

# Что такое проблема\*

Если нам что-то не нравится или нас что-то беспокоит, мы называем это проблемой.

Идет дождь, и мы промокли — проблема. Супруг — алкоголик: это тоже проблема. И кризис на Ближнем Востоке также является проблемой.

Но называя проблемами все, что нам не нравится, мы при этом на йоту не приближаемся к их решению. Более того, это мешает решению, потому что не позволяет правильно мобилизовать энергию, которая необходима.

## Она должна быть управляемой

Позвольте предположить, что проблема должна быть определена не только как то, что нам не нравится, что-то нежелательное (неожиданное), но и как то, что мы можем контролировать, например решить. Если ситуация вне нашего контроля и мы ничего не можем с этим поделать, то это не наша проблема. Печально, но факт. Например, я хотел бы быть выше ростом. Я привык считать это проблемой. Но у меня годы ушли на то, чтобы понять: я не могу контролировать свой рост! Зато

---

\* Размышления Адизеса (август 2006 года).

я могу контролировать свой вес. Обратите внимание: я не утверждаю, что вы должны решать проблему самостоятельно. В одиночку вы можете контролировать только ее часть. Однако в сотрудничестве с другими вы способны решить гораздо больше проблем.

Таким образом, слово «контроль» не следует понимать как то, что вы можете сделать самостоятельно. Скорее, это то, что достигается в сотрудничестве, в котором вы нуждаетесь. Если вы можете мобилизовать всех, чьи объединенные полномочия, власть и влияние (CAPI) необходимы для решения проблемы, и направить их на достижение цели, то это тоже называется контролем.

Контроль — необходимое, но не достаточное условие, чтобы определить проблему.

Люди часто ошибочно определяют проблему и ее причины, спрашивая «почему?» «Почему этот человек алкоголик?» «Почему процентные ставки непредсказуемы?» Предполагается, что причиной нежелательного факта как раз и является проблема, которая должна быть решена.

Но я полагаю, что вопрос «почему?» бесконечен. Ребенок может победить лауреата Нобелевской премии, просто повторяя этот вопрос после каждого полученного ответа. Чаще всего после трех-четырех таких «почему» он слышит: «Не знаю». Попробуйте сами.

## Кто, что, как, почему

Поэтому, вместо того чтобы начинать с *почему*, нужно сосредоточиться на *кто*. Кто может решить проблему, по крайней мере в том виде, в каком мы ее понимаем на данный момент? Выяснение того обстоятельства, кто лучше всего подготовлен, чтобы решить проблему, помогает установить, в чем она состоит и как ее сформулировать. Как только решение будет принято, назначенные люди должны сфокусироваться на выяснении, почему проблема существует и что с этим делать. Вполне возможно, что как только причина определена, проблема переформулируется и снова отправной точкой станет понимание того, кто лучше всего мог бы с ней справиться. По-новому сформулированная проблема может быть переадресована новому человеку или другой команде.

Если в процессе анализа мы приходим к выводу, что не можем решить проблему и нам необходима помощь, то понимаем: настала пора реконструировать команду.

Но без осознания того, кто реально может что-то сделать, чтобы решить проблему, поиск причин будет пустым времяпрепровождением. Да, теперь мы понимаем проблему лучше, но что толку?

## Анекдотичные доказательства

Приведу примеры из личной и деловой жизни, показывающие, как определять проблему.

### *Личный пример.*

Пока вы считаете, что можете добиться изменений и вылечить супруга от алкоголизма, — это *ваша* проблема. Если в решении о необходимости изменений принимает участие вся семья, то это уже проблема семьи.

---

Без знания того, кто конкретно может решить проблему, поиски ее решения превращаются в пустую трату времени.

---

Но, допустим, ваш супруг отказывается от помощи и не хочет меняться. В этом случае алкоголизм — это уже не ваша и даже не внутрисемейная проблема. Это личная проблема вашего супруга.

