

Вторая беседа

Предсказание качества решений

Итак, на чем мы остановились?

Вы сказали, что качество управления, лидерства, воспитания или руководства зависит от качества принимаемых решений и от эффективности их реализации. Сегодня мы собирались поговорить о том, как принимать хорошие решения.

Тогда начнем. Чтобы принять хорошее решение, нам нужно знать, как можно предсказать его качество. Мы не хотим анализировать решение после его реализации и затем судить о нем на основании наших успехов или неудач.

Но как можно сделать такое предсказание?

Рассмотрим простой пример. Предположим, что мы сделали описание проблемной ситуации, содержащее всю информацию, необходимую для диагноза и решения проблемы. Далее мы даем

это описание группе из четырех человек. Эти люди не знают о реальной ситуации ничего, кроме того, что представлено в описании. Они не располагают никакой дополнительной информацией.

Мы просим их совместно изучить проблему и выработать ее решение. Затем группа должна подготовить письменное изложение проблемы и ее решения на бумаге и представить нам его в запечатанном конверте.

Теперь давайте обратимся к другой группе из четырех человек и дадим ей то же самое задание. Ей также не будет предоставлено никакой дополнительной информации помимо содержащейся в исходном задании. Вторая группа должна будет дать свое описание той же самой ситуации и предложить свое решение. После того как обе группы завершат работу, мы будем иметь два запечатанных конверта.

Но будут ли эти конверты содержать описания одной и той же проблемы и одинаковые ее решения?

Нет. Скорее всего, в них будут описаны разные проблемы и предложены разные решения.

Правильно, но почему? Исходная проблемная ситуация одна и та же. Обе группы располагают одинаковой информацией. Почему же проблемы и их решения окажутся разными?

Потому что все люди разные!

Вы только что назвали ключевой фактор процесса управления или лидерства! Чтобы осуществлять успешное управление, вы должны руководить людьми, которые составляют находящееся в конверте описание проблемы, вместо того чтобы заниматься самой проблемой, описание которой лежит в этом конверте. Есть менеджеры, которые говорят: «Я люблю руководить. Но я не выношу своих подчиненных!» Но если руководитель не любит работать с людьми, то значит, он неправильно выбрал профессию. Слишком

многие менеджеры, лидеры или родители подрастающих детей говорят: «Дайте конверт!» Затем они открывают конверт и заявляют: «Неправильная проблема! Неверное решение! Правильная проблема и верное решение заключаются в...» Они думают, что они руководят, командуют или воспитывают, в то время как в действительности они просто стараются что-то делать изо всех сил. Даже если они одобряют то, что написано в конверте, то как они могут узнать, что нашли правильную проблему и верное решение?

Но если они являются менеджерами, то они должны знать ситуацию лучше, чем их подчиненные. За это они и получают более высокую зарплату, не так ли? Разве не поэтому они становятся нашими руководителями?

Они должны знать ситуацию лучше, но так ли это на самом деле? Разве более высокая зарплата гарантирует наличие более широких и глубоких знаний? Обязательно ли наши лидеры знают больше нас?

Тогда почему же менеджерам платят большие? За что мы вознаграждаем своих руководителей?

Во всяком случае не за то, что они больше знают о проблеме или о ее решении. Им платят больше за знание того, как найти нужных, «хорошо осведомленных» людей, и за управление этими людьми таким образом, чтобы получать от них правильные решения. Если руководитель заявляет, что он сам все знает, то его организация находится в опасности.

Если менеджеры хотят иметь правильное описание проблемы и ее правильное решение, то они должны иметь под рукой людей, подходящих для данной ситуации. Они должны создать среду, которая даст этим людям возможность получить правильное представление о проблеме и поможет найти правильное ее решение.

Но как я в качестве лидера или менеджера сумею распознать реальную проблему и реальное решение? Как я смогу отличить правильную проблему и правильное решение от неправильных? Если я не знаю больше, чем люди, которыми я руковожу, то как я смогу оценить их решение? Ведь я могу ошибиться, не так ли?

Чтобы выяснить, предлагают ли ваши люди хорошее или, наоборот, плохое решение, вы должны задать два вопроса. Если на оба вопроса будет получен ответ «да», то вы имеете правильную проблему и правильное решение. Если вы получите ответ «нет» на любой один или на оба вопроса, то вы имеете неверное описание проблемы и неверное решение.

Что же это за вопросы?

Чтобы понять, в чем состоят эти два вопроса, мы проведем несколько дискуссий. Вначале дискуссии могут показаться сложными и чересчур академичными. Но позднее полезность и применимость рассмотренных в них концепций, а также их способность подвести нас к получению ответов на эти два вопроса станут очевидными.

Я готов. Давайте продолжим!

