

Михаил Рыбаков

Ольга Пайвина

# Развитие живой компании

Практикум  
по организационной терапии  
в гештальт-подходе

ТОМ 1



СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

**Ольга Пайвина  
Михаил Юрьевич Рыбаков  
Развитие живой  
компании. Практикум по  
организационной терапии  
в гештальт-подходе. Том 1  
Серия «Порядок в бизнесе»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65486691](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65486691)*

*Развитие живой компании. Практикум по организационной терапии  
в гештальт-подходе. В 2 т. Т 1: Издательство Михаила Рыбакова;*

*Москва; 2021*

*ISBN 978-5-9907325-3-7*

## **Аннотация**

Описанный в книге подход позволяет не только увеличить прибыль компании и повысить эффективность ее работы. Но и сделать организацию более здоровой и сильной, гибкой, способной и желающей меняться. Вовлечь команду в развитие бизнеса. Поднять уровень энергии и осознанности. Получать удовольствие от владения компанией, управления и работы в ней. Выстраивать гармоничные отношения как внутри организации,

так и во взаимодействии с бизнес-окружением, обществом и мирозданием.

Авторы предлагают взгляд на организацию как целостный живой организм. Методика состоит из двух взаимосвязанных частей: отладка архитектуры бизнеса (hard), а также терапия организации и ее команды в гештальт-подходе (soft). В данной книге описана терапевтическая работа.

Представлены практические технологии и инструменты, много живых примеров. Показаны направления для дальнейшего совершенствования длиною в жизнь. Методика открытая и находится в непрерывном развитии.

Успех зависит от готовности собственника и топ-команды менять сложившиеся стереотипы, привычки мышления и управления. А также верности выбранному пути.

Данный поход показал хорошие результаты в компаниях разных отраслей (производство, дистрибуция, торговля, услуги, девелопмент, ИТ и др.), от крупных холдингов до среднего и малого бизнеса в разных странах.

Книга продолжает прошлые труды Михаила Рыбакова, а также коллег по развитию организаций в гештальт-подходе.

Она предназначена для собственников и топ-менеджеров, которые хотят применить подход в своих компаниях или начать помогать другим организациям. А также для профессионалов в области организационного развития, бизнес-консультантов и тренеров, коучей, модераторов и фасилитаторов, психотерапевтов и представителей смежных профессий.

Легкий простой язык, юмор и рисунки оживляют книгу, облегчают восприятие.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Предисловие	6
От авторов	11
Как устроена книга	19
Как работать с книгой	20
Структура книги	24
Введение	29
Основные понятия	29
Применимость оргтерапии	36
Трудности восприятия подхода	42
Раздел I	47
Глава 1	50
1.1. Традиционные пути решения вопросов, их плюсы и минусы	54
Конец ознакомительного фрагмента.	62

**Михаил Рыбаков,  
Ольга Пайвина  
Развитие живой  
компании. Практикум по  
организационной терапии  
в гештальт-подходе. Том 1**

© Рыбаков М. Ю., Пайвина О. С., 2021

© Жураковская Н. Е., иллюстрации, 2021

# Предисловие

## Уважаемые читатели!

Вы держите в руках уникальную книгу «Развитие живой компании. Практикум по организационной терапии в гештальт-подходе» Михаила Рыбакова и Ольги Пайвиной. Мне выпала честь быть одним из первых читателей и консультантом авторов в области гештальт-подхода. Уникальность книги состоит в том, что авторы, в течение многих лет работая с организациями, с одной стороны, и обучаясь в программах подготовки гештальт-терапевтов 1-й, 2-й и 3-й ступени – с другой, создали собственную концепцию применения основных положений гештальт-подхода к работе с организациями.

Одна из основных ценностей гештальт-подхода – помочь человеку стать более живым, или, как говорил её создатель Фриц Перлз, реабилитировать в правах своего «внутреннего ребёнка»: лучше осознавать свои желания и возможности их реализации в окружающем мире. Вслед за ним авторы говорят о развитии «живой компании». И эта идея очень органично проявляется в стиле написания – живой язык, искромётный юмор, огромное количество примеров из опыта ра-

боты с различными компаниями делают чтение книги захватывающим и интересным.

Несомненным достоинством, на мой взгляд, является структура изложения. Авторы сначала последовательно вводят нас, читателей, в мир работы с организациями. Это широкий взгляд: глазами собственников и топ-менеджеров, глазами бизнес-консультантов, бизнес-тренеров и психотерапевтов: всех тех, кому, несомненно, будет интересна и полезна эта книга. Затем раскрывается шаг за шагом методический слой работы оргтерапевта от начала подготовки к сотрудничеству и первой встречи с клиентом до завершения проекта. И здесь очень помогает знакомство с циклом работы с организацией. В работе оргтерапевта одинаково важны как содержание и набор инструментов, так и границы (или сеттинг, если говорить профессиональным языком) – и то и другое достаточно подробно раскрывается авторами. Ведь это так важно, особенно в начале пути, получить те опоры, которыми сразу можно пользоваться. Вообще неслучайно в заголовке книги стоит слово «практикум» – это именно практическое пособие, что называется, «бери и делай». Пройдёт достаточно много времени, когда начинающий оргтерапевт станет свободно и гибко владеть всем богатством приёмов и техник, так подробно и тонко описанных в книге, а в начале пути это руководство – настольная книга будущего профессионала.

Отдельно хочу сказать про раздел, который касается ис-

пользования базовых понятий гештальт-терапии применительно к работе с организациями. Авторами удалось простым и понятным языком описать сложные вещи, и в этом их большая заслуга. Любым человеком или системой (организацией) управляют два закона: закон гомеостаза (постоянства) и закон изменений. К нам клиенты приходят в тот момент, когда в их истории перевешивает закон изменений. Именно за изменениями к нам приходят в терапию. Сопровождение этих изменений, работу с сопротивлениями изменениям авторы подробно описывают, опираясь на базовые понятия гештальт-подхода: осознанность, «здесь и сейчас», ответственность, цикл контакта, механизмы его прерывания и другие. Также Михаил и Ольга коснулись и знакомят нас с парадоксальной теорией изменений и динамической концепцией личности – они первые исследуют возможность использования этих концепций в работе с организациями.

Приглашаю вас в увлекательное путешествие с этой замечательной книгой в мир работы с организациями в моём любимом гештальт-подходе.

*С уважением,  
Дмитрий Гладков,  
гештальт-терапевт, супервизор, ведущий тренер, член  
профессионального совета Московского Гештальт  
Института*

Дорогие читатели, с удовольствием представляю вам книгу моих коллег Михаила Рыбакова и Ольги Пайвиной!

Авторам удалось интегрировать опыт бизнес-консультирования, которым они занимаются уже давно, с практикой применения гештальт-подхода к работе с организациями. За последние 10 лет он получает все большую популярность и распространение в сфере консалтинга.

Своим живым опытом, конкретными кейсами, а также удовольствием от освоения и использования гештальт-подхода в работе авторы щедро делятся в книге.

