

# Методология IIOSS™ – как вывести организацию на Пик Формы

Тигран Карленович АРУТЮНЯН

**АННОТАЦИЯ:** Последний кризис в очередной раз подчеркнул роль менеджмента в успехе бизнеса. Оказалось, что выживание и процветание бизнеса напрямую зависят от того, как этот бизнес управляется. Уровень менеджмента в России крайне низок – и на уровне государства, и на уровне бизнесов пришлось включать «ручное управление». Основателям бизнесов, включая основателей крупнейших российских компаний, пришлось вернуться к оперативному управлению. Перед всеми бизнесами вновь с особой остротой встали проблемы повышения качества управления и трансформации своих организаций.

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

**Ключевые слова:** IIOSS™; консалтинг; диагностика организации; развитие организации; асесмент персонала; развитие персонала; 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

### Контекст

Кризис показал, что технологии, в том числе технологии управления, без людей мало что стоят. Мы наблюдаем массу примеров, когда успех технологий напрямую зависит от людей, которые эти технологии используют. Можно сказать, что Двадцать Первый Век будет веком человеческих отношений – в широком смысле. Посмотрите – в кризис повсеместно перешли на ручное управление. Основатели бизнесов, до этого бившие в себя грудь и утверждающие, что они передали управление своими компаниями в руки «профессионального менеджмента» срочно засучили рукава и вернулись обратно. Причины? С одной стороны, это крайне низкий уровень этого самого «профессионального менеджмента», который существовал лишь номинально, а не де-факто. С другой стороны - Основатели бизнеса вернулись в бизнес потому, что текущий кризис был кризисом ликвидности, надо было срочно изыскивать денежные средства, а их давали тоже «под» конкретную личность. И опять мы приходим к «роли личности» в менеджменте.

Еще до кризиса я утверждал, что успешным может быть лишь тот бизнес, который стремится работать на уровне мировых, глобальных стандартов – независимо от масштаба, отрасли и местоположения. Глобализация – это один из наиболее существ-

венных мегатрендов. Этот посыл положен и в основу методологии IIOSS. Чтобы быть успешным, бизнес должен стать глобальным. Это касается в первую очередь Менеджмента компании. IIOSS рассматривает Менеджмент (а это конкретные люди) как ключевую Составляющую любой организации.

Среда бизнеса резко меняется. Она глобализуется и становится всё менее предсказуемой. Насколько Ваша организация способна работать в гармонии с этими вызовами? Вывод очень простой – необходима смена парадигмы управления.

К изложенному добавляется пресловутая «российская специфика». Бизнесы наши в управленческом смысле незрелые (большинство из них находятся в фазах «Расширение» или делают попытки «Перехода»). Мы – страна, где совмещаются, казалось бы, несовместимые явления, например, безработица и дефицит кадров. Добавьте сюда большой процент сотрудников с так называемой «люмпенизированной» мотивацией (отсутствие сильной внутренней достижительной мотивации).

Результат – потеря конкурентоспособности.

Кризис также показал крайне низкую эффективность российского бизнес-образования и консалтинга. Усугубилась привычная для отечественных менеджеров ситуация – у организаций просто физически нет времени на масштабные программы обучения или на тяжеловесные консалтинговые процедуры. Получается замкнутый круг – нет времени учиться или развиваться, потому что крайне неэффективно управляем. Управляем крайне неэффективно, потому что не учимся и не развиваем целенаправленно свои организации. А доверие к бизнес-образованию и консалтингу подорвано. Конечно, есть консультанты-звезды, способные реально привести что-то в организацию. Однако повторить их успех, а тем более тиражировать, крайне сложно.

Многие менеджеры считают, что организации развиваются автоматически, сами по себе, что для развития компании достаточно хорошего оперативного менеджмента. А еще можно поучиться в какой-либо бизнес-школе, и успех обеспечен. Это иллюзия! Для развития организации, перехода к следующим фазам развития, необходимы специальные усилия. Природа мероприятий по развитию компании существенно отличается от оперативного управления.

Что Делать?!