Четыре роли принятия решений

Ни одно решение не принимается в вакууме. Оно принимается для достижения чего-то. Решение считается хорошим, если оно обеспечивает получение желаемых результатов. Качество решения должно оцениваться с учетом его влияния на систему, для которой оно принималось. Таким образом, если решение может сделать организацию и эффективной, и результативной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе, то оно является хорошим.

Теперь давайте рассмотрим характеристики хорошего решения, способного обеспечить организации результативность и эффективность в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Для этого мы можем воспользоваться следующей таблицей.

вход	выход	
роли	характеристики организации	
—	результативная	краткосрочная
—	эффективная	перспектива
—	результативная	долгосрочная
—	эффективная	перспектива

Я изучал практику менеджмента во многих странах и наблюдал, что происходит в разных условиях. Я был подобен тому доктору, который, находясь долго на британском военном корабле, мог наблюдать, как у людей, испытывающих дефицит витамина С, развивается цинга. Я изучал менеджмент в тех странах, где некоторые управленические функции были запрещены законом, и наблюдал и анализировал развивающиеся при этом управленические «болезни»¹. В ходе этой работы я выявил необходимые характеристики — те четыре «витамина», названные мною «ролями принятия решений», которые обеспечивают создание здоровой организации, то есть эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Когда любая из этих ролей перестает исполняться, то в результате возникает соответствующий типовой шаблон неправильного управления². Я могу сделать вывод и предсказать качество решения, зная то, какие роли исполнялись, а какие отсутствовали в ходе процесса выработки решения.

Вы хотите сказать, что всякий раз, когда одна из ролей не исполняется, возникает соответствующий тип неправильного управления. А зная то, какая из ролей отсутствует, вы можете предсказать, будет ли организация неправильно

управляться и будет ли она неэффективной и/или нерезультивативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Правильно.

Тогда вы можете смотреть на управленческие проблемы так же, как на болезни, выяснять, какие утраченные роли их вызвали, добавлять недостающую роль или роли в систему и возвращать организацию в здоровое состояние.

Да! Я смотрю на организацию как на целостную систему и рассматриваю все то, что делает ее «здоровой» или «больной». Я решают конкретные проблемы путем лечения всей системы. Я называю такой подход методологией Адизеса. Методология Адизеса предлагает целостную теорию менеджмента, как терапевтическую, так и превентивную. Например, одна компания благодаря использованию этой методологии и других факторов сумела увеличить свой оборот за десять лет с \$12 млн до \$750 млн без «разводнения» капитала за счет дополнительной эмиссии акций³.

Другая компания, также без выпуска дополнительных акций, увеличила за десять лет свою прибыль со \$150 млн до \$2,5 млрд⁴.

Но будет ли получаемая выгода постоянной?

Она может быть таковой, если компания постоянно получает поддержку в виде регулярного использования методологии. В противном случае в долгосрочном периоде эффективность методологии будет снижаться, и в конце концов организация лишится получаемых выгод. Подобный результат мы получаем после прекращения регулярных занятий физическими упражнениями или отказа от системы правильного питания.

Но сможет ли кто-нибудь правильно использовать эту методологию?

Сможет, если научить его этому должным образом.

Насколько это отличается от того, что делают традиционные консультанты?

Мы не прописываем лекарство в том смысле, что мы не составляем консалтинговых отчетов. Мы развиваем у организации способности к высвобождению и использованию ее внутренней энергии для того, чтобы она могла позаботиться о себе самой. Мы обучаем организацию вырабатывать необходимые «витамины» для того, чтобы она могла оставаться здоровой и дальше без нашего вмешательства. Традиционные консультанты не обучают тому, как сохранять здоровье. Обычно вам требуется периодически обращаться к ним за помощью. Наша методология другая. Она не только помогает организации изменяться, но и развивает у нее возможности справляться с будущими проблемами и поэтому не вырабатывает зависимости от вмешательств извне. Она учит организацию, как правильно управлять собой на постоянной основе.

Мне интересно узнать обо всем этом подробнее. Каковы эти четыре роли?

Краткосрочная и долгосрочная результативность

Прежде всего решение должно сделать организацию результативной. Если оно этого не делает, то оно не может считаться хорошим.

Что значит «результативной»?

В краткосрочной перспективе организация является результативной, если ее текущие краткосрочные действия оказываются функциональными.

А что значит «функциональными»?

Решение является функциональным, если оно удовлетворяет безотлагательные потребности, ради которых оно принималось. Всякий раз, когда мы принимаем решение, мы имеем перед собой цель. Мы хотим чего-то добиться. Когда вы бьете молотком по шляпке гвоздя, то это действие будет функциональным, если оно обеспечит забивание гвоздя в доску. Однако мы не станем забивать гвоздь просто так. Предположим, что мы делаем шкаф. У нас есть потребности, которые мы хотим удовлетворить, и проблемы, которые мы хотим решить. Забивание гвоздя определенным образом, в результате чего он входит в доску так, как нам нужно, обеспечивает краткосрочную результативность. Если принятное нами решение забивать гвозди и/или сделать шкаф не удовлетворяет потребностей или не решает проблем, то тогда это решение не работает.

