**Бухгалтерский подход к менеджменту**

**Двойственность[[1]](#footnote-1)**

*Вопрос консультанту: За 17 лет мы смогли преодолеть бардак не только в организации дел, но и в головах. Теперь все под контролем! «Что не измеряется, то и не управляется» это уже девиз нашей компании, который можно было бы написать на ее гербе. Но я стал понимать, что в нашей отточенной структуре что-то не так. Ее «шестеренки» перестают работать на успех. Мы стали чаще проигрывать. Не пойму, в чем дело?*

*Ответ: Наверное, у вас осталось слишком мало беспорядка – это же очень опасно!*

Вы, конечно же, наблюдали, как забавно играют друг с другом две подружки «Спрос» и «Предложение». Когда приседает одна, через некоторое время садится вторая. Стоит первой подпрыгнуть — вторая за ней. Забавно здесь то, что никогда они одновременно не бывают внизу или наверху. Почему так?

Почему-то в менеджменте нет такого учения, которому не противостояло бы другое. Судите сами...

Одна бизнес-школа учит – надо следовать за спросом. Зорко наблюдая и прогнозируя спрос, вы всегда успешны, поскольку адекватны рынку. Другая бизнес-школа утверждает – спрос всегда следует за вами, если у вас передовые технологии. Опирайтесь на технологии – это фундамент успеха. Правильный маркетинг, учат одни учебники, это когда вы создаете то, что покупают, а не продаете то, что у вас есть. Они говорят, что «маркетинг начинается там, где кончается сбыт»[[2]](#footnote-2). Другие поучают, что покупается все, если вы правильно продаете, если вы умеете создавать сильные концепции продаж[[3]](#footnote-3). Некоторым компаниям успех принесли четко прописанные зоны ответственности работников. Другим – полное отсутствие должностных инструкций и подбор персонала, готового в любое время решать любые задачи. Мы за функциональный подход к компетентности (европейская школа), а мы — за личностный (американская). Одни за обучение «сверху», а другие — за обучение «снизу»!

Поисследуйте хорошенько — вы не отыщете учения, которое не было бы раскритиковано или опровергнуто. А если найдете, то это всего лишь означает, что его еще не успели опрокинуть. Не странно ли? Но вы сами, потрудившись, можете раскритиковать любое учение в менеджменте, не так ли? К тому же он пока находится на стадии становления – до уровня науки ему еще очень-очень далеко. Отсюда первое следствие — поступайте так, как надо вам! Верно только то, что нужно здесь и сейчас.

Почему-то в любом деле обязательно возникают «нападающие» и «защитники». И чем серьезнее дело, тем этот феномен отчетливее. Этот эффект можно усилить, если, скажем, на совещании расставить скамейки (стулья, кресла...) линиями одна напротив другой. Будьте уверены, конфликт случится — так завещал Паркинсон[[4]](#footnote-4).

До недавнего времени в бизнесе господствовала идея процесса. Эту идею воспели реинжиниринг, процессный менеджмент и др. Теперь оказывается, что на самом деле бизнесу нужно вовсе не это, а земные свойства людей: интуиция, душевность, ответственность, командные отношения, эмоции и пр. Если в вашей компании вес это есть, то процессы появятся.

Из рассказа собственника компании игорного бизнеса, который был закрыт местными постановлениями: «Мне ничего не страшно! Пусть закрывают! Я начну новый бизнес. И мне даже не важно — какой. Разберусь и поставлю на ноги! Потому что у меня есть главное — команда. Это значит, что мы сделаем все, что только захочется!»

Почему-то в команде любому инициатору не просто противостоит критик и оппортунист, он ему объективно нужен. В этом легко убедиться — понаблюдайте за работой команды, в которой четко проявились роли генератора и критика. Уберите второго, и движение команды затормозится. Так будет до тех пор, пока генератор не найдет себе нового «козла отпущения».

А совсем недавно я рассмотрел единство и борьбу таких противоположностей, как [централизация и децентрализация](http://baguzin.ru/wp/?p=2363), чуть раньше: [объем и прибыльность продаж](http://baguzin.ru/wp/?p=2294).

Итак, первую мысль, которую я бы хотел «продвинуть»: менеджмент [и природа в целом] не оперирует понятиями «плохо» и «хорошо». Двойственность присуща менеджменту. Никакой полюс не является хорошим. Оптимальное состояние – баланс между крайностями. При этом, в той или иной ситуации оптимальный баланс может быть ближе к тому или иному полюсу.

\* \* \*

Хорошо известно высказывание: «если мы не может что-то измерить, то мы и не можем этим управлять». Эта точка зрения, в частности, была предельно четко сформулирована знаменитым физиком, Лордом Томпсоном[[5]](#footnote-5). Конечно, лорд–физик не виноват. Проблема возникает в результате того, что его высказывания, относящиеся к техническим (в общем случае – механистическим) системам было необоснованно распространено на системы социальные. В механистических системам, хотя бы теоретически можно предположить, что если задать начальные условия элементов системы с достаточной степенью точности, то можно спрогнозировать будущие состояния любого элемента и системы в целом с приемлемой точностью. Поэтому, для того, чтобы повысить управляемость данных систем, необходимы высокоточные измерения состояния их элементов.

