



Олег Вайнберг.  
Управление  
реальностью  
в бизнесе.  
Магия без  
МИСТИКИ

Олег Вайнберг

**Управление реальностью  
в бизнесе. Магия без мистики**

«Издательские решения»

## **Вайнберг О.**

Управление реальностью в бизнесе. Магия без мистики /  
О. Вайнберг — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-907855-1

Эта книга предназначена для людей бизнеса, которые хотят сами, без консультантов и коучей, решать свои проблемы. В ней нет ни одного готового рецепта, потому что мы с вами будем создавать их вместе. В некотором смысле, вы пройдете курс MBA и организационной психологии в миниатюре, написанный тьютором Открытого Университета Великобритании, сертифицированным коучем и специалистом по системной работе с организациями, 15 лет проработавшем в совете директоров крупной компании.

ISBN 978-5-44-907855-1

© Вайнберг О.  
© Издательские решения

## Содержание

Для кого эта книга	6
О чем эта книга	7
Бизнес-консультанты и коучи... и немного обо мне	8
Как написана эта книга	12
В каком порядке читать	13
Глава 1	14
За что хвататься в первую очередь	15
Что мы называем проблемой	19
Наша персональная реальность	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **Управление реальностью в бизнесе**

## **Магия без мистики**

**Олег Вайнберг**

*Иллюстратор* Анна Ландер

*Редактор* Наталья Казимирчук

© Олег Вайнберг, 2018

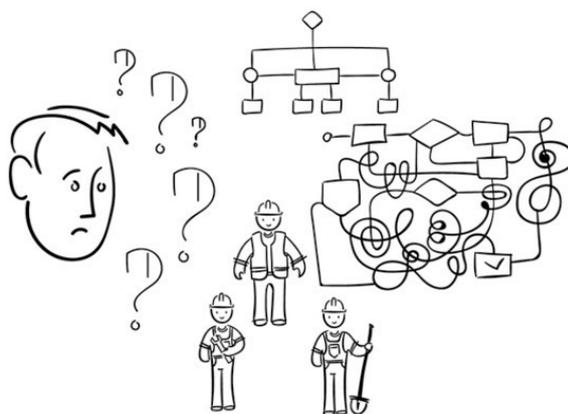
© Анна Ландер, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-7855-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Для кого эта книга

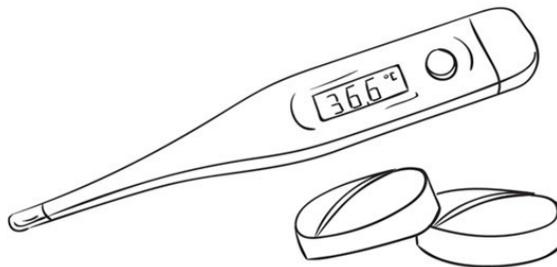
Эта книга предназначена для предпринимателей и менеджеров, которые хотят сами, без консультантов и коучей, решать свои проблемы. Хотя в ней нет ни одного готового рецепта, управленцы, владельцы компаний, лидеры команд и рабочих групп найдут здесь для себя много полезного. В некотором смысле, читающие эту книгу пройдут курс МВА (Master of Business Administration – «Мастер бизнес-администрирования») и организационной психологии в миниатюре, написанный человеком, который одновременно является тьютором программы МВА Открытого университета Великобритании, сертифицированным коучем и специалистом по системной работе с организациями и много лет входил в совет директоров крупной российской компании.



## О чем эта книга

Эта книга – о рождении, жизни и смерти организаций. В течение восемнадцати лет я входил в совет директоров компании, которая выросла от арендованного столика до федеральной розничной сети, и мог наблюдать все эти процессы вживую. А работа в Санкт-Петербургском представительстве Открытого университета Великобритании и годы работы бизнес-консультантом, бизнес-тренером и организационным психологом позволили глубоко изучить еще несколько сотен бизнесов моих студентов по курсу МВА.

Много лет назад я осознал поразительное отличие живого организма трудового коллектива от живого организма человека. Если у ребенка поднялась температура, то после таблетки жаропонижающего или в результате обтирания она неизбежно упадет. Намного ли, надолго ли и пойдет ли это ребенку на пользу – другой вопрос, но упадет обязательно. В случае же с организацией экстренные меры, сравнимые с обтиранием, примерно с равной вероятностью могут понизить «температуру», или повысить, или вообще не принести никаких изменений. А иногда – и не так уж редко! – просто убивают организацию на месте. Эти размышления привели меня к серьезному изучению разных аспектов психологии, я даже стал профессиональным коучем, бизнес-консультантом и бизнес-тренером. И в результате выработал свой подход, который больше всего согласуется с термином «системный менеджмент».