По форме изложения материала она написана как живой диалог с читателем. Предлагаются конкретные эксперименты и задания, которые могут использовать как руководители, так и консультанты по организационному развитию.

Ценность гештальт-подхода состоит в том, что он позволяет посмотреть на компанию как целостный, живой, развивающийся организм, а не механизм с раз и навсегда заданной структурой. Особенно важно, что сопротивление изменениям, которое часто служит камнем преткновения для консультантов, в гештальте рассматривается как ресурс, помогающий компании успешно адаптироваться к меняющейся обстановке.

Эта книга знакомит бизнес-сообщество с новыми возможностями, которые дает применение гештальт-подхода к жизни организаций и управлению изменениями.

*Юлия Баскина,*

*к. п. н., ведущий тренер Московского Гештальт  
Института, руководитель программы «Организационное*

Сейчас наступает особенное время. Время, когда каждый человек имеет возможность прожить свою собственную свободную жизнь. А каждая организация может стать местом максимального творческого проявления своих сотрудников. Освободиться от всех условностей и ограничений, создать свою собственную систему управления и корпоративную культуру. Когда сотрудники получают в компании не только профессиональный рост и деньги, но и смысл жизни.

Гениальная книга «Развитие живой компании» – именно об этом. Как найти и играть в свою игру. Как дать возможность сотрудникам организации проявиться в полную силу! Как быть не только успешным, но и счастливым! Да, именно так!

Сердечно рекомендую книгу и нахожусь в первых рядах восторженных читателей!

*Сергей Бехтерев,  
консультант, сооснователь сообщества самоуправляемых  
компаний «Бизнес со смыслом» и компании «Правила Игры»,  
автор нескольких книг*

*Посвящается нашей любимой дочери Иришке*

# От авторов

*Когда я пошел в школу, меня спросили, кем я хочу стать, когда вырасту. Я написал «счастливым». Мне сказали, что я не понял задание, а я ответил, что они не поняли жизнь.*

*Джон Леннон*

## Дорогие читатели!

Эта книга для нас знаковая. Можно сказать, что создавать ее мы начали в 1997 году, когда Михаил стал впервые работать с компаниями в роли системного аналитика и программиста. Ольга в тот период работала специалистом по планированию, а позже руководителем по найму. Уже тогда каждый из нас задавался вопросом, как помочь организациям стать более эффективными и гармоничными.

С тех пор прошло более 20 лет. У Михаила были периоды бизнес-тренерства, классического консалтинга. Ольга работала в крупных холдингах – занималась системами планирования, продажами, закупками. Потом мы стали работать в консалтинге вместе. Деловое партнерство для семейной пары – тоже непростой и мощный опыт, многие говорили, что это невозможно.





Неожиданно в нашу жизнь вошла **гештальт-терапия**. Она позволила замечать процессы, невидимые обычным взглядом, и управлять ими. Не бороться с сопротивлением – это настоящий бич любых изменений! – а использовать его энергию на пользу делу. Получать огромное удовольствие от работы. Более пяти лет ушло на обучение гештальту и постепенное, сначала робкое, включение его в нашу работу с организациями. Хотя поначалу непонимание было от всех: клиентов, коллег-консультантов, коллег-психотерапевтов, учителей в гештальте.

Сейчас ощущение такое, будто вырвались из тесного пруда в открытый океан. Результаты также превосходят ожидания. И хотя этот путь далек от завершения, уже есть чем поделиться с вами.

Книга продолжает **прошлые** труды Михаила:

- «Стратегия бизнеса»<sup>1</sup> (2018)
- «Бизнес-процессы»<sup>2</sup> (2016)
- «Как навести порядок в бизнесе»<sup>3</sup> (2010, 2017).

Они отражают нашу эволюцию: от механистического

---

<sup>1</sup> «Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь с активным участием команды. Практикум». Далее мы кратко называем эту книгу «Стратегия».

<sup>2</sup> «Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум». Далее – «Бизнес-процессы» или «Процессы».

<sup>3</sup> «Как навести порядок в своем бизнесе. Практикум». Далее – «Порядок».

взгляда на организацию – к целостному. Если в первых изданиях книги «Порядок» компания – это технологичный станок для зарабатывания денег, то начиная со второй – ближе к живому, саморазвивающемуся организму, сообществу.

Книги полезно использовать **в комплексе**: они взаимосвязаны и дополняют друг друга, представляют собой единую систему знаний и методов. Из-за большого объема включить всю информацию в одну книгу невозможно: нам долго писать, а вам неудобно таскать с собой огромный «кирпич», ориентироваться в нем.

**С какой книги начать?** Руководителям и бизнес-консультантам – смотря с какими компаниями вы работаете и какие задачи решаете. Для небольших бизнесов, пожалуй, проще начать с «Порядка». Если надо отладить архитектуру бизнеса в средней или крупной организации – с «Процессов». Если хотите создать рыночную стратегию – со «Стратегии». А если чувствуете в себе силы окунуться в целостный подход с головой – с той, которую вы держите в руках.



Психотерапевтам, коучам, модераторам и фасилитаторам лучше начать с «Развития живой компании» – она станет для вас воротами в работу с бизнесом, расширит ваши взгляды и инструментарий.

Мы старались сделать книгу максимально **прикладной**, чтобы по мере ее прочтения вы могли применить подход на практике, почувствовать вкус и увидеть результаты.

Конечно, чтобы стать организационным терапевтом, прочтения книги недостаточно. **Нужны годы обучения и практики**, чтобы стать действительно профессионалом. Книга откроет вам дверь в этот удивительный мир, поможет сориентировать и освоиться в нем. Мы показали пути дальнейшего развития, которые доступны сегодня и, на наш взгляд, эффективны.

Включайтесь в профессиональное сообщество – это позволит вам расти быстрее и комфортнее, опираясь на поддержку коллег, применяющих данный подход и разделяющих его ценности. Протаптывать тропу в одиночку гораздо сложнее.

Мы много работаем с управленческими командами, собственниками и руководителями. Сопровождаем организации в развитии, проводим сессии, консультируем, обучаем и даем супервизии.

Будем рады помочь вам, **пишите** на [info@mrybakov.ru](mailto:info@mrybakov.ru).

Заходите на сайт [www.mrybakov.ru](http://www.mrybakov.ru) – там много интересных и полезных материалов: сотни наших статей, видео и пр. В них продолжение наших книг, практические рекомендации по организационной терапии, и не только. На сайте вы можете подписаться на бесплатную **рассылку** (она регулярно выходит с 2007 года), чтобы получать новые статьи и анонсы мероприятий.

Вы можете найти нас на **Facebook** и в других социальных

сетях.

Нам важна ваша обратная связь. Присылайте **отзывы** на книгу: благодарности и пожелания, сомнения и критику. Пишите о своем опыте применения полученных знаний и о результатах, примеры в будущие издания книги.

А сейчас – в путь!

# Как устроена книга

Книга четко **структурирована**. В ней есть:

- ◆ Основной текст.

