

Глеб АРХАНГЕЛЬСКИЙ (Санкт-Петербург) — руководитель направления тайм-менеджмента фирмы «Включенное консультирование», создатель сайта «Организация времени» www.improvement.ru, координатор Тайм-менеджерского сообщества. Контакт: info@improvement.ru

От удовлетворения потребителя к реализации ценностей

Господа, вы еще не устали от сумасшедшей гонки за этим своенравным, взбалмошным, непредсказуемым субъектом — вашим потребителем? Если устали — автор готов вам помочь и предложить некое средство уменьшения головной боли. По природной скромности автор прикрепляет к своему творению неброский ярлычок: «Новая парадигма менеджмента», и искренне надеется на соучастие читателя в ее поиске.

Ставим на место подход «от потребителя»

В первой половине двадцатого века в центре внимания находилось производство — его эффективность, совершенствование соответствующих методов и технологий и т.д. В последние несколько десятков лет мы наблюдали неумолимое перемещение акцента внимания на потребителя — выяснение и формирование его желаний, выстраивание с ним отношений, в т. ч. эмоциональных, и т.д. Что дальше?

Подойдем к ответу на этот вопрос с двух сторон — эмоциональной и интеллектуальной. Эмоциональный ход будет следующим: нарисуйте, пожалуйста, двух человечков, подпишите под одним: «Я любимый», под другим: «Мой клиент». А теперь возьмите фломастер своего любимого цвета и честно обведите кружочком того из этих двух человек, который для вас дороже, ближе и важнее. «Честно» — значит не оглядываясь на потребности PR, на стереотипы, которые вдалбливают гляцевые журналы для менеджеров, и т.д. Вряд ли у вас есть сомнения, что у автора есть сомнения, кого вы выбрали.

Теперь сделаем интеллектуальный ход в том же направлении. Каким образом произошел переход от «промышленной» парадигмы к «потребительской»? Фактически это был хорошо известный в ТРИЗ (теории решения изобретательских задач) «переход к надцели», ответ на вопрос: «Зачем?» Зачем нам совершенствовать методы производства? Для того, чтобы продать больше товаров лучшего качества, т.е. лучше удовлетворять потребителя.

Сделаем следующий переход к надцели. Зачем нам нужно удовлетворять потребителя? Чтобы получить больше денег, власти, славы, морального удовлетворения, признания и т.д., и т.п. Формулируя то же самое в более общих терминах: удовлетворять потребителя нужно для того, чтобы реализовывать свои ценности. То есть вашими ценностями являются, например, благосостояние, независимость и т.п., — вы ставите соответствующие цели, подзадачей которых является удовлетворение потребителя.

Нетрудно заметить, что как подход «от потребителя» не отрицал «производственный», но включал его в себя как составную часть, так и «ценностный» подход не отрицает необходимости удовлетворения потребителя, но ставит это удовлетворение на подобающее ему место. Точно так же, как в свое время «производственный» подход был «поставлен на место» «потребительским» подходом. Под «поставил на место» здесь понимается одновременно и указание на место подхода в общей картине, в т.ч. на его ограниченность, и благодаря этому указанию ограниченности — указание на нежелательные проявления подхода и на возможности их устранения.

«Потребительский» подход сделал невозможными такие проявления «производственного» подхода, как, например, знаменитое фордовское «мы можем продать вам машину любого цвета, при условии, что этот цвет — черный». Новый подход позволил избавиться от «производственного снобизма», улучшить жизнь потребителей и обще-

От промышленной парадигмы — к потребительской

ства в целом и т.д. Но всякое положительное явление, переходя разумные границы, может превращаться в свою противоположность. Какие неприятные проявления «потребительского» подхода позволяет прекратить наш «ценностный» подход?

Болезненность и неестественность гонки, в которой сгорают люди бизнеса, теряя силы, здоровье и вкус к жизни, очевидны. Но причины этой болезни гораздо глубже, чем плохо налаженный личный тайм-менеджмент в техническом смысле слова. Это скорее неумение управлять своим временем на уровне последней ступени «лестницы тайм-менеджмента» (последовательности «эффективность — стратегия — философия»), на уровне выстраивания своей деятельности в соответствии со своими ценностями.