В социальных же системах, элементами которых выступают люди, обладающие свободой воли, нет даже слабой надежды, на способность прогнозировать состояние ее элементов с достаточной степенью точности. В социальных системах, возможность прогноза и, следовательно, управления основывается на знании некоторых принципов, которые не позволяют предсказывать траектории движения, развития отдельных элементов системы, но которые тем не менее дают возможность говорить о некоторых общих тенденциях, направлениях развития систем в целом.

Попытки использовать для выработки управления в социальных системах «точные методы» (например, [управление по целям](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BF%D0%BE_%D1%86%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D0%BC) – Management by objectives, МВО) неизменно обнаруживает, что теория суха, а древо жизни пышно зеленеет и смеется над всеми мнимо точными прогнозами и директивными указаниями. Как сформулировал [Лофти Заде](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B5,_%D0%9B%D0%BE%D1%82%D1%84%D0%B8_%D0%90.), создатель теории нечетких множеств: «В социальных системах, требование точности описание противоречит здравому смыслу!»

По поводу соотношения количественного и качественного подхода в менеджменте, [Уильям Э. Деминг](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B3,_%D0%A3%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC_%D0%AD%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81) высказывается совершенно определенно: «Это абсолютно неправильно, полагать, что если мы не можем измерить нечто, то мы не можем этим управлять!» В книге Новая Экономика, д-р Деминг пишет: «Требуются действия. Масштаб наиболее значительных потерь от действий или бездействия менеджмента неизвестны и не могут быть оценены. (Ллойд Нельсон, см. [Выход из кризиса](http://baguzin.ru/wp/?p=2138)). Тем не менее, мы должны понять, как мы можем управлять этими потерями. Если мы не сумеем справиться с ними и победить их, путем преобразования менеджмента в соответствии с системой глубинных знаний, то мы будем продолжать идти путем упадка».

В одном из англоязычных интернет сообществ, посвященных Демингу, на днях читаю пост, Тима Хиггинса (Tim Higgins):

«Как я могу измерить ценность или количество любви в наших взаимоотношениях с женой? Конечно, я не могу этого сделать, но, тем не менее, мы вполне можем управлять нашими взаимоотношениями. Такие вещи не могут быть измерены. Но, обратите внимание, насколько велики будут наши потери, если мы не сможем управлять этими вещами.

Как кто-то, может оценить выигрыш, связанный с тем, что он заплатит за получение образования своего работника? Но, как этот же, кто-то сможет оценить потери, которые могут возникнуть, если он откажется платить за обучение?

Как можно измерить потери, возникающие для бизнеса, если он оставил своего потребителя неудовлетворенным? Или как оценить выигрыш, связанный с тем, что у бизнеса появился счастливый, удовлетворенный потребитель?

Как можно оценить выгоды от увеличения инвестирования в исследования и разработки, или потери связанные с сокращением инвестирования в исследования?

Как мы можем оценить потери связанные с увольнением людей, для того, чтобы немедленно удовлетворить пожелания (акционеров / высшего менеджмента)? А как измерить выигрыш, если найти более фундаментальный способ уменьшения вариабельности денежного потока?

Если я не могу измерить ценность инновационной идеи, означает ли это, что я не должен пытаться управлять инновационным процессом. Наверное, это было бы слишком дорогостоящим решением».

Сопоставляя сказанное выше о важности неизвестных и неизмеримых вещей для практики менеджмента, понимаешь, почему отдельные менеджеры критично относятся к попыткам в максимальной степени «оцифровать» жизнь организации, сделать числовые показатели главными критериями при выработке стратегии и в практике текущего управления. Такая тенденция получила в данном сообществе название: «бухгалтерский подход к менеджменту». Имеется много фактов, что данный подход в долговременной перспективе, безусловно, губителен для организаций. Наверное, об этом стоит помнить менеджменту на любом уровне…

Итак, вторая мысль – не всё в компании может быть измерено… Практика управления должна основываться не только на цифрах. А на чем еще? Лично мне нравятся [14 пунктов Деминга](http://baguzin.ru/wp/?p=2138)… С некоторыми пунктами я согласен безоговорочно, некоторые вызывают вопросы… Наверное в этом и заключается уместность… А иначе это был бы догматизм…

1. Цитируется по Андрей Теслинов. [Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса](http://baguzin.ru/wp/?p=1947) [↑](#footnote-ref-1)
2. Филипп Котлер. Основы маркетинга. [↑](#footnote-ref-2)
3. Йеспер Купде. Корпоративная религия. [↑](#footnote-ref-3)
4. Паркинсон С. Законы Паркинсона. [↑](#footnote-ref-4)
5. Этот фрагмент цитируется по [сообщению](http://www.forum.mbq.ru/viewtopic.php?t=327&sid=ff6eba0606ab473f38273122b825f8d2) Ю.Т. Рубаника на форуме Ассоциации Деминга. [↑](#footnote-ref-5)