## ИДЕОЛОГИЯ IIOSS™

### Подход IIOSS

Создатели методологии IIOSS попытались учесть новые реалии. Методология IIOSS базируется на следующих ключевых вопросах:

- Что есть Организация?
- Какова роль Менеджмента в устойчивом развитии организации?

- О чем нам говорят Симптомы, наблюдаемые в организации? Как Менеджмент их разрешает?
- Как Симптомы соотносятся с Жизненным Циклом?
- Какие простые Модели помогут справиться с этими вызовами?

IIOSS предлагает организациям эффективные инструменты диагностики и развития менеджмента, базирующиеся на следующих отправных точках:

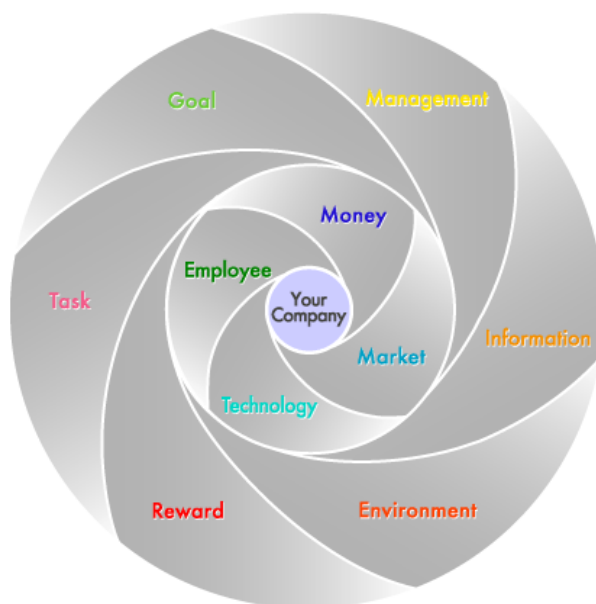
- Структурность, инженерный подход – любой профессионал может быть обучен, может обучать, а также использовать в своей практике
- Наличие Портфеля Продуктов – «коробочные» продукты позволяют легко обучаться, легко использовать, легче переходить к Трансформации организаций
- IIOSS полагает, что наиболее важной задачей менеджмента является управление Трансформацией компании в *SeiJuku* (Гармония, Расцвет, Пик Формы).

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ IIOSS™

### Организационная модель IIOSS SeiJuku

Организация - это живая, динамическая и адаптивная система, которая влияет и находится под влиянием связанных с ней людей. Любая организация может быть представлена как совокупность десяти Составляющих: *сотрудники, задачи, окружение, менеджмент, цели, вознаграждения, рынок, технологии, деньги, и информация*.

Менеджмент является движущей силой роста организации, но он же является и главной причиной её упадка. Таким образом, основной задачей менеджмента является выявление всех видов несоответствий в организационных Составляющих, Атрибутах и Взаимосвязях, и действия по минимизации таких несоответствий. Другими словами, важнейшей управленческой задачей является обнаружение Дисгармоний в организации и их Гармонизация (*wa* 和) - настолько, насколько это возможно. Менеджмент должен делать это постоянно, поскольку организации непрерывно меняются на протяжении жизненного цикла.