- ◆ Выделенные жирным шрифтом **ключевые слова и выражения** (удобно для скорочтения).

- ◆ *Примеры из практики.*

- ◆ *Практические задания (пронумерованы).*

- ◆ Рисунки, схемы (пронумерованы).

- ◆ Сноски. В них мы даем уточнения к основному тексту: определения терминов, ссылки на дополнительные материалы по теме и т. д. Сноски не обязательно смотреть при первом чтении книги.

- ◆ Веселые картинки, которые делают сложные темы более живыми :).

- ◆ Истории некоторых проектов по развитию бизнеса клиентов.

- ◆ Список литературы для дополнительного изучения.

Подробное оглавление.

- ◆ В книге описаны различные подходы и инструменты, много примеров из нашего опыта. Но нет шаблонов, образцов и готовых решений. Это наш сознательный выбор. Мы хотим разжечь **в вас огонь желания, помочь вам развить чувствительность, мышление и навыки**: «научить пользоваться удочкой, а не накормить рыбой».

# Как работать с книгой

Читайте медленно и вдумчиво. Многие читатели наших прошлых книг говорили, что в них много слоев, которые открываются постепенно.

**Ищите глубину.**

Будьте готовы выйти за рамки и стереотипы. Взгляд организационного терапевта сильно отличается от привычного.

**Ставьте прочитанное под сомнение.** Применяйте на практике, проверяйте, адаптируйте. Только так знание, а потом и опыт станут действительно вашими.

## Практическое задание 1

Чего вы хотите добиться, работая с книгой? Зачем вам развивать организации в гештальт-подходе? Будет хорошо, если вы запишете свои цели, и время от времени будете сверяться с ними: туда ли идете, есть ли результаты и какие именно?

Впрочем, результаты могут получиться весьма неожиданными: и для вас как читателей, и нас как авторов. Так часто бывает при работе в гештальт-подходе :).

Заведите отдельный файл, заметку на смартфоне или бумажный блокнот для работы над книгой.

**Истина всегда проста.** Если что-то кажется вам сложным и запутанным – хорошо, что вы обратили внимание на эти ощущения и мысли. Возможно, настало время остановиться и распутаться :).

**Ищите простоту.**

**Получайте удовольствие** от чтения книги и от работы с клиентами: организациями, командами и отдельными людьми, а также когда вы бываете в роли клиента. Да, случаются непростые моменты и периоды, через которые важно пройти. При этом важно всегда помнить, что в целом оргте-рапия помогает вести бизнес, работать и жить более успешно, гармонично и счастливо.

Конечно, при обучении организационной терапии важна **практика**. Мы разработали и включили в книгу много заданий. Рекомендуем вам выбрать **«учебную» компанию** для их проработки. Это может быть компания:

- ◆ Собственником которой вы являетесь.
- ◆ Которую вы уже консультируете по своим профессиональным темам, *например финансам или ИТ.*
- ◆ Где вы работаете по найму.
- ◆ Просто хорошо знакомая вам организация.

Хорошо, если у вас есть возможность регулярного живого общения с владельцами и топ-командой этой компании, доверительные отношения с ними. Если вы не понаслышке знаете, как устроена система, каков дух и атмосфера.

Мы рекомендуем выполнять **практические задания** книги на примере этой организации. Однако не стоит сразу бросаться проводить в ней изменения: можно серьезно наломать дров. **Смотрите, исследуйте, осознавайте.** Ведите записи, обсуждайте их с топ-командой компании и со своим супервизором<sup>4</sup>.

**Самый главный принцип помогающих профессий – не навреди!**

Будьте **бережны** со своими клиентами. И собой любимым.

Сподвигать компанию к реальным изменениям мы рекомендуем лишь в нескольких случаях.

◆ Если вы уже являетесь опытным консультантом в своей сфере (или фасилитатором, модератором, коучем и т. п.), а организационная терапия является дополнением к вашей основной квалификации.

◆ Если вы прошли курс обучения и сертификацию по организационной терапии у уважаемых профессионалов. Подробнее – в разделе IV «Путь организационного терапевта».

◆ Если вы собственник «учебной» компании. Впрочем, лучше не спешите работать в новом для вас подходе, сначала пройдите обучение.

◆ Вы топ-менеджер и хотите применить новый подход в своем подразделении. Только прежде согласуйте это с вла-

---

<sup>4</sup> См. главу 27 «Супервизия».

дельцем бизнеса. Желательно также предварительно обучиться.

## Практическое задание 2

Выберите конкретную «учебную» компанию. Обсудите это с ее владельцем. Конечно, не надо пугать его тем, что бизнес станет «подопытным» или вы будете «тренироваться» на нем. Просто договоритесь о том, что вы изучаете сейчас новый интересный подход к развитию организаций и хотите иметь возможность обсуждать это с ним и его топами, время от времени бывать внутри организации, наблюдать атмосферу, протекание бизнес-процессов и пр.

Обсудите, какой может быть выгода для бизнеса и собственника. **Например, вы будете делиться с ним наблюдениями и мыслями. А мешать работе, учить жизни и насильно «вести к счастью» не будете :).**

# Структура книги

Краткий путеводитель по книге и организационной терапии.

Во **Введении** вы изучите основные понятия оргтерапии, где она применима, а где нет. Обсудим, какие сложности возникают при изучении подхода.

В **разделе I «Терапия организации: зачем она нужна?»** вы увидите задачи развития бизнеса с точки зрения его собственника и руководителя, а также глазами специалистов разных помогающих профессий. Какие проблемы возникают при использовании разных подходов, как оргтерапия помогает их предотвратить и преодолеть.

Вы обзорно увидите путь развития организационного терапевта и узнаете, чему вам предстоит научиться, в зависимости от вашего нынешнего рода деятельности.

**Раздел II «Оргтерапия. Методический слой»** покажет вам рациональную, структурную сторону работы организационного терапевта.

Вы научитесь видеть компанию глазами человека бизнеса и глазами психолога.

Поймете, на какие **цели** работает оргтерапевт, помогая клиенту.

Пройдете по шагам весь **цикл работы с организацией**:

от подготовки к сотрудничеству и знакомства до завершения проекта.

Вы научитесь готовить и проводить **сессии с командой** – это основной формат работы в организационной терапии. Сможете **провести свои первые командные сессии** в «учебной» компании:

- ◆ по определению текущего положения бизнеса;
- ◆ по формированию образа будущего организации;
- ◆ по созданию стратегии (ее упрощенной версии).

Вы узнаете специфику проведения организационной терапии в различных **онлайн-форматах**.

Научитесь **управлять изменениями** в компании. Замечать сопротивление переменам, понимать его причины и грамотно обходиться с ними. Вовлекать людей и делать их разумными союзниками, а не продавливать свои воздействия силой.

Вы сможете помогать организации-клиенту развиваться **эволюционно и непрерывно**. Организовывать самостоятельную работу команды между сессиями – это необходимое условие успешных изменений. Вы научитесь видеть подводные камни и избегать их. Помогать клиентам предотвращать кризисы и проходить через них.

**Раздел III «Оргтерапия. Психологический слой»** посвящен премудростям тонкой психологической работы с организациями и их командами.

В чем выражается **иррациональность человека** и что с ней делать?

Мы с вами разберем **базовые понятия** гештальт-подхода и их применение в работе с организациями.

- ◆ Что такое гештальт, зачем и как его закрывать?
- ◆ Как мы все связаны полем?
- ◆ Почему так важна целостность организации и системный взгляд на нее?
- ◆ Как стремление к гомеостазу препятствует развитию?
- ◆ Что такое осознанность и как ее повышать?
- ◆ «Здесь и сейчас» – модный лозунг или полезный принцип?
- ◆ Что такое ответственность и как ее развивать?
- ◆ Как повысить способность организации к саморегуляции и творческому приспособлению?

Мы детально рассмотрим альфу и омегу гештальт-терапии: **цикл контакта** (получения опыта) и типичные проблемы его прохождения в мире бизнеса. Что такое энергетический уровень команды и как его повышать.

Вы изучите **механизмы прерывания (психологические защиты)**, с помощью которых человек, команда и организация мешают себе получать желаемое. Подробно обсудим, как эти механизмы проявляются в компании и как терапевту работать с каждым из них.

**Ощущения и чувства** – это компас, который указывает человеку и команде на истинные потребности. Эмоции

также дают энергию. Вы узнаете, как работать с ними в организационной терапии: с радостью и интересом, злостью и обидой, стыдом и виной, гордостью и благодарностью, с другими чувствами.

**Парадоксальный путь изменений** позволяет идти не напролом, а находить гармоничный и эффективный способ достигать того, что действительно важно для человека и компании, а не того, что навязывают игры ума и стереотипы. Вы научитесь идти парадоксальным путем как в работе с организацией, так и в своей жизни.

Вы познакомитесь с **полярностями** – парами противоположностей, например *«добрый и злой»*. Часто противоречие между ними кажущееся, а на борьбу уходит много сил. Вы сможете помочь клиенту примирить полюса, а освободившуюся энергию направить на развитие бизнеса.

В каждом человеке и команде проявляются разные стороны, части. **Динамическая концепция личности** позволит вам лучше понимать людей, замечать и гармонично использовать сильные стороны, доращивать те, которые пока развиты слабее.

Вы научитесь применять мощные **инструменты оргтерапевта**.

Сможете **сопровождать** организацию-клиента в ее **развитии**.

Узнаете, как укреплять терапевтические **отношения** с клиентом и почему так важно соблюдать **этический кодекс**

профессии. Как не выгорать, сохранять себя в непростой и интересной работе оргтерапевта.

**В разделе IV «Путь организационного терапевта»** вы узнаете, как стать настоящим профессионалом.

Вы узнаете, как пройти основную подготовку в области **психотерапии**, какие дополнительные специализации также желательно изучить.

И, наконец, вы выясните, где пройти профессиональную подготовку на **организационного терапевта**.

Легче идти вперед, ощущая поддержку коллег. Мы расскажем, какие профессиональные организации и сообщества могут быть вам полезны.

Вы узнаете, почему организационному терапевту так важно регулярно проходить **личную терапию и профессиональную супервизию**.

Мы поделимся опытом совместной работы в **ко-терапевтической паре**.

И, наконец, дадим список **литературы**, которая позволит вам углубить свои знания.

# Введение

*А что если представить компанию как живое существо?*

*Питер Сенге<sup>5</sup>*

*Фермер не может заставить росток развиваться и прорасти из семени. Он может лишь создать такие условия для его роста, которые позволяют семени проявить свои собственные скрытые возможности.*

*Карл Роджерс<sup>6</sup>*

## Основные понятия

Для начала давайте разберем несколько базовых понятий.

В качестве названия метода мы используем разные термины, в зависимости от контекста.

**Организационная терапия<sup>7</sup>, терапия организации,**

---

<sup>5</sup> Из предисловия к книге: Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде.

<sup>6</sup> Американский психолог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии.

<sup>7</sup> Термин «организационная терапия» пока не является широко распространенным. Его использует, например, Ицхак Адизес в книге «Управление жизнен-

**оргтерапия, бизнес-терапия, развитие организации в гештальт-подходе** – это способ помощи компании и ее развитию, основанный на отношении к ней как:

- ◆ к грамотно спроектированной и хорошо отлаженной **системе** («швейцарские часы») – с одной стороны,
- ◆ к целостному живому **организму** (сообществу, биологическому виду) – с другой.



---

ным циклом корпорации». Однако он вкладывает в него иной смысл, описывает иную, свою методологию.

Терапия повышает способность компании, ее подсистем и отдельных участников **осознавать** свои потребности, цели и способы их достижения, **адаптироваться** к изменениям в рынке и обществе. Повышает целостность организации и **слаженность** работы ее подсистем. Высвобождает заблокированную прежде **энергию**, позволяет компании и ее участникам максимально реализовать свой потенциал.

**Мы назвали подход *терапией организации*, поскольку по своей философии и, отчасти, по методологии он близок к личной и групповой психотерапии человека – способу повысить его осознанность и качество жизни.**

*Здесь и далее в книге, говоря «психотерапия», мы имеем в виду не медицинскую психотерапию, которая требует обязательного медицинского образования и лицензии на право заниматься этой деятельностью. Не психотерапию, которую ведут врачи-психиатры при лечении психических заболеваний, в том числе с применением лекарственных препаратов. Заниматься этим мы не имеем права, как и ставить клиентам (пациентам) диагнозы.*

*Мы говорим только про **разговорную психотерапию** (психологическую помощь, психологическое консультирование) **здоровых людей**, которую проводят психологи. Мы занимаемся именно этим, имеем соответствующее образование и постоянно продолжаем повышать свою квалификацию.*

цию в этой сфере.

*Будьте **осторожны**, применяя термин «психотерапия»: российское законодательство в этой сфере пока проработано не полностью. Рекомендуем вам, чтобы снизить юридические риски, в своих рекламных материалах, на сайтах, в статьях и пр. упоминать, что вы занимаетесь психологией или разговорной, а не медицинской психотерапией.*

**Гештальт-терапия** – одна из ведущих психологических школ. Ее основали Фредерик (Фриц) Перлз, Лаура Перлз, Пол Гудман и несколько их коллег в середине 20 века. Гештальт-терапия помогает человеку восстановить свою целостность: тела, мыслей и чувств.

**Функциональная (успешная, здоровая) организация**<sup>8</sup> – та, которая справляется с поставленными перед ней внешними и внутренними задачами. **Дисфункциональная** – которая не справляется.

### Практическое задание 3

Приведите живые примеры функциональных и дисфункциональных организаций. По каким признакам вы отнесли их к той или другой группе? Желательно

---

<sup>8</sup> По аналогии с понятием функциональной и дисфункциональной семьи в системной семейной терапии.

опираться на факты, а не просто давать оценки.

