

Иерархия по законам природы

Если в организации работа пробуксовывает, не спешите менять людей и не пытайтесь их переделать с помощью тренингов. Для начала разберитесь со структурой компании — остальное приложится.

Elliott Jaques. Requisite Organization: Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Baltimore, MD: Cason Hall & Co. Publishers, 2006.

В чем только не обвиняли корпоративную иерархию: мешает проявлять предприимчивость, замедляет движение идей, делает людей жадными карьеристами, грубыми с подчиненными и льстивыми с начальством. А что, если вместо традиционной иерархии устроить в организации нечто вроде большого оркестра? Или дать больше прав (а значит, и ответственности) командам? А может, не стоит прибегать к столь радикальным мерам, а просто научить менеджеров строить работу и отношения в коллективе?

Ничего из этих попыток не получится — говорит канадский ученый Эллиотт Джекс, один из самых оригинальных исследователей психологии и устройства организаций второй половины XX века. Иерархические структуры потому и существуют тысячелетиями, что они, при всех своих недостатках, воплощают лучший из всех существующих способов разделять между людьми ответственность за работу. А если ответственность поделена неправильно, не помогут никакие тренинги или тимбилдинги.

Джекс (1917-2003) начинал как психиатр (кстати, он первым сформулировал понятие кризиса среднего возраста). В годы Второй мировой войны он служил в Европе в звании майора медицинской службы, а после войны остался в Англии и стал параллельно с практикой психоаналитика проводить исследования компаний. В итоге он создал теорию построения любых организаций, где люди работают по найму.

Джекс изучал структуру, системы делегирования и оценки, вознаграждения и поощрения в корпорациях и государственных учреждениях разных стран, включая армии США и Австралии, и даже англиканскую церковь. Он видел множество примеров бессмысленных и страшно неэффективных структур — и понял, что попытки влиять на сотрудников с помощью ценностей, компетенций и материальных стимулов куда менее эффективны, нежели правильное определение уровней иерархии и грамотная расстановка по ним людей.. Консультанты по менеджменту объявили его теорию ересью — но не так ли начинали свою жизнь многие из идей, перевернувших мир?

Джекс задался целью найти формулу организационного дизайна, стимулирующую работу с максимальной продуктивностью на всех уровнях. Свою концепцию он назвал Requisite Organization (RO), что на русский язык может быть переведено как «организация по законам природы».

Согласно Джексу, обычные факторы принятия кадровых решений — знания, опыт, мотивация, поведенческие компетенции — имеют подчиненное значение. (Именно

поэтому предсказательная ценность интервью, тестов способностей и центров оценки всего 20% — 60%). Главным же в оценке профпригодности менеджеров должны стать способность принимать решения и планировать действия для достижения цели в ситуации неопределенности. Это качество несколько упрощенно можно назвать «прозорливостью».

Джекс выяснил, что каждого человека характеризует комфортный для него горизонт планирования — продолжительность задач, с которыми он способен справиться без инструкций сверху. В раннем взрослом возрасте мы выходим на свой стартовый горизонт, заданный на индивидуально-генетическом уровне и поэтому разный у разных людей. Поборники демократических идеалов общества равных возможностей активно критиковали этот крамольный вывод, обвиняя Джекса в детерминизме и даже «менеджерском фашизме» — но с научных позиций его пока никто не опроверг.

Отслеживая развитие сотен людей на протяжении двух десятилетий. Джекс доказал, что, в отличие от других аспектов интеллекта, способность строить и воплощать планы эволюционирует на протяжении всей взрослой жизни, причем в предсказуемом темпе. У людей с более высоким стартовым уровнем она развивается быстрее. Джекс сравнивает его со скачкообразным прогрессом детей — от лепета к словам; от выражения непосредственных эгоцентричных потребностей к более долгосрочному и социальному мышлению. Всего по этому показателю Джекс делит людей на 7 уровней, и переход на новую ступень у индивидуума происходит раз в 12-25 лет.

На уровне I решения принимаются точно, по мере возникновения проблем, по принципу «или-или». На уровне II человек уже мыслит кумулятивно: накапливает диагностическую информацию и делает выводы по совокупности факторов. . На уровне III — способен выстроить «линии» причинно-следственных взаимосвязей и предвосхитить не только близкие, но и отдаленные последствия событий. На уровне IV — одновременно отслеживает разные «линии»: их много и они могут переплетаться. На уровнях V и выше учитываемые факторы и тенденции приобретают все более глобальный характер, а в принятии решений учитываются последствия второго и третьего порядка.