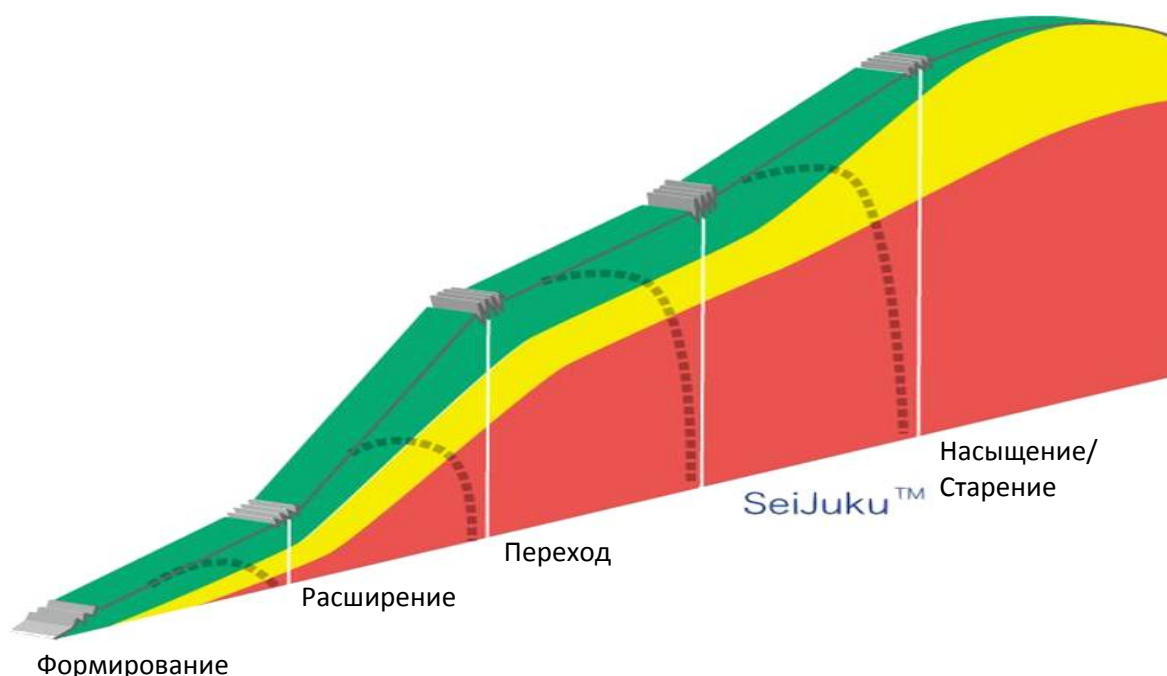


## Модель Жизненного Цикла IIOSS

Организация проходит через разные стадии развития: *Формирование, Расширение, Переход, SeiJuku* и *Насыщение / Старение*. При рассмотрении Жизненного Цикла IIOSS исходит из следующих положений:

- Организации имеют свой Жизненный Цикл и Фазы развития, как все живые организмы.
- Организации демонстрируют предсказуемые и повторяющиеся модели поведения на каждой стадии Жизненного Цикла.
- Продвижение по пути развития утомительно: есть так называемые Стены (*kabe* 壁) между всеми фазами.

Развитие организации зависит от того, насколько хорошо или плохо Вы управляете *wa* и *kabe* 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* является установка адекватных ожиданий: чем выше ожидания, тем выше должна быть приверженность бизнесу. Иначе всё останется просто мечтой.

#### ФОРМИРОВАНИЕ - Приверженность пропорциональная ожиданиям

Как бы ни рождалась организация, есть только один способ «остаться в живых» - делать дело и добиваться результатов! Главной движущей силой для организации на стадии Формирования является поддержка тех, кто основал компанию. Второй движущей силой для организации в Формировании является настоящая погоня за удов-

летворением запросов клиентов - организация должна делать всё возможное, чтобы выполнять данные обещания.

#### **РАСШИРЕНИЕ - Вырваться из цепких объятий клиентов**

Когда продукты и производство стабилизируются, клиенты более или менее довольны, денежный поток находится под контролем - организация движется к Расширению. Здесь главной движущей силой является прошлый успех компании, а также возникающие каждый день новые возможности. Это приводит к быстрой смене организационных приоритетов, а организация пытается следовать им всем. Второй движущей силой является расширение портфеля компании за счет новых продуктов и новых клиентов.

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

Организация в Расширении отличается высокомерием, неконтролируемым быстрым ростом, централизованным принятием решений, а также недостатком систем, политик и структуры. Такая организация имеет все предпосылки для кризиса, и именно это зачастую создает необходимость перехода к организации другого типа. Фаза Перехода в основном заключается в переходе от организации, управляемой Основателем, к организации, управляемой Менеджментом.