Приведите, пожалуйста, другой пример.

Когда вы берете в руки книгу, вы ожидаете чего-то от ее прочтения. Если прочитанная книга не удовлетворяет ваших ожиданий, вы, возможно, почувствуете, что напрасно потратили время и деньги. Подобная картина наблюдается и в браке. Мы женимся потому, что имеем определенные потребности и ожидания. Если наши ожидания не оправдываются, то мы можем почувствовать, что приняли неверное решение, то есть вступили в брак не с тем человеком. Такой брак оказывается дисфункциональным. Каждое решение, независимо от того, знаем мы о нем или нет, принимается для удовлетворения определенных потребностей, хотя часто мы не формулируем или не можем сформулировать их в явном виде. Каждое решение принимается для выполнения определенной функции, для получения каких-то ожидаемых результатов.

Пожалуйста, продолжайте.

Долгосрочная результативность означает, что организация достигает той цели, ради которой она существует. Краткосрочная результативность означает, что все, что мы делаем, приближает нас к достижению этой цели.

Для бизнеса это прибыль, верно?

Да, это конечный результат, но не делайте той же ошибки, которую я сделал в моей книге «Как преодолеть кризисы менеджмента» (How to Solve the Mismanagement Crisis)*. Эта ошибка заключается в смешении понятий входа, процесса и результата. Встречали ли вы когда-нибудь компании, которые были настолько озабочены получением прибыли, что оказывались на грани банкротства? Подобные компании теряют деньги не вопреки, а благодаря своей озабоченности прибылями. Если вы делаете стремление к счастью целью своей жизни и каждое утро, просыпаясь, говорите себе «Сегодня я должен быть счастливым», то вы можете сделать себя несчастным человеком. То же самое можно сказать и о здоровье. Одержанность идеей может превратить вас в ипохондрика. Прибыль, подобно счастью, здоровью и демократии, является результатом, а не входом. Прибыль подобна счету в теннисном матче. Слишком много людей, играя в теннис, следят за счетом, а не за мячом. Если у вас есть хороший тренер, то он подскажет вам, что во время игры не нужно думать о счете. К каждому розыгрышу мяча следует относиться как к самому первому в матче — как если бы для вас все начиналось с нуля. Если же вы слишком озабочены счетом, то вы не можете показывать хорошую игру.

* Издана на русском языке. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

То же самое можно сказать и об управлении. Я не согласен с авторами книг, уделяющими главное внимание управлению по результатам. Управление должно осуществляться для достижения результатов с помощью правильного процесса. Управление по результатам является механистическим. Это преимущественно управление по счету, уделяющее слабое внимание входу и процессу. Оно не уделяет *первоочередного* значения достижению цели.

Меткая стрельба является хорошим примером должного внимания средству достижения цели, которая заключается в попадании в «яблочко» мишени. Чтобы попасть в «яблочко», вам необходимо навести мушку вашего ружья на цель. Мушка прицела является средством, обеспечивающим попадание в мишень.

Но что здесь общего со средством достижения цели?

Человеческий глаз подобен фотоаппарату. Он не может мгновенно сфокусироваться с той же четкостью на мишени, находящейся на расстоянии сто метров, как и на мушке, находящейся от него всего в нескольких дюймах. Большинство людей фокусируют свое зрение на цели, в которую они хотят попасть. В процессе такого переключения глаз обязательно перестает видеть с необходимой четкостью мушку, которая является средством достижения цели. И в результате смещение ствола ружья на сотую долю дюйма может повлиять на то, попадет ли пуля в «яблочко» и попадет ли она в мишень вообще.

Есть люди, уверенные в том, что цель важнее средств ее достижения, поэтому они игнорируют процесс достижения цели. Однако даже легкое нарушение этого процесса может не позволить добиться желаемого результата. Вы должны сконцентрировать внимание на мушке прицела и признать неизбежность относительной неясности цели. Тренируйте ваше сознание фокусироваться на средствах достижения желательных для вас целей или результатов.

Это интересно. Я всегда больше думаю о том, куда я хочу попасть, чем о том, как это сделать.

И вы в этом не одиноки. Цель увлекает. А думать о средствах и ценностях, которые должны определять, как будет достигнута цель, часто бывает и скучно, и трудно.

Но на чем мы должны фокусироваться при управлении компанией, если не на прибыли? Разве вы предлагаете игнорировать прибыль? Разве цель игры состоит не в том, чтобы победить?

