

# КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК ПРЕКРАСЕН, ПОКА ОН НЕ ДОКАЖЕТ ОБРАТНОЕ

Викентьев Игорь, Соколов Георгий, (С) Система «ТРИЗ-ШАНС», 2001 г.

<http://www.triz-chance.spb.ru>

[PR1@online.ru](mailto:PR1@online.ru)

*Давно известно, что самолеты и подводные лодки наиболее часто терпят аварию именно тогда, когда возвращаются на базу. Когда экипаж уже расслабился...*

*Человеческий фактор, как это не печально, является причиной большинства аварий. Человек - сложная система, которая, естественно, может выходить из строя.*

*Как быть? Переделать человека? Вам, наверное, неизвестен факт: первый указ о "появлении нового человека" был издан еще Екатериной II. Ученые-гуманитарии преданно ждут результатов до сих пор... Тем не менее, рядовой российский бизнесмен делает работоспособную фирму с помощью простых, в меру ленивых сотрудников.*

*А как порой хотелось бы исправить, предотвратить досадные ошибки, допущенные на пути развития фирмы! Или даже так: во сколько можно оценить эти ошибки? А что если предотвратить хотя бы 30% этих ошибок?.. Именно об этом – наша статья.*

## Используя Ваши проблемы...

В поисках решения обратимся к Internet.

В настоящее время Сеть переполнена информацией о разного рода психологических программах, которые оценивают способности человека.

Наши коллеги из «Intelpart-Soft» (Чехия) еще 5 лет назад разработали подобную программу для руководителей коммерческих организаций. Кстати, программа была написана сразу на нескольких языках: на английском, на чешском и на русском. Введя ее в оборот и анализируя работу клиентов, разработчики выявили несколько эффектов, общих для разных стран.

Эффект 1: Как правило, руководителя мало интересует человек вообще. Руководителя интересует человек в его фирме. Небольшое пояснение, с которым согласятся, наверное, все взрослые: одно дело - ребенок дома, другое дело – ребенок во дворе, третье - ребенок с бабушкой, четвертое - ребенок в спортивной школе... Это разные существа, и ведут они себя по разным правилам.

Эффект 2: К ряду психологических программ в качестве бесплатного приложения необходим маг-толкователь, то есть модный психолог, который переведет рекомендации типа «осязательный экстраверт не любит акцентуированного обонятельного интроверта, который сидит за перпендикулярным столом» на понятный руководителю язык управленческих решений. На этом языке рекомендации формулируются, например, так: повысить (либо понизить) полномочия сотруднику; увеличить (уменьшить) число контактов с Клиентами; повысить (понизить) зарплату и т.п.

Эффект 3: В тот момент, когда «толкователь» (см. эффект 2) остро необходим, его, как назло, нет... А руководителю зачастую необходимо принять решение либо в своем кабинете, либо поздно вечером, когда он, отягощенный мыслями о текущих проблемах, вернулся домой...

Очевидно, что «живой» консультант лучше, чем самая мощная программа. Но, как выразился английский экономист Калверт Макхем: «Консалтинг – это армия, в которой самый младший чин – полковник», а значит услуги такого специалиста дороги и зачастую

он расписан на несколько месяцев вперед. И где его взять на 20 минут после рабочего дня при обдумывании проблем, которые нужно решить уже завтра?

## **Изгнание шаманства**

Часто ли мы сталкиваемся с шаманами в обыденной жизни? Как ни странно - да. Не секрет, что во множестве фирм откровенно шаманит... бухгалтерия. Поясним на примере. Представьте себе, как начинающий генеральный директор вызывает к себе бухгалтера и говорит: «В следующем квартале нам надо сделать скидки с рекламными целями и провести микро-лотерею», а бухгалтер в ответ оглушает его «мантрой»: «Да Вы что! По 05 счету это не дебетуется». Начинающие генеральные директора, бывает, «попадают» на эту заготовку нерадивого работника. Правда, через пару месяцев выясняется, что конкуренты делают не одну, а целую систему скидок с лотереями, и у них все прекрасно дебетуется... Налицо типичный случай «шаманства в бухгалтерии». Перефразируя классическую фразу Михаила Жванецкого «паровоз - для машиниста», получается «фирма - для бухгалтерии», а не наоборот... Заметим, что в прайсе консалтинговой фирмы «ТРИЗ-ШАНС» есть такая услуга, как «изгнание шаманства из бухгалтерии». Шутки шутками, но услуга пользуется большой популярностью...

