

## **1 НАВІЩО ПОТРІБНО ОЗДОРОВЛЮВАТИ КОМПАНІЮ?**

**Є**дина значна перевага, яку може здобути компанія, — це оздоровлення. Однак попри те, що ця ідея проста, не потребує жодних затрат і доступна всім охочим, більшість керівників не зважають на неї.

Така думка є вихідним положенням пропонованої книги — не кажучи вже про мою професійну діяльність — і я цілком певен, що це правда. Якщо це звучить безглуздо — дарма. Зрештою, чому все ж таки розумні люди не зважають на дієві та легкодоступні засоби?

Я нарешті отримав відповідь на це запитання 28 липня 2010 року.

### **СХИЛЯЮЧИСЬ ПЕРЕД ВЕЛИЧЧЮ**

Я був присутній на зборах керівництва у своїх клієнтів і сидів поряд із CEO.

Це чимала компанія. Вона досі залишається однією з найздоровіших з-поміж організацій, із якими мені доводилося мати справу. А ще — це одна з найуспішніших підприємницьких ініціатив Америки за останні п'ятдесят років. При тому, що галузь у цілому роками потерпає від фінансових труднощів, претензій споживачів, конфліктів між працівниками й роботодавцями, ця дивовижна компанія може похвалитися тривалою історією зростання й економічного успіху, не кажу-

чи вже про фанатичну відданість клієнтів. Ба більше, її працівники люблять свою роботу, клієнтів і керівництво. Порівняно з іншими представниками галузі те, чого домоглася згадана компанія, видається просто дивом.

Отож я сидів на тих зборах, слухав одну доповідь за іншою та нотував нетривіальні підходи, які дали цій компанії змогу досягти розквіту. Нарешті пошепки звернувся до CEO із запитанням, яке, власне, і не потребувало відповіді: «Чому ж ваші конкуренти не роблять нічого подібного?». Він на мить замислився, а по тому майже з сумом у голосі відповів: «Знаєте, я широко переконаний: на їхню думку, це не варте уваги».

І тут я все зрозумів.

## ТРИ СХИЛЬНОСТІ

Попри широкі можливості, що їх відкриває ідея оздоровлення організації (котру я стисло опишу), чимало керівників не вважають за потрібне приймати цю ідею, гадаючи, що є надто досвідченими, надто зайнятими, наділеними надто аналітичним розумом, аби перейматися такими дрібницями. Інакше кажучи, на думку таких керівників, це їх не обходить.

І цим людям складно дорікнути. Роками вони брали участь у одних і тих самих вийзних семінарах із запобігання падінню рейтингів. Після такого навіть найменш консервативні керівники з підозрою ставляться до всього, що може їм здатися сентиментами. Додайте сюди той факт, що корпоративну культуру наразі плутають зі зміною офісних меблів, заняттями з йоги для працівників і дозволом приводити на роботу домашніх улюблениців. Тож не дивно, що стільки керівників почали скептично й навіть зневажливо ставитися до більшості питань, пов'язаних із розвитком організації.

І це прикро, тому що оздоровлення компанії означає дещо інше. За цим поняттям стоять зовсім не слізозава емоційність. Воно значно ширше й важливіше за звичне розуміння культури,

більш вагоме за гарнір чи підсилувач смаку до основної страви — бізнесу. Це — сама таріль, на якій ту страву подають.

Здорова організація забезпечує необхідне середовище для розвитку стратегії, фінансів, маркетингу, технології та всього іншого, і саме тому здоровий клімат — визначальний чинник успіху компанії. Він важливіший за здібності. Важливіший за знання. Важливіший за інновації.

Але керівники, які бажають повною мірою насолодитися всіма перевагами здорової організації, мусять позбутися трьох схильностей, що заважають їм гідно поцінювати названі переваги.

**Схильність до ускладнення.** Здоров'я організації — річ настільки елементарна, що багатьом керівникам складно усвідомити: це гарна можливість вигідно вирізнятися з-поміж інших. Крім того, тут можна обійтися без глибоких знань чи витончених підходів. Потрібні лише виняткова дисципліна, сміливість, наполегливість і здоровий глузд. Ми живемо в часи, коли люди вірять, що зміни й суттєві покращення забезпечуються лише комплексними методиками. Тому високоосвіченим керівникам складно відкритися чомусь настільки простому й невибагливому.

**Схильність до метушні.** Щоб оздоровити організацію, потрібен час. На жаль, чимало керівників, із якими я мусив мати справу, безнадійно залежні від гострих відчуттів. Часом здається, що вони просто не можуть обійтися без щоденної біганини та постійного «гасіння пожеж» у своїх компаніях. Ці люди неначе бояться сповільнитись і взятися до справ, які не здаються нагальними, проте є критично важливими. По-при позірну простоту, саме це становить істотну перешкоду для багатьох проблемних компаній, керівники яких не розуміють старої приказки учасників автомобільних перегонів: «Щоби прискоритися, зменшуй швидкість».

**Схильність до підрахунків.** Попри всю очевидність переваг оздоровлення компанії, їх все-таки доволі складно оцінити точно. Дане поняття охоплює стільки сфер діяльності компанії, що просто неможливо виокремити певну складову й спрогнозувати фінансові наслідки всього процесу. Певна річ, це не означає, що вплив цього чинника незначний і не відчутний, але для розуміння його сутності потрібні впевненість та інтуїція. Саме з цим є певні проблеми в багатьох керівників, глибоко загрузлих у розрахунках.

*Коли менеджери з'ясують для себе, що таке організаційне здоров'я, і навчаться правильно застосовувати дане поняття, це дасть можливість справжніх покращень і конкурентних переваг, якої не дає жодна інша складова бізнесу. І це правда.*

Звісно, навіть якщо менеджери знайдуть у собі сили подолати всі ці схильності, є ще одна причина, здатна перешкодити їм усвідомити значення організаційного здоров'я. Оздоровлення ніколи не було простим, цілісним і цілковито практичним процесом. Саме це й спонукало мене створити пропоновану книгу.

Коли менеджери з'ясують для себе, що таке організаційне здоров'я, і навчаться правильно застосовувати дане поняття, це дасть можливість справжніх покращень і створення конкурентних переваг, якої не дає жодна інша складова бізнесу. І це правда.

То що ж таке здоров'я організації?

Думаю, ви ніколи не ставили собі цього запитання.