

## Эффективное управление: как совмещать распространённые мифы и собственную работу?

*«У того, кто знает свой путь, не бывает плохих  
или хороших событий – любое событие  
помогает ему двигаться в нужном направлении.  
И шагу не можем ступить в сторону.»*

*У того, кто имеет путь, времени всегда достаточно.*

*Нетерпелив лишь раб момента.»*

Владими Тарасов «Технология жизни или книга для героев»

Мы с Вами продолжаем систематизировать «управленческое» поле. Цель – облегчить Вам подбор нужного комплекта «инструментов» для увеличения собственной эффективности, а также – нейтрализации тех проблем, с которыми Вы, вероятно, сталкиваетесь в процессе ежедневной работы. Возможно, Вы сталкивались с такой загадкой: многие «громкие» книги об управлении вызывают довольно противоречивые эмоции. Либо - завистливый вздох, мол – мне бы так всё устроить, либо удивление – бывает же такое! И в том, и в другом случае в подсознании остаётся ощущение некоей утопичности описанных ситуаций в связи с радикальным несоответствием нарисованной «картинки» и окружающей действительности. Мне кажется, что виной тому служит, в первую очередь, неполная «картина мира» и связанная с этим «увлекаемость» различными мифами в качестве единой панацеи от всех бед. Оговорюсь – высказываю свою точку зрения без малейшей претензии на абсолютизм.

### Миф о крахе «традиционного» менеджмента

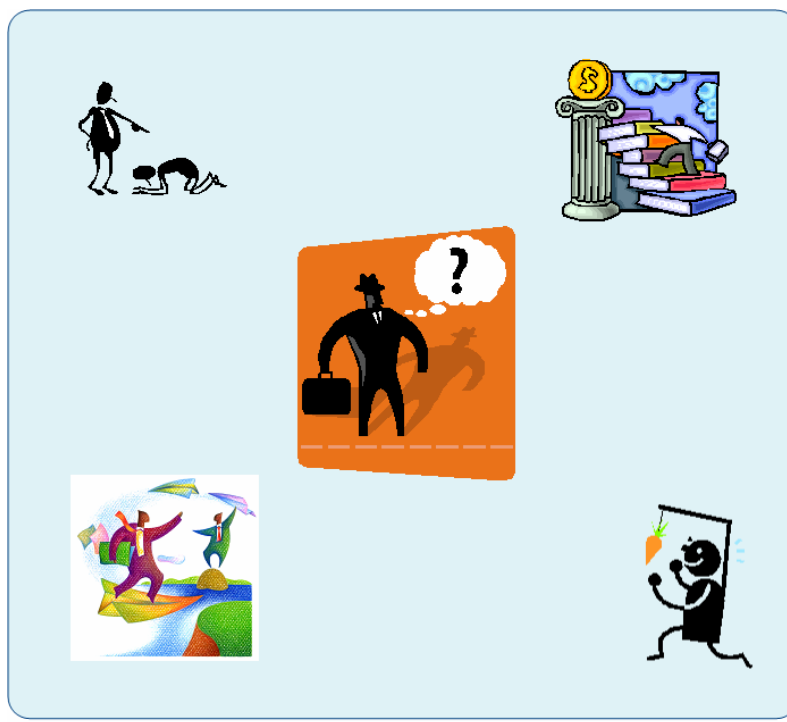
В среднем один раз в 6 месяцев, а то и чаще, кто – либо из достаточно маститых фигур в области менеджмента заявляет о «крахе традиционного менеджмента». Заявляется о том, что «новое время требует новых подходов» и предлагается некая панацея, которая призвана (наконец-то) решить все или многие управленческие заморочки. Во многих случаях такое заявление призвано просто продать нам очередной чудодейственный продукт.

