

Ігор КАГАНЕЦЬ

завідувач Лабораторією психоінформатики Центру
з інформаційних проблем території
НАН України.

КОРПОРАЦІЯ, ТОБТО КОЛЕКТИВНИЙ ОРГАНІЗМ

Перед тим, як практично створювати організацію, її треба створити у своїй уяві. Це має бути певна ідеальна модель, до якої ми маємо наближати нашу реальну організацію. Але яку організацію можна було б вважати ідеальною? Таку, яка діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних керуючих впливах. Така організація діє як єдине живе тіло, тому її називаємо корпорацією (від лат. “corpus”, “in corpore” — “тіло”, “в тілі”). Саме таким є первинне, тобто істинне значення цього слова. Тобто корпорація — це органічне об’єднання людей, соціальний організм. Очевидно, що далеко не кожна організація є корпорацією. Корпорація є вищим рівнем розвитку людської організації — чи це підприємство, чи товариство, чи ціла нація.

ОРГАНІЗАЦІЯ — ЦЕ ПРОЦЕС, КОРПОРАЦІЯ — МЕТА

Але коли організація стає корпорацією? Лише тоді, коли на всіх її рівнях працюють люди, котрі компетентно виконують необхідні для життя корпорації функції. Що потрібно для досягнення такої тотальної компетентності? Потрібно, щоб ту чи іншу роботу виконували люди, які мають до неї відповідні здібності і кваліфікацію. Наголосимо, що без здібностей неможливе досягнення справжньої кваліфікації. Наприклад, ви ніякими тренінгами не зробите з людини пристойного менеджера, якщо вона не має для цього відповідних здібностей. З другого боку, людина, що має такі здібності, швидко здобуде кваліфікацію менеджера при мінімальній зовнішній підтримці, а то й цілком самостійно (аби лише не заважали).

Отже, головною умовою створення корпорації є добір людей з відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше завдання того, хто творить нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей.

ЗАСІБ ВІД “УПРАВЛІНСЬКОЇ ШИЗОФРЕНІЇ”

З точки зору системного підходу,

корпорація — це цілісна група людей, що взаємодіють одне з одним і навколишнім оточенням для досягнення спільної мети.



Із самого визначення випливає, що для нормальної життєдіяльності корпорації необхідне виконання принаймні двох груп функцій:

1. Керування взаємодією з навколишнім середовищем (партнерами, споживачами послуг, владою, меценатами тощо);
2. Керування взаємодією між елементами самої корпорації (її членами, платними співробітниками, підрозділами).

Неважко переконатись, що ці дві групи функцій мають діаметрально протилежну спрямованість — назовні або всередину. Безсумнівно й те, що в загальному випадку вони достатньо складні і для якісного

виконання потребують значної концентрації уваги. Тому одна людина не в змозі

компетентно виконувати одночасно функції першої і другої групи, постійно переключаючи увагу з одного напрямку на протилежний. Таке суміщення протилежностей вводить людину в стресовий стан внутрішньої роздвоєності, свого роду шизофренії (“розщеплення свідомості”).

Виходить, що сама природа організації вимагає принаймні двох елементів: один спеціалізується на взаємодії із зовнішнім світом, другий сконцентрований на внутрішньому житті корпорації. Без такої спеціалізації неможливо досягнути компетентності. Але що це таке, компетентність?

Компетентність (від лат. *competentis* — відповідність) — це наявність здібностей і кваліфікації (реалізованих здібностей) для якісного виконання певної роботи. Чудово, але ж ці здібності ще треба вміти розпізнати...

ЗВІДКИ ВИ ЧЕРПАЄТЕ ЕНЕРГІЮ?

З погляду психології всіх людей можна розділити на дві групи — екстравертів та інтровертів. Екстраверти відкриті для безпосереднього сприймання зовнішнього світу. Звичайно вони більш рухливі, ситуація ніби постійно спонукає їх діяти, рухатись, взаємодіяти з оточенням. На відміну від них, інтроверти схильні сприймати світ “зсередини”, через своє ставлення до нього. Вони постійно порівнюють зовнішні об’єкти і явища зі своїм власним світом, власним розумінням життя, тому легше витримують усамітнення і роботу на одному місці.

Можна сказати, що екстраверти схильні діяти “в ширину”, а інтроверти — “у глибину”. Для перших більш властива зовнішня активність, для других — внутрішня. Екстраверта більшою мірою спонукає до активності і заряджає енергією зовнішній світ, а інтроверта — внутрішній.

