

Олег Вайнберг



СИСТЕМНЫЙ КОУЧИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ

Организация под микроскопом.
Вид изнутри

Олег Вайнберг

**Системный коучинг
организаций. Организация под
микроскопом. Вид изнутри**

«Издательские решения»

Вайнберг О.

Системный коучинг организаций. Организация под микроскопом.
Вид изнутри / О. Вайнберг — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-908113-1

Если книга «Организация через телескоп» рассматривала связи организации с тем, что снаружи, то эта — рассматривает саму организацию изнутри. Это книга о том, как на самом деле устроена организация. Проработав 18 лет в реальном бизнесе, а потом детально изучив много сотен организаций как бизнес-консультант и тьютор программы МВА, я точно знаю, что между этими формальными понятиями зачастую лежит пропасть, в которую проваливаются огромные деньги, время и силы. Эта книга — мост через этот провал..

ISBN 978-5-44-908113-1

© Вайнберг О.
© Издательские решения

Содержание

Для кого эта книга	6
Бизнес-консультанты и коучи...	7
Введение. О чем эта книга	9
Как написана эта книга	11
Проблемно-ориентированный подход	12
За что хвататься в первую очередь	13
Что мы называем проблемой	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Системный коучинг организаций Организация под микроскопом. Вид изнутри

Олег Вайнберг

Редактор Наталья Казимирчук

Иллюстратор Анна Ландер

© Олег Вайнберг, 2018

© Анна Ландер, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-8113-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Для кого эта книга

Эта книга для всех, кто так или иначе сталкивается с жизнью организаций. Не важно, бизнесы это, общественные или государственные организации – для всех. Ведь большая часть людей зарабатывает себе на жизнь, трудясь на какую-нибудь организацию или владея ею. Кстати, даже если вы фрилансер, чаще всего вы все равно работаете для организаций или в партнерстве с ними.

Эта книга для вас. Если вы еще только выбираете организацию, в которой вам будет комфортно и хорошо работать – эта книга поможет сделать правильный выбор. Если вы трудитесь в компании много лет, эта книга позволит вам найти объяснения многим необъяснимым ситуациям, окружающим вас на работе. Если вы владелец организации, в этой книге вы найдете массу инструментов, которые позволят вам усилить свою команду и достичь новых высот. А если вы только создаете организацию, понимание того, что описано в этой книге, убережет вас от многих ошибок.

И еще эта книга для тех, кого называют бизнес-консультантами и коучами.

Бизнес-консультанты и коучи... и немного обо мне

Раз уж я употребил эти термины, полезно будет пояснить, что я под ними понимаю. Потому что, похоже, нет двух людей, которые понимают их одинаково. Бизнес-консультант, в моем представлении, – это специалист, хорошо знающий определенную отрасль бизнеса или раздел менеджмента. Бывают бизнес-консультанты, специализирующиеся на логистике или розничной торговле, производстве, строительстве... – это отраслевые консультанты. Часто они знают понемногу о работе всех функциональных подразделений на предприятиях конкретной отрасли или глубоко понимают какие-то отдельные отраслевые особенности. Основной плюс хороших консультантов – они действительно знают отраслевую специфику, поэтому могут дать хороший совет. Основной недостаток – они не знают ничего, кроме отраслевой специфики, поэтому их совет редко будет оригинальным и прорывным.

Бывают бизнес-консультанты, которые специализируются на одном функциональном направлении, например, финансах, маркетинге или информационных технологиях. Они хорошо знают свой предмет и в известной мере представляют, как эта функция реализуется в самых разных отраслях. Поскольку «в прошлой жизни» многие из них работали в реальном бизнесе, есть шанс, что как минимум одну отрасль они знают хорошо. Основной плюс этих консультантов в том, что они действительно хорошо знают маркетинг, финансы или на чем там они специализируются. Основной минус в том, что кроме своей специализации они обычно ничего не знают. И это настоящая беда, потому что они склонны объяснять все проблемы, которые их просят решить, исходя из своей узкой специализации. Маркетолог будет все объяснять плохим маркетингом, а специалист по информационным технологиям – предлагать внедрить компьютерную систему. В любом случае, зона ответственности любого консультанта – давать хорошие советы.

Совершенно иной подход у коучей. Коуч зачастую серьезно не знает ни отраслевой, ни функциональной специфики. Возникает вопрос: зачем он тогда вообще нужен? Какой хороший совет он может дать клиенту? Ответ: никакой! Более того, основной принцип коучинга – не давать никаких советов. Если коуч считает, что он знает, как правильно или как лучше для клиента, и начинает давать советы или явно или неявно подводить клиента к конкретному решению – коучинг закончился, а коучу срочно нужна супервизия. Или, возможно, этому коучу пора менять профессию. В обиходе коучей для таких случаев используются смешные выражения: «нанести непоправимую пользу», «догнать и осчастливить», «причинить добро».