В качестве примера из несколько другой области: меня лично искренне веселит периодически растущее количество «Р», которое призвано заменить христоматийное «4Р» в маркетинге. Пусть каждый «Гуру» складывает это как угодно, но – стоит ли утверждать, что прежние взгляды устарели или не работают? В своих работах со стратегиями я прекрасно обхожусь классическими «4Р» и пока не испытывал никаких проблем ни с разработкой, ни с внедрением стратегических планов.

В менеджменте же довольно дружно заявляется об устаревании авторитарных подходов и «вертикально-иерархических» структур. Взамен предлагаются различного рода «сетевые» структуры и свободный рабочий день с выбором места работы (дома, в кафе и пр.) в качестве фактора, мотивирующего на созидательный труд. Управление же предполагается исключительно с помощью «добра» и развития в подчинённых чувства повышенной ответственности за содеянное. А также – различного рода «фанка» и кайфа от самой работы. Активно муссируется идея «саморазвивающейся» компании, в которой люди сами формируют ту действительность, которая окружает их на работе и потом там же радостно трудятся. В качестве несколько, на мой взгляд, навязшего в зубах примера активно предлагается (только очень ленивый ещё не описал) компания «Virgin» и её лидер Ричард Бренсон. Слов нет, и сама компания, и её руководитель действительно впечатляют. И вызывают желание стать такими же. Дело в том, что нам, зачастую, хочется сразу попасть туда, где кто-то уже находится, и не отягощать себя анализом того пути, которым только и возможно следовать в это привлекательное место. У меня складывается впечатление, что на одну компанию, которая добилась успеха, применяя «модные» методы, придётся тысяча «покойников», которых на этом пути ждал крах.

Я заметил, что в большинстве «кейсов», описывающих вышеупомянутые инновационные методы управления, речь идёт о компаниях двух типов. В одних случаях речь идёт об очень крупных компаниях с большим количеством самых разнообразных департаментов, зачастую – мультинациональных, и с подразделениями, которые заняты разработками. Другие примеры затрагивают компании, работающие либо в сфере высоких технологий, интернета или программных продуктов, а также – связанных с дизайном. Охотно верю, что на людей, занятых достаточно творческой работой, приведённые в качестве примера инновационные методы управления действительно оказывают положительное влияние. Когда компания продаёт интеллектуальный продукт, то две или больше одинаково умных головы гораздо лучше, чем одна. Но мне пока не встречалось ни одного описания успешного внедрения похожих управленческих технологий в компаниях, занятых в более приземлённых, что ли сегментах. Таких, как B2B, FMCG, или – в производственной компании, которая не является частью мультинациональной корпорации. Мне представляется, что в этих сегментах более правильно будет придерживаться классических «инструментов» в качестве приоритетных и разбавлять их более «модными» с большой осторожностью и в небольших количествах. А также – после завершения реального внедрения (не путать с чтением литературы) старой доброй классики. Как - то: планирование, делегирование, координация и контроль. Понимаю – зело скучно и не хочется, но – бойтесь мифов. Тем более что складывается впечатление, что на стиль многих публикаций оказывает влияние пресловутая западная политкорректность. Которая и приводит к тому, что на деле менеджмент является достаточно жёстким – наблюдал это неоднократно, работая с западными компаниями – но реализовывать его принято в красивой упаковке. Что напоминает здоровенный кулак в ну очень элегантной перчатке. Ну а писать об этом уж совсем нехорошо, не поймут – с..., тенденция, однако!

Как сказано в одной шотландской народной сказке: «Пусть сгинет трус, который сгоряча хватается за рог, не обнажив меча». Позволю себе очень вольную интерпретацию: человеческое сознание самостоятельно начнёт массовую перестройку бытия в нужном направлении только после того, как руководители «отформатируют» окружающее персоналом бытия до уровня невозможности деструктивного поведения. Те, кто выживут, могут даже оказаться способны на саморазвитие и прочие радости духа.