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

До сих пор организация имела большие успехи и теперь восседает на троне. Однако добиваться успеха менее сложно, чем удерживать успех; добиться трона проще, чем оставаться там. Организация должна постоянно меняться с целью оставаться на «пике формы». Чемпионы, чтобы оставаться первыми, должны прилагать гораздо больше усилий, чем когда они добивались побед.

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

Побыв какое-то время в фазе *SeiJuku*, компания может легко соскользнуть в фазу Насыщения - если не закрепить достижения предыдущих фаз развития. Есть одна главная причина, которая проявляется по-разному. Это организационная усталость. Первое проявление усталости - это чувство довольства своим положением на стадии *SeiJuku*. Второе проявление - это представление о будущем прогрессе и успехе. Если до фазы *SeiJuku* компания старалась влиять на окружающую среду, то теперь она находится под влиянием окружающей среды. Третьим проявлением является так называемый «Синдром большой организации».

## Методология IIOSS – как вывести организацию на Пик Формы

Опубликовано в журнале «Инициативы XXI века» ([www.ini21.ru](http://www.ini21.ru))

### Составляющие Организации на разных фазах Жизненного Цикла *SeiJuku™*

Составляющая / Фаза	Формирование	Расширение	Переход	SeiJuku™	Насыщение / Старение
Сотрудники	Выживание	Очень заняты	Слухи, сплетни об изменениях	Расширение возможностей	Безопасность, стабильность работы
Организационная структура Задачи	Плоская Всё решает Основатель	Строится под функции	Дивизионализация	Баланс между Главным офисом и Центрами прибыли	Мощная Главная организация Формализация
Среда в организации Культура	Тяжелая работа	Всё является приоритетом	Рост и контроль Борьба влияний	Стабильная и Вдохновляющая	Форма превалирует над функцией Избегание рисков
Менеджмент	Всё решает Основатель	Ограниченное делегирование	Инфраструктура менеджмента на месте	Менеджмент подотчетен	Потеря предпринимателей Самозащита
Цели	Материализация мечты, проверка на реальность	Амбициозные	Несовместимые Неясные	ROI Стоимость компании	Консервативные Хорошо выглядят, но...?!
Вознаграждения	Высокий риск Высокая отдача «Всё или ничего»	Строится от выручки	Новая система Несовместимая	Основана на результатах компании в целом	Потеря гибкости Всегда «Права»
Рынок Клиенты	Повторные заказы	Агрессивная приверженность рынку	Ценообразование не работает	Сильный брэнд Строится от рынка	Дистанцирование от клиентов и их потребностей
Технологии Продукт	Разработка продукта, НИОКР	Продукты все время меняются	Стандартизация	Управление портфелем продуктов	Определены M&A Меньше новых продуктов
Деньги (Финансы)	Недоинвестированы	Инвестиции	Товар на складе Дебиторка	Денежных средств достаточно M&A	Выше расходы на управленческий персонал Деньги уходят
Информация	Персональный компьютер Разрозненная	Внутри департаментов, по функциям	Начинается интеграция	«Приборная доска» KPI	Много, но не имеет ничего общего с реальностью

## Симптомы

Одним из ключевых понятий в методологии IIOSS является понятие организационных Симптомов, характеризующих Здоровье организации.

Влияние Симптомов на организацию зависит от стадии Жизненного Цикла. Например, более или менее нормально иметь ветрянку в детстве, опасно в подростковом возрасте, и крайне опасно и даже смертельно во взрослом возрасте.

Так же и с организациями: то, что является более или менее нормальным симптомом в одной фазе, может стать опасным или даже смертельным в другой. Симптомы, адекватные конкретной фазе, мы называем «Зелеными Симптомами». Симптомы, адекватные возрасту и не угрожающие жизни, называем «Желтыми». Симптомы, которые могут погубить организацию - «Красными».

## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ IIOSS™

### Четыре основных Измерения организационного поведения

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

**[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, нацелены на действие, напряженно работают и требуют того же от других. Их фокус - точное достижение целей проекта. Их сила происходит из их знания, компетенций, и они готовы использовать это в любой момент.

<p style="text-align: center;"><b>отличаться</b> от других - это привилегия каждого человека</p> <p style="text-align: center;"><b>знание</b> этих отличий дает нам шанс быть</p> <p style="text-align: center;"><b>лучшими личностями</b></p>
--

**[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. 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.

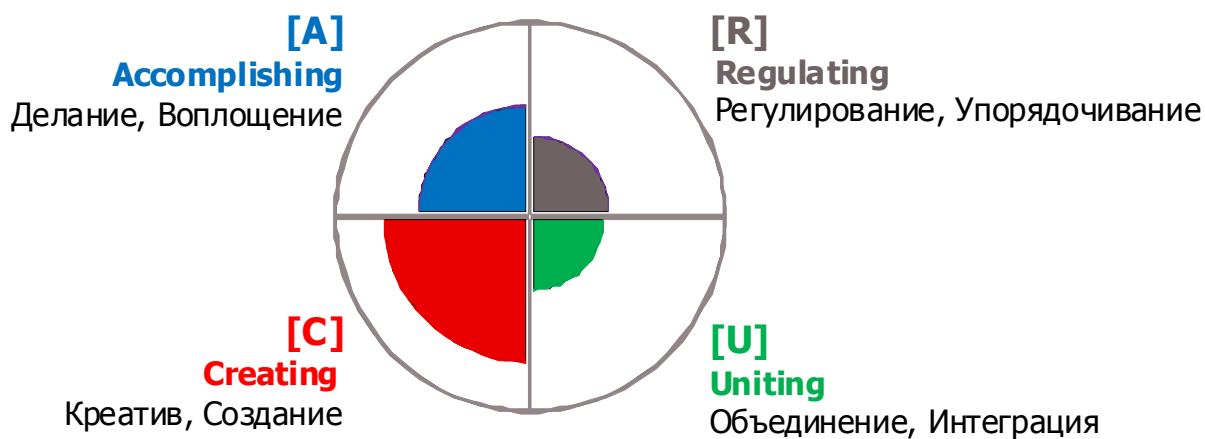
**[C] Creating.** Креатив, Создание: создание новых возможностей для организации. Измерение [C] отражает, до какой степени личность ориентирована на буду-

щее. [С]-люди фокусированы на том, **почему** что-то должно быть сделано в долгосрочной перспективе. 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. 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.

Организационная Теория IIOSS предполагает, что все Типы Менеджмента **ценны и необходимы**.  
Каждый из Типов имеет свой **особый дар** и свои сильные стороны, свои **уязвимые зоны**, а также свои **модели развития**.

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. Средний менеджер может выполнять все **[ARCU]** функции, но в разных обстоятельствах и с разной целью.



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.

## **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. Сочетание Типа (Стиля) менеджмента и Типа Мисменеджмента составляет уникальный управленческий «Код», «Управленческую Личность».

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 [ARCU].

**Мисменеджмент посредством Избыточного Делания/Воплощения (A):** Этот Тип Мисменеджмента 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.

**Мисменеджмент посредством Избыточного Контроля/Регулирования (R):** Этот Тип Мисменеджмента 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.

**Мисменеджмент посредством Избыточного Развития/Изменений (C):** Этот Тип Мисменеджмента 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.

**Мисменеджмент посредством Избыточных Компромиссов (U).** Этот Тип Мисменеджмента быстро схватывает всё, что происходит в организации, по принципу «кто, что и почему думает в компании», опираясь на собственную «информацион-

ную сеть». Используя свои способности координировать людей, он постоянно ищет «точки согласия» или консенсус. Проблема в том, что это требует очень много времени и приводит к задержкам при принятии решений.