Ознака “екстраверсія — інтроверсія” є вродженою, однак з деяких причин в одних людей вона виявляється більш, в інших — менш яскраво. Ви самі можете в цьому переконатись, якщо спробуєте “приміряти” цю ознаку на себе, ваших друзів і співробітників:

Хто я: екстраверт чи інтроверт?	
Якщо ви ЕКСТРАВЕРТ, то, скоріше всього:	Якщо ви ІНТРОВЕРТ, то, скоріше всього:
У новій компанії легко знайомитесь з новими людьми, спілкуєтесь з великою кількістю людей, знайомих і незнайомих	Вважаєте за краще спілкуватись у тісному колі ваших знайомих
У колі ваших знайомих, як правило, завжди в курсі останніх подій	Нерідко про новини дізнаєтесь мало не останнім
При знайомстві схильні першими розпочинати бесіду	Почуваєтесь комфортніше, коли співбесідник першим почне розмову
Маєте багато друзів і знайомих, часто на нетривалий термін	Обмежуєтесь тісним колом старих друзів
Активно пересуваєтесь в просторі, не любите довго працювати на одному місці	Більш схильні до спостережень, ніж до безпосередніх дій, легко витримуєте роботу на самоті
Схильні займатись діяльністю, спрямованою на розширення	Схильні до діяльності на поглиблення, вдосконалення
Орієнтовані на безпосереднє і швидке сприймання навколишнього світу	Сприймаєте світ через своє ставлення до нього, порівнюючи його зі своїм розумінням життя
Зовнішній світ вас збуджує до діяльності і заряджає енергією	Більш схильні черпати енергію зі свого внутрішнього світу

Зауважимо, що в деяких випадках ознаку “екстраверсія—інтроверсія” можна сплутати з ознакою “комунікабельність—некомунікабельність”. Щоб уникнути помилки, просто треба пам’ятати, що бувають дуже балакучі інтроверти і дуже стримані екстраверти. Допомагає те, що ознака “екстраверсія—інтроверсія” виявляється практично в усьому.

Ось, наприклад, Галина — яскравий екстраверт, співробітник потужної кредитної спілки. Ось що вона розповідає: *“Мені подобається працювати у великому колективі. Завдяки спілкуванню з людьми я завжди в курсі останніх новин і в добрій формі. Коли я втомлююсь і хочу відпочити, до йду до своїх знайомих в іншій відділі. Мені подобається бувати на різноманітних офіційних зустрічах, ходити в інші організації, іноді їздити у відрядження, відвідувати курси підвищення кваліфікації. Якби всього цього не було, то при напруженості моєї роботи я би вже давно з’їхала з глузду”*.

Її чоловік, виражений інтроверт, дивиться на світ по-іншому: *“Я люблю людей, але не відчуваю радості від поверхових знайомств і не бачу в них необхідності. Моя дружина в захопленні від різноманітних велелюдних прийомів, але я від цього лише втомлююсь. Мене дратує, коли доводиться знайомитись з купою людей, чий імена я не можу навіть запам’ятати і з якими навряд чи коли зустрінусь”*.

Зрозуміло, що функції взаємодії із зовнішнім середовищем, в якому діє корпорація, легше і невимушеніше виконуватимуть екстраверти. І навпаки, наведення внутрішнього порядку краще виходить у інтровертів.

ОЗНАКИ СУПЕРОРГАНІЗМУ

Але поділ на екстравертів та інтровертів, на зовнішні та внутрішні функції — це лише один з фундаментальних аспектів феномену організації. За великим рахунком, організація — це складна соціотехнічна система, котра працює тим ефективніше, чим більше у неї ознак колективного організму. Що це за ознаки? Наведемо найбільш важливі.

- 1. Цілеспрямованість:** організація існує для виконання певної місії, необхідної для життєдіяльності надсистеми (міста, регіону, нації, людства).
- 2. Функціональність:** в організації якісно виконуються основні групи системних функцій (наприклад, відстежування розвитку зовнішнього середовища, синхронізація внутрішніх ділових процесів, стратегічне управління, виробництво і надання послуг).
- 3. Спеціалізація:** елементи організації (підрозділи і окремі співробітники) виконують лише одну системну функцію, оскільки системні функції є важко сумісними.
- 4. Компетентність:** здатність кожного елемента якісно виконувати свою функцію визначається здібностями і відповідною кваліфікацією.
- 5. Цілісність:** стан кожного елемента організації впливає на всю організацію, отже — і на всі інші елементи системи («все впливає на все»).