Кроме шамана-бухгалтера, Вы можете столкнуться с шаманом-компьютерщиком, заклинающим неспециалиста: «Ну, здесь все траблы из-за тисипи-айпи... имхо, пока мы диску не поставим, нам такой трафик не всосать...».

Но шаманы-бухгалтера и шаманы-компьютерщики меркнут в свете модных психологов, практика которых, зачастую, приводит руководителей фирм к необходимости все новых и новых консультаций.

Осознав ненормальный для фирмы эффект «шаманства», наши партнеры из Чехии пошли на значительное внешнее упрощение своей программы, поставив целью сделать ее такой, чтобы неискушенный пользователь мог разобраться в ней сам без помощи компьютерщиков и психологов. Минут за 20. И опять-таки, минут за 20 самостоятельно протестировать сотрудника. А также партнера, конкурента, клиента...

Программа на первый взгляд действительно кажется сверхпростой: вся работа происходит в рамках одного экрана. Сразу все становится понятно. Более того - мгновенно хочется «испытать» программу, найти в ней себя и попробовать решить какую-нибудь управленческую проблему.

Внешний вид программы представлен на Рис. 1.

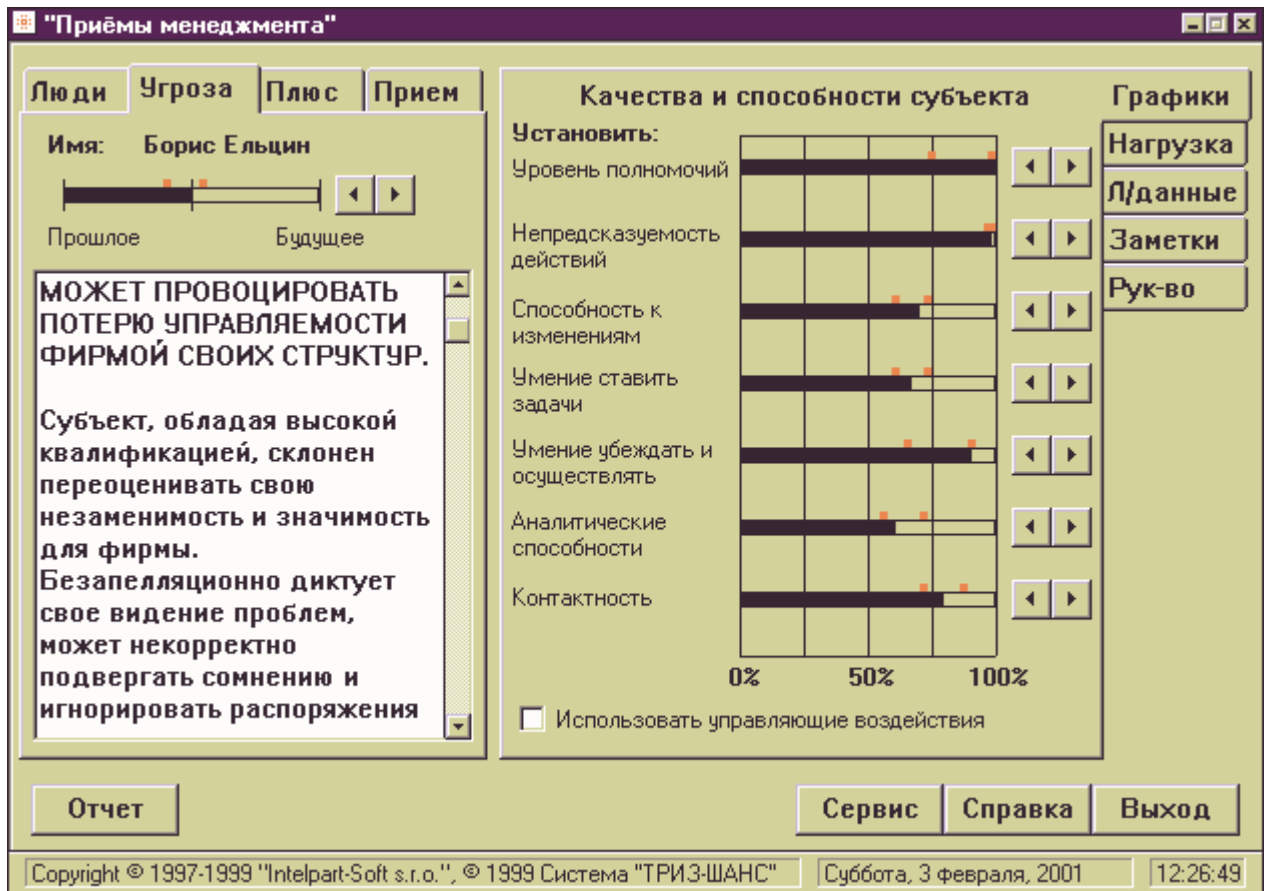


Рис. 1.

## Программа из одного экрана

Перед нами две панели: на одной из них, справа, мы выставляем оценки: уровень полномочий оцениваемого; его контактность; умение ставить задачи и т. п. А на другой, слева, мы получаем рекомендации, а именно:

- **Угроза фирме**, исходящая от данного сотрудника. Одно из положений, лежащих в основе программы: ангелов и чертей нет, приходится - вопреки указу Екатерины II и не столь давних заявлений о самозарождении «нового советского человека» - жить и работать с несовершенновыми людьми;
- **Положительные качества** данного сотрудника - опять же, не человека вообще, а человека, работающего на фирме и в целях фирмы;
- **Прием** - совет, как наиболее целесообразно использовать сотрудника в мирных целях.

Итак, мы выставляем (обращаем внимание уважаемого Читателя) *субъективные* характеристики оцениваемого на правой панели. Но ведь оценивая человека, выбирая его параметры, мы можем ошибиться. Более того: в первый раз - неизбежно ошибемся... Что делать, если мы получим неточные рекомендации?

Допустим, мы ошиблись. Это не критично. На самом деле, на первом цикле мы проверяли точность своих оценок. Выставив параметры оцениваемого на настоящий момент, мы можем сдвинуть рычажок на шкале «время» назад (см. Рис.1, слева, вверху) и переместиться в прошлое. Это позволит нам сравнить рекомендации программы с

реальным прошлым человека, которое мы либо знаем, либо можем узнать. И если теперь выдаваемые программой сведения совпадают с известными нам фактами - это означает, что мы достаточно точно его оценили. То есть, мы «согласовались» с программой. Если налицо большая погрешность, значит какие-то из оценок мы выставили неверно – нужно вернуться к шкалам параметров и подправить настройки.

Обычно, для «точного» попадания в конкретного человека нужно 2-3 подобных цикла. На основании здравого смысла и своего представления о данном работнике, руководитель, как правило, без особого напряжения устанавливает параметры - тем более, что не нужно устанавливать их предельно точно, достаточно задать порядок - ниже среднего, выше среднего.

Теперь наступает самый интересный момент: по шкале времени мы «перемещаемся в будущее». Как поведение сотрудника будет прогрессировать, как он будет себя вести в дальнейшем - в рамках данной фирмы, данной организации? Мы получим прогноз: развитие «Плюсов», развитие «Угрозы» и общий совет на будущее.

Оценив сотрудника, можно посмотреть, насколько человек «эластичен», насколько он склонен к различным видам воздействий. Скажем, известно, что некоторым типам работников увеличивать зарплату совершенно бесполезно – это никак не отражается на результатах их труда. Для этого предусмотрен режим «Нагрузка». Мы можем повысить или понизить оцениваемому зарплату, изменить уровень полномочий, число контактов с клиентами и т. п., а затем посмотреть, как изменится его поведение...

Программа «Приемы менеджмента», естественно, не принимает решения сама, но она за несколько минут наводит руководителя на неэмоциональные и полезные размышления...

Повторимся. Программа не зависит от погоды, настроения и модных шаманов. Для ее работы достаточно наличия на компьютере русифицированных Windows 95 и 10-ти МБ свободного дискового пространства.

И, напоследок, совет: лучше не начинать знакомство с программой с попыток оценить себя. Большинство людей, увы, слишком субъективны в оценке собственных качеств и способностей. И очень обижаются на программу, получив результат, не совпадающий с ожиданиями...

Часть рекомендаций программы может оказаться немилосердной. Но это бизнес, а не очередное благое пожелание, типа указа Екатерины...

P.S.: В качестве заголовка статьи использована реплика из к/ф «Сто грамм для храбрости».