

Вопрос 4

Каковы наши результаты?

- Как мы определяем результаты?
- Успешны ли мы?
- Как нам следует определять результаты?
- Куда нам надо бросить силы и от чего отказаться?

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

Вопрос 4. Каковы наши результаты?

Питер Друкер

Результаты работы общественных организаций всегда выходят за *пределы* самой организации. Они выражаются в переменах в жизни и обстоятельствах, влияют на поведение людей, условия их жизни, состояние здоровья, надежды и прежде всего на уровень их знаний и возможностей. Тем не менее каждой организации необходимо определить, что следует рассматривать

о-

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

и оценивать в качестве результата, и только после этого направлять свои ресурсы на его достижение.

Изучайте краткосрочные достижения и долгосрочные изменения

Двое преданных своей профессии врачей-психиатров, муж и жена, основали небольшой центр помощи больным психическими заболеваниями. Они называли его «целительной общиной»; за те пятнадцать лет, что управляли этим заведением, сумели добиться того, что другие клиники считали невозможным. Их приоритетными клиентами были люди с диагнозом «шизофрения». Большинство из них обратились в центр после неоднократных безуспешных попыток лечения, считавшегося в их ситуации практически безнадежным делом. В центре им говорили: «Вы правильно сделали, что пришли к нам».

Вначале врачам предстояло определить, действительно ли эти люди и их семьи хотят предпринять еще одну попытку вылечиться. Для достижения прогресса в лечении сотрудники центра задавали целый ряд вопросов. Регулярно ли пациенты посещали групповые занятия и усердно ли они выполняли свои ежедневные обязанности? Уменьшилось ли число и длительность госпитализаций? Обретали ли больные новое понимание того, что с ними происходит, говоря: «У меня случился приступ», вместо того чтобы рассказывать о голосах в голове? И если прогресс был заметен, можно ли было ставить перед собой реалистичные цели?

Миссией центра было дать людям с серьезными, а зачастую хроническими психическими расстройствами возможность выздороветь. Через два года напряженной работы многие пациенты уже могли нормально функционировать в обществе — они больше не были неизлечимо больными. Многие вернулись к семейной жизни. Некоторые получили постоянную работу. Несколько человек окончили школу. Единственным важным результатом для этой медицинской организации было не полное

выздоровление пациентов, а кардинальное изменение жизни ее приоритетных клиентов.

В бизнесе можно долго дискутировать, является ли прибыль адекватным мерилом успеха компаний; но без прибыли бизнеса просто нет. В социальной сфере экономики таких универсальных показателей успеха не существует. Каждая организация должна сама определить, кто ее клиенты, узнать, что они ценят, разработать осмысленную систему анализа результатов своей деятельности и объективно оценивать, действительно ли что-то меняется в жизни ее приоритетных клиентов. Многим некоммерческим организациям такой подход кажется чем-то совершенно новым, но ему можно научиться.

Качественные и количественные оценки

Прогресс и достижения можно измерять количественно и качественно. Эти два взаимозависимых

показателя помогают лучше оценить достигнутые результаты, при этом оба необходимы, чтобы прояснить, как именно и насколько сильно меняется жизнь людей.

Качественные оценки касаются глубины и масштаба изменений в рамках конкретной ситуации. Они рассказывают личную историю человека и начинаются с наблюдений, которые постепенно складываются в определенную модель. Качественные оценки дают надежный, ценный материал для дальнейшей работы. Например, к директору по образовательной работе в одном крупном музее однажды обратился мужчина, который разыскал ее для того, чтобы сообщить, что в подростковые годы посещение музея оказало на него такое сильное влияние, что буквально спасло ему жизнь. Отзыв вдохновил руководителя музея на реализацию нового проекта, ориентированного на трудных подростков. Сотрудники успешного исследовательского института не могут качественно измерить ценность проведенного ими исследования, ее обычно показывает время. Но они могут каждые три года спрашивать себя, сделали ли они что-нибудь для того, чтобы

как-то изменить чью-либо жизнь? На чем им стоит сфокусироваться сегодня, чтобы добиться результатов завтра? Качественные оценки бывают нематериальными, например, можно вселить надежду в пациента, борющегося с онкологическим заболеванием, — а это уже большое достижение. Качественную оценку результатов, во многом субъективную, сложно получить, но она так же реальна и важна, как и количественная. Поэтому получать ее нужно систематически.

Для количественных оценок используются определенные стандарты, поэтому такой тип оценки представляет собой объективные, «сухие» данные. В качестве примера можно привести следующие показатели: повышение успеваемости учеников в школе после того, как были организованы интенсивные курсы по истории искусств для трудных подростков; рост процента людей, живущих на пособие по безработице, которые прошли обучение и устроились на работу; рост числа врачей, изменивших методы лечения с учетом данных нового научного исследования; уменьшение числа курильщиков среди подростков; сокращение числа случаев

жестокого обращения с детьми с тех пор, когда кризисные центры стали работать двадцать четыре часа в сутки. Количественные оценки помогают организации понять, достаточно ли у нее ресурсов для достижения результатов, имеется ли прогресс и меняется ли жизнь людей и общества к лучшему вследствие ее деятельности.

Выясните, на что нужно бросить все силы, а от чего следует отказаться

Руководитель любой некоммерческой организации должен задавать себе очень важный вопрос: «Достигаем ли мы таких результатов, которые оправдывают вложение ресурсов?» Одно лишь существование потребности не оправдывает продолжения деятельности. (Кстати, то же самое можно сказать и о продолжении традиций.) Вы должны проверить, соответствуют ли

от

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

вложенные усилия и полученные результаты миссии организации. Помните библейскую притчу о талантах? Ресурсы следует вкладывать туда, где они принесут плоды, туда, где можно обрести успех.

Отказ от привычного всегда встречает ожесточенное сопротивление. В любой организации сотрудники держатся за отжившие свой век методы, которые вроде бы должны работать, но уже не работают; которые когда-то были эффективными, но больше таковыми не являются. Больше всего люди цепляются за то, что я назвал в одной из своих предыдущих книг «Эффективное управление предприятием»* «инвестициями в менеджерское эго». И все же для начала придется избавиться от старого. Без этого ничего нельзя достичь. Споры о том, от чего нужно отказаться, обычно проходят на повышенных тонах и затрагивают всех без исключения. И хотя отказаться бывает сложно, никто долго не печалится об ушедшем. Когда «все мертвые похоронены», начинается новая жизнь, и уже

* Друкер П. Эффективное управление предприятием. М. : Вильямс, 2008.

через полгода многие удивляются: «Почему мы так долго не могли с этим расстаться?»

Лидерство — это ответственность

Иногда приходится признать, что организация не справляется с работой: результатов нет и нет надежды на их улучшение. В таком случае, вероятно, настало время для ее слияния или ликвидации. Усилия следует перенаправить в другое русло. В некоторых областях деятельности, однако, не всегда бывает понятно, к чему следует прилагать больше усилий, а от чего стоит отказаться, поэтому частью вашего плана должен стать систематический анализ ситуации.

На этом этапе процесса самооценки вы определяете, какими должны быть результаты организации и на чем необходимо сосредоточить усилия, чтобы добиться успеха. Миссия организации определяет

рамки вашей деятельности, поэтому быть лидером — очень ответственно. Именно руководителю приходится принимать решения о том, какие направления деятельности нужно переосмыслить и переоценить. Лидер защищает компанию от ненужной траты ресурсов и обеспечивает достижение необходимых результатов.

Вопрос 4. Каковы наши результаты?

Джудит Родин

Почти пятнадцать лет назад Питер Друкер сказал, что «самым потрясающим» достижением за те полвека, что он проработал с некоммерческими организациями, было то, что их внимание наконец переключилось с потребностей на результаты. Этот прогресс был крайне важен, но по своему обыкновению Друкер преуменьшил свою роль вдохновителя.

Трактовка четвертого вопроса, заданного Друкером, тянет за собой несколько очень важных второстепенных вопросов, касающихся оценки результатов в социальном секторе, а именно: каковы предпосылки нашего успеха? Как партнеры и клиенты относятся к нашей работе? Каковы наши цели в количественном и качественном выражении? Как мы определяем, каких результатов хотим добиться? Хватит ли нам мужества признать свои неудачи и позволить другим учиться на наших ошибках?

Хочется отметить, что сегодня идеи Друкера активно применяются на практике, и он наверняка хотел бы, чтобы мы двинулись дальше. Суть современных споров о самооценке не в том, стоит ее проводить или нет (определенко стоит); достаточно ли только количественных оценок (конечно же, нет); допустима ли неудача (мы признаем, что человеческие усилия, какими бы благими намерениями они ни были продиктованы, иногда не увенчиваются успехом, а отказ признать поражение и поделиться опытом только все осложняет); сегодня для нас важен следующий вопрос (назовем его 4А): как

мы используем наши результаты, чтобы ответить на пятый вопрос: «Каков наш план?»

Эта книга исходит из неявного предположения, что план окончателен, а результаты должны стать следствием его четкого исполнения. Но программная работа большинства организаций носит скорее цикличный, нежели линейный характер. Чтобы разработать план, нам нужно не только следовать своей миссии, но и понимать, каких измеримых результатов предстоит достичь. Так мы можем узнать, насколько удачен план.

Друкер абсолютно справедливо замечает, что недостаточно иметь только потребности или намерения. План нельзя считать готовым или даже удовлетворительным, пока следование ему не приводит к измеримым результатам и не позволяет выстроить механизм, с помощью которого можно вносить изменения «на ходу» на основе этих результатов. Его выполнение отличается от клинических исследований или контролируемого эксперимента, где нужно до конца следовать намеченному плану. Цель — добиться реального влияния; таким

образом, результаты измерений служат инструментом обучения и самокоррекции.

Вышесказанное означает, что организации приходится маневрировать между двумя опасностями, между своего рода Сциллой и Харибдой некоммерческого планирования. С одной стороны, нужно убедиться, что план составлен так, чтобы можно было измерить конечный результат. Для большей гарантии нужно быть готовыми изменить намеченные действия и воздержаться от таких, чей эффект нельзя измерить. С другой стороны, следует избегать и другой опасности — искушения выбирать только то, что легко измерить, ставить задачи, которые приносят отдачу, но при этом не способствуют достижению самых важных результатов. Иными словами, развивая метафору с путешествием, наше путешествие становится не только научно обоснованным, но и творческим занятием.

Друкер начинает обсуждение четвертого вопроса с общего обзора, подчеркивая, что получение результатов способствует выживанию организации. Таким образом, если ее цель — получить результаты, то они должны быть одновременно и проверкой

на прочность. В работе некоммерческих организаций важен не ум, не упорный труд и даже не забота о других. Хотя, конечно, тяжелый труд — залог успеха в любой сфере; ум тоже ценится очень высоко во всех интеллектуальных областях; а забота о других приводит лучших специалистов в нашу профессию. Но запомнят нас в первую очередь тем, как мы изменили жизнь других людей к лучшему. Питер Друкер прекрасно это понимал. Поэтому его вопрос «Каковы наши результаты?» актуален и сегодня.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги