

Эдуард Викторович Кондратьев

действительный член (академик) Академии проблем качества, научный руководитель ООО «Национальные системы менеджмента», доктор экономических наук



«ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЦЕЛЯМИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ИХ НЕПРЕРЫВНОЙ БАЛАНСИРОВКЕ»

«Без цели нет системы», — утверждал У.Э. Деминг. Но на что главным образом должны быть направлены цели организации: на достижение максимальной эффективности или на гармонизацию взаимоотношений, ее внутреннего и внешнего контекста? Об этом мы побеседовали с бизнес-консультантом, академиком Академии проблем качества Э.В. Кондратьевым. Ответы Эдуарда Викторовича на наши вопросы во многом разрушают общепринятые шаблоны мышления, фокусируя внимание на глобальной направленности целей организации. Надеемся, они мотивируют читателей хотя бы отчасти пересмотреть свои представления о целеполагании с точки зрения глубинного смысла целей в области качества.



— *Эдуард Викторович, понятие «цели» многозначно, в английском языке ему соответствуют по меньшей мере пять терминов: objectives, purposes, goals, targets, aims. В чем разница?*

— Действительно, у понятия «цель» очень много смыслов. Справедливости ради надо сказать, что сегодня мы привыкли к англоязычной терминологии, и не все знают, что в СССР эта тема была изучена достаточно глубоко. Так, в рамках направления «Целевые комплексные программы» рассматривались следующие аспекты цели: динамическая целостность, идеальный образ, потребность, отражение будущего, прогноз, план, средство и закон, определяющий способ и характер действий [1].

Сильная сторона европейцев и американцев связана с деятельностью, и английский язык отражает ее аспекты. Смыслы слов, которые вы перечислили, можно объяснить так: задания, назначение, ориентиры, целеполагание, прицеливание. Русское слово «целиться» предполагает, что есть некая «мишень», миссия — идея, которая находится выше цели, и, прицеливаясь, мы пытаемся сделать нечто большее, чем поразить какой-то «объект» (objectives). Она приводит нас к мысли о высшем назначении, последовательности целей — том опыте, который мы можем извлечь в процессе выполнения миссии.

Если же рассматривать декомпозицию цели, то предполагается некая стадийность, разделение цели на более четкие задачи. В свою очередь, с задачей тесно связано понятие располагаемых ресурсов, которые мы можем использовать как «топливо» для решения проблем. Мой знакомый исследователь языков говорит о цели так: «це-» — это энергия, а «ль» — любовь. То есть для достижения цели требуется энергия любви, тогда как для решения задачи необходимы только ресурсы. Возьмем популярную методику целеполагания SMART, согласно которой цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, реалистичной, ориентированной во времени. Как видим, эта аббревиатура, которая отражает рационалистический, деятельностный подход, о любви в ней ничего нет. Если же мы стремимся заботиться о направленности и гармонии, то придется поменять аббревиатуру.

— *И все же, есть ли, на ваш взгляд, практическая польза в применении формализованных подходов к целеполаганию, таких как SMART или FAST?*

— Эти аббревиатуры помогают алгоритмизировать управленческие процессы формулирования целей. Однако сами алгоритмы ничего не проясняют относительно того, почему это надо делать? И почему именно так?

**Для достижения цели
требуется энергия любви,
тогда как для решения
задачи необходимы
только ресурсы**

Во-первых, сознательно цель можно ставить только при наличии истинной направленности, вызова, миссии. В свою очередь, миссия связана как с гармонизацией среды, так и с раскрытием недостатков организации, новых качеств, которые будут ей необходимы в обновленном состоянии.

Во-вторых, важно не столько само достижение цели, сколько опыт, который был при этом получен, поскольку развитие не прекращается, и далее необходимо ставить следующую цель.

В-третьих, управление по целям контрпродуктивно, поскольку сужает ориентацию исполнителя на развитие, превращая его из субъекта в объект. Для организации последствия мотивации на достижение отдельных зафиксированных целей приводят к дисгармонии и отказу от опыта. Выход — отказаться от нее в пользу мотивации к гармонизации системы.

Где же тогда зона полезности формального целеполагания? Она ограничена ситуацией, когда его использует сам субъект, ставящий цели, а не объект в образе подчиненного или искусственного интеллекта (ИИ). Но, как уже было сказано выше, цели непрерывно меняются, искусство управления целями заключается в их непрерывной балансировке. Это суперэффективно, но энергозатратно, к тому же вступает в противоречие с гедонизмом тех, кто воспринимает должность руководителя как заслуженное «теплое место». Как только поставленные кем-то цели становятся «неприкасаемыми», организация становится неизменяемой и ею овладевает страх перед VUKA, BANI, SHIVA и прочими пугающими воображение «мирами». При этом реальный мир всегда находится в движении, непрерывно изменяется и эволюционирует. В итоге и в конкурентной, и в постконкурентной борьбе, более того, даже в согласии и в обществе справедливости (о котором многие мечтают) побеждает и лидирует тот, кто развивается.

— *В предисловии к книге Генри Нива [2] доктор Деминг писал: «Без целей нет системы». Как, по вашему мнению, правильно выстроить систему целей организации, их структуру?*

— Структурировать цели можно в логике одного из инструментов ТРИЗ — «девятиэкран-

Системный оператор в ТРИЗ («девятизэкранка») [3]

Надсистема в прошлом	Надсистема сейчас	Надсистема в будущем
Система в прошлом	Система сейчас	Система в будущем
Подсистемы в прошлом	Подсистемы сейчас	Подсистемы в будущем

ки» (табл. 1). Если коротко, то хорошие цели гармонизируют надсистему, одновременно развивая подсистемы.

Возьмем процедуру хосин-канри, которая, в отличие от других систем целеполагания, обеспечивает не только достижение прорывных целей, но и развитие всех сотрудников организации. Это происходит за счет приведения их к согласию (синхронизации) на всех этапах — от разработки до реализации стратегии. При разработке это процедура «поймай мяч» (catch ball), а при реализации — работа управляющего комитета, который осуществляет оперативное управление проектами с контролем, перепланированием и, при необходимости, изменениями.

Итак, миссия — это некоторая духовная цель, ради которой создается организация. За ней следует вызов, который организация должна преодолеть, чтобы развиваться, раскрывая и реализовывая свой потенциал, и который неразрывно связан с чувственной сферой. Затем — прорывное видение как способ преодоления вызова. Далее — цели организации, которые могут быть достигнуты посредством стратегий, тактик и проектов. Если мы имеем многоуровневую структуру (холдинг, группу компаний), то возникает необходимость периодической синхронизации целей всех входящих в нее производственных и бизнес-единиц. И даже в рамках одной из них должна осуществляться периодическая синхронизация целей, ее подразделений и проектов, реализуемых в рамках стратегии

Если система плохо настроена, то никакие количественные цели, KPI, поощрения и наказания не позволят улучшить качество и повысить производительность

развития. Эту функцию синхронизации также может взять на себя управляющий комитет.

— *Управленцы нередко используют словосочетание «пирамида целей». Но, возможно, система целей — скорее не пирамида, а матрица?*

— Похоже, что это ошибка того же рода, что с пирамидой потребностей Абрахама Маслоу [4]. Сам Маслоу использовал понятие «иерархия», а пирамида — упрощенное, вульгарное прочтение, по-видимому, из-за внешнего вида. Но и иерархия может быть как жесткой, так и гибкой. К сожалению, современные разработчики страдают мировоззренческой косностью. При декомпозиции целей они забывают про непрерывное взаимодействие целей, сотрудников и подразделений; про влияние внешних тенденций, наконец, про «черных лебедей» Нассима Талеба [5], которые, по сути, являются мерилем негибкости и неадекватного реагирования организации на слабые сигналы.

Если же говорить о матрице, то мы имеем некоторый набор шкал для целей, например MS QCD EE (мораль, безопасность, качество, затраты, поставки, окружающая среда и эффективность). Аналогичные наборы широко используются в крупных холдингах. Здесь важно, чтобы такая матрица была открытой к другим шкалам. Это так называемая принципиальная неполнота, потому что в процессе развития так или иначе раскроются новые, неизвестные ранее направления раскрытия собственной эффективности и балансировки надсистемы.

— *Бытует заблуждение, что цели разрабатываются по вертикали сверху вниз. Однако в успешных компаниях присутствует также встречное направление — снизу вверх. В чем преимущество такого двустороннего подхода?*

— Слово «разработка» ассоциируется у меня с добывающей отраслью — разработкой залежей полезных ископаемых. Другая ассоциация — на предприятии что-то не работает, и нужно этот «орган», как в медицине после травмы, разра-



батывать. Но неужели мы реально смотрим на организации как на объекты потребления или восстановления? Ведь как уже сказано выше, цель — это инструмент развития. А для развития организации недостаточно, чтобы развивался один или несколько человек, необходима критическая масса.

Наш опыт работы с хосин канри говорит, что если руководитель внятно, спокойно, с любовью сможет донести до подчиненных, как стратегия через тактику превратилась в проект и как этот проект может помочь в развитии компании, начинается его активное обсуждение «снизу вверх». Вспоминается случай, когда благодаря такому обсуждению бюджет строительства склада готовой продукции был сокращен на треть за счет удачной компоновки продукции, гибкому использованию различных типов стеллажей и оптимизации перемещения погрузчиков. Заметим, однако, что однонаправленное движение сверху вниз или снизу вверх — не целостно. Для полноценной процедуры необходимо движение:

- сверху вниз — чтобы раскрыть замысел;
- снизу вверх — чтобы улучшить замыслы через призму прагматики;
- синхронизация по горизонталям — чтобы сбалансировать функциональное взаимодействие и проекты по времени, совершенствуя поток создания ценности.

Постановка целей снизу означает, что в компании есть те, кто готов взять на себя ответственность за развитие своего маленького участка. Как говорил Х.Ю. Варнеке [6], это внутренние предприниматели. Задача руководителя — помогать им получать управленческий опыт балансировки развития подразделений в рамках всей компании.

— Все ли цели организации должны быть измеримыми? Иными словами, можно ли управлять и улучшать то, что не измерено?

— Ю.П. Адлер, говоря о целях, выделял две важные особенности: эмерджентность систем и коварство чисел. Эмерджентность означает появление у системы новых свойств, которые нельзя вывести из свойств ее частей. Видимо, организации стали появляться как раз потому, что вместе мы можем сотворить то, что не удастся порознь. Эмерджентность означает, что не все свойства системы присущи ее составным частям. Это относится и к целям. Значит, при попытке их декомпозиции обязательно возникнет дисбаланс или конфликт интересов, что неизбежно снизит эффективность бизнеса.

Теперь о «коварстве» чисел. Устанавливая количественные цели, мы создаем себе большие

проблемы: числа не учитывают естественной variability и создают условия для манипулирования и фальсификации. А это подрывает доверие и разрушает мораль.

Что касается улучшений, то управлять можно не только тем, что оцифровано, но и тем, что тобою осознано. Безусловно, важно намерение, но не «прокрустово ложе». Все чаще мы встречаем случаи, когда, следуя инструкции и опасаясь реакции руководства, люди готовы не обращать внимание на физический вред здоровью других. Можно ли это уложить в рамки измеримых целей? Или эти случаи как-то описаны в стандартах социальной ответственности?

Думаю, что в подобных ситуациях нужен осознанный подход — не цели SMART, а бритва Оккама [7]: не прибегать к излишней детализации там, где все понятно и без этого, идти в глубину процесса или явления, где может раскрыться необходимый для развития потенциал.

— Как внутри организации должна распределяться ответственность за достижение ее целей?

— Если в организации укоренилась привычка «раздавать» ответственность, то целеполагание — это дисциплинирующая матрица. Соответственно, целедостижение контролирует владелец процесса. Но если ведущие посты занимают руководители с ярко выраженными субъектными позициями, ориентированные на гармоничное развитие подразделений, проектов и всей компании, то они сами ставят себе цели, следят за их достижением, анализируя в первую очередь свой опыт и публикуя его. Неужели кто-то полагает, что людей с таким типом самосознания имеет смысл контролировать и мотивировать?

Вы спросите: а что делать с теми, у кого субъектность не выражена? Мой ответ — вовлекать в сотрудничество и сотворчество. А это возможно только в развивающейся компании. И очень

**Устанавливая
количественные цели,
мы создаем себе большие
проблемы: числа не
учитывают естественной
variability
и создают условия
для манипулирования**

сложно в стагнирующей, где все настроены сохранять статус кво, без изменений и развития.

— *В связи с этим давайте подробнее поговорим об индивидуальных KPI. В каких случаях они полезны, а в каких вредны?*

— Продолжу свою мысль. Если человек субъектен, то материальное стимулирование не работает, оно контрпродуктивно, поскольку сбивает его с курса развития. Обратимся к примеру, описанному А. Коном в книге «Наказание наградой» [8]. В две группы детского сада пришли исследователи и предложили детям поиграть в одну и ту же игру. В первой группе после игры детей поблагодарили и, сказав, что они заслужили награду, дали им сладости. Во второй же группе сладостей не давали. И что бы вы думали? В первой группе дети вернулись к тем игрушкам, с которыми они играли до прихода гостей. А во второй с интересом продолжили играть в новую игру. Стимул необходим для объекта, он развращает, как наркотик. Целедостижение — общее дело, поэтому важно, чтобы отношение к нему имели все участники процесса. Полезность же индивидуальных показателей важна скорее для самого субъекта, поскольку позволяет более четко представить путь целедостижения.

— *Сторонники управления на основе KPI рассматривают их как основу материального и нематериального стимулирования. Деминг же был принципиально против подобной практики, включая оценку и премирование работников по количественным показателям. Почему?*

— Вспомним эксперимент Деминга с красными бусинами [9]. По его условиям был установлен KPI — одна красная бусина («брак») из 50, все остальные должны быть белыми («годные изделия»). Этой цели не достиг ни один из участников («рабочих») — число красных бусин у всех колебалось: 9, 11, 4... Вчерашние «лидеры по качеству», поощренные руководством, на следующий день выдавали высокий процент «брака». Тогда как у «аутсайдеров», подвергавшихся взысканиям, он мог снизиться. Суммарное же число красных бусин у всех «рабочих» практически не менялось: 56, 58, 57...

Какой вывод может сделать некомпетентное руководство? Например, такой: премированный рабочий расслабился, а страх наказания заставляет лучше работать. Но наши сотрудники не оправдали надежд, они недостаточно старательны и ответственны, поэтому мы закрываем производство.

Но, как мы понимаем, дело совсем не в старании рабочих, а в недостатках системы, за

Цель не самодостаточна и не окончательна, она — лишь промежуточное состояние, инструмент ответа на вызов и реализации миссии

которую отвечает как раз руководство. Если система плохо настроена, то никакие количественные цели, KPI, поощрения и наказания не позволят улучшить качество и повысить производительность.

Итак, очевидны два заблуждения. Первое — непонимание причинно-следственных связей и нежелание в этом разбираться, ограничившись собственными убеждениями. Исцеление можно найти, изучая и применяя «грозовые тучи» Элияху Голдратта [10]. Второе, более фундаментальное — нелюбовь и недоверие к своим сотрудникам, которое провоцирует руководителя использовать их страх, а для этого психологически нападать на них, применять силу. Выход тоже есть — догадаться, что люди тоже переживают неудачи и в глубине души хотят испытывать от своего труда радость и удовлетворение. Догадаться, что гораздо интереснее совместно разбираться в допущенных ошибках по поводу действий, замыслов, процессов, правил, находя способы гармонизации людей между собой.

— *Давайте подытожим: каковы место и роль целей в системе качественного менеджмента?*

— Цель — это необходимый для коллективной работы инструмент, позволяющий концентрировать информацию, энергию, материальные ресурсы и внимание сотрудников на важных направлениях развития компании.

Цель не самодостаточна и не окончательна, она — лишь промежуточное состояние, инструмент ответа на вызов и реализации миссии. Для осознанного управления более важна рефлексия целедостижения и коллективный опыт, полученный в процессе совместного труда, который повлияет на определение следующей цели.

Хорошие цели гармонизируют надсистему, одновременно развивая подсистемы. Алгоритмизация целеполагания важна, но это не «нокаут-критерий», а скорее, подсказка, «шпаргалка», напоминание о структуре цели, для того чтобы подключить чувственно-эмоциональную и волевую сферу сотрудников. Наконец, мотивация по целям контрпродуктивна и дисгармонична,



поскольку сужает ориентацию исполнителя на развитие, превращая его из субъекта в объект воздействия.

— *И последний вопрос. В конце 2024 г. вы стали обладателем высшей награды Всероссийской организации качества (ВОК) — медали имени И.А. Ильина в номинации «За лучшие публикации в области качества». Каковы ваши ближайшие цели по поддержке нашего журнала?*

— В моем дневнике нет конкретных целей по этому поводу. Однако есть предельно ясное намерение: использовать любую возможность для диалога с читателем. Я с радостью работаю с материалом, когда жизнь дает мне шанс актуализировать и апробировать новые разработки, получить новые результаты. Некоторые материалы рождаются «в поле», в проектах, благодаря удивительным руководителям и людям, которые трудятся в наших организациях. Другие рождаются как следствия теоретических исследований. Но самое интересное — совместные кейсы с коллегами и возможность творить новые, более гармоничные инструменты управления.



ИСТОЧНИКИ

1. **Макаров И.М., Соколов В.Б., Абрамов А.Л.** Целевые комплексные программы. М.: Знание, 1980. 136 с.
2. **Нив Г.Р.** Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
3. **Петров В.М.** Теории решения изобретательских задач — ТРИЗ. Изд. 2-е. М.: Издательские решения, 2018. 720 с.
4. **Маслоу А.Г.** Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. 479 с.
5. **Тaleb Н.Н.** Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2010. 528 с.
6. **Варнеке Х.Ю.** Революция в предпринимательской культуре: фрактальное предприятие. М.: Наука/Интерпериодика, 1999. 278 с.
7. Бритва Оккама. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Бритва_Оккама.
8. **Кон А.** Наказание наградой. Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками М.: МИФербер, 2017. 558 с.
9. **Деминг У.Э.** Новая экономика. М.: Эксмо, 2006. 208 с.
10. **Голдратт Э., Кокс Дж.** Цель. Процесс непрерывного совершенствования. М: Попурри, 2007. 203 с.



ABSTRACT

«Without an aim, there is no system», — argued W.E. Deming. But what should the aims of an organization be directed? We talked about this with a business consultant Eduard Kondratyev. His answers largely destroy generally accepted patterns of thinking, focusing on the global orientation of the organization's goals. Hopefully, they will motivate readers to at least partially reconsider their ideas about goal setting in terms of the deep meaning of quality objectives.



Электронные версии журналов РИА «Стандарты и качество»



ВЫГОДНО

50% скидка на электронную версию при подписке на печатную



ОПЕРАТИВНО

Уже в первые дни месяца гарантированное получение журналов



УДОБНО

Возможность просмотра на любом компьютере или мобильном устройстве



Подписаться на электронную версию можно также в **Профкиоск Акцион-МЦФР** **IBIS** **eLIBRARY.RU**

+7 (495) 258 8436 | podpiska@mirq.ru | www.ria-stk.ru