Прежде всего речь здесь должна идти не о прибыли как таковой. Если вы принимаете эффективные и результативные решения, то вы производите добавленную ценность, одной из мер которой может служить прибыль. Прибыль является правильной мерой добавленной ценности для многих коммерческих фирм и совершенно неприемлемой мерой для некоммерческих организаций.

Давайте остановимся на этом моменте подробнее. Если вы результативны, это значит, вы сделали что-то функционально. Вы удовлетворили потребность. Удовлетворение проявляется в готовности людей заплатить за то, что вы сделали. При этом платеж необязательно должен быть в денежной форме. Он может измеряться тем, как долго люди готовы стоять в очереди за получением бесплатной услуги, которая предоставляется также и конкурентами. Если вы предоставили услугу эффективно, то вы сделали это с минимальными издержками. Если в конкурентной среде люди готовы платить вам за услугу выше себестоимости ее предоставления, то значит, вы создали добавленную ценность. Ценность удовлетворения потребности выше себестоимости обеспечения этого удовлетворения. Таким образом, прибыль является одним из выражений добавленной ценности и подходящей ее мерой для коммерческих организаций, потому что их деятельность в обществе направлена на достижение экономических целей.



Для некоммерческих организаций, цель или функция которых в обществе являются другими, добавленная ценность должна измеряться иначе. Рассмотрим для примера больницу. Для каждого типа больницы необходимо использовать свой метод измерения добавленной ценности. Например, для больницы при медицинском университете добавленная ценность может измеряться числом подготовленных дипломированных врачей. Для клиники при научно-исследовательском институте добавленная ценность может измеряться числом статей, написанных работниками института и опубликованных в профессиональных журналах.

Фокус некоммерческой организации должен быть направлен в первую очередь на ее функционирование в обществе, затем на ту ценность, которую она должна создавать, и на то, как эту ценность следует измерять, и, наконец, на минимизацию издержек создания этой ценности. Мы должны начать с того, как создавать ценность, как добиться функциональности. В долгосрочной перспективе мы должны фокусироваться на том, как содействовать успеху более крупной системы, к которой принадлежит организация. А это значит, что мы должны сфокусироваться на том, как достичь цели, для которой эта организация существует.

Но как это сделать?

Причина существования организации наиболее ясна при ее появлении на свет. В этот момент организация создается для

определенной цели. Давайте проиллюстрируем сказанное с помощью простой аналогии.

Предположим, что пятеро друзей собрались в пятницу вечером, чтобы выпить пива. Во время застолья один из друзей предложил отправиться в субботу утром на пешеходную прогулку к ближайшему озеру. Предложение было с восторгом принято. На следующий день друзья отправились по узкой тропинке в горы. По дороге они распевали песни, шутили, смеялись и, возможно, даже спорили друг с другом.

Теперь представим, что путь группе перегородил кусок скалы. Он настолько велик, что никто из друзей в одиночку не может сдвинуть его с места. Что должна сделать группа?

Убрать препятствие с пути.

А так как ни один из членов группы не может сделать это в одиночку, то они должны начать взаимодействовать и решить, что им следует предпринять.

Они могут решить сдвинуть обломок скалы, или разбить лагерь на том месте, до которого они дошли, и не пытаться добраться до озера, или же повернуть назад и приготовить дома барбекю.

Прежде всего отметьте, что эти пятеро являются друзьями. Их дружба и чувство принадлежности группе выражаются в потребности делать что-то вместе. Первоначально удовлетворение этой потребности обеспечивало совместное застолье. Затем — прогулка к озеру. Далее — совместными действиями по устраниению препятствия с пути или по выработке другого плана действий. Установление связей и взаимоотношений является конечной целью нашего существования. В мире нет ничего, что не существовало бы для обслуживания чего-то еще посредством установления с ним функционального взаимодействия. Шариковая ручка никому не нужна, если она не пишет. Дыхание бесполезно, если оно не обеспечивает поступление кислорода в наш организм. Ничто не является функциональным само по себе. Способность чего-то

к функционированию оценивается по тому, как оно обслуживает своих клиентов. Конечной целью существования любой системы является интеграция, роль **I** (Integration). Процесс идентификации новой потребности, которая обеспечивает достижение этой конечной цели — похода на озеро вместо участия в застолье, — связан с предпринимательством — ролью **E** (Entrepreneuring). Реальное действие, подразумевающее потребление пива, удаление обломка скалы с дороги или осуществление всего того, что обеспечивает в данный момент достижение цели сохранения взаимосвязи, — это исполнение — роль **P** (Performing).

Теперь предположим, что один из пяти друзей знает, как наиболее эффективно удалить препятствие с пути. Он многократно решал эту задачу в прошлом и разработал для этого специальную очень эффективную процедуру. Группе не придется действовать методом проб и ошибок. Здесь мы будем иметь дело с администрированием — ролью **A** (Adminestering).