Перераховані ознаки фактично є системними принципами. Тож порушення будь-якого з них погіршує стан організації аж до її повного розвалу. Зате правильне застосування системних принципів до конкретних умов організації дозволяє створити її ідеальну модель — зразок, до якого треба прямувати. Справжня ідеальна модель стає критерієм правильного розвитку організації. Більш того, вона починає ніби притягувати до себе і перетворюється на реальний чинник організаційного вдосконалення. Як створити таку модель, показати шляхи її досягнення, донести її до кожного члена організації? Це завдання корпоративної філософії і корпоративної культури.

ВІД ФІЛОСОФІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ — ДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Але чи так вже необхідна для корпорації корпоративна культура? І взагалі, що це таке? На цю тему є один повчальний анекдот.

Діловий анекдот

Якось американці і японці створили спільне підприємство. Президентом призначили японця, а двома віце-президентами — американців. Через рік засновники вирішили дізнатись, як їм працюється.

«Ну, як президент?», — запитали американців.

«Чудово знає свою справу, добра людина», — відповіли віце-президенти. — «Проблема лише в тому, що він не ставить перед нами чітких цілей».

З цим же питанням звернулись до японця: «Що ви думаєте про своїх віце-президентів?».

«Чудові, енергійні фахівці», — сказав президент. — «Лише одного не збагну: я їм ґрунтовно пояснив філософію фірми, а вони так і не зрозуміли, що ж треба робити».

Чому віце-президенти не могли самі вирішувати, що робити? Чому вони постійно оглядалися на свого шефа? Тому що корпоративна філософія, створена президентом, не стала корпоративною культурою.

Численні дослідження показали, що тривало успішні підприємства володіють сукупністю чітко визначених уявлень про цінності та керуючі принципи. Це і є корпоративна культура, котра дозволяє співробітникам ефективно діяти в умовах ускладнення всього нашого життя і постійної загрози хаосу. Але щоб вона була живою і справді рухала організацію до досконалості, її потрібно будувати на реальному фундаменті. Фундаменті організаційних принципів.

ОЧІ ТА РУКИ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Отже, в роботі будь-якої організації можна виділити дві протилежні групи функцій:

- 1) «екстравертні»: управління взаємодією організації з її навколишнім середовищем;
- 2) «інтровертні»: управління взаємодією елементів самої організації.

Компетентне виконання цих функцій можливе лише спеціалізованими елементами системи, тобто підрозділами або співробітниками з відповідними здібностями і кваліфікацією. Звідси відразу ж випливає практичний висновок: якщо у вашій організації є елементи, що намагаються поєднати непоєднуване, то це погано. Наприклад, коли спеціаліст з добору персоналу одночасно виконує пошук, залучення, розміщення та адаптацію нових співробітників, то в більшості випадків котрась із цих функцій виконуватиметься неякісно. Тому, якщо є така можливість, функції потрібно правильно розподілити: один кадровик (екстраверт) знаходить за межами організації потрібних людей, а другий (інтроверт) — включає їх у внутрішній процес діяльності корпорації.

ПРОГРАМУВАННЯ УСПІХУ І КІНЦЕВИЙ ЕФЕКТ

Зрозуміло, що взаємодія організації з навколишнім світом — це комплекс найрізноманітніших операцій. Однак всі вони зводяться до виконання однієї з двох принципово відмінних функцій:

- 1) відстежування розвитку зовнішнього середовища корпорації, наприклад, динаміки попиту на ваші послуги, дій і планів споріднених організацій, поточних і перспективних змін у законодавстві;
- 2) надання послуг, вплив на зовнішнє середовище, зокрема, рекламування своєї діяльності, розширення своєї мережі, формування суспільної думки тощо.

Ці дві функції мають діаметрально протилежну спрямованість: «приймання впливів від зовнішнього світу» і «вплив на зовнішній світ».



Тому їх поєднання в одному елементі призводить до розпорошення зусиль і зниження якості робіт. Але справа не лише в різній спрямованості впливів. При глибокому погляді виявляється, що компетентне виконання цих функцій вимагає від людини протилежних психічних якостей.