Именно о нем и пойдет речь. Мы начнем с того, как создается организация. Как рождаются идея продукта, идея потребности, которую он будет удовлетворять, образ клиента. Как закладываются основы организации. Как в ней появляются сотрудники, и у владельца добавляется хлопот с мотивацией, контролем и поддержанием дисциплины. Мы обсудим, как решать организационные проблемы, выстраивать стратегию и проводить изменения. Мы рассмотрим вопросы взаимоотношений с потребителями, поставщиками и конкурентами и даже затронем такую тему, как построение «голубых океанов» – зон, свободных от конкуренции.

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

Кто я и почему решил написать эту книгу? Меня зовут Олег Вайнберг. Я живу в Австралии. На протяжении восемнадцати лет я был СІО (chief information officer – директор по информационным технологиям) и членом совета директоров крупной российской компании. В течение шести лет был членом правления Клуба ИТ-директоров в России. Много лет преподавал курс МВА в Открытом университете Великобритании. Сейчас же я бизнес-консультант, бизнес-тренер и бизнес-коуч. Не правда ли, слегка похоже на представление в клубе анонимных алкоголиков, как это показывают по телевизору?

Раз уж я употребил термины «коуч», «преподаватель» и «тренер», полезно будет пояснить, что я под ними и другими похожими терминами понимаю. Итак:

**Преподаватель** – человек, который передает знания. Соответственно, после общения с ним вы эти знания и получаете. Возможно, вы еще и поймете предмет, а впрочем, совсем не обязательно. Это блестяще иллюстрируют студенты, вызубрившие конспект и успешно сдавшие экзамен и совершенно не понимающие смысла того, что сдали. По сути, преподаватель обеспечивает знания. К этой же категории относится большинство бизнес-консультантов.

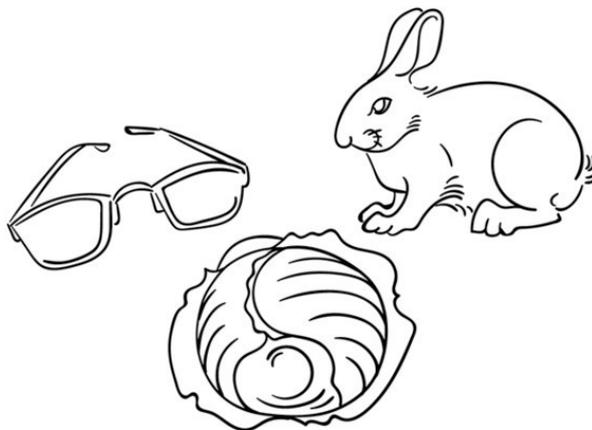
**Бизнес-консультант** – специалист, хорошо знающий определенную отрасль бизнеса или раздел менеджмента. Бывают бизнес-консультанты, специализирующиеся на логистике или розничной торговле, производстве, строительстве и т. д., – это отраслевые консультанты. Часто они знают понемногу о работе всех функциональных подразделений на предприятиях конкретной отрасли или глубоко понимают какие-то отдельные отраслевые особенности. Основной плюс хороших отраслевых консультантов – то, что они действительно знают специфику данной конкретной отрасли и поэтому могут предложить хороший совет. Основной недостаток – они не знают ничего, кроме специфики данной конкретной отрасли, поэтому их совет вряд ли будет оригинальным и прорывным. С другой стороны, бывают бизнес-консультанты, которые специализируются на одном функциональном направлении, например на 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 и основной минус этих консультантов те же самые: они действительно хорошо знают маркетинг, финансы или на чем они там специализируются, но... кроме своей специализации, они обычно не знают ничего. И это настоящая беда, потому что все проблемы, которые их просят решить, они склонны объяснять исходя из своей узкой специализации. Маркетолог будет все объяснять плохим маркетингом, а специалист по информационным технологиям – недоработкой в оснащении компьютерными системами. Как бы то ни было, зона ответственности любого консультанта – давать хорошие советы.

