

# Методология IIOSS™ – диагностика и развитие сотрудников организации

Тигран Карленович АРУТЮНЯН

**АННОТАЦИЯ:** В условиях глобализации у бизнеса есть два пути – либо работать на уровне мировых стандартов, либо умереть. Глобальная компания постоянно Трансформируется. Трансформация основывается на компетенциях компании. А компетенции – это Люди.

HR-подсистемы сталкиваются с серьезными вызовами. Функция HR претерпевает серьезные изменения и должна стать реально стратегической функцией, помогающей растить менеджеров Глобальной компании.

Главная цель данной работы – ознакомить с методологией и подходом IIOSS™, предлагающей организациям эффективные инструменты диагностики и развития системы менеджмента, диагностики и развития персонала.

**Ключевые слова:** IIOSS™; развитие персонала, диагностика персонала, подбор персонала, ресурсы менеджмента, трансформация.

Тигран Карленович АРУТЮНЯН – к.т.н., консультант по управлению, эксклюзивный представитель компании IIOSS™ по России, преподаватель Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

## ВВЕДЕНИЕ

Любая работа по трансформации организации, включая развитие персонала, имеет смысл лишь в определенном контексте. Это внешняя среда организации, присутствующие в ней тенденции, а также исторические и культурные предпосылки. Чем же характеризуется контекст современного бизнеса? Начнем с анализа основных мегатрендов.

### Мегатренды

- **глобализация** – мы живем в глобальном мире. Это только кажется очевидным. Большинство менеджеров не воспринимают глобализацию со всей остротой. В методологии IIOSS™ есть посыл – любая компания должна стать глобальной. Это не обязательно означает глобальный масштаб бизнеса или превращение компании в транснациональную корпорацию. Речь идет в первую очередь о менеджменте. IIOSS рассматривает Менеджмент (а это конкретные Люди) как ключевую Составляющую любой организации
- **возрастание роли женщин в управлении** – это не просто статистика! Речь идет об усилении так называемых «мягких» факторов в менеджменте и особенно маркетинге. Приход в бизнес и менеджмент **большого** количества женщин – это символ усиления «правополушарных», иррациональных факторов, которым до недавнего времени уделялось недостаточно внимания
- **развитие технологий** – технологии коренным образом меняют бизнесы. Меняются также технологии управления, обучения, передачи и управления знаниями
- **рост конкуренции** – конкуренция усиливается. Мало того, она становится глобальной. Даже если непосредственно рядом с нами нет сильных международных игроков, любая компания испытывает прессинг глобальной конкуренции, которая задает новые среднеотраслевые стандарты.

### Мегатренды маркетинга

Маркетинг также переживает серьезную трансформацию:

- **дрейф** «качества товара → клиентская ценность → степень удовлетворения потребителя». Сегодня потребитель покупает не просто товар как набор неких характеристик или параметров. Он покупает удовольствие от владения и потребления

- растущее значение устойчивых **отношений с потребителями** – маркетинг отношений рассматривается как конкурентный ресурс. Мода на системы CRM, увлечение программами лояльности – вот лишь несколько подтверждений
- **е-маркетинг** – если Вас нет в онлайн, значит, Вас нет вообще! Недавний кризис показал возрастающую роль маркетинговых коммуникаций в Сети. Например, блоги стали полноценным маркетинговым инструментом, позволяющим накапливать и использовать информацию, поступающую от потребителей, выстраивать с ними диалог
- **маркетинг услуг** – сегодня бессмысленно выделять маркетинг услуг в отдельную категорию. Любой товар содержит тот или иной объем услуги, и этот объем будет лишь возрастать – потребитель становится всё более «ленивым»
- более **глубокое сегментирование** – мы говорим уже не о сегментах, и даже не о нишах, а о фрагментированной аудитории. Термин «фрагментации» означает не только дробление аудитории на всё меньшие фрагменты. Потребитель хочет иметь возможность набирать свой персональный продукт из фрагментов других продуктов
- **«кастомизация»** товара – я не хочу «как у всех», я хочу продукт, который настроен на мои индивидуальные потребности. Кастомизируете ли Вы свой товар?!
- все происходит гораздо **быстрее** – сократился жизненный цикл товаров, сократился цикл «спрос – технологии», меньше живут организации, сокращается время жизненного цикла сотрудников в компаниях

Как видно, среда становится всё более и более жесткой. Если говорить о России, сюда добавляются местные особенности...

## МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ – ВЧЕРА И СЕГОДНЯ...

В дополнение к глобальным трендам российский бизнес-контекст характеризуется идущим фактически с начала перестройки коммерциализацией, разрушением и реструктуризацией сложившихся хозяйственных связей, структурной перестройкой, коррупцией и бюрократией.

Российским менеджерам приходится сталкиваться с беспрецедентными для международной практики, нестандартными, зачастую неуправляемыми ситуациями, которые не описаны в кейсах гарвардской школы бизнеса.

Российские бизнесы характеризуются незрелостью, «детскостью». С точки зрения фазы жизненного цикла большинство «доморощенных» бизнесов находятся либо в фазе Формирования, либо в Расширении, либо делают попытки Перехода (фазы жизненного цикла будут подробно описаны ниже).

Интересно посмотреть на наших менеджеров со стороны. Много лет назад в одном журнале я увидел врезку на тему «какими нас видят работающие в России иностранные менеджеры». За последние годы этот список расширился...

### Какими нас видят? Недостатки

- Самодержавность – как только сотрудника или менеджера продвигают, он становится как минимум «царьком», вплоть до превращения в Ивана Грозного. Результат – отсутствие делегирования, концентрация полномочий, власти и влияния, в худшем случае – самодурство и управленческая паранойя
- Привязка к должности, статусу. На управленческих тренингах я часто даю для групповой разработки задание «Что нас мотивирует / демотивирует». Практически всегда среди мотивирующих факторов указывают формальный статус и регалии
- Политизированность – чрезмерный акцент на личные связи и неформальные отношения
- Краткосрочные цели – предпочтение быстрых успехов долгосрочным возможностям
- Эгоцентризм, алчность, нацеленность на сиюминутный успех. Это порождает проблемы с корпоративной культурой
- Работа в парадигме «Я начальник – ты дурак». Без комментариев...

- «Молчат, когда надо высказываться, обсуждают, когда надо молча выполнять». Этот пункт с точки зрения IIOSS особенно важен, поскольку командная работа является одной из предпосылок успешного менеджмента.