Коучи уверены, что никто не знает ответы на вопросы клиента лучше, чем сам клиент. Клиент – лучший в мире специалист по самому себе. В этом есть рациональное зерно, при условии, что вопрос поставлен правильно. Не зря же говорят, что хороший вопрос – это 70 процентов ответа. Большая часть работы коуча в том и заключается, чтобы помочь клиенту, формулируя правильные вопросы. А оставшаяся часть его работы в том, чтобы помочь клиенту самому найти на них ответы. Вопросы при этом могут быть любыми, от «куда развивать бизнес?» до «как развить лидерские качества?» или «как организовать свое время?». Таким образом, ответственность коуча – поддержание генеративного процесса для прояснения ситуации клиента и помощи в нахождении решения. Поэтому бессмысленно спрашивать у коуча, гарантирует ли он результат совместной работы. Результат – ответственность клиента. Ответственность коуча – обеспечить возможность этого результата. В этом смысл: коуч чрезвычайно заинтересован в том, чтобы клиент достиг хорошего результата, в чем бы он ни выразался. В общем, хорошая работа: клиент сам все делает и сам за это платит.

Вот чем коучи отличаются от консультантов, работа которых – давать советы. Консультант может очень легко перейти из консалтинга в топ-менеджеры какой-нибудь организации, и наоборот, организации приветствуют тех, кто может подсказать какое-нибудь решение, даже если в итоге не стало лучше или стало хуже. А вот коучи это делают редко, их долго обучают задавать вопросы, а не придумывать ответы.

Сломано немало копий в жарких бессмысленных спорах на тему о том, что эффективнее: консалтинг или коучинг. Все эффективно, если используется к месту. С одной стороны, если проблема звучит как, например, «нахождение своего места в коллективе», «продвижение по карьерной лестнице» или «разрешение серьезного конфликта» – советы помогут мало, хотя иногда и приносят определенную пользу, ведь то, что помогло бы консультанту, вряд ли будет полезно клиенту. Все мы разные люди, с разным темпераментом, характером и бэкграундом. А вот хороший коуч за несколько сессий поможет клиенту справиться с проблемой.

С другой стороны, попробуйте представить обучение вождению автомобиля в коучинговом-подходе. «Ну... – говорит инструктор-коуч, – посмотрим, как ты сможешь сдвинуть эту штуковину с места. На сколько, по шкале от одного до десяти, ты этого хочешь? На пятерочку? Маловато. А что бы могло тебе помочь захотеть этого на шесть, или семь, или восемь? Ты любишь собирать грибы? Представь, что ты уже умеешь водить машину и можешь поехать в место, где все усыпано белыми. Сосновый бор. Солнышко. Как? Уже девять? Отлично! Ну, и что, по-твоему, надо сделать, чтобы она поехала? А у кого бы ты мог спросить?» Звучит совершенно нелепо, и бывают ситуации, когда надо просто дать совет, показать, как делать, научить.



Не всегда нужен коуч

Хорошо, конечно, когда консультант владеет коучинговым подходом или коуч понимает в бизнесе. Таких специалистов немного, но они есть, и я один из них. Первую половину жизни я проработал членом совета директоров крупной компании, а вторую работаю тьютором программ MBA Open Business School of the Open University (мастер бизнес-администрирования Открытой школы бизнеса Открытого университета Великобритании, OBS OU), бизнес-тренером, бизнес-консультантом и коучем. Получив хороший опыт в бизнесе, дипломы MBA и тьютора MBA, диплом проектного менеджера, сертификаты профессионального бизнес-тренера и коуча, я могу в нужный момент использовать подходящий навык из своей палитры. И научить этому других. Это еще одна весома причина для вас прочитать эту книгу.

Введение. О чем эта книга

Мы живем в очень турбулентном мире. Аналитики сломали голову, пытаясь предсказывать вероятность наступления тех или иных событий. Иногда, кстати, это им неплохо удается. Речь обычно идет о более-менее известных событиях, которые случались не раз в прошлом, например, эпидемии гриппа. Это хорошо. «Praemonitus, praemunitus», то есть «предупрежден – значит вооружен». Беда в том, что намного бóльшие неприятности приносят события, которые раньше не происходили, так называемые «черные лебеди» Нассима Талеба [20].



Что такое лебедь?

Много веков европейцы были уверены, что все лебеди – белые. Собственно, лебедем называли большую белую птицу с желтым клювом. И каждый новый встреченный лебедь подтверждал это знание и укреплял уверенность в нем. Но когда первые европейцы достигли берегов Австралии, первый же увиденный ими лебедь непоправимо разрушил всю картину их мира, оказавшись черным.

Нам очень не хватает возможности заглянуть за горизонт. Какого-то радара, позволяющего увидеть из Европы австралийских черных лебедей. И еще нам очень хочется иметь какой-то радар, чтобы хоть немного заглянуть в будущее. Мы делаем сложные аналитические расчеты, слушаем предсказателей, футурологов и биржевых и финансовых аналитиков. Но чаще всего видим наш сегодняшний день, только лучше, сытнее и безопаснее. Или хуже, беднее и опаснее, в зависимости от того, попался ли нам предсказатель-оптимист или предсказатель-пессимист.

Есть ли какой-нибудь способ заглянуть за горизонт событий и увидеть если не самого черного лебедя, то хотя бы его тень? Талеб в своей книге не утверждает, что такого способа нет. Он честно говорит, что он, как и все остальные, его не знает. Очевидно, что способ есть, потому что ничто не происходит мгновенно. В природе вообще мало острых углов, все больше кривые и фракталы. Любое будущее событие в виде совершенно неявных тенденций, незаметных невооруженному глазу, всегда проявлено в настоящем. Именно эта неявность, незаметность тенденций в их совокупности, и красит «лебедей» в черный цвет. Если бы мы смогли разобраться, какие тенденции значимы, а какие нет, и понять, к чему они приведут, наши предсказания стали бы более точными. Но увы, аналитически эту задачу не решить. Может быть, когда-нибудь появятся «формулы». Но до этого пока далеко.

Однако есть другой способ. Его давно используют инженеры, которым проекты делать надо, а просчитать все невозможно. Это решение – моделирование: технические модели самолетов обдувают в аэродинамических трубах, модели судов запускают в бассейнах, испытывают модели гидроэлектростанций, создают макеты электронных систем. Организации тоже можно моделировать. Эта книга, как и предыдущая, «Организация через телескоп. Как узнать, что происходит на самом деле» [3], дает инструменты построения моделей, которые позволяют заглянуть в будущее.

И еще эта книга о том, как устроены организации. Курс МВА говорит, что организация – это структура плюс культура плюс системы. Несомненно, это так. В данном утверждении есть какая-то основательность. Что-то от меткого выражения братьев Стругацких, что «веревка есть веревка простое». Конечно, организация – это структура плюс культура плюс системы. Вопрос в том, насколько мы осознаем эту культуру и видим эту структуру. Не ту, которая прописана в положениях и схематически изображена на огромных листах во множестве квадратиков, со словами «Утверждаю. Генеральный директор Петров И. И.» и размашистой подписью в правом верхнем углу. А ту реальную, зачастую не зафиксированную на бумаге, структуру, которая незримо пронизывает всю организацию и определяет, кто на самом деле обладает непререкаемым авторитетом, а кто отчаянно барахтается в борьбе за свое место. Структуру, которая определяет, кто и к кому приходит в поисках советов, исходя из которой кто-то расшибает себе лоб, пытаясь открыть дверь, которая, с официальной точки зрения, должна быть открыта для него всегда. Питер Сенге писал: «Структура определяет поведение. Мы просто часто не осознаем, насколько часто кризисы порождает сама система, а не внешние силы и не ошибки отдельных людей» [11].

Понимаем ли мы культуру собственной организации? Конечно, многие ответят «да», потому что у многих компаний есть прописанная корпоративная культура. Но я сейчас говорю не о ней. А о том причудливом результате, который получается, когда корпоративная культура накладывается на реальную жизнь организации и образует сплав того, что хотело и планировало руководство, с тем, что проросло за время существования бизнеса во взаимоотношениях людей, незримой иерархии, отношении к своей работе и своим клиентам. Начальники хотели одного, подчиненные – другого, в результате получилось то, чего не хотел никто. В этом состоит отличие «корпоративной культуры» от «культуры организации».

Эта книга не о корпоративной культуре. Она вообще не о формальностях и бумагах. Это книга о том, как на самом деле устроена организация изнутри. Проработав 18 лет в реальном бизнесе, а потом детально изучив много сотен организаций как бизнес-консультант и тьютор программы МВА, я точно знаю, что между этими формальными понятиями зачастую лежит пропасть. И в эту пропасть легко проваливаются огромные деньги, время и силы.

Как написана эта книга

Очень трудно описывать большие системы, потому что в них всё связано со всем. Вдвойне трудно описывать большие системы одновременно для бизнесменов, менеджеров и психологов. Мало того, что в лексиконе этих людей не так много общих слов и всё приходится объяснять три раза. Откуда ни начни, выясняется, что для стройности и понятности изложения надо добавить еще десяток-другой страниц. Поскольку это справедливо и для уже добавленного десятка страниц, автор вместе с читателями невольно попадает в рекурсию. Все осложняется тем обстоятельством, что я точно не собираюсь написать еще один учебник менеджмента, напичканный красивыми моделями. И уж вовсе не планирую написать книгу для психологов, каждый абзац в которой заканчивается фразой «а потому наладьте отношения с мамой, и в бизнесе все поправится».