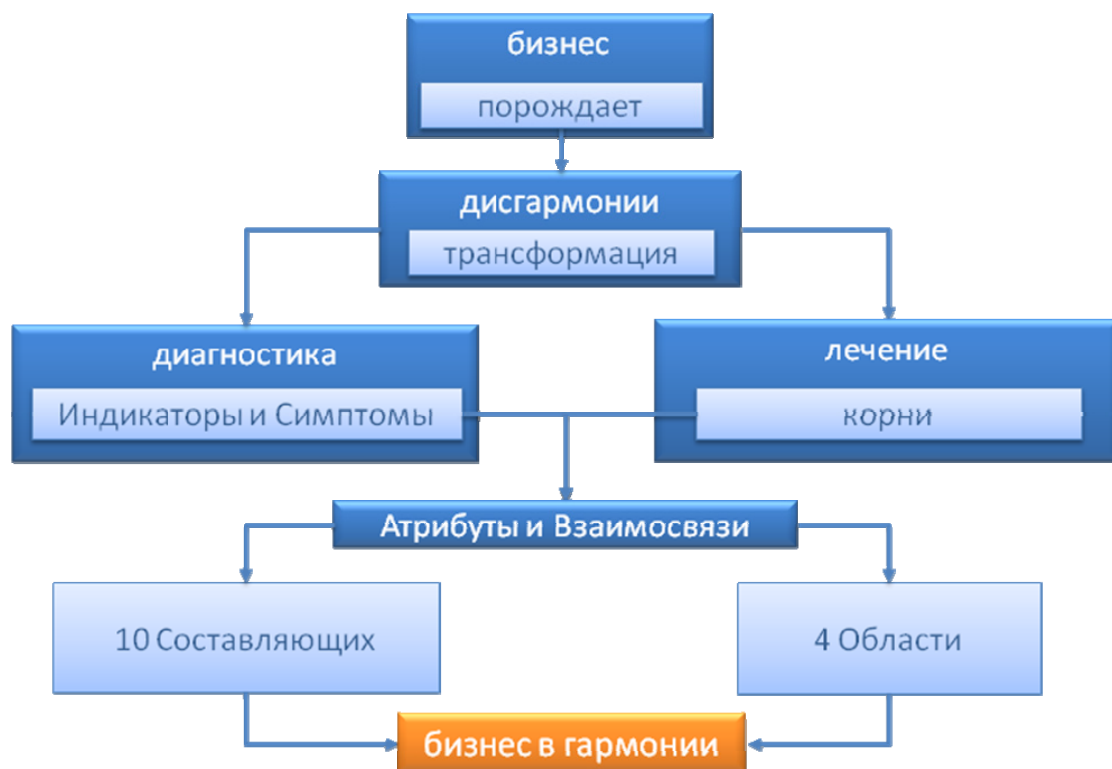
Как и со стилями менеджмента, мы различаем первую и вторую доминанту в производстве Дисгармоний. Например, менеджер может производить Дисгармонии посредством избыточного Делания/Воплощения, сопровождающиеся дисгармониями посредством Избыточных Изменений/Развития. Для такого менеджера будет использовано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

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

### ТРАНСФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ IIOSS™

В основу Трансформационной Модели IIOSS™ положены следующие посылки:

- Организации проходят через разные Фазы Жизненного Цикла
- Организации испытывают сложности со Здоровьем; причинами этого являются либо изменения организационных Составляющих, либо изменения Взаимосвязей между Составляющими
- Как результат постоянных изменений возникают Дисгармонии
- Менеджмент обязан выявлять и по возможности минимизировать Дисгармонии
- Менеджмент обязан непрерывно трансформировать организацию, ведя ее в состояние *SeiJuku™*.



Последовательность шагов по Трансформации организации выглядит следующим образом:

- **Описать**, используя Индикаторы и Симптомы, описывающие фазу Жизненного Цикла и Здоровье
- **Диагностировать** через систематизацию Индикаторов и Симптомы
- **Рекомендовать**, выписать «рецепт», посредством назначения «курса лечения» корневых причин дисгармоний
- **Лечить**, предпринять шаги, необходимые организации для достижения и поддержания Зеленого уровня «производительности» *SeiJuku*.

Насколько хорошо или плохо Вы управляете *wa* и *kabe* при продвижении по кривой жизненного цикла своей организации?

Трансформационный Консалтинг IIOSS, подкрепленный сильным лидерством и готовностью менеджмента к изменениям, предоставляет решения по успешному продвижению через *wa* и *kabe* одновременно.

## ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА IIOSS™

Продуктовая линейка IIOSS постоянно расширяется. Ниже представлены продукты, полностью доступные на русском языке и поступившие в коммерческую эксплуатацию.

### База Данных IIOSS

База данных IIOSS собиралась в течение последних 15 лет. В неё вошли результаты проведенных в реальных компаниях диагностик – более чем 100 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. Результаты всех проводимых Практиками IIOSS диагностик включаются в базу данных. Таким образом, База Данных IIOSS постоянно самообучается.

### Диагностика IIOSS

Краеугольным камнем IIOSS является глубокая организационная диагностика. Источником информации для диагностики обычно служат специально разработанные Вопросники (Анкеты) IIOSS. Все Вопросники адаптированы для России.

Обычно заполнение Вопросников проводится в режиме групповой работы. Это позволяет достичь синергии уже на самых ранних этапах диагностики организации.

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

### Профайлер Организации

Профайлер Организации IIOSS представлен в двух форматах – Индивидуальный и Групповой. Диагностика компании производится командой менеджеров (напри-

мер, 20 менеджеров, включая Основателя, Топ-менеджмент, менеджеров с разных уровней управления организацией). На основании ответов на вопросы Анкеты каждого из Участников формируются Индивидуальные Отчеты. Далее на основании Индивидуальных Отчетов генерируется Групповой Отчет.

### **Профайлер Организации – Индивидуальный Отчет**

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? Каков «Цвет» Симптомов?
- Состояние Здоровья 10 Составляющих?
- Ключевые индикаторы менеджмента организации (или Основные Области традиционного менеджмента): Культура в компании; Организационная структура; Стратегические Ориентиры®; Ответственность / подотчетность менеджмента.
- Куда мы направляемся, что происходит, каково правильное направление?
- Какие изменения должна произвести организация?

### **Профайлер Организации – Групповой Отчет**

В Групповом Отчете отображается:

- Агрегированное видение Возраста организации
- Разница в асесменте Возраста со стороны Руководителя группы (например, для компании в целом это Генеральный директор) и Группы в целом
- Агрегированное видение Здоровья организации
- Анализ различий в видении Здоровья компании
- Анализ уровня здоровья по Симптомам и по ключевым областям менеджмента

Одна из основных задач Группового Отчета – показать различия в видении ситуации в компании. Различия – двигатель прогресса!

### **Профайлер Менеджмента**

Профайлер Менеджмента также представлен Индивидуальным и Групповым Профайлером.

### **Профайлер Менеджмента – Индивидуальный Отчет**

Профайлер Менеджмента IIOSS позволяет определить уникальную комбинацию Четырех Основных Измерений [ARCU].

Для каждого из 16 Основных Типов менеджмента Профайлер описывает ряд важнейших показателей:

- основной Стиль Менеджмента (Доминантный и Субдоминантный)
- поведение на рабочем месте

- характеристики стиля с разных точек зрения:
- time management
- отношения с другими Стилями
- рекомендации по совершенствованию стиля менеджмента
- соответствие стиля должности.

#### **Профайлер Менеджмента – Групповой Отчет**

Практика показывает, что в средней компании лишь 20...30% организационных проблем могут быть решены в одиночку. Для остального нужна групповая работа. При этом у групп могут быть проблемы. Само слово «Группа» («Команда») вызывает у людей как позитивные, так и негативные ассоциации. Групповая работа всегда содержит риск неудачи. Нам необходимо знать типичные причины провала групповой работы:

- Нечеткое определение задачи
- Нечеткое распределение ресурсов
- Отсутствие в группе Лиц, Принимающих Решения
- Нечеткое определение ролей Участников
- Нечеткие правила
- Отсутствие алгоритма по выработке и принятию решения

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

Предпосылки для групповой работы обычно следующие:

- Идентифицировать сложные проблемы
- Выработать адекватные решения
- Работать вместе
- Создать конструктивный климат
- Успешно управлять (и даже использовать) потенциальные **конструктивные** конфликты.