### Какими нас видят? Преимущества

- Как говорят наши коллеги-иностранцы, российские менеджеры сильны в производстве, технике. Хуже российские менеджеры проявляют себя в продажах. Я бы еще добавил сюда сервильность – ну не любим мы «служить». Между тем мы говорим об увеличении доли услуг практически во всех бизнесах
- Россияне инновационны, у них сохранился вкус к риску, игре, новым подходам Амбициозность – всё еще есть менеджеры с сильными устремлениями
- Отсутствие чиновничества, ориентация на заслуги, а не регалии. И опять типично российский парадокс. С одной стороны, безумная дистанция власти. С другой, необходимо доказать своим сотрудникам право называться их руководителем
- Тяга к образованию, любовь к учебе и продвижению по служебной лестнице. Поэтому для российского менеджера хорошим стимулом является видение карьеры и обучения
- Всё еще горят глаза (иногда и у некоторых).

Вывод из вышеизложенного очень простой – необходима смена парадигмы менеджмента. Иначе мы и дальше будем неконкурентоспособны. Надо учиться... Однако с обучением тоже есть свои трудности – или «свой особый путь».

### Российские менеджеры – как они учатся?!

За годы работы в качестве преподавателя и консультанта я составил список наиболее одиозных подходов к обучению. Это:

- Фобии, страхи, комплексы. Как результат – закрытость
- Страх показаться глупым в глазах коллег
- Сочетание низкой самооценки с самоуверенностью и высокомерием
- Комплекс нувориша
- Подход к обучению «Мы вам заплатили – дайте!»
- Пассивный подход к обучению (как в фильме «Матрица», посредством подключения электродов непосредственно к мозгу)
- Оценка «качества» учебного курса вместо оценки полученных навыков, опыта, знаний и т.п., сравнения и оценочные суждения, например, «... а Иванов, Петров, Сидоров нам другое говорили»
- Крайне низкие коммуникативные навыки
- Неспособность концептуализировать.

Согласно предкризисной статистике, в России процент менеджеров, имеющих управленческое образование, меньше чем в США в 20 раз, и меньше чем в Польше в 8 раз. И дело не только и не столько в формальном образовании. Обучение – процесс болезненный. Надо вставать в позицию начинающего, копаться в себе... Гораздо проще, кивая на кризис, говорить «у нас нет времени на обучение и развитие». А времени, в свою очередь, нет из-за низкой эффективности менеджмента. И разорвать этот порочный круг непросто...

Есть еще один стереотип, серьезно сдерживающий развитие российских компаний. Считается, что хороший оперативный менеджмент достаточен для перехода организации на более высокие уровни развития. Но это далеко не так. Менеджмент изменений, как его принято называть, существенно отличается от менеджмента оперативного. Мало того, среда подвигает нас к тому, что изменения в организации, включая изменения в менеджменте (а это в первую очередь люди), должны быть постоянными. Их просто невозможно осуществить без высокого уровня управленческой подготовки.

Попробуйте проанализировать вышеизложенное и ответить на простой вопрос – может ли менеджер с таким набором сильных и слабых сторон, с таким подходом к обучению достойно управлять глобальной компанией?

Вряд ли.

Что Делать?!

## ИДЕОЛОГИЯ IIOSS™

### Подход IIOSS

Создатели методологии IIOSS попытались учесть серьезные изменения в контексте современных бизнесов. IIOSS предлагает организациям эффективные инструменты диагностики и развития менеджмента. Особенностью продуктов IIOSS является их кросскультурный характер – продукты созданы на стыке американской, европейской, азиатской и российской бизнес-культур. IIOSS создан международной командой профессионалов, имеющей большой опыт в управлении, предпринимательстве и консалтинге.

При создании концепции и продуктов IIOSS использовались известные модели и концепции:

- Организационные модели: Системное мышление (L. Von Bertalanffy), Органичные системы, Сбалансированная Система Показателей
- Модели жизненного цикла и модели изменений: Шаблоны организационных изменений (L. Greiner), Жизненные циклы организации (J. Kimberly), Жизненные циклы корпораций (I. Adizes), Модель изменений Коттера (J. Kotter)
- Другие (Реинжиниринг, Обучающаяся организация, Теория вероятности, Управление по целям, Кайдзен)
- Психологические теории и концепции.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ IIOSS™

### Организационная модель IIOSS SeiJuku

IIOSS представляет организацию как совокупность десяти Составляющих: сотрудники, задачи, окружение, менеджмент, цели, вознаграждения, рынок, технологии, деньги, и информация. В методологии IIOSS каждая Составляющая имеет Атрибуты. Составляющие взаимосвязаны – изменения в Атрибутах одной Составляющей приводит к изменениям других Составляющих.

Движущей силой развития организации является Менеджмент. Развитие – это зона непосредственной ответственности руководителей компании. Однако во многих случаях именно менеджмент является главной причиной упадка организации. Выше мы говорили о том, что в нынешних условиях организации просто вынуждены постоянно меняться, поскольку меняется среда. Изменения во внешней среде вызывают изменения во внутренних Составляющих организации, порождая Проблемы / Дисгармонии, которые одновременно выступают как Потенциальные Точки Развития® организации. Одной из основных задач менеджмента является выявление всех видов несоответствий в организационных Составляющих, Атрибутах и Взаимосвязях, и действия по минимизации таких несоответствий (в терминах IIOSS – обнаружение Дисгармоний в организации и их Гармонизация (*wa* 和)). Менеджмент должен делать это постоянно, поскольку организации непрерывно меняются на протяжении жизненного цикла.

