

А.И. ПРИГОЖИН

Цели бизнеса: формирование и развитие

Автор рассматривает механизмы формирования целей в организациях: изнутри и извне организации, а также, соответственно, личности руководителя. Формирование целей представлено как процесс, обусловленный двумя основными организационными процессами: созданием порядка и динамикой развития. Каждый из этих процессов ориентирован на достижение специфических целей. Поэтому лидеру нередко приходится решать задачи, вызванные конфликтом целей, потребностью их согласования, в том числе и некими разновидностями патологии целей.

Ключевые слова: целеобразование, целеполагание, системность организации, патология целей.

The author examines the mechanisms of formation of goals in organizations: inside and outside the organization, accordingly the head person. The formation is presented as a process that is due to two main organizational processes: the creation of the order and dynamics of development. Each of these processes is focused on the achievement of specific goals. Therefore, the leader is often necessary to solve the problems caused by conflicting goals, the need of their approval, including some varieties of pathology goals.

Keywords: goal formation, goal setting, systematic nature of organization, pathology goals.

В постсоветской России сложилось представление о бизнесе как о сфере мошеннической, разлагающей и даже вредной деятельности. Не могу отрицать наличие этих признаков там в большом объеме, но настаиваю, что, во-первых, их немало и в художественной деятельности, политике, образовании, медицине, спорте – едва ли ни везде. А что уж точно – не эти негативы выражают суть любого бизнеса, и российский – не исключение. Мои долгие исследования и консультирование коммерческих предприятий подвели к некоторым важным наблюдениям и выводам. И по-моему, они должны быть небезынтересны нашему обществоведению.

Порождение целей

Цели в организациях образуются по совершенно объективным законам с некоторой переменной долей субъектности. Понять и учесть то и другое интересно в их соотношении. Ниже я опишу некоторые законы *целеобразования*, которые открылись мне в многолетней консультационной практике. Вы спросите: а почему речь не о *целеполагании*? Ответ: у человека вообще и у руководителя в частности мало возможностей влиять на собственные цели. Они именно образуются, причем под воздействием механизмов и процессов социальной природы. Ей мы все подчинены. Закон – это значит: “всегда”, “только так”. Разумеется, в рамках объективных законов находится место и

личному выбору. Более того, дальше предложу некоторые средства для расширения выбора целей. Но сначала надо вникнуть в объективную природу порождения целей, найти или создать возможности раздвинуть ее рамки. Иначе говоря, о целеполагании здесь также будет основательный разговор.

Первый закон целеобразования (внутри организации). Начнем с предпринимателей – собственников бизнеса. За небольшим исключением они создают организации для получения прибыли. Для этого требуется нанять руководителей, у которых свои цели: не только добыть требуемую прибыль, но и обеспечить управляемость, построить собственную карьеру, капитализировать себя на рынке труда, и т.д. Между тем, бизнес сам по себе, объективно служит цели – формированию и развитию клиентской базы. Есть клиентура, то есть спрос, – бизнес живет; нет ее – уходит с рынка. Наконец, персонал также приходит с целями, от которых никуда не деться. Как минимум, это зарплата, подходящие условия труда, возможность продвижения и т.д. Как сочетаются эти четыре источника целеобразования? Посмотрите на рисунок:

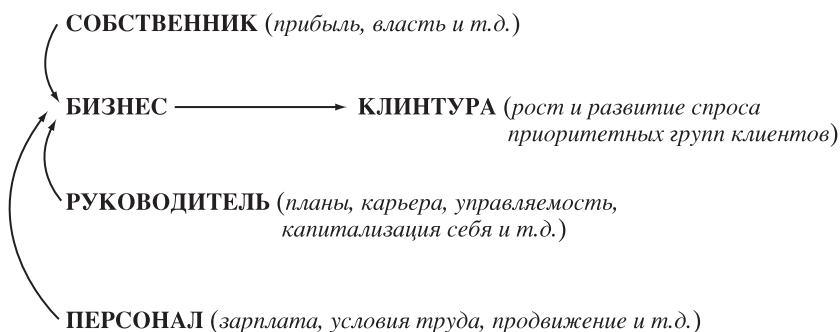


Рис. Механизм образования целей организации.

Что мы видим? – Цели собственников, руководителей, персонала достигаются лишь в той мере, в какой достигаются цели бизнеса, и через них. Поэтому первый закон звучит так: **главная цель бизнес-организации есть расширение приоритетной клиентуры и развитие ее спроса.** А еще точнее – **создание надежного процесса, стратегического механизма получения растущего дохода на обозримую перспективу.**

Клиентура, то есть потребитель, население вполне осознаны бизнесом как источник его благополучия. Заинтересованность обоюдная. Ориентация лишь на текущую прибыль – жалкий удел недоразвитого и недолгого предпринимательства. Да и тот невольно проходит свой курс воспитания.

