

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

Арташес Газарян

# Менеджер и организация

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2011

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5  
ББК 65.291.218  
Г13

**Газарян, А. Е.**

Г13 Менеджер и организация / Арташес Газарян. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 336 с.

ISBN 978-5-91657-253-7

Современному менеджеру приходится нелегко. Он должен обеспечить эффективность и успех своей организации в очень плохо предсказуемых и постоянно меняющихся условиях. Для этого такой специалист должен владеть специфическими знаниями и навыками менеджмента. Например, уметь находить незадействованные ресурсы или высвободить их, не делая ненужной работы. Правильно диагностировать «корень зла» любой проблемы. И конечно, формировать будущее, управляя изменениями, вместо того чтобы следовать за ними.

Опытный менеджер, специалист по организационному развитию, бизнес-тренер и консультант Арташес Газарян рассматривает организацию и роль менеджера в ней под неожиданным углом, и это делает его книгу настоящей находкой для читателя, занятого в сфере управления.

УДК 658.5  
ББК 65.291.218

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



© Арташес Газарян, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-253-7

# Оглавление

|  |     |
|--|-----|
| От партнера издания .....  | 8   |
| Предисловие .....  | 10  |
| Введение .....   | 17  |
| <b>Часть 1. Организация как явление природы</b> .....  | 27  |
| Хаос как условие спонтанного возникновения структур .....  | 27  |
| Когеренция как способ экономии энергии .....   | 33  |
| Синергия как мультипликатор эффекта индивидуальных<br>усилий .....                                       | 36  |
| Самоорганизация как естественно возникающий порядок .....  | 40  |
| Организация как живой организм .....   | 42  |
| Условия существования организмов .....   | 50  |
| Поведение организмов: от случайного поиска и стереотипов —<br>к рациональным решениям и инновациям ..... | 56  |
| Информационное взаимодействие: коммуникация,<br>информирование и понимание .....                         | 67  |
| Обучение как способ освоения реальности .....  | 79  |
| <b>Часть 2. Организация изнутри</b> .....  | 84  |
| Какие мы разные и как это хорошо .....   | 84  |
| Мотивация и работа за деньги .....   | 92  |
| Личность руководителя и его человеческие достоинства .....   | 99  |
| Управленческий потенциал как ресурс для развития<br>организации .....                                    | 101 |
| Деагрегация управления как способ решения сложных задач<br>простыми средствами .....                     | 111 |
| Значение структуры и субструктур .....   | 117 |

|  |            |
|--|------------|
| Отношения власти и влияния как объект менеджмента .....                                      | 123        |
| Уполномочивание персонала как способ актуализации<br>человеческого ресурса организации ..... | 125        |
| Командная работа: коллективная ответственность<br>как предпосылка синергии .....             | 127        |
| Структуризация организации по процессам .....  | 133        |
| Обеспечение качества как условие эффективности<br>использования ресурсов .....               | 139        |
| Организационное обучение как способ увеличения<br>производственного потенциала .....         | 142        |
| Тренинг как инструмент развития организации .....  | 148        |
| Культура организации: что и почему само собой разумеется ....                                | 158        |
| <b>Часть 3. Организация вовне .....</b>  | <b>164</b> |
| Миссии и продукты организации — кому и что от нее надо ....                                  | 164        |
| Как ненадежны клиенты и почему они уходят .....  | 174        |
| Характеристики и зоны реализации продуктов компании .....                                    | 181        |
| Характеристики и зоны реализации компании, свои сегменты<br>рынка .....                      | 190        |
| Маркетинг как аспект управления развитием .....  | 196        |
| Конкуренция и кооперация: игры, в которые играем с теми,<br>от кого зависим .....            | 198        |
| <b>Часть 4. Диагностика и решение проблем .....</b>  | <b>209</b> |
| Что стоит называть проблемой и когда ее надо искать .....                                    | 209        |
| Объект менеджмента: внешние и внутренние условия успеха ...                                  | 213        |
| Субъект менеджмента и границы его ответственности .....                                      | 219        |
| Проблемная ситуация как повод искать черную кошку<br>в темной комнате .....                  | 222        |
| Ключевой фактор: чем стоит заниматься .....  | 226        |
| «Корень зла» как точка приложения усилий .....   | 230        |
| Формулировка проблемы .....  | 237        |
| Решение проблемы как нахождение пути в зону комфорта .....                                   | 245        |
| Принятие решений в иерархических структурах .....  | 256        |
| Планирование действий по достижению цели .....   | 258        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Часть 5. Стратегический менеджмент</b> .....  | 262 |
| Изменения и развитие: что происходит само по себе<br>и на что влияет менеджер .....                | 262 |
| Кредогенный ландшафт: как виртуальная реальность<br>определяет будущее реальности физической ..... | 267 |
| Основные атрибуты стратегического менеджмента .....  | 278 |
| Уровни управления .....  | 285 |
| Формирование стратегии — понимание пути и общей цели .....   | 288 |
| Реализация стратегии: разработка планов и их исполнение .....                                      | 297 |
| Мониторинг и контроль .....  | 301 |
| Стратегическое управление в непредсказуемом мире .....   | 303 |
| Заключение .....   | 307 |
| Термины и определения, как их понимает автор .....   | 308 |
| Не навязчиво рекомендуемая литература .....  | 317 |

# От партнера издания

Что такое Газарян? Великолепный стратег и основатель собственной отменной международной школы стратегирования? Прекрасный специалист по стратегическому маркетингу, по управленческим системам, по диагностике проблем организаций, по тайм-менеджменту? Один из ведущих в Европе специалистов по территориальному развитию и урбанистике? Незаменимый для многих десятков компаний во всем мире бизнес-тренер? Отличный эксперт по технологиям реструктуризации активов и разрешения конфликтов? Незаменимый модератор самых сложных стратегических сессий, на которых решаются судьбы организаций и отраслей? Удивительно знающий эксперт (по секрету) в музыке, восприятии звука и в морфологии головного мозга? Муж (последовательно) многих жен и отец (параллельно) многих детей? Замечательный друг? Родившийся в советской Сибири и живущий в Прибалтике армянин, знания которого в еженедельном режиме востребованы по всему миру?

Все это абсолютно так, и каждое из этих качеств в отдельности могло бы составить жизнь очень достойного человека. Но я не об этом. Газарян — это, безусловно, вещество, вторжение которого в любую среду не проходит для среды бесследно. Следы эти глубоки и основательны. По ним всегда ясно: они изменили в корне или значительно скорректировали здесь ход вещей. Мы сначала написали в миссии IRP Group «быть безусловным фактором позитивных изменений тех сред, которыми занимаемся», а потом

встретили человека, который кошмарное количество лет точно так и существует.

Газарян — вещество небезопасное, как любой сильнодействующий элемент. К встрече с ним надо быть готовым. Я очень рад, что встретил его на третий год развития нашей компании, но еще больше рад, что не встретил на втором: мы оказались бы не готовы. Я стараюсь привлекать его как советника к работе над клиентскими стратегиями осторожно, потому что для сильной организации это может быть сложный, но полезный вызов, а для слабой — повод для депрессии, граничащей с корпоративным суицидом. Его способность выхватывать из всего поля причин только ключевые сколь полезна для тех, кто в этом бесстрашно заинтересован, столь и убийственна для тех, кому удобно закрывать на истинные проблемы глаза.

В чем ядерная сила вещества Газарян? Мне понадобилось много работать и дружить с ним на протяжении нескольких лет, чтобы ясно для себя это сформулировать. Думаю, это 100%-ное следование картезианским моральным императивам — потребность в точном мышлении как условия существования. Его стремление к правде — функция не интеллектуальная (и в этом смысле факультативная), а чисто биологическая (и в этом смысле императивная).

Еще я собирался пошутить, что малость сожалею о выходе этой книги, поскольку она снижает цену доступа к продукту Газарян с десятков тысяч весьма условных единиц за серьезный тренинг до нескольких сотен рублей за том, который вы держите в руках. Но ни тени сожаления у меня, конечно, нет. Я невероятно рад, что эта книга найдет своих читателей в России, а значит, многое изменится к лучшему.

*Генеральный директор IRP Group  
Булат Столяров*



# Предисловие

С представлением о том, что такое менеджмент, связана некоторая путаница: это понятие часто отождествляют с управлением, что не всегда оправданно. Английский глагол *to manage* не имеет очевидного аналога в русском языке — он означает: «справиться с ситуацией, победить трудности, одолеть барьеры, обеспечить нужный результат, совладать с лошадьми в упряжке или чем-либо еще». Короче, сделать так, чтобы произошло то, что требуется, и чтобы не происходило того, чего не надо. Не всякий и не всегда это может. Поэтому для целого ряда ситуаций — когда есть много уважительных причин, по которым то, что надо, само собой не происходит, — необходим *менеджер*, то есть человек, который способен, несмотря на эти уважительные причины, с ситуацией справиться. И совсем не обязательно он при этом должен кем-то управлять.

В частном случае объектом менеджмента может быть положение дел в организации (учреждении, компании, подразделении и тому подобное), поддержание *status quo* или изменение ситуации внутри и вокруг организации для реализации некоторого определенного сценария развития событий. А субъектом менеджмента может быть руководитель организации, который за все это отвечает. Бывает и так, что «руководитель» отвечает не столько за состояние дел в организации, сколько за самого себя, выполняя указания сверху, тогда ему достаточно чисто технических навыков и примерного поведения. Но чтобы реально контролировать все хитросплетение различных факторов и обстоятельств и обеспечить такое

направление процесса изменений в целом, которое соответствовало бы наилучшему выполнению организацией поставленных перед ней задач, обычно требуется менеджмент. Об этом и написана книга, которую вы держите в руках, — о менеджменте как таковом и об управлении изменениями в организации в частности.

Чтобы успешно развиваться, организация должна «делать правильные вещи, и притом делать их правильно», а для этого, в свою очередь, она сама должна быть «правильной». *Организационное развитие* — это процесс изменения организации в направлении, обеспечивающем эффективное исполнение ею своей миссии в непрерывно и не во всем предсказуемо меняющемся окружении. Организации — это не только люди, но и оборудование, технологии, продукты, рынки, системы управления, производственные процессы и многое другое. Поэтому нельзя сказать, какой стиль управления лучше, не зная, о каком продукте и методе производства идет речь. Нельзя создать эффективную систему мотивации персонала, не имея ясных критериев оценки результатов его работы, основанных на понимании продукта и клиента. Зачастую невозможно создать самоорганизующиеся команды, не реструктурировав бизнес-процессы. Трудно обеспечить успех организации, а также мотивацию и удовлетворенность сотрудников, если она производит нечто, не имеющее успеха на рынке... Одни значимые для развития организации факторы могут быть связаны с информационными системами, другие — с профессиональной подготовкой персонала, третьи — с внешней кооперацией, четвертые — с поведением конкурентов, пятые — с амбициями учредителей и так далее. Никто не может сказать, что более и что менее важно для организации вообще. В конкретной ситуации любое обстоятельство может оказаться критическим, будь то назначение нового руководителя, падение курса национальной валюты, результат выборов на Украине или смена поставщика сырья. И каждый из важных в данный момент факторов должен адресоваться соответствующим образом. Управление многоаспектным процессом развития такого сложного образования, как человеческая

организация, то есть компания, учреждение, общественная организация и тому подобное, требует вовлечения широкого набора дисциплин. Менеджер в каждом случае должен уметь применить любую из них, самостоятельно или привлекая необходимую профессиональную поддержку извне. Для этого одних регалий руководителя не всегда достаточно. Могут понадобиться также определенные специальные знания и навыки, связанные именно с менеджментом в организациях. Вот эту потребность и пытается удовлетворить предлагаемая вниманию читателя книга.

Начнем с введения, в котором немного поговорим о том, откуда и почему появилась эта книга, а точнее, не столько книга, сколько развиваемый в ней взгляд на основные аспекты управления организациями, значимые для любого менеджера. Знакомство с введением, предположительно, создаст у читателя некоторый запас доверия к автору, что может далее очень пригодиться. С другой стороны, если доверия не возникнет, это вовремя избавит от дальнейшего чтения, что тоже гуманно. Так что читатель в любом случае от знакомства с введением останется в выигрыше.

В первой части «Организация как явление природы» рассматриваются некоторые чрезвычайно важные для современного мировоззрения вещи, такие как хаос и синергия, самоорганизация, процессы информационного взаимодействия и основные механизмы, регулирующие поведение — как отдельных людей, так и организаций в целом. Все это значимо везде, где речь может идти об организмах в самом широком смысле этого слова. Организации — это тоже организмы. Они рождаются и растут, бывают хилыми или сильными, время от времени или хронически болеют, выздоравливают, или умирают. Как и организмы, они должны быть жизнеспособны и, по возможности, здоровы.

Вторая часть «Организация изнутри» посвящена как чисто психологическим аспектам, связанным с особенностями людей и их ролей в организации, так и различным способам взаимодействия сотрудников в процессах обслуживания своих внешних и внутренних

клиентов. Рассматриваются вопросы развития организации как таковой, наращивания ее возможностей, обеспечения живучести, укрепления потенциала. Все, о чем говорится в этой части книги, касается организаций любого рода постольку, поскольку они являются самостоятельными образованиями, имеющими определенное предназначение во внешнем мире и хоть какую-то свободу в определении своего внутреннего устройства и способов функционирования.

Часть третья «Организация вовне» посвящена окружению организации. По большому счету не так уж важно, идет ли речь о государственном учреждении или чисто коммерческой структуре. Кому и зачем нужна организация, что является результатом или продуктом ее деятельности, какие характеристики этого продукта важны для потребителя и что нужно, чтобы обеспечивать эти характеристики наилучшим образом, с кем и как организация должна взаимодействовать, с кем и в чем конкурировать — эти вопросы всегда актуальны. А в ответах — ключи к тому, какой должна быть организация, чтобы продолжать существование и при этом уверенно себя чувствовать во внешнем мире. Быть просто здоровым и сильным тоже, оказывается, недостаточно — надо быть еще и адекватным, соответствующим своему предназначению. Не просто «играть мускулами», а хорошо делать что-нибудь полезное.

В четвертой части «Диагностика и решение проблем» мы уделим серьезное внимание ключевому из специфических менеджерских навыков — способности правильно диагностировать дискомфортные ситуации, добираться до «корня зла» и находить наиболее рациональные способы решения сформулированных проблем. Предлагаемый читателю инструментарий также универсален — он сотни раз апробировался в различных ситуациях в частных фирмах, административных структурах, некоммерческих организациях и территориальных образованиях. Технологии решения проблем и использования возможностей очень похожи. Навыки требуются те же самые. Но разница также существенна. Никак нельзя путать, чем заниматься обязательно, а чем — всего лишь желательно...

Удивительно, как много людей тратят силы и время на дела, которые никаких проблем не решают, да и возможностей не реализуют, а просто поддерживают худо-бедно текущую ситуацию! При этом в любой организации обычно имеется значительный ресурс, который легко высвобождается для нужных дел, просто если перестать делать то, чего делать вообще не надо.

И, наконец, в пятой части «Стратегический менеджмент» речь идет об управлении изменениями, о выборе будущего и планировании дел, которые бы позволили реализоваться именно этому будущему, а не какому-то другому. Управление развитием (в организации, в территориальном образовании, в семье, в государстве) включает в себя формирование стратегии (как понимание того, куда и как мы идем), стратегическое планирование (как понимание того, что для этого надо сделать), исполнение планов через реализацию соответствующих проектов, а также мониторинг и контроль (для понимания того, где мы в результате оказались и как теперь быть). Четкое воплощение данной схемы в жизнь — это высший пилотаж. Для стратегического менеджмента важно все, о чем говорится в первых четырех частях, потому эта тема и завершает книгу.

Основа всех без исключения положений и концепций, о которых будет идти речь, — практика и только практика. Иногда, чтобы что-то понять, автору самому приходилось предпринимать большие теоретические экскурсии, но мы нигде особенно апеллировать к теории не будем. Такой дисциплины, как «теория менеджмента», не существует, менеджмент по своей природе дело сугубо практическое. Как, наверное, не существует теории игры на скрипке. Однако скрипачи точно существуют. Им надо уметь делать то, что они в данной своей ипостаси делают, и это умение приходит с практикой. Знание некоторых релевантных (имеющих прямое отношение к делу) теоретических моделей, отражающих реально существующие объективные закономерности, поможет быстрее учиться на практике, сократить количество ошибок, которые придется сделать, пока то или иное «дойдет, наконец, до ума» и станет руководством

к действию. А успех или неуспех действия и будет в итоге критерием истины. Все приводимые в книге «теоретические» описания основаны на практике и лишь помогают с той или иной степенью точности эту практику обобщить. У автора есть надежда, что некоторые вещи окажутся для читателя давно знакомыми, даже если раньше он об этом не задумывался. Это осознание сделает уже имеющееся знание практически работающим, поможет адекватно интерпретировать происходящее в организации и более успешно обеспечивать наступление того, что необходимо.

Содержание книги — это своеобразный автореферат выступлений и комментариев автора во время тренингов по менеджменту, которые он проводит уже много лет. Ничто в ней не предназначено для заучивания, все — только для понимания. Любое ее положение — для «примерки на себя». Если оно вам годится — берите и пользуйтесь, оно ваше. Не хотелось обременять текст слишком формализованными построениями, поэтому выбран относительно свободный стиль общения с читателем. Ведь в разговоре со взрослым и опытным человеком важна не столько строгость изложения аргументации, сколько суть излагаемой идеи. Если идея верна, читатель без труда найдет подтверждение ей в собственной практике. А если в практике подтверждения не находится, то зачем нужны строгие формулы? По той же причине мы не будем слишком тщательно отслеживать происхождение и перипетии каждой идеи. Обсуждение истории менеджерской мысли и дискуссии с оппонентами не являются задачей данной книги. В итоге все изложенные ниже идеи — результат моих личных исследований и размышлений, хотя не все они пришли в голову мне первому. Но чтение подобной книги — это в первую очередь процесс осмысления читателем его собственного жизненного опыта. Мысли, которые будут приходить в данном случае вам в голову, уже будут основаны на вашем понимании реальности, и если так, то какие еще нужны доказательства, какие ссылки?

К сожалению, нормой в общении между людьми, как устным, так и письменном, является не столько понимание, сколько непонимание.

Всякая высказанная мысль — это уже не совсем то, что имелось в виду: воспринятая и интерпретированная совершенно по-иному, она может превратиться в «ложь вдвойне». Абсолютное понимание невозможно, а приемлемое — требует позитивных усилий. Автор, со своей стороны, постарался быть понятным. И надеется на усилия читателя, которые тот приложит, чтобы в достаточной степени понять автора. По крайней мере — прочитать или хотя бы пролистать эту книгу в первый раз по порядку следования глав. Хочется надеяться, что первое чтение не окажется последним и в будущем снова появится желание обратиться к тем или иным разделам книги. Хотя понимание приходит однажды и навсегда, необходимые для применения новых знаний навыки появляются не сразу, и повторение иногда полезно...

В подготовке этой книги приняли участие многие хорошие и умные люди — они и сделали ее возможной. В особенности благодаря тем, кто взял на себя нелегкий труд прочитать еще сырую рукопись и представить автору массу ценных замечаний и предложений, книга во многом оказалась лучше, чем могла бы быть только моими усилиями. Огромное спасибо за это Михаилу Кривоносову, Надежде Жилкиной, Булату Столярову, Елене Лобановой, Владимиру Бородину, Светлане Серебряковой, Станиславу Газаряну, Арвидасу Салде, Ниеле Салдене, Анатолию Соловьеву, Александру Любимцеву, Алексею Кабанову, Алоизасу Микшису, Владимиру Чумаку, Григорию Гулакову, Людмиле Мургулец, Олегу Карпилову, Анне Федулкиной, Михаилу Матвееву, Степану Хомякову, Зурабу Маршани, Вальдемарасу Анужису, Римантасу Ваштакасу, Татьяне Почепцовой и, конечно, любимой жене и коллеге Юргите Кершите Газарян. Мне бы хотелось посвятить эту книгу всем своим друзьям — в кого верю, на кого надеюсь, кого люблю и без кого не представляю себя в этом мире.

*Арташес Газарян*

*5.02.2011 г.*

*Г. Клайпеда*

# Введение

Пока обычные смертные живут в мире таковом, каков он есть, менеджеры разных уровней делают его таким, какой он им нужен... Любой из нас оставляет в мире след, и у каждого он свой... В отличие от других менеджер оставляет след сознательных целенаправленных усилий, отпечаток своей воли на поверхности планеты, в умах людей, в структуре и культуре организации, в ситуации на рынке, в политике. Благодаря менеджерам мир становится совершенно другим. Менеджер в той же степени «управляет» организацией, в какой художник «управляет» картиной, которую пишет, или архитектор — зданием, которое проектирует. У менеджера, так же как у художника или архитектора, получается либо нечто стоящее, иногда гениальное, либо нечто неинтересное, либо вообще не выходит ничего. Результат зависит от многого. В частности, от того, как менеджер понимает устройство организации, процессы, происходящие в ней, свою роль в отношении этих процессов и насколько он способен обеспечить, чтобы изменения происходили в нужном направлении. Уместно задать вопрос — а кому решать, какое направление нужно? Ответ до скучного прост: тому, кому потребовался менеджер, — его работодателю, собственнику компании, парламенту страны, жене или ему самому...

Если говорить о менеджменте как *призванию* — должен быть призванный к этому субъект. Если же говорить о менеджменте как о *профессии* — у любого менеджера должен быть актуальный заказчик, его клиент. Если у менеджера по призванию нет



заказчика, тогда или его таланты пропадают всуе, или он должен сам себя «трудоустроить», создав достаточно сложную ситуацию, из которой необходимо найти выход... Художник не может перестать писать картины. Музыкант по призванию не может жить без музыки. Талантливым менеджерам никогда не бывает легко, они умеют обставить свою жизнь необходимым «набором трудностей» — инстинкт подсказывает им, что слишком легкая жизнь опасна. Так уж мы устроены — сердце должно биться в груди, мышцы напрягаться, печень очищать кровь, адреналин выплескиваться в артерии — любой орган должен работать, ибо он встроен в общую схему функционирования целого и без его частной функции целое зачахнет. Раз уж способность к менеджменту есть — значит, это кому-нибудь нужно, значит, кто-то хочет, чтобы менеджеры были.

Однако далеко не всякий формальный руководитель — менеджер. И далеко не все менеджеры являются чьими-то начальниками. Начальника можно назначить, а менеджером надо быть. Свойство это универсальное. Многие успешные менеджеры за свою карьеру успевают проявить себя в самых разных областях — и везде с хорошим результатом. Потому что они менеджеры. Другие — нигде ничего добиться не могут, но зато всегда могут объяснить, по каким уважительным причинам этого не произошло. Они не менеджеры, в лучшем случае — технические исполнители, иногда очень квалифицированные. Но, увы, не менеджеры... Впрочем, всем и не надо быть менеджерами. Кто-то играет на скрипке, а кто-то на барабанах... Каждый ищет и находит себя в той роли, которая для него наиболее приемлема.

Для меня сознательное постижение мира начиналось с жадного изучения теорий мироустройства, до которых только мог добраться, — философских, естественнонаучных, математических. Все для того, чтобы понять, каким должен быть каждый человек и как сделать человечество счастливым. Увы, рецепта общечеловеческого счастья я так и не нашел, но темой развития сложных самоорганизующихся систем сильно увлекся. Оказавшись после нескольких

лет занятий подобными теориями в роли диспетчера сборочного цеха на большом заводе в Гомеле, вдруг обнаружил — и это было поистине открытием! — что многие принципы и закономерности поведения кибернетических систем и живых организмов легко просматриваются в том, что я видел вокруг себя. Более того, оказалось, что мои знания применимы, они работают на этой брэнной заводской почве, и работают хорошо. Несколько лет «головокружительной карьеры» позволили не раз в этом убедиться. К тридцати годам я уже имел богатый опыт работы на производстве, где более десяти тысяч человек хорошо представляли себе, для чего нужен менеджмент... Впрочем, в системе централизованного управления экономикой менеджмент был нужен только для того, чтобы выполнять план. Мы плохо знали, что за оборудование изготавливаем, зачем оно нужно, кто и сколько за него будет платить, поэтому свои таланты направляли на то, чтобы, несмотря на множество препятствующих тому обстоятельств, запланированные изделия изготовить, сдать представителю заказчика, упаковать в ящики и в последний день месяца эти ящики забить.

Мой первый «тренер» по менеджменту, начальник сборочного цеха Борис Абрамович Персидский, любил начинать производственные совещания инженеров с подробного перечисления причин, по которым плановое задание выполнить невозможно, — он говорил о технологических проблемах, об отсутствующей комплектации, о трудоемкости и всем тому подобном — а потом заканчивал фразой: «Как видите, все причины, по которым выполнение заказа X к дате Y невозможно, я знаю. Вы мне нужны не для того, чтобы это объяснять, а для того, чтобы найти способ вовремя выполнить заказ. Идите и работайте». Шли и работали. И всегда находили возможность сделать то, что требовалось. И гордились этим.

Но заводской опыт меня чуть не погубил. После службы на флоте и работы на заводе в Беларуси (последние годы в роли заместителя начальника производства по планированию) мой управленческий арсенал был в высшей степени «милитаризованным».

