

МОДЕЛЬ «ОТ УНИКАЛЬНОСТИ К ЭФФЕКТИВНОСТИ» как один из парадоксов организационного развития

Что в имени твоём пленит?
Вячеслав Иванов (1866-1944)

- «Непонятно как они до сих пор живы!.. Без слёз на всё это смотреть невозможно. И это называется менеджментом и маркетингом?! Честно, я искренне не понимаю, как они выжили... все эти десять лет, да ещё столько денег заработали!»

Наверное каждый из нас – тренеров и консультантов – хотя бы раз сталкивался в своей профессиональной жизни с организацией или компанией, которая по многим показателям не должна существовать, однако существует, развивается, становится известной и успешной. Некоторые из нас быть может даже работали в таких организациях. Я, например, до сих пор работаю. Даже в двух. В «Голубке» (за деньги) и «ИнтерТренинге» (из мазохистских побуждений). Собственно говоря, именно наблюдения за жизнью этих организаций (14 лет за «Голубкой» и 6 лет за «ИТ») натолкнули меня на мысль поделиться своими соображениями об организационной эффективности и развитии.

Те из нас, кто следит за последними веяниями в управленческой науке и практике, наверняка в курсе того «крена» в сторону «синергии», «системности», «цельности», который явно наметился с середине 80-х годов на западе и с конца 90-х у нас. Один из главных постулатов этого подхода можно сформулировать так: «Пора прекратить рассматривать окружающий нас мир и выбор, предлагаемый нам этим миром, в парадигме «или-или». Новые условия диктуют нам необходимость перехода на принцип «и-и».

Я сам в течение длительного времени, работая с клиентами, «склонял» их в сторону этого подхода, ибо верил в это сам. Вообще надо признаться, что многие из современных управленческих моделей выглядят невероятно правильно и привлекательно. Ну кто, скажите, будет возражать против того, что «всё взаимосвязано», «мир не окрашен лишь в чёрное и белое», «выбор не ограничивается исключительно двумя альтернативами» и т.п.

Но чем больше я говорил об этом, тем больше я ощущал разрыв с той организационной реальностью, в которой существовал много лет. С точки зрения одних формальных признаков Тренинг-центр «Голубка» - организация *неэффективная*. С точки зрения других (не менее формальных!) – *успешная*. И до недавнего момента я никак не мог помирить в себе эти две реальности, поскольку был научен, что эффективность и успешность – «близнецы-братья». Первое – есть инструмент, проводник второго. А успешность – мерило организационной эффективности. Даже в языковом плане эти два понятия связаны: под эффективностью часто подразумевается качественное достижение целей с наименьшими затратами и в *кратчайшие сроки*¹, а слово «успешный» имеет один корень со «спешить», т.е. «*делать быстро, за меньшее время*».

Но, в чём же заключается «успешность» «Голубки»? В умении качественно работать? Наверное, да. В способности удерживать клиентов, предоставляя им новые и разнообразные услуги. Скорее, тоже да. Но таких организаций и компаний – множество! Что же отличает нас от других? И ответ

¹ Кстати, говоря о дефинициях – столь популярных среди тренеров, консультантов и просто умных людей – оказалось, что найти определение терминам «эффективность» и «уникальность» не так уж и просто. Единственное, где мне удалось найти ссылку на первое – «Экономический словарь», толкующий *эффективность* как «*относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение*». Вот такое вот определение... Про «уникальность» там ни слова, что в моём понимании лишь подтверждает то, что весь современный управленческий мир по-прежнему живёт в режиме тотального «Drang nach Effizienz».

пришёл сам собой. Чрезвычайно простой. Ответ, который каждый может прочитать (и читал много раз) в любом пособии/учебнике по управлению. Ответ, который всегда был перед глазами. Догадались?.. Наша *уникальность*! Наша не похожесть на других. Наша самость.

А теперь вернёмся к системного взгляду на организационное развитие и управление. К нашему «и-и». Предполагающему, что *организация должна быть и эффективной и уникальной*. Полистайте литературу по управлению, организационному развитию и маркетингу и там всё это можно без труда найти. Это – аксиома. Это не подвергается сомнению. Это – фундамент современного организационного строительства. Тем не менее существовали и существуют организации не эффективные, но успешные. Уверен, что если вы посмотрите на них, то увидите, что большинство из них (если не все) – абсолютно уникальны и неповторимы.

Уникальность таким образом – не только не является «постоянным спутником» эффективности, но и – смею утверждать! – является полной его противоположностью!!!

Питер Сенге как-то сказал: «МОЖНО сделать так, чтобы и овцы были целы, и волки сыты. НО НЕ ОДНОВРЕМЕННО.» Вот вам «или-или». Наш старый знакомый. Чёрно-белый цвет.

Действительно, эффективность неизбежно ведёт к некоторой унификации, стандартизации, выработке норм, стереотипов. Многие тренеры и консультанты, работающие в сфере организационной эффективности, предлагают своим клиентам именно такие подходы, которые в итоге должны сделать организационную жизнь «лучше и веселей». В то время как уникальность, неповторимость как раз диктуют уход от всего перечисленного!

Что же это тогда означает? Что эффективная организация теряет свою уникальность? В каком-то смысле да! Те из вас, кто знаком с моделью «От успеха к поражению»² наверняка увидит в ней подтверждение этой мысли, ибо стремление сохранить старое, проверенное, доселе работавшее, есть ничто иное как нормальное, естественное и объяснимое стремление сохранить свою эффективность!

Наверное, поиск баланса между эффективностью и уникальностью и есть то идеальное состояние, к которому должна стремиться любая организация. Однако, эта формула больше всего смахивает на некий компромисс, а в компромиссах – как известно – приобретая, мы каждый раз теряем. Поиск «золотой середины» это путь к *неполной* эффективности и *недостаточной* уникальности.

Мне кажется, что возможный ответ лежит в другой плоскости. *Эффективность и уникальность – фазы, через которые циклично проходит организация*. И переход из одной в другую происходит как правило под давлением внешних обстоятельств и зачастую весьма болезненно. Если уникальность позволяет организации жить и процветать, то переход к стандартизации, рутинности, нормотворчеству оттягивается как можно дольше. И наоборот, слом этих норм и стереотипов, переход к новому и необычному требует мужества, осознанности и высокой мотивации.

Быть уникальной организацией – непросто. Подавляющее большинство уникальных организаций – маргиналы. С соответствующим отношением к ним: как только уникальность заявляет о себе – реакция среды (большинства) часто сводится к удивлению, непониманию, подчас к агрессии и неприятию. Но и эффективной организацией тоже быть нелегко (как это ни странно!): рутинность

² Ваша уникальность ведёт к подражанию со стороны конкурентов (*имитация*) – привычные (и реально работавшие!) формы поведения не дают вам измениться (*инерция*) – мысль о том, что сработавшее и удачное надо повторять вновь и вновь и в большем объёме для решения возникающих проблем расходует силы и ресурсы организации (*псевдооптимизация*) – неумение просчитать последствия собственного успеха и следующих за ним изменений делают вас не готовыми к новой ситуации (*изменение правил игры*) – необходимость либо проиграть, либо изменить своё мышление и действия ведёт к глубинному переосмыслению своей деятельности (*сдвиг парадигмы*).

и инерция, направленные на сохранение эффективности, на самом деле парадоксальным образом тянут организацию в обратном направлении. Всё это легко укладывается в модель «динамики большинства и меньшинств в группах и организациях», которую я со своими коллегами в течение многих лет «преподаю» другим.

Мне кажется, что учёт смены уникальности на эффективность (и наоборот) поможет многим тренерам/консультантам и их клиентам с большей ясностью, пониманием и осознанностью подходить к вопросам организационного развития, долгосрочного планирования и решению проблем, с которыми сталкиваются организации и природа которых не всегда остаётся понятной. Пожалуй, главное чего эта модель позволяет добиться, так это понимания того, *чем и ради чего мы жертвуем в наших организациях.*

В конце размышлений мне хотелось бы вернуться к тому, о чём уже шла речь – к толкованию терминов «эффективность» и «уникальность». Удивительно, но ответ лежит в самой сути, основе, корнях этих слов: *facio* и *unis*. «Делать» и «один». Производительность и неповторимость. Это – нелёгкий выбор. Но его необходимо делать. Всем нам. Вновь и вновь.