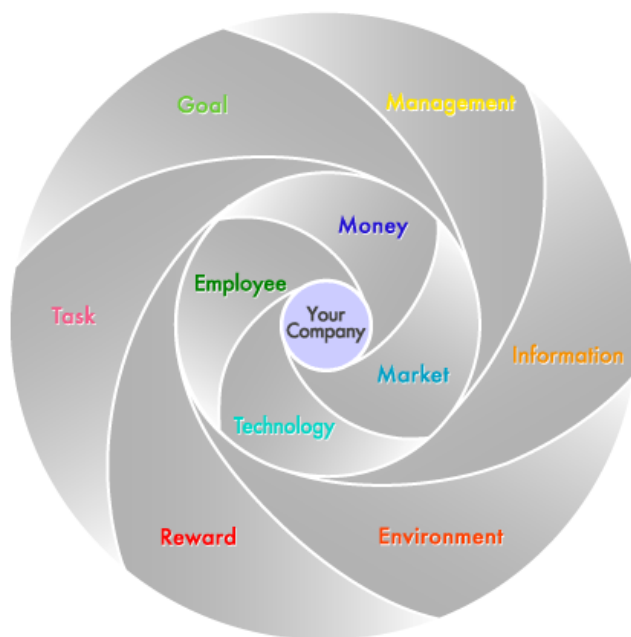
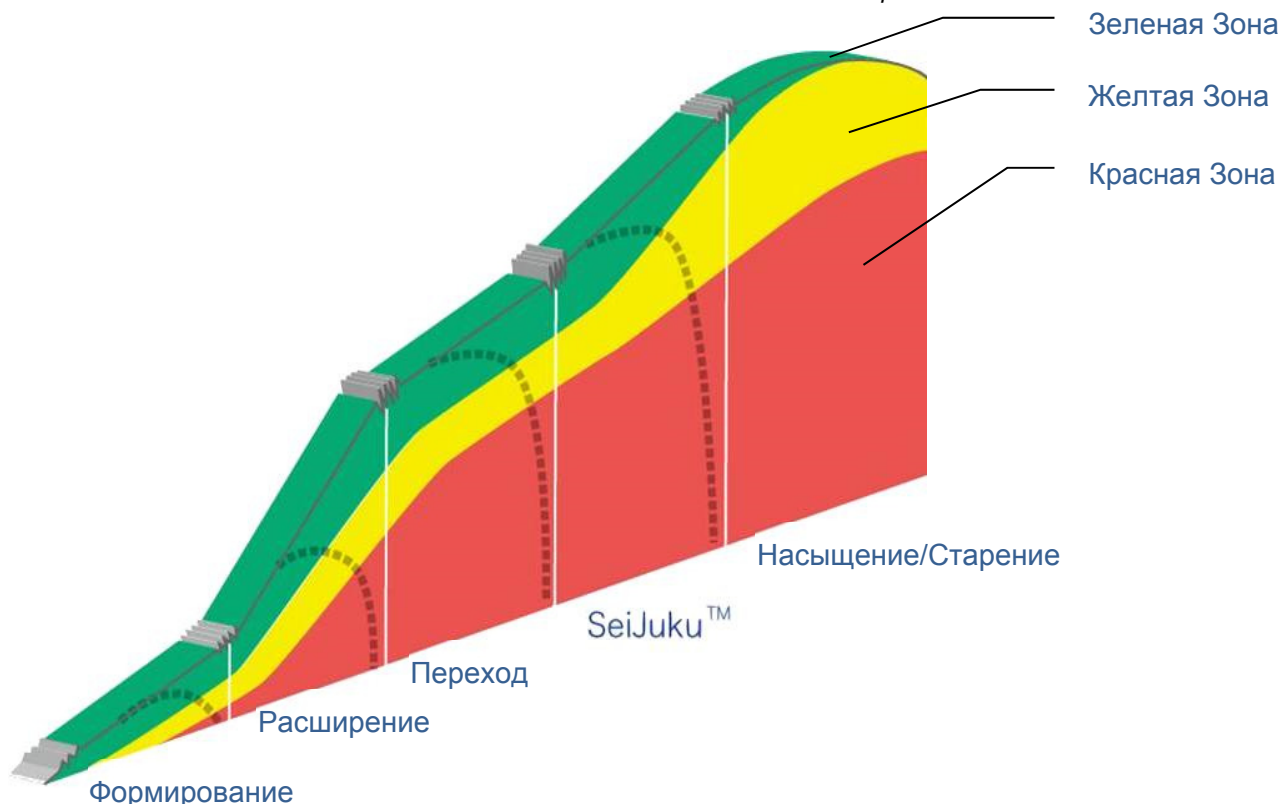


Рис. 1. Организационные Составляющие

## Модель Жизненного Цикла IIOSS

Рис. 2. Модель Жизненного Цикла IIOSS



Согласно модели IIOSS, организация проходит через разные стадии развития: *Формирование*, *Расширение*, *Переход*, *SeiJuku* («Гармония» или «Расцвет») и *Насыщение / Старение*. Развитие организации зависит от того, насколько хорошо или плохо Вы управляете *wa* (гармонизация Проблем / Дисгармоний) и *kabe* (Стены между фазами жизненного цикла) при продвижении по кривой жизненного цикла своей организации.

### Описание Фаз Жизненного Цикла

#### ПЕРИНАТАЛЬНЫЙ ПЕРИОД – Мечты и ожидания...

Главным вызовом для Основателя бизнеса при приближении к первой *kabe* (Стена между Перинатальным периодом и Формированием, рождением нового бизнеса) является установка адекватных ожиданий: чем выше ожидания, тем выше должна быть приверженность бизнесу. Иначе всё останется просто мечтой.

#### ФОРМИРОВАНИЕ - Приверженность пропорциональная ожиданиям

Каким бы способом ни родилась организация, есть только один путь к успеху – работать и добиваться результатов! На этом этапе организация фактически находится в плену у Клиентов – выживание напрямую зависит от степени удовлетворения их запросов. В Формировании требуется огромная приверженность всех, кто имеет отношение к компании и её Основателю.

#### РАСШИРЕНИЕ - Вырваться из цепких объятий клиентов

Итак, компания состоялась! Продукты и производство относительно стабильны, клиенты более или менее довольны, денежный поток под контролем. Это значит, что компания переходит в Расширение. Главными движущими силами в этой фазе являются прошлый успех компании, а также постоянно возникающие новые возможности. Менеджмент охватывает пьянящее чувство успеха – «Мы можем всё!». Это приводит к частой смене организационных приоритетов.



### ПЕРЕХОД - Учимся говорить «Нет» некоторым возможностям

Организация в Расширении отличается высокомерием, неконтролируемым быстрым ростом, централизованным принятием решений, а также недостатком структуры, систем и политик. В такой организации может легко вспыхнуть кризис. Менеджмент чувствует, что организация становится неуправляемой. Необходимо совершить Переход от организации, управляемой Основателем, к организации, управляемой профессиональным менеджментом.

### SEIJUKU («Гармония», «Расцвет») - Не тратим энергию на внутренние конфликты

В этой фазе все системы организации гармонизированы. Гибкость и контроль, инновационность и управляемость, свобода и Ответственность / Подотчетность. Однако удержать это состояние сложнее, чем достичь его. Чемпионы, чтобы оставаться первыми, должны прилагать гораздо больше усилий, чем когда они добивались чемпионства. Организация должна производить постоянные изменения с целью оставаться на «пике формы».

### НАСЫЩЕНИЕ – Стена, через которую перелезть не надо!!!

Побыв какое-то время в фазе *SeiJuku*, компания может легко соскользнуть в фазу Насыщения / Старения – если не закрепить достижения предыдущих фаз развития. Есть ряд причин старения: довольство своим положением на рынке, стиль менеджмента, неадекватный фазе Жизненного Цикла, дисбаланс организационных Составляющих, а также организационная усталость.

## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ IIOSS™

### Предпосылки

Что делает Вашу личность уникальной? Тысячелетиями мыслители пытались объяснить возникновение человеческой индивидуальности. Теории на эту тему можно объединить в следующие группы:

- **Наследственные теории** заявляют, что личность может быть описана рядом характерных черт, которые относительно стабильны на протяжении жизни.
- **Теории типов** говорят, что разный уровень определенных черт комбинируется в различные психологические типы.
- **Психоаналитические теории** предлагают искать причины, определяющие личность и её поступки, в подсознательных мотивах.
- **Поведенческие теории** опираются на наблюдаемое поведение и внешние стимулы как на ключи к пониманию личности.
- **Гуманистические теории** полагают, что человеческое поведение основано на свободной воле.
- **Биопсихологические теории** считают, что человеческое поведение определяется состоянием мозга.

Подход IIOSS состоит в анализе управленческого, «менеджерского» поведения человека. Как человек управляет? На какие элементы управления делает акцент? Какие элементы игнорирует? Какие ошибки совершает? Что может получить / потерять организация, имея этого человека в качестве одного из менеджеров компании?

IIOSS исходит из того, что люди рождаются с определенным набором характеристик. В дальнейшем, на протяжении жизни, этот «исходный материал» влияет и одновременно находится под влиянием окружения. Эти влияния и формируют человеческую «управленческую личность», индивидуальность.

Когда мы говорим «менеджмент», мы обычно думаем о восприятии окружающего мира, обучении, интересах, мотивации, коммуникативных навыках, стрессах, конфликтах, удовлетворении, встречах (совещаниях), полномочиях, власти, влиянии, принятии решений, подходах, ценностях, харизме, способностях быть в сообществе, взаимодействии, лояльности, вовлеченности, интуиции, «языке тела», способности решать проблемы, планировании, организации, направлении людей... Такой список для описания Составляющей «Менеджмент» может быть очень длинным. Серьезное изучение организационного поведения должно учитывать все эти дескрипторы.

Опубликовано в журнале «Управление персоналом» в марте 2010  
ИД Гребенников (<https://grebennikon.ru/article-tbph.html>)

Два главных вызова в организационном поведении – это (1) иметь возможность описать поведение индивидуума в организационном контексте, и (2) иметь возможность предсказать такое поведение. Для этого должна быть выработана модель организационного поведения. Модель должна достаточно точно отражать довольно сложные реалии жизни в организации, и при этом быть достаточно простой для описания динамики этих сложных реалий. В дополнение к этому, модель должна предоставлять инструменты для измерения и сравнения, позволяющие описать организационное поведение и сравнивать поведение различных индивидуумов.

На протяжении 15 лет основатели IIOSS из разных стран исследовали и консультировали людей и организации. Они взаимодействовали с людьми разнообразных культур, этносов, профессий, гражданства, возраста и пола. Это многолетнее взаимодействие было интегрировано в Теорию Организационного Поведения IIOSS – классификацию и анализ личности и её поведения в организационной среде. IIOSS определил, что основные дескрипторы организационного поведения могут быть выражены через Четыре Основных Измерения Организационного Поведения.

### Четыре основных Измерения организационного поведения

Мы выявили, что для описания личности менеджера и предсказания его поведения достаточно четырех основных измерений.

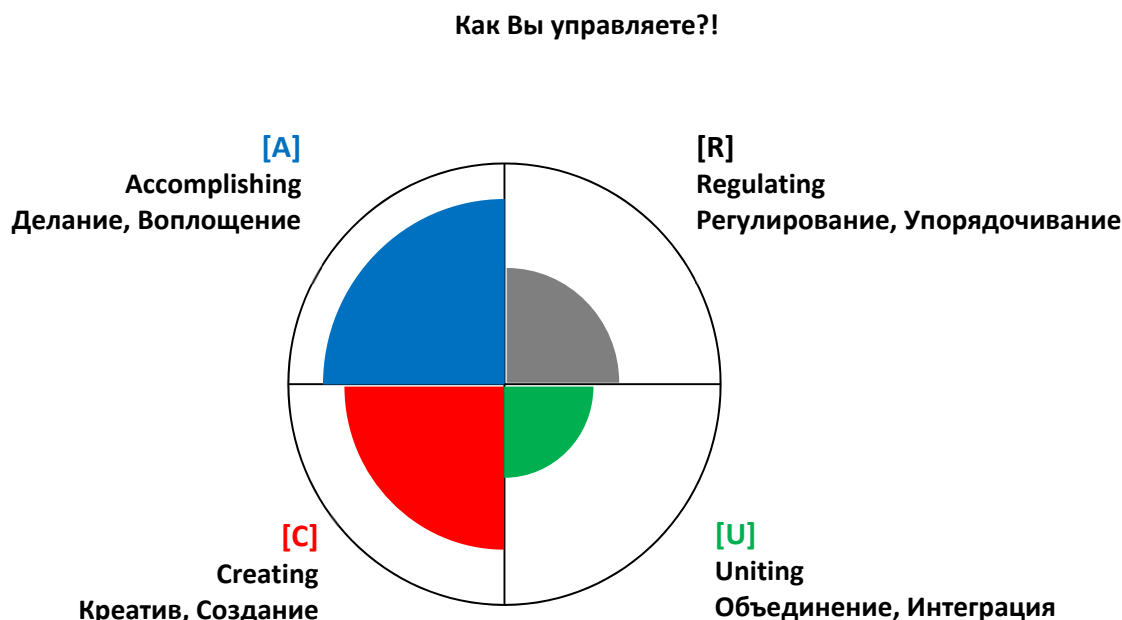


Рис. 3. Четыре Измерения Организационного Поведения

| Описание<br>Четырех Измерений | Делатель<br>Accomplisher<br>[ A ] | Регулятор<br>Regulator<br>[ R ] | Креативщик<br>Creator<br>[ C ] | Объединитель<br>Uniter<br>[ U ] |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Преимущественно является      | Реалистичный делатель             | Неуклонный контролер            | Стратег-Визионер               | Гибкий фасилитатор              |
| Озабочен                      | Знание/опыт                       | Анализ/процесс                  | Будущее/возможности            | Ценности/Культура               |
| Ориентирован на               | Действие                          | Система                         | Креатив, Создание              | Консенсус                       |
| Сосредоточен на               | Что?                              | Как?                            | Почему?                        | Кто?                            |
| Стихия                        | <b>Вода</b>                       | <b>Земля</b>                    | <b>Огонь</b>                   | <b>Воздух</b>                   |

- [A]** Accomplishing. Делание, Воплощение, Достижение целей: помогать организации добиваться целей, результатов. Измерение [A] отражает, до какой степени личность ориентирована на результаты. [A]-люди фокусированы на том, **что** надо сделать «здесь и сейчас» в конкретной ситуации. Они ориентированы на результат, четко нацелены на действие, напряженно работают и требуют того же от других. Их фокус - точное достижение целей. Их сила происходит из их знания, компетенций, и они готовы использовать это в любой момент. В то же время они прагматичны, реалистичны, находчивы и решительны.
- [R]** Regulating. Регулирование, Систематизация: контроль над организацией, эффективные способы достижения целей. Измерение [R] отражает, до какой степени личность ориентирована на систематизацию. [R]-люди фокусированы на том, **как** надо делать «здесь и сейчас», в конкретной ситуации. Они осознают необходимость определенной степени стабильности, обычно с целью оптимизировать производительность посредством унификации. Степень унификации зависит от конкретного проекта и нацелена на достижение целей проекта. Работа должна быть тщательно систематизирована, с определением объемов и сроков работ, все элементы «мозаики» должны быть тщательно подогнаны. Сила [R]- людей происходит из их знаний, логики, правил и порядка.
- [C]** Creating. Креатив, Создание: создание новых возможностей для организации. Измерение [C] отражает, до какой степени личность ориентирована на будущее. [C]-люди фокусированы на том, **почему** что-то должно быть сделано в долгосрочной перспективе в конкретной ситуации. У этих людей есть видение будущего, а проекты они рассматривают лишь как инструмент достижения видения. Они в постоянном поиске новых возможностей и усовершенствований. Они чувствуют себя комфортно в роли лидера, излучают уверенность и харизму. Однако зачастую им не хватает времени заниматься каждодневными проблемами; тогда они сбрасывают эти проблемы другим. Их сила происходит из их креативности и энтузиазма.
- [U]** Uniting. Объединение: интеграция усилий всех членов организации для достижения целей. Объединение, интеграция. Измерение [U] отражает, до какой степени личность ориентирована на людей. [U]-люди фокусированы на том, **кто** должен сделать что-то в конкретной ситуации. Эти люди исключительно важны когда ситуация требует фасилитации. Обычно у них более независимый и беспристрастный взгляд на ситуацию. Они отзывчивы к мнениям членов проектной группы, которые должны сами нести ответственность за свои решения. При этом [U]-люди должны убедиться, что все вопросы по проекту выявлены, обсуждены и разрешены к всеобщему удовлетворению членов команды. Такие личности склонны быть скромными, чувствительными и готовыми на компромиссы. Их сила происходит из их способности убеждать других в необходимости компромиссов.



Понимание Четырех Измерений дает ключ к мотиваторам разных людей. Ниже приведено краткое упрощенное описание основных мотиваторов для каждого из Четырех Измерений:

- [A]: Четкие, понятные, завязанные на результат, не слишком отсроченные во времени стимулы
- [R]: Официальный статус, регалии, должность, стабильность, продвижение по «карьерной лестнице»
- [C]: Долговременные стимулы, развитие, перспектива (например, участие в прибыли, опционы)
- [U]: Публичное признание заслуг, популярность, известность

Любой менеджер сочетает в себе (в той или иной пропорции) все эти Четыре Измерения, формируя свой абсолютно уникальный Тип Менеджера. Никто не может достичь максимума по всем четырем Измерениям. Не существует системы профессионального обучения, которая способна «произвести» идеального менеджера. Средний нормальный менеджер может выполнять все [ARCU] функции, но в разных обстоятельствах и с разной целью.

Рис. 4. Матрица основных Стилей менеджмента IIOSS

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| A  | rA | aR | R  |
| cA | uA | cR | uR |
| aC | rC | aU | rU |
| C  | uC | cU | U  |

Методология IIOSS использует шкалу от 0 до 100% для каждого из Измерений [A], [R], [C] и [U] в Персональном Типе Менеджера. Это порождает миллионы разных комбинаций. С целью придания методике максимально прикладного характера мы сократили количество комбинаций до 16. Каждый из этих 16 Типов включает первое (Доминантное) и второе измерение, например, [aC]. 16 Типов существенным образом отличаются друг от друга. Шестнадцать основных Типов сведены в Матрицу основных Стилей IIOSS.

#### Мисменеджмент (порождение управленческих Дисгармоний)

Помимо определения основного Типа (Стиля) менеджмента, методика IIOSS идентифицирует, в каких областях и каким образом конкретный человек совершает ошибки как менеджер. Иными словами, мы идентифицируем Тип Мисменеджмента (неправильного менеджмента, «недоменеджмента»). Сочетание Типа (Стиля) менеджмента и Типа Мисменеджмента составляет уникальный управленческий «Код», «Управленческую Личность».

Теория Организации IIOSS представляет организацию как набор из десяти Составляющих. Составляющая «Менеджмент» выстраивает взаимосвязи между остальными девятью Составляющими. Иногда эти взаимосвязи конструктивные и здоровые, а иногда - деструктивные и нездоровые. В первом случае мы говорим о «Гармонии», а во втором – о «Дисгармонии» в менеджменте.

Как и со стилями менеджмента, для описания Дисгармоний используются Четыре основных Измерения IIOSS [ARCU].

**Порождение Дисгармоний посредством Избыточного Делания/Воплощения (А):** Этот Тип Менеджмента (Стиль) склонен к самоуверенности, основанной на способности «доводить всё до конца». Этот Стиль предпочитает делать всё сам, тогда как большое количество задач может быть передано подчиненным. Этот Стиль быстро принимает решения и сразу приступает к выполнению без глубокого осмысления даже в тех случаях, когда стратегическая оценка крайне необходима.

**Порождение Дисгармоний посредством Избыточного Контроля/Регулирования (R):** Этот Тип Менеджмента (Стиль) склонен придерживаться «формы» вместо «содержания». Он слишком полагается на официальные полномочия и власть внутри организации. Этот Стиль также тратит слишком много времени на детальный анализ или оценку рисков перед принятием любого решения. Это может привести к задержкам при принятии важных решений в условиях лимита времени. В худшем случае такой стиль порождает бюрократию внутри организации.

**Порождение Дисгармоний посредством Избыточного Развития/Изменений (С):** Этот Тип Менеджмента (Стиль) использует своё сильное влияние, основанное на убедительных идеях, креативности и харизме. Он проталкивает идеи без должной подготовки и детальной проработки перед внедрением. Такой подход генерирует всё новые и новые изменения уже в процессе того, как задача запущена, что может привести к путанице и неспособности сотрудников следовать правильным путем.

**Порождение Дисгармоний посредством Избыточных Компромиссов (U).** Этот Тип Менеджмента (Стиль) быстро схватывает всё, что происходит в организации, по принципу «кто, что и почему думает в компании», опираясь на собственную «информационную сеть». Используя свои способности координировать людей, он постоянно ищет «точки согласия» или консенсус. Проблема в том, что это требует очень много времени, приводит к задержкам при принятии решений, и в худшем случае становится дисфункциональным.

Как и со стилями менеджмента, мы различаем первую и вторую доминанту в производстве Дисгармоний. Например, менеджер может производить Дисгармонии посредством избыточного Делания/Воплощения, сопровождающиеся дисгармониями посредством Избыточных Изменений/Развития. Для такого менеджера будет использовано обозначение (сА).

Отметим, что каждый из Типов Мисменеджмента определенным образом влияет на организационные Составляющие, порождая в них Дисгармонии своим, уникальным способом.

Мисменеджмент по каждому из (ARCU) измерений подсчитывается по шкале от 0 до 100%. Количество комбинаций мисменеджмента также бесконечно. Для практического применения мы оставили лишь 16 основных комбинаций.

В общем случае можно ожидать, что тип Мисменеджмента будет **примерно** совпадать с основным Стилем менеджмента. Например, менеджер со стилем [сА] будет производить дисгармонии по типу (сА) или (А). В этом случае можно говорить, что его Дисгармонии соответствуют его основному Стилю. Однако в ряде случаев менеджеры производят дисгармонии, не соответствующие их основному Стилю. Тогда можно считать, что у такого менеджера дисгармонии «неадекватны». На такие случаи следует обращать особое внимание. При отсутствии работы над своим Стилем Дисгармонии у такого менеджера могут лишь усугубляться, и могут стать губительными для организации.

## Менеджер глобальной компании

Можно ли «создать» идеального менеджера? Литература по менеджменту и лидерству предлагает нам в качестве образца идеального менеджера коллаж, составленный из фрагментов, в качестве которых выступают лучшие качества лучших менеджеров. Однако на практике такое вряд ли возможно. Четыре основных Измерения IIOSS построены на принципе дихотомического деления. Значит, каждый из квадрантов Матрицы Стилей IIOSS находится в конфликте с остальными. А идеальный менеджер должен здесь и сейчас, в конкретный момент времени проявлять взаимоисключающие качества:

- Превосходство в **[A]** измерении: ориентация на **результат**; знание, профессионализм, логика
- Превосходство в **[R]** измерении: ориентация на **процессы**, любовь к деталям, систематичность, организованность, линейное мышление
- Превосходство в **[C]** измерении: ориентация на **креатив**, на изменения; харизма, **видение**, интуиция, готовность рисковать
- Превосходство в **[U]** измерении: ориентация на **людей**, чувствительность к их нуждам и чаяниям, эмпатия

IIOSS не ищет идеальных менеджеров. IIOSS предлагает модель Менеджера глобальной компании. Очень коротко эта модель может быть описана так: Менеджер глобальной компании умеет строить Команду!!! Многолетняя практика управленческого консультирования показала, что лидеры – это не самые красноречивые, не самые харизматичные, и, конечно же, не самые громкие. Так, к сожалению, думают многие руководители. И выдвигая кого-то на руководящие должности, руководствуются именно этими параметрами. Нет! Лидеры – это те, кто умеют строить гармоничные команды и направлять усилия этих команд на решение конкретных задач организации.

## ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА IIOSS™

Продуктовая линейка IIOSS постоянно расширяется. Все описанные ниже продукты полностью доступны на русском языке.

### База Данных IIOSS

База данных IIOSS собиралась в течение последних 15 лет. В неё вошли результаты проведенных в реальных компаниях диагностик – из более сотни компаний, разного масштаба, из разных стран, включая Россию. База данных включает более 10'000 симптомов, собранных в реальных бизнес-ситуациях. База данных IIOSS постоянно развивается.

### Диагностика IIOSS

Диагностика – это Королева организационного развития. Краеугольным камнем IIOSS также является глубокая организационная диагностика. Для диагностики организаций IIOSS использует Базу Данных IIOSS. Источником информации для диагностики конкретной организации обычно служат специально разработанные Вопросники (Анкеты) IIOSS, которые заполняются менеджерами диагностируемой организации. Обычно заполнение Вопросников проводится в режиме групповой работы. Это позволяет достичь синергии уже на самых ранних этапах работы с организацией. Все Вопросники адаптированы для России.

Далее мы представим Вам два диагностических продукта IIOSS - Профайлер Организации™ и Профайлер Менеджмента™.

### Профайлер Организации

Профайлер Организации IIOSS *SeiJuku* позволяет ответить на следующие вопросы:

- Где находится Ваша компания на кривой Жизненного Цикла?
- Каковы Симптомы в этой фазе и что это означает?
- Насколько Здорова Ваша организация?
- Состояние Здоровья каждой из 10 Составляющих?

- Ключевые индикаторы менеджмента организации (или Основные Области традиционного менеджмента). Индикаторы выбраны не случайно. Это четыре основных элемента, которые участвуют в Трансформации организации: Организационная культура, Стратегические Ориентиры®, Структура, Ответственность / Подотчетность
- Куда мы направляемся, и что происходит? Каково правильное направление?
- Какие изменения должна произвести организация?

Профайлер Организации IIOSS *SeiJuku* представлен в двух форматах – Индивидуальный и Групповой. Диагностика компании производится командой менеджеров (например, 20 менеджеров, включая Основателя, Топ-менеджмент, менеджеров с разных уровней управления организацией). Для диагностики используется специально разработанный и адаптированный для России Вопросник (Анкета) IIOSS. Каждый из участвующих в диагностике менеджеров получает свой Индивидуальный Отчет. Далее на основании Индивидуальных Отчетов генерируется Групповой Отчет.

### Профайлер Организации – Групповой Отчет

В Групповом Отчете отображаются агрегированные показатели всей группы менеджеров, участвовавших в диагностике. Одна из основных задач Группового Отчета – показать различия в видении ситуации в компании. Различия – двигатель прогресса!

Результаты Профайлера Организации крайне важны для руководителей компании. IIOSS исходит из того, что каждой фазе Жизненного Цикла и степени Здоровья соответствует свой адекватный стиль менеджмента. Понимание ситуации в компании позволяет менеджерам корректировать свой стиль управления в соответствии с текущей ситуацией в организации. Можно сказать, что стиль менеджмента в компании тоже имеет свои Фазы Жизненного цикла, соответствующие «Возрасту» организации.

