

Артем Кузнецов: «Живые» и «мертвые» организации

Пообщавшись с одним успешным бизнесменом и бизнес-консультантом Александром Юговым, был поражен его точкой зрения на основную цель консалтинга. Он видит ее в увеличении жизнестойкости организации - клиента.

Это заметно отличается от точки зрения многих псевдо-консалтинговых компаний, которые вместо повышения жизнестойкости организации подсаживают ее на консалтинговую иглу. Как? Очень просто! В организации есть проблема, и она обращается к консультанту. Тот приходит и решает их проблему ЗА НИХ. Помощью это назвать трудно, потому что после ухода этого консультанта проблема вернется, а решать ее по-прежнему некому! Так что снова звоним консультанту...

Но написать я хотел не об этом, а о различии между живой и «мертвой» организацией.

Возможно, вы замечали, что способность человека справляться с проблемами напрямую связана с наличием в нем жизни. На самом деле, это просто увидеть: мертвый человек не способен справляться с проблемами. Сильно больной человек может кое с чем справиться, но не настолько эффективен, как здоровый и энергичный человек.

Наверняка, в вашем окружении есть энергичные люди. А теперь вспомните момент, когда такой человек, скажем, болел или был сильно подавлен какой-нибудь проблемой, или неприятным событием. В таких случаях он допускает ошибки и уже не так хорошо решает стоящие перед ним проблемы. Что произошло? В нем стало меньше жизни (жизненных сил, энергии и т.п.).

Предлагаю посмотреть, как можно определить «количество» жизни в человеке. Это очень хорошо описывает в своей книге «Наука выживания» Рон Хаббард, известный философ и писатель XX века в виде трех составляющих жизни: 1) общения или обмена идеями между людьми, 2) реальности или согласия в отношении чего-либо и 3) аффинити (это слово из старого английского языка, для которого нет точного перевода в русском. Оно означает «идея о том, на каком расстоянии по отношению к кому/чему-либо человеку комфортно находиться»).

И хотя я сам прочитал не один десяток семинаров про эти три составляющих и их взаимодействие, мне очень понравился пример, который привел Александр, для демонстрации того, что именно они определяют наличие или отсутствие жизни. Он называет его «кошка и стенка».

Кошка может общаться? Может. Стенка может общаться? Не может.

Кошка может согласиться или не согласиться с каким-то вашим действием или решением? Может. А стенка? Правильно.

Ну и последнее. Кошка может к чему-то относиться лучше, а к чему-то хуже? Может. А стенка нет. А мертвая кошка?

Группа или компания тоже имеют эти три качества жизни. Они общаются как внутри себя, так и с внешними организациями. В каждой группе существует согласие в виде внутренних правил и положений, а также правил работы с другими организациями. И вы можете сказать про какую-то группу – они слаженная команда, и там приятно находиться, или, наоборот – я еле унес оттуда ноги, такая там давящая атмосфера.

Выглядит довольно понятно – человек или организация могут быть в определенной степени живыми. И вы даже можете просто пройтись по вашей организации и обратить внимание на три эти качества применительно к ней.

1) Насколько хорошо люди общаются внутри организации и за ее пределами? На это будет указывать как непосредственно общение, так и количество не отвеченных посланий и писем.

Проведите инспекцию рабочей корреспонденции ваших сотрудников, и вы увидите, как у них дела с общением. Если неотвеченных писем мало и они свежие, то все хорошо. Если их много, и они старые – пора начинать лечение такого сотрудника. Если ваш сотрудник занимается сугубо внутренними вопросами, посмотрите на его стол, а еще лучше проверьте все ящики стола: много ли там устаревших посланий? Это могут быть приказы, которые надо было набить, накладные которые надо было передать в бухгалтерию, отчеты о потраченных деньгах, и прочее и прочее.

2) Насколько согласовано действуют ваши сотрудники друг с другом? Насколько они понимают, чем они сами должны заниматься, и чем занимаются их коллеги?

Просто спросите об этом своих сотрудников. Уверен, многие ответы вас удивят. Например, мне известны случаи, когда сотрудник считал, что ему платят за присутствие на работе, а владелец компании хотел чтобы этот сотрудник продавал услуги компании на 200 000 рублей в неделю.

3) Посмотрите на эмоциональную атмосферу в коллективе. Насколько приветливы сотрудники друг с другом? Чего там больше – энтузиазма, удовлетворения, скуки или антагонизма. Может быть, кто-то из них постоянно «вставляет шпильки в колеса» своим коллегам?

И хотя для точной диагностики последнего пункта надо обладать некоторыми навыками и знаниями, не входящими в университетские курсы по управлению, общую атмосферу в коллективе может уловить даже грузчик.

Интересная деталь этих трех составляющих жизни заключается в том, что они тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Рон Хаббард даже объединил их в треугольник, который называл треугольник АРО (аффинити, реальность и общение). Именно таким образом можно продемонстрировать взаимосвязь этих составляющих: если какой-то компонент треугольника понижается, тут же понижаются два других. Это – чистая механика.

Например, если вы узнали, что ваш сотрудник украл деньги из кассы, вы, конечно не будете с этим согласны. Значит, реальность резко упала. И это приведет к тому, что вы, наверняка, не захотите его видеть в вашей команде. Значит, аффинити тоже упало. Скорее всего, вы уволите его. И вашему общению придет конец. И наоборот – повышая (или улучшая) что-то одно, вы улучшаете и остальные две составляющие.

А рассказываю я вам все это, чтобы вы попробовали самостоятельно повысить жизнестойкость вашей организации прямо сегодня. Для этого нужно выполнить следующее упражнение:

Напишите цель вашей компании. Выясните реальность ваших сотрудников относительно цели вашей компании и того, чем они, по их мнению, должны заниматься, чтобы эта цель была достигнута. Скорректируйте то, что нужно, а это наверняка придется сделать. После этого соберите ваш коллектив, и согласуйте с ними цель компании так, чтобы она была понятна всем, и все были согласны с ней. А потом убедитесь, что каждый сотрудник своими действиями способствует достижению этой цели.

Одним этим вы поднимите согласованность действий и моральный дух коллектива, и ваша организация станет более живой. Чего вам и желаю.