

Олег Вайнберг



# ОРГАНИЗАЦИЯ ЧЕРЕЗ ТЕЛЕСКОП

как узнать, что происходит  
на самом деле

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

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=33168784](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=33168784)*  
*ISBN 9785449080974*

**Аннотация**

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

# Содержание

Посвящение и благодарности	5
Для кого эта книга	7
Бизнес-консультанты и коучи...	12
О чем эта книга	16
Как читать эту книгу	19
<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>23</b>
Наши системы	23
Основные системные принципы	25
Конец ознакомительного фрагмента.	34

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

**Олег Вайнберг**

*Редактор* Наталья Казимирчук

*Иллюстратор* Анна Ландер

© Олег Вайнберг, 2018

© Анна Ландер, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-8097-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Посвящение и благодарности

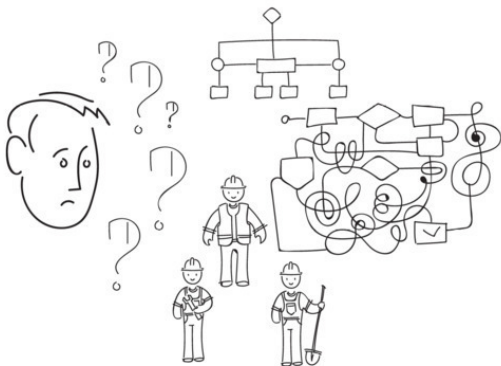
Эта книга посвящается моим родителям, маме Алле Николаевне и папе Марату Ефимовичу Вайнбергам. Кому же еще может посвятить расстановщик свою первую книгу? Именно папа когда-то научил меня писать сочинения. Советская система образования была построена таким образом, что в младших классах ученики пишут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

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

# Для кого эта книга

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

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



Смотрите ли вы на организацию изнутри, как владелец,

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

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

**В некотором смысле, читающие эту книгу психологи и консультанты пройдут курс МВА в миниатюре, написанный человеком, который одновременно является тьютором программы МВА Открытого университета Великобритании, сертифицированным коучем и специалистом**



## **по системной работе с организациями.**

Менеджеры вообще слишком часто считают, что их задача – выстроить такой механизм, в котором нет незамеченных людей, а поведение каждого отдельного работника прогнозируемо, направлено на достижение целей организации и надежно управляется с помощью KPI (key performance indexes – ключевых показателей деятельности) и систем мотивации. Они внедряют управление по целям, электронный документооборот, контроль за исполнением, корпоративную культуру и многое другое. Арсенал инструментов менеджеров велик, каждый год учебники по менеджменту становятся все толще и толще, а бизнес-школы выпускают тысячи специалистов. Но легче не становится: проблемы множатся, турбулентность бизнеса растет, кризис следует за кризисом. В целом это напоминает борьбу медиков с бактериями. Врачи лечат инфекцию, вызванную бактериями, с помощью антибиотика. Однако через весьма непродолжительное время бактерии не просто снова размножаются, но и становятся нечувствительными к данному лекарству.



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

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

Рядом с менеджерами-«аллопатами» стоят «гомеопаты» – организационные психологи. В их ведении человеческий фактор: детские травмы, мама владельца, которая кормила его манной кашей с комочками, из-за чего он... Не то чтобы это было бы вовсе уж бесполезно – польза есть. Владелец или топ-менеджер, разобравшись с детскими травмами

и семейными проблемами, несомненно, улучшит качество своей жизни и станет счастливее. А «коли доктор сыт, так и больному легче». Когда владельцы и менеджеры перестают истерить и взрываться по каждому поводу, начинают видеть в своих подчиненных людей, то бизнес в целом испытывает большое облегчение. Но это не все, что определяет жизнь организации.

Нужно что-то среднее.

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

# **Бизнес-консультанты и коучи...**

## **и немного обо мне**

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

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

Бывают бизнес-консультанты, специализирующиеся на одном функциональном направлении, например, финансах, маркетинге или информационных технологиях. Они хорошо знают свой предмет и немного представляют, как эта функция реализуется в самых разных отраслях. Кстати, по-

скольку в прошлой жизни многие из них работали в реальном бизнесе, есть шанс, что как минимум ту отрасль, в которой они работали раньше, они знают хорошо. Основное достоинство таких консультантов в том, что они действительно хорошо знают маркетинг или финансы или то, на чем они специализируются. Основной недостаток в том, что кроме того, на чем они специализируются, они обычно ничего не знают. Поэтому они склонны искать решения возникающих проблем, исходя из своей узкой специализации. Маркетолог будет все объяснять плохим маркетингом, а специалист по информационным технологиям станет предлагать внедрить новую компьютерную систему. В любом случае, ответственность консультанта – хорошие советы.

Совершенно иной подход у коучей. **Коуч** зачастую глубоко не знает ни отраслевой, ни функциональной специфики. Возникает вопрос: зачем он тогда вообще нужен? Какой хороший совет он может дать клиенту? Ответ – никакой! Более того, основной принцип коучинга – не давать никаких советов. В парадигме коучинга, если коуч считает, что он знает как правильно или как лучше для клиента и начинает давать советы или явно или неявно подводить клиента к конкретному решению – коучинг закончился. В обиходе коучей для таких случаев ходят смешные фразы: «нанести непоправимую пользу», «догнать и осчастливить», «причинить добро». Коучи уверены, что никто не знает ответы на вопросы клиента лучше, чем сам клиент. В этом есть рациональное зерно, при

условии, что вопрос поставлен правильно. Не зря же говорят, что хороший вопрос – это 70% ответа. Бóльшая часть работы коуча в том и заключается, чтобы помочь клиенту не найти правильные ответы, а сформулировать правильные вопросы. А вторая часть его работы заключается в том, чтобы помочь клиенту самому найти на них ответы. Вопросы при этом могут быть любыми, от «куда развивать бизнес?», до «как развить лидерские качества?» или «как организовать свое время?». Таким образом, ответственность коуча – поддержание генеративного процесса, чтобы прояснить ситуацию клиента и помочь в поиске решения.

Сломано немало копий в жарких бессмысленных спорах о том, что эффективнее. Все эффективно, если используется к месту. Если проблема звучит как, например, «как найти свое место в коллективе» или «как продвинуться по карьерной лестнице» или «как разрешить серьезный конфликт» – тут советы малоприменимы, потому что то, что то, что помогло бы консультанту, вряд ли поможет клиенту. Все мы разные люди, с разным темпераментом, жизненным опытом, характером. А вот хороший коуч за несколько сессий поможет клиенту с этим справиться. С другой стороны, попробуйте представить обучение вождению автомобиля в коуч-подходе. «Ну... – говорит коуч-инструктор, – посмотрим, как ты сможешь сдвинуть эту штуковину с места. Как сильно, по шкале от одного до десяти, ты этого хочешь? На пятерочку? Маловато. А что бы могло тебе помочь захотеть этого

на шесть, или семь, или восемь? Ты любишь собирать грибы? Представь, что ты уже умеешь водить машину и можешь поехать в место, где все усыпано белыми. Сосновый бор. Солнышко. Как? Уже девять? Отлично! Ну, и что, по-твоему, надо сделать, чтобы она поехала? А у кого бы ты мог спросить?» Бывают ситуации, когда надо просто дать совет, показать, как делать, научить.

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

# О чем эта книга

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

Открытая школа бизнеса – уникальное место. Туда практически невозможно поступить сразу после школы. Да и сразу после института – тоже. Формально это не запрещено. Но тех, кто уже сейчас не менеджер и не управляет людьми, мягко отговорят. А если вы будете чрезвычайно настойчивы и все же пойдете учиться, то темы контрольных работ вас удивят и очень озадачат. Потому что они звучат примерно так: «Опишите опыт изменений в вашей организации, проанализируйте, сделайте вывод и дайте рекомендации»; «Опишите процесс принятия решений в вашей организации»; «Опишите проблему, связанную с отбором и най-



мом / бюджетированием»... В общем, если вы не работаете менеджером достаточно высокого уровня, вам их просто не написать. Я и сейчас учу там менеджеров, параллельно с консалтингом, тренингами, коучингом, организационной психологией и участием в конференциях и исследованиях.

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

**Системный менеджмент**, как и любой системный подход, позволяет увидеть систему в разных ракурсах. В этой книге мы посмотрим на организационную систему в телескоп. Посмотрим на ее взаимосвязи и взаимодействия с дру-

гими системами – потребителями, поставщиками, конкурентами, а также создателями, акционерами, социумом. Иногда, конечно, нам придется заглядывать и внутрь организационной системы, но об этом я как-нибудь напишу отдельную книгу. А пока поговорим о том, что мы можем увидеть в телескоп, если направим его на галактику, содержащую миллионы организаций, потребителей, предпринимателей и идей. И о том, как организации зарождаются, развиваются, живут и умирают.

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

# Как читать эту книгу

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



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

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

Но как сделать книгу понятной и интересной столь разным группам заинтересованных читателей? Я написал «двухслойную» книгу: практически каждый раздел состоит из двух слоев – менеджерского и предназначенного для

практикующих организационных психологов и консультантов. Менеджерам будет полезно прочесть о психологической подоплеке бизнеса, но при желании они могут легко это пропустить. Каждому термину или модели, взятой из науки управления, дается объяснение, чтобы психологи могли понять, как живет организация в представлениях менеджеров. Термины или подходы, привнесенные из психологии, расшифровываются, чтобы менеджеры смогли оторвать взгляд от организационных диаграмм и увидеть огромный коллективный разум и душу своих организаций. А в конце каждого раздела приведены рекомендации и примеры использования системных моделей при решении конкретных проблем организаций.

В каком порядке читать книгу? Примерно в том же, в котором вы читали бы детектив. Есть люди, которые не медля заглядывают на последнюю страницу, чтобы убедиться, что «убийца дворецкий». Есть те, кто, не торопясь, смакует каждую страницу, строя и опровергая свои гипотезы. Я, кстати, заметил, что чем скучнее детектив и чем более «суконным» языком он написан, тем больше соблазн перейти сразу к финалу. В конце концов, чтобы понять, что яйцо тухлое, не обязательно доедать его до конца. Я очень надеюсь, что такого соблазна у читателей этой книги не возникнет. **Но в любом случае введение стоит прочитать вначале.**

Кроме того, мне очень не хотелось писать очередной учебник. Взрослые, даже те, кто любит учиться, не любят учеб-

ники. Так уж устроен наш мозг. Сколько людей помнят учебник биологии или химии за восьмой класс и сколько помнят книги Саймака, О'Генри и Пратчетта? Этой книге наверняка не хватает академичности, но в ней есть сюжет. Она о любви, рождении, жизни и смерти... организации.

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

# ВВЕДЕНИЕ

## Наши системы

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

Все эти системы сложно взаимодействуют между собой. Они тянут нас в разные стороны, преследуя свои интересы, которые только кажутся нам нашими. Если система «в порядке», если это «здоровая» система, то хорошо быть ее ча-

стью, чувствовать ее поддержку, пользоваться ее ресурсами и, в свою очередь, поддерживать и питать эту систему. А если система «больна», то и все взаимоотношения в ней будут нездоровыми. Это не значит, что в них нечего получить. Вопрос в том, чем и сколько за это придется заплатить – ранними инфарктами, постоянным недовольством жизнью, испорченными взаимоотношениями с окружающими, потерей близости с родными и многим другим.

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

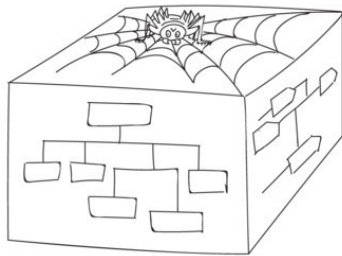
Системы – это элементы и связи и зачастую связи важнее элементов. Значимость менеджера в организации в большей степени зависит от того, насколько он хорошо взаимодействует, то есть «связан», с окружающими, чем от его функциональных профессиональных качеств. Есть люди, которые, даже уволившись из организаций,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



# Основные системные принципы

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

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



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

Любой человек может принадлежать нескольким системам, и не только организационным. Иногда это иерархия систем, например, я был членом ИТ-команды и одновременно членом совета директоров организации. Часто человек входит в системы разных контекстов, например, организации и семьи, и они нередко конфликтуют между собой. Решение члена совета директоров о замораживании какого-то из проектов его подразделения в кризис или об уволь-

нении части сотрудников, возможно, будет конфликтовать с его приверженностью команде. Решение сотрудника провести выходные на работе, потому что «горит» проект, будет конфликтовать с его приверженностью семье и потребностью детей видеть отца. Успокоив свою совесть по отношению к одной системе, мы чувствуем беспокойство по отношению к другой. У нас нет возможности учесть интересы всех систем, мы можем только выбрать, интересы какой их них останутся не удовлетворенными. И выбор – осознавать это или не осознавать. Видимо, нам всем придется набраться мужества жить с нечистой совестью.

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

В критической ситуации система жертвует слабым элементом. Это интересное явление. Система жертвует людьми, как ящерица – хвостом,. Почему ящерица отбрасывает именно хвост? Он в меньшей степени, по сравнению с другими органами, связан с организмом, его потеря наносит меньше всего повреждений. Так и организация – она будет жертвовать теми, у кого меньше всего связей. Когда-то я думал, что первыми при сокращении штата или объема производства пострадают, например, будут уволены, самые молодые

сотрудники. Иногда так и случается. Но чаще первыми пострадавшими становятся самые близкие и преданные клиенты. Даже если они уже практически в системе, все равно их интересы располагаются на периферии организационного поля.

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

Давайте разберемся с этим подробнее. Начальник поступил несправедливо, и я на него злюсь – первичное чувство. Мы с ним можем проговорить это или не проговаривать, но в любом случае наши проблемы остались между нами. Хуже, если главенствуют «вторичные чувства», то есть когда чувство или объект, на который оно направлено, не адекватны ситуации. Начальник поступил несправедливо, а я злюсь на себя или на своего подчиненного, который что-то не доделал. Соответственно, в орбиту конфликта могут быть вовлечены другие люди, и лавина конфликта будет нарастать. Но у этой цепочки, по крайней мере, можно найти исходную точку внутри организации. Совсем худо, если главен-

ствуют «перенесенные чувства», которые приходят из системы. Когда, к примеру, подчиненные конфликтуют, потому что не разрешен конфликт где-то в высших эшелонах власти. Тогда конфликт становится необъяснимым и трудноразрешимым. И совершенно бессмысленно выяснять, «кто первый начал».

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

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

## 1. Уважение

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

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

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

## 2. Порядок

Кроме организационной структуры, заботливо изображенной на большом листе бумаги, с подписью генерального директора в углу, в каждой организации есть изначальная иерархия, определяемая самой системой. Системы по-

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

### **3. Баланс**

Баланс – это уравнивание между «брать» и «давать». Системы всегда стремятся сохранить это равновесие, даже если кто-то стремится его нарушить. Если чересчур преданный сотрудник начинает дневать и ночевать на работе, делая то, за что организация ему не платит и платить не готова, она начнет обесценивать то, что от него получает, просто чтобы восстановить баланс. «И не так уж его решения хороши... есть люди поквалифицированнее... на работу он вчера

опоздал, и вообще дисциплина хромает...» Если организация начинает давать слишком много, столько, сколько человек вовсе не собирался отрабатывать, он сам начинает обесценивать организацию: «И платят в «Газпроме» побольше... и стоянка для машин неудобная... и соцпакет слабоват... и меню в столовой никуда не годится...». Этот же принцип прослеживается и во взаимоотношениях с клиентами. Если клиент получает немного больше, чем оплатил – это хорошо. Он стремится компенсировать разницу, проявляя лояльность, рекомендуя организацию друзьям или рассказывая об успешном опыте сотрудничества в соцсетях. Но если клиент получает намного больше, столько, сколько он не может или не готов компенсировать, то он начинает испытывать чувство вины. Жить с чувством вины очень неудобно, и клиент потихоньку уходит.

#### **4. Принадлежность**

Любой, кто оказался в системе, ей принадлежит. Все, что изменило или определило систему, становится ее неотъемлемой частью. Потому, что система – это элементы и связи, особенно – связи. Элемента может уже не быть, человек давно ушел из организации, но незримо он все еще в ней, потому что многое делается так, как делается, потому что он делал именно так. Сохраняются связи и с коллегами, покупателями, партнерами, делами. Высшие эшелоны, особенно по-



сле этапа первоначального накопления капитала, любят делать вид, что чего-то или кого-то не было. Но что было, то было, система не позволит просто так что-то из себя удалить. Она начинает бурлить, бунтовать и всячески пытаться, зачастую гротескно и искаженно, «вынести сор из избы».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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