жажды. Но



до того, как она закончится, я тебя, гада такого, своими руками утоплю в том, что осталось! (Меня очень веселят всевозможные журнальные интервью с “серьезными руководителями”, которые с гордостью говорят о том, какие тяжелые условия для сотрудников в их компании. Господа! У вас что, работают мазохисты? Или вы таким способом пытаетесь оправдать собственную управленческую некомпетентность?)

Остановиться, чтобы подумать, чем же мы на самом деле занимаемся, нет времени — заедает текучка. Выйти из этой “бочки” (то есть из сложившейся системы бизнеса, мышления, отношений) и посмотреть на нее со стороны тоже некогда, непонятно как, да и не входит в наши обязанности. (Однажды, на заре своей карьеры, я позволил себе задуматься, сидя за рабочим столом. Тут же подбежавший шеф и поинтересовался, что я делаю. Получив ответ, что дескать, думаю над планами дальнейших действий, он тут же бодро выпалил: “Ты не думай — ты работай”...)

Вот и идет наш бизнес по замкнутому кругу. Делаем что-то не то, но времени остановиться и подумать нет, потому что делать что-то надо. Вот и тратим мы лучшие годы (и силы) на то, чтобы носить воду в решете в дырявое корыто — и при этом бегать быстро, потому что она, видите ли, выливается. А когда мы отчаиваемся и приглашаем консультантов, лучшее, что большинство из них может сделать, — это автоматизировать процесс перемещения решета.

И надавать кучу модных советов о том, как эту проблему решали в General Motors, IBM, Sun Microsystems или еще где-нибудь. Вообще охи, вздохи и детский восторг по поводу “новых идей мастеров управления” мне напоминает суету вокруг похудения. Множество наперебой рекламируемых диет и препаратов, сносшибательные истории сбрасывания буквально пудов лишнего веса, — но процент страдающих от ожирения, если верить статистике, повышается.

Ну да ладно. В конце концов, если мы пригласим какого-нибудь консультанта и он хоть как-нибудь позволит нам разгрузить себя, нам придется сказать ему большое спасибо. Потому что теперь у нас появляется возможность передохнуть и попробовать решить проблему с другой стороны. А именно, как пере-

крыть те трубы, щели и прочее, что высасывают воду из нашего бизнеса?

Здесь стоит сделать паузу и отметить, что *не только коуч может решить эту задачу*. Любой профессионал в области консалтинга решает проблему именно с этой стороны. И на уровне профессионала, кстати, уже не важно, как он себя называет — консультант или коуч.

Поэтому, чтобы случайно не обидеть профессиональных консультантов, отнеся их скопом в разряд “ретроградов и неумех”, мы осторожно скажем, что коучинговый *подход* изначально нацелен на решение проблем *именно таким способом*, в отличие от экспертного подхода и подхода “я-сделаю-все-сам-за-ваши-деньги”, которые, как не прискорбно, относятся к сфере “консультационных услуг”.

### ***Чем коучинговый подход отличается от консультирования?***

По законам жанра здесь мне следует заявить, что коучи — это такие хорошие специалисты, которые гораздо лучше консультантов, и привести массу рассуждений на этот счет. Однако здесь загвоздка. И среди коучей, и среди консультантов есть свои мастера и свои “халтурщики”. И мастера действуют очень похожими методами (да и методы халтурщиков тоже совпадают). Поэтому две профессии противопоставлять нельзя — в них слишком много общего.

Мы будем сравнивать не профессии, а роли, подходы. А поскольку по законам жанра “плохих парней” все-таки нужно назвать “консультантами” (чтобы на их фоне слово “коучинг” звучало гордо), то нам, хочешь не хочешь, придется так поступить. Только давайте условимся, что под словом “консультант” мы будем подразумевать не человека, у которого на визитке написано, что он консультант, а лишь некую крайнюю степень выраженности “экспертной”, “советующей” роли — “я знаю лучше” и “я-сделаю-это-сам-только-дайте-денег”. А когда будем говорить о “коуче”, мы будем подразумевать опять-таки не всех, у кого на визитке написано “коуч”, а лишь ярко выраженную роль коуча.

Итак, чем роль и принципы работы консультанта отличаются от роли и принципов работы коуча? Главное отличие в том, что, *находясь в роли консультанта, специалист работает в основном с задачей*: анализирует, принимает или находит решение, инструктирует, как решить задачу, руководит процессом ее решения — или решает ее сам за деньги. *Играя роль коуча, он в первую очередь работает с человеком. Есть человек, есть его задача (или цель), и есть его решение этой задачи (достижение цели)*. Коуч работает со всеми тремя составляющими, а не только с задачей, целью или стратегией. Остальные отличия приведены в следующей таблице (хотя стоит отметить, что это не столько *отличия* (класса “или-или”), сколько по-разному расставленные *акценты*, которые вовсе не означают, что данный специалист не может пользоваться другими подходами).

Роль “консультанта”	Роль “коуча”
1. Экспертное знание	1. Соучастие
2. Советы (“Как надо”)	2. Вопросы (“Что мешает”)
3. Выбор решения консультантом (“ответ извне”)	3. Стимулирование клиента к поиску вариантов и выбору решения (“ответ изнутри”)
4. Планы	4. Возможности
5. Технологии	5. Навыки
6. Результат	6. Процесс
7. Заставляет	7. “Заражает”

### Пункт 1

*Консультант* в основном продает свое экспертное знание, то есть то, “как надо правильно действовать в той или иной ситуации”. Консультант — это квалифицированный специалист, с большим опытом работы в той или иной области и умением решать всевозможные проблемы в ней. Соответственно, когда мы ищем решение некоей типовой проблемы, которое требует определенной квалификации (и нам необязательно уметь решать эту проблему самостоятельно), мы обращаемся к консультанту.

*Коуч* предлагает не столько свое знание, сколько партнерство и соучастие. Знание тоже важно, но в коучинге оно стоит на вто-

ром или даже третьем месте. А на первом месте стоит умение сопровождать нас в решении тех задач, которые (а) *не имеют стандартных и заранее известных решений* и (б) *нам необходимо решить их своими руками*. Пример подобных задач — разработка стратегии бизнеса, построение команды управленцев, разрешение конфликтов, управление персоналом... Простая разработка некоей “системы управления”, которую вам сделают консультанты, — это мертвый груз, если вы сами не научитесь создавать такие системы и пользоваться ими.

## Пункт 2

*Консультант*, пользуясь своим экспертным знанием, реализует его в виде советов. То есть он говорит, *как надо* решать ту или иную проблему. Это прекрасно работает до тех пор, пока проблема решается. Но как быть, если мы и сами знаем, как надо действовать, да только вот что-то не получается? Вот здесь на помощь приходит *коуч*, со своим излюбленным вопросом: “*Что мешает?*”. Разумеется, коуч еще и поинтересуется тем, зачем вам это, но это тема для отдельного разговора.

## Пункт 3

*Консультант* выслушивает ваш запрос, сам выбирает наилучшее решение и говорит: “Здесь надо делать так: раз-два-три!”

*Коуч*, даже если и знает, как решить вашу проблему, заинтересован в том, чтобы вы сами нашли решение. Поэтому советов давать он вам не будет. А вот вопросами вас буквально забросает. Отвечая на вопросы, вы сами будете видеть все больше и больше того, что касается вашей задачи и — что самое важное — сами сможете выбрать наилучшее для вас решение. Коуч, конечно, подкинет вам пару идей, когда ваши собственные закончатся. Однако на своем решении он настаивать не будет. Его цель — дать вам *возможность*, решая вашу задачу, сделать это *самостоятельно*, найти решение, анализируя свой опыт и свое видение ситуации, и таким образом, еще больше вырасти профессионально.

## Пункт 4

*Консультант*, выслушав клиента, выбирает правильное решение и дает клиенту совет. Что он делает дальше? Он разрабатывает

план внедрения этого совета в жизнь, загоняет все в жесткие временные рамки, формулирует систему поощрений-наказаний и прочие инструменты приведения плана в жизнь.

*Коуч*, в отличие от консультанта, акцентируется не столько на планах работ, сколько на открывающихся возможностях. Планы нужны. Их составлять нужно. Но не всякая ситуация будет развиваться по плану. А часто бывает так, что жесткое следование плану мешает воспользоваться открывающимися возможностями, которые, разумеется, никто заранее не запланировал. Поэтому главная задача коуча — помогая вам составить план и реализовать его, постоянно вырывать ваше внимание из тисков этого плана (и регулярного менеджмента вообще), обращая его на те возможности, которые открываются перед нами на каждом повороте, здесь и теперь.

## Пункт 5

Как уже говорилось выше, *консультанты* обожают всевозможные “системы управления”, они постоянно разрабатывают и внедряют какие-то “технологии” и т.п. Консультант решает проблему в рамках организации, разрабатывая определенные организационные механизмы — правила, алгоритмы, процедуры. Есть недоработки — давайте напишем регламент. Продавцы плохо продают — давайте внедрим систему CRM. Управление персоналом плохо поставлено — есть отличная система УЧР. В упаковке и с бантиком.

И все это очень хорошо, да только часто забывается одна маленькая деталь. Система управления — это не только набор регламентов. Это еще и *люди*, которые *умеют* и *вдобавок хотят* соблюдать эти регламенты! И без учета данных факторов любая система управления — лишь мертворожденный набор бумаг.

Вы спросите, при чем здесь *коуч*? А при том, что многие системы управления не заживут без соответствующих *желаний и навыков*, а если этих желаний и навыков нет у первого лица, хозяина организации, они вряд ли появятся у его сотрудников (мы не берем здесь крупные компании, у которых собственник и директор — разные люди, хотя и там без собственника не обойтись). И здесь для повышения продуктивности бизнеса главный акцент

необходимо делать не на каких-то привнесенных извне “технологиях управления”, а на *навыках управления*, которыми обладает данный конкретный человек. Ведь если обычный руководитель сконцентрируется не на очередной “волшебной палочке для решения проблем”, а на совершенствовании своих собственных *навыках* управленца, то в определенный момент он *сможет сам наиболее эффективно решать проблемы своего бизнеса*, сумеет не только качественно воспользоваться любой требуемой системой управления, но и — кто знает — разработать ее самостоятельно...

### Пункт 6

*Консультант* отвечает за результат и получает деньги за результат. Поэтому он *часто оказывается в неприятной зависимости от результата* и иногда ему проще сделать все самому, чем отдать результат (и следовательно, свой гонорар) в неквалифицированные руки клиента или сотрудников клиента\*.

*Коуч* приходит к клиенту и помогает ему *самостоятельно* осуществить необходимые изменения. Коуч действует руками клиента, несет ответственность и получает деньги за *процесс помощи* в решении задачи, в то время как спланированные в сессии коучинга действия совершает сам клиент. Таким образом, *коуч более свободен действительно помочь* клиенту, вместо того чтобы делать работу клиента вместо него.

Вообще вся наша наука управления болезненно заиклилась вокруг “результатов”. Нам нужны работники, “ориентированные на результат”, наши менеджеры изо всех сил выбивают из своих подчиненных “результаты” — показатели, планы, объемы... Нам результаты нужны (а) большие, (б) вчера и (в) все остальное

---

\*Редкие консультанты скажут, что отвечают за результат. И в реальности это возможно лишь в очень специфичных областях — например, оптимизация активов или налогообложения. Однако так уж сложилось, что даже если это не высказывается, консультант “шкурой чувствует”: не получит клиент результата — виноват буду я! Это своего рода стереотип клиента: “Я вам плачу — вы мне делаете”, с которым каждый справляется, как может. А может, как показывает практика, далеко не каждый. У коучей такая проблема тоже есть, но им помогает новое имя и привычка сразу же заявлять о полной ответственности клиента (что многих клиентов отпугивает — и правильно. Про разделение ответственности между коучем и клиентом см. в разделе “Что нужно, чтобы начал происходить коучинг?”).

меня не касается. И поскольку наша зарплата (и гонорары) зависят от результата, то мы выгрызаем этот результат, не жалея зубов своих. И не думая о том, какой ценой мы добились этого результата и что будет после. Собственно говоря, именно из-за ориентации на результат мы все и являемся теми стремительными, смертельно уставшими, медленно сгорающими на работе и практически не бывающими дома, но “успешными и уважаемыми представителями своего класса”.

Вместо того чтобы всеми силами рвать поджилки ради взятого с потолка результата, можно попробовать зайти с другой стороны: выстроить процесс, который будет *отлично работать* и приносить с каждым разом все большие и большие результаты и требовать при этом все меньше и меньше внимания. Но для начала нам придется отказаться от наполеоновских планов “хочу вчера” и начать терпеливо работать. А это гораздо труднее, чем просто ставить “целевые показатели”.

## Пункт 7

Поскольку *консультант*, как и менеджер, зависит от результата, ему часто приходится заставлять клиента что-то делать. И это часто приводит взаимоотношения клиент — консультант в некое подобие войны. Войны вокруг советов. Но об этом — отдельно.

### **Войны вокруг советов**

Я как коуч никогда не настаиваю на каком-либо варианте решения, на каком-либо совете. Если клиент его не воспринимает, не согласен, — значит, для его реальности этот совет неприменим. Надо попытаться понять его реальность, увидеть ее глазами клиента... И расширить ее несколькими точными вопросами, помочь ему увидеть то, что он не видел ранее, скованный какими-то рамками восприятия. Если он увидит проблему с другой стороны, мой совет может и не понадобиться. Он сам найдет ответ, и может быть, даже лучший.

Кроме того, не все то, что видит клиент, вижу я. И может быть, он более прав, чем я, и мой совет ему не годится. Наша с ним задача состоит в другом — вместе найти наиболее подходящее для

него и его ситуации решение. И неважно, кто его нашел. Может быть, клиент знает ответ, может быть, коуч. А может быть, кто-то третий или четвертый. Ответ есть. Его надо найти.

В отношениях консультант — клиент все по-другому. Консультант торгует знаниями и компетентностью. Поэтому он должен выглядеть в глазах клиента авторитетом, к которому надо прислушиваться. Консультант должен знать ответы — вот распространенный стереотип. Его образование, опыт являются *товаром*, который должен выглядеть хорошо и быть наилучшего качества. Поэтому бедняге просто приходится выпячивать грудь, пушить перья и постоянно доказывать свою эрудицию.

Зрелище, когда консультант изо всех сил советует, а клиент изо всех сил сопротивляется, достойно кисти великих художников. “Запорожские казаки пишут бизнес-план для турецкого султана”. Или, допустим, “Круговая оборона бюджета на совете директоров”...

Джек Траут называет консультантов “источником бессмыслицы”. Вовсе нет. Те ужасные схемы, которые они мучительно рожают, — это не бессмыслица. Это всего лишь многократно истерзанная идея как результат попытки сделать ее более значительной (и, соответственно, более продаваемой).

У консультанта нет времени, потому что он жестко привязан к срокам, указанным в плане, и в случае срыва клиент вполне может свалить ответственность на него. В случае, когда заказчик (тот, кто платит) у консультанта один, а клиент (тот, с кем работают) — другой, ситуация еще хуже. Необходимо заставлять клиента выполнять намеченный план, чтобы заказчик увидел нужный ему результат и заплатил за него деньги... Напоминает изощренное издевательство вроде Сизифова камня, не правда ли? Эти условия и делают из консультанта такого “воина советов” — того, кто должен найти лучший способ, а потом любой ценой заставить клиента им воспользоваться. И выражение “мы погоним вас прикладами к светлому будущему” шуткой уже не кажется.

Скажете, это признак некомпетентности специалиста? Согласен. Любой начинающий советчик проходит через эту фазу. Хотя мне доводилось видеть взрослых и опытных консультантов, изо всех



сил навязывающих свои советы. Почему? По условию договора они не могли работать иначе. Поджимающие сроки, ответственность за результат, отделенность клиента от заказчика и общая демотивированность клиента ничего другого не оставляла. Худший вариант здесь — когда консультанту приходится еще и делать непосредственную работу за своего клиента. Увы, на наших просторах такое встречается часто. И мне это делать тоже приходилось\*.

Коучу тоже приходится иногда давать советы, особенно при работе с коллективами. Но он, как уже говорилось, не настаивает на них. Единственное, что может произойти с хорошим советом от коуча, — он “заразит” клиента, как своего рода идея-вирус. И вывод здесь один: ваша идея заразила клиента (его компанию)? Значит, это подходящая для него (для них) идея, и он (они) будут с ней работать без давления. Не заразила? Оставьте до лучших времен.

### ***А не сажай ты нас на иглу...***

Еще одно отличие коучинга от консультирования заключается в опасности для клиента “подсесть на иглу” — то есть попасть в зависимость от консультанта, предоставляющего какую-то услугу. Разумеется, феномен “подсаживания на иглу” во многом определяется позицией клиента (и уровнем профессиональной этики консультанта). Если клиент, как это часто бывает, хочет “много, сразу и чужими руками”, он во многом похож на потенциального наркомана, который, начитавшись Кастанеды, захотел “просветления”, и непременно завтра. Поэтому вместо того, чтобы делать что-то серьезное, он идет, кушает мухоморы или курит марихуану.

Безусловно, есть такое понятие, как аутсорсинг, и я не говорю, что приглашать посторонних специалистов плохо. Плохо пытаться заставить их выполнять вашу работу *там, где ее должны делать вы*. Вот здесь и возникает эффект “иглы”. Например, при реструктуризации должностные инструкции (ДИ) должны пере-

---

\*Самым удивительным здесь является то, что даже такая работа приносит клиенту ощутимые результаты. Воистину мощны наши консультанты и способны делать невозможное...

проектироваться сотрудниками клиента. Но большинство сотрудников не сделают это так быстро, как консультанты. А клиенту надо быстро (непонятно — зачем?). Поэтому он приглашает консультантов: попишите, дорогие, вы вместо этих оболтусов. Разумеется, когда “оболтусы” получают новые ДИ, их надо будет еще научить по ним работать... перепроектировать систему мотивации. Подобрать новых оболтусов вместо сбежавших и снова научить работать... И эти действия консультанты, опять-таки, сделают быстрее... А клиенту надо быстрее...

Один из показателей эффективности коучинга и профессионализма коуча — это то, насколько люди становятся способными справиться без него, когда он, сделав свое дело, незаметно уходит в тень. В этом, кстати, и состоит еще один большой плюс коучинга — клиент повышает свой профессионализм и в результате становится более способным действовать *самостоятельно*\*.

### ***Коучинг и тренинг***

Наверное, столь подробного сравнения тренинга и коучинга не понадобилось бы, если бы на нашем рынке не сложились весьма завышенные ожидания от тренинга. Тренинг воспринимают этойкой панацеей: “Отправлю своих ребят поучиться продажам — и все проблемы решатся”, “Схожу на тренинг лидерства — и стану лидером”, “Схожу на лайф-спринг, меня там вывернут наизнанку — и жизнь моя изменится в один момент”. Наверное, в глубине души никто так не думает. Но судя по запросам, ожиданиям и рекламе тренингов, этого не скажешь. Потому что к нам, если верить рекламе, приезжают волшебники, творящие чудеса за 2 дня (16 часов), включая обеды и кофе-паузы.

Вот и спрашивает искушенная публика: “А что это за коучинг такой? И чем он лучше тренинга личностного роста, например?”. Ну что ж, отвечаем.

---

\*Здесь я также прошу понять меня правильно: в бизнесе все зависит от текущей ситуации — в определенных случаях данную работу лучше поручить консультанту (потому что он сделает сам квалифицированно и быстро), а в других случаях для ее выполнения требуется коучинг (потому что после него остаются навыки и компетенции). А после хорошего консультанта, если верить стандартам профессии, также должны оставаться навыки и компетенции...

Тренинг	Коучинг
1. Тренинг — это инструмент. 2. Основная работа — с группой.  3. Основная тренировка — в защищенных условиях. 4. Часто эмоциональный заряд извне — от тренера (“новые батарейки”). 5. Требуется “харизматический” тренер (в основном).	1. Коучинг — это метод. 2. Основная работа — с индивидуумом. 3. Основная тренировка — в реальной жизни. 4. Эмоциональная подпитка изнутри — раскрытие потенциала участников. 5. Требуется квалифицированный коуч.

*Во-первых*, тренинг — это лишь один из инструментов, которые используются в бизнес-консультировании, психотерапии и современном образовании для решения определенных задач. Коучинг, как и бизнес-консультирование, как и всевозможные школы психологии, это метод. И как метод он может использовать самые разные инструменты, в том числе и тренинг. Поэтому здесь и нет никакого противопоставления.

*Во-вторых*, тренинг — это вид работы, которая проводится в группе и с группой. Коучинг — это работа с индивидуумом. Работа с группой здесь вполне возможна (даже появилось новое слово — “групповой коучинг”, правда, мало кто способен вразумительно объяснить, что это такое). Она может проходить тогда, когда людям выгодно собираться вместе, чтобы помогать друг другу решать определенные типы задач и благодаря этому не только развиваться самому, но и помогать своим коллегам, учиться работать в команде и развивать собственные навыки коучинга. Пример такой групповой работы в режиме, близком к коучингу, — технология “обучение действием”, разработанная Регом Ревансом. Если ведущий этой программы — еще и квалифицированный коуч, то особые отличия между “обучением действием” и “групповым коучингом” вряд ли кто обнаружит. Но все же главная работа в коучинге проводится *с индивидом*, в режиме “один на один”.

*В-третьих*, на тренинге люди тренируют необходимые им навыки в специально созданной среде, обеспечивающей сравнитель-

но безопасные условия, — тренинг происходит в группе, относительно изолированной от жизни и работающей по определенным правилам. Для чего это нужно? Для того, чтобы человек смог попробовать применить новые навыки в наиболее мягких условиях, без риска получить по голове за ошибки, которые неизбежны при обучении (последствия могут сильно отличаться в тех случаях, когда продавец совершил ошибку в игровой сделке или когда потерял реального клиента). Это совершенно логичный подход. Единственный его недостаток в том, что после окончания тренинга человек должен попытаться самостоятельно применить в жизни то, в чем он тренировался. Часто *разрыв между игровой ситуацией в тренинге и реальной ситуацией в жизни бывает настолько велик*, что человеку может потребоваться квалифицированная помощь для применения навыков (и продолжения обучения) в реальной жизни. Именно на этом и концентрируется коучинг.

*Главное в коучинге — это действия в реальном, полном опасностей мире.* В коучинге навыки вырабатываются, закрепляются и применяются на реальных задачах в реальной жизни, и потому качество таких навыков гораздо более высокое. Работая с коучем, человек может не ходить на тренинги, потому что он и так неплохо справляется. Однако далеко не всегда реальная жизнь позволяет, например, всласть поорать на драгоценных клиентов (или любимого шефа), сплясать джигу на столе у важного партнера и т.п. Вот для этого и требуется сходить на тренинг и поиграть. И поэтому многие коучи сходятся на том, что отказываться от тренингов не стоит. Лучшее сочетание — это “коучинг — тренинг — коучинг”.

*В-четвертых*, один из довольно серьезных недостатков современного тренинга, “как он есть” в нашей бизнес-среде — наличие “эмоциональной подпитки” для участников извне, за счет харизмы тренера. И ничего бы плохого в этом не было, если бы такая подпитка не принималась за результат тренинга. А это случается. И даже заказ на тренинг иногда звучит так “Расшевелите мне этих людей, зарядите энергией...”. Это все равно, как если бы тренер продавал участникам новые батарейки взамен подсевших. Конечно, мало кому из тренеров нравятся, что их считают такими “динамо-машинами” или допингом для демоти-



результаты диагностики так часто пылятся на полках и ни к чему не приводят, даже если там написана правда. Не всю правду человек (и тем более группа) способна принять. И лучшая правда — не та, которую сказал посторонний авторитетный дядька, а та, которую нашел сам (или нашли — Мы!).

Поэтому диагностика, которую проводит бизнес-коуч, имеет несколько ключевых характеристик, которые иногда похожи, а иногда отличаются от того, что принято называть диагностикой организации в консалтинге.

*Во-первых*, диагностика не проводится просто так, “от нечего делать”: пойдите посмотрите, все ли у меня в порядке. Что значит “в порядке” и по каким критериям это можно оценить? Качество организационной структуры и системы управления лучше всего оценивать с точки зрения целей, стоящих перед организацией. Как только появляются *цели*, становится гораздо легче увидеть, что в нашей организации поможет их достичь, а что помешает. И самое главное, это становится видно не только коучу, но и главному лицу — руководителю. Поэтому перед любой диагностикой организации коуч будет работать с целями, которые руководитель, хозяин перед этой организацией ставит. (Поэтому такая диагностика предпочтительна для организаций, которые более-менее “здоровы” и развиваются, а для организаций, находящихся в кризисе, необходим хороший консультант-антикризисник и совершенно другой тип диагностики.)

*Во-вторых*, именно коучинг позволяет разобраться с одной давней проблемой, которую заметили еще психологи: организация, особенно малая организация, очень сильно зависит от особенностей личности ее хозяина. И зачастую эти особенности являются главными барьерами на пути ее развития — барьерами, о которых сломалась не одна с горем пополам внедренная система управления. Но если какой-нибудь консультант напишет в отчете, что все проблемы организации кроются в глубине психики ее хозяина, скорее всего, с этой организацией он работать никогда больше не будет. Потому что проследить взаимосвязь некоторых (не очень приятных для клиента) особенностей его личности с проблемами его организации можно только в специально созданной безопасной обстановке, которую наилучшим образом обеспечивают лишь отношения коуч — клиент.

*В-третьих*, диагностика проводится руками клиента минимум на 50%. Это означает, что в сессии коучинга планируются определенные действия по анализу ситуации, которые клиент должен будет выполнить к следующей встрече. Затем клиент уходит и выполняет, а полученные результаты обсуждаются и анализируются вместе с коучем. Такой подход удлиняет время, но вместе с тем позволяет клиенту самому более глубоко и детально вникнуть в состояние своей организации, стать более компетентным в управлении, лучше понимать и быть способным лучше влиять на свою компанию. При работе с группой управленцев может использоваться диагностический семинар (на котором опять-таки коуч задает вопросы, а донельзя замученные им руководители начинают лучше ориентироваться в причинах своих проблем), группы обучения действием и т.п. Могут использоваться и обычные консультационные методы — интервью, наблюдение, внедрение...

Один из моих излюбленных методов при анализе организационной модели компании — это анализ привлекательности компании для идеального сотрудника. Идеальным сотрудником здесь является человек с исключительно высокой квалификацией в своей области, с предпринимательским подходом и стремлением максимизировать свою прибыль, минимизировав затраты. Следовательно, мы берем организацию и начинаем анализировать, насколько существующие “правила игры” могли бы быть привлекательными для такого человека и отвечаем на следующие вопросы:

1. Есть ли сейчас в организации сотрудники, близкие к идеальному?
2. Насколько привлекательна организация для идеального сотрудника?
3. Какие правила, особенности и т.п. делают организацию непривлекательной (невыгодной) для идеального сотрудника?
4. Если перевести ваших сотрудников на субподряд и дать им возможность продавать свои услуги еще кому-нибудь, будут ли они *предпочитать* рабо-

- тать с вами или нет? Будут ли требовать других условий работы, оплаты?
5. Какие факторы удерживают текущих сотрудников сейчас?
  6. Какие факторы могли бы удержать идеального сотрудника, даже при наличии непривлекательных для него факторов?
  7. Сколь долго могут “работать” удерживающие факторы?
  8. Когда они перестанут действовать на имеющихся сотрудников?
  9. Что будет, когда удерживающие факторы перестанут действовать на реальных сотрудников?
  10. Какие правила следует изменить, чтобы сделать организацию более привлекательной для идеального сотрудника?
  11. Как это отразится на реальных сотрудниках?
  12. И т.п.

В качестве примера приведу излюбленную проблему консалтинговых фирм. Не секрет, что многие весьма маститые консультанты работают в одиночку и не любят иметь компании, подчиненных и т.п. Почему? Потому что построить эффективную организационную модель для консалтинговой компании гораздо тяжелее, чем для обычной фирмы. Потому что в консалтинге сотрудники часто должны быть близки к “идеальному сотруднику”, а выработать правила игры, привлекательные для идеального сотрудника, не всякий, даже маститый консультант, способен. Часто получается, что сотрудник, работающий в такой компании, зарабатывает меньше, чем если бы он выполнял всю эту работу вне компании. Работает он потому, что компания поставляет ему клиентов, потому что он пока не уверен в своих силах и не может вести весь процесс самостоятельно — от поиска клиента до выполнения проекта. Следова-



тельно, сотрудники в этой компании будут задерживаться только до тех пор, пока не повысят свою квалификацию, не “наработают” достаточного числа клиентов и не преисполнятся уверенности в своих силах. То есть как только сотрудник такой консалтинговой компании становится близок к идеалу, как он тут же из нее увольняется. Парадокс, скажете вы? А знаете, сколько консалтинговых фирм из-за этого парадокса никогда не вырастут до размеров, превышающих 10—15 человек?

*И в-четвертых*, современная наука управления создала массу хороших управленческих технологий. Их недостаток заключается в том, что им нельзя обучить на двухдневном семинаре, а на более длительные семинары наши клиенты не ходят. А если в отчете по диагностике консультант расскажет клиенту про какие-нибудь “системные архетипы”, то лучшее, на что он может рассчитывать, — это вежливый кивок клиента: “Да-а, системные архетипы — это страшная штука, как вы говорите, от них лечат?”. В то время как, обучив клиента умению обращаться с этими “страшными штуками”, мы могли бы помочь ему гораздо больше, чем написав тома умных советов и поучений. Стоит ли говорить, что в режиме коучинга есть хотя бы надежда это сделать?..

### ***Почему 80% консультантов и менеджеров не могут стать коучами?***

На основании того, что мы уже рассмотрели, можем сделать некоторые выводы. Причин, по которым коучинг будет долго приживаться в корпорациях, по которым менеджеры и консультанты не смогут быстро овладеть этой профессией, здесь несколько:

1. *Во-первых*, в наших сердцах живет стойкий и практически неуничтожимый навык все решать за человека. Мы принимаем решения за человека, потом используем всю свою управленческую волю, чтобы заставить (если мы придерживаемся авторитарного стиля управления) или убедить (если придерживаемся демократического стиля) его выполнить наше решение, а потом расстраиваемся, когда подчиненные становятся вялыми, безынициативными и смотрят, куда бы убежать.

2. *Во-вторых*, поскольку мы как консультанты и менеджеры несем ответственность за результат, нас больше интересует сам результат, а не то, кто и как его достигает. Если мы можем сделать лучше и быстрее, то стремимся делать все сами — лучше и быстрее. Мы не можем дать своим подчиненным и клиентам право на ошибку (потому что виноваты окажемся мы), не можем потратить время на то, чтобы обучить их. В конце концов, мы несем ответственность — вот мы и взваливаем на себя принятие решений и даже выполнение проекта.
3. *В-третьих*, для эффективного коучинга необходимо отсутствие конкуренции между коучем и клиентом. А этого в современных корпорациях добиться очень сложно. Руководитель часто будет воспринимать успешного подчиненного как конкурента себе. Консультант, чья эффективность, по его мнению, оценивается количеством внедренных советов, будет все силы тратить на то, чтобы “победить клиента в войне вокруг советов”. Да и простые конкурентные рефлексы, которые мы впитали еще с детского возраста и которые так или иначе присутствуют в 80% наших взаимоотношений, — это штука, от которой просто так не избавишься.

### ***Так все же кого выбрать?***

В обоих случаях есть свои плюсы и свои минусы. На роль консультанта выгодно приглашать специалиста для решения конкретной задачи, заниматься которой самому руководителю не имеет смысла. Консультант хорошо работает как эксперт, как внешний человек для компании. Если вам нужен совет, куда быстро вложить деньги, как решить конкретную задачу по постановке управленческого учета, по оптимизации налогообложения, обратитесь к знающему эксперту.

Но когда некий горе-консультант\* начинает давать советы руководителю, как ему надо правильно думать или какую стратегию

---

\*Справедливости ради стоит сказать, что и к горе-коучам это тоже относится.

выбрать, со стороны это выглядит довольно грустно. Человек годами трудился, строил бизнес, а потом к нему приходит этакий умник (у которого зачастую даже компании собственной нет) и говорит, *куда руководителю надо двигаться!*

Здесь не советовать надо, а *спрашивать*. И вот с этим лучше всего справляется специалист в роли коуча. Коуч не является экспертом в вашей области. Лучший эксперт здесь — вы. Коуч — профессионал в другом. Он помогает вам лучше воспользоваться вашими экспертными знаниями: понять себя и то, чего же вы хотите от жизни и бизнеса, разобраться с тем морем информации, которое обрушивается на вас со всех сторон, выработать ту стратегию, которая учитывает *ваши* сильные стороны, *ваши* возможности и *ваши* пожелания. А также он профессионально оказывает поддержку на пути к вашей цели и помощь в устранении препятствий.

Но у коучинга есть и свои “минусы”. Если вы пригласите коуча с вопросом, как мне заработать больше денег, коуч сначала спросит: “А зачем вам это?”. Коуч потребует от вас желать большего (Хочешь миллион? А почему не 10 миллионов?). Коуч завалит вас вопросами, некоторые из них будут не очень приятными (Ты считаешь себя лидером? Можешь пламенно говорить? Замечательно. А ты можешь так же хорошо *слушать?*..). Коуч не позволит навесить на себя ответственность за *ваши* результаты... В общем, не каждому это понравится.

И еще раз хочу отметить, что консультант и коуч — это всего лишь вывески. Неважно, как человек себя называет, важно, кто он есть. Как уже говорилось выше, в любой профессии есть мастера и есть халтурщики. Хороший, опытный консультант может дать сто очков вперед как своим коллегам, так и свежеспеченным коучам, в том, как помогать клиенту решать его проблемы своими руками. И обратное — не всякий, называющий себя коучем, будет соответствовать тому, что тут про коучей написано.

Вывод один: не гоняйтесь за модными словами. Подбирайте себе толкового специалиста, с которым *вам* будет *удобно* работать. Не смотрите, как он себя называет. Смотрите, как он работает.

## ПОДВОДЯ ИТОГИ

Один из моих знакомых маститых консультантов на мой вопрос: “Как ты относишься к коучам?” — быстро ответил: “Не отношусь”. Не люблю я их, дескать, странные они какие-то.

Другая моя коллега недоумевает по поводу выпадов “коучей” против “консультантов”: “...То, что является аксиомой для определенного типа консалтинга, вдруг обзывается новомодным словом, причем сильно “усекается”, а потом дистанцируется от консалтинга. И вот уже коучеры рассуждают и объясняют всем, что же такое консалтинг и почему он неэффективен, и предлагают новый подход, который при ближайшем рассмотрении оказывается отвращением, разновидностью консалтинга (почему-то коучеры очень хорошо знают, что такое консалтинг, но плохо могут объяснить что такое коучинг). Консультантов ставят в роль оправдывающейся стороны, которую обвиняют в том, чего она не совершала...”.

В одном из деловых журналов консультант жаловался журналисту, что многие клиенты предпочитают “модных коучей” профессиональным консультантам...

В общем, напрашивается вывод, что коучей у нас не любят. Тут возникает справедливый вопрос: почему? Ведь если коучинг — это такая хорошая штука, то почему же коучей у нас не любят?

### **Почему коучей не любят?**

*Во-первых*, потому что коучинг сейчас — не столько профессия, сколько модное увлечение богатой публики, на котором можно хорошо подзаработать. Это приводит в коучинг случайных людей, размывает стандарты, портит рынок и вызывает негатив, автоматически переносимый на всех коучей. Это стандартное явление, оно повторяется по всему миру с каждым новым перспективным бизнесом — вспомните Интернет-бум в США или “акционерные общества” типа МММ и т.п. В консалтинге это тоже нередкое явление. Добавьте сюда еще и то, что качественной литературы по коучингу, не считая Дж. Уитмора, на русском языке нет, и те коучи, которые не владеют английским, пока не имеют возможности учиться на опыте своих зарубежных коллег.

*Во-вторых*, коучей не любят, потому что их услуги дороже, чем услуги консультантов. Хорошим специалистам все завидуют, но вот повторить их успех бывает трудно. Ведь если консультант и может быть сапожником без сапог и при этом успешно консультировать (ребята, не делайте так, как я, и у вас все будет хорошо!), то успех коуча во многом зависит от его личности, его собственного опыта решения проблем, качества его жизни и т.п. Чтобы повторить такой успех, одного диплома психотерапевта и рекламных наскоков бывает маловато.

*В-третьих*, коучей не любят, потому что не знают, что это такое. В этом во многом виноваты и сами новоиспеченные коучи. Когда кто-то начинает описывать, что такое коучинг, то часто вместо какой-то конкретики (которую требует наш конкретный потребитель), адепты коучинга начинают рассуждать о “духовности”, “личностном росте” и прочих абсолютно абстрактных понятиях, в которые каждый вкладывает свой собственный смысл. А когда у слушателя нет ясного представления, то его ум заполняет образовавшуюся пустоту подходящими ассоциациями. А с чем у нашего человека ассоциируется слово “духовность”, когда оно произносится на рынке? Правильно, с многоликой толпой заезжих гуру, жадных до денег и любящих отвлеченно порассуждать о греховности современного мира. Разумеется, нам такие “гуру” не нужны.

*В-четвертых*, коучинг не любят, потому что его слишком настойчиво продают. Из популярных книг по коучингу, изданных в последнее время, большинство несет скорее рекламную функцию, нежели что-то практически полезное. Коучинг — это хорошо, настойчиво заявляют авторы. Коучинг помог вот ему, ему и вам он поможет тоже (идет множество примеров). Смотрите, как хорошо вам будет, если вы обратитесь к коучу... В это время сами продавцы коучинга, недавние ведущие тренингов по продажам, разумеется, делают то, что умеют, — активно продают, пихаются локтями и охотятся на богатых клиентов. Клиента такой подход отпугивает. Клиент хочет знать, что это такое, с чем его едят, клиент еще “сырой” и ничего не решивший. А продавец, чувствуя неладное, начинает оправдываться и ныть, что коучинг — это хорошо, вам он нужен, только вы об этом еще не

знаете, и тем самым вызывает еще одну не менее неприятную ассоциацию — с сетевым маркетингом. Активные продажи в коучинге — нонсенс, как и в консалтинге. Активно продавать можно, наверное, только тренинг продаж. А для того чтобы коучинг продавался, продавец должен привлекать людей, вместо того чтобы за ними гоняться.

*И в-пятых*, то, что коучинг не любят, — это неправда. Любой человек, хотя бы однажды поработавший с хорошим коучем, никогда не скажет о коучинге ничего плохого. Просто коучинг сейчас в центре внимания, вокруг него много слухов и непонимания, и больше всего о коучинге говорят люди, которые про него практически ничего не знают. Как говорил мне один знакомый (бывший психолог): *“Я про коучинг не прочитал ни одной книги, но я знаю, что это такое, — и то, чем я занимался со своими клиентами, когда был психологом, наверное, можно называть коучингом”*. Думаю, комментарии здесь излишни.

### ***Для кого существует коучинг?***

Коучинг существует для тех клиентов, которые не просто *хотят* большего, а *хотят добиться* большего. Чувствуете разницу? Когда вы просто хотите большего, то это можно и просто купить. Когда вы хотите добиться большего, вы берете на себя ответственность, чтобы сделать это что-то самостоятельно. Вот тут и только тут вам может помочь коуч.

