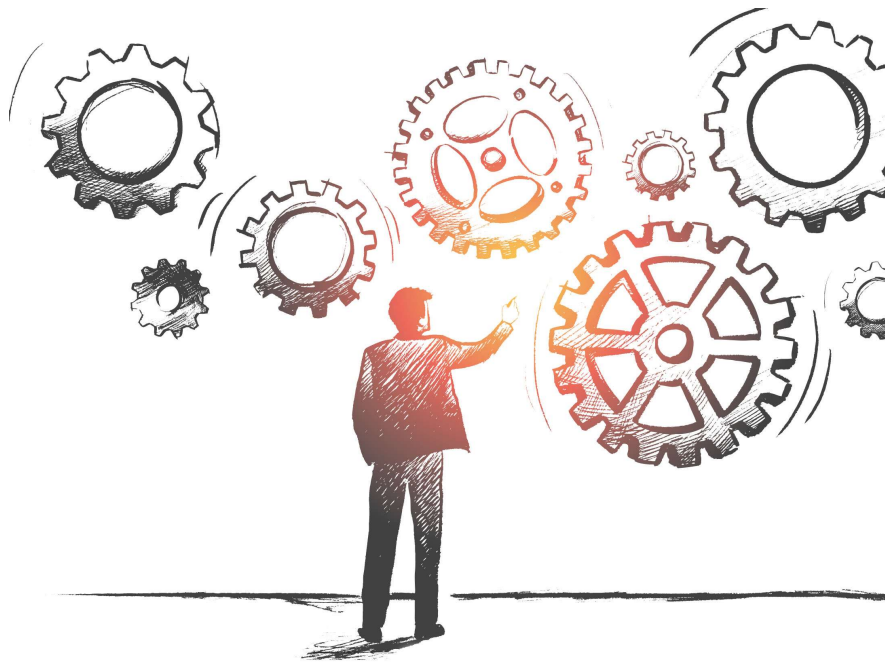


SBR

STRATEGIC BUSINESS REVIEW



Управляя энергией смысла: четвертый ресурс менеджера

Просто не повезло. Изменилась рыночная конъюнктура. Государство не создает необходимые условия. Кризис – процесс объективный. Рынок труда деградирует, работать некому... Да мало ли какие оправдания можно придумать, если у бизнеса начинаются проблемы и компания неожиданно для ее менеджера показывает

стагнировать только по объективным факторам внешней среды. Часто главные причины прячутся внутри компании. Они всегда субъективны, поскольку живут исключительно в сознании менеджера, в его картине мира. Мир – это система систем, находящихся во взаимоотношении друг с другом. Бизнес – также довольно сложная система, результативность которой зависит исключительно от того, как она функционирует.

Типы систем

Эдвард Деминг настаивал на том, что более 80% бизнес-проблем возникают из-за системы, которую руководитель создал в компании. Подобные системы бывают разных типов, например, *суммативная*. Ее метафорой может служить гора песка. Элементы такой системы автономны, но она может оставаться устойчивой довольно долго, пока не достигнет предела количественных изменений, за которым последует изменение качества всей системы. Попросту говоря, гора песка рассыплется, ее развеет ветер.

Предел изменений есть у любой компании. В современной действительности, где единственной постоянной являются изменения, способность принимать их и управлять ими – одна из основных компетенций руководителя. И она во многом является мерой эффективности менеджмента компании.

Часто можно столкнуться с ситуацией, когда в систему управления компанией вносятся изменения, призванные повысить ее эффективность, но они почему-то не работают. Проблемы, возникшие у бизнеса, не удается решить ни путем увещаний сотрудников, ни создавая дополнительные материальные стимулы. Нередко случается и так, что составление различных рейтингов приводит к результату, противоположному тому, который планировался, поскольку лишает сотрудников ощущения гордости за свою работу. Снижение

падает.

Повышение заработной платы за хорошо проделанную работу, внедрение системы материальных стимулов также не является автоматической гарантией роста эффективности. Подобная управленческая инновация может привести сотрудника к мысли, что его работа как осетрина в романе Булгакова может быть «второй свежести». И даже в этом случае все равно будет оплачена.

Пытаться стимулировать сотрудников решать проблемы, которые не решил менеджмент, малоэффективно. Если они возникают у компании, то вышеперечисленные изменения будут всего лишь попыткой снять симптомы, а не вылечить саму болезнь и преобразовать суммативную систему в целостную.

В отличие от суммативной *целостная* система более устойчива во времени, более проактивна по отношению к миру как системе систем. Ее метафорой является не гора песка, а пирамида – иерархическая структурная, пронизанная как вертикальными, так и горизонтальными связями, элементы которой имеют меньшую степень автономии.