Но в чем теперь заключается ваша проблема? В том, что вы собираетесь делать со своей жизнью. Вы хотите продолжать жить с алкоголиком?

### *Пример из области бизнеса.*

Клиент банка заявил, что одна из проблем банка — непредсказуемые процентные ставки. На мой взгляд, это не было проблемой банка, потому что он не имел никакого влияния на решения Федеральной

резервной службы о ставках. На самом деле проблема банка должна быть определена следующим образом: «У нас нет стратегии для решения вопроса непредсказуемости процентных ставок» или «У нас нет доступа к системе, которая позволила бы нам лучше прогнозировать процентные ставки».

Как видите, определение проблемы меняется в зависимости от того, кто может контролировать ее решение.

# Сделайте конфликт конструктивным: стресс и организационный климат\*

Посмотрим правде в глаза: мы все находимся в состоянии стресса. Тенденция такова, что приходится работать больше и упорнее, а затем... ой!.. Мы хотели бы замедлить темп, чтобы включить в свой график отпуск или хотя бы немножечко игры в гольф, но у нас слишком много работы. Сегодня кажется невозможным иметь дело с потребностями клиентов и одновременно предвидеть изменения в будущем. И чем больше мы делаем, тем больше работы на нас валится и тем более сильный стресс мы испытываем.

Что происходит и что, кроме принятия позы лотоса, мы можем этому противопоставить?

Ни для кого не секрет, что корни проблемы в высокой скорости изменений в нашем постмодернистском обществе. Изменения требуют эффективных решений и действий. Это создает конфликт, потому что

---

\* Впервые опубликовано в журнале Manage (февраль 1996 года). Публикуется с разрешения правообладателя.

мы редко принимаем решения в вакууме — и конфликт становится источником стресса. Реальность современного бизнеса такова, что чем выше скорость изменений, тем больше конфликтов будет их окружать. Печальный побочный продукт этого — стресс. Изменения создают проблемы, которые объединяют в себе и возможности, и угрозы, что я называю (в буквальном переводе с китайского) «проблемности»\*.

Таким образом, мы ищем качественное управление: решать проблемы путем выработки качественных решений и их эффективного воплощения. Но качество решения и эффективное воплощение нередко кажутся несовместимыми. Как часто мы видим, что выдающиеся решения не реализуются, а плохие решения, наоборот, не мытьем так катаньем воплощаются в реальность.

Источники этой очевидной несовместимости в управлении — это разнообразие стилей, необходимое для принятия решений, и многообразие интересов, которые нужно соблюсти для организационной реализации решений. Кроме того, на сегодняшних быстроразвивающихся рынках скорость изменений разжигает конфликты, присущие этой вариативности стилей и интересов.

Одно из решений по уменьшению стресса — сократить перемены.

Остановите поезд и сойдите, замедлите темп, смиритесь, успокойтесь. Но изменения — как и конфликт — это жизнь, вы не можете убежать от них. Замедлить темп в современной конкурентной борьбе — значит совершить корпоративный суицид. Помните, что самое спокойное место в городе — кладбище.

Другой способ справиться со стрессом — переориентировать внутреннюю энергию вашей организации. Вы можете конвертировать конфликт в функциональные действия, перевести деструктивные энергии конфликта в рост. Вместо того чтобы провоцировать разрушение и стресс, конфликт может стать конструктивной силой в компании.

Учитесь у японцев. Одна из причин, по которой они оказалась настолько успешны и так быстро реагируют на изменения, заключается

---

\* Opporthreat — искусственно созданное слово, объединяющее «возможность» (англ. — opportunity) и «угрозу» (англ. — threat).

в том, что они принимают решения медленно. Это позволяет им позднее быстро их выполнять. Немецкий менеджер однажды спросил меня: «Почему японцы так быстры в инновациях, если у нас такой же бюджет на исследования и развитие?» Я ответил: «Они быстрее, потому что они медленные». Он подумал, что я шучу.

Японские организационные системы управления были основаны на взаимном доверии и уважении, что глубоко свойственно их культуре. И это играет важную роль в их способности так результативно и эффективно реагировать на изменения ситуации и конфликты. Это динамическое использование принципа «замедления». Хотя следует отметить, что теперь все чаще японцы неспособны применить свои принципы на практике, что приводит к увеличению стрессов и даже росту числа самоубийств.

Как лидер вы должны создать организационный климат, который будет использовать энергию конфликта и стресса. И в этой новой среде можно выделить три аспекта.

## Принятие решений

Есть такая тенденция среди руководителей — шашкой махать. Принимать решения категорично и безапелляционно. Как черная королева из «Алисы в Стране чудес»: «Голову с плеч!» Идея заключается в том, чтобы получить решение так быстро, как это только возможно. Но нет никакого смысла мчаться во весь опор, если вы бежите в неправильную сторону.

Задача состоит в том, чтобы интегрировать в процесс принятия решений все организационные роли. Результативное и эффективное управление — как долгосрочное, так и краткосрочное — требует, чтобы эти четыре роли были исполнены.

Эти роли функциональны, но люди будут управлять в определенных стилях, где одна или несколько ролей доминируют: производитель результата (Р) обеспечит результат, ради которого организация существует. Компания должна управляться (А) в правильном порядке, в нужное время и с необходимой интенсивностью. Роль предпринимателя (Е)

фокусируется на упреждающих изменениях во внешнем рынке и лидирует в креативности и умении идти на риск. Интегратор (I) нужен, чтобы построить команду.

Маловероятно, чтобы один менеджер мог выполнять все четыре РАЕИ-роли, требуемые для эффективного и действенного принятия решений, пусть нам и нравится так думать. Это означает, что компания должна ввести в игру взаимодополняющую команду и процесс принятия решений, который объединяет различные стили, установки и мнения этих четырех основных организационных ролей. Этот процесс гарантирует, что конфликт переведен в открытый диалог. Совместный процесс принятия решений занимает время, но зато впоследствии эти решения будут быстро осуществляться. Люди доверяют друг другу в выполнении необходимых задач. В плохо управляемой организации решения принимаются быстро, потому что люди действуют индивидуально. Однако реализация таких скороспелых решений займет много времени, так как в коллективе нет понимания или поддержки.

## Взаимное доверие и уважение

Конфликт не есть нечто абстрактное. Он имеет лицо. Это лицо человека, с которым вам придется иметь дело в решении вопросов об изменениях. Конфликт без взаимопонимания превращается в эмоционально изнурительный процесс. И порой обретению взаимопонимания, тому, чтобы люди действительно услышали и поняли друг друга, мешают технологии.

Непонимание другой точки зрения и ложные представления о ней, как правило, только раздувают конфликт и стресс. Я уже писал о методах проведения встреч и коммуникаций с четырьмя функциональными типами менеджеров организации и способах развития системы взаимного доверия и уважения. Отправная точка здесь — признание того факта, что ваша основная роль как лидера заключается в создании климата и культуры, где взаимное доверие и уважение воспитываются и поддерживаются.

Роль лидера, таким образом, состоит в создании правильной организационной структуры, которая выдерживала бы изменения и конфликты.

Существует много уровней изменения, так же как и различные уровни восприятия изменений. Так что руководителям нужно интегрировать свои компании, чтобы они могли справляться с изменениями не только сегодня, но и в будущем. Принятие решений и их воплощение смогут естественным образом интегрироваться в вашей компании только при условии наличия взаимодополняющей команды.

Вы должны постоянно заботиться об этом, даже если в данный момент имеете дело с изменениями. Это как в шахте: вы копаете, чтобы двигаться вперед, потом укрепляете инфраструктуру, потом снова копаете — и снова укрепляете. Вы имеете дело с внешним рынком, следовательно, вам нужно укрепиться внутренне. Построением системы взаимного доверия и уважения вы отвечаете на необходимость создания механизма управления скоростью изменения и снижаете, таким образом, остроту стресса в компании и в себе самом.

## Стресс в личной жизни

Мы часто говорим, что стресс перетекает в нашу личную жизнь. Но это не столько «выплескивание», сколько суть проблемы. Я уже говорил, что общий знаменатель успеха в любом деле — в компании, семье, бизнесе или правительстве — это соотношение между внутренним маркетингом (сколько управленческой энергии необходимо, чтобы заставить что-то случиться внутри организации) и внешним маркетингом (количеством ресурсов для производства, продаж, маркетинга и тому подобного, которое требуется, чтобы удовлетворить потребности клиента)\*. Ваш личный уровень стресса может быть индикатором дисбаланса, вызванного компанией, которой не хватает интеграции через взаимное доверие и уважение. Стресс в бизнесе подпитывает конфликт в личной жизни, а дисбаланс и стресс в личной жизни отражаются на вашем опыте ведения бизнеса.

Чем чаще вам приходится решать конфликты, связанные с изменениями, тем больше изменений будет генерироваться и тем плотнее вы

---

\* Подробнее об этом читайте в главе «Секрет успеха» (часть 3 данной книги).

начнете сталкиваться с конфликтами и стрессом. Сегодня решение для управления стрессом и быстрыми темпами изменений — это создание структуры, в которой люди становятся взаимодополняющей командой. Тогда энергия деструктивного и бессмысленного стресса направляется на рост и программирует положительный опыт ведения бизнеса.

# Двойственность всего, или Как делегировать\*

Двойственность есть во всем. Мы бы не знали, что такое быть худым, если бы не определили, что значит быть толстым. Нам было бы нечем выдохнуть, если бы мы предварительно не сделали вдох.

Такая же двойственность наблюдается при процессе принятия решений в бизнесе и личной жизни.

В своих лекциях я часто говорю, что вы не знаете, *что* вы знаете, до тех пор пока не поймете, что именно вам *неизвестно*. Если кто-то утверждает, что разбирается в предмете, спросите его, чего он не знает о нем. Это покажет вам, насколько человек действительно «в теме». Если же он говорит, что знает о ней все, то это пустое бахвальство и вы должны засомневаться в компетентности подобного «специалиста».

## Как должны приниматься решения

Чтобы придать завершенность любому решению, которое влечет за собой изменения, вы должны ответить на четыре императива принятия решений: что делать, как это делать, когда это должно быть сделано и кто должен это делать.

---

\* Размышления Адизеса (октябрь 2008 года).

Решив, что делать, но не установив, как, когда и кем конкретно это должно быть сделано, вы провоцируете катастрофу. В военном деле, например, когда командир приказывает группе очистить деревню от вражеского контингента (*что*), но не излагает того, *как* это сделать, он рискует жизнями сотен мирных жителей.

Точно так же если вы не проговариваете, *когда* что-то должно быть сделано, то к тому времени, когда задача будет решена, может оказаться слишком поздно. То есть действие будет бессмысленным и уж точно неэффективным.

Наконец, отсутствие определенности с тем, *кто* отвечает за выполнение задачи, может означать, что ваше решение никогда не будет реализовано, потому что все ждут, что его выполнит кто-то другой.

Но решить, что делать (и когда, как, кем), недостаточно. Принятие решения о том, как выполнить что-то, нуждается в сопутствующей двойственности, как не надо этого делать. Решение, таким образом, требует также определенности в том, когда не делать и кто не должен в этом участвовать.

## Роль опыта

Как ни странно, легче решить, что должно быть сделано (как, когда и кем), чем определить, чего делать не нужно (и как, когда и кем это не должно выполняться). Это потому, что то, что мы знаем, ограничено, а то, чего мы знаем, безгранично.

Определение, чего не делать, должно осуществляться либо тем, кто имеет опыт ошибочных решений, либо тем, кто набрался мудрости, долгое время наблюдая за терпящими неудачу. Умные люди знают, как решить проблему, мудрые — как ее избежать.

Таким образом, если решение является стратегическим, то даже если вы знаете, «что, как, когда и кто», вам стоит поискать человека (группу людей), кто мог бы оценить ваше решение и подсказать, чего не следует делать, как не надо этого делать и т. д.

И каждый раз, когда вы делегируете задачу, даже если вы указали все четыре императива, вам все равно стоит осуществлять контроль ее выполнения. Причина проста: никто не может себе представить, как

именно человек, которому вы делегировали задачу, может переусердствовать с «что», нарушить «как», поспешить или упустить «когда» и даже перепоручить выполнение кому-то совершенно неподходящему.

## Проактивный менеджмент

Не обязательно искать такие «не», о которых речь шла выше, путем мониторинга исполнения задачи и указания на ошибки по мере их совершения. Вы можете и должны все определить посредством моделирования: объясните человеку, что делать, и спросите его, как он намерен действовать.

---

Решение о том, кто будет подходящей кандидатурой для исполнения задачи, предполагает также решение, кто для этого не подходит.

---

Такое моделирование сразу поможет выявить, что он движется в ошибочном направлении. Вовремя внесите коррективы и спросите исполнителя, когда он сможет справиться с задачей. Не исключено, что он не готов выполнить задание в соответствующие сроки.

Делегирование не является линейным процессом или улицей с односторонним движением. Это процесс интерактивный. По мере того как вы корректируете действия человека, которому делегировали задачу, он учится у вас, приобретает опыт. Кроме того, принятое вами решение будет осуществляться так, как вы задумали. Грамотно задавая вопросы, вы, возможно, разовьете мудрость вашего подчиненного.

## Личная жизнь

Двойственность этого процесса сказывается и на личной жизни. Некоторые люди хвастаются умением не позволять себе есть то, от чего они поправляются. Но больным или толстым вас делает не только то,

от чего вы отказываетесь, но и ваша привычная еда. Вы отказываетесь от пирога, но все равно наберете лишний вес, съев слишком много сыра или добавив в пищу чересчур много масла.

Вы должны следить и за тем, что вы едите, и за тем, от чего отказываетесь. Все существует попарно. Не только мужчины и женщины.

# Барьеры на пути к принятию решений\*

В свой медовый месяц мы с женой летали в Израиль на самолете EL AL Airlines. Долгий полет. Поискав на спинке переднего сиденья что-нибудь для чтения, я нашел там пакетик с пазлом, содержащим четыре различных геометрических фигуры, которые вместе составляли летящий самолет. Инструкция гласила: сложить пазл в форме прямоугольника.

Несложно, верно?

Вовсе нет. Я пытался много раз, но так и не мог этого сделать. Я начал испытывать неловкость: моя молодая жена наблюдала за моими усилиями и наверняка заподозрила, что вышла замуж за идиота.

Пожалев меня, она предложила свою помощь. И что же? Она тоже не смогла выполнить задачу. Через проход от нас сидел профессор Стэнфордской юридической школы, внимательно наблюдавший за нашими попытками. Он начал отпускать шуточки об умственном развитии профессорско-преподавательского состава Калифорнийского университета (это было мое тогдашнее место работы). Затем он попытался собрать этот пазл — безуспешно!

Я почувствовал, что я имел полное право быть расстроеным. Я позвал стюардессу, поинтересовался у нее, что за садисты работают в этой

---

\* Размышления Адизеса (декабрь 2009 года).

компании и почему желают унижить пассажиров загадками, которые не имеют решения.

Она удивилась и сказала: «Не знаю, что вам ответить. Дети собирают этот пазл менее чем за минуту!»

И тут до меня дошло. Ключевое слово — «дети».

Я перевернул кусочки головоломки лицевой стороной вниз, так, чтобы не видеть картинку самолета, и собрал все за секунду.

И я перевернул пазл. Теперь догадайтесь, как я его сложил?

Пазл оказалось сложить легко, но если бы вы позволили самолету лететь «наоборот», кабиной к земле!

Причиной, по которой профессора не могли решить головоломку, была наша убежденность в том, как самолет должен лететь. Мы решили, что решение первично, а затем пытались навязать это решение проблеме.

Это был очень серьезный урок для меня.

## Никогда не предполагайте

При решении проблемы всегда начинайте с чистого листа. Со свежей головой. Ничего не предполагайте. Пусть сама задача говорит с вами. Позвольте себе действовать вслепую, как сделал я, когда перевернул пазл, пытаясь собрать его.

Решение, к которому вы относитесь непредвзято, само откроет себя вам. Станет понятно само по себе. Просто откройтесь ему.

Если у супружеской пары есть проблемы в браке, надо спросить детей, что происходит. Удивительно, но их ответ попадет прямо в точку. Одним предложением они обычно вскрывают суть проблемы.

Почему дети видят все гораздо лучше, чем взрослые, особенно обладающие хорошим образованием? Потому что у нас на все есть готовые решения. Мы знаем, что проблема должна быть, и у нас на все заготовлены шаблоны: и для проблем, и для решений. Мы стараемся подогнать доказательства, чтобы они соответствовали образцу, уже существующему в наших головах.

В методологии исследования это называется формулированием гипотезы. Не делайте этого.

Знаменитый австрийский философ и социолог Иван Иллич утверждал: современная система образования, вместо того чтобы учить людей учиться и думать, программирует их на жизнь в соответствии с существующими ожиданиями. Он был, вероятно, прав. Безусловно, наши школы тратят больше времени на обучение людей «правильным» ответам, чем на обучение их задавать «правильные» вопросы.

Позвольте себе быть «свежим». Девственным. Несведущим. Не боящимся признаться: «Я не знаю».

## БЫТЬ, ХОТЕТЬ И БЫТЬ ДОЛЖНЫМ

Как-то я консультировал крупный банк в Мексике. Его президентом был очень уважаемый человек, не имевший, однако, высшего образования. Вице-президент банка сказал мне: «Образование не сдерживает его, и он действительно умеет думать».

Из этого случая я вынес важный урок: надо уметь заткнуться. Заставить замолчать и свой рот, и свои мысли. Нужно лишь смотреть на проблему, как будто она возникла впервые в моей жизни.

Пусть задача говорит сама за себя, пусть точки на карте соединятся, чтобы дать вам общую картину.

Я знаю, это звучит странно, так что позвольте мне использовать другую аналогию. Как-то я был в Израиле на ежегодном приеме президента Шимона Переса. Там нам представили выставку новых технологий, которые развивала страна.

Одна компания предлагала программное обеспечение, умевшее анализировать закономерности. Предположим, у вас автотранспортная компания и вам нужно многое отремонтировать. Программное обеспечение выявляет вашу проблему.

«А! Это программа для анализа данных!» — решил я.

«Нет, — сказал президент компании. — В анализе данных есть алгоритм, который вы и используете. Вы разрабатываете алгоритм, основанный на вашем понимании проблемы. Наше программное обеспечение само разрабатывает алгоритм, основанный на анализе данных. Данные дают нам алгоритм».

Это правильно: пусть данные говорят с вами. Убедитесь, что вы не начинаете с готовой гипотезы.

Начал с гипотезы — именно так я поступил с головоломкой. Я предположил, что самолет должен летать правильно. И что вы думаете? Этот самолет оказался другим. Мои предположения о том, что должно быть и чего бы я хотел, заблокировали мою способность видеть реальную картину.

Чтобы решить проблему, сначала нужно знать, в чем она состоит. А чтобы увидеть то, что есть на самом деле, вы должны забыть все, на что запрограммировали себя относительно сути проблемы.

---

Позвольте точкам на карте объединиться  
и показать вам всю картинку. Не форсируйте  
события.

---



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