Aleksandr Fridman Education™

### Мифы о талантах и знаниях в качестве основных факторов конкурентоспособности

Я обратил внимание на то, что идея о том, что надо собрать в одно место много талантливых людей («Звёзд») и позволить им действовать самостоятельно, является чрезвычайно привлекательной для многих руководителей. Складывается впечатление, что интерес вызван, в первую очередь, тем, что успешная реализация этой светлой идеи позволяет руководителю отказаться от тягот и лишений оперативного управления, выполняя лишь роль «садовника-вдохновителя», первого среди равных. И книги, описывающие «войны за таланты», «управление корпоративными знаниями», «создание звёздных команд» и прочие интеллектуальные изыски, руководителями зачитываются буквально до дыр. И в ряде случаев выполняют некоторую сублимирующую роль: после суровой реальности просто отдыхаешь душой. Вред, конечно, не в самих книгах. Наоборот, в некоторых из них содержится очень много интересных идей, достойных **своевременного** внедрения. Но – никак не вместо классического менеджмента, а в дополнение ему, в качестве тонкой настройки. Почему же эти темы сейчас столь популярны? Мне кажется – в первую очередь потому, что западный менеджмент

давно уже сделал нормой «инструменты» оперативного управления, а поэтому – чего об этом писать? Это уже соблюдается на уровне элементарной личной гигиены. Безусловно, не у всех одинаково хорошо, я отнюдь не считаю любого иностранца обязательным профессионалом, видеть приходилось всяких и разных. Но – средний уровень «управленческой грамотности» западного специалиста на два порядка выше среднего уровня руководителя с постсоветского пространства. Вне зависимости от его опыта.

Причин, на мой взгляд, несколько:

- Длительный перерыв на строительство светлого будущего, в процессе чего менеджмент был как-то не в чести и многие очень серьёзные открытия в этой области были «затоптаны»;
- Общая, ментальная, вера в то, что любой индивидум, ежели сильно захочет, сможет «встать с печи» и, проигнорировав фундаментальные законы, всё решить усилием духа – а если так, то чего сегодня напрягаться и отягощать себя усилиями по изучению этих самых законов?
- Низкий уровень обучения управленческим технологиям;
- Странная вера в то, что всё можно решить без управления, а с помощью правильно сформированной системы мотивации (на мой взгляд, управление всегда связано с принуждением, а мотивация – с самостоятельным устремлением в нужную сторону и для системного успеха необходимо правильно решить обе части уравнения);

Очень важно, чтобы все сотрудники, вне зависимости от степени талантливости, работали, в первую очередь, в рамках единой концепции. Что предполагают единство не только в понимании целей, но и в средствах их достижения. Иными словами, хорошо организованную компанию интересует не результат вообще, а результат, который достигнут строго оговоренным перечнем действий. Напомню, что на ранней стадии развития бизнеса с людей спрашивают результаты «любой ценой» и этот милый обычай зачастую сохраняется по мере развития компании. Уже на следующем «витке» организационного развития тем, кто научился достигать результатов согласованными средствами, можно позволить самим выбирать методы. Фокус в том, что те, кто прошёл своеобразный «естественный отбор» на адекватность и дисциплинированность, уже не будут использовать методы, несовместимые с нынешним уровнем компании.

Попытки же предоставить творческую свободу сотрудникам, которые не прошли суровую школу регулярного менеджмента, приводит к разболтанности и безвластию. У персонала, в основном, скапливаются права в получении гарантированного вознаграждения без особого напряжения, а у руководителей – обязанности и ответственность за результат с правом на собственную беспросветную пахоту. Корпоративные активы при этом находятся как бы в совместном пользовании. Персонал формально не владеет, но активно пользуется, а руководитель формально владеет, но толку большого не видит. Причём такая ситуация складывается в очень крупных компаниях. Как только речь заходит об эффективности, темпах развития в благоприятных условиях рынка и степени управляемости (что определяется временем между отданным распоряжением и достигнутым результатом или

полученным оправданием об отсутствии такового), то руководителей просто становится жалко: они «царствуют, но не правят». А их компании превратились в «откормочный цех» для сотрудников, которые искренне считают, что заслужили пожить с удовольствием.