Что же формирует подобного рода связи? Менеджмент. Он сообразно своей картине мира задает культурный (ценностный) код организации и ту модель коммуникации, которая его транслирует. Именно код и коммуникационная модель создают бессознательных героев истории корпоративного успеха. Но чтобы создать таких героев, их история должна обрести смысл. Менеджменту предстоит непротиворечиво ответить на ряд вопросов: почему мы должны заниматься именно этой деятельностью? Почему именно мы? И вообще, кто такие, эти мы? Почему именно эти люди, именно в таком составе собрались именно в этом месте?

Управленческие ресурсы

управление смыслами и управление через создание смыслов. Поэтому можно сказать, что эффективное управление – это по преимуществу развитое умение работать с картинами мира, имеющее прямое отношение к эффективному управлению изменениями. Хотя бы потому, что, не зная границ этого мира, ты не понимаешь, где, когда, как и с кем их нарушать. И стоит ли вообще это делать.

В компаниях со слабой онтологией происходит упрощение мышления и коммуникаций. Может быть и обратный процесс: усложнение коммуникации и мышления о мире и о себе может дать менеджменту то качество и тот уровень рефлексии, которые необходимы для трансформации суммативной системы в целостную.

Картина мира, мышление менеджера о мире и о себе – это по сути четвертый управленческий ресурс. Его можно так же масштабировать, как и другие ресурсы – время, финансы и люди. Более того, это необходимо делать, когда идет масштабирование бизнеса и расширение ресурсной базы. В противном случае, компания придет к тому состоянию, которая описывается метафорой про гору песка. И в такой компании уровень самодетерминации будет стремиться к нулю.

Согласно теории самодетерминации, у человека есть базовые потребности – универсальные, врожденные и имманентно присущие его психологии:

- потребность в компетентности – необходимость ощущать свою способность справиться с окружающей средой;
- потребность в автономности – стремление к активной роли при выборе моделей поведения;
- потребность во взаимосвязи с другими людьми – желание устанавливать отношения с окружающими, социальная вовлеченность.

характером и количеством связей, существующими между ним и другими людьми в этой системе. Поэтому в эффективной компании не должно быть людей случайных. При найме на работу, помимо проверки на компетентность, желательно иметь представление о том, каким образом новый член коллектива будет устанавливать такие связи, как он поддерживал связи с коллегами на прежнем месте работы, что нового он может привнести в компанию, какое общение предпочитает вне ее.

Код корпоративной культуры

Казалось бы, что зависит от одного отдельно взятого человека? Между тем известно немало примеров, когда один и тот же сотрудник, помещенный в разный корпоративный контекст, может быть как драйвером инновационных изменений и роста компании, так и, в лучшем случае, бесполезным балластом, в худшем – тормозом ее развития. Из-за несовпадения представлений о мире и о себе в разных корпоративных культурах одни и те же профессиональные и личностные компетенции могут раскрываться по-разному.

Ответственность за формирование и качество трансляции кода корпоративной культуры, характера и качества внутрикорпоративных связей и шире – всего «текста» корпоративной истории несет топ-менеджер. Природа этой ответственности такова, что она предполагает сценарный, авторский, проективный характер управленческого мышления. В этом смысле менеджер наделяет свой проект не только смыслом, но и управленческой энергией, волей, которая направлена как вовнутрь, так и вовне.

По типу связи с внешним контекстом и миром как системой систем компании могут позиционировать себя как проективно закрытые или открытые системы. В *закрытых* бизнес-системах энергетический обмен с миром минимален. Это происходит, когда в картине

противостоит не только хаосу, но и развитию. Это организации с высокой степенью бюрократизации, оказывающей значительное влияние на управление изменениями, в которых наиболее важна формальная сторона.

Если вновь воспользоваться нашей метафорой, это, безусловно, уже не гора песка, а пирамида с высоким уровнем регламентации управленческих правил, процедур и иерархии, но с низким энергетическим потенциалом.

Уязвимым местом таких компаний является закон возрастания энтропии. Они похожи на прекрасно отлаженный часовой механизм, который для возобновления затухающего энергетического сигнала нуждается во внешнем подзаводе.

Перевод управленческого механизма в режим *открытой* системы дает возможность компании обмениваться энергией с внешним миром, а менеджменту управлять картиной мира, который, как известно, является динамической системой.

Если бизнес-модель остается прежней, а мир вокруг нее изменился, энергия в системе неминуемо падает. Здесь как раз и пригодятся менеджменту компании навыки сценарного мышления, которые помогут ему привести «текст» компании в соответствие с «контекстом» мира.

В недрах креативного разрушения, практикуемого открытыми бизнес-системами, из хаоса могут самопроизвольно возникать новые упорядоченные структуры.

Поскольку открытые системы – дорога с двусторонним движением, компании с открытой корпоративной культурой не только сами меняются, но и меняют мир вокруг себя.

переписывают сценарий под себя: под свои сильные стороны, свое видение, свои идеи, свои компетенции. Лидеры меняют мир, потому что работа с картиной мира дает их проектам энергию воли и смысла, помогая добиваться стратегического преимущества на каждом новом этапе.