Я уже сталкивался с этой проблемой в своей первой книге «Организация через телескоп» и достаточно успешно справился с ней, написав двуслойный текст. В нем каждый феномен жизни организации сначала описывался на языке управленцев, а потом – на языке организационных психологов. Судя по отзывам читателей, такой подход отлично сработал. Эта книга построена по тому же принципу. Все примеры описываются так, чтобы психологи могли понять, в каких терминах люди бизнеса видят и описывают организацию. При этом используется подход и терминология MBA Открытого университета Великобритании, с которым я сотрудничаю как тьютор программ Открытой школы бизнеса. Я постараюсь как можно подробнее описывать каждый термин, кроме совсем общеупотребительных. Впрочем, их я тоже постараюсь объяснить.

В свою очередь каждый термин или подход, привнесенный из психологии, подробно описывается, чтобы бизнесмены могли увидеть огромное коллективное сознание, личность и бессознательное своих организаций. При этом используется терминология, принятая в среде специалистов по системно-феноменологическому, нейролингвистическому и коуч-подходу, поскольку я обучался именно им. Возможно, психологам других направлений это покажется спорным. Я буду рад услышать возражения. Мне всегда можно написать по электронной почте o.vainberg@gmail.com или связаться через мою страницу в «Фейсбуке» <https://www.facebook.com/oleg.vainberg>.

В конце разделов, как правило, приводится пример, как можно работать с проблемными ситуациями или принимать верные решения, используя инструменты системно-феноменологического подхода. Если он вам не нравится, вы можете пропускать примеры, это не мешает дальнейшему пониманию текста.

Вы сами решаете, читать ли вам все подряд или начать с того, что вызывает ассоциации со стоящими перед вами сейчас проблемами. И все же эта книга не справочник, а, скорее, бизнес-детектив. И, как и любой детектив, ее интереснее читать с первой главы.

Проблемно-ориентированный подход и подход, ориентированный на решение

Большая часть книг по управлению бизнесом посвящена тому, как разрешать возникающие проблемы. Меньшая часть – как не допускать возникновения проблем. Совсем небольшая часть – как использовать возникающие проблемы себе во благо. И уж вовсе по пальцам можно перечислить книги, которые вообще не оперируют термином «проблема», а используют более нейтральные формулировки, например «событие». Если честно, мне хотелось написать эту книгу именно так. Для меня все, что происходит, – просто события, которым мы придаем самую разную эмоциональную окраску, от «затруднение» и «проблема» до «приключение» и «возможность». Но чаще всего ко мне как к консультанту, траблшутеру и бизнес-коучу приходят со словами: «У нас проблема». Поэтому давайте поговорим о «проблемах» в терминах проблем.

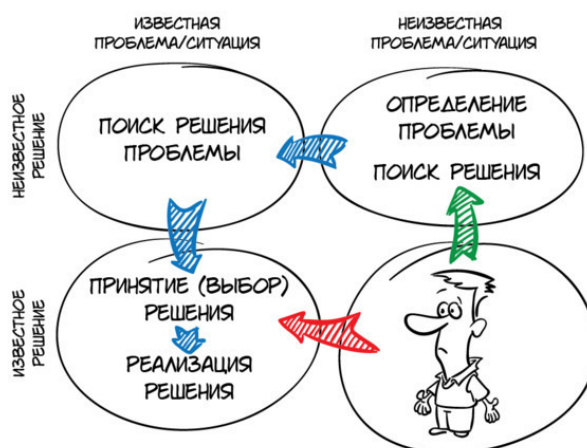
Знаменитый математик Чебышев как-то читал в Париже лекцию под названием «О кройке платья». Начал он так: «Для простоты мы будем рассматривать человеческое тело как шар». Математики вообще любят идеальные модели. И не только математики. Итак, как проводит свои дни идеальный руководитель? Идеальный сферический руководитель в вакууме сидит в своем идеальном сферическом кабинете и раздумывает над стратегией своей идеальной сферической организации на годы вперед. Иногда он вызывает своих подчиненных и отдает им распоряжения, от которых веет мудростью веков.

Более реальные и живые руководители носятся по совещаниям, заскакивая по дороге на производство, склады или торговые залы, и разрешают невероятное множество крупных и мелких проблем, зачастую выбирая не из плохого и хорошего решения, а из плохого и очень плохого. Поговорим о реальности.

За что хвататься в первую очередь

Вообще-то, конечно, за голову. Самое неприятное, что может произойти, когда возникает проблема, – то, что вы попытаетесь решить ее «на автомате», по аналогии с тем, что уже было. IT-инженеры знают, что ни один вирус не приносит столько проблем, сколько их приносят неумелые попытки пользователя избавиться от этого вируса. Работая IT-директором, я всегда учил своих сотрудников, что при возникновении проблемы надо немедленно убрать пальцы с клавиатуры. Лучше вообще заложить руки за спину или сесть на них. Особой пользы это, конечно, не принесет. Но нанесенный вред будет минимизирован.

Если изобразить проблемную ситуацию графически, то по одной оси можно отложить степень нашего понимания того, в чем вообще заключается проблема (см. рис. 3). Тогда справа будет «известная проблема», для которой мы понимаем, в чем именно проблема заключается, а справа – «неизвестная проблема», когда мы видим массу негативных последствий и проявлений, но не понимаем, в чем именно проблема. Как если бы вас в незнакомой стране остановил дорожный инспектор и на незнакомом вам языке начал что-то объяснять. По жестам и рассерженной интонации, вы понимаете, что нарушили какое-то правило, но не имеете ни малейшего представления о том, какое именно правило и насколько серьезно нарушение. И понятия не имеете, что делать дальше.



Матрица проблем-решений

По другой оси разместим степень нашего понимания того, как проблему решить. Внизу будет «известное решение», а вверху «неизвестное решение». Таким образом, у нас получаются четыре квадранта: известная проблема – известное решение, известная проблема – неизвестное решение, неизвестная проблема – неизвестное решение и неизвестная проблема – известное решение.

Это одна из базовых моделей курса MBA, и она стала таковой заслуженно. Поэтому разберем ее подробнее. Начнем с простейшего варианта.

Проблема понятна, и как ее решать – тоже понятно. Это называется рутинная проблема. Зачастую устранить предпосылки проблемы дорого, долго или вообще не представляется возможным. Известная проблема: пошел дождь и можно промокнуть. Известное решение – раскрыть зонт. В организационной жизни таких проблем большинство. Мы знаем, что на то, чтобы сделать как следует, вечно не хватает времени и денег. Но удивительным образом находится и то и другое, чтобы сто раз все переделывать.

Иногда, кстати, считать проблему рутинной – самый разумный и дешевый вариант. Особенно в эпоху, когда каждый день появляются новые технологии и есть шанс, что с развитием технологий проблема исчезнет сама по себе. Лет двадцать пять назад мне надо было проложить компьютерную сеть. Можно было подойти к этому вопросу всерьез: открыть проект, построить стратегию организации на десять лет вперед, вывести из нее IT-стратегию, чтобы понять, как именно будет развиваться организация и какая именно топология и масштабы компьютерной сети потребуются через год, три, пять, десять. К счастью, я тогда еще не был MBA, а был простым инженером с тремя IT-образованиями. Wi-Fi тогда еще не изобрели, и даже витая пара еще не появилась на свет. Компьютеры соединялись коаксиальным кабелем, похожим на тот, который идет из антенного гнезда в ваш телевизор. Я вооружился дрелью, кабелем, разъемными и монтажными клещами и приступил. Оказавшийся поблизости представитель системного интегратора бегал вокруг, «хлопал крыльями» и плачущим голосом выдавал разнообразные сентенции, смысл которых заключался в том, что я это делаю несертифицированными руками, несертифицированными клещами и сам результат у меня не сертифицирован. Тогда как он, всего за сто долларов за рабочее место, проложит сеть, предоставит протоколы испытаний и, главное, даст гарантию на двадцать пять лет. Я, кстати, видел проложенные им сети. Прекрасная работа. Доботно, надежно, не то что мои «сопли».

Поскольку фирма все время спонтанно росла и видоизменялась, покупала новые помещения, следующие годы я раз в месяц что-то добавлял, переносил с места на место и осваивал новые территории. Года через три появилась новая технология – витая пара третьей категории. Вооружившись дрелью, отверткой и соответствующими клещами, я за пару дней поменял всю сеть под знакомые причитания очередного интегратора: «Сертифицированные руки, клещи, кабель, сто долларов... двадцать пять лет гарантии». Еще через пару лет, под неодобрительными взглядами несколько присмиривших интеграторов, вооружившись уже специальным инструментом и кабельным тестером, я быстренько перевел всю компьютерную сеть на витую пару пятой категории. А потом появился Wi-Fi. В наш век стремительно сменяющих друг друга технологий наконец-то слово «временный» перестает быть синонимом «навсегда» и означает действительно «ненадолго».

Более творческий квадрант: известная проблема – неизвестное решение. Бывает, что проблема понятна, но как ее решать – совершенно не ясно. В менеджменте это называется «ограниченная проблема». В такой ситуации понятно, в чем заключается проблемная ситуация, кто в нее вовлечен, что вообще происходит. Главный вопрос, который возникает в этом квадранте, это: «Откуда мы знаем, что мы знаем, в чем сущность проблемы?». Действительно очень важный вопрос, которому, кстати, посвящена довольно большая часть этой книги. Хорошо поставленный вопрос стоит долго. А правильно поставленный вопрос, как и точно сформулированная проблема, содержит больше половины ответа и решения. Но давайте пока оставим этот вопрос висющим в воздухе и для простоты изложения будем считать, что сущность проблемы определена нами правильно и можно приступать к поиску решения. Как с этим работать, мы обсудим чуть позже, для этого в нашем арсенале найдется огромное количество инструментов.

Третий квадрант – это ситуация, когда мы не понимаем, в чем именно проблема, и уж тем более не понимаем, какое может быть решение. В менеджменте это называется «неограниченная проблема». Все, что мы видим, – это симптомы, которые говорят о том, что что-то не в порядке. Основные вопросы: на кого это все влияет кроме нас, кто в это вовлечен, видим ли мы всю проблему или только вершину айсберга? Но, может быть, нам и не надо все это прояснять? Разве видеть, что что-то не в порядке – не то же самое, что видеть проблему? Увы, нет. Государственный муж смотрит в окно и видит очередь в пивную, граждан, мокнущих под дождем, и решает, что проблема в том, что нет навеса или в городе не хватает пивных

и вообще надо срочно развивать общепит. Тогда как истинная проблема в том, что в городе не хватает рабочих мест, и именно поэтому народ стоит в очереди за пивом, а не у станка.

Иногда в подобной ситуации помогает теория ограничения систем (ТОС), придуманная Элияху Голдратом. Мы еще скажем о ней пару слов в дальнейшем. Учебники МВА, к сожалению, дают очень банальные ответы на вопрос, как работать с такими проблемами. В основном советы сводятся к «проявляйте креативность» и «используйте методы латерального мышления» (lateral thinking – метод нестандартного подхода и решения задач). Креативность – это прекрасно. Но нет ли чего-то более прогнозируемого по времени и результатам? Есть, и дальше в этой книге вы найдете инструменты, позволяющие выяснить, в чем на самом деле состоит проблема.

И наконец четвертый квадрант: неизвестная проблема – известное решение. Представьте, что вы, нарушив неизвестные вам правила дорожного движения, не понимая, что именно нарушено и не зная языка, попробовали привычно вручить полисмену купюру. Один из моих приятелей, будучи в Лиссабоне, проделал это и избежал крупных неприятностей только чудом. Самая парадоксальная и вместе с тем самая обыденная ситуация – то, что встречается в организации повсеместно. Как говорится, если у ребенка в руках молоток, очень многое в доме может стать гвоздем.



Если есть молоток – многое становится «гвоздем»

Что мы услышим, если подойдем к маркетологу и скажем, что падают продажи? Маркетолог расскажет нам о необходимости провести маркетинговое исследование, нарисовать портрет своего потребителя, уточнить сегментацию, произвести нацеливание, провести рекламную кампанию и т. д. Или дать скидки. Почему он нам будет говорить именно об этом? Потому что он маркетолог и у него свой «маркетинговый молоток». Если мы подойдем ровно с той же проблемой к HR, то услышим что-то про обучение, тренинги и систему мотивации. Потому что он HR и у него свой «HR-овский молоток». От логистов мы услышим что-то про сокращение цепочки поставок. Все привыкли к своим любимым инструментам. Психологи будут искать причины любой проблемы в организационной культуре или в ранних травмах СЕО (Chief Executive Officer), финансисты – в управлении денежными потоками. У меня есть приятель, специалист в теории ограничений Голдратта. С угрюмостью носорога он пытается применить ее абсолютно ко всем проблемам на своем пути.

Поэтому первое правило звучит так: «Шпаги в ножны». Уберите свой молоток подальше и посмотрите на ситуацию свежим взглядом. Кстати, очень забавно, когда организация ищет для решения проблемы консультанта «из нашей отрасли». Ну и зачем вам понадобился отрас-

левой специалист? У вас своих таких куча, и, что характерно, все абсолютно одинаково зашоренные. А вы думали, что зашоренность – это отличительное качество именно ваших специалистов и что приглашенный **отраслевой** эксперт чем-то от них отличается? Это очень похоже на то, как если бы общество дальтоников для решения проблемы правильной цветопередачи искала бы эксперта и непременно дальтоника. Ищите консультанта, который ни черта не понимает в вашей специфике. Именно он может задать тот самый единственный, на первый взгляд совершенно идиотский, но очень нужный вопрос, который позволит взглянуть на проблему под другим углом и найти ее решение. У всех есть свои слепые пятна, и только разнообразие дает шанс не барахтаться в общем слепом пятне.

Но вернемся к тому, что мы вообще называем проблемой. Употребляя это слово, мы ни разу не дали ему определение. Я люблю на тренингах спрашивать у участников, что для них означает слово «проблема». Ответы поражают разнообразием. Это и «задача, которую надо сделать», и «что-то непонятное», и «неприятность», и «то, что надоело», и многое-многое другое. Пора дать строгое определение.