Фахівець (або спеціалізований підрозділ), що відстежує зовнішню ситуацію, зобов'язаний мати «професійний нюх» на зміни, відчувати приховані процеси, як кажуть, «спинним мозком». Наприклад, на основі непрямой інформації передбачити зміни в законодавстві і вчасно попередити про це керівництво корпорації.

Здатність осягати сутність явищ, проникати в майбутнє, робити вірні висновки на основі здогадки і осяяння в психології прийнято називати інтуїцією. Тому такий фахівець має бути інтуїтивним типом — «інтуїтом». При цьому він також повинен бути екстравертом, оскільки саме екстраверти схильні концентрувати увагу на подіях в навколишньому світі. За великим рахунком, такий спеціаліст постачає з навколишнього середовища інформацію, на основі якої корпорація генерує програму своїх дій. Тому його називаємо Програматором і пам'ятаємо, що він має бути інтуїтивним екстравертом.

Цілком іншими якостями має володіти людина, котра відповідає за виробництво і постачання в навколишнє середовище кінцевого продукту діяльності корпорації (продукції або послуг). Тут вже не може бути ніякого туману, недомовок та алегорій. Споживачам потрібні не якісь невиразні ідеї, але конкретний ефект. Елемент організації, котрий забезпечує виконання цієї системної функції, називається Ефектором, а здатність до чітких, оперативних і конкретних дій називається «сенсорикою». Тому Ефектор — це сенсорний екстраверт. Його ще називають «робочим органом» організації через властиву йому енергійність, завзятість та рішучість.

NOTA BENE

Елемент організації, що відповідає за відстежування ситуації в навколишньому світі, називається Програматором і має бути інтуїтивним екстравертом.

Елемент організації, що відповідає за створення кінцевого ефекту її діяльності, називається Ефектором і має бути сенсорним екстравертом.

Зауважимо, що людина не може бути одночасно сенсориком і інтуїтом, як не можна одночасно бути чоловіком і жінкою. Це головна причина несумісності в одному елементі функцій Програматора і Ефектора.

Сенсорні типи сприймають навколишній світ в основному через свої фізичні відчуття. Світ для них — це звуки, барви, запахи, естетичні і чуттєві насолодження. Вони добре відчують своє тіло і його потреби. Можна сказати, що сенсорики сприймають світ «тут і тепер», вміють жити сьогоднішнім днем.

У інтуїтивних типів відчуття менш виражені, вони ніби відірвані від фізичного світу. Зате краще відчують час, доповнюють сенсориків щодо нових перспектив і можливостей, їм легше проникнути у сутність речей і явищ.

Сенсорні типи більш впевнені у своїх бажаннях і рідше сумніваються. У інтуїтивних сумніви з'являються значно частіше, оскільки вони краще бачать глибинну складність і запутаність нашого життя.

Очі сенсориків помічають в деталях все, що відбувається. А очі інтуїтивних нерідко дивляться крізь об'єкт, концентруючись на чомусь далекому, прихованому від поверхового погляду.

Під час ходи інтуїтивний готовий кожному поступитися дорогою, навіть не замислюючись над цим. Деяка відірваність від сьогочасних турбот — це його звичний стан. А от сенсорний йде чітко, впевнено, постійно контролюючи ситуацію і своє тіло. Крім того, інтуїти більш схильні до теорії, а сенсорики — до практики.

Корисна порада

При визначенні ознаки «інтуїція—сенсорика» іноді корисно подивитися на фотографію людини. У інтуїтивних типів очі дещо розфокусовані, вони дивляться вдалину, крізь вас. А от сенсорики дивляться не кудись, а конкретно в об'єктів фотоапарата. Так само при розмові: сенсорик дивиться у ваші очі, а інтуїт — у вашу душу.