Второй закон целеобразования (извне организации). Среда постоянно задает нам цели. В стратегии города читаю: увеличить обеспеченность жильем, местами в больницах, детсадах. У Минтранса – нарастить длину дорог. У фирмы – конкурентоспособность. Все они как-то формируют свои цели в рамках имеющихся ресурсов. Мы живем в заданном мире, где господствуют вынужденные цели. Мы действуем не столько по целям, сколько по причинам. Мало кто из руководителей государств, городов, организаций способен выйти на третью колонку таблицы 1.

Итак, второй закон гласит: **вынужденные цели преобладают над субъектными.** Но субъектные возможны лишь в самом тонком и сложном целеполагании, что доступно только меньшинству организаций. Хотя именно здесь современный мир открывает самые большие перспективы.

Третий закон целеобразования (от личности руководителя). Большинство наших бизнес-организаций относятся к лидерскому типу, где личность их руководителя сильно влияет на состояние дел, настроение, культуру и т.д. А в личностной сфере особенно важны ценностные ориентации. Что такое ценности (не товарно-материальные, а социальные)? Это базовые жизненные приоритеты. Иначе говоря – то главное,

Происхождение целей

Вынужденные цели				Субъектные цели	
Заданное (пассивное) целеобразование		Конкурентное (состязательное) целеобразование		Ценностное целеполагание	
I		II		III	
от проблем	а	от взаимного сравнения	а	от миссии	а
от угроз	б			от идеалов, идеологием	б
от потребностей	в	от борьбы интересов	б	от VISION	в
от заданий	г				

чем мы руководствуемся (сознательно или бессознательно), выбирая путь в деловой и частной жизни.

По моему опыту можно выделить семь типов предпринимателей в соответствии с их ценностными различиями. Привожу эти типы по мере нарастания численности их представителей в предпринимательском сословии, чем ниже – тем их больше (по моим субъективным оценкам):

кратократы – те, кто любят власть, создают и расширяют бизнес ради господства над другими. Дай им шанс порулить государством – ни за что не откажутся. Но именно для наслаждения властью;

государственники (так теперь они себя называют) ориентированы на вклад в улучшение общества, в развитие страны или города, региона;

спортсмены бизнеса – те, кто ценят возможность побед в конкуренции, достиженность как таковую, прорыв. Для них первенство, лидерство превыше всего. У них и на уме: “Кто в первой пятерке, тройке?”. Вечное опережение – их идеал;

гедонисты – сугубо земные, но активные и способные люди с идеалом максимизации удовольствий любых видов, радостей от самого существования, для чего и нужны успешные бизнес и карьера. Этих легко узнать, едва зайдет речь о курортах, ресторанах, светских звездах;

созидатели – те, кто движимы идеалом создания чего-то значимого, жаждой оставить после себя важный след на Земле, материализоваться в больших результатах трудов своих, чтоб помнили потомки. Они охотно говорят об истории и этапах становления дела, о достижениях и планах. Совершенная бизнес-организация и есть их идеал;

маниманы – те, для кого деньги самоценны, их накопление становится главным безотносительно к потребности тратить. Такие даже о покойнике спросят: “И сколько он оставил?”. Их идеал – богатство, доход;

охранители – те, кто как бы “нанизаны” на руководимое ими дело без всяких сильных увлечений и амбиций, но со страхом потерять его. Они тратят средства и способности прежде всего на его поддержание, сохранение. Они осторожны в разговоре о собственном предприятии, зато охотно обсуждают неудачи других и возможные угрозы себе. Что ж, есть и такой идеал – не самый худший – безопасная стабильность.

Они распределены по нарастающей численности потому только, что не удается посчитать удельный вес, процентное их соотношение (уж больно разные оценки дают сами предприниматели). Конечно, соотношение этих ценностных типов меняется по мере созревания экономики и предпринимательского сословия. Было время полного господства маниманов. Сейчас численность государственников и созидателей, думаю, растет. Чаще всего несколько типов сочетаются в одном лице.

Вот и третий закон целеобразования: **выбор организационных целей предопределен ценностными ориентациями первого руководителя, а ориентации эти заданы врожденным психотипом и средой формирования личности.** Впрочем, ценности подлежат рефлексии, переосмыслению. Усилием ума и воли они могут быть осознаны, оценены и пересмотрены. Тогда можно думать над идеологией бизнеса.

Борьба целей

Почему многие руководители все еще избегают стратегий? Уклоняются, откладывают “на потом”. Отбиваются: “Работать надо!”. Причины такие. Три острые и неизбежные противоречия раздирают наше целеполагание:

- между ближними и дальними целями;
- между индивидуальными и общими целями;
- между целями порядка и развития.

Что у личности, что у организации – эти противоречия нередко тяжелые, трудно-решаемые.

