



Принципы организационной терапии Адизеса

Я разработал включающий 11 модулей процесс осуществления изменений на пути вперед — или назад — к расцвету. Точно так же, как врачи прописывают специальные курсы лечения и приема медицинских препаратов конкретным пациентам, программа Адизеса предполагает определенную последовательность восстановительных процедур. Особенности их применения зависят от природы проблем каждого отдельного корпоративного клиента и того, на каком этапе жизненного цикла находится компания. Ошибочное лечение

или неправильное применение верных предписаний на неверно определенном этапе жизненного цикла могут нанести серьезный ущерб, еще больше разрушить надежды и усугубить потерю энергии. Врач не пропишет одинаковые дозы лекарства ребенку и взрослому. А это основная ошибка многих учебников или книг по менеджменту. Они прописывают рецепты, касающиеся того, как хорошо руководить организацией, не принимая во внимание то, что необходимо сделать, как структурировать компанию, желаемый стиль руководства, систему вознагражде-

ний, схему коммуникаций и процедур, стратегию, цели и т.д. — все, от чего зависят изменения, а главное, то положение, в каком находится компания на кривой своего жизненного цикла. Все они исходят из допущения, что компания уже в точке расцвета. А как мы все хорошо знаем из практики, это неверно. Большинство компаний отнюдь не достигли расцвета. И они не знают, как к нему прийти. Вот именно об этом и рассказывает «Стремление к расцвету».

Основы программы

Исходя из того, что взаимодополняющие команды с организационными полномочиями, властью и влиянием обладают значительно большими возможностями, нежели отдельные сотрудники, можно утверждать, что терапия 11 модулей является полным, всесторонним и практическим методом решения проблем внутри компании посредством групповой работы.

Адизес Ицхак — профессор Школы менеджмента Калифорнийского университета.

Работа в команде смягчает сопротивление изменениям: у тех, кто гребет, не остается времени на то, чтобы раскачивать лодку. Аналогия с греблей может помочь наглядно объяснить мою позицию. Если, например, волны раскачивают лодку, некоторых может тошнить. Чтобы преодолеть морскую болезнь, они должны занять место у руля и наблюдать за горизонтом. Таким же образом организационные перемены, особенно если они продолжительны и непредсказуемы, могут вызвать у некоторых расстройство желудка. Чтобы преодолеть болезненное ощущение жертвы обстоятельств, людям необходимо почувствовать себя вовлеченными в контроль за ситуацией и сконцентрироваться на миссии.

Позвольте мне повторить некоторые принципы организационной терапии.

- *Почему?* Цель — привести компанию к расцвету, что означает, что организация мобильна и находится под контролем. Она активно и эффективно справляется с изменениями в окружающей среде.

- *Как?* Движущей силой является участие в изменениях.

- *Что?* То, над чем Вы работаете, зависит от положения компании на кривой ее жизненного цикла.

- *Кто?* Руководитель организационной терапии должен сформировать команду, которая обладала бы властью, полномочиями и влиянием на сам объект изменений. Работая в команде, эти люди обладают полномочиями говорить и «да» и «нет» тем потенциальным изменениям, которые будет производить команда.

Члены команды начинают с составления списка проблем — потенциальных направлений улучшения, — которыми они должны заняться. Я использую потенциал модификатора, поскольку невозможно решить все проблемы сразу, а мы не хотим создавать нереалистичные ожидания, которые могут породить новое чувство не-

удовлетворенности. Из полного перечня мы отбираем те проблемы, над которыми будем работать сразу, и те, которые отложим на потом.

Руководитель-терапевт неусыпно следит за работой команды: обсуждают ли члены команды определенные изменения, употребляя «мы» или «они»? Когда становится ясно, что определенный курс действий требует одобрения тех людей, которые не входят в команду, дискуссия продолжается до тех пор, пока они не присоединятся к людям в комнате.

Почему существует это ограничение? Движущей силой процесса является повышение организационного чувства мощи, роста потенциальных возможностей организации. Мы укрепляем веру, выбирая проблемы, которые могут решить члены рабочей группы. Наиболее значительным для терапии является не то, что они делают, а то, как они это делают. И по мере решения проблем каждый

подкрепляет веру в себя и укрепляет взаимное доверие. С верой в себя и в рост организации команда может приниматься и за более широкий спектр проблем.

Как любая другая терапия, процесс заключается в создании доверия. Он начинается с веры в проводящего терапию руководителя, за которой следует вера в самих себя, перерастающая впоследствии в доверие к другим членам команды, что вызревает в конечном итоге в веру организации в саму себя.

Для достижения уверенности в своих силах мы создаем независимые команды из топ-менеджеров, которые вместе работают над тем, чтобы решить: что, где, как, почему и кто. Они не просто изучают проблемы, не просто выдают рекомендации, они предпринимает действия и получают кредит доверия. Недостаточно нанять для проведения исследования консультантов, которых Вы не увидите до тех пор, пока

Организационные перемены, особенно если они продолжительны и непредсказуемы, могут вызвать у некоторых расстройство желудка.



они не представят Вам на одобрение свои умозаключения. Вы не сможете вылечиться, направив на лечение кого-то другого вместо себя. Вы не можете нанять никого, кто бы делал за Вас гимнастику несколько раз в неделю.

Наравне с участниками, обладающими полномочиями принимать решения, в группу входят и те, кто эти решения должен осуществлять. Сотрудничество с этими людьми критически важно — они, я утверждаю, имеют реальную силу. И поскольку много людей занимают руководящие позиции, мы привлекаем только настоящих лидеров, остальные последуют их примеру. Третья группа, которую мы приглашаем, — это те, кто владеет ноу-хау, кто может повлиять на успех нашего обсуждения.

Наравне с участниками, обладающими полномочиями принимать решения, в группу входят и те, кто эти решения должен осуществлять.

А вот 11 модулей организационной терапии. Последовательность и интенсивность их проведения с точки зрения выделяемого времени, а также интенсивность вовлечения участников варьируются в зависимости от особенностей каждой отдельной организации.

Модуль I ***Проведение организационной диагностики***

Провести диагностику организации с целью заострить внимание на стоящих перед компанией проблемах и на коренных причинах этих проблем. Поверхностный анализ может привести к ошибочной диагностике и к последующему неправильно-му лечению.

Диагностика включает анализ как структуры компании, так и тех процессов, которые компания использует для определения и осуществления своей предполагаемой миссии. Процесс, возглавляемый руководителем организационной терапии, раскрывает потенциал для улучшения организации. Диа-

гностический семинар, или мозговой штурм, помогает компании определить ее положение на кривой корпоративного жизненного цикла, затем описывает специфические шаги, которые должна будет предпринять компания, чтобы вернуться на дорогу, ведущую к расцвету. Им-

PLICITным аспектом этой фазы программы является зарождение желания осуществить необходимые изменения, и компания должна четко осознавать свою готовность принять нерушимые обязательства довести эти изменения до конца.

Модуль II ***Групповое решение проблем***

Сформировать команды для рассмотрения и решения кросс-функциональных проблем, а также для использования имеющихся возможностей. Этот шаг очень важен, поскольку по своей природе многие проблемы компании трудноразрешимы. Это не те проблемы, которые легко решаются индивидуально, иначе они давно уже были бы устранены. В большинстве случаев это проблемы, существующие в компании уже давно. Такие трудноразрешимые проблемы требуют взаимодействия различных функциональных подразделений и отдельных личностей, а это не просто для любой организации.

Предназначенные для решения проблем команды, состоящие из членов «противоположных лагерей», нелегко поддаются управлению. Менеджеры и другие сотрудники, которые хорошо функционировали индивидуально, вынуждены овладеть как навыками эффективной групповой работы, так и методологией силового решения проблем. Во время этой интенсивной фазы команды получают и исполняют инструкции в отношении того, как решать порученные им проблемы тем путем, который воплощает четыре вида деятельности одновременно: решение проблем, командное строительство, улучшение стиля управления и управленческий когнитивный тренинг.

Модуль III ***Обучение и сертификация интеграторов***

Натренировать, обучить интеграторов, которые помогут органи-



зации объединить ее несоизмеримые организационные функции и эффективно осуществить изменения. Цель — объединить власть, полномочия и влияние для усиления организационной эффективности.

На этом этапе мы строим организационную структуру параллельно с проведением служебных совещаний с персоналом, что способствует открытости и позволяет изменениям произойти.

Первые три этапа помогают сотрудникам почувствовать, что они могут взобраться на гору для того, чтобы сделать свою работу. Команды обучаются отслеживать проблемы, определять их коренные причины, а также либо устранять эти проблемы, либо снижать их влияние на деятельность компании. Все это происходит без так называемой охоты на ведьм, типичной для компаний-неудачниц.

На этой стадии организация также учится обеспечивать альтернативное руководство «из низов» для проведения изменений. Большинство книг по лидерству рассматривают только вопросы руководства «сверху», мы к этому добавляем опыт лидеров «из низов», когда сами сотрудники выдвигают лидеров для проведения изменений.

Модуль IV **Определение миссии** **Вашей организации**

Совместная работа в атмосфере доверия и уважения, созданной на первых трех стадиях, сплачивает сотрудников и на четвертом этапе позволяет вместе заглянуть в будущее. Их коллективное многообразие и непохожесть помогает выработать план будущих действий. Формулировка миссии должна включать определение рынков и потенциальных клиентов, которых должна обслуживать компания; анализ сильных и слабых сторон компании в маркетинге, производстве и дистрибуции в срав-



нении с ее конкурентами; а также прогнозирование будущего окружающей среды бизнеса (внешней и внутренней) и ее вероятное влияние на компанию.

Модуль V **Создание структуры,** **соответствующей миссии**

Команды разрабатывают организационную структуру, которая, по их мнению, лучше всего подходит для выполнения миссии компании.

Информация, не способствующая подотчетности, порождает политическую нестабильность в организации.

На этой стадии, одной из самых сложных во всей программе, необходимо дать отпор корпоративному колониализму или дисфункциональному контролю корпоративного центрального органа, который может разрушить нарождающиеся усилия или затруднить возможность роста компании.

Модуль VI **Тестирование новой** **структуры, организация** **и проверка системы** **подотчетности**

В этой фазе команды определяют и проясняют распределение от-

ветственности между различными функциональными подразделениями компании. Для надежности команды могут осуществить свои рекомендации, очень важно связать соответствующие уровни власти с вновь определенными обязанностями. Информационные системы, которые отслеживают производительность, операционную деятельность и финансовые показатели, устанавливают в организации четкую подотчетность.

Надежные информационные системы способствуют доверию и сотрудничеству. Информация, не способствующая подотчетности, порождает политическую нестабильность в организации.

Модуль VII **Создание в организации** **атмосферы всеобщей** **вовлеченности**

На этом этапе самое время для проникновения информации за пределы высшего эшелона компании и для ее распространения по всей организации. До тех пор пока не будет предпринята ис-

кренняя попытка задействовать всю организацию, не удастся преодолеть пропасть между высшим руководством и остальной компанией.

Модуль VIII **Определение целей и бюджетов**

Определить цели и бюджеты таким образом, чтобы они способствовали принятию рисков, приверженности этим нелегко достижимым целям. Для этого цели и бюджеты должны определяться в атмосфере взаимного доверия и уважения. На данном этапе компания разрабатывает свои годовые бюджеты. Определение целей — это искусство, будь то цели отдельного человека или группы. При командной работе сложность за-

избежно приблизитесь к потолку. Тот же самый принцип применим и к организациям. Целая команда должна растянуться настолько, насколько возможно, полностью.

Модуль IX **Разработка долгосрочного стратегического плана**

Разработать долгосрочный стратегический план увеличения доли рынка, определяя новые рыночные возможности и повышая прибыльность. План организации по возвращению к расцвету должен представлять собой общее видение, всеобщую поддержку и обязательства менеджеров, ответственных за результаты. Менеджеры должны быть в состоянии подготовить общий бюджет компании.

Вознаграждения сотрудников напрямую связаны с результатами их работы, а их показатели — с результатами работы компании.

дачи возрастает. Если Вы пытаетесь дотянуться до потолка, вытягивая вверх руку, то будете далеки от цели, но если сначала Вы протянете руку, потом растянете боковые мышцы тела, затем верхнюю часть бедра, потом икроножные мышцы и наконец подниметесь на цыпочки, то не-

Модуль X **Привнесение методологии Адизеса в каждую организационную функцию**

На этом этапе руководитель организационной терапии готовит менеджеров компании к тому, чтобы они приняли бразды правления на себя. Менеджеры выс-

шего звена компании разрабатывают план интеграции всех ее подразделений в организационное видение, миссию и стратегию.

Первичная диагностика способствует поддержанию организационных функций и решению отдельных проблем. Подразделения устанавливают расписание и поручают решение каждой проблемы либо командам, либо отдельным сотрудникам.

Модуль XI **Разработка системы вознаграждений и компенсаций**

Этот этап требует завершения всех предыдущих этапов. Вознаграждения сотрудников напрямую связаны с результатами их работы, а их показатели — с результатами работы компании. Руководители высшего звена объединяются с командами для разработки системы поощрения, которая отражала бы то, насколько хорошо команды достигли своих целей и как эти достигнутые цели повлияли на показатели компании.

Если все предыдущие 10 шагов были осуществлены успешно, показатели командной работы должны быть на высоте и должны соответствовать видению и миссии компании. Информационные системы должны отражать реальные показатели по отношению к запланированному и в сравнении с бюджетом, а также должна быть обеспечена систематическая подотчетность всех команд организации и отдельных исполнителей вышестоящим уровням власти.

С направлением развития, ресурсами, структурой и системой вознаграждений для стимулирования исполнения работы организация достигнет точки платежеспособности и выгод для всех заинтересованных сторон. Запросы клиентов удовлетворены по той цене, которую они гото-



вы платить, инвесторы радуются повышению акций компании, а сотрудники получают более высокие компенсации и признание.

Но очень важно запомнить, что, как только компания успешно завершает прохождение всех 11 модулей, приходит время начинать все сначала. Почему? В ходе годовой программы организация вскрывает новые проблемы и новые возможности, а все они требуют и новых команд, и новых миссий, и новых структур. Более глобальная цель процесса состоит в его формализации. Как, например, регулярное техническое обслуживание автомобиля в мастерской обеспечивает его бесперебойную эксплуатацию, так и превентивные меры внутри организации позволяют ей достигать пиковой производительности.

Средоточием методологии Адизеса является постоянная реконструкция. Она помогает компании осознать проблемы прежде, чем они разовьются в опасный, дорогостоящий кризис. Когда информационная система должна подвергнуться ревизии и модернизации для того, чтобы соответствовать меняющимся условиям, менеджеры компании знают, что делать и когда делать.

Когда доля рынка в определенных регионах демонстрирует признаки падения, внимание компании сразу обращается к источникам неприятностей и команды принимают надлежащие корректирующие меры. Когда существующая организационная структура демонстрирует признаки износа, компания ее восстанавливает прежде, чем она перестанет отвечать запросам меняющейся окружающей среды.

Процесс никогда не прекращается. Это путешествие, а не достижение пункта назначения.



Процесс

С помощью методологии Адизеса мы в большей степени работаем как помощники в осуществлении процесса, как тренеры, нежели как традиционные консультанты.

Наша работа заключается не в том, чтобы найти ответы на все вопросы, и не в том, чтобы настаивать проблемные компании: «Вот решение. Работайте с ним». Мы пускаем вспять поток энер-

жизненного цикла, с тем чтобы определить, какие из их проблем нормальны, а какие аномальны.

После того как мы обучим компании и дадим им возможность решить некоторые из их нормальных проблем, переходим к фазе работы с миссией. В каком бизнесе мы находимся? Мы работаем для того, чтобы понять, какие вопросы задавать — когда и как — и, что более важно, какие вопросы не задавать.

Когда пациент обращается за консультацией к психотерапевту, врач не дает ответов. Врач задает вопросы, а пациент ищет на них ответы.

гии. Мы задаем вопросы, а компания дает на них ответы. Когда пациент обращается за консультацией к психотерапевту, врач не дает ответов. Врач задает вопросы, а пациент ищет на них ответы. Хороший психотерапевт умеет задавать правильные вопросы в нужное время. Я также задаю вопросы, чтобы спровоцировать ответы, которые помогут организациям самим искать решения своих проблем. С помощью тех инструментов, которыми я их обеспечиваю, они могут правильно диагностировать свое положение на кривой

Эта задача представляет собой значительные вызовы. Просто для интереса Вы должны знать, что Высшая школа организационной трансформации Адизеса выпускает специалистов, которым присуждается магистерская и докторская степень по специальности «организационная терапия».

Это образование, которое основано на не менее чем трехлетней программе и состоит как из интернатуры под руководством супервайзеров, так и из практической работы.

ПЭС 9100/06.04.2009