Ценности, которыми осознанно или неосознанно управляется среднестатистический современный деловой человек, являются в высшей степени навязанными. Для правоверного протестанта гонка за прибылью была вполне органичной, поскольку материальный успех был для него эквивалентен степени «предопределенности к спасению», а следовательно — «степени» блаженства в будущем мире. [См.: *Макс Вебер. Протестантская этика и дух капитализма.* (Книга есть в Интернете.)] Для большинства современных бизнесменов уже не существует зависимости между количеством ноликов на банковском счете и уровнем загробного блаженства, но привычка к наращиванию числа этих ноликов сохранилась.

Результат — непрерывная и всеобщая «продажа людям больше сыра, чем они могут съесть», голод в недоразвитых странах на фоне кризисов перепроизводства в переразвитых, и т.д. Механизмы этой всеобщей шизофрении описали Веркор и Коронель в романе «Квота» еще несколько десятилетий назад, и не слишком ошиблись в прогнозах. Вкратце суть происходящего можно выразить как попытку утолить жажду солевой водой — нужно или вовремя остановиться, или быть готовым к тому, чтобы лопнуть. Чтобы не уподобляться одинокой Кассандре, привлечем к своим словам авторитет Дж. Сороса, который в «Кризисе мирового капитализма» (чего стоит одно название!) поднимает похожие вопросы, смотря на них несколько с другой стороны (нестабильность финансовых рынков, и т.п.).

«Потребительский» подход делает неустойчивым существование не только общества, но и отдельного бизнесмена. Бессмысленность существования — опасная вещь, она съедает человека незаметно, изнутри. При этом все общепринятые попытки ее заглушить (водкой, трудоголизмом и т.п. формами бегства от себя) — не более чем суррогаты, только загоняющие болезнь вглубь. Есть всего два выхода: или перестать быть человеком (т.е. принять как должное гонку ради самой гонки, удовольствие ради удовольствия, власть ради власти), или найти смысл в том, что ты делаешь. «Постановка на место» потребительского подхода позволяет сделать первый шаг к поиску смысла — избавиться от лжесмыслов (удовлетворения потребителей, увеличения количества ноликов на счете и т.п.), навязываемых обществом потребления — раскрученным когда-то маховиком, затягивающим вас в свою орбиту и пытающимся не дать выбора.

Мы отнюдь не призываем к возврату в пещеры или любого другого рода «старые добрые времена». Мы даже не предлагаем отказаться от удовлетворения потребителей — до тех пор, пока это не противоречит вашим собственным ценностям. Мы предлагаем «всего лишь» переставить некоторые акценты и благодаря этому избавиться от некоторых проблем, связанных с прошлым подходом, и открыть для себя массу новых возможностей, которые дает новый подход, — точно так же, как в свое время подход «от удовлетворения потребителя» принес много нового и положительного по сравнению с «производственным». Такая перестановка акцентов, как и любое изменение в базовых схемах и принципах мышления, будучи с виду незаметной, дает огромные изменения в деятельности.

Извлечение прибыли — цель деятельности фирмы?

Хотя этот абсолютно бредовый стереотип и погибает автоматически при переходе к концепции «реализации ценностей», но он настолько прочен и общепринят (вплоть до того, что прописан в ГК РФ), что на нем есть смысл остановиться отдельно. По всей видимости, первым, кто впервые поставил этот стереотип под сомнение, был Питер Друкер, еще в 50-е годы. Добавим несколько своих соображений к его мыслям на эту тему, которые можно найти в книге «Практика менеджмента».

Можно выделить несколько основных источников рассматриваемого стереотипа. Первый — упоминавшаяся выше протестантская этика. Для правоверного протестанта прибыль была адекватным мерилем достижения его главной жизненной цели — спасения души (вернее, строго говоря, достижения убежденности в том, что ты относишься к числу предопределенных к спасению, «индикатором» чего является успех в земных делах). Протестантской этики в чистом виде практически не осталось, стереотип ее пережил.

Второй источник — по всей видимости, искренняя убежденность людей, живущих на зарплату (даже высокую), в том, что предприниматель создает и развивает бизнес

Навязанные ценности

Переставить акценты

Протестантская этика

Бизнес как источник средств для личной жизни

для того, чтобы зарабатывать себе на жизнь. То есть якобы имеет место цепочка: «бизнес — прибыль — достижение с помощью этих денег каких-то целей, не связанных непосредственно с бизнесом». Убежденность эта совершенно беспочвенна, потому что начиная с некоторого момента возникает выбор: или продать фирму и безбедно жить остаток дней на проценты от капитала (как частный случай продажи — акционировать, и т.п.), или продолжать зачем-то тащить на своих плечах эту совершенно чудовищную ношу — ответственность, риск, перегрузки и т.п. При этом объем материальных потребностей человека не безграничен, и сверхперегрузки типичного собственника нужны ему явно не потому, что без них собственник не имел бы достаточного уровня комфорта и благосостояния. Заметим, что случаи «хочу «роллс-ройс» еще на метр длиннее, чем у олигарха соседнего района», или «хочу дворец на два этажа выше, чем у президента» мы здесь не рассматриваем, поскольку эти случаи — пример удовлетворения нематериальных потребностей (статус, слава и т.п.), т.е. являются одними из примеров «реализации ценностей».

Фирма — инструмент реализации ценностей

Загадка такого нелогичного поведения собственников перестает быть загадкой, если предположить, что фирма для собственника — инструмент реализации его ценностей. Причем, что крайне важно, среди них есть ценности, которые трудно купить за деньги. Например, для собственника может быть ценным ощущение азарта, соревнования, борьбы, игры — причем «в особо крупных размерах», которые дает ему именно управление фирмой. Примеры «реализации ценностей» — владение фирмой и ее усиление ради власти или славы (если таковые для человека являются ценностью); ради преобразования общества в том направлении, которое представляется собственнику наиболее достойным (сюда относится концепция Генри Форда «бизнес как служение») и т.п.

Стоит отметить, что здесь мы везде для простоты подразумеваем единоличного собственника. В случае, например, открытого акционерного общества (если оно не служит всего лишь прикрытием одного или нескольких реальных собственников) ситуация становится более сложной, но принципиально не меняется. Менеджмент здесь помогает многочисленным собственникам реализовывать свои ценности с помощью фирмы, причем как при «посредничестве» дивидендов (которые акционер «конвертирует» в свои ценности, совершая покупки или жертвуя деньги на что-то), так и непосредственно — например, провозглашая экологическую чистоту производства одним из стратегических приоритетов фирмы, на основании пожеланий акционеров.

Итак, замена «удовлетворения потребителя» «реализацией ценностей» позволяет собственнику освободиться от ценностей, навязанных ему стереотипами, традицией и т.п., и попытаться определить, чего же именно он хочет от своей фирмы, а затем — построить ее деятельность таким образом, чтобы эти хотения реализовывались максимально полно. Теперь автор хотел бы предложить читателю некоторые инструменты корректировки деятельности в сторону реализации ценностей, которые (удивительное совпадение!) являются основным объектом профессионального интереса автора статьи. Эти инструменты — личный тайм-менеджмент и организационная стратегия, выполняющая для фирмы роль, сходную с ролью тайм-менеджмента для отдельного человека.

Инструменты корректировки деятельности

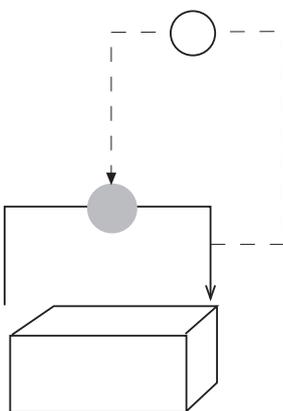
«Реализация ценностей» и организационная стратегия

Если посмотреть на управление фирмой с позиций «реализации ценностей», тема организации времени и организационной стратегии становится ключевой для управления. Покажем, каким образом организационная стратегия помогает собственнику в реализации его ценностей, но для этого сначала поясним, что мы подразумеваем под интуитивно понятным термином «организационная стратегия».

Любые процессы управления можно описать с помощью хорошо известного в кибернетике «рефлексивного контура» — последовательности «анализ, моделирование, регулирование». На рисунке управляемая деятельность изображена прямоугольником, а модель (ключевой элемент рефлексивного контура) — серым кружком.