**Тьютор** – человек, обеспечивающий понимание предмета и понимание, как применять полученные знания. Этот термин пришел из академической среды и означает человека, который в известной мере отвечает за образовательный рост студента. При этом сам он знаний не передает, считая, что вы вполне взрослый человек и в состоянии сходить на лекцию или прочитать пару книжек. Он обеспечивает умение. То есть ситуацию, когда вы знаете и можете это знание применять, хотя на уровень навыка, когда действия происходят автоматически, вы, возможно, еще и не поднялись.

**Тренер** – человек, обеспечивающий навыки. Как ни смешно, но хороший тренер может дать навык, минуя знания и умения. Это могут подтвердить те, кто занимался восточными единоборствами. Я не знаю, почему в айкидо надо двигаться именно так, я не могу этого объяснить, зачастую даже не могу этого хорошо показать. Однако годы тренировок приводят к тому,

что в нужный момент тело все знает само. Интересно, что то же самое я замечаю у мастеров высокой квалификации. Они называют это «руки знают, что делать».

**Коуч** – человек, обеспечивающий изменения на уровне мировоззрения. Он не дает знаний, поскольку не обладает ими. Не дает он и навыков. Зачастую коуч не знает серьезно 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 либо 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 описания таких случаев используются смешные выражения: «нанести непоправимую пользу», «догнать и осчастливить», «причинить добро». Коучи уверены, что никто не знает ответов 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 работы – в том, чтобы помочь клиенту самому найти на них ответы. При этом вопросы 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 – это зона ответственности клиента. Ответственность коуча – обеспечить возможность достижения результата. В этом смысл: коуч чрезвычайно заинтересован в том, чтобы клиент достиг хорошего результата, в чем бы он, результат, ни выразался. В общем, хорошая это работа: клиент сам все делает и сам платит.



Лучше всего показать работу коуча на простом, хотя и чисто гипотетическом примере. Представим себе деревню, все жители которой от рождения не очень хорошо видят. Близорукость у них генетическая. По этой причине животных мельче слона в их картине мира вообще не существует. Зайцев они издали рассматривать не могут, а близко к ним тоже не подходят, потому что звери убегают. В общем, окружающий мир этих людей населяют одни слоны. Жители деревни старательно пытаются выращивать капусту, которую нещадно поедают зайцы. Но, так как в картине мира селян не существует мелких животных, проблему нехватки капусты они связывают исключительно со слонами. Соответственно, с огромными зверями борются всеми доступными средствами: гоняют, отстреливают, всячески изводят. Делают они это вполне успешно, и слонов действительно становится меньше. Но капусты больше не стано-

вится! А возможно, они и не борются, решив, что слон животное полезное и съеденная часть капусты – просто плата за оставшуюся часть урожая, так уж устроен мир... По-моему, очень похоже на совет директоров во многих организациях.

Однако капусты все же не хватает, и вождь зовет консультанта из другой деревни. У консультанта зрение в порядке, он прекрасно видит вконец обнаглевших и разжиревших зайцев и указывает на них. В конце концов, дело консультанта – давать советы. Однако в картине мира вождя и остальных обитателей деревни никаких зайцев не существует и вообще не существует никого меньше слона.

Дальше возможны варианты развития событий.

Как правило, несмотря на все объяснения, вождь просто не видит смысла в словах консультанта, поскольку никаких зайцев не видит, а своим глазам он верит больше, чем глазам чужака. Каждое слово ему понятно, но в предложения они не складываются и, главное, совершенно не подтверждаются наблюдениями. Вождь – человек вполне практичный, иначе не стал бы вождем. И своим глазам он привык доверять. Не видит зайцев и «совет директоров» деревни. Интересно, что отдельные «топы» или рядовые жители могут смутно понимать: «В этом что-то есть...» Но кто же рискнет и поперет против мнения вождя?! Поэтому консультанта могучим пенделем отправляют обратно. Капусты, увы, не прибавляется, но и меньше тоже не становится. Консультант уходит исчезает за горизонтом, обиженно бурча про «уровень зрелости», «готовность к изменениям» и т. д. Примерно так происходит с бизнес-консультантами и недавно пришедшими в организацию пассионариями.

Иногда эксперт обучен методам убеждения, или обладает этим даром от рождения, или просто невероятно настырен. Каким-то образом он убеждает вождя, расширяя его представления о мире. Другими словами – дарит вождю «контактные линзы». За один раз трудно поменять убеждения больше чем одному человеку, то есть линзы одни, и одолжить их на время кому-то еще не получится. Теперь вождь видит зайцев, и это печально. Объяснить остальным, что дело не в слонах, он обычно не может. Ему надо или уволить всех жителей деревни (бывает и так!), или уволиться самому (так тоже бывает). Деревня остается либо без вождя, либо без жителей. Зайцы доедают остатки капусты. Начинается разруха.

И наконец, в виде исключения вождю попался не консультант, а коуч. Он видит зайцев и видит картину мира вождя. Нет зайцев? Слоны? Отлично! Значит, никаких зайцев! Он искренне предполагает, что, возможно, никаких зайцев не существует. Потому что у него тоже нет монополии на правду. Его искренность и готовность менять свою картину мира критически важны. Малейшая фальшь приведет к тому, что явно или неявно он начнет прогибать ситуацию, подводя вождя к определенному результату и напоминая воспитательницу в детском саду: «Петя, что делают с руками перед едой **хорошие** дети?» Он рассуждает следующим образом: «Я прав, я вижу зайцев. Вождь прав, он не видит зайцев. Капусту едят. Вывод: есть что-то невидимое для вождя, но видимое для меня, и оно ест капусту. Это что-то новое. Но от таких же или похожих „зайцев“ в прошлый раз спасал забор. Может, вождь прав, а я – нет, и никаких зайцев не существует... Это надо будет проверить. Возможно, мы столкнулись с какой-то новой модификацией слонов».

Итак, консультант-коуч озадаченно кивает и удовлетворенно говорит: «Хмм... похоже...». А потом начинает задавать правильные вопросы. Самые лучшие вопросы начинаются со слов «как» или «каким образом». Например, какими параметрами должен обладать слон, чтобы его не замечали? И где-то после пятого правильного вопроса вождь в сердцах говорит: «Блин, прозрачный он, что ли?», или «Блин, подземный?», или что-нибудь другое. Не важно, что именно говорит вождь, но после пары подобных вопросов он сообразит – надо «установить забор» или «вырыть ров с водой», чтобы самый невидимый слон не пролез. Заборы строить вождь умеет либо знает того, кто умеет, и коуч степенно удаляется с гонораром и отзы-

вом: «Классный мужик, в его присутствии буквально сам видишь решение». Заметьте, о зайцах – ни слова, картина мира жителей деревни не менялась, результат получен, капуста спасена.

Сломано немало копий в жарких бессмысленных спорах 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 люди разные, с разным темпераментом, характером и бэкграундом. А вот хороший коуч за несколько сессий поможет клиенту справиться с проблемой.

С другой стороны, попробуйте представить коуча, обучающего вождению автомобиля. «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 могло бы 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 это спросить?» Звучит совершенно нелепо. В самом деле, бывают ситуации, когда надо просто дать совет, показать, научить.



Хорошо, конечно, когда консультант владеет коучинговым подходом или коуч разбирается 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 Открытой школы бизнеса Открытого университета (Open Business School of the Open University, OBS OU) Великобритании, бизнес-тренером, бизнес-консультантом и коучем. Получив хороший опыт в бизнесе, дипломы MBA и тьютора программ 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. Вот одна из причин, по которой я решил написать эту книгу, и еще одна весома причина для вас ее прочитать.

## Как написана эта книга

Это третья книга, которую я написал на тему жизни организаций. По сути, она в значительной мере включает в себя и материалы первых двух. Поэтому, если вы их уже прочли, возможно, она даст вам не так много, как тем, кто в первый раз взял в руки одну из моих книг. Она была написана исключительно благодаря моему издателю. Издав и, судя по всему, прочитав мою первую книгу, посвященную трансформации организаций с помощью хеллингеровских расстановок, он задумчиво на меня посмотрел, живо поинтересовался «как мои дела», а потом спросил, не могу ли я написать то же самое, но «без этих ваших хеллингеровских штучек». Моей первой реакцией был категорический отказ, но, после того как пара моих друзей сказали, что буквально «погибли», когда дошли до описания применения конкретных техник, связанных с тонкими психологическими моментами, – я задумался. Почему бы и не написать «лайт-версию» того, о чем я так много говорю? В конце концов, большая часть читателей никогда не будет заниматься глубинной трансформацией чужих организаций. И я ее написал. А для овладения же конкретными техниками системного подхода организационной психологии вы можете просто прочитать другие мои книги.

