

Не секрет, что сейчас многие компании переживают нелегкие времена. Перед собственниками и топ-менеджерами встают новые задачи: как сохранить бизнес. Время требует быстрых действий менеджмента в плане диагностики организации и безошибочных решений в ситуации неопределенности. Однако есть метод, который с большой долей вероятности позволяет спроектировать события при включении тех или иных факторов: времени, рисков, изменчивости рынка, даже политической ситуации — это организационные расстановки. Прояснить суть метода поможет системный расстановщик Жанна Мартова.

«Т»: Что такое организационные расстановки, в чем суть метода?

Организационные расстановки — это метод работы с организациями в парадигме системного подхода, предложенного Бертом Хеллингером для работы с любыми системами, семьями, организациями, и даже странами и народами. В системном подходе трудности и дисфункции рассматриваются как симптомы проблемных системных связей, а не только как индивидуальные нарушения.

Системный подход — единственная альтернатива фрагментарному подходу в оргконсультировании, единственный метод, позволяющий через влияние на ключевую точку, трансформировать всю систему в целом. Целью является создание условий для формирования организации, которая обеспечивает рост потенциальных возможностей каждого ее члена и системы в целом.

Зачастую, для того, чтобы диагностировать организацию или выяснить причину проблемы заказчик тратит огромные деньги на сложные исследования, в результате которых создаются объемные отчеты, в которых представлены результаты анализа организационной культуры, структуры, взаимодействия между отделами, бизнес-процессов и т. д. И часто опираясь на всю эту информацию все равно трудно понять, где же камень преткновения.

С помощью расстановки можно очень быстро выйти на ключевую причину, то есть именно ту, которая и порождает многие разнообразные проблемы, иногда внешним образом никак друг с другом не связанные. Ключевая причина — это, как правило, нарушение определенного закона.

«Т»: Расскажите более подробно о том, как может влиять нарушение системных законов на функционирование организации

Развитие бизнеса осуществляется в рамках системного порядка, который держится на определенных универсальных законах. К таким законам относятся закон принадлежности, закон соблюдения баланса брать-давать между сотрудником и организацией, закон иерархии, закон преимущества тех в организации, кто пришел раньше, закон преимущества достижений. Зная об этих законах, и осознавая последствия их нарушения для организации, можно принимать оптимальные решения, учитывающие интересы всех.

Так право на принадлежность к организации имеют все, кто в нее входит. Если вклад кого-то недооценивается или забывается, то система начинает работать так, чтобы вернуть в организацию память о важном сотруднике. Как часто бывает, что в процессе развития учредители ссорятся от того, что не могут поделить деньги либо ответственность, и заканчивается это тем, что кого-то вытесняют. И если тот, кого вытеснили, играл значимую для бизнеса роль, но его вклад остался не оплачен и не оценен, то бизнес после его ухода просто разрушается.

Приведу пример. Однажды на терапевтическую группу пришел мужчина, который

жаловался на то, что у них с партнером начались сильные проблемы с уже раскрученным и эффективным бизнесом. Происходят непредвиденные потери, сделки срываются, проверенные партнеры подводят. Словом, бизнес рушится не понятно почему. Расстановка показала, что бизнес стал рушиться последние пол года после того, как партнеры уволили исполнительного директора, и стали рулить самостоятельно. Как оказалось, в свое время они выбрали эту женщину из внушительного списка кандидатов, как единственного специалиста высочайшей квалификации, и сделали ей соответствующее предложение. Оно было таково: мы вкладываем деньги, а ты создаешь и раскручиваешь бизнес, после того, как пойдет прибыль, мы включаем тебя в состав учредителей, и ты получаешь свою долю. Женщина согласилась.

Прошло три года, она полностью выполнила поставленную задачу. Бизнес стал на ноги, появилась большая прибыль. На этом моменте ее партнерам стало жаль делиться, они не только не включили исполнительного директора в учредители, но стали задерживать ей зарплату. Женщина уволилась, и партнеры с радостью остались один на один с созданным ею бизнесом, подсчитывая ожидаемые барыши.

С помощью диагностики организации методом расстановок можно быстро найти ключевую причину, которая порождает много разнообразных проблем, иногда внешним образом никак друг с другом не связанных

Расстановка показала, что бизнес считал своей хозяйкой исполнительного директора, а учредителей всего лишь помощниками и нахлебниками. Она вложила в бизнес намного больше их, только благодаря ее знаниям, умениям и инициативе, он начал приносить в десятки раз больше денег, чем в него вложили. Когда женщину, создателя, идейного вдохновителя бизнеса просто исключили, он перестал развиваться и начал хиреть, как хиреют младенцы, лишенные материнской заботы.