Эта модель может быть достаточно сложной. Например, кроме базовых принципов (миссия, ключевые цели и т.п.) она может содержать принципы, регулирующие отдельные направления деятельности. Например, у фирмы может быть финансовая стратегия, задающая основные принципы управления финансовыми потоками; продуктовая стратегия, регулирующая управление ассортиментом товаров и формами их вывода на рынок, и т.п.

Организационная стратегия, как видно из ее названия, задает принципы, с помощью которых мы организуем деятельность, управляем ею. Таким образом, организационная стратегия является дополнительной рефлексивной «настройкой» над основной стратегией и — шире — системой управления. Она изображена пунктирным рефлексивным контуром, центральной частью которого (белый кружок) является модель системы управления фирмой. Эта модель может содержать в себе такие, например, элементы: «организационная структура в настоящий момент является функцио-



▲ Организационная стратегия — настройка над системой управления фирмой

нальной» (может прилагаться схема орг. структуры), «в силу таких-то причин мы должны к 2003 году перейти на матричную структуру» (модель — это не только статика, это еще и динамика, образы будущего, направления движения!), «у нас неплохо работает система управления качеством, но требуются следующие доработки: ...» и т.п.

Средства формализации организационной стратегии

Описанная модель обычно существует в головах руководителей и отчасти в «материализованном» виде. Но сложность систем управления повышается, динамика изменений растет, поэтому возникают средства строгой формализации модели системы управления фирмой, позволяющие поддерживать модель в актуальном состоянии и принимать с ее помощью решения по изменениям системы управления. К такого рода средствам относятся, например, ARIS и БИГ-структуризатор, позволяющие создавать достаточно удобный обзор системы управления фирмой, а также содержащие средства ее алгоритмизированной оптимизации. Для динамичных фирм, вся деятельность которых представляет череду проектов, могут быть также удобны системы управления проектами, с помощью которых можно рассматривать деятельность как «мультипроект», состоящий из отдельных проектов, распределять ресурсы между проектами, и т.п.

Подробное рассмотрение составляющих организационной стратегии выходит за рамки этой статьи. Отметим лишь, что главная ее задача — обзор основных целей, связанных с повышением эффективности фирмы, соотнесение их между собой, расстановка приоритетов, взаимоувязка их в целостную программу развития системы управления фирмой.

Организационная стратегия как инструмент «реализации ценностей»

Теперь, прояснив понятие организационной стратегии, время ответить на вопрос — почему именно она так важна для адекватной реализации ценностей собственника.

Ценности человека выражаются в поступках, которые он совершает, выбирая между различными целями и делами. Реализация ценностей собственника с помощью фирмы происходит аналогично — через достижение целей, родившихся на базе этих ценностей. Ценности собственника отражены, «растворены» в целях, которые он ставит фирме.

Таким образом, финансовые показатели деятельности фирмы в концепции «реализации ценностей» становятся вторичными и служебными по отношению к достижению фирмой ее целей. Точное, своевременное, полное достижение целей фирмы становится основным критерием ее эффективности с точки зрения собственника. При этом финансовые цели (рост прибыли, стоимости бизнеса и т.п.) могут иметь совершенно различную степень приоритетности, в зависимости от целей и приоритетов собственника.

Теперь связь организационной стратегии с реализацией ценностей становится очевидной. Организационная стратегия — это основной инструмент повышения управляемости фирмы, скорости и точности ее «реакций» на целеполагание собственника. Причем хорошая организационная стратегия позволяет не просто построить оптимальную систему управления фирмой — она позволяет развивать эту систему, поддерживать ее соответствие меняющимся условиям.

Итак, мы нарисовали основные контуры организационной стратегии. Организационная стратегия и тайм-менеджмент — это инструменты, которые позволяют собственнику выявить и сформулировать свои ценности, а также сделать фирму максимально адекватным инструментом их «трансляции» в окружающий мир. Можно предположить, что понимание этой общей картины поможет брэнд-менеджеру по-новому взглянуть на тот «участок» этой трансляции ценностей, который входит в его должностные обязанности и осуществляется маркетинговыми и рекламными средствами.

Организация времени как инструмент «трансляции ценностей»

Автора всегда занимал вопрос: почему ему так не хочется считать организацию времени всего лишь небольшой отраслью самоменеджмента (т.е. науки об управлении собой), наряду с какими-нибудь communication skills (навыками коммуникации) и другими способами повышения личной эффективности? Его не оставляло равнодушным загадочное и немного пугающее слово ВРЕМЯ, насквозь пропитанное ценностями и эмоциями (а не какой-то там «тайм», которым можно бессовестно «менеджерить»). Именно описанный выше концепт «реализация ценностей вместо удовлетворения потребителя» позволил, наконец, понять, как мировоззренчески нагруженное понятие «время» соотносится с прагматическими управленческими технологиями.

Предпосылки: время, деньги, информация...

Ответ на вопрос: «Где место организации времени в системе управления фирмой и собой?» — автор окончательно получил для себя на одном из консультантских круглых столов, состоявшемся в Петербурге в мае сего года. Одной из ключевых мыслей доклада выс-

**Финансовые
показатели
и приоритеты
собственника**

**«Время» —
загадочное слово**



▲ К стратегиям управления людьми и деньгами нужно добавить стратегии управления информацией и временем

тупавшей, партнера компании ТМ-консалт, З. В. Герчиковой была следующая: если раньше обычной фирме хватало стратегий управления деньгами и людьми, то сейчас добавляется совершенно необходимая новая стратегия — информационная (т.е. совокупность представлений о том, как мы управляем нашей информацией, добываем ее и т.п.).

Автор этих строк, верный принципу «распространять ТМ-бациллу при любом удобном случае», развязал дискуссию, суть которой сводилась к следующему: является ли правомерным и необходимым выделение управления временем в отдельную стратегию? Автор, естественно, настаивал, что необходимо на основании соображений о невозможности и невозобновимости времени и т.п. Докладчик возражала в том духе, что грамотное управление временем будет следствием грамотно осуществляемых предыдущих стратегий (управления людьми и деньгами). Кто-то из зала при этом громко произнес слова: «А как же организационная стратегия?!» — и отсюда до итоговой «сборки пазла» автору оставался один шаг.

Итак, нам нужно интегрировать две основные мысли. Мысль первая: для повышения управляемости фирмы (либо управляемости личной работы человека им самим) в условиях ускоряющейся жизни и возрастающей интенсивности потоков информации необходима организационная стратегия, позволяющая системно совершенствовать систему управления. Эта мысль даст нам слово «организация». Мысль вторая: время необратимо, и именно это его уникальное свойство дает человеку возможность реализовывать свои ценности, «материализовать» их в мире посредством поступков. Эта мысль даст нам слово «время».

У нас все готово к тому, чтобы сформулировать определение: «организация времени» — это система средств организации деятельности, основным своим принципом имеющая осознание необратимости времени и наших поступков в нем. Иначе говоря, чтобы максимально полно реализовать принцип осознания необратимости времени, научно-методическая дисциплина «организация времени» включает в себя различные подходы, методы, методики и технологии, помогающие человеку сделать его деятельность (в частности, деятельность его фирмы) максимально соответствующей его ценностям.

Разложим все по полочкам

Зачем нужно наше определение и что из него следует? Давайте развернем его до конкретных методов работы. Ведь точные значения терминов нужны именно для того, чтобы построенные на этих терминах здания методов и технологий были прочными и недвусмысленными.

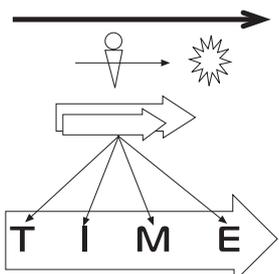
А следует из нашего определения как раз ответ на вопрос, который мы поставили в начале: какое место занимает организация времени в общей совокупности методов управления собой и фирмой? Изобразим новую схему сочетания различных стратегий, которая показывает место организации времени в общей картине.

Слева изображена стрела времени (термин И. Пригожина), задающая важнейшее для человека мировоззренческое свойство его поступков и дел, — необратимость. Рождение, смерть и движение от первого ко второй создают для человека рамки, в которых происходит его деятельность, в которых он совершает свои поступки и реализует свои ценности. В данном случае для нас не принципиально, считает человек физическую смерть полным завершением своей жизни или нет. Важно, что конечность жизни и необратимость каждого ее мгновения накладывают неперенный отпечаток на все наши действия.

Под стрелой времени мы изобразили человека с его целями (впереди) и направлениями движения (черная стрелка). Цели человека и средства, которые он избирает для их достижения (поступки, которые он совершает), являются непосредственной реализацией его ценностей, их воплощением в мире.

Чтобы достичь этих целей, человеку необходимы стратегия, т.е. искусство двигаться в направлении, адекватном его ценностям, и организационная стратегия, т.е. искусство делать это эффективно. Они изображены двумя белыми стрелами (одна является «рефлексивной надстройкой» над другой). Связь стратегии с поступками и реализацией ценностей проиллюстрируем кратким афоризмом собственного сочинения: «Стратегия — это искусство сегодня принимать такие решения, о которых ты не будешь жалеть завтра». Действительно, ценности человека со временем меняются, и сделать сегодняшние поступки и достижения максимально ценными в долгосрочной перспективе — задача стратегии. Идеал стратегии жизни — когда в ее конце не будет «мучительно больно» ни за один совершенный поступок.

Наконец, для того чтобы максимально эффективно достигать своих целей, человеку нужно оптимально распоряжаться некоторыми ресурсами. Дмитрий Литвак, активный участник тайм-менеджерского сообщества сайта www.improvement.ru, руководитель проектов компании «Арсеналь», придумал прекрасное сокращение для обозначения основных ресурсов. TIME-менеджмент, по Литваку, организует:



▲ Время необратимо. Но тайм-менеджмент превращает время в ресурс, который можно купить

1. Time — время.
2. Information — информацию.
3. Money — деньги.
4. Energy — энергию.

Заметим, что время в данном случае — совсем не то необратимое, экзистенциальное время, что в верхней части схемы. Здесь это ресурс, который можно купить (делегировав задачу), обменять (например, выиграв время за счет наличия у нас некоторой информации) и т.п.

Отдельного внимания, особенно в контексте брэндинга и креатива, заслуживает управление энергией фирмы. Если для управления деньгами и временем существует множество технологий, управление информацией набирает силу в виде knowledge management (управления знаниями) и различных IT-решений, то сколько-нибудь системные методы управления энергетикой фирмы автору не встречались, поэтому здесь уместно будет высказать несколько мыслей на эту тему.

Идея «энергетической стратегии» (как одной из составных частей стратегии фирмы) пришла автору в голову после следующего разговора с одним из клиентов:

— Пока вы в командировке — давайте общаться по e-mail по поставленным задачам. Кстати, может быть, вообще часть наших обычных вопросов стоит перенести в переписку?

— Нет, Глеб, не согласен — мне нужна от вас не только информация, но и эмоциональная подпитка. Я подзаряжаюсь энтузиазмом и желанием продолжать занятия тайм-менеджментом. Поэтому очные встречи все равно необходимы.

Еще одним источником мыслей на эту тему стала необходимость как-то восстанавливаться после семинаров (любая группа «выживает» у ведущего достаточно много энергии). Сперва начали изобретаться методы управления энергетическим ресурсом — например, автор обнаружил, что после семинаров для отдыха ему нужно читать не художественную литературу (как делалось вначале), а наоборот — книги по менеджменту (среднего уровня сложности), поскольку на семинарах тратится в первую очередь эмоциональный капитал, и в значительно меньшей степени — интеллектуальный. Соответственно, и для отдыха нужно выбирать литературу, не требующую эмоциональных затрат, как художественная, но задействующую лишь интеллектуальные ресурсы.

После этого естественным образом возник вопрос: почему бы не разрабатывать специальные методы управления энергетическим ресурсом, применяя их системно и последовательно, в рамках некоторой «энергетической стратегии»?

Управление энергетическими ресурсами не следует путать с обычной мотивацией и прочими элементами HR (управления человеческим капиталом фирмы), хотя, безусловно, здесь есть много пересечений. Автор может предположить, что основные методы «управления энергией фирмы» будут ближе скорее к методам управления личной рабочей нагрузкой, известным в тайм-менеджменте: использованию биоритмических закономерностей, управлению расходами внимания и т.п. Примером такого метода поделился с автором один предприниматель, в прошлом директор средних размеров завода:

«После завершения очередного проекта, например выпуска новой модели станка, народ ходит вареный, обалдевший, истощенный и нормально работать все равно не может. Поэтому стали делать так: завершается большой проект — выезжаем всей толпой куда-нибудь в Золотое кольцо России на два-три дня, с экскурсиями и прочей культурной программой. После возвращения все свежие, бодрые и отдохнувшие — с лихвой наверстываем пропущенное».