Трудно описывать большие системы, потому что в них все связано со всем. Откуда ни начни, выясняется, что для стройности и понятности изложения надо добавить еще десяток-другой страниц. А поскольку это справедливо и для уже добавленного десятка страниц, автор вместе с читателями невольно попадает в рекурсию. Единственный разумный способ – просто сделать это. Сделать, объясняя каждый термин или подход, привнесенный из психологии, и объясняя подробно – так, чтобы бизнесмены могли увидеть огромное коллективное сознание, личность и бессознательное своих организаций. Возможно, что-то покажется спорным. Я буду рад услышать возражения. Мне всегда можно написать по электронной почте ([o.vaynberg@gmail.com](mailto:o.vaynberg@gmail.com)) или на мою страницу в «Фейсбуке» (<https://www.facebook.com/oleg.vainberg>).

Большую часть приемов и идей, представленных в книге, можно применять при повседневном принятии решений, и это будут лучшие из возможных решений, особенно с учетом долговременных последствий. Собственно, с учетом долговременных последствий это будут единственно верные решения.

## **В каком порядке читать эту книгу**

В каком порядке читать книгу? Примерно в том же, в каком вы читали бы детектив. Есть люди, которые, не медля, заглядывают на последнюю страницу, чтобы убедиться, что «убийца – дворецкий». Есть те, кто, не торопясь, смакует каждую страницу, строя и опровергая свои гипотезы. Я, кстати, заметил, что чем скучнее детектив и чем более «суконным» языком он написан, тем больше соблазн перейти сразу к финалу. В конце концов, чтобы понять, что яйцо тухлое, не обязательно доедать его до конца. Я очень надеюсь, что такого соблазна у читателей этой книги не возникнет.

Кроме того, мне очень не хотелось писать очередной учебник. Взрослые, даже те, кто любит учиться, не любят учебников. Так уж устроен наш мозг. Сколько людей помнят учебник биологии или химии за восьмой класс и сколько – книги Саймака, О’Генри и Пратчетта? Моей книге наверняка не хватает академичности, но в ней есть сюжет. Она о любви, рождении, жизни и смерти... организации.

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

## Глава 1

### Разные взгляды на проблемы и решения

Большая часть книг по управлению бизнесом посвящена тому, как разрешать возникающие проблемы. Меньшая часть – тому, как не допускать возникновения проблем. Совсем небольшая часть – тому, как использовать возникающие проблемы себе во благо. И уж вовсе по пальцам можно перечесать книги, которые вообще не оперируют термином «проблема», а используют 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, трабл-шутеру и бизнес-коучу приходят со словами: «У нас проблема». Поэтому давайте поговорим о «проблемах» в терминах проблем.



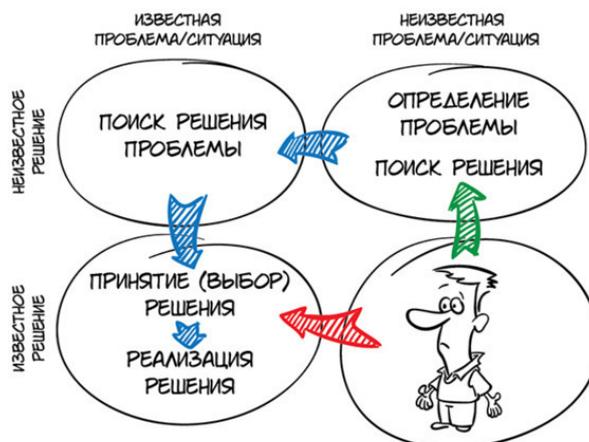
Знаменитый математик Чебышев как-то читал в Париже лекцию под названием «О кройке одежды». Интересно, что большая часть публики состояла из модисток и портных. Начал он так: «Для простоты мы будем рассматривать человеческое тело как шар». Математики вообще любят идеальные модели. И не только математики! Рассмотрим, как проводит свои дни идеальный руководитель. Для простоты будем рассматривать его как шар. 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, на склады или в торговые залы, и разрешают невероятное множество крупных и мелких проблем, зачастую выбирая не из плохого и хорошего решений, а из плохого и очень плохого. Как и положено неидеальным практикам специалистам-практикам, мы дальше будем говорить о реальности.