Групповая работа является одним из краеугольных камней методологии IIOSS. Хорошо сформулированное групповое решение имеет больше шансов быть выполненным, поскольку все члены Группы в этом заинтересованы. Методология IIOSS предлагает инструменты для гармонизации работы групп на основе принципов построения Гармоничных Команд (**和, WA-Команды™**).

### **Групповой Профайлер Менеджмента – добавленная ценность**

Добавленная ценность Группового Профайлера может быть выражена четырьмя словами:

**Идентифицируйте** основные поведенческие характеристики Группы

**Анализируйте** (например, Стили Участников группы)

**Предсказывайте** поведение Группы в управленческих ситуациях

**Гармонизируйте** группу, используя принципы Гармоничных Команд.

Групповой Профайлер Менеджмента отображает:

- Агрегированный Стил Менеджмента группы
- Расположение Участников группы в Матрице Стилей Менеджмента IIOSS
- Агрегированный Тип Мисменеджмента 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 приводить в соответствие профиль группы и выполняемые ею задания.

### **Трансформационный Консалтинг IIOSS**

Трансформационный Консалтинг IIOSS следует Модели Изменений IIOSS с целью трансформировать организацию в Зеленую Зону фазы **SeiJuku™** и оставаться там как можно дольше. Трансформационный Консалтинг IIOSS, подкрепленный сильным лидерством и готовностью менеджмента к изменениям, предоставляет решения по успешному продвижению через **wa** и **kabe** одновременно. Основными преимуществами проведения Трансформационного Консалтинга IIOSS в клиентной организации являются:

- Глубокое сканирование всех Составляющих и Атрибутов, выявление Взаимосвязей между ними
- Идентификация всех отклонений от нормы в функционировании организации
- Определение надлежащего лечения этих отклонений
- Достижение соглашения о приоритетах и скорости лечения аномалий
- Построение детального Трансформационного Плана™ для достижения Зеленой Зоны **SeiJuku**
- Мобилизация всей организации на достижение Зеленой Зоны **SeiJuku**
- Обучение менеджмента и сотрудников сохранению организации в Зеленой Зоне **SeiJuku**.

Усилия IIOSS по достижению Зеленой Зоны фазы **SeiJuku** часто затрагивают Основные Области традиционного менеджмента. Наш подход отличается целостностью, ибо мы не верим в отдельные, изолированные друг от друга решения. Ни у одной проблемы нет единственной корневой причины – всё взаимосвязано, и для решения этой корневой проблемы должны быть изменены Составляющие или Взаимосвязи, вносящие свой вклад в эту корневую причину.



Структурно Трансформационный Консалтинг выглядит следующим образом:

- Организационная Диагностика IIOSS (Профайлер Организации; Профайлер Менеджмента)
- Семинар-мастерская по полученным Профайлерам
- Анализ проблем и План действий

- Групповое решение проблем
- Стратегические Ориентиры®
- Структура организации
- Постановка целей
- Всеобщая Ответственность / Подотчетность менеджмента

## **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ IIOSS™**

При создании своей бизнес-модели IIOSS™ руководствовался принципами простоты, наглядности и прозрачности.

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

### **Конечные потребители:**

- Инструменты Диагностики компании
- Инструменты развития компании
- Инструменты Трансформации компании в состояние *Seijuku™* («Пик формы»)
- Инструменты Асесмента и развития персонала

### **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 индивидуальные консультанты, коучи, тренеры, а также организации. IIOSS планирует создать в России обширную сеть Сертифицированных Практиков IIOSS.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

- Существуют серьезные вызовы внешней среды
- Чтобы успешно на них отвечать надо стать Глобальной компанией
- Глобальная компания постоянно Трансформируется
- Трансформация строится от Стратегических Ориентиров®
- Стратегия строится в том числе на Компетенциях компании
- Компетенции – это люди
- Люди разные! У каждого свой «Код» (Стиль Менеджмента)
- Идеальных менеджеров нет – нужны Команды

- Задача Менеджмента – помогать растить менеджеров Глобальной компании, умеющих работать в Командах
- Команды Трансформируют организацию, работая с ее Составляющими
- Тогда можно справиться с вызовами среды!