Как именно человек реализует ценности?

Ценности человека проявляются не в том, что он провозглашает, а в том, что он делает, как он поступает. Алан Лакейн в книге «Искусство успевать» предлагает простой метод, позволяющий безошибочно выявить личные ценности. Метод этот можно условно назвать моделированием предельных ситуаций.

Например, в числе ваших ценностей — семья и служебный рост. Представьте, что вам нужно поехать в аэропорт и заключить чрезвычайно важный контракт с потенциальным клиентом, который будет в аэропорту проездом всего час и согласен в это время с вами встретиться. От этого контракта зависит вся ваша дальнейшая карьера, при этом клиент капризен и возможность с ним встретиться — редкая удача. Когда вы уже сели в машину, вам звонят из больницы и сообщают, что ваш ребенок попал в автокатастрофу, ранен, находится в сильном потрясении и зовет вас. Вам сообщают, что если вы не приедете немедленно, его положение серьезно ухудшится.

Таким образом, вы представляете себе ситуацию однозначного выбора, то есть ситуацию, в которой человек не просто принимает решение, но совершает поступок. Именно поступки формируют человека, и в них ярче всего проявляются его ценности. Осознав соотношение своих ценностей в такой предельной ситуации, вы сможете применять это знание в своей повседневной деятельности. Ведь каждый выбор того, чем заняться в данный момент, является также микропоступком, реализующим ваши цен-

Время – ресурс

Как отдыхать?

Энергетические ресурсы

Моделирование предельных ситуаций

Реальные ситуации

ности. Правда, альтернатива, которую вы не выбрали, при этом не отменяется, как в предельной ситуации, а всего лишь сдвигается в будущее, что уменьшает вероятность ее осуществления. Таким образом, здесь результаты вашего выбора и поступка несколько ослаблены, не столь фатальны и необратимы, как в предельной ситуации. Но логика зависимости этого микропоступка от ценностей остается той же: расставляя приоритеты, упорядочивая задачи во времени, вы выбираете и тем самым материализуете, воплощаете в мире свои ценности.

Реализация ценностей

Таким образом, вся наша деятельность является непрерывной реализацией ценностей, выражаемых в том, как именно мы организуем свою деятельность (поскольку расстановка приоритетов — ключевая часть организации деятельности). Отсюда следует важный вывод: если вы хотите управлять через картины мира людей с помощью ценностей, «транслировать» свои ценности в мир — предъявляйте эти ценности, а не рассказывайте о них. Впервые силу этого правила автор ощутил на себе, когда после достаточно длинного рассказа руководству фирмы о своем тайм-менеджерском семинаре решение о покупке было принято в результате следующего диалога:

Первый руководитель:

— Глеб Алексеевич, а вы сами применяете методы тайм-менеджмента, о которых так красиво нам рассказывали?

Второй руководитель:

— Судя по тому, что на встречу, назначенную на 10.00, Глеб Алексеевич пришел в 9.55 — по всей видимости, применяет...

Итак, вы можете произносить сколько угодно заклинаний и воззваний — важно не это, а то, что вы реально предъявляете. Приведем очень яркий пример такого предъявления в приложении к управлению фирмой. Делится опытом один из старейших участников конференции fido7.ru.triz Евгений Петров:

Премии от 100% до 0%

— ...Руководя разработкой, я имел возможность набирать команду по своему усмотрению — это было одно из граничных условий, выставленных мной руководству. Оно было им выполнено, и в свою команду я взял только тех, кому доверял — своих друзей, естественно. На первом же собрании группы я объявил, что буду вести себя по-диктаторски — любые мои распоряжения обязательны к исполнению и не подлежат обсуждению. А также, продолжил я, я буду абсолютно единолично и волюнтаристски делить премию — в пределах от 100 процентов до 0 для каждого индивидуально. В этот момент они опустили глаза и невольно скорчили кислые рожи — типа, ну да... ну да... понимаем... так надо...

Но я закончил это сообщение такой фразой: поскольку я отвечаю за весь процесс персональной ответственностью, то моя личная премия будет всегда равняться минимальной, полученной моим работником...