Не могли бы вы подробнее рассказать об этих четырех ролях и привести несколько примеров?

Роль **P** сфокусирована на том, что надо делать сейчас; она вытекает из *зачем* мы делаем то, что делаем. Роль **E** сфокусирована на том, *зачем* мы это делаем — для чего мы предпринимаем свои действия. Она направлена на удовлетворение наших долгосрочных потребностей. Но и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе все, что мы делаем, требует взаимосвязи. За каждой проблемой скрывается плохо налаженная взаимная связь, и решение проблемы состоит в том, чтобы сделать эту взаимную связь функциональной. В личной жизни потребность во взаимосвязи называется потребностью в любви. Каждая проблема в личной жизни является следствием дефицита любви, и ее решение заключается в ликвидации этого дефицита. Основное, *зачем* мы что-либо делаем, которое определяет нашу взаимную связь, соответствует роли **I** (Integration). Это

основополагающая и неизменная потребность в Интеграции. Она проявляется в виде сильных желаний, например встретиться с друзьями в баре, сходить с ними в поход или покататься на лодках. Процесс идентификации новой потребности, которая поможет стимулировать и выразить эту взаимную связь, является проявлением предпринимательства Е. Удовлетворение потребности ассоциируется с предоставлением необходимой услуги, то есть с Р.

Таким образом, роль Е заключается в идентификации новой потребности, которая выражает эту цель установления необходимой взаимосвязи и поощряет ее достижение; а роль Р заключается в непосредственном достижении результата, ради которого существует организация, то есть в установлении взаимосвязи.

Верно. Для некоторых крупных организаций проблема заключается в том, что к моменту, когда численность их персонала достигает нескольких тысяч человек, лишь немногие работники знают, куда они идут или зачем они туда идут, или, другими словами, где находится скала.

Потому что они все сидят на скале?

Да, и толкают друг друга. «Вы наступили мне на ногу». «Нет, это вы наступили мне на ногу». Они заняты ведением подковерных войн. Он тратят свое время на выполнение обязательств, а не на установление взаимосвязи и извлечение из нее выгод.

Это интересно, но куда ведут эти рассуждения?

Взаимосвязь, то есть интеграция, существует постоянно. Она проявляется в различных потребностях, которые мы хотим удовлетворить в будущем. Это утверждение подобно утверждению

о вечности духа. Дух проявляет себя в различных телесных оболочках, когда мы появляемся на свет, и продолжает существовать после нашей смерти. И эта интеграция существует до тех пор, пока мы служим друг другу в качестве единого целого, которое будет, в свою очередь, служить нам. Это путь к вечной жизни через ваши дела, а не через сохранение вашего телесного облика.

Конечная цель — достижения интеграции и функциональной взаимосвязи — вечна, как вечен дух. Организация как форма выражения функциональной взаимосвязи появляется на свет подобно тому, как появляется на свет тело, служащее материальным воплощением духа, когда конкретная функциональная взаимосвязь оказывается идентифицированной и когда вырабатывается обязательство по ее осуществлению.

Но что это такое? Как это происходит? Когда появляется конкретное выражение этой постоянной взаимосвязи? Когда рождается организация?

Когда основатели вдохновляются идеей создания компании, они обращаются в банк, к своим родителям, родственникам и друзьям. Они берут ссуду и открывают свой бизнес. Но что они видели перед собой в те дни, когда были воодушевлены желанием создать свою фирму? Разве они видели прибыль?

Думаю, что нет. Когда люди открывают собственные фирмы, то они не получают никакой прибыли в течение нескольких первых месяцев или даже лет. Фактически если бы в это время они не занимались своим бизнесом, а были наемными работниками у другого предпринимателя, то заработали бы больше денег.

Но что же они видели перед собой?

Возможность заработать прибыль.

Обратите внимание на выбор слов: *возможность* заработать прибыль. Это значит, что вы должны сфокусироваться на возможностях и что, если вы используете ее должным образом, вы получите прибыль. Если вернуться к использованной ранее аналогии, то прибыль будет соответствовать яблочку мишени, а возможность — мушке прицела. Вы должны сконцентрироваться на возможности, и если вы сделаете это эффективно, то заработаете прибыль. А что, по-вашему, представляет собой эта возможность?

Как мы установили, добавленная ценность создается путем удовлетворения потребности, за которое человек, имеющий эту потребность, готов заплатить свои деньги. Поэтому рассматриваемые нами возможности представляют собой полностью или частично неудовлетворенные потребности рынка, которые способна удовлетворить новая компания. Основатели такой компании видят потребности, которые они могут удовлетворить и которые должны быть удовлетворены. Когда потребности соответствуют способностям, возникает возможность.