Ближнее против дальнего. Возьмем первое из них. У тех, кто не хотят давать приоритет будущему, есть сильные доводы:

- нет прямой и очевидной связи между моими действиями и их дальними последствиями. Слишком много других факторов и обстоятельств влияют на будущее;
- будущее зависит от меня намного меньше, чем настоящее, и это настоящее дает мне массу возможностей, которые жаль упускать. Да и появятся ли они в будущем?
- я меняюсь, и со временем мои ценности и цели могут стать совсем другими. Их даже предвидеть сейчас я не в силах;
- откуда известно, что “потом” обязательно лучше, чем “сейчас”? Жертвовать сегодняшним, вполне конкретным ради послезавтрашнего – неизвестного? Окупятся ли такие затраты?

Вот так рассуждают (если рассуждают) многие, в том числе руководители, когда их спрашивают о стратегии, о планировании их будущего. Доводы у них серьезные.

А контрдоводы? Они тоже неслабы:

- будущее все равно наступит. Вам, конечно же, безразлично – каким оно окажется? И если у вас есть методы повлиять на него – стоит ли упускать возможность?
- вы уверены, что не станете когда-то ругать себя за бездействие сегодня, за отказ от затрат сил, времени, средств ради будущих успехов?
- каким временным ресурсом вы хотите владеть? Только ли кратким, ближним? Ведь какой-то аппарат для работы с будущим уже создан, и все больше руководителей его применяют.

Бесспорно, есть совершенно объективные признаки тех, кто склонны планировать далеко вперед. Во-первых, это крупные организации. Их приходится долго создавать, они надолго рассчитаны. Во-вторых, капиталоемкие предприятия, где велики затраты на *start-up*, и они сулят долгосрочную отдачу. В-третьих, те, кто защищены надежной правовой средой с высокими гарантиями собственности.

И очень важны личные взгляды руководителя. Да, создать и прочувствовать шанс на продление своего материального существования, объективировать его в бизнесе, в организации, в зданиях и т.д. – это мощный мотиватор для стратегического мышления: тебя уже нет, но личность твоя действует...

Другой мотив: оставить потомкам благополучие, сверхдостаток. Пусть будет жизнь у них полна удовольствий, может, будут вспоминать: от кого все это. Однако теперь чаще слышно обратное: тогда дети-внуки потеряют внешний стимул к труду, к развитию и применению способностей, что опасно для них. Особенно, если предпринимательские или руководящие задатки у них незаметны.

Многие авторы бизнеса относятся к нему, как к родному ребенку: создал, пестовал, ночей не спал; что с ним случится после меня; как укрепить и подготовить его к сиротству? Наконец, все больше появляется глав компаний, движимых ответственностью за дело, дающее нужные продукты, услуги, рабочие места, где создаются судьбы людей, уже ставших близкими, созрела команда хороших руководителей. Приходится думать об их будущем.

По этим и иным причинам интерес к стратегическим разработкам растет. Как-то, на свой лад, руководители ими занимаются. А если они встречают ценное методологическое подкрепление, явно повышающее качество таких разработок, интерес оживля-

ется. И формулируется примерно так (почти цитирую): *Мне нужна привлекательная для клиентов, динамичная, саморазвивающаяся организация, работающая в режиме автопилота, с хорошо сплоченной командой, где я вполне заменю.*

Итак, клиентность, динамизм, автопилот, командность.

Индивидуальное против общего. Какой элемент этой формулы особенно трудно создать? Думаю – командность. Ибо в ней – предусловие остальных. Удастся ее обеспечить – она выработает все остальное. Трудность же командности – в согласовании интересов. Точнее, в объединении их вокруг целей компании.

Подобную трудность все мы видим на примере самой большой и общей для нас организации – государства. У него всегда есть задачи, которые никому из граждан напрямую не нужны. Скажем, только государству нужны налоги, а нам – это обуза. Только оно заинтересовано в росте рождаемости, но вряд ли кто-то из граждан принимает эту задачу на свой счет. В бизнес-организации тоже есть отчуждение сотрудников от интересов владельца (в той или иной мере), подчиненных от руководителей, одного подразделения от другого.

Вокруг чего объединять персонал? Диагностика организации очень часто показывает неблагополучие с целями: они инерционны (рост прибыли теми же путями и средствами); они избегательны (как бы чего не вышло; сохраниться бы); они просто неизвестны персоналу и неинтересны ему, и т.д.

Кого объединять? Нередко подобранный или доставшийся персонал равнодушен ко всему общему, замкнут лишь на индивидуальном. Иногда поражает и удручает беспомощность любых управленческих приемов перед непробиваемой пассивностью людей! Здесь – одна из границ управляемости. Почему же именно подобных людей у вас собралось так много? А то и наоборот: у сотрудников высок потенциал развития, но в данной организации он никому не нужен, не востребован. В обоих случаях персонал – не коллектив, он в принципе не объединяем; разрозненность – его нормальное состояние. Решите, какие сотрудники вам нужны.