**Участники организации** – ее владельцы, руководители разного уровня, рядовые сотрудники. Также есть не столь явные участники, такие как, *например, инвесторы, члены семей основных участников.*

**Стороны, влияющие на организацию** (стейкхолдеры<sup>9</sup>) – ее клиенты, поставщики и подрядки, различные партнеры, государство, общество и т. д.

Терапевт помогает **сбалансировать, гармонизировать интересы и взаимодействия** разных участников организации и ее стейкхолдеров.

**Организационный терапевт (оргтерапевт, бизнес-терапевт)** – специалист, долгосрочно сопровождающий компанию в ее развитии методами организационной терапии, разделяющий ценности данного подхода и применяющий его методологию.

Оргтерапевт видит бизнес **целостным**, причем одновременно **из нескольких ролей**:

♦ как специалист по отдельным функциям: стратегии, финансам, бизнес-процессам, проектному менеджменту, управлению персоналом, информационным технологиям и пр.

---

<sup>9</sup> От англ. stakeholder – заинтересованная сторона, заинтересованное лицо.

- ◆ как партнер первых лиц организации, помогающий им в достижении целей.
- ◆ как групповой психотерапевт, сопровождающий команду компании.
- ◆ и, иногда, как коуч и/или психотерапевт некоторых ключевых участников компании.

Организационная терапия не противоречит многим **другим методам развития компании**, а дополняет их, повышает эффективность. В том числе за счет большей **осознанности и включенности** команды в развитие бизнеса.

Оргтерапевт работает в двух основных **форматах**:

- ◆ **групповом**: во время проведения стратегических сессий и других мероприятий с управленческой командой компании;

- ◆ **индивидуальном**, когда проводит коучинг или психотерапию отдельных людей: как правило, владельцев бизнеса и топов.

Помимо описанных выше **корпоративных** мероприятий, иногда проводят также **сборные**: консультант одновременно обучает представителей разных компаний, помогает им прорабатывать актуальные задачи и развиваться. Также оргтерапевт использует сборные мероприятия для **продвижения** своих услуг.

Организационный терапевт работает не столько с объ-

ективной реальностью (*клиенты и продукты компании, ее оборот и прибыль, бизнес-процессы, оргструктура и т. д.*), сколько с тем, **как эта реальность представлена в сознании команды организации**. Таким образом, он помогает клиенту как воспринимать и осознавать реальность, так и адаптироваться к ней или менять ее<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Подробнее – в п. 21.18 «Работа в физическом и символическом мирах».

# Применимость оргтерапии

У организационной терапии, как и у любого подхода, есть свои границы. Условия, при каких она работает, а при каких нет.

По нашему опыту, терапия лучше всего работает в **частных, средних** по размеру (от ста до нескольких тысяч сотрудников) компаниях, которые принадлежат одному или нескольким физическим лицам. Собственник является Заказчиком<sup>11</sup> и лидером развития бизнеса, это нужно в первую очередь ему.

У вас есть **прямой контакт с Заказчиком**, возможность неформально и доверительно общаться с ним.

В **малых частных** компаниях терапия также приносит хорошие плоды. Правда, человеческие и финансовые ресурсы тут более ограничены – из-за этого приходится применять особые форматы работы. Впрочем, не менее эффективные – если у владельца достаточно воли и упорства.

Важно чтобы компания работала в **рыночных конкурентных условиях**, а не получала тем или иным образом деньги из государственного бюджета.

В остальных случаях оргтерапия, как правило, работает

---

<sup>11</sup> В дальнейшем в книге термин Заказчик будет применяться именно в этом смысле.

хуже.

**В крупных частных компаниях и холдингах**, где собственники – птицы очень высокого полета, Заказчиком развития организации иногда бывает наемный директор. Это может давать результаты: при условии, что владельцы и топ-менеджеры вышестоящей управляющей компании понимают и поддерживают терапевтический подход, дают первому лицу организации достаточные полномочия. Однако завтра собственники могут сменить директора и других топов – тогда многое из того, что вы с командой сделаете, уйдет в небытие.

**В открытых акционерных обществах** и компаниях, которыми владеют **фонды**, вероятность успеха еще ниже – такие организации полностью зависимы от вышестоящих органов власти, таких как совет директоров и собрание акционеров. Их интересует в первую очередь денежный поток от бизнеса, а не качество построения компании и ее долгосрочное устойчивое развитие. Директор в таких структурах – лишь временный управляющий с ограниченными полномочиями.

**С государственными и окологосударственными** организациями мы не работаем – там нет собственника-личности, заинтересованного в развитии компании. Успех в основном зависит от административного ресурса, а не рыночной конкурентоспособности.

**Всегда ли организации нужна терапия?** Конечно, нет.  
Если:

◆ вы как собственник или топ-менеджер верите, что для ваших задач и проблем есть простое и очевидное технологичное решение,

◆ вы хотите нанять специалиста, создать отдел или нанять подрядчика, который сделает все за вас или с вашим минимальным участием (опишет и оптимизирует бизнес-процессы, создаст СМК<sup>12</sup>, наймет, обучит и замотивирует сотрудников, внедрит ИТ-систему и т. д.),

◆ вы сами являетесь или хотите стать таким специалистом или подрядчиком,

◆ вы еще не обжигались на вере в «волшебные таблетки»<sup>13</sup>,

◆ то организационная терапия вам не нужна. По крайней мере, пока.

Тут варианта два:

◆ или текущие задачи действительно просты и конкретны.

◆ или они кажутся вам таковыми.

Вам лучше пойти **самым коротким путем**. Не заморачивайтесь. Всему свое время...

---

<sup>12</sup> Систему менеджмента качества на основе ISO 9001, вашего отраслевого стандарта, подхода Total Quality Management и т. п.

<sup>13</sup> См. п. 12.4 «О „волшебных таблетках“, покупке готовых решений и заказе под ключ» в книге «Бизнес-процессы».

Также нет смысла заниматься терапией организации, если вы как владелец хотите вскоре ее **продать**. Для подготовки бизнеса к выгодной продаже применяют другие средства.

Когда же организационная терапия полезна?

◆ Вы настроены на долгое развитие этого бизнеса.

◆ Вы пробовали множество технологий и инструментов.

Изучали, внедряли сами, приглашали разных кудесников или сами были в этой роли. Но разочаровались. *Например, приходя в компанию, мы нередко узнаем, что до нас было уже несколько попыток описывать бизнес-процессы. А результаты? Да вон, документы на сервере лежат...*

◆ Или вы получили результаты, *например, от распределения функционала между подразделениями и должностями, отладки локальных процессов, внедрения бережливого производства, создания системы KPIs и пр. А сейчас хотите пойти дальше. Внедрить сквозные процессы, вовлечь команду в развитие бизнеса, сделать его саморазвивающимся и так далее.*

◆ Вы собираетесь внедрить *такие современные подходы, как Agile и Scrum, систему управления Toyota, принципы Эдвардса Деминга, и пр. А тем паче сделать компанию самоуправляемой, бирюзовой*<sup>14</sup>. Но дело в том, что эти техноло-

---

<sup>14</sup> Согласно теории спиральной динамики в изложении Фредерика Лалу. См. п. 22.3.2 «Модели зрелости организации».