Партнерам очень трудно далось правильное решение, но спустя время, они признали заслуги исполнительного директора, и предложили ей вернуться на ту же должность. Женщина отказалась, так как у нее уже назревали другие перспективы, и партнеры сошлись на том, что выплатят ей определенную долю, ту, которую обещали, чтобы она могла вложить эти деньги в свое новое дело, которым уже успела заняться. С тех пор разрушения отношений и потери прекратились — бизнес начал выздоравливать.

Еще одним из наиважнейших законов функционирования организации является иерархия и признание ее всеми, входящими в организацию. Выражается это в том, что собственник имеет приоритет над администрацией, а администрация над рядовыми работниками.

Однажды с запросом на расстановку обратился учредитель крупной компании. Он жаловался на то, что руководители отделов в его компании никак не могут найти общий язык с начальником отдела маркетинга, которого именно он привлек для того, чтобы провести в компании определенные изменения. Начальник отдела маркетинга большой профессионал, и вроде бы все выступают за изменения, понимая их своевременность и необходимость, но воз и ныне там. В результате расстановки выяснилось, что для руководителя отдела маркетинга остальные его коллеги, занимающие равноценные посты, не имеют никакого значения, он их не то что не уважает, но даже и презирает, считая малообразованными и ограниченными людьми.

В то же время все руководители отдела работали в компании со дня ее основания, и построили все то, что он собирался реформировать при поддержке учредителя. Они были раньше и внесли в компанию больший вклад, нежели руководитель отдела

маркетинга. А потому в соответствии с действием закона о преимуществе тех, кто был раньше, и закона о признании достижений, изменения в компании имел право инициировать и проводить только тот, кто ее создал, и кто набрал в нее на работу руководителей отделов, то есть сам собственник, а не новый человек, который еще ничего не создал, но уже получил карт-бланш на некую трансформацию отдельных бизнес-процессов в компании.

Собственник же, не желая выглядеть жестким перед своими подчиненными, с которыми давно работал, отдал инициативу в руки нового сотрудника, за что и поплатился саботажом изменений и стагнацией бизнеса. Выхода из положения было два: либо начальник отдела маркетинга, занимал по отношению к другим коллегам позицию уважения и признания их заслуг, и начинал рассматривать их не как врагов, а как друзей, либо собственнику нужно было объявить себя ответственным за внедрение изменений, а начальника отдела маркетинга позиционировать, как консультанта по определенным вопросам, наравне с остальными руководителями отделов.

После расстановки собственник сам переговорил со всеми участниками процесса, и стал координировать процесс внедрения изменений лично, что позволило достичь нужных целей в развитии бизнеса и сохранить для компании начальника отдела маркетинга, как профессионального сотрудника, который со временем влился в коллектив.

«Т»: Как долго длится расстановка и как происходит сам процесс?

Обычно расстановка длится 1,5 -2 часа. Но, организационная расстановка может длиться и дольше, пол дня, например, если есть необходимость исследовать и тестировать различные проекты. Заказчик формулирует запрос, и тренер помогает ему в этом деле. Далее тренер предлагает заказчику выбрать заместителей для участников ситуации. Потом он берет за плечи каждого заместителя и, повинаясь своему внутреннему ощущению, расставляет их в пространстве. А далее начинают происходить вещи, которые никто с научной точки зрения объяснить не может, но это действует. Совершенно посторонние люди, которые замещают в расстановке неизвестных им людей, начинают ощущать и переживать те же чувства, что и реальные участники событий. Иногда заказчик просто потрясается, когда его заместитель начинает разговаривать с подчиненным его словами, и когда полностью воспроизводится реальная картина взаимодействия, о которой заместитель, конечно же, не мог ничего знать.

«Т»: За счет чего заместитель становится «ясновидящим»?

Берт Хеллингер говорит о большой душе, в которую все мы включены, она живет и действует нами и через нас по своим собственным законам, которых мы зачастую не знаем. Большая душа имеет свою совесть, которая регулирует все взаимодействия в системе, и ее логика становится доступной нам через феноменологический подход, через непосредственное включение в заместителей в расстановочную констелляцию. Руппер Шелдрейк говорит о том, что существуют морфогенетические поля, своего рода, матрицы, в которых сохраняется вся информация о системе: о ее устройстве, способах взаимодействия в ней. Любое содержание отражает форму и наоборот. И когда заказчик, расставляя заместителей, воспроизводит структуру, тем самым через форму структуры проявляет себя и содержание. И проявляет настолько полно, что доступным заместителю становятся скрытые не осознаваемые содержания психики участников конкретной системы, семьи или организации.