Как объединять? Есть люди, по психотипу своему приверженные месту работы, организации, руководству. Лет тридцать назад В. Герчиков открыл такой тип внутренней мотивации, как патриотический. Он почти принадлежит организации, предан коллективу, руководству, правда, отдача его не обязательно велика. А людей высокоэффективных привлекают большие цели, сильная идеология. Особенно, если они вовлечены в выработку того и другого. Их увлекают и рост, и развитие компании тогда, когда они видят в этом вектор собственного развития (новый профессионализм, карьера, личная капитализация). Их не привлечь, не удержать без явных конкурентных преимуществ на рынке труда. Почему у нас так боятся опционов, каких-либо вариантов совладения бизнесом с некоторыми подчиненными? Как раньше пугало конкурентное сотрудничество или выделение бизнес-единиц. Наверное, отпугивает простейший инстинкт собственника. Страх иррационален. Давайте изучать варианты. Подниматься от простейшего к сложному.

Порядок против развития. В приведенной выше формуле идеальной организации есть еще элемент – автопилот. В нашем случае это устойчивый порядок: четкие функции, структура, процессы, правила, единство ценностей, целей, согласованность действий. Автопилот есть динамическая системность: руководитель формирует и обновляет оргпорядок и включается в решения в нестандартных ситуациях, но больше занят перспективой и внешними связями.

Тоска по системности – так я назову чувство, характерное для большинства наших руководителей. Само слово “системность” у нас произносят особо уважительно, мечтательно, имея в виду высшую меру порядка. Ведь порядок имеет очень ценные признаки:

- *четкость* определений (целей, правил, функций, взаимосвязей и т.д.);
- *регулярность* (оценок, совещаний, отчетов и т.д.);
- *последовательность* (доведение начатого до конца, стадийность).

Но системность – не только порядок. Вдумайтесь: что он без динамики?

Системность организации

Из чего состоит оргпорядок?	Из чего состоит динамика?
– законы, подзаконные акты; – ведомственные инструкции; – цели, планы; – административный распорядок (штатное расписание, оргструктура, режим работы и т.д.); – технологии; – бизнес-процессы; – служебные функции с контролем исполнения; – система стимулирования; – кодекс компании; – поведенческие нормы.	– стратегия и идеология; – целостность (со средой, процессов, методов, изменений); – инновационность (внутренние источники развития, инноваторы, стимулы, возможности развития); – развивающие воздействия среды (требования клиентуры, конкуренция).
Что дает оргпорядок?	Что дает динамика?
– управляемость; – экономия времени, сил, нервов; – благоприятный психологический климат, спокойствие; – возможность больше заниматься перспективной.	– конкурентные преимущества, лидерство на рынке; – рост оборота, прибыли, доли рынка; – активный персонал с высоким инновационным потенциалом.

Системность держится на двух “столбах”. Руководители же обычно заказывают нам левый. От замов, консультантов они чаще всего ждут помощи в упорядочении. Это самый ходовой тип услуг на консультационном рынке, причем в большом ассортименте: оргструктуры, схемы зарплат, информатика, бережливое производство, бизнес-процессы, исполнительская дисциплина и т.д. Бесспорно, порядок остро необходим государству, городам, организациям. Как скелет организму. И он стал управленческим культом.

Унылый и бедный запрос: “Нам хотя бы порядок...”. Что плохого?

А то, что так получают статичные организации. Они костенеют в своей статике до той поры, когда необходимость меняться оказывается запоздалой и уже всеобщей. Как сказал один мой клиент: “У меня, наконец, все так согласовано, подогнано, взаимосвязано, что если хоть что-то менять, то надо все менять. А чем все менять, лучше ничего не менять”. И он прав: статичные организации меняются только через их потрясение, а то и разрушение. Будь то фирма или государство. Когда-то “Фиат” построил в СССР “АвтоВАЗ”. Ему заказали только завод, без всяких импульсов его развития. Итальянцы все сделали, как у себя, кроме менеджмента и конкуренции. И почти сразу “АвтоВАЗ” для “Фиата” остался лишь воспоминанием, сам он ушел далеко вперед, поскольку динамики от него требовала среда. В советской же дефицитной экономике требовался рост, но не развитие. Государство разрушилось, завод долго трясло.

В наше время немало предпринимателей борются за административный ресурс как средство от конкуренции. Но меняются покровители и крышеватели, и не набравший опыта борьбы за клиента “бизнесмен” растерянно ищет все тот же ресурс. Постоянно повторяются просьбы и плачи предпринимательских союзов к властям: “Защитите российского производителя!”. От кого? От российского же потребителя, конечно, который быстро даст оценку их динамике в условиях высокой конкуренции. Где динамика у государства российского? Правда, с порядком тоже... В общем, не делайте системность одноногой. Ей и без того тяжело входить в нашу жизнь.

Между двумя столбцами конфликт, конечно, возникает. Ибо динамика нарушает порядок. Управленческие нововведения даются труднее технологических. Они ведь связаны с культурой и психологией – самыми инерционными сферами организацион-

ной жизни. Порядок как бы “защищается” от новшеств. Его так трудно создать, что, войдя в привычку хоть в каком-то варианте, он застывает в нем, устаревает и мешает делу.