### Профайлер Менеджмента

Профайлер Менеджмента также представлен Индивидуальным и Групповым Профайлером. Профайлер Менеджмента – важнейший инструмент диагностики и развития персонала и менеджеров организации. Профайлер Менеджмента имеет следующие основные задачи:

#### Развитие карьеры и коучинг:

- Помочь людям выбрать направление обучения, профессию и работу
- Подобрать наиболее подходящую деятельность при поступлении на работу или при найме персонала
- Составить оптимальный карьерный план на основе сильных сторон сотрудника
- Улучшить производительность сотрудника через наработку его слабых Измерений менеджмента

#### Ситуации, требующие совместной работы и командного взаимодействия:

- Выбрать команды, группы, обладающие достаточным стилевым разнообразием для решения поставленных задач
- Помочь участникам группы идентифицировать, принимать и использовать сильные стороны каждого из членов группы
- Помочь участникам группы в их личном развитии, поскольку каждый учится у остальных
- Помочь тем, кто работает вместе, понять, как вызывавшие ранее раздражение и препятствия в работе отличия могут стать источником воодушевления, интереса и энергии
- Проводить собрания таким образом, чтобы получать максимальный вклад от каждого из Стилей

#### В организационных коммуникациях:

- Научиться подходам, наиболее подходящим для достижения согласия и взаимодействия между разными Стилями

- Повысить взаимопонимание через использование специфического «языка» разных Стилей
- Создать климат, в котором различия Стилей рассматриваются как нечто очень интересное и ценное, нежели как проблема

### Профайлер Менеджмента – Индивидуальный Отчет

Профайлер Менеджмента IIOSS не оценивает, является кто-то «хорошим» или «плохим» менеджером. Профайлер позволяет определить уникальную комбинацию Четырех Основных Измерений [ARCU].

Как отмечалось выше, IIOSS использует 16 основных Типов Менеджмента. Для каждого их этих типов Профайлер описывает ряд важнейших показателей:

- основной Стиль Менеджмента (Доминантный и Субдоминантный)
- поведение на рабочем месте
- отношения с другими стилями
- стратегии успеха
- рекомендации по совершенствованию стиля менеджмента
- соответствие стиля должности
- дисгармонии, порождаемые этим менеджером и их влияние на каждую Составляющую.

**ОБОЗНАЧЕНИЯ.** Типы менеджмента обозначаются одной заглавной буквой (если присутствует только один доминантный фактор) или одной заглавной и одной строчной буквой (если присутствуют два доминантных фактора). При этом первый доминантный фактор обозначается заглавной, а второй - строчной буквой. Для обозначения Типов менеджмента используются квадратные скобки.

Дисгармонии обозначаются аналогично. Для обозначения дисгармоний используются круглые скобки.

Например, обозначение [сА](сU) читается следующим образом. Тип (Стиль) менеджмента - [сА], Creative Accomplisher, Креативный Делатель/Воплощатель. Этот менеджер производит Дисгармонии (Мисменеджмент) по типу (сU) - Избыточные Компромиссы и Избыточные изменения.

### Профайлер Менеджмента – Групповой Отчет

Групповая работа является одним из краеугольных камней методологии IIOSS. Практика показывает, что в средней компании лишь 20...30% организационных проблем могут быть решены в одиночку. Для остального нужна групповая работа. Обобщенно можно назвать две основные предпосылки к групповой работе: отсутствие в природе «идеальных менеджеров», обладающих 100% [ARCU] стилем, а также необходимость при решении сложных проблем сформировать необходимый «пул» полномочий, власти, влияния, а также информации. Как правило, в такой «пул» входит гораздо больше, чем один менеджер.

При этом командная работа порождает проблемы. Само слово «Группа» («Команда») вызывает у людей как позитивные, так и негативные ассоциации. На семинарах я обычно говорю, что работа группы – это как цирковой номер с участием слона, тигра, питона, орла, зайчиков, мышки и двух попугаев. Все готовы друг друга сожрать, но при этом должны гармонично работать вместе. Настолько же отличаются друг от друга члены группы – по [ARCU] стилю, по темпераменту, по скорости принятия решений и т.п.

Важная задача Группового Профайлера Менеджмента – помочь в определении того, насколько успешно члены группы работают совместно над общими целями, и как можно эту работу улучшить.

### Командная работа – успехи и неудачи

Методология IIOSS рассматривает групповую работу как более предпочтительную, чем индивидуальную (в определенных случаях). Хорошо сформулированное групповое решение имеет больше шансов быть выполненным, поскольку все члены Группы в этом заинтересованы и вместе составляют описанный вы-



ше «пул». В команде участники обычно взаимно зависят друг от друга и взаимодействуют в процессе решения общих задач. «Продукт» группы лучше, полнее, чем сумма «продуктов» отдельных участников. С другой стороны, участники, попав в группу, начинают изменять своё поведение. Каждый индивидум отказывается от некоторой части своего стиля под давлением групповой динамики. Такое изменение может быть как положительным, так и отрицательным, и зависит от того, как организована работа Группы.

История управления знает массу случаев, когда командная работа с треском проваливалась. Команды либо деградируют, превращаясь в бесконечные нудные «совещания», либо групповая работа прекращается вообще. В самой идее групповой работы заложены риски – ведь мы собираем людей, имеющих очень разные Стили менеджмента и очень разные интересы (цели).

Бессистемные, неорганизованные собрания людей, у которых отсутствуют навыки и дисциплина совместной работы, а также нет необходимых полномочий по проблеме, которую им предлагают решить - это прямая дорога к потере времени, фрустрации и усталости. Это может напрочь отбить охоту к дальнейшему участию в решении проблем компании, привести к потере даже минимального уровня взаимного доверия участников Группы. Как результат - некачественное управленческое решение, которое либо не будет выполнено, либо его выполнение потребует массу усилий.

Присоединение к Команде означает «принесение в жертву» некоторой части своей независимости. Оно может произойти только при выполнении ряда базовых принципов командной работы. Методология IIOSS предлагает инструменты для гармонизации работы групп на основе принципов построения Гармоничных Команд (和, *WA-Команды™*).

#### Групповой Профайлер Менеджмента IIOSS – добавленная ценность

Добавленная ценность Группового Профайлера может быть выражена четырьмя словами: Идентифицируйте; Анализируйте; Предсказывайте; Гармонизируйте. Профайлер позволяет **Идентифицировать** основные поведенческие характеристики Группы, **Проанализировать** их (например, сравнить Стили Участников группы), **Предсказать** поведение Группы в управленческих ситуациях, и **Гармонизировать** группу, используя принципы Гармоничных Команд.