З допомогою наведеної нижче таблиці спробуйте розпізнати ознаки сенсорики або інтуїції у вас, ваших колег і знайомих:

Хто я: сенсорик чи інтуїт?	
Якщо Ви СЕНСОРИК, то, скоріше всього:	Якщо Ви ІНТУІТ, то, скоріше всього:
Любите мати справу з фактами і цифрами, а не ідеями чи теоріями	Не любляете витратити час на уточнення деталей, коли є гарна концепція
Любите читати тексти з початку до кінця, не перестрибуючи в пошуках цікавих місць	Цілком природно можете читати книгу зразу в кількох місцях, з кінця до початку і т.п.
Для розуміння ситуації намагаєтесь зібрати всю необхідну інформацію	Достатньо кількох фактів чи навіть натяків, щоб зрозуміти сутність справи
Сприймаєте світ «тут і тепер», вмієте жити сьогоднішнім днем	Надаєте більше значення майбутнім перспективам і можливостям
На запитання волієте давати конкретні відповіді	Намагаєтесь узагальнювати, щоб відповідь охоплювала якомога ширше коло можливих ситуацій
Обережно ставитесь до непевних жартів, при найменших сумнівах намагаєтесь їх пояснити	Полюбляєте парадокси і каламбури, делікатно піджартувувати над своїми знайомими
Сприймаєте світ через відчуття: звуки, барви, запахи, естетичну і чуттєву насолоду	Відчуваєте невидимі, приховані процеси, які насправді рухають нашим життям

МАЛЕНЬКІ ХИТРОЩІ ТЕСТУВАННЯ

Щодо психологічних тестів існують найрізноманітніші точки зору. Одні вважають, що все це дурниці, тому покладаються лише на власний досвід спілкування з людиною. Інші ретельно підраховують всі відповіді «за» і «проти», а потім визначають соціотип на основі середнього арифметичного. Зрозуміло, що це крайнощі. Для об'єктивної оцінки корисності тестів треба взяти до уваги один суттєвий момент. Річ у тім, що більшість тестів ґрунтуються на самооцінці людини, тобто їх результат залежить від того, як вона бачить сама себе. Парадокс полягає в тому, що більшість людей гадає про себе що завгодно, лише не те, що є насправді. Тому ефективність тесту безпосередньо залежить від рефлексії — осмислення людиною передумов, закономірностей і механізмів власної поведінки. Звідси і різнобій результатів: з одними тест працює «на всі 100», з іншими — не створює нічого, крім інформаційного шуму.

Але якщо ми врахуємо цей момент, то тести можуть принести відчутну користь.

По-перше, майже всім подобається, коли їх тестують. Адже, пропонуючи людині відповісти на запитання, ви приділяєте увагу її особистості, цікавитесь її духовним світом, — погодьтесь, що таке буває не часто. Це дає змогу викликати довіру у людини і почати серйозне дослідження її психіки.

По-друге, тест дозволяє краще організувати розмову з людиною. Річ у тім, що нюанси характеру і біографічні деталі можуть легко завести в хачі справжнього і вигаданого внутрішнього світу тестованого. Але наявність перед очима структурованої батареї запитань дозволяє не випустити з уваги справжньої мети бесіди і вчасно повернутися до суті справи.

По-третє, тест виконує заспокоюючу і відволікаючу функцію. Періодично ставлячи стандартні запитання, ви можете, не акцентуючи увагу, з'ясувати чимало деталей, дуже важливих для ідентифікації психологічного типу людини. Адже якщо ви це будете робити прямо, то у тестованого виникатиме природний опір таким брутальним спробам влізти у душу.

По-четверте, тест може виконувати навчальну функцію. Наприклад, наведений вище тест «Хто я...» — це структурований опис ознак сенсорики та інтуїції. Проводячи такого роду тестування, дослідник-початківець згодом сам починає розуміти, що ж він, власне, досліджує.

І, нарешті, якщо ви зустрінете людину, яка добре знає власну психіку, тоді ідентифікація за допомогою розумного тесту відбувається за лічені хвилини, швидко і без зусиль.

Початківців можуть завести у безвихідь деякі відповіді тестованих, наприклад, «у мене буває і одне, і друге». Дійсно, різні життєві ситуації спонукають нас проявляти різні якості: в одних випадках треба бути м'яким, в інших — жорстким, в одних поводитись емоційно, в інших — стримано. Але мета тестування — виявити ті ситуації, в яких людина почувається природно, впевнено, невимушено, як риба в воді і як птах у небі. Саме ці ситуації і відповідають істинній природі її психіки. Наприклад, сенсорики почуваються впевнено, коли мають справу з конкретними речами, які можна помацати, понюхати, спробувати «на зуб». І значно менше довіряють собі, коли йдеться про «невидимі», абстрактні, приховані речі — адже це вже стихія інтуїтивних типів.

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТАФІЗИЧНИЙ АКТ

Інтуїти і сенсорики бачать світ з принципово різних точок зору і часто недооцінюють одне одного. Ось що говорить інтуїтивний екстраверт Антон: *«Я — генератор ідей. Для мене немає більш захоплюючого заняття, як дослідити ситуацію і знайти оригінальний спосіб змінити становище на краще. Біда в тому, що ніхто в нашій організації не бажає дивитися вперед. Я приходжу до нашого керівника з грандіозною ідеєю, а його цікавить лише одне: «Скільки це буде коштувати? Хто буде виконувати вашу роботу, поки ви займатиметесь своїми проектами майбутнього?».*

Сенсорний екстраверт Оксана, яка працює в цій же організації, міркує інакше: *«Можливо, Антон — більш творча особистість, ніж я, але, чесно кажучи, я зовсім не впевнена, чи щось вийде з його грандіозних ідей. Не те, що вони цілком нереальні, але виглядають надто туманно. Якби я готувала свій проект для*

керівництва, то найперше зробила би ретельний попередній аналіз витрат і доходів. Проте Антона така робота явно не цікавить».

Те, що Антон і Світлана не розуміють одне одного — не їхня вина. Звичайно, люди схильні оцінювати інших через призму власних якостей і життєвих цінностей. Але керівник зобов'язаний ясно усвідомлювати, що кожна людина схильна компетентно виконувати лише одну системну функцію. Антон — природжений Програмактор, Оксана — природжений Ефектор. Організуйте так, щоб вони робили те, що їх цікавить, допоможіть їм набути відповідну кваліфікацію — і ви отримаєте натхненних, компетентних працівників. Але якщо ви поміняєте їх місцями і накинете кожному виконання невласливої функції — у вашій організації з'явиться ще двоє нещасних і некомпетентних співробітників. І ніякі матеріальні стимули, накази, санкції, навчання, тренінги суттєво не покращать ситуацію. З таким самим успіхом ви можете довго «тренувати» коня-ваговоза, але він ніколи не стане арабським скакуном.



Щоб керівник міг правильно розмістити персонал, йому потрібні спеціальні знання. Щоб Антон, Оксана і всі їхні колеги вірно оцінили одне одного, їм потрібна корпоративна культура. Культура, що створює в умах людей точні і яскраві образи, які дозволяють працівникам реально відчувати себе частиною єдиної корпорації. Допомагають усвідомити, що справжня корпорація — це колективне тіло, організм, а де організм, там і функціональна спеціалізація його елементів («органів»). З позицій організму, кожен з його органів є однаково цінним, якщо лише він досконало виконує свою функцію.

Але навіщо такі натуралістичні аналогії? Просто вони допомагають збагнути сутність функціональної спеціалізації підсистем колективного організму. Програмактор — це ніби органи відчуттів організації — її вуха, очі, нюх... Ефектор — це руки організації, котрі майстерно формують кінцевий продукт, тобто те, задля чого вона існує. Окремо, самі по собі від них мало користі, але разом зі всім організмом — це сила і гармонія!

Ми часто повторюємо, що люди недосконалі. Але в чому головна причина цієї недосконалості? В тому, що кожен з нас народжений для виконання лише «своєї» системної функції. Саме вона і виходить у нас найкраще, в окресленому цією функцією секторі ми маємо шанс досягнути компетентності. З усіх інших системних функцій у нас немає навіть такого шансу, тому будь-яка робота за рамками «свого сектора» носить відбиток недосконалості і некомпетентності.

Мудрість і майстерність справжнього керівника полягає в тому, щоб з «недосконалих» людей створити «досконалу» організацію. Це метафізичний акт творення, при якому народжується нова жива істота — колективний організм, в якому люди знаходять своє покликання і досягають більшої повноти буття. Врешті-решт, кожна людина створена як спеціалізована частинка колективного організму, в яку з самого початку закладено прагнення до об'єднання в одне ціле. У справжній КОРПОРАЦІЇ це прагнення реалізується, і тоді праця людини дійсно приносить їй радість, а організації — ефективність і стійкість.