## За что хвататься в первую очередь

Вообще-то, конечно, за голову. Самое неприятное, что может произойти, когда возникает проблема, – то, что вы пытаетесь 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.

Если изобразить проблемную ситуацию графически, то по одной оси можно отложить степень нашего понимания того, в чем вообще заключается проблема. Тогда слева 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 состоит. 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 и решений

По другой оси разместим степень нашего понимания того, как проблему решить. Внизу будет «известное решение», а сверху – «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.

Первый квадрант: проблема понятна, и как ее решать – тоже ясно. Это называется «рутинная проблема». Зачастую устранять предпосылки проблемы было бы 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: 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 собой. 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 какие именно топология и масштабы компьютерной сети потребуются через год, три, пять, десять. К счастью, я был тогда не MBA, а пока что 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, разъемами и монтажными клещами и приступил. Тогда-то я и узнал, что BNC-разъем – это British Navy Connector, то есть Британский Военно-морской Разъем. 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. Добротно, 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 слово «временный» наконец-то перестает быть синонимом слова «навсегда» и действительно получает значение «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, – «Откуда мы знаем, что мы знаем, в чем сущность проблемы?». Действительно, очень важный вопрос, которому, кстати, посвящена довольно большая часть этой книги. 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 – обсудим чуть позже.

Третий квадрант: ситуация, когда мы не понимаем, в чем именно проблема, и уж тем более не понимаем, каким 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, кроме нас, это все влияет, 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 – проблема в том, что нет навеса или в городе не хватает пивных и вообще надо срочно развивать общепит. Или, наоборот, срочно ввести лицензирование, ограничить либо вообще что-нибудь запретить. 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 Голдраттом. Мы еще скажем о ней пару слов в дальнейшем. Учебники MBA, 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 к задаче и нестандартного ее решения).

Креативность – это прекрасно. Но нет ли чего-то более прогнозируемого по времени и результатам?

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 только чудом избежал крупных неприятностей. Это 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.



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, развернуть рекламную кампанию и т. д. Или дать скидки. Почему он будет говорить нам 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 CEO (Chief Executive Officer, а попросту, генеральный директор), 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 (то есть из их, этой организации) отрасли, хорошо понимающего отраслевую специфику». Ну и зачем вам понадобился отраслевой специалист? У вас же и своих таких куча, и, что характерно, все абсолютно одинаково зашоренные. А вы думали, что зашоренность – это отличительное свойство именно ваших специалистов и что приглашенный **отраслевой** эксперт чем-то от них отличается? Это очень похоже на то, как если бы общество дальтоники для решения проблемы правильной цветопередачи в рекламном проспекте искало бы эксперта-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 свалиться всем в одно общее «слепое пятно».

Но вернемся к тому, что мы вообще называем проблемой. Употребляя это слово, мы ни разу не дали ему определения. 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, налаживать контроль и настраивать мотивацию, – так и остаются умными мыслями из идеального мира. Никто не спорит – цели нужны, и планировать нужно, не говоря уже 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 имеем. Или (если мы обладаем достаточной проактивностью и способны смотреть хоть чуть-чуть вперед) разрыв между тем, что мы имеем сейчас, и тем, что 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 погрузить в уголке... Запросто может оказаться, что всех остальных текущее положение вещей более-менее устраивает, а кто-то и вовсе 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?

## Наша персональная реальность

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, большая 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» [1]. Но, так или иначе, есть нечто, заставляющее обладателя проблемы ее 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 один и тот же симптом, видят разные проблемы и решают их по-разному. А для некоторых это не симптом, а 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 отсюда следует? Пока ничего.

Но что если посмотреть на это взглядом Клавдии Спиридоновны, его гипотетической тещи, весьма склочной и мерзкой старушенции? Коля не сможет возить ее 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, постоянно навязываясь ко мне в попутчицы, благо наши дачи рядом. И я два часа слушаю ее рассуждения о геополитике.

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, просто 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 щей. А я вожу ее всего лишь раз в неделю. Проблема формулируется уже по-другому. И у нее будет другое решение. Если проблема – въедливая старушка-мать, которая путается под ногами, то дача и машина тут вообще ни при чем. Можно попробовать заинтересовать Клавдию Спиридоновну кружком макраме, хотя тут есть риск превратить свое жилище в сплошную паутину со старушенцией 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 не указывает для данного человека 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 организации только что получил страшную нахлобучку от владельца за то, что, как сам 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 – переживает и этого. А вот для финансового директора, как потом выяснилось, это и вовсе была 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.