Хоть коучинг очень эффективен в стратегическом плане, он не соответствует нашим традиционным запросам: хочу много, вчера и чтобы самому ничего не делать. В коучинге вы делаете сегодня, своими руками, всерьез и надолго. И результаты будут не вчера, и даже не завтра, а послезавтра. Но уж когда будут... то таких результатов вы, скорее всего, и не ожидали.

### **Могу ли я стать коучем?**

Как любят шутить американские коучи,

- *каждый может быть коучем,*
- *каждый должен быть коучем,*

- *каждый и является коучем, только на разной ступени мастерства.*

В той степени, в которой мы помогаем другим самостоятельно развиваться, находить ответы на вопросы, решать задачи и выбирать свой путь, мы являемся для них коучами, вне зависимости от того, какие “технологии” используем.

В той степени, в которой мы решаем за других, что они должны думать, что им следует говорить и как им нужно жить, — мы коучами не являемся.

Вот и весь ответ на вопрос. Чтобы пройти этот тест, достаточно одного — честно спросить себя: “А что по отношению к другим делаю я?”

И не беспокоиться из-за того, что у вас написано на визитке.

## Леонид Кроль

### КОУЧИНГ И ПЕРЕГОВОРЫ

Такое модное слово “коучинг”... Известно про него не так уж много, но тем не менее все знают, что это вид деятельности и очередное развлечение в серьезной деловой жизни. Не панацея, но и не просто игрушка. Многие о нем слышали, но еще не говорят о нем пренебрежительно, поскольку слово появилось не слишком давно и пока не слишком часто слышится.

Предшественницей сегодняшнего коучинга и роли коуча можно, по-видимому, считать должность, которая раньше называлась “еврей при губернаторе”. Некто — не обязательно еврей по национальности, а скорее по должности, — кто советовал, помогал найти правильный ответ, приносил в обыденную жизнь немного мудрости, снимал некоторую долю скуки, избавлял от суеты и докуч, появлялся и исчезал, когда нужно, и не лез в душу и дела больше, чем просят, и тем приятно отличался от заместителей, советников по должности, семьи и других “к телу допущенных”.

В самом деле, глядя даже из сегодняшнего дня, видно: не каждый, кто допущен к уху начальника, умеет точно определять меру времени и назойливости своего присутствия. А вот если бы умел!.. Отвечая не то чтобы совсем загадками, но и не с надоевшей прямолинейностью в вопросах, “где все и так понятно”.

Раньше в сказках существовали такие мудрые отгадчики загадок, странные на первый взгляд существа. Кто-то из них был специалистом по части быстрых и неожиданных решений, кто-то — как истинная добрая фея — был создан для любви и принятия вас таким, как есть, а это, согласимся, уже немало. А у



кого-то из фантастических существ в функциональных обязанностях на первом месте стояло обучение главного героя неожиданному или ранее не оцененному по достоинству навыку, необходимому для взятия новых сказочных высот.

В современном бизнесе, где романтика, поэзия, рыцарство и успех редко уступают друг другу в необходимости сопутствовать Успешному Герою — нашему уважаемому Клиенту, — *позиция ожидаемого сказочного волшебника часто и получает этикетку “коуч”*.

Этот джокер бизнеса интересен тем, что пока не занесен в штатное расписание и ниоткуда не выгнан (потому что никуда не принят). О нем слышали. Говорят, что он заходил к успешным соседям. Что сделал — доподлинно не известно, но когда уходил, говорили о нем почтительно, в полголоса и явно что-то не договаривали. То ли уехал в зарубежную командировку, то ли растворился в иных мирах.

Но не все так сказочно. *Кроме волшебности самого факта существования, от коуча также ожидается быстрое “подтягивание гаек” в хозяйстве*. Под хозяйством понимается разное. Обычно люди, близкие к Герою и иницирующие приглашение коуча, под предметом и объектом подтягивания гаек подразумевают самого заказчика. И планирование им своего времени могло бы быть почетче, и голос повышать ему не всегда обязательно, и настроение улучшить не мешало бы (окружающие бы очень оценили), и взгляд от привычного оторвать, вперив его в новые орлиные просторы. Само собой, подправить стиль ведения совещания, подтянуть стратегическое планирование.

Ну и, конечно, объяснить “опекаемому” разницу: кто в доме хороший, а кто так и норовит чашку разбить или уж во всяком случае ее не моет и мусор не выносит. В отличие, между прочим, от лица, способствующего приглашению новых сил в лице коуча.

Так что серьезность задач и ожидаемых воздействий коуча — вне всяких сомнений. Фронт работ обозначен, но может быть серьезно расширен в случае успеха боевых действий. Их, впрочем, лучше считать спецоперацией и особо не афишировать.

Коуч также должен иметь хороший файл информации о себе в привычной западной упаковке и некоторый налет хорошо сти-

лизованной мистики. А заодно неплохо бы ему быть связанным, — чему не видно доказательств, а есть лишь туманное впечатление, — с силами не то чтобы потусторонними бизнесу, но независимыми от него и при этом признаваемыми самим бизнесом. Что-то в меру приличное, в меру загадочное, обязательно энергетичное и такое, что сразу не охватишь.

Уж астрологией или гомеопатией, геомантикой или столоверчением, психодрамой или гипнозом жонглирует коуч, но иногда — иногда! — должен рядом с ним мелькать колпак чародея, должна подтаивать любезная, но загадочная улыбка Чеширского Кота. К этому ряду годятся и христианские ценности, и касание холодных эфиров спецслужб, но все в меру. Как хороший парфюм, подобранный не случайным образом к строгому костюму.

Наряду с родственниками, сказочными персонажами, “евреем при губернаторе”, загадочным консультантом по энергетически-демонически-главным вопросам регулярно упоминается также *иностранное происхождение коуча*: “Что у них есть, а у нас еще нет, хотя все остальное и у нас не хуже...”. Иностранность слова особенно уместна не только при ссылке на места рождения и прописки, но и при подтверждении некоторой гарантии качества работы.

Так что и здесь самыми влиятельными “родственниками” — а по некоторым данным, даже родителями — являются иностранцы. Что в некотором роде чересчур, так как заставляет сомневаться: а были ли вообще губернаторы и при них полезные евреи?

В сухом определении деятельности коуча обычно говорят о *сочетании трех профессий: консультанта, тренера и психолога*. Все это может иметь определения вроде “персональность”, “индивидуальность”, “особость” и приставку VIP. Без нее — как без пиджака — во многих случаях просто неприлично появляться, и даже не потому, что меньше платят, а просто как факт — неприлично.

Далее, говоря о деятельности коуча, речь ведут о “стратегическом подходе”, “новом взгляде”. И, наконец, об отходе от существующего автоматизма принятия решений, планирования, стиля делового общения, делегирования полномочий, распределения времени и прочих радостях-печалях деловой бытовухи. А также

выхода из этой самой бытовухи на горизонты иные, откуда видно и слышно далеко и глубоко. Обычно особенно подчеркивается “далеко и глубоко”: мол, вблизи и на привычных глубинах сами плаваем и знаем, что плавает возле нас.

Особенность фигуры коуча и ожидаемых результатов его работы проистекает от сочетания консультирования, тренинга и психологии. Это не просто “три в одном”, а некий сплав особой ценности, позволяющий в работе с клиентом достигать особой одухотворенности и практичности, задевая в нужной пропорции соответствующие струны.

Впрочем, перейдем к примерам означенной деятельности. Работа коуча носит расширяющий горизонт характер — во многих возможных областях.

Обратимся к переговорам. Их ведут все. Иногда клиент не спрашивает коуча про себя, про свой стиль и привычки: подразумевается, что уж в ведении переговоров с ним точно все в порядке, иначе бы крутизна не просматривалась столь ясно и могла бы ставиться под сомнение недалекими людьми.

Однако же когда “мускулы” накачаны, взяты по случаю или получены по наследству, можно и передохнуть с интеллигентным человеком, и поговорить — не то чтобы по душам, но и не на столь заезженные темы, как обычно. Например, спросить про то, как ведут переговоры собственные топ-менеджеры: такой вроде бы экономный способ и самому краешком глаза посмотреть, и поговорить на важную для финансовых “мускулов” тему, и затронуть сугубо интеллектуальный вопрос. А в сущности — дать недешевому специалисту возможность проявить себя и развлечь с пользой для дела. На то и дорогое обучение, чтобы поступать прямо в голову.