Елена Рыжкова, преподаватель бизнес-школы «Международный институт бизнеса», управляющий партнер Franklsense management, сертифицированный консультант по управлению

[FACEBOOK](#)[TWITTER](#)[GOOGLE](#)[PINTEREST](#)

С В Е Ж И Й Н О М Е Р



- 10 ВЫСОКИЙ ГРАДИЕНТ
ЗАБОТЫ – ПЛОДОВАЯ
- 28 ТРИПЛИКАЦИЯ
СЛУЖАЩИХ НАШ
БРАТ
- 34 АСФАЛЬТОВАЯ
КОММУНИКАЦИЯ
В КИИВО, ДАКОВА



ЧИТАЙТЕ В РУБРИКАХ

ТЕМА

ТРЕНДЫ

ПЕРСОНА

МАСТЕР-СЕССИЯ

ИДЕИ

ЗНАНИЯ

ФИНАНСЫ

ЛАЙФХАКИНГ ДЛЯ CEO

ОПЫТ

МНЕНИЕ

ДИДЖИТАЛ

ИСТОЧНИК ЗНАНИЙ

КОФЕ-БРЕЙК

АНОНСЫ

НОВОСТИ ПАРТНЕРОВ



Like Page

1 friend likes this

CFO Club Ukraine
в четверг

THU, JUL 25 AT 5:30 PM
Актуальный спектр для CFO: дискуссия...

Марьяна likes this place

П О С Л Е Д Н И Й В Ы П У С К

Выборы 2019. Сигналы бедствия

Оксана Калетник: «Хороший предприниматель — и есть инвестор»

Almaz Capital вышел из Acumatica

Объединить команду для лучших результатов

Высокий VQ: где лидеру брать энергию?

5 шагов к созданию личного бренда

Диджитал-трансформации: готовы работать по-новому?

Будьте жадным, пока другие рискуют: Маркетинг как инвестиция

Осторожно: фейковые войны!



Like Page

3 friends like this





Strategic Business Review - SBR
в воскресенье

Здравствуйтесь друзья!
Хоть мы и не новостийное издание, но не можем не отреагировать на поступающие в редакцию жалобы на откровенное нарушение во время выборов. Хочется, чтобы было все прозрачно и правильно, а не как обычно...
Из всех жалоб мы выбрали то, которое заслуживает внимание и получило не мало отзывов, в

А Н О Н С Ы



Июль 21, 2019

Выборы 2019. Сигналы бедствия



Июль 2, 2019

Объединить команду для лучших результатов



Май 31, 2019

AI Conference – ежегодная конференция по искусственному интеллекту



Май 29, 2019

Креативность – новый черный цифровой эпохи

[◀ ПРЕДЫДУЩИЙ МАТЕРИАЛ](#)

EQ безопасность бизнеса

[ЕЩЕ ИСТОРИЯ ▶](#)

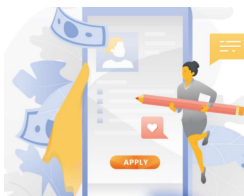
Лідери: чи можлива класифікація?

ПОСЛЕДНЕЕ В РУБРИКЕ ИДЕИ



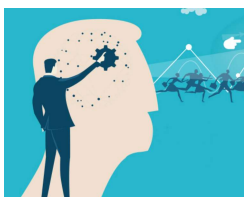
Сильное мышление

Все чаще мы ловим себя на мысли, что наш ресурс ограничен, стереотипы



Эффективный HR: как сократить расходы?

Как строить бизнес-процессы в сфере HR таким образом, чтобы они приносили максимальный



Как победить «монстра перемен»? Модель изменений ADKAR

Вероятность успешных изменений сводится к нулю, если ничего не менять в людях. Эксперт по



Ошибки, вызовы, прогнозы

Какой сервис нужен украинцам, а какой они получают? Каким они видят сервис



Продажи. Новый взгляд на влияние командной работы

Вы когда-нибудь ходили в горы? Я не говорю о тех семейных посиделках

Июль 2019

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
« Июнь						

ЖУРНАЛ

РЕДАКЦИЯ

КОНТАКТЫ

ПОДПИСКА

ПОСЛЕДНИЕ МАТЕРИАЛЫ

Выборы 2019. Сигналы бедствия

Оксана Калетник: «Хороший предприниматель — и есть инвестор»

Almaz Capital вышел из Acumatica

Сильное мышление

Объединить команду для лучших результатов

Высокий VQ: где лидеру брать энергию?

П О С Л Е Д Н Е Е



Июль 21, 2019

Выборы 2019. Сигналы бедствия



Июль 14, 2019

Оксана Калетник: «Хороший предприниматель — и есть инвестор»



Июль 9, 2019

Almaz Capital вышел из Acumatica

 🔍

Все права защищены. Strategic Business Review.
Свидетельство КВ №22062-11962Р