Правильно. Организация рождается тогда, когда устанавливается взаимозависимость и вырабатывается преданность ее сохранению. Прежде всего отметьте, что основатели действовали сознательно, а не в бреду. Они знали, понимали и ощущали нечто существующее за пределами их «я». Из осознания взаимосвязи, то есть роли I, возникает осведомленность о конкретных воспринимаемых потребностях, которые могут и должны быть удовлетворены. Это может быть потребность в мороженом или новом лекарстве. Это роль E, идентифицирующая конкретную долгосрочную потребность, которую необходимо удовлетворить. Затем основатели начинают заниматься удовлетворением этой долгосрочной потребности и сталкиваются с различными препятствиями (обломками скал). Удаление этих препятствий (роль P) оказывается функциональным, если оно позволяет основателям

приблизиться к их долгосрочной цели (роль Е) без ущерба для достижения общей цели всего предприятия, с которой их цель должна быть функционально взаимосвязана (роль I).

Человек, который в пятницу вечером предложил отправиться в поход, заметил потребность друзей по-новому ощутить свою взаимосвязь. Этот поход мог быть на озеро или на горный пик. Автор этого предложения чувствовал, чего хотели его друзья. Когда группа натолкнулась на препятствие, этот человек по-прежнему ощущал огромную потребность в функциональном взаимодействии. И поэтому он должен был руководить процессом удаления обломка скалы или изменения маршрута похода.

Но что вы понимаете под «функциональным взаимодействием»?

Создание добавленной ценности. Если процесс удаления препятствия порождает трения и конфликты, в то время как целью прогулки было совместное веселое времяпрепровождение, то что должен сделать этот член группы?

Изменить конечную точку маршрута.

То же самое можно сказать и о браке. Какова цель вступления в брак? Разве не в том, чтобы завести детей или просто любить и быть любимым, в результате чего дети станут выражением взаимного чувства супругов? А если супруги не могут иметь детей? Следует ли им развестись или же они могут найти другую форму выражения любви, которая позволит им понять цель совместной жизни? Что если у них возникнут проблемы в браке? Эти проблемы являются «обломками скал», препятствующими продвижению к озеру. К их числу могут относиться вопросы карьеры, выбора места жительства, расходования семейного бюджета. Как могут быть удалены такие препятствия? Какие решения будут правильными? Это зависит в первую очередь от того, почему люди

собрались вместе. Если это любовь, то энергичная демонстрация своего знания правильного способа расчистки пути может оказаться ошибкой. Друзья могут убрать обломок скалы, прийти на озеро и обнаружить, что они разрушили то, ради чего затеяли поход.

Осуществляя управление, руководство, воспитание или поддерживая семейные отношения, всегда задавайте себе вопросы: «В чем состоит главная цель нашей взаимосвязи? Чему вы преданы в первую очередь?» Если вы поняли мою мысль, то ответом на эти вопросы будет одно слово: «любовь». Если же вас смущает то, каким образом из моих рассуждений вытекает такой ответ, то не отчайвайтесь. Это станет вам понятно позднее. Пока же сознательно спросите себя, чему вы преданы. Какова долгосрочная и краткосрочная потребность, для которой существует взаимосвязь в вашей организации, причем под этой организацией может пониматься ваш внутренний мир, ваша семья, ваш бизнес или ваша страна? Далее спросите себя, как вы должны удовлетворять эти потребности, не подрывая саму эту взаимосвязь.

Организация рождается тогда, когда эти потребности не могут быть удовлетворены одним человеком. В противном случае не возникнет потребности в создании организации, под которой может пониматься семья, фирма, государство или глобальное общество. Цель любой организации состоит в удовлетворении тех потребностей своих клиентов, которые не могут быть удовлетворены ими в одиночку. Когда организация молода, эта цель хорошо заметна, потому что недавно созданная организация не может забыть своих клиентов. Если же она их забывает, то становится банкротом. Компания хочет, чтобы клиенты заключали с ней повторные сделки, так как иначе у нее не будет денег на зарплату своим сотрудникам.

По мере того как организации взрослеют, они все больше фокусируются на «количество набранных очков», на прибыли, на измеряемых результатах, на «озере». Они забывают, кто их клиенты и какие потребности они должны удовлетворять. Они начинают фокусироваться исключительно на прибыли. На этом этапе многие

компании становятся банкротами, но не вопреки сосредоточенности исключительно на прибылях, а благодаря ей.

Но почему? Почему по мере старения они становятся более дальновидными? Подобное изменение остроты зрения с возрастом наблюдается и у людей.

Этой теме посвящена другая моя книга, «Управление жизненным циклом корпорации» (Managing Corporate Lifecycles)*. Прочтите ее, если вас интересует этот вопрос.