ПІДВОДНА ЧАСТИНА КОРПОРАТИВНОГО АЙСБЕРГУ

Кожна людина має вроджені здібності до діяльності в певному секторі суспільного розподілу праці. Йдеться не про конкретну професію, а про те, що називається «системною функцією». Вище ми вже розглянули сутність системних функцій Програматора і Ефектора. Може здатись, що їх цілком достатньо для нормального розвитку організації. Ну справді: Програматор визначає попит на послуги корпорації, а Ефектор їх надає. Багато організацій працює саме за такою схемою. Що ж в цьому поганого? Та нічого, за винятком деяких прикрих «дрібниць», серед яких — внутрішній хаос, висока плинність кадрів і хронічна загроза розвалу.

Річ у тім, що робота Програматора і Ефектора — це найбільш помітна складова діяльності корпорації. Те, що знаходиться назовні, це видима частина корпоративного айсбергу. Тому у непосвячених складається ілюзія, що це і є справжня ділова активність, а все інше — на другому і третьому місцях.

Однак не менш важливою є діяльність, спрямована на внутрішній розвиток самої організації. Очевидно, що вона діаметрально протилежна розглянутій вище діяльності щодо взаємодії з навколишнім світом. Тому для її компетентного виконання необхідні люди з іншими психологічними якостями. Вони мають бути внутрішньо зорієнтованими не стільки на контакти з зовнішнім оточенням, скільки на впорядкування внутрішнього простору організації, більш схильні не до розширення, а до поглиблення. Ці люди дуже різні, але їх об'єднує одна спільна риса — інтроверсія.

Робота, спрямована на впорядкування і розвиток фірми як цілісного організму, зводиться до виконання двох протилежних системних функцій. З деякими застереженнями їх можна назвати тактикою і стратегією. Однак в органічному менеджменті для їх позначення існують точні терміни — «Синхронізація» і «Корекція».

СИНХРОНІЗАТОР: ТОЙ, ХТО ВПОРЯДКОВУЄ

Жодна організація не зможе нормально працювати, якщо в ній не буде внутрішнього ладу. Чіткий документообіг, своєчасне виконання внутрішніх графіків, трудова дисципліна, швидка реакція на внутрішні зміни, ефективна взаємодія між співробітниками, оперативне забезпечення їх наявною інформацією, — ці та інші функції «синхронізації» найкраще виконують сенсорні інтроверти.

Завдяки інтроверсії вони зосереджуються на внутрішніх процесах організації, прагнуть вдосконалити внутрішні зв'язки, підвищити їхню якість і надійність. Цим вони відрізняються від екстравертів, котрих більше цікавлять події в навколишньому світі.

Завдяки сенсоричі Синхронізатори мислять дуже конкретно, серйозно ставляться до дрібних деталей, добре знаються на фактичному стані речей, мають швидкі реакції. В цьому їм часто допомагають добре розвинені дотик, нюх, слух тощо. Всіма цими якостями вони вигідно відрізняються від інтуїтів, котрі більше цікавляться не конкретними, а загальними питаннями.

ДО РЕЧІ

Які підрозділи можна віднести до Синхронізаторів? Це, наприклад, бухгалтерія, диспетчерська служба, комп'ютерний центр, контрольно-ревізійна група, відділ технологій і менеджменту, секретаріат, охорона, буфет, транспортний відділ, ремонтно-технічні служби тощо. Фактично Синхронізатори створюють сприятливі умови для життєдіяльності всередині організації, за яких її співробітники в найменшій мірі відволікаються від своєї безпосередньої роботи, але завжди знаходяться в курсі всіх подій, добре взаємодіють і підтримують одне одного.

Керуючи внутрішніми інформаційними потоками, Синхронізатори фільтрують інформацію, відсікають інформаційні шуми і дезинформацію. Завдяки цим трудягам «невидимого фронту» дії зовнішніх елементів системи — Програматора і Ефектора — набувають чіткості і узгодженості.

КОРЕКТОР: ТОЙ, ХТО СПРЯМОВУЄ

Програматор, Ефектор і Синхронізатор тісно пов'язані з поточною діяльністю організації, їхній головний девіз: «Тут і тепер!», або, в американському варіанті — «Action, action, action!». Всі разом вони здатні успішно вирішувати оперативні завдання. Однак без правильної стратегії їхні зусилля будуть зведені нанівець. Елемент, який випрацьовує стратегію розвитку системи, називаємо Коректором. Чому не "стратегом"? Тому, що його призначення має більш глибокий сенс, для позначення якого в розмовній мові просто немає еквіваленту, що й змусило ввести цей термін. Коректор — це той, хто має здатність відриватись від клопотів поточного моменту, спостерігати свою систему дещо збоку, в ролі стороннього спостерігача (залишаючись при цьому органічною складовою системи) і давати поради більш загального, глобального, стратегічного характеру. Це той, хто вміє "подорожувати в часі" і бачити як минуле своєї системи, так і її майбутнє. Це той, хто відчуває тонкі, невидимі зв'язки і має схильність до умоглядності. Це той, кого не введе в оману хвилювання на поверхні води, — він поринає в глибину і намагається зрозуміти сутність об'єктів і явищ. Неважко здогадатися, що коректор — це інтуїтивний інтроверт.