Таким образом за 3 часа в расстановке можно диагностировать организацию глубоко и

данные будут более достоверны, нежели в некоторых сложных и дорогостоящих исследованиях. Кроме всего прочего, собственник-заказчик всегда будет доверять оргконсультанту, который работает с помощью организационной расстановки, больше, чем работающему любым другим методом, именно потому, что рождение лучших решений заказчик может увидеть в расстановке воочию, и сам принять в этом непосредственное участие, и через генерацию запроса, и через наблюдение за расстановкой, и через осознанный выбор правильного решения.

«Т»: Что еще дает расстановка помимо быстрого и прямого доступа к информации?

Организация — это люди. И самый важный фактор влияния — это всегда человеческий фактор. Основное достоинство метода в глубине анализа. Он позволяет вскрыть то, что ни заказчик, ни другие участники ситуации не осознают, как фактор, влияющий на работу бизнес-структуры.

Таким образом, может быть быстро поставлен правильный диагноз в самой запутанной ситуации. Например. С запросом на организационную расстановку обратился директор по персоналу. Проблема заключалась в следующем: компанию необходимо было расширять, открывать новые филиалы, и, в связи с этим, изменять некоторые бизнес-процессы, нанимать новых сотрудников. Противников изменениям не было. Но, дальше разговоров дело не шло. Вплоть до того, что не могли нанять нужных людей ни на какие новые вакансии, которые открывались в запускаемых филиалах — все кандидаты отвергались теми, кто их отбирал, как неподходящие.

В процессе расстановки выяснилось, что на всех ключевых постах в компании находятся либо родственники, либо друзья, либо одноклассники, либо родственники родственников. С одной стороны это спланивало коллектив. С другой стороны делало его абсолютно закрытым к влиянию нового. Старая гвардия не допускала даже мысли о приходе в компанию да еще на руководящую должность человека со стороны. Каждый надеялся на то, что с развитием компании повышение по службе получит именно он.

Собственники же были настолько связаны по рукам и ногам обилием родственно-дружеских связей, что не могли действовать эффективно. С одной стороны они тоже не доверяли «чужакам», а с другой — понимали, что внутри их ближайшего круга людей с желательным потенциалом уже нет. В итоге в сложившейся ситуации цель расширения компании достигалась только при условии выдвижения на руководящие посты кого-то изнутри компании, при условии постоянного развития и обучения внутреннего кандидата. После расстановки был объявлен конкурс внутри компании, и с помощью конкурсных процедур определены лучшие кандидаты. Таким образом, компания смогла легитимно перешагнуть проблему «родственных связей».

«Т»: Какие запросы принимаются в работу методом организационной расстановки?

Многие. С помощью организационных расстановок заказчик сможет узнать следующее: соответствует ли тактика и стратегия развития компании реалиям сегодняшнего дня, месту организации на рынке, полную картину отношений между топ-менеджерами, отделами, сотрудниками, о скрытых коалициях, существующих в организации, и о том, как это влияет на ее работу. Можно узнать есть ли скрытые конфликты между учредителями, смешение личных и деловых отношений, конкуренция, отвержение, злоупотребление служебным положением, и как все это влияет на развитие бизнеса. Однажды на орграсстановке поступил следующий запрос от собственника: посмотреть, как влияет на работу организации работа логистической службы. К службе очевидных претензий не было. Ошибки случались вроде бы не по вине службы, а по каким-то

независящим от нее причинам. Расстановка показала, что руководитель этого подразделения ориентирован не на компанию, а на получение собственной прибыли благодаря служебному положению. Это выражалось в том, что в расстановке он и подрядчики имели собственные интересы, которые пытались скрыть от компании. После расстановки собственник провел проверки и выяснил, что руководитель службы использовал систему откатов в работе с подрядчиками, от чего и происходили срывы в работе отдела.

Так же, в процессе организационной расстановки можно понять, ориентированы ли действия топ-менеджмента и персонала на задачу. Например, на расстановку организации обратился собственник, который искал пути мотивации персонала на преобразование компании в кризисный период. Он намеревался так изменить систему мотивации, чтобы пробудить предпринимательские склонности своих сотрудников. В расстановке выяснилось, что при введении такой мотивации сотрудники вовсе не становились ориентированными на задачу выживания бизнеса, а ориентировались на задачу собственного выживания в компании. Мотивация, которую он рассматривал, как спасательный круг, на самом деле годилась только для очень небольшого числа сотрудников. Остальные же могли только паразитировать на полученных авансах.

«Т»: Сможет ли заказчик с помощью организационных расстановок спрогнозировать, что будет происходить с компанией при определенных заданных обстоятельствах? Сможет. Метод дает большую свободу оргконсультанту и бизнес-тренеру, возможность эксперимента, так как позволяет проиграть в режиме «здесь и сейчас» различные сценарии развития бизнеса в различных предполагаемых ситуациях. Например, собственник обратился с запросом на орграсстановку по поводу того, следует ли ему вкладывать деньги в новое направление бизнеса. Он как раз собирался брать кредит в банке. В процессе расстановки выяснилось, что момент случайности-неопределенности, которым обозначается в расстановке то, на что заказчик влияния не имеет, достиг громадных размеров. Чтобы обозначить его величину, не хватило трех фигур заместителей.

Через три месяца после расстановки нашу страну догнал мировой кризис. И заказчик очень порадовался, что не стал брать кредит и ввязываться в новое направление. На сегодняшний момент его бизнес стабильно выдерживает кризис. С помощью расстановки можно смоделировать результаты обучения в компании. Можно даже выбрать учебную программу, расставив подразделения, цель и ряд программ. Расстановка покажет, какая программа ближе всего к цели. Если компании планируют слияние, то это тоже можно расставить, и посмотреть, какова будет динамика развития, и с какими проблемами могут столкнуться управленцы, как их решать.

С помощью расстановки можно смоделировать результаты обучения в компании. В начале кризиса многие собственники обращались на расстановки с запросами о том, как лучше трансформировать компанию, по какому пути пойти. Например, собственник одной из компаний имел идею о том, в какую рыночную нишу можно сдвинуться во время кризиса, и захотел проверить свое предположение. Мы расставили ресурсы компании, цель, непредсказуемые обстоятельства, ресурсы рынка. В результате выяснилось, что страхи собственника не обоснованы, так как при движении к цели ресурсы компании возрастали за счет перехода в них ресурсов рынка, а непредсказуемые обстоятельства не вмешивались в ход дела. В дальнейшем выяснилось, что руководителю этой компании легко удалось нанять очень опытных специалистов со связями, которые оказались не у

дел, именно благодаря кризису. Сейчас компания успешно продвигает новое для себя направление, что помогает поддерживать на плаву старые направления.

«Т»: Заказчиком организационной расстановки может быть только собственник?

Заказчиком может быть и топ-менеджер, и руководитель отдела и эйчар, да, собственно, любой сотрудник. Но, целью этой расстановки будет является исследование системного места конкретного сотрудника, который обратился с запросом: что делает это место таким или этаким, как это влияет на работу сотрудника, что он может изменить в рамках своей компетенции и своих полномочий в организации к обоюдному процветанию обеих сторон. Однажды с запросом на расстановку обратилась эйчар-менеджер крупной компании, которая жаловалась на то, что все ее инициативы с определенного времени начали увязать, хотя она из всех сил старается выполнять именно те задачи, которые ставили перед ней во время найма собственники компании, то есть действует в их интересах. Подчинялась она исполнительному директору, который был близким другом одного из собственников. Расстановка показала, что между собственниками существуют тщательно замаскированные конкурентные отношения.

Исполнительный же директор действует в интересах одного из собственников. Причем действует так, чтобы ненавязчиво поколебать авторитет его партнера, и использует для этих целей эйчар-менеджера. Лучшим выходом в этой ситуации было действовать не через исполнительного директора, а обращение непосредственно к собственникам, которые нанимали, и с которыми существовал ряд договоренностей относительно задач и порядка воплощения в жизнь определенных изменений в компании.

После расстановки эйчар побеседовала со своими нанимателями, и прояснила ситуацию. В ходе беседы между собственниками возникла сильная склока, они выяснили отношения, и перераспределили зоны ответственности. После этого никому из них не понадобилось привлекать исполнительного директора в союзники. И эйчар смогла спокойно работать в своей зоне ответственности. Таким образом, мы видим, что сотрудник, придя на расстановку с собственной проблемой, подвиг систему к трансформации в нужном направлении.

«Т»: Что нужно знать расстановщику для эффективной работы с помощью организационной расстановки?

Расстановщику нужно иметь сведения об истории компании, о том, кто пришел раньше, кто позже, о том, кто имеет вес в организации, благодаря своим специальным знаниям или благодаря особому вкладу в развитие бизнеса, а также, работают ли в организации родственники, близкие люди или друзья учредителей или других сотрудников. Знание истории необходимо для того, чтобы оценить действия руководства на каждом этапе развития, и предположить скрытые динамики в организации, связанные с действиями в прошлом.

Так, если были допущены несправедливые увольнения, невыплаты зарплаты, некорректные действия с клиентами, словом, любые действия, ведущие к нарушению баланса брать-давать, то это всегда сказывается на дальнейшем развитии компании. И очень часто без осуществления действий, направленных на выравнивание этого баланса теми, кто его нарушил, изменить текущую ситуацию невозможно. Так случается при повторяющихся ситуациях. Например, в одной компании случались регулярные сбои в сервисной службе. Руководителей службы увольняли с завидной регулярностью, а дела лучше не шли. Причем все руководители были хорошими специалистами, которые имели

опыт работы, и рекомендации с предыдущих мест.

Одним из наиважнейших законов функционирования организации является иерархия и признание ее всеми, входящими в организацию

Расстановка показала, что сервисная служба не справляется со своими задачами не потому, что плохо работает, а потому, что ее, образно говоря, сделали козлом отпущения в компании. Причем это было выгодно всем остальным службам, которые могли недочеты в своей работе оправдывать ошибками этой службы.

Происходило это потому, что изначально эту службу создавал один из учредителей, который уже покинул компанию, причем с ним обошлись не честно. В поле осталась память об этом. И сервисная, и все остальные службы постоянно воспроизводили ключевое событие пятилетней давности потому, что когда-то с одним из учредителей поступили несправедливо, нарушив баланс брать-давать. Когда собственники, вспомнив этот случай, признали допущенную несправедливость, они смогли нанять руководителя, который сделал из службы подразделение, занявшее достойное место в компании. Но, это смогло произойти только благодаря тому, что некая информация из подсознания участников конфликта перешла в сознание. И прежде всего сами собственники изменили позицию в отношении этой службы, что и позволило им реализовать новое видение и ощущение в цепочке конструктивных реальных событий.

«Т»: Какую помощь может оказать расстановка семейному бизнесу?

Огромную. Ведь в семейном бизнесе участники часто путают роли жены и мужа, и роли бизнес-партнеров. То, что возможно между мужем и женой в семье, то невозможно и неправильно в бизнесе. В семье можно поссориться и помириться, в бизнесе необходимо четко прописанные области ответственности. В семье сегодня больше заработал один супруг, а завтра другой, и вместе проели, а в бизнесе есть четкое распределение долевого участия.

Очень многие проблемы из семьи собственников переносятся в их бизнес. Если жена и муж конкурируют друг с другом за власть в семье, то часто они используют бизнес, как поле боя для доказательства собственной правоты. Появляются коалиции мужа, и коалиции жены. Партнеры дерутся, сотрудники решают их проблемы, а бизнес болеет. И до тех пор, пока партнеры не разберутся в своей семье, как муж и жена, на работе им будет трудно ориентироваться на развитие бизнеса, а не на достижение своих собственных интересов.

Организационная расстановка может помочь решить такие вопросы. Например, с запросом на расстановку обратился мужчина, который никак не мог перейти из роли менеджера в роль инвестора, хотя компания была большая, и вкладывать было что и было куда. Но, он управлял бизнесом по-старому, на это уходило все время, и никак не мог сдвинуться с места, чтобы приступить к новому проекту, уже, как инвестор.

В процессе расстановки выяснилось, что мужчина боится потерять оперативное управление компанией потому, что в случае его ухода в другие проекты, все оперативное управление перейдет к его жене, как к равному партнеру. А он боится этого потому, что не доверяет ее способностям. Взять же наемного исполнительного директора он не может потому, что жена на это не согласится, так как это для нее будет свидетельством того, что муж в нее не верит.

В процессе дальнейшей расстановки выяснилось, что муж замещал для жены ее отца, которого она рано потеряла. Вот и ответ: уйдя в новые проекты, муж не имел бы времени замещать отца жене, в то время, как он знал о ее некоторой

несамостоятельности и инфантильности. Из любви к жене муж того, как организационная расстановка переходит в семейную. Так бывает часто при работе с семейным бизнесом. После этой работы клиент увидел, что держит его в привычном русле. Для него было совершенным открытием, что он сам себя не пускает в развитии, чтобы помочь своей жене. После этого уже семейную расстановку сделала его жена. Результатом ее было то, что она смогла отделить отца от мужа, и перестала переносить на мужа свои чувства к отцу. После этого пара смогла оговорить дальнейшие условия развития в бизнесе: муж ушел в новые проекты, вместе с женой они наняли исполнительного директора для оперативного управления компанией, и в дальнейшем жена часто обращалась за советами к мужу по своей инициативе и без страха, что он обвинит ее в некомпетентности.