Тут надо упомянуть, что недостаток времени у клиента не позволяет ему книжки читать. Привычка просматривать бумаги для подписи, газеты, людей, ситуации — для принятия решения — приводят к привычке “выковыривать изюм из подаваемых булок”. А это приводит к падению аппетита, не говоря уж об отношении к этому самих булок. Так что возвращение навыков чтения и, главное, удовольствия от того, что у булки есть вкус, запах и цвет, напоминание, что все булки отличаются друг от друга не только начинкой, — не последний инструмент коуча.

Это ведь как в сказке: только с первого взгляда кажется непонятно, что говорится, но вешнее знание — знание не для всех — оказывается подороже, ясно, что про него в массовой книжке не прочтешь. Оно само дорогу найдет к хорошему человеку и примет нужную форму. Ну и коуч — тут как тут.

Так что, хотя интересно на самом деле про себя — “как это мне удастся, ведь остальные вроде и поумнее, и пообразованнее, а подо мной ходят”, — вопрос может ставиться про других. Например, как уже сказано, про их навыки ведения переговоров. Но вы ведь знаете сказку, где героиня все спрашивает у зеркальца: “Свет мой, зеркальце, скажи: кто на свете всех умнее, краше и милее?” И помните, какой ответ ожидается и что случается с милым зеркальцем, когда оно отвечает не то, что надо.

Итак, типичная ситуация. Первое: вопрос задается про других, хотя интересно узнать про себя. Второе: некий тон в ответе обязательно ожидается, потому что погладить и оберечь какому же крутому и взрослому не захочется? В-третьих, люди-то сплошь умные и ответ должен быть и умен, и правдив, и понимаем, и неожидан, при соблюдении первых двух пунктов, разумеется.

Так что, как видите, коучу деньги даром не платят. Впрочем, про коуча можно сказать, как про грибы. Помните? “Все ли грибы съедобные? — Все. Но некоторые только один раз”.

Про переговоры можно сказать и показать много разного, частного и детального. Все — в сфере конкретного, логичного, узнаваемого. Чем, разумеется, наша сладкая парочка — коуч с клиентом — и занимаются. В проекции сказки это то, что и самому неуспешному умнику понятно (дураку в сказке достается как раз нечто получше, как начальнику в жизни).

Что-то они говорят про силовую, игровую, структурную, эмоциональные оси успешных переговоров. Про первые и вторые смыслы сообщений. Про приемы акцентирования, перехвата внимания, двойных сообщений и скрытых влияний, якорения состояний и ресурсных образов. Про переговоры — как театр вокруг содержания. Про “форматирование” сообщений и их то эпосный, то клиповый характер. Про роли участников переговоров — основные и дополнительные. Наконец, про переговоры и их тре-

нинг времен “информационного неолита” — видеотренинг как есть или понарошку — и что там видно.

В сущности, переговоры — чем не игрушка? А как известно, играть полезно в любом возрасте, и чем позднее, тем полезнее, разумеется. Чем коуч, как видите, и занимается. Кружась вокруг темы переговоров, будучи и мил, и забавец, и умен, тем не менее не забывает по ходу дела тренировать восприимчивость, и переключаемость, и вовлеченность, и отрешенность от привычных рассеянностей и озабоченностей. И создает общее ощущение, что учиться легко и приятно, и усвояемость свидетельствует об особой одаренности и, по-видимому, объясняет прочие успехи.

И действительно, переходя от роли сказочной и так долго ожидавшейся феи (и ведь никакого обмана: курс “фейного” дела — несомненно один из важнейших в обучении коучингу) к роли тренера — настоящего мужика, сильного и бережного одновременно, чувствуя тонко и умно, последовательно ведя беседу, не забывая шутить, иронизировать и, слегка жонглируя, менять взгляд на казавшиеся серьезными проблемы — все это вместе с клиентом, в увлекательном совместном движении по ходу иначе, чем обычно, протекающего времени, коуч действительно решает поставленные вопросы, совершенно справедливо полагая вместе с клиентом, что не только в них суть.

А если и в них, то как много интересного удастся совершить по пути. И ведь не только вопрос, но и жизнь только начинается. А продолжается она уже без коуча, при достигнутой полной и какой-то совсем новой самостоятельности.

Вам понравилось? Коуч уже в пути. Вам не понравилось? Делать нечего — все равно никуда от этого не деться. Лучше раньше начать. Сегодня именно в деле коучинга, как ни в каком в каком другом, раньше сядешь — раньше выйдешь. Уж лучше сидеть с коучем.

## ОБ АВТОРАХ

**Дудченко Вячеслав Сергеевич** широко известен как создатель инновационного метода и признанный лидер научной школы инновационной методологии. Биография у него очень богатая. В 1970 году закончил Новосибирский государственный университет. Работал на Чукотке, строил КамАЗ, заведовал кафедрой социологии в вузе, руководил консультационными фирмами. В 1983 году защитил в МГУ кандидатскую диссертацию по организационному развитию. В 1994-м там же — докторскую по инновационной методологии. Действительный член Международной академии информатизации, президент Национальной гильдии профессиональных консультантов, профессор. Автор семи книг и более 100 научных статей по проблемам развития организаций, управления, бизнеса и инноватики.

Более 20 лет работает как консультант по процессу выработки и реализации стратегических решений в разных сферах деятельности и на различных уровнях управления — от руководства малыми фирмами до региональных и федеральных структур власти. Его клиентами были 20 банков и более 150 предприятий и учреждений различных отраслей (производство, предпринимательство, государственное управление, культура, банковское дело и др.). Принимал участие в международных проектах, проводимых совместно с американскими, шведскими и французскими консультантами. Его инновационные семинары и тренинги прошли более семи тысяч человек. В последние годы разрабатывает концепцию онтологического синтеза (или онтосинтеза), которая позволяет достигать фантастических результатов в жизни и профессиональной работе.

**Зарецкий Виктор Кириллович** — кандидат психологических наук. Консультант по процессу решения проблем в социальном проектировании (поддержка разработки и реализации социальных проектов и программ локального и регионального масштабов) и организационному развитию (обеспечение изменений в организации, управление, создание команд, принятие решений в организации, обеспечение предвыборных кампаний), психолог (специалист по творческому мышлению и технологиям организации решения проблем). Области профессиональных интересов: разработка и проведение тренингов, проектных семинаров, процедур по коллективному решению проблем для организаций и общественных движений; консультирование по разработке стратегии изменений в организации и консультационное сопровождение реализации стратегии; консультирование по разработке стратегии предвыборной кампании и избирательным технологиям; фасилитация и медиация процессов ведения переговоров. С 1975 г. занимается оргконсультированием, работал в сферах: телевидения, науки, образования, дизайна, бизнеса, политики, социальной работы. Обладает опытом работы в предвыборных компаниях — от региональных до государственных. Разработчик ряда тренинговых программ и технологий организационного консультирования и проведения предвыборных кампаний. Автор более 200 публикаций, в том числе ряда монографий.

**Иванов Михаил Аркадьевич** — канд. психологических наук, старший научный сотрудник кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, сертифицированный по международному стандарту (“Амстердамский стандарт”), консультант по управлению. Более 10 лет совместно Д.М. Шустерманом проводит консультирование по организационному развитию российских и зарубежных компаний, занимается обучением консультантов. Автор многочисленных публикаций по проблематике управления и консультирования. Монография “Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса”, написанная в соавторстве с Д.М. Шустерманом, стала победителем конкурса “Книга 2003 года” в номинации “Деловая Россия” на Международной московской книжной ярмарке и получила приз Министерства печати и информации РФ.