**Для того, чтобы оказывать реальное влияние на поведение персонала, в первую очередь необходимо системное внедрение «инструментов» регулярного менеджмента, а не попытки собрать Dream Team в надежде, что всё решится само собой после этого. Кстати, отказ от ставки на «звёзд» и переход на эффективное оперативное управление позволяет снизить «персоналозависимость», что совсем не лишнее с учётом реалий рынка труда.**

### **Миф о «крепкой команде»**

Если говорить о команде, допустим, руководителей среднего звена или руководителей департаментов (куда входит несколько отделов), то предполагается: собранные вместе, они должны (и могут) решить все сложные вопросы, стоящие перед компанией, чем способствовать системному развитию бизнеса и обогащению собственников. На деле же получается, что в такого рода командах много времени уделяется борьбе за престиж и иные ресурсы, а также за возможность быть «против» и не предлагать никаких решений, которые потенциально могли бы испортить личную деловую репутацию. Всё это делается под соусом некоего *коллективного взаимодействия в рамках стратегии* и приводит к тому, что принимаются абсолютно «беззубые», компромиссные решения, которые, строго говоря, таковыми не являются. И решение актуальных задач, что необходимо было бы сделать в определённые сроки, растягиваются настолько, что превращается в подобие вялотекущей шизофрении. Исходные проблемы, же, естественно, только усугубляются. Команды руководителей или менеджеров могут самостоятельно справляться с рутинными проблемами. Но эти же команды «пасуют» перед радикальными вопросами, для решения которых требуется, в первую очередь, изменение самой парадигмы мышления. Все «командообразующие» мероприятия действительно сплачивают участников действия, вопрос-вокруг чего? Люди действительно лучше узнают друг друга, но – помогает ли это лучше решать рабочие вопросы? Или – в «едином строю» противостоять решениям владельцев и топ-менеджмента?

**Конечно, хорошо если в компании есть сплочённая команда. И при реальном использовании «инструментов» регулярного менеджмента наличие такого ресурса обеспечивает быструю реакцию компании, как на проблему, так и в реализации профилирующих проблемы мероприятий (в чём и заключается одна из важнейших целей эффективного управления). Но – команда хороша в качестве дополнения регулярному менеджменту, а отнюдь не вместо него!**

## Так всё-таки: лидер или организатор?

Прирожденный *лидер* редко способен качественно исполнять организаторские функции. Лидер лучше всего ощущает себя в атмосфере хаоса и творчества. Когда бизнес вступает в фазу планомерного развития, ему становится просто скучно. Поэтому предпринимателю просто необходимо на определённом этапе развития своей компании подумать о передаче части полномочий человеку с хорошо выраженной организаторской функцией. Правда, для это тоже далеко не простое и об этом речь пойдёт дальше.

*Организатора* можно научить приемам лидерства, достаточным для исполнения обязанностей руководителя. Но при этом у него всё равно остаётся риск «застрять» на вылизывании мелких организационных недочётов, которым нет числа в любой компании. И при этом упустить главное: тенденции рынка и опережающий запуск новых инициатив. Поэтому желательно превратить процесс прогноза тенденций в регулярный процесс с «сухим остатком» в виде чётких данных и формализованных выводов, на основании чего уже и отдавать соответствующие распоряжения.

Обе функции – лидерство и организация - никак не являются взаимоисключающими и должны дополнять друг друга, а лучший способ для этого – «инструменты» регулярного менеджмента. Только они помогут каждому руководителю скомпенсировать природные «перекосы» и выстроить необходимый баланс между «вкусно» и «полезно»: делать не только то, что получается, но и то, что необходимо.

Управляющий партнёр  
консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман