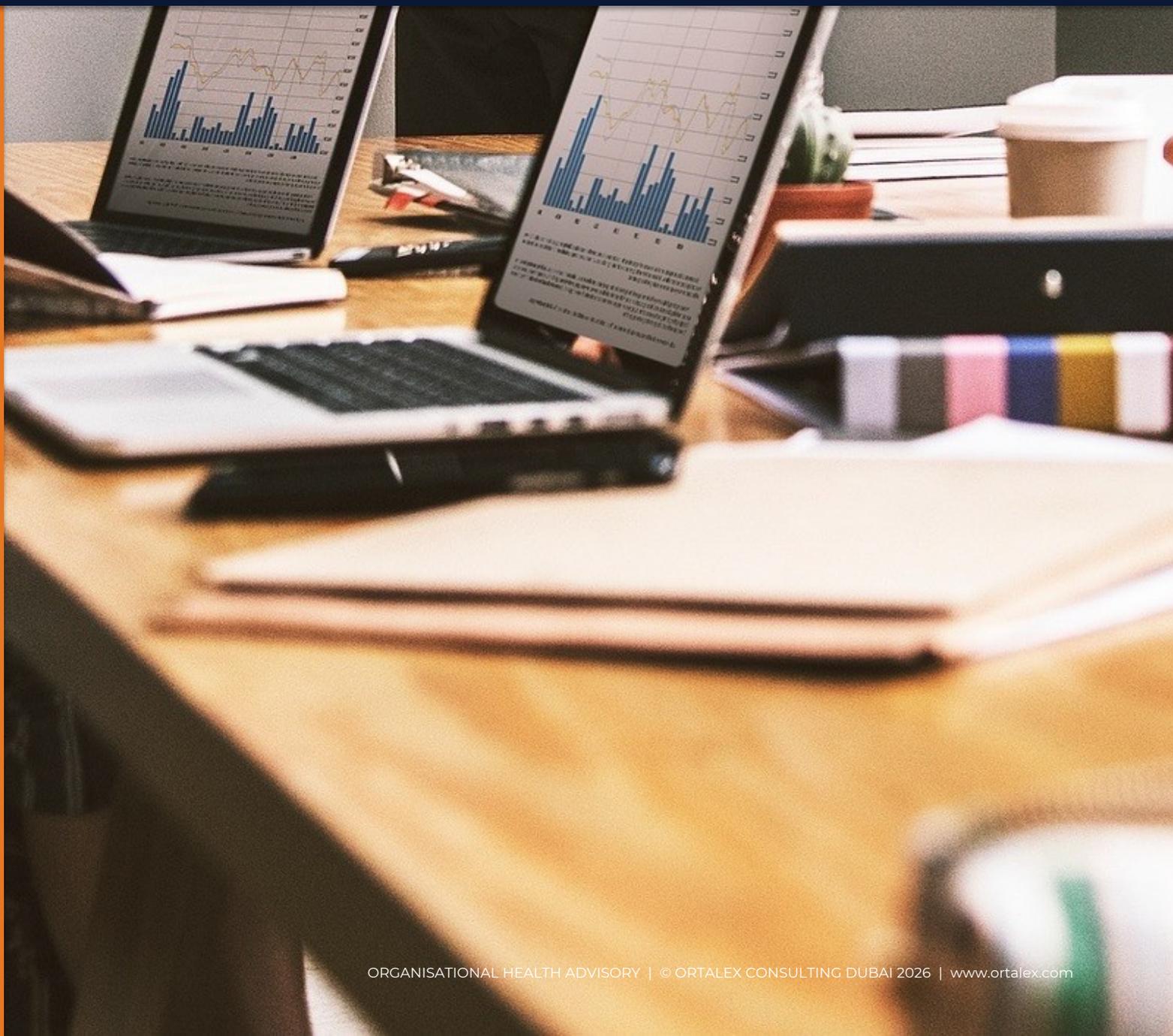


ИЛЛЮЗИЯ ЭЛАЙМЕНТА: ПОЧЕМУ БИЗНЕС ТРЕБУЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ ОРГРАЗВИТИЯ, ИЗБЕГАЯ ВЗРОСЛЕНИЯ ЛИДЕРОВ



Иллюзия элаймента: почему бизнес требует результатов от Оргразвития, избегая взросления лидеров

Каждый лидер организации рано или поздно упирается в стеклянный потолок. Вчерашние методы не работают, решения принимаются мучительно долго, ответственность размывается, а стратегия тонет в рутине.

В методологии Ицхака Адизеса этот кризис – классический, болезненный (а в нашей практике – еще и самый частый) переход от стадии «Давай-давай» (Go-Go) к «Юности» (Adolescence). Хаос угрожает убить растущий бизнес. И тут срабатывает типичный сценарий: собственник общается с другими предпринимателями на модуле Executive MBA, жалуется на команду в кулуарах бизнес-клуба или получает «нагоняй» от Совета Директоров.

Ему говорят: «Тебе просто нужно завести функцию Организационного развития (OD). Найми правильных людей, они внедрят KPI, пропишут бизнес-процессы, нарисуют структуру, и всё полетит».

Так в компании появляется Оргразвитие. Но дальше начинаются парадоксы. Как мы часто видим в нашей работе с клиентами, в зависимости от уровня зрелости (по Конструктивно-развивающему подходу ученого и консультанта, автора одной из самых сложных моделей вертикального развития, Отто Ласке) самого лидера, функция Оргразвития превращается либо в надсмотрщика с секундомером, либо в инквизитора ценностей, либо во внедренца мертвых Agile-фреймворков.

Почему попытки «починить» организацию так часто проваливаются? Мы считаем, что бизнес пытается «купить» структурные изменения, избегая при этом внутренней работы по взрослению управленческой команды. Давайте разберем две главные ловушки, в которые попадает функция OD.

Ловушка №1. Иллюзия Механизма: «Мне не нужен ваш элаймент, просто заставьте их работать»

Это самый частый кейс в нашей работе — переход компании из стадии «Давай-давай» в «Юность». Мы фиксируем его чаще других, хотя пока не можем дать однозначного объяснения, почему именно этот переход оказывается наиболее распространённым. Возможно, это связано с тем, что именно здесь впервые возникает острая потребность в системности — и именно здесь собственник, как правило, ещё находится на Инструментальной или ранней Социализированной стадии развития мышления (по Ласке).

Лидер еще не способен или внутренне не готов собрать команду, которая будет двигаться вперед, опираясь на взрослые договоренности и общие цели. Он не может удерживать сложность человеческих отношений, поэтому его главная потребность – жесткий контроль и предсказуемость. Он ищет не развития (Интеграцию по Адизесу), а чистого Администрирования.

В этот момент происходит фатальная подмена понятий. Инструменты классического администрирования (Business Administration — то, чему, собственно, и учат на MBA: Project Management Office, управление по целям (MBO), система KPI и жесткие регламенты) начинают называть «Оргразвитием».

От Оргразвития не ждут работы с поведением, культурой или когнитивной сложностью. От функции требуют внедрения систем трекинга и микроменеджмента. Оргразвитие деградирует до принуждения. Лидер словно говорит: «Я не могу заставить их договориться, поэтому выстройте процессы так, чтобы они просто не могли ошибиться».

Культурный капкан: Alignment против Agreement

Особенно остро этот кризис протекает в русскоязычной бизнес-культуре. Переход в «Юность» требует от команды профессионализма и способности к здоровому конфликту интересов. В мировой практике Оргразвития для этого строят Alignment (согласованность): мы можем горячо спорить и иметь разные мнения, но мы договорились о векторе и дисциплинированно бьем в одну точку (принцип disagree and commit).

Однако в России в силу особенностей языка alignment (согласованность) почти всегда переводится и понимается как agreement (согласие). Собственник искренне верит: чтобы достигать целей, все обязаны мыслить одинаково и «разделять ценности компании» (как это ожидалось в семейной атмосфере на стадии «Давай-давай»).

В результате функция Оргразвития (а иногда и просто HR, наделенная этими же полномочиями и ответственностью) получает невыполнимую задачу. Вместо того чтобы строить кросс-функциональные связи и учить людей договариваться на уровне задач, функция начинает искать «согласных». Несогласие с тактикой воспринимается как предательство. Команда заполняется лояльными, но безынициативными людьми, потому что лидер вознаграждает тишину, замаскированную под элаймент.

Ловушка №2. Иллюзия Самоорганизации: «Постройте мне плоскую компанию»

Когда компания чудом выживает в «Юности», а лидер добирается до уровня «Самоавторствующего» мышления, возникает новый запрос. Лидер понимает ограничения жесткой иерархии, читает книги про бирюзовые организации и требует от OD внедрения передовых систем: Agile, OKR, матричных структур. Запрос звучит модно: «Нам нужна самоорганизация и кросс-функциональность».

Но через два года «плоская» структура скатывается в хаос, и компания снова откатывается назад. Почему?

Отто Ласке объясняет это через концепцию Трёх «Домов» организации:

- «Дом Задач» (Task House): Наши цели и метрики.
- «Дом Оргструктуры» (Organization House): Матрицы ролей и процессы.
- «Дом Личности» (Self House): Когнитивная и эмоциональная зрелость людей.

Провал случается потому, что бизнес перестраивает второй «дом» (структуру), игнорируя третий «дом» (зрелость). Как отмечает ученик Ласке, Ян де Виш, настоящее самоуправление (self-organization) технически невозможно без самоконтроля (self-management).

Вы не можете взять менеджеров, которые привыкли работать в парадигме «начальник-подчиненный» (где от них требовали единомыслия и согласия), посадить их в сложную матричную структуру и ожидать партнерской коллаборации. Без высокого уровня социально-эмоционального развития (Self House) матрица превращается в арену для политических войн, а решения просто перестают приниматься.

Что со всем этим делать? Практические рекомендации

Если вы узнали свою компанию в описанных ловушках, мы советуем сперва перестать лечить сломанные кости подорожником из модных фреймворков. Организационное развитие – это не внедрение инструментов, это повышение способности системы переваривать сложность.

Как запустить настоящий процесс изменений?

1. Замените культуру «единомыслия» на согласованность

Один из главных бичей современного корпоративного мира – это токсичное стремление к монолитной культуре. Компании тратят уйму времени, заставляя людей «разделять единые ценности».

Решение: Откажитесь от иллюзии, что для достижения результата все должны думать одинаково. Истинный «элаймент» рождается из признания того, что у разных функций – разные, часто конфликтующие перспективы. Начните прислушиваться к «Разочарованным энтузиастам», тем самым «сложным» сотрудникам, которые первыми указывают на нестыковки между красивыми заявлениями руководства и реальной жизнью.

2. Легализуйте разницу в уровнях мышления

Главная ошибка при внедрении матриц, это отношение к людям как к одинаковым деталям конструктора. Ян де Виш, базируясь на многочисленных собственных и внешних исследованиях, указывает: люди находятся на разных стадиях когнитивного и социально-эмоционального развития. Нельзя заставить человека с Инструментальным мышлением внезапно стать самоорганизующимся лидером.

Решение: Вместо того чтобы натягивать на всех единую «плоскую» структуру, создавайте Пространства Диалога. Это управляемые форматы работы, где учитывается различия в уровнях мышления. Современная функция Оргразвития не делает структуру одинаково плоской для всех; она создает «интерфейсы», через которые люди с разным уровнем сложности могут работать друг с другом.

3. Устраните структурную бессвязность

Вы не можете требовать от людей самоорганизации («Дом Личности» и «Дом Оргструктуры»), если ваш «Дом Задач» противоречит этому. Как отмечает консультант Стефан Норвалл, производительность падает, когда структура не способна абсорбировать сложность среды.

Решение: Прежде чем требовать согласованности/выравнивания в головах людей, проверьте базовое администрирование. Невозможно добиться кросс-функционального сотрудничества, если ваши бюджеты, ресурсы и индивидуальные бонусы жестко заперты внутри функциональных колодцев.

4. Признайте пределы вертикального роста (и почему 10 000 часов не помогут)

«Дом Личности» можно развивать. Основным инструментом такого развития здесь выступает когнитивный коучинг (или классический коучинг, адаптированный под понимание методов вертикального развития), который помогает осознать мыслительные паттерны и научиться удерживать парадоксы.

Однако здесь кроется самая жесткая правда: у вертикального роста есть непреодолимые физические и психологические пределы. Когнитивная сложность ограничена генетикой, нейрофизиологией и жизненной историей (например, если человек не прошел определенные этапы личностного развития в прошлом).

На практике это рождает глубоко ироничные ситуации. Когда очень высокие (по иерархии, например, партнеры ведущих глобальных компаний управленческого консалтинга) начальники проходят ассессмент и видят, что их уровень далек от максимального, включается типичная защитная реакция:

«В смысле я не прошел? Дайте мне правильного коуча, отправьте на тренинг, я вложу свои 10 000 часов и исправлю это!»

«Ваш инструмент неправильный, он криво считает, я управляю миллиардами!»

Пытаясь «взломать» собственное сознание через инструментальный подход («скажите, что сделать, чтобы получить нужный KPI»), они скорее подтверждают свой текущий уровень развития.

Решение: Перестаньте питать иллюзии, что любого менеджера можно «доразвить» до бирюзового лидера. Задача функции Оргразвития – не пытаться переделать генетику, а проектировать организацию так, чтобы она могла успешно функционировать с теми ограничениями, которые есть у ее реальных руководителей.

Вместо заключения

Организационное выравнивание («элаймент») – это не проект, который можно завершить к концу квартала, и не функция, которую можно делегировать РМО. Это состояние, при котором сложность вашей структуры и систем администрирования соответствует реальной когнитивной сложности ваших людей.

И пока лидеры не будут готовы инвестировать в создание честной, взрослой среды (с правом на несогласие, учетом индивидуальных пределов роста и устранением системных противоречий), увы, любые новые методологии будут оставаться лишь дорогой иллюзией контроля. Команда ORTALEX готова поддержать ваши начинания во всех остальных случаях.



Павел Чарный
Управляющий Партнёр,
Дубай/Москва