Чтобы измерить уровень прозорливости применяют особое интервью: человека вовлекают в спонтанное обсуждение значимой для него сложной темы. Расшифровка беседы выявляет способы формирования суждений и аргументации.

Ступеням способности к планированию в условиях неопределенности и должны соответствовать уровни иерархии в организации. Этот вывод Джекс сделал по итогам 17 лет масштабных экспериментов в британской Glacier Metal. А последующее применение RO в сотнях организаций по всему миру показало, что иерархическая структура естественным образом увязывается с уровнями прозорливости управленцев и не зависит от типа собственности, отраслевой принадлежности или «национальности» организации. Каким бы ни был размер компании, в ее иерархии, за редчайшим исключением должно быть не более семи уровней. Компания Tesco взяла на

вооружение принципы RO в 1995 году, с тех пор она выросла по обороту и прибыли в четыре раза и превратилась из британского ритейлера средней руки в одного из мировых лидеров отрасли — но по-прежнему делит свой полумиллионный штат сотрудников в 14 странах на шесть уровней — от кассира до CEO.

Эволюция самых передовых армий мира подтверждает выводы Джекса: один-единственный вид организационного дизайна с семью уровнями оптимально приспособлен для выполнения реальных задач в предельно жестких условиях. Кстати, руководство генштаба США в 1982 году отметило работу Джекса похвальной грамотой «за выдающийся вклад в развитие теории военного лидерства»

Методы Джекса вызвали интерес у крупных японских компаний, и в середине 1960-х Glacier Metal посетили представители Ассоциации работодателей Японии, где в то время разрабатывалась собственная система карьерных траекторий. К концу 1960-х гг. все шесть ведущих японских кейрецу внедрили у себя принципы, аналогичные RO. А Sony, создавая свой филиал в Великобритании, переманила директора по персоналу Glacier.

Принципы RO частично или полностью внедрили около 300 организаций с 4 миллионами сотрудников по всему миру, в том числе General Electric, Unilever, Whirlpool, Ericsson и Rio Tinto. Этот подход используется в государственных учреждениях Австралии, Аргентины, Канады, США, Швеции и ЮАР для повышения эффективности работы и предотвращения коррупционных практик.

Полвека научных исследований и практических экспериментов Эллиотта Джексона говорят о том, что люди по природе своей стремятся работать на уровне своего полного потенциала, а высшее руководство любой организации может и должно создавать для этого правильные условия в виде организационной структуры, работающей по природным законам.

===врезка

Последствия нарушения принципов оптимальной организации

1. Если горизонт менеджера «не дотягивает» до уровня сложности работы, он «просадит» на один уровень вниз всю стоящую под ним организационную вертикаль, а если это — первое лицо — то и всю организацию. Решений может быть два: снижение планки для подразделения или замена руководителя.
2. Если горизонты должностей начальника и подчиненного совпадают, они не уживутся. Одну из должностей нужно либо значительно перестроить, переведя на другой уровень, либо упразднить.

3. В матричной структуре с несколькими начальниками неизбежны конфликты приоритетов, приводящие к потерям продуктивности. Решение: сделать одного из начальников полноценным руководителем, а порядок взаимодействия с другими участниками матрицы прописать с помощью типологии «диагональных» взаимоотношений.
4. Система планирования преемственности, в которой каждый руководитель отвечает за назначение и воспитание своего преемника, никогда не будет эффективна. Решение: вменить долгосрочное карьерное развитие сотрудников уровня n и подбор преемников на руководящие должности уровня $n+1$ в обязанности вышестоящего руководителя уровня $n+2$.
5. Система кадрового резерва, определяющая готовность сотрудника к работе на более высоком уровне на основании результативности / компетенций / соответствия ценностям, будет регулярно генерировать «недозревших» менеджеров (см. п. 1 выше). Решение: за критерий потенциала принять потенциал комплексность мышления («прозорливость»), которая поддается точной оценке информированными руководителями и прогнозируется на несколько лет вперед.

=====

Андрей Степанов — директор LEAP Consulting

+7916 0231265, andrei.stepanov@requisite-leap.com