Надо было видеть реакцию. Секунд десять тупо молчали, переваривая ход, а я держал паузу. Потом зашевелились, распрямили спины и стали открыто глядеть в глаза с довольными улыбками на физиях. Дошло!

В общем, я ни разу не снизил премию никому — весь цикл делили равномерно. И ни одного замечания за качество или темп работы я не сделал — у меня работу рвали из-под рук и бежали вприпрыжку ее выполнять. А всего-то я обошелся с ними, как с людьми, поставив себя демонстративно не выше их. Это была одна из причин полного успеха разработки: коллектив работал с азартом, какого никто и никогда не видел...

Итак, выстраивая окружающий мир (фирму, сотрудников и т.п.) в соответствии со своими ценностями, реализуя эти ценности, будьте готовы не просто провозглашать их, но и предъявлять. Помните, что картина мира человека (и корпоративная культура фирмы) управляется не столько рациональными соображениями, сколько яркими поступками, а также воплощающими их традициями, преданиями, мифами и т.п. Сделать такое управление системным и осознанным непросто, но возможно.

Вопрос для бренд-менеджеров и собственников

В заключение хотелось бы поставить вопрос, который вытекает из описанной выше концепции и напрямую касается управления брендами.

Как, возможно, заметил вдумчивый читатель, описанный подход к бизнесу и традиционная благотворительность — не одно и то же. Если вы занимаетесь спонсорством, деятельность фирмы выглядит благороднее. Но чем шире мы распространяемся о своем благородном поступке, тем сильнее он из поступка превращается в рекламный текст, и тем сильнее из него «выветриваются» заложенные в нем ценности, — не зря ведь древние мудрые книги советуют творить милостыню втайне.

Поступки не на показ

А может быть, именно здесь «зарыта» стратегия «брендинга XXI века» — совершать поступки не напоказ, чтобы подлинные ценности не затрепывались в пустопорожних словах и рекламных роликах, а «прорастали» внутри организации, наполняя ее деятельность смыслом? Скорее всего, с точки зрения краткосрочных финансовых результатов такая стратегия менее выигрышна, но ведь в долгосрочной перспективе у показного нет никаких шансов в борьбе с подлинным. ■

Чего хотеть собственнику?

...Приведу случай из моей консультантской практики. Бизнес производственный на базе имущества приватизированного акционерного общества. Численность занятых: более 500 человек. Речь идет о консультационных услугах, связанных с повышением «иммунитета» бизнеса, его сохранением и связи этой задачи с задачами развития бизнеса.

В процессе разговора Собственник отлучается на несколько минут. Пока он отсутствует, Менеджер просит Консультанта ответить, какой «конкретный» результат будет получен в процессе сотрудничества с Консультантом.

Консультант отвечает вопросом на вопрос: «Будете ли вы считать «конкретным» такой ответ: «В результате совместной работы Собственник будет лучше понимать, *что ему хотеть от своего бизнеса*»?

Менеджер: «Как бы вам ответить... чтобы это было прилично...»

Через некоторое время возвращается Собственник, Консультант рассказывает ему о состоявшемся диалоге и, в свою очередь, просит оценить, насколько «конкретной» является такая постановка задачи.

«*Это самая важная задача!*» — отвечает Собственник.

Немая сцена.

После этого разговора Собственник попросил Консультанта подготовить упорядоченный перечень вопросов, на которые ему придется давать ответ, определяя судьбу своего бизнеса. Достаточно редкий случай, когда клиент просит от консультанта вопросы, а не ответы.

Этот диалог произвел на меня сильное впечатление. Он продемонстрировал, насколько могут быть сильны различия в представлениях о перспективах развития бизнеса между собственниками и менеджерами, несмотря на то, что и Собственник, и Менеджер лично знали друг друга и работали совместно очень давно. Видимо, Менеджер просто не задумывается о том, откуда Собственник берет *задачи*, которые потом ставит перед ним. Он принимает эти задачи как таковые и начинает думать над их решением. Он не может проникнуть в *проблему*, которая не дает покоя Собственнику... ■



Виталий КОРОЛЕВ
(Санкт-Петербург) – директор фирмы «Включенное консультирование», консультант по вопросам корпоративного управления.
Контакт: incon@improvement.ru