гии работают лишь тогда, когда для них подготовлена почва. Люди в команде достаточно взрослые и осознанные, умеют слушать и слышать друг друга, приходят к согласию, выполняют договоренности. Без этого применение указанных подходов, увы, превращается в профанацию – вокруг много живых примеров.

◆ Вы хотите выйти сами и вывести команду на новый уровень развития, осознанности и гармонии. Рост эффективности и прибыли – естественное следствие этого. *По нашему опыту, многие компании, кто проработал в данном подходе хотя бы год, лучше выживают в кризис (когда многие конкуренты разоряются), люди работают меньше и с большим удовольствием, а результаты лучше. У многих налаживается и личная жизнь.*

◆ У вас есть опыт личной или групповой терапии, глубокого коучинга, и вы довольны результатами.

◆ Вы интуитивно чувствуете, что терапевтический подход и его ценности вам близки.

Тогда организационная терапия – для вас. Вы сможете приобрести новый взгляд и обучиться новым способностям.

## Практическое задание 4

Зачем оргтерапия нужна вам? Видите ли вы возможность ее применения в той организации, которой владеете или где работаете по найму, в

организациях своих клиентов? Если пока нет, то где собираетесь ее применять?

# Трудности восприятия подхода

*Единственный способ обнаружения пределов  
возможного состоит в том, чтобы отважиться  
сделать шаг в невозможное.*

*Артур Кларк*

Поначалу оргтерапия, как и гештальт-подход, многим людям непривычна. Особенно людям структурного, логического склада ума. У нас ушло несколько лет на то, чтобы привыкнуть к гештальтистской манере работы: поначалу очень хотелось четкой структуры, ясных заданий от тренеров, однозначных оценок результатов, выводов и т. д.



**Дмитрий Сорокин, наш друг, гештальт-терапевт** (пост на Facebook вдогонку одной из групп):  
Чувствую, что в конце группы я не сказал то важное, что хотел. А хотелось мне найти какие-то слова для людей, которым было сложно в эти дни воспринимать происходящее в группе. Я вспоминал себя в ситуации пятилетней давности (когда я впервые попал на трехдневку по гештальту), и моя душа наполнялась теплом к тем, кто встретился с этим миром впервые. Хотелось что-то сказать в качестве человеческой поддержки. Кажется, я нашёл эти слова.

Когда я впервые попал в гештальт-группу, я был структурированным налоговым юристом, привыкшим к четкости, системности, аргументации. Я был закалённым в своей жёсткости судебными боями, быстро мыслил и действовал, работал с крупным бизнесом и был ориентирован на измеримый понятный результат.

Ведущий группы жутко выбешивал меня своей «невнятностью» и «медлительностью». Я задавал конкретные вопросы: что такое гештальт, как работает метод, как я могу это применить и т. п. Я не получал ответов, удовлетворяющих меня, и мочил тренера. А уж это я умел делать хорошо, имея за плечами несколько сот судебных процессов и многолетний опыт жёстких переговоров. В общем, я блестяще давал понять ведущим, что гештальт и они вместе с ним – это полная хрень. Вместе со мной это делали ещё несколько бизнес-консультантов.

Видимых поводов приходило на вторую и последующие встречи у меня не было. Но! Было нечто неуловимое, для чего не было тогда слов, но оно приводило снова и снова на сессии. Я и подумать не мог тогда, что эта невнятная фигня перевернёт всю мою жизнь: и личную, и профессиональную. Более того, если бы мне сказали, что я сделаю эту хрень своей профессией, я бы долго смеялся. Много раз думал бросить это к чертям, злился, сомневался, искал рациональные объяснения происходящим процессам, хотел менять группу, тренера, потом восторгался тренером и методом, опять мешал с грязью и пр.

Сегодня я могу сказать, что мне повезло учиться у хорошего профессионала. Не идеального, уязвимого, со своими особенностями, просто человека. А гештальт – это в первую очередь не инструмент, не технология, а способ виденья и даже где-то бытия в мире. Это другой способ мышления и присутствия в контакте – со своей философией, глубокой методологией и техниками работы. Но объяснить это за пару дней невозможно. За это время можно лишь почувствовать нечто, что цепляет за душу, что-то живое – то, что лежит за пластом техник и инструментов. Для осознания необходим собственный опыт проживания процессов в группе и доверие своему сердцу. Иначе все предложенные ведущими описания и ответы будут лишь белым шумом на уровне сознательной жвачки, который невозможно встроить в свою жизнь и работу.

*А мозг при этом цепляется за привычную парадигму восприятия и модель мира, пытается всё уложить в знакомую коробочку. Оно туда не влезает. От этого могут быть противоречивые и сложные чувства. И с этим ничего специально делать не нужно. Это нормально. Просто быть с этим. Именно так и формируются новые нейронные связи и происходит развитие.*

*Обнимаю вас, коллеги. И надеюсь, что увижусь со всеми на второй сессии. Теперь могу уснуть с лёгким сердцем ♥.*

# Раздел I

## Терапия организации: зачем она нужна?

*Я очень серьезно возражаю против стремления к совершенству, которого придерживаются некоторые врачи и психологи при работе с людьми. Я никогда не встречал совершенное человеческое существо и не рассчитываю когда-либо его встретить. Возможно, именно несовершенство, которое вы пытаетесь отнять у человека, как раз и придает ему очарование, дающее возможность выделить этого индивида и запомнить его.*

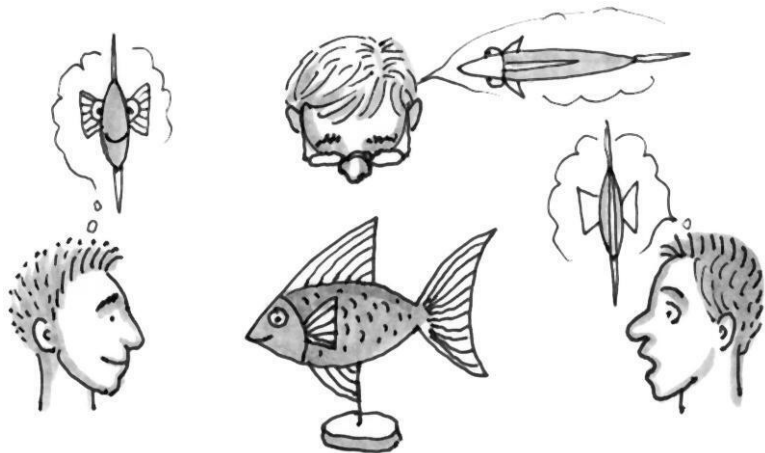
*Абрахам Маслоу<sup>15</sup>*

В этом разделе мы с вами посмотрим на терапию организации с разных сторон. Обсудим, в чем ее отличия от других способов работы с компанией и какую пользу оргтерапия может принести вам как бизнесмену, консультанту и т. д.