Слово коректор походить від латинського «corrigere» — спрямовувати, направляти. Куди ж Коректор спрямовує свою організацію? В чому полягає його робота?

По-перше, Коректор більше за інших думає про те, що буде в майбутньому. Але він не лише займається стратегічним плануванням, але на практиці створює умови для досягнення стратегічних цілей.

По-друге, Коректор відповідає за кадрову політику, оскільки люди — це головний стратегічний ресурс.

По-третє, він забезпечує цілісність організації на великих часових проміжках, створює умови для теплих і справедливих стосунків між її членами.

ДОВІДКА

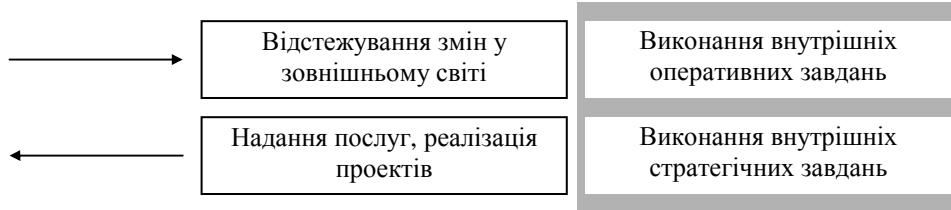
Функції Коректора найчастіше виконують відділ стратегічного планування, відділ кадрів, центр навчання і підвищення кваліфікації

Однак функції Синхронізатора і Коректора не вичерпуються лише виробничою діяльністю. Згадаймо, що у складі організації часто проходить половина нашого життя. Якісна діяльність Синхронізатора і Коректора здатна зробити його радісним, осмисленим, одухотвореним. В справжній корпорації людина вливається у велику родину, що робить її життя більш цікавим, повноцінним і захищеним.

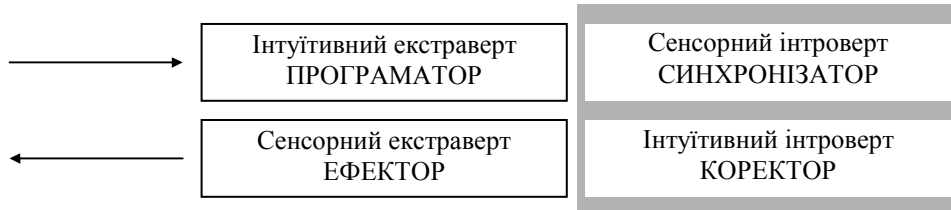
ВИСНОВКИ

1. Діяльність корпорації можна розділити на зовнішню (взаємодія з навколишнім світом) і внутрішню (розвиток самої організації).
2. Зовнішня діяльність включає виконання двох протилежних системних функцій:
 - а) отримання інформації про зовнішнє середовище, наприклад, про попит на послуги корпорації, про дружні і конкуруючі організації, можливості зовнішнього фінансування, зміни в законодавстві;
 - б) надання послуг, вплив на зовнішній світ, формування суспільної думки, реалізація проектів.

3. Внутрішня діяльність також складається з двох протилежних функцій:
- а) виконання оперативних завдань, наприклад, забезпечення внутрішніх інформаційних потоків, діловодство, облік і контроль, охорона;
 - б) виконання стратегічних завдань, серед яких довгострокове планування, кадрова робота, підвищення кваліфікації персоналу.
4. Діяльність організації потребує узгодженого виконання чотирьох системних функцій:



5. Компетентне виконання кожної системної функції потребує людей, які мають для цього певні внутрішні якості, пов'язані з вродженими здібностями:



Продовження теми — у наступних числах журналу.



В основі поняття "менеджмент" лежить англійське дієслово to manage (управляти), яке походить від латинського manus (рука). Початково цей термін позначав уміння об'їжджати коней і правити ними.