**Кроль Леонид Маркович** — директор центра обучения персонала “Класс”, директор института Групповой и семейной психо-

логии и психотерапии, президент и главный редактор издательства “Независимая фирма “Класс”. Автор и соавтор пяти книг, 120 публикаций, а также учебных видео- и аудиокурсов, консультант, тренер, коуч. Основная тематика: “Управление (организационными изменениями, временем, собой)”, “Командообразование и корпоративная культура”, “Переговоры” и “Элитные продажи”. Основная сфера деятельности и интересов: консультирование, организационное развитие, социальное сопровождение и проектирование, коучинг первых лиц. Приоритетные составляющие “личного бренда” — индивидуализация, поиск нестандартных решений, провокативность, предельная ясность результатов.

**Семенов Виктор Владимирович** — кандидат психологических наук, консультант по организационному развитию Национальной корпорации экономического развития и Human Technologies. Специализации: консультант по организационному развитию (специализация: обеспечение изменений в организации, корпоративная культура, создание команд, принятие решений в организации, проведение конкурсов, отбор и оценка персонала), технолог по проведению предвыборных кампаний, психолог (специалист по различным методам групповой работы), психотерапевт. Имеет большой опыт организационного консультирования и проведения тренингов в организациях разных отраслей.

Основная квалификация: консультирование по разработке стратегии изменений в организации и консультационное сопровождение реализации стратегии; разработка и проведение совещаний по коллективному решению проблем для организаций; разработка и проведение тренингов; фасилитация и медиация процессов ведения переговоров; организация, проведение, консультирование и экспертиза конкурсов; консультирование по разработке стратегии предвыборной кампании и избирательным технологиям.

Автор и разработчик тренинговых программ: “Разработка стратегии развития организации”; “Диагностика основных проблем организации”; “Ведение переговоров”; “Проведение совещаний”; “Создание команды (Team-building)”; “Совершенствование управления и оценка персонала”; “Организационное консультиро-



вание предвыборных кампаний”; “Инновационные технологии предвыборных кампаний”; “Публичное выступление”; “Персональный тренинг на результат (коучинг)”.

**Сорокоумов Александр Викторович** — персональный и бизнес-коуч, консультант по управлению персоналом, бизнес-тренер. Член Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР, г. Москва), Международной ассоциации коучей (International Association of Coaches, IAC), США. Основное направление работы — повышение эффективности бизнеса через повышение эффективности людей. Проблемами профессионального и личностного роста занимается более 10 лет. Разработчик авторской методики коучинга, позволяющей не только развивать любые навыки (даже при отсутствии врожденных способностей), но и устранять внутренние барьеры, мешающие реализовывать их на практике.

С 2000 года специализировался на проектировании и разработке систем управления человеческими ресурсами (систем УЧР); подготовке и ведении тренинговых программ по управлению персоналом и личной эффективности (управление собой, управление стрессом, постановка и достижение целей, самомотивация); коучинге личной эффективности (навыки лидерства, стратегического мышления, командообразования, управления карьерой, эффективной коммуникации и пр.). В настоящее время оказывает услуги по персональному и бизнес-коучингу по целому ряду вопросов: от разработки стратегии (как стратегии бизнеса, так и персональной стратегии) до развития навыков лидерства и управления собой и другими.

Автор ряда статей, учебных курсов, семинаров и тренингов по менеджменту, управлению персоналом, стратегическому управлению и т.п.

**Тумашкова Наталья Юрьевна** — со-директор и консультант компании “А Капелла”, тренер-консультант Консалтинговой группы “СЭТ”, тренер и консультант по работе с менеджерскими командами, консультант по построению корпоративного имиджа, связям с общественностью и развитию корпоративной культуры. Имеет международный сертификат тренера тренеров FSI USA по работе с менеджерскими командами. Специализируется в кросс-

культурном взаимодействии, работает с большими группами. Более 10 лет ведет консультирование и тренинги как на русском, так и на английском языках. Имеет опыт работы в США, Великобритании и странах Западной Европы. Автор ряда статей в профессиональных и массовых изданиях, в том числе по имиджу, корпоративной культуре и корпоративным мероприятиям.

С 1998 года занимается разработкой и организацией внутри- и внешне-корпоративных мероприятий. Из наиболее крупных проектов последнего времени — Церемонии награждения премией “Персона года” — 2001 и 2002, Фестиваль школьных библиотек-2003 (с участием Первых леди России, США, Великобритании, Болгарии и Армении).

**Ускова Наталья Борисовна** — свободно практикующий тренер, коуч. Выпускница Государственного университета управления, обучалась на сертификационном тренинге тренеров в Брюсселе (1998). Работала внутренним тренером и менеджером по обучению и развитию в известной международной компании и в крупном российском холдинге. Сотрудничает с центром обучения “Класс” Института групповой и семейной психологии и психотерапии. Основные направления тренингов — управленческие коммуникации, командообразование в контексте организационной культуры, мотивирующий менеджмент, self-management, профессиональные продажи, обучение внутренних тренеров организаций. Наиболее удачные коучинг-проекты — внутренний PR руководителя в компании, стратегическое управление карьерой. Член клуба “Экстремальных парфюманов”.

**Шустерман Давид Матвеевич** — специалист по управлению с 30-летним стажем, директор консультативной фирмы “Пятерка”. Совместно с М.А. Ивановым Д.М. более 10 лет проводит консультирование по организационному развитию российских и зарубежных компаний, занимается обучением консультантов. Автор многочисленных публикаций по проблематике управления и консультирования. Монография “Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса”, написанная в соавторстве с М.А. Ивановым, стала победителем конкурса “Книга 2003 года” в номинации “Деловая Россия” на Международной московской книжной ярмарке и получила приз Министерства печати и информации РФ.

## СОДЕРЖАНИЕ

- 5 Роза ветров тренинга и консалтинга.  
*Предисловие Л.М. Кроля.*
- 7 Организация в пространстве культур.  
*Предисловие Е.А. Пуртовой.*

### Часть I

#### БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ГРАНИ И ГРАНИЦЫ

- 15 К вопросу о системной модели организации и управления. *М.А. Иванов, Д.М. Шустерман.*
- 39 Основы инновационного консультирования.  
*В.С. Дудченко.*
- 68 Опыт организационного консультирования фирмы: от постановки проблем до разработки программы развития. *В.В. Семенов, В.К. Зарецкий.*

### Часть II

#### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ДЕКЛАРАЦИИ И ЖИЗНЬ

- 131 Организационные субкультуры: Взгляд сквозь цветные стеклышки. *Н.Б. Ускова.*
- 145 Управленческая культура в России. *М.А. Иванов, Д.М. Шустерман.*
- 202 Из истории бизнес-рюриковичей: западный менеджмент на российском рынке.  
*Н.Ю. Тумашкова.*

- 224 Кто стучится в дверь ко мне, или Новый рынок для консультантов, которые любят развивать организации. *Н.Ю. Тумашкова.*
- 236 Российские организации: где и как гуляет ветер. *Л.М. Кроль*

Часть III  
КОУЧИНГ

- 295 Что такое коучинг, Или попытка пролить свет на самое популярное и самое непонятное увлечение современных менеджеров и консультантов по управлению. *А.В. Сорокоумов.*
- 384 Коучинг и переговоры. *Л.М. Кроль.*
- 390 Об авторах

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

ОРГАНИЗАЦИЙ

Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Научный редактор Е.А. Пуртова

Редактор И.В. Тепикина

Компьютерная верстка С.М. Пчелинцев

Главный редактор и издатель серии Л.М. Кроль

Научный консультант серии Е.Л. Михайлова

Изд.лиц. № 061747

Гигиенический сертификат

№ 77.99.6.953.П.169.1.99. от 19.01.1999 г.

Подписано в печать 30.05.2004 г.

Формат 6088/16. Гарнитура Оффисина. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 25. Уч.-изд. л. 17,6. Тираж 2 тыс. экз.

Заказ №

М.: Независимая фирма "Класс", 2004. — 400 с.

103062, Москва, ул. Покровка, д. 31, под. 6.

E-mail: [igisp@igisp.ru](mailto:igisp@igisp.ru)

Internet: <http://www.igisp.ru>

ISBN 5-86375-058-8 (РФ)

[www.psybooks.ru](http://www.psybooks.ru)

Купи книгу “У КРОЛЯ”