Порядок без динамики обречен и потому несистемен. В организации необходимо вводить источники и средства развития, и тогда порядок будет меняться под цели развития, а не наоборот. Итак, если порядок без динамики – это застой, инерция, то что тогда *динамика без порядка*? Да, она возможна (мне встречались такие организации). Это бывает, во-первых, если рынок открытый, незаполненный, слабоконкурентный в данном сегменте, во-вторых, если сильный продукт очень востребован сам по себе благодаря новизне, многофункциональности, качеству при доступной цене и т.д. В-третьих, если динамику дает “сам-бренд”. Давайте так назовем феномен лидера-харизматика, который своей исключительной коммуникабельностью, зрелищностью, умению где надо быть на виду ведет бизнес к лучшей клиентуре. “Сам-бренды” уникальны и никем не заменимы.

Три эти варианта разные: первый – временный, ибо рынок наполнится, хотя некоторые фирмы с относительным успехом существовали в такой среде пять-семь, возможно, и более лет. В двух других вариантах столь мощные синергии (личностные или продуктовые) пробивают самый безалаберный менеджмент, низкую, даже минусовую, клиентную ориентацию. Самый живучий из трех – второй вариант, если это специальная бизнес-модель с расчетом на постоянство. Она строится именно на инновационном ассортименте: на рынок выводятся лишь небольшие партии новейшего продукта с огромной наценкой. Как только конкуренты создают массовость этого продукта, он заменяется очередной инновацией. Видите: тут почти повторение первого варианта! Даже создание его. Искусственно и искусно. Рынок смартфонов – не единственный пример. Одежда-обувь, эстрадная попса... Зато рост числа любителей такой бизнес-модели внутри каждого сегмента обязательно обостряет конкуренцию, и тогда норма прибыли падает. А значит, в поисках источников восполнения эффективности гендеральные директора, комдиры, финансовые ректоры, бригадиры непременно обратятся к непривычному источнику – оргпорядку.

Действительно, маятник “порядок–динамика” раскачивается иногда от края до края. Наша же задача – сократить амплитуду его колебаний до минимума. Не забывая, однако, о потенциальной конфликтности обоих полюсов.

Вернемся к системности, точнее, к ее восприятию и соблюдению. Системность дается нелегко, подчас мучительно, с отторжением. Я выявил три типа антисистемных реакций:

- *эмоциональные* (раздражение, нетерпимость, торопливость в ответ на новые требования);
- *игровые* (стремление “играть” с системой, имитации, фиктивная отчетность, пробы на прочность, попытки уклонения и т.д.);
- *смысловые* (подмена сути, искажение содержания, упрощения, деление на кусочки и т.д.).

Любая рефлексия, то есть осмысление собственной практики, поведения, опыта, очень ценна тем, что не проходит бесследно. Вольно-невольно она вызывает самокоррекцию. Особенно, если повторять ее регулярно и оценивать улучшения. Заметьте: регулярность – от порядка, улучшения – от динамики. Пусть на малой точке, но цели сомкнулись. Продвинемся дальше в этом направлении.

Примирение целей

Чтобы порядок не только не мешал динамике организации, но усиливал ее, можно добиться двумя способами: вводить порядок в динамику или динамику в порядок. Поскольку организация есть целевая общность, то с целей и следует начинать.

Какого рода цель самая динамичная? Лидерство на рынке, конечно. Сильнее не бывает. Договоримся: что считать лидерством? Это такие достижения, которые стре-

маться перенять другие. **Лидерства без последователей не бывает.** Мало ли кто в чем превзошел других! Нет желающих повторить – нет и лидерства. Мне довелось видеть множество типов рыночного лидерства, и систематизировал я их так:

Таблица 3

Типы лидерства на рынке

1. По инновационности	<i>а</i>	новые методы работы
	<i>б</i>	авангардность продукта, услуги
	<i>в</i>	новое оборудование, технологии
2. По бренду	<i>а</i>	продукта (эксклюзивный, доступный конкурентам)
	<i>б</i>	фирмы (изготовителя, обладателя сети и т.д.)
	<i>в</i>	владельца (достижения, харизма, публичность)
3. По темпам роста	<i>а</i>	сетей (филиалов, дополнительных офисов, франшизы и т.д.)
	<i>б</i>	капитала
	<i>в</i>	ассортимента
	<i>г</i>	оборота
4. По клиентуре	<i>а</i>	самые крупные клиенты
	<i>б</i>	наибольшее число клиентов
	<i>в</i>	клиенты с наивысшей нормой прибыли
	<i>г</i>	наиболее статусные клиенты
5. По объемам	<i>а</i>	максимальная доля рынка (в одном сегменте, в разных сегментах)
	<i>б</i>	максимальная капитализация
	<i>в</i>	наибольшая численность персонала
6. По качеству	<i>а</i>	опережение спроса на качество, вызывающее рост спроса
	<i>б</i>	соответствие потребностям клиентов в качестве
	<i>в</i>	соответствие стандартам качества
7. По составу ассортимента	<i>а</i>	полнее, чем ожидает клиент
	<i>б</i>	полнее, чем у конкурентов
8. По энергии действия	<i>а</i>	проактивное: <i>market-making</i> , формирование рынка
	<i>б</i>	реактивное: реакция на изменения быстрее конкурентов
	<i>в</i>	активное: в чем-то лучше конкурентов
9. По масштабу лидерства	<i>а</i>	на глобальном рынке
	<i>б</i>	в стране
	<i>в</i>	в отрасли
	<i>г</i>	в регионе
	<i>д</i>	в городе, поселении

Но даже сильные цели беспомощны без постановки на программы реализации. Их динамика выдохнется без порядка пошагового перевода в реальные достижения (планы, отчеты, контроль, оценка). Иначе говоря, *в динамику включаем порядок*. О том и речь. Так же с бизнес-ценностями: часто провозглашаются самые высокие из них, но, не будучи подкрепленными кодексом компании, они повисают безжизненно и дискредитируют себя.

А вот другой пример, обратный: *введение качественного порядка для создания динамики*. В чем остро нуждается наша страна, это так в законности. Имею в виду не просто соблюдение законов, особенно тех, что сформулированы неряшливо: со множественными отсылочными и противоречивыми нормами, под запросы узких групп влияния и т. д.

Во-первых, законность – это признание примата права над законом, их принципиальное разделение и соподчинение. Право означает неотчуждаемые свободы гражданина, на которые государству запрещено покушаться любыми законами и, тем более, подзаконными актами. Это означает также введение понятия “незаконных законов”. За принятие или исполнение таких законов должна быть уголовная ответственность тех, кто голосовали за них либо исполняли. Например, государству запрещено лишать гражданства кого-либо из своих соотечественников. Любые государственные акты, которые в отдельности или по совокупности делают практически невозможной законную смену власти (партийной, клановой, личной) – неправовые, незаконные. Свод неотчуждаемых прав должен быть разработан так, чтобы свести к минимуму их официальные интерпретации, искажающие исходный смысл.

Во-вторых, законность означает высокое качество законодательства. Для российских условий особо актуальный признак такого качества – оценка законов на реализуемость. В Российской Федерации принято немало законов, исполнение которых в принципе невозможно, ибо они не прямого действия, а подзаконных актов, исполнительских инструкций к ним нет. Особенно опасны коррупционные щели в них. В-третьих, законность означает реальную независимость судов: укрепление специального федерального статуса судей и усиление уголовной ответственности за внедрение в судебный процесс извне. В-четвертых, законность – полноценное правоприменение, то есть обеспечение всей мощью государства исполнения законов и судебных решений органами правопорядка. В-пятых, законность – развитое правозащитное движение, компетентная и активная деятельность гражданских объединений и отдельных лиц по контролю над законодательством и правоприменением. В-шестых, законность – развитое правосознание, то есть привитие обществу уважения к праву и закону. Правосознание – самая главная компонента законности, и она есть результирующая от действия всех остальных.

А требование соблюдать нынешнее законодательство есть уловка под названием “легизм”, уход от законности, подмена смысла ее. Но когда суды и парламент станут независимыми от президента, государство от статики перейдет к динамике.

Патологии целей

Насмотрелся я на неудачи руководителей в определении и даже в понимании целей их компаний. Назову их для предостережения. Начну с самых зловердных.

Рост без развития. По-моему, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратят на оперативное управление и очень мало занимаются развитием своих организаций. Президент одного крупного и славного когда-то банка уже при первой встрече весомо высказался: “Мы активно развиваемся, в прошлом году у нас появились четыре новых филиала, и мы планируем открыть еще”. Я сдержанно возразил: “Все-таки – развитие или рост? Это не одно и то же. Если вы наращиваете то, что уже есть, это еще не развитие. Другое дело, если бы вы занялись разработкой новой филиальной политики или ввели новые методы управления филиальной сетью”. Действительно, *рост не равен развитию*.

Было время, когда наши руководители подозрительно относились к предложениям заняться стратегией: не хотим ли мы защищать на эту тему свои диссертации? Теперь это время прошло, и на методы стратегического развития довольно большой спрос. Но все же слишком велико число руководителей, задавленных повседневной текучкой, просто не имеющих времени и энергии работать над перспективой. Они и консультантов часто приглашают, наивно полагая, что те сделают эту работу за них.

И вот оказывается, что, целиком уйдя в текущее функционирование, такие руководители пропускают момент, когда можно сделать упреждающее изменение в маркетинге, клиентной ориентации, структуре компании. В результате и рывок одного-двух конкурентов загоняет их в кризис, которого вполне можно было избежать.

Почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управления? Мой ответ таков: не умеют или, того хуже, не желают налаживать организационный порядок, который только и способен придать организации нужную степень автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для работы на будущее.

“Миссия” без миссии. В современном управлении нет более несчастного понятия, чем миссия. И все почему? У кого-то когда-то случилось сказать: “миссия”... И понеслось по всем презентациям, буклетам, статьям и книгам. Вот и сложилась мода. Уже случается, иной предприниматель сам досадует: “Зачем мне эти словеса?!”. И тут же ему напомнят: “Ну как же, все пишут. А чем мы хуже?”.

Вхожу в центральный офис вполне культурной, развитой компании – под потолком огромного вестибюля такой текст: “Миссия нашей компании – наилучшее удовлетворение потребностей наших клиентов в таких-то приборах”. На ходу спрашиваю встретившего меня помощника генерального: “Ведь если вы будете удовлетворять эти потребности не лучшим образом, то вылетите с рынка. Не так ли?”. В ответ – типичнейшая реакция – смущенная, лукавая улыбка, дескать, вы ж понимаете, игра такая, все что-то подобное пишут, куда деваться....

Сегодня откроешь едва ли не любой буклет даже малой провинциальной фирмы – обязательно наткнешься на фразу: “Мы создаем тепло в домах” (это про обогревательные приборы). Заглянешь в другой – еще банальность изящным шрифтом: “Мы делаем женщин прекрасными” (о косметических услугах). Часто деловые люди и сами с неприязнью относятся к такой “поэзии” и искренне недоумевают: зачем все это, ведь никакой полезной информации.

Давайте разбираться. Исконно миссия есть предназначение. В истории было немало людей, организаций, движений, которые видели смысл своей жизни в донесении какой-то идеи, новшества до сограждан или иных народов. Постепенно это слово проникло в бизнес и стало означать специальное воздействие на окружающую социальную среду, которое не обязательно приносит прямую прибыль и даже иногда затратно. Тут имеется в виду служение обществу, городу, готовность чем-то поступиться ради высокой цели. Да, со временем некоторые предприниматели начинают задумываться о высших целях их организаций: идеологии, желаемом будущем (*VISION*), стратегии. Миссия, конечно, из этого же ряда.

Самыми известными миссионерами становятся крупные предприятия. Один из наших нефтяных гигантов вполне серьезно обсуждал свою роль в формировании среднего класса в России. Сделать мир большой деревней, где все друг другу соседи, – так понимает свое назначение Microsoft. Я сам участвовал в разработке миссий градообразующих заводов, где мы честно и с пониманием ответственности брали на себя обязательства улучшать экологию, заботиться о заводских пенсионерах или ни в коем случае не продавать пионерлагерь. В этом смысле миссия понималась как долг предприятия перед населением, своим персоналом за пределами рентабельности.

Крупные предприятия в силу их масштабов очень влиятельны. И органы власти, гражданские объединения прямо-таки требуют от них участия в социальных программах. Вряд ли такие навязанные цели можно считать миссией, скорее это плата за масштаб, за то место, которое объективно занимает данное предприятие.

Зададимся вопросом: разве только крупному бизнесу свойственно миссионерство? Нет. В конце 1980-х гг. был у меня клиент – кооператив с названием “Город”. Его глава задался целью доказать, что московские овощные базы могут вполне обходиться наемной рабочей силой без принудительного труда студентов, научных работников, инженеров и т.д. Его вполне рентабельный бизнес в том и состоял: он формировал бригады желающих заработать, заключал договоры с овощными базами и крупными магазинами. И доказал-таки!

Сейчас у нас появляется новый вид миссионерских организаций: профессиональные, деловые объединения предпринимателей, специалистов, создаваемые для оздоровления рынка, развития профессии. Во главе и в составе их люди, которые больше других озабочены некоторыми злоупотреблениями и прочими дурными тенденциями в сфере их деятельности. Да, они тратят свои личное время и средства на разработку кодексов честного бизнеса, стандартов профессионализма, проводят добровольную сертификацию фирм и индивидуальных участников конкретного рынка.

По моим собственным оценкам, не более 2–3% компаний нуждаются в разработке миссии и относятся к ней искренне, с достаточным пониманием смысла. В остальных случаях – это модное украшение с оттенком цинизма. Могу назвать два самых распространенных варианта искажений в формулировке миссии наших бизнес-организаций. Во-первых, это сведение миссии к специфике их работы и месту на рынке, особый акцент в ней на те естественные следствия, которые их услуги или продукты вызывают у клиентуры. Второе искажение – сведение миссии к лозунгу. Например: “Наша миссия – забота о клиентах и верность партнерам”.

К сожалению, многие консультанты идут на поводу у своих заказчиков, просто угодничают перед ними, соглашаясь на поиск формулировок миссий и понимая их бессмысленность. Это не свидетельствует об их квалификации и профессиональном достоинстве. Консультанты высокого класса стремятся разъяснить клиентам смысл и назначение данного понятия, подводя предпринимателей и руководителей к пониманию сути и смысла работы над ним. Впрочем, любая ценная идея от массового употребления стирается, упрощается до оглушения. Увидите: скоро понятие “миссия бизнес-организаций” по всем этим причинам станет просто неприлично употреблять. А жаль. Ведь понятие очень ценное, но только на своем месте.