Чтобы принимать эффективные решения в краткосрочном и долгосрочном периоде, вы должны удовлетворять как неотложные потребности в ваших действиях, так и долгосрочные потребности, определяемые причинами, по которым вы делаете то, что делаете. И все это должно осуществляться в полном соответствии с причиной вашего существования. Эта причина заключается в осуществлении функциональной взаимосвязи, а это означает, как вам станет ясно позднее, любить и быть любимым. Вы делаете это посредством удовлетворения потребностей ваших клиентов. Проще говоря, анализируйте своих клиентов. Выясняйте, что они ожидают получить от вас и что вы можете и должны им предоставить. Затем идите и делайте это.

Понятно. Я должен анализировать своих покупателей!

Нет. Я намеренно использовал слово клиенты, а не покупатели. Многие люди путают эти два понятия.

В чем же различие между ними?

Каждая организация имеет своих клиентов. Это индивиды или группы индивидов, для удовлетворения потребностей которых была создана организация. Каждая организационная единица, даже

* Издано на русском языке. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

если она не имеет дела с покупателями, имеет клиентов. Клиенты, получающие удовлетворение своих потребностей за плату, называются покупателями. Клиентами отдела сбыта являются...

Покупатели.

Верно. Они являются внешними платными клиентами. А где находятся клиенты бухгалтерии?

Внутри организации.

С внутренними клиентами вы должны обращаться точно так же, как с внешними. Вы проводите маркетинговое исследование своих покупателей, не так ли? Вы спрашиваете их: «Что вы хотите? Вы удовлетворены?» Поступайте точно так же с внутренними клиентами. Исследуйте их потребности. Вы многое узнаете, точно так же как многое узнаёт компания, проводящая маркетинговое исследование. Иногда компании узнают, что покупателям требуется совсем не то, что предоставлялось им в больших количествах, а то, что не предоставлялось вовсе. То же самое можно сказать и о внутренних клиентах.

Если вы хотите быть результативными в краткосрочной перспективе, то первый шаг, который вы должны сделать при принятии решения, заключается в выяснении того, кем являются ваши сегодняшние клиенты и каковы их текущие потребности. Вы делаете это, учитывая существующие взаимосвязи и взаимоотношения, используя свое ощущение принадлежности к более крупной системе. Это роль **I**. Выяснение долгосрочных потребностей клиентов, которые требуют удовлетворения, — это роль **E**. Мы детально обсудим их немного позднее. Пока же эти роли позволяют нам идентифицировать, для кого и почему существует организация. Немедленное действие как таковое, то, что мы делаем — изготавливаем туфли или удаляем с дороги кусок скалы, — это роль **P**, выполнение задания, удовлетворение потребности, для которой существуют взаимосвязи.

Возможно, следующая таблица поможет вам понять это более отчетливо.

Цель принятия решения	Роль
Для кого мы работаем? Кто наши клиенты? Зачем мы существуем?	I
Каковы их потребности? То есть почему мы что-то делаем?	E
Что мы делаем для удовлетворения этих потребностей?	P
Как мы удовлетворяем эти потребности регулярно и с минимальными затратами сил?	A

Как же вы измеряете то, выполняете ли вы, например, роль P?

Краткосрочная результативность может быть измерена числом повторных сделок. Если клиенты не приходят к вам снова, то вы, по-видимому, не удовлетворили их потребности. Вы прекрасно знаете, что то же самое можно сказать и об обществе в целом! Разве не интересно, что паспорта проверяются только при въезде в США и не проверяются при выезде? Но еще не так давно в Советском Союзе власти насилием удерживали людей в стране. Потребности какого общества удовлетворялись в большей мере? То же самое можно сказать и про брак!

А если внутренние клиенты не имеют выбора? Если им не разрешают удовлетворять свои потребности за счет услуг людей, не принадлежащих организации?

Некоторые клиенты вынуждены возвращаться к вам, потому что вы имеете монополию на удовлетворение их потребностей. В лучшем случае они будут жаловаться. В худшем случае вы

не услышите их жалоб вовсе. Это может показаться вам хорошим признаком, но от апатии до смерти всего один шаг. В таких ситуациях на вас лежит даже большая ответственность за то, чтобы проявить инициативу и выяснить, возвращаются ли к вам клиенты потому, что вы удовлетворили их потребности, или же потому, что они вынуждены это делать. Довольно трудно заставить себя пойти на этот шаг, потому что его можно не делать под разными предлогами. Ведь на вас не оказывается никакого внешнего давления. По этой же причине в браке мы должны уделять особое внимание потребностям своей жены или своего мужа, связанным с тем, что она или он ожидают от супружества. Мы не должны воспринимать свою вторую половину как нечто само собой разумеющееся просто потому, что он или она не имеет возможности удовлетворить какие-то свои потребности вне семьи.