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 решить ее – 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. Впрочем, идти к генеральному директору и объяснять, что требуется внезапно взять откуда-то кучу денег для профилактической замены какой-то непонятной железяки, которая может выйти из строя через неделю, а может благополучно проработать еще полгода, – тоже не самое лучшее решение.

Как сформулирована проблема? «Железяка 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.

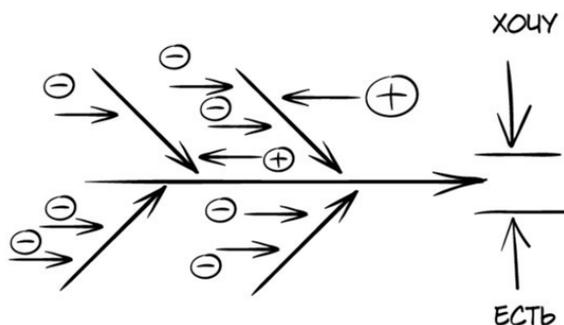
А ведь больше всех от крушения системы хранения данных потеряет сам генеральный директор, у которого, кстати, есть все ресурсы для решения проблемы. Поэтому ее надо сформулировать так, чтобы она стала проблемой самого генерального, – например, как можно спокойнее сказать, что **пока** все в порядке и можно не волноваться. Но, 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, поэтому **пока** волноваться нечего. Не тратить же 70 тысяч долларов просто так. Да и срок поставки – от шести до восьми недель. Мы все понимаем, что если учетная система, завязанная на этой системе хранения данных, прекратит работу, то встанет вся фирма с оборотом около одного миллиона американских зеленых бумажек в день, 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 шесть – восемь 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, ведь 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, айтишники получают мощного пинка в направлении кассы с приказом взять денег и заказать все «вчера». Я не стал бы применять этот прием слишком часто: это сильное лекарство, а все эффективные средства со временем вызывают привыкание и перестают действовать. Но иногда (очень дозированно) он прекрасно работает.

Классический проблемно-ориентированный подход подразумевает, что если с помощью симптомов нам удалось подобрать обладателя проблемы с достаточными властью и ресурсами (часто это мы сами, за что нам и платят зарплату) и если нам удалось честно сформулировать, в чем разрыв между желаемым и действительным, то половина работы сделана. Если же удастся еще и выявить причины возникновения этого разрыва, то можно их устранить, и проблема решится сама по себе.

Для поиска причин проблемы существуют разные способы. Вероятно, самый известный инструмент, упоминаемый во всех учебниках по курсу MBA, – это «рыбья кость», или диаграмма Исикавы. Не стану рассказывать биографию Каору Исикавы, а вот об этом инструменте пару слов скажу. Проблема изображается на листе бумаги (в правой его стороне) как рыбья голова, в которую упирается позвоночник. Факторы, приводящие к проблеме или усугубляющие ее, отражаются стрелками-позвонками слева направо, к голове-проблеме. В целом все это

до безобразия напоминает рыбий скелет. Если при этом есть факторы, нейтрализующие проблему, стрелочки для них рисуются тоже к позвонкам, но «против чешуи», справа налево, – от проблемы.



### Диаграмма Исикавы

Можно детализировать факторы, пририсовывая стрелочки к стрелочкам факторов (получатся факторы второго, третьего порядка и т. д.). При этом крайне важно выявлять именно причины, а не вносить в диаграмму симптомы. Различить их не всегда просто, поэтому вот основное правило: симптом – это то, как я понимаю, что проблема есть и в чем она заключается, а причина – это то, из-за чего проблема возникает или сохраняется.

Как генеральный директор поймет, что в ИТ что-то не работает? Включив свой лэптоп и не получив доступа к данным. В чем причина? Вопрос, требующий сбора информации, размышлений, анализа. Спектр возможных причин широк: от низкой квалификации ИТ-директора, который «не обеспечил», до недостаточного финансирования ИТ-подразделения в целом.

Диаграмма Исикавы, или fishbone, была придумана для повышения качества продукции японского автопрома и изначально имела ориентацию на производство. Поэтому были сгруппированы и выделены такие основные факторы: человек, методы работы, механизмы, материал, измерение (контроль) и окружающая среда. В английском варианте это men, method, machine, material, measurement и mother earth (environment), поэтому ее еще называют диаграммой 6М. Впрочем, встречаются и другие варианты предполагаемых основных факторов. Что до меня, то я вообще предпочитаю работать с чистого листа, не привязываясь к каким-то группам. Как известно, «невозможно навести порядок в пустой комнате». Попытка сперва нарисовать структуру, а потом загонять в нее факты выстраивает в голове лишние фильтры, и в результате что-то важное не втиснется в рамки структуры и будет не замечено или отброшено.

Мне доводилось использовать этот инструмент именно в такой, заранее не определенной, форме. Организация, где я работал, крупный ритейлер компьютерной и бытовой электроники, столкнулась с проблемой возврата неисправного товара. В те времена процедура выглядела следующим образом. Клиент, в соответствии с Законом о защите прав потребителей, возвращал товар непосредственно в магазин, где он его купил. Магазин ремонтировал товар, или менял его, или возвращал клиенту деньги, или брал паузу, чтобы разобраться в проблеме. В любом случае в оговоренные законом сроки претензию клиента должны были либо удовлетворить, либо обоснованно отклонить. Далее ритейлер отправлял этот товар производителю и через некоторое время получал или новый/отремонтированный товар, или деньги. Однако сроки ответа производителя не регулируются законом. Вершиной неторопливости были дилеры крупной американской корпорации, которые один раз отреагировали через 245 дней после получения претензии. Поскольку ассортимент ритейлера состоял из многих десятков тысяч наименований от многих сотен поставщиков, все это привело к тому, что где-то

между ритейлером, дилерами и производителями болталось товара примерно на 2 миллиона долларов. Деньги, как известно, стоят денег, за них надо платить, например, проценты по банковским кредитам. Таким образом, вся эта катавасия обходилась организации как минимум в 200—300 тысяч долларов в год.

Генеральный директор и по совместительству владелец компании поставил задачу сократить эту сумму в десять раз. Разумеется, лучше всего было бы решать эту проблему в стиле ТРИЗ (Теории Решения Изобретательских Задач), устранив не причины возникновения проблемы, а проблему как таковую. Сделать это можно было, например, предложив поставщикам поставлять 1—2—3 процента товара сверх основного заказа бесплатно. Взамен ритейлер мог бы взять на себя все расходы по замене товара потребителю, отправляя металлолом просто в мусорную корзину. Не нужно было бы тратить силы и время на пересылку туда-сюда отдельных единиц товара, что экономило бы массу сил и средств. К сожалению, по ряду причин в те времена это было невозможно. Отмечу, что для единичных и уникальных товаров, а также для маленьких партий это невозможно до сих пор.

В нашей организации в то время как раз внедрялась новая компьютерная учетная система. Ее-то и объявили виновницей всех бед, объяснив появление проблемы тем, что система неудобна, не позволяет быстро и точно оформлять документы на возврат и не соответствует потребностям пользователей.

В ту пору я руководил IT-подразделением, и мне поручили разобраться и решить эту проблему. На совещании, посвященном решению проблемы, присутствовали руководители основных задействованных подразделений: службы контроля качества (она оформляла и отслеживала все движения некондиционного товара), отдела логистики, коммерческой службы, финансового отдела и IT-подразделения.

Проблема была сформулирована как разрыв между желаемыми для генерального директора 200 тысячами долларов в год и имеющимися 2 миллионами долларов в «зависшем» между ритейлером и поставщиками товаре. Обратите внимание: проблема была сформулирована в строгом соответствии с теорией проблемно-ориентированного подхода – как разрыв между желаемым и действительным для вполне конкретного человека.

Дав присутствующим выговориться и записав все претензии, я попросил всех взять маркеры и мой любимый рабочий инструмент – клейкие этикетки, или стикеры, – и написать все возможные, с их точки зрения, причины этой проблемы, по одной причине на одной этикетке. Примерно через полчаса у нас было два здоровенных листа, плотно заклеенных желтыми бумажками. К чести присутствующих, они не стали валить все на других, а зафиксировали часть причин в зонах ответственности своих подразделений. В целом, поскольку там были представители всех подразделений, мы получили достаточно хорошо описанное поле возможных причин.

## **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.