Что мы называем проблемой

Фраза «Хьюстон, у нас проблема» давно стала нарицательной. Иногда кажется, что основная часть рабочего времени руководителя посвящена разрешению проблем. Умные мысли из учебников о том, что надо правильно устанавливать цели, планировать, выстраивать контроль и настраивать мотивацию, так и остаются умными мыслями из идеального мира. Никто не спорит – цели нужны, и планировать нужно, не говоря уж о мотивации. Но суровая реальность заваливает многих из нас кучей крупных и мелких неприятностей, последствия которых мы устраняем с утра до вечера. Есть в такой ситуации что-то неправильное.

Так что же такое проблема? Договоримся, что проблемой мы дальше будем называть некое рассогласование, разрыв между тем, чего мы хотим, и тем, что мы имеем. Или (если мы обладаем достаточной проактивностью и можем смотреть хоть чуть-чуть вперед) разрыв между тем, что мы имеем сейчас, и тем, что мы можем и хотим иметь в будущем. Тогда мы говорим, скорее, не о проблеме, а о возможности. Вообще-то, я уверен, что наши проблемы и есть наши нереализованные возможности.

Что следует из этого простенького определения? Прежде всего, если проблема – это разрыв между желаемым и действительным, значит есть желающий. Есть кто-то, кому не нравится положение вещей и кто хотел бы что-то поменять. Или просто поворчать, или тихонечко погрустить в уголке. Запросто может оказаться, что всех остальных текущее положение вещей более-менее устраивает, а кто-то считает, что все просто превосходно. Но для нашего «желающего» это не так. Надо бы рассмотреть ситуацию через призму его восприятия, и тут я оказываюсь в явном затруднении. Когда-то давно я объяснил бы это просто: есть факты, которые для «желающего», то есть для «обладателя проблемы», говорят о том, что все идет не так, как надо. Для него такие факты являются симптомами проблемы.

Но что такое факт? С точки зрения, например, бухгалтера факт – это такое природное явление, которое пронумеровано, прошнуровано, опечатано печатью предприятия и заверено подписью ответственного лица. Все остальное с точки зрения бухгалтера просто мнения и слухи. Много ли вещей, о которых мы можем с уверенностью сказать, что это факт?

Удивительная штука – персональная реальность. Это следствие работы наших ментальных фильтров, которые убирают из поля нашего зрения примерно 98 процентов всего, что нас окружает, и изрядно искажают оставшиеся 2 процента. По сути, бóльшая часть так называемых «фактов» – просто мнения и суждения. Как говорят полицейские, «никто не врет так, как очевидец». Тем же, кто по-прежнему уверен, что «факты – упрямая вещь», я посоветовал бы прочитать рассказ Михаила Веллера «А вот те шиш» [4]. Так или иначе, есть нечто, заставляющее обладателя проблемы эту проблему видеть, какое-то видимое проявление. Часто это действительно факт. В конце концов, если чашка упала, разбилась и лежит на полу грудой осколков, это трудно назвать оптической иллюзией. Назовем это симптомом проблемы. Разные люди, видя этот симптом, видят разные проблемы и решают их по-разному. А для некоторых это просто факт, за которым не стоит ни одной проблемы. Наверное, лучше всего описать это на примере.

Скажем, у моего гипотетического лучшего друга Коли Васечкина, с которым мы дружим еще с детского садика и у которого дача рядом с моей, нет машины. Что из этого следует? Пока ничего.

Но что если посмотреть на это взглядом Клавдии Спиридоновны, его гипотетической тещи, весьма склочной и мерзкой старушенции? Коля не сможет ее возить по пятницам на дачу, и ей придется или раскошелиться на такси, или, кряхтя, влезать в электричку, набитую такими же тружениками садов и огородов с кошелками, и потом еще топать четыре километра от станции. Налицо разрыв между желаемым (попасть на дачу быстро, бесплатно и без хлопот) и действительным. И она эту проблему успешно решает – за мой счет.

Давайте рассмотрим тот же факт отсутствия у Коли машины через призму моего восприятия. Именно мне приходится возить на дачу Колину тещу, благо наши дома не так далеко друг от друга, всего-то километров пятнадцать по убитому проселку. Раз есть такой обладатель проблемы, как я, факт превратился в симптом, который указывает на проблему. Разрыв между желаемым и действительным: я хочу спокойно ехать один, а приходится возить эту бухтящую «курицу». Я могу решить проблему, отказавшись от этой сомнительной чести.

Предположим, обладатель проблемы – Колина жена. Ей надо, чтобы Клавдия Спиридоновна ездила на дачу каждый день, а не путалась под ногами со своими указаниями по поводу варки шей. А я ее вожу всего раз в неделю. Проблема формулируется уже по-другому. Если проблема – теща, которая путается под ногами, дача и машина тут вообще ни при чем. Можно попробовать заинтересовать тещу кружком макраме, хотя тут есть риск превратить свое жилище в сплошную паутину с тещей в центре. Другим вариантом будет помочь ей организовать кружок народного пения.

А с точки зрения моей гипотетической жены тут вообще нет проблемы, потому что ее это просто не волнует.

Один и тот же факт, что у Коли нет машины, является симптомом совершенно разных проблем в зависимости от субъекта – обладателя проблемы. Или вообще не является симптомом проблемы, потому что для данного человека он не указывает на проблему. Факт превращается в симптом и начинает указывать на проблему только в мозгу обладателя проблемы.

При этом обладатель проблемы – всегда конкретный человек. Фраза «перед нашей организацией стоит проблема» представляется мне совершенно бессмысленной. Проблемы директора и проблемы уборщицы – это очень разные проблемы. Поэтому я всегда с опаской говорю о «коллективных» обладателях проблемы.

Как-то я стал свидетелем замечательного совещания, на котором присутствовали наемный директор организации, финансовый директор, коммерческий директор и IT-директор. Директор только что получил страшную нахлобучку от владельца за то, что, как он выразился, «в текущем отчетном периоде нашей организацией достигнут внушительный негативный профит», и он очень хотел немедленно поделиться этим «счастьем» с остальными.

Проблема была сформулирована примерно как «убытки вместо прибыли». И считалось, как говорится, «по определению», что именно эта проблема стоит перед фирмой вообще, советом директоров в частности и каждым из присутствующих конкретно. Но какая проблема на самом деле стояла перед директором? Ну, к примеру, потеря работы. Перед коммерческим директором? Примерно такая же. Перед IT-директором? Никакой. Он на своем посту уже пережил двух генеральных директоров и одного просто директора, переживет и этого. А вот для финансового директора, как потом выяснилось, это была вовсе не проблема, а счастливая возможность, которую он, к тому же, сам и организовал с целью прибрать обанкротившуюся фирму к рукам.

Если считать целью совещания найти путь решения проблемы «убытки вместо прибыли», то «директор» в качестве обладателя проблемы намного лучше, чем «руководство нашей организации», потому что под словом «руководство» может скрываться множество разных людей с разными интересами.

Конечно, совершенно необходимо сформулировать проблему в терминах разрыва между желаемым и действительным. Высший пилотаж при этом – так ее сформулировать, чтобы обладателем проблемы стал тот, у кого есть власть и ресурсы для ее решения. Слишком часто проблема легкомысленно спихивается «вниз», туда, где возможности ее решить нет. Это, конечно, позволяет начальству продемонстрировать благородный гнев, но деньги обычно бывают потеряны.

Если данные мониторинга показывают IT-директору, что система хранения данных стоимостью 70 тысяч долларов чувствует себя плохо и через какое-то время выйдет из строя

(вполне реальная ситуация, в которой я когда-то оказался), не надо прятать голову в песок и ждать, когда все сломается окончательно. Идти к генеральному директору и объяснять, что требуется откуда-то внезапно взять кучу денег для профилактической замены какой-то непонятной железки, которая может выйти из строя через неделю, а может благополучно проработать еще полгода, – тоже не самое лучшее решение.

Как сформулирована проблема? «Железка может выйти из строя». Чья это проблема? В данной формулировке – IT-директора. Скорее всего, вместо денег он получит массу неприятных и совершенно бессмысленных вопросов вроде «где он был раньше», «почему этого нет в бюджете», «сколько она гарантированно проработает», «что можно поставить подешевле», «как без нее обойтись» и т. д.

А ведь больше всех от крушения системы хранения потеряет сам генеральный директор, у которого, кстати, есть все ресурсы для ее решения. Поэтому проблему надо сформулировать так, чтобы это стало проблемой самого генерального, например, как можно спокойнее сказать, что по данным мониторинга корпоративная управляющая система, без которой не принять на склад даже копеечный кабель, может выйти из строя. Когда? Кто ж его знает. Может и завтра, но может и полгода еще продержится, пока волноваться нечего. Не тратить же 70 тысяч долларов просто так. Да и срок поставки 6—8 недель. Мы все понимаем, что если учетная система, завязанная на этой системе хранения данных, прекратит работу, то встанет вся фирма, но ведь пока ничего страшного не случилось? Петр Петрович сам в уме подсчитает, во что обойдется остановка фирмы с оборотом миллион долларов в день на 6—8 недель. И сам сделает правильные выводы. Потому что проблема сформулирована как «перспектива потерять 40—50 миллионов долларов», и обладатель проблемы теперь сам генеральный директор. Так оно и есть, потому что он потеряет больше всех, и хорошо бы помочь ему это осознать.

При правильной постановке проблемы, и если Петр Петрович обладает хоть каким-то здравым смыслом, IT-шники получают мощного пинка в направлении кассы с приказом взять денег и заказать все «вчера». Я бы не стал применять этот прием слишком часто, это сильное лекарство, а все эффективные средства со временем вызывают привыкание и перестают действовать. Но иногда, очень дозировано, это прекрасно работает.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.