Групповой Профайлер Менеджмента отображает:

- Расположение Участников группы в Матрице Стилей Менеджмента IIOSS
- Агрегированный Стиль Менеджмента (**[ARCU]** профиль) всей группы
- Агрегированный Стиль (Тип) Мисменеджмента (**(ARCU)** профиль) всей группы
- Предсказание поведения Группы в типичных управленческих ситуациях:
  - Взятие на себя **рисков**
  - Готовность к **изменениям**
  - Принятие управленческих **решений**
  - Разрешение **проблем**
  - Управление **конфликтами**
- **Однородность/неоднородность** группы
- Управленческая **эффективность**
- **Time Management**
- Взгляд Руководителя группы на Группу
- **Взгляд Группы** на Руководителя группы
- **Здоровые/нездоровые** точки Группы



Наличие этой информации позволяет в том числе приводить в соответствие профиль группы и выполняемые ею задания.

### Использование результатов Профайлера Менеджмента IIOSS

За время работы с Профайлерами Менеджмента IIOSS идентифицировал три основных направления, по которым можно использовать Профайлеры с точки зрения HR функции:

- **Обучение и развитие менеджеров:** результаты Профайлера Менеджмента создают прекрасную основу для работы над собой, по наработке слабых Измерений. Такая работа может проводиться в индивидуальном режиме, с коучем, в составе групп. Информация может быть использована для составления программ обучения в рамках подразделения или организации в целом
- **Гармонизация работы менеджеров в командах:** взаимное знание Стилей позволяет менеджерам выстраивать более эффективные коммуникации, использовать наиболее подходящий «язык» для партнера по группе, проекту, подразделению или команде
- **Построение карьерного плана:** знание результатов профилирования позволяет HR Функции принимать решения, связанные с подбором, перемещением, ротацией, планированием карьеры, обучением и т.п.

Это лишь примерный перечень областей применения Профайлера Менеджмента. Практика показала, что организации творчески подходят к результатам профилирования, извлекая из Профайлеров максимальную «добавленную ценность».

### Трансформационный Консалтинг IIOSS

Трансформационный Консалтинг IIOSS следует Модели Изменений IIOSS с целью трансформировать организацию в фазу *SeiJuku™* («Гармония», «Расцвет»). Трансформационный Консалтинг IIOSS призван помочь организациям в их стремлении достичь Зеленой Зоны фазы *SeiJuku* и оставаться там как можно дольше.

При работе с организациями IIOSS использует «медицинский» подход – сначала диагноз, потом лечение. Для диагностики организации используются Профайлер Организации и Профайлер Менеджмента. После этого начинается работа с Составляющими – совместно с менеджментом компании вырабатывается План Действий для каждой Составляющей. Подход IIOSS отличается холизмом (целостностью), ибо мы не верим в отдельные, изолированные друг от друга решения. Ни у одной проблемы нет одной единственной корневой причины – всё взаимосвязано, и для решения этой корневой проблемы должны быть изменены все Составляющие или Взаимосвязи, вносящие свой вклад в эту корневую причину.

Работая в тесном сотрудничестве с клиентской организацией, IIOSS воздействует на ключевые области организации с одной главной целью: **трансформировать организацию и дать ей возможность находиться на высочайшем уровне «производительности».**

С точки зрения обучения и развития сотрудников и менеджмента организации основными преимуществами подхода IIOSS являются:

- Формирование у всех сотрудников единого понимания ситуации в организации
- Идентификация всех отклонений от нормы в функционировании организации, в том числе в Составляющей «Менеджмент»
- Выявление Взаимосвязей между Составляющими и Атрибутами организации в контексте работы менеджеров
- Построение (совместно с менеджментом организации) детального Трансформационного Плана™ для достижения Зеленой Зоны *SeiJuku*
- Обучение менеджмента и сотрудников сохранению организации в Зеленой Зоне *SeiJuku*

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ IIOSS™

Ниже перечислены основные группы возможных потребителей продукции IIOSS и «добавленная ценность» продуктов IIOSS для каждой группы потребителей.

Конечные потребители:

- Инструменты диагностики и развития сотрудников и менеджмента
- Инструменты построения эффективных команд
- Инструменты Диагностики компании
- Инструменты развития компании и Трансформации в состоянии *SeiJuku™*

Партнеры IIOSS:

- Расширение своей продуктовой линейки за счет высококлассного продукта
- Возможность продаж новым Клиентам своих традиционных продуктов благодаря продуктам IIOSS
- Лучшая «настройка» своих продуктов с помощью продуктов IIOSS

Партнерами IIOSS могут стать организации или индивидуальные специалисты. IIOSS планирует создать в России обширную сеть Сертифицированных Практиков IIOSS. Это могут быть:

- HR подразделения крупных компаний
- HR Агентства
- Тренинговые компании
- Компании, специализирующиеся на обучении
- Бизнес-школы
- Консультанты всех видов, которые ищут новые инструменты развития клиентов
- Компании, участвующие в M&A
- Компании, специализирующиеся на Investors Relations
- Банкиры, инвесторы (Due Dil)
- Бизнесы, у которых много Клиентов, большие объемы продаж и выстроенные каналы дистрибуции. Например, компании, продающие различные товары и услуги в больших объемах (франчайзи 1С, Консультант+, Гарант и других подобных систем).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнесам приходится оперировать в условиях серьезных вызовов внешней среды. Чтобы успешно на них отвечать, надо стать глобальной компанией. В глобальной компании бизнес управляется на уровне мировых стандартов. Глобальная компания постоянно Трансформируется. Стержнем Трансформации любой организации являются Люди, Менеджмент. Модель организационного поведения IIOSS предоставляет инструментарий для диагностики и развития компетенций сотрудников и менеджмента.

Одна из важнейших задач HR функции – помогать растить менеджеров Глобальной компании, умеющих работать в Командах. Команды Трансформируют организацию, работая с ее Составляющими.

Российские бизнесы – не исключение. При этом в России к глобальным трендам добавляется «местная специфика», незрелость большинства бизнесов и тяжелая управленческая наследственность. IIOSS предоставляет компаниям обширный инструментарий, сочетающий средства диагностики всей организации и её сотрудников / менеджеров. IIOSS предлагает технологии, позволяющие в нынешних непростых условиях в рамках Трансформации организации параллельно решать следующие задачи: разрешение организационных проблем / дисгармоний, построение команд, а также обучение / развитие сотрудников и менеджмента организации.