Вы хотите быть результативными в краткосрочном периоде? Идентифицируйте клиентов (роль I), затем их потребности (роль E), удовлетворите эти потребности (роль P) — и ваши клиенты придут к вам снова.

Не могли бы вы повторить это еще раз?

Роль I говорит вам, кто ваши клиенты, а роль E — каковы их долгосрочные потребности. Для исполнения роли P вы должны удалить все препятствия, мешающие вам удовлетворить любую потребность, ради которой вы устанавливаете взаимосвязь, без разрушения способности этой взаимосвязи функционировать в процессе.

Я не согласен с авторами, утверждающими, что «менеджер — это менеджер. Если вы менеджер, то вы можете управлять чем угодно». Это будет неверно, если вы не добавите сюда еще три слова: *через определенное время*.

Что вы имеете в виду?

Когда вы занимаете новую должность в своей компании или в другой компании, в которую вы только что перешли, вы оказываетесь в незнакомой для вас обстановке и начинаете работать с новыми клиентами. Нет двух одинаковых организаций, как нет двух одинаковых людей. Они могут быть похожи, но не идентичны. Нет двух абсолютно идентичных отделений одного и того же банка. Они располагаются в разных районах, имеют разные проблемы с парковкой и привлекают разных клиентов из разных отраслей.

Что же я должен делать?

Вы должны изучать новые препятствия. А на чем вы должны фокусировать внимание? На чем обычно фокусируют внимание люди? На сходствах или на различиях?

На сходствах. Люди пытаются выяснить, могут ли они узнать что-то знакомое. Они обретают спокойствие, когда распознают уже известную им задачу. Но вы морщитесь. Это типичная ошибка?

Вы должны выяснить и различия. Только тогда вы сможете разработать стратегию, адаптированную для удовлетворения специфических потребностей текущего момента. Когда вы встречаете в своей жизни новую любовь, то что вы делаете: ищете в этой женщине привычные вам качества и говорите «Ты напоминаешь мне мою предыдущую возлюбленную» или пытаетесь найти в ней неповторимые индивидуальные черты?

Я выбираю второй вариант.

То же самое справедливо и в случае управления. Вы должны спросить: «Чем этот «обломок скалы» отличается от любого другого, который мне известен?» Чтобы быть результативными, хорошие

менеджеры — супервайзеры, начальники отделов, родители или политические лидеры — должны знать *уникальные* потребности своих клиентов на данный момент и затем умело использовать свои уникальные способности для удовлетворения этих потребностей.

Вы говорите, что управлять — значит принимать решения и осуществлять их на практике. Для принятия решения необходимо выполнение четырех ролей. Первая, роль Р, сделает организацию результативной в краткосрочной перспективе. Для этого мы должны удовлетворить неотложные потребности клиента, для которого и существует система, и делать то, что необходимо для удовлетворения этих потребностей.

Верно?

Верно, и для этого вам необходимо то, что психологи называют мотивацией достижения. Вы должны стремиться довести дело до конца. Если вы знаете потребности клиента и знаете, как их удовлетворить, но вам не хватает мотивации достижения, то вы можете быть хорошим исполнителем. Вы можете помогать менеджерам осуществлять руководство, писать докладные записки и разрабатывать рекомендации. С другой стороны, если у вас есть мотивация достижения, но вы не знаете, чего или каким образом нужно добиваться, то вы опасны для окружающих. Вы подобны неуправляемой ракете. Такое сочетание качеств часто наблюдается у амбициозных молодых руководителей. Они очень энергичны, но им не хватает знаний или опыта.

На правительственном уровне мы можем видеть назначенных на ответственные посты технократов, облеченных властью и горящими желаниями ее использовать. Политики используют этих людей для решения конкретных задач, но если эти технократы имеют мало политического опыта и здравомыслия, они злоупотребляют своей властью и ставят под угрозу политическое будущее своих боссов.

Чтобы быть функциональными и принимать результативные решения, хорошие менеджеры должны быть одновременно и знающими, и способными добиваться цели людьми, а не просто обладать одним из этих качеств.

Это объясняет, что нужно для того, чтобы быть результативным в краткосрочном периоде: Р, Р и еще раз Р! Во-первых, идентифицируйте клиентов I, во-вторых, идентифицируйте потребности, для удовлетворения которых вы обладаете необходимыми уникальными качествами Е, и, в-третьих, идите и удовлетворяйте эти потребности Р. Я пока что мало знаю об этих ролях, но надеюсь узнать о них больше во время наших следующих бесед.

Мы обязательно будем уточнять смысл этих ролей еще много раз. Но на сегодня достаточно. Давайте искупаемся и отдохнем. До встречи завтра.

До завтра. Спасибо.