Рассеивание целей. Давайте предположим, что у организации есть генеральная цель. Но достичь ее можно только одним способом – разделить ее на ряд подцелей, а те, в свою очередь, на следующий ряд под-подцелей – и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то условно соберем совокупность целей, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель, скорее всего, не получим. Разница будет всегда.

Почему это происходит? Причин несколько. Во-первых, всегда есть трудности в передаче мыслей, желаний, интересов от одного человека к другому. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания. Во-вторых, тут случаются коммуникативные тромбы, вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т.д. В-третьих, на содержание полученных работником целей всегда накладывается его личный интерес, что, конечно, тоже корректирует содержание этих целей. Наконец, в-четвертых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое из них склонно рассматривать свою как единственную, главную, в отрыве от других подразделений или фирмы. Так или иначе, рассеивание целей в организации неизбежно. И это рассеивание тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем менее мотивирован персонал.

Вот пример. Глава крупной оптовой компании жалуется мне: “Я замечаю, как в филиалах работники, улавливая спрос на непрофильную для нас продукцию, плывут по этому течению, теряя для фирмы наш сектор рынка”. Другой клиент: “Мне нужна не просто доходность. А доходность долгосрочная и стратегическая, а мои торговые звенья дальше текущей прибыли думать не хотят”.

Рассогласование целей в организации – один из важнейших показателей снижения ее управляемости.

Цели без базы. Имеются в виду цели, у которых отсутствует фундамент, опора. Плохо, если не хватает финансов для их достижения. Не лучше, если нет рыночной опоры, клиентской базы. Но самое мрачное – а я тому свидетель – когда амбициозные планы не соответствуют качеству персонала. Среди сотрудников нет достаточного числа сторонников; они в массе своей безынициативны, равнодушны к делам компании.

Им предлагаются стимулы, возможности проявления себя, карьерные продвижения, обучение, но желаемой реакции от них добиться невозможно. Я видел предприятия, где сотрудники подобрались с такими психотипическими, интеллектуальными, ценностными особенностями, которые блокируют инновации, идущие от руководства. Они неспособны мыслить общими категориями и как-то изменяться. Такая среда не рождает инициативы, но она и не принимает их извне. Конечно, можно задать вопрос первому руководителю: как случилось, что в составе коллектива преобладают именно такие личности? Естественно желание изменить состав, пригласить других людей, более развитых в профессиональном, образовательном и психологическом смыслах. Но руководитель вам ответит, дескать, в нашем небольшом городе и районе такие люди вообще в дефиците, и те, кто есть, давно разобраны другими организациями. Да, я вынужден соглашаться с такими доводами, ибо знаю: *не из любого элементного состава можно построить желаемую систему*. И здесь мы наталкиваемся на объективную границу целеполагания, точнее, на узость его социальной базы для сильных целей. И возникает только недоумение: зачем ставить те цели, которые по этим причинам недостижимы? Они просто непосильны подобным организациям. Предвижу недоумение: что ж, некоторым организациям вообще недоступны серьезные стратегии? Это унижительно, несправедливо для них. Однако реальность такова, что не только организации, но и регионы, и государства не могут подняться на большие преобразования, хотя стремятся к ним бесконечно. Посмотрите на глобус.

Телеономия. Это цели без выбора, цели, заданные самой природой организации, бизнеса. Например, говорят же обычно: цель бизнес-организации – извлечение прибыли. И в законе так написано. Но так и биолог скажет: цель живого организма – дыхание или питание. Но ведь не скажет, ибо то и другое есть минимальные условия существования организма. Не так ли и прибыль? Без нее бизнес кончается. Возьмем безопасность: она не обеспечена – бизнес может разрушиться. Все это вынужденные цели. Руководители, ориентирующиеся только на них, влечат “жалкое, телеономическое существование” – как выразился один мой клиент о самом себе, правда, после знакомства с этой патологией.

Инверсия. Речь идет о том, что иногда результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам. Фирма предпринимает ценовой маневр на рынке для вытеснения оттуда новоявленных конкурентов. В течение четырех месяцев она держит цены едва ли не на уровне себестоимости, но финансовые потери очевидны. Тем более что конкуренты не только сумели выстоять, но и воспользовались ослаблением финансовых возможностей моего клиента (не я тому виной) и через расширение товарного кредита лишь укрепились на рынке. Или тот же демотивирующий стиль руководства – желая наказаниями добиться лучшего качества и дисциплины, менеджеры получили обратное – отток ценных работников и равнодушное исполнительство остальных.

* * *

Человечество создает и наращивает все новые и новые средства: технические, интеллектуальные, методические, организационные, военные... И все больше озадачивается вопросом: как эти средства соединять с целями. Оказывается: средства достижения целей намного сильнее средств выработки целей. Возможно, тут есть серьезная и пока неосознанная проблема. Теории целей просто нет – она лишь зреет. В том числе изданием таких статей, как эта.