Взгляды на компанию сильно отличаются – их изучение не только позволит понять, зачем оргтерапия нужна именно вам, но и увидеть ситуацию другими глазами. А там и до «объемного видения» недалеко :).

---

<sup>15</sup> Американский психолог, основатель гуманистической психологии.



**Взаимопонимание** – одна из основ терапевтического подхода. Начинаем практиковаться уже сейчас.

Мы много сотрудничаем с предпринимателями и руководителями, консультантами и тренерами, коучами и психотерапевтами. И сами бываем в этих ролях. Все описанное – из нашего опыта. Местами мы в книге критически разбираем различные подходы к развитию организаций. Их недостаточная эффективность – наша профессиональная боль с 2002 года, когда мы начали работать с компаниями. По ощущениям, мы нащупали способ **сделать помощь более успешной**: и для клиентов, и для коллег из помогающих профессий.

Конечно, мы не говорим о том, что организационная те-

рапия – это панацея. Что все остальные методы развития бизнеса плохи, нужно срочно их забыть и «удариться в новую религию» :). Не надо фанатизма! **Оргтерапия хорошо дополняет другие подходы** к управлению и оргразвитию. Позволяет существенно повысить их эффективность, удовольствие от работы в организации и с организацией.

Сейчас мы обсудим, кому и зачем полезна оргтерапия. Как ее проводить – в следующих разделах, посвященных методологии и ценностям.

# Глава 1

## Собственникам и топ-менеджерам

Что хочет **собственник** от своего бизнеса?

◆ Перво-наперво, чтобы бизнес жил. Сегодня, завтра и послезавтра. Хорошо бы и наследникам передать, но это уже высший пилотаж – на постсоветском пространстве такое пока случается нечасто. А успешно – еще реже.

◆ Затем – чтобы бизнес приносил прибыль. Желательно, чтобы она росла. Чтобы владельцам хватало денег на личные нужды. Чтобы было достаточно ресурсов для развития компании. Иногда собственники жалуются нам, что приходится годами не только жить без прибыли, но и вкладывать свои средства, чтобы удержать компанию на плаву. Это печально. Об этом говорят неохотно и не сразу – тема-то ой как непростая. Сначала должно возникнуть доверие.

◆ Чтобы стоимость компании постоянно увеличивалась. Впрочем, далеко не каждый собственник настроен на продажу своего Дела. Недавно я проводил сессию в компании, которая много лет развивает свою систему биллинга<sup>16</sup> и продает ее почти в 100 странах мира. Ее сооснователь и CEO<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Биллинг (англ. billing – составление счета) – это автоматизированная система учета предоставленных услуг, их тарификации и выставления счетов для оплаты. Применяется, например, в телекоммуникациях.

<sup>17</sup> CEO, Chief Executive Officer (англ.) – «главный исполнительный директор»,

озвучил свои ключевые принципы, один из которых – никаких внешних инвесторов! Команда аплодировала.



◆ Чтобы бизнес не создавал серьезных рисков. Это особенно актуально в России и соседних странах, где общество пока сложно назвать правовым, увы.

◆ Чтобы был гибким, адаптировался под требования кли-

---

генеральный директор, управляющий бизнесом. Фактически – первое лицо исполнительной власти в компании.

ентов, партнеров, государства, действия конкурентов и т. д. Например, по новому закону девелоперы не могут привлекать деньги будущих жильцов, пока не достроят объект. Бизнес-модель стала другой – выживают только компании, способные измениться.

◆ Чтобы бизнес вызывал уважение близких, друзей, сотрудников, клиентов и партнеров.

◆ Чтобы радовал, давал ощущение, что живу не зря. Реализую себя в этом мире и приношу ему пользу.

◆ Чтобы оставлял время и силы на жизнь вне работы. А то нередко собственник – один из самых занятых людей в компании: пашет с утра и до ночи, часто почти без выходных и отпусков.

Это взгляд на бизнес в целом, с высоты птичьего полета. А если посмотреть более пристально, глазами не только владельца, но и **управленца**, видны новые требования.

◆ Заказы клиентов выполняются качественно и в срок. Они благодарят, рекомендуют и остаются с компанией надолго, а не предъявляют претензии.

◆ В бизнесе разумный порядок. Ясно, кто чем занимается и за что отвечает, каковы полномочия и ответственность каждого руководителя и сотрудника.

◆ В компании четкие эффективные бизнес-процессы и проекты, которые действительно выполняются, а не только описаны на бумаге.

◆ Система работает практически сама и выдает хорошие результаты. Руководителям не нужно вечно тушить пожары, совершать трудовые подвиги ценой здоровья.

◆ Работники – профессионалы, на которых можно положиться. Взрослые и ответственные: за ними не нужно вечно исправлять косяки, принимать решения и вытирать им сопли.

◆ Люди и подразделения понимают вас и друг друга с полуслова, приходят к согласию и успешно сотрудничают. *Как хорошо сыгранные музыканты в оркестре. А не малые дети в песочнице: вечно дерутся, отнимают друг у друга игрушки и обижаются, потом приходят к папе с мамой, чтобы их помирили, но, выйдя за дверь, продолжают по-прежнему.*

◆ Развитие бизнеса интересует не только первых лиц бизнеса, но и команду – хотя бы ключевую. Люди видят бизнес широко и системно, выступают с разумными инициативами, вырабатывают решения и воплощают их в жизнь.

## Практическое задание 5

Чего вы хотите от бизнеса? Для начала решите, из какой роли будете отвечать на этот вопрос. Если вы собственник бизнеса и управляете им, то и ролей у вас две (владелец и управленец): напишите для каждой отдельно.

Что же мешает достигать желаемого?

## Практическое задание 6

Кстати, да: что мешает? Ответьте на этот вопрос, прежде чем двигаться дальше. Напишите перечень помех самого разного рода.

Обычно список бывает длинным. *Жадные/бедные клиенты, наглые конкуренты, тупые ленивые сотрудники, государство, страна и эпоха...* Мы, конечно, утрируем, но суть претензий к миру обычно такова. А они есть у каждого человека, надо лишь задать ему несколько правильных вопросов...

На самом деле мир не хороший и не плохой. Вопрос лишь в том, насколько мы осознаем, как он устроен, свои потребности и способы их удовлетворения. А это уже терапевтический взгляд на жизнь.

### 1.1. Традиционные пути решения вопросов, их плюсы и минусы

Самый популярный – **сжать зубы и фигачить**.

Наверное, с этого началось большинство бизнесов в мире. Так и продолжают годами, десятилетиями. Можно так жить и дальше. Но, во-первых, это утомляет, вплоть до полного выгорания. А во-вторых, не происходит выхода организации и ее топов на качественно новые уровни. Этаким день сур-

ка...



Популярное решение – **поучиться**.

Тут много вариантов – от чтения книг, просмотра вебинаров и посещения конференций до обучения на различных семинарах, тренингах, программах МВА и пр. Человек исходит из того, что для большего успеха ему нужно обрести некоторые дополнительные знания. Отчасти так и есть. Но, к сожалению, главная проблема не в том, чтобы узнать что-

то новое. А в том, чтобы выбрать из бесконечных предложений то самое, подходящее. И затем – **суметь применить** новую информацию на практике, в своей компании. Современный руководитель, как правило, много учился и много знает. Только вот применить новое получается нечасто. А применить грамотно и получить желаемый результат – еще реже.

*Очень многие из наших клиентов имеют степень МВА, а порой и не одну. Спрашиваем – интересное было обучение? Да, конечно! Полезное? Да! Что-то применили у себя? Ну... И грустно отводят глаза.*

*Сложно признаться себе, а тем более – окружающим, что потратил (вложил) значительное время и средства, а толку чуть.*

Мы не хотим сказать, что обучение никогда не приносит пользы. Может приносить. Но есть много нюансов, как сделать его эффективным. Решение не очевидное. Искать надо не там, где светло :).

Нередко проводят **обучение и для команды.**

Внутренний или внешний бизнес-тренер дает сотрудникам знания, развивает тот или иной навык: проводить переговоры, продавать, делегировать, управлять собой во времени...

Тренинг может быть довольно увлекательным действием. Главный минус – он **не влияет на то, как компания ра-**

**ботает, как устроены ее процессы.** Заказчик верит, что если сотрудники получают тот или иной навык, они смогут использовать его в работе, действительно будут применять и это принесет плоды. Увы, возвращаясь на рабочие места, люди в большинстве своем забывают то, чему их учили, и забывают на это. Часто и на **обстановку в команде** тренинг влияет минимально, ненадолго.

Может ли обучение быть полезным? Да, конечно! Если потребность в нем рождена самой командой: глубоко, не для галочки и развлечения. Если люди понимают, что учеба и тренировка поможет им. И – главное – если обучение является частью развития бизнес-системы, если параллельно отлаживают процессы, оргструктуру, наводят порядок в полномочиях и ответственности, при необходимости процессы автоматизируют, улучшают атмосферу в компании и т. д.

Соблазнительно бывает нанять **специалиста** или создать **подразделение**.

Проблемы с персоналом – возьмем HR'a<sup>18</sup>. С дебиторкой – юриста. С качеством – создадим службу качества. С процессами – конечно, нужен бизнес-аналитик. Ну, вы поняли :). *Недавно мы даже видели Службу заботы о клиентах. Только вот клиенты в этой компании были какие-то не очень довольные...*

Иногда это помогает. Попадается действительно толковый

---

<sup>18</sup> HR (от англ. human resources – человеческие ресурсы) – специалист по управлению персоналом.

специалист или руководитель, приживается в компании, развивает соответствующее направление. Но часто такие варяги вызывают разочарование. А вера в спасителя заканчивается его обесцениванием. Порой через одну должность проходит целая череда людей – к каждому следующему доверия все меньше. *Я знаю владельца, сменившего больше десятка коммерческих директоров. Он пришел к странному выводу, что грамотных специалистов в Москве найти ну очень трудно...*

Почему же новый специалист или подразделение часто не решают исходную задачу? Потому что просто наем человека – это **не системное решение**. А вера в чудо: придет супермен и героически справится со всеми проблемами.

К тому же появление нового отдела или должности усложняет компанию, управление ею зачастую становится еще более хаотичным. Новые регламенты, согласования, отчеты, больше совещаний...

Могут ли новые подразделения и должности принести пользу? Да.

В одной крупной компании мы на сессиях с топ-командой за несколько лет «намечтали» HR-директора, директора по ИТ, руководителей проектов. *То есть сначала помогли людям найти действительно больные области и сформулировать, чего они хотят, каковы требования. Параллельно командой же проясняли бизнес-процессы для будущих направлений. Исходя из всего этого, компания нанимала специалистов с рынка. Они пришли не на голую почву – команда жда-*

ла их, знала, какую помощь они могут принести. А новичкам было понятно, что и как делать. Руководители проектов прижились сразу, функциональные руководители – со второй-третьей попытки, причем почти каждый проходящий топ строил очередной слой системы.

Это принесло плоды потому, что новые должности, роли и способы организации работ были осознаны и рождены самой командой в режиме оргтерапии. А не навязаны кем-либо сверху или извне.

Новые части, «органы» мягко прижились в компании, не вызывая суровых бурь и потрясений.

Нередко руководители организации решают пригласить **внешнего консультанта** – отдельного специалиста или компанию на аутсорсинге. Который выполнит для компании те или иные задачи. *Напишет должностные инструкции, бизнес-процессы и оргструктуру, создаст систему мотивации сотрудников, выстроит управленческий учет, наладит ИТ-систему и т. д.*

Давайте предположим, что это профессионал, порядочный человек или компания. Они искренне стараются принести пользу вашей организации.

К сожалению, часто **команда отвергает** даже самые лучшие решения, предложенные кем-то извне. Активно сопротивляется или пассивно саботирует внедрение изменений.

Та же участь часто постигает внутренних или полувнутренних консультантов – руководители и специалисты посы-

лают их вместе с рекомендациями: выполнять регламенты, улучшать процессы, следовать принятым нормам корпоративной культуры и пр.

Часто это противостояние длится годами.

*Во многих компаниях мы встречаемся с этим печальным явлением. Люди искренне болеют за дело, но увы, роль их часто заканчивается написанием и корректировкой «бумажек», подготовкой СМК к сертификации и т. п.*

И, наконец, часто задачи компании стараются решить внедрением **автоматизированной системы**. Автоматизация – штука полезная. Она позволяет повысить скорость и надежность выполнения бизнес-процессов, снизить влияние человеческого фактора.

Однако она помогает лишь тогда, когда автоматизируют уже отлаженные четкие и эффективные процессы, удобные для команды<sup>19</sup>. На практике часто этап отладки системы пропускают, проскакивают, потому что не видят важности этого, нет необходимых навыков и опыта. Пытаются автоматизировать то, что есть. А как говорят в ИТ: «Бардак на входе – бардак на выходе!» Теперь отлитый в бетоне. Это хуже, чем исходный хаос, который хоть как-то работает за счет отдельных людей и их живого сотрудничества.

Люди отвергают неудобные программы или находят в них лазейки. Ну и, конечно, нагружают ИТ-специалистов беско-

---

<sup>19</sup> Подробнее – в книге «Бизнес-процессы».

нечными дописками и доработками, месяцами ждут их. Еще больше увеличивают хаос в работе – ведь мало кто знает, зачем в программе то или иное окошко, поле или галочка.

Работа с командой в режиме оргтерапии позволяет людям осознать, как они работают, упростить и ускорить процессы. И параллельно – понять, чего же они хотят от автоматизированной системы, каковы их требования к ней, какие алгоритмы в нее надо заложить. Вот такую автоматизацию люди с радостью принимают и используют годами – повышая эффективность работы организации.

# 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.