Когда через несколько лет пришлось в роли главного инженера встать у руля регионального вычислительного центра в Литве, быстро выяснилось, что привычными методами, опирающимися на четкость команд и строгость взысканий, многих вопросов не решишь... Вычислительный центр, на котором работали более четырехсот человек, обеспечивал обработку информации для девяноста различных предприятий и организаций, в том числе заводов, судостроительных верфей, банков, бюджетных учреждений. Около шестидесяти тысяч документов в день превращались в стройные строчки машинограмм, которые должны были быть выпущены в срок и без ошибок. Легко сказать! Но сделать оказалось тоже возможно. Правда, для этого пришлось отказаться от иллюзии, что, обладая формальной властью, все удастся держать под контролем, в строго проложенной колее. Эти четыреста сотрудников были большей частью подверженные колебаниям настроения молодые женщины, у которых к тому же совершенно непредсказуемо болели дети. Документы от клиентов тоже поступали как придется, в них то и дело выплывали ошибки. В любой момент любой оператор мог задуматься о своем и нажать не ту клавишу. Регулярными были только выходы из строя вычислительной техники — ни одна машина ни дня не работала без сбоев. Сроки ремонтов также оказались непрогнозируемы. В итоге к санкциям со стороны клиентов и властей все давно привыкли, как к горькому лекарству.

Можно было сколько угодно строить подчиненных и рвать глотку — ничего не помогало. Когда одна ошибка на тысячу написанных от руки документов приводит к катастрофе (а именно — к десяткам искаженных финансовых и отчетных документов и последующих разборок с клиентами), лозунги и возвания неуместны. Следовало не раздавать команды и устраивать разгоны, а менять технологии обработки данных и включать механизмы самоорганизации на всех уровнях. Я попробовал делать это, основываясь на познаниях в кибернетике и синергетике — и стало получаться! С сокращением числа всякого рода начальников и созданием

во многом самостоятельных сквозных и комплексных бригад операторов производительность труда выросла почти в два раза, но главное — резко улучшилось качество и стали безупречно соблюдаться сроки. Происходило это еще в середине 80-х. Коэффициент технической готовности вычислительной техники достиг небывалых высот, и не было отбоя от проверяющих, которые твердо знали, что обязательно обнаружат приписки, потому что «эти машины так работать не могут». А машины могли, потому что у них не было другого выбора. Все двадцать четыре электроника и механика зависели напрямую друг от друга и все вместе — от коэффициента готовности техники. Погодные условия и наличие запчастей уже не имели значения. Никто никого не наказывал, но результат совместной работы оценивался жестко, и он был общим для всех. Так на ИВЦ появились реальные команды. Теперь бы их назвали *high performance self-managed work teams* — есть для этого специальная аббревиатура HPSMWT (высокоэффективные самоорганизующиеся рабочие команды). К психологии и корпоративным вечеринкам их существование имело не больше отношения, чем когерентное поведение фотонов в лазерном луче или формирование кристаллов в растворе соли, — в том, что они работали эффективно, были задействованы законы природы.

Самоорганизация проявила себя явно лучше, чем директивное управление, — тем лучше, чем сложнее было предсказать конкретные производственные ситуации. Полный контроль над развитием событий мог обеспечиваться только сотрудниками, непосредственно выполнявшими ту или иную работу. У них в руках сосредоточилась реальная власть над происходящим. Оставалось перестать имитировать управление сверху, а сделать хозяевами производственных процессов тех, кто их реально осуществлял. В итоге им пришлось отвечать за результаты. Благо критерии оказались просты и понятны — в срок и без ошибок сдать разработки заказчикам. Чтобы заказчики стали счастливыми. Людям самим захотелось работать лучше, потому что лучше работать, как выяснилось, легче и приятнее.

Спустя несколько лет, в 1990-м, оказавшись в роли одного из руководителей в мэрии Клайпеды, мне пришлось задуматься о том, как работают процессы самоорганизации в системах административного управления. Оказалось, что работают они плохо, прежде всего из-за неверно определенных ориентиров и правил игры. Например, отдел здравоохранения на самом деле никакой охраной здоровья вообще не занимался, здоровыми людьми он даже не интересовался, он руководил больницами, которые занимались не здоровьем, а, наоборот, болезнями. Чем больше было болезней, тем выше оказывались заполняемость койко-мест и премии у руководства больниц. Как и у медиков, у аптекарей главным показателем хорошей работы была выручка от продажи медикаментов, то есть чем они дороже и менее действенны и чем больше их требуется — тем легче выполнить план продаж. Тем временем отдел коммунального хозяйства активно занимался «освоением средств» на капитальные ремонты и дороги — чем больше потратили средств, тем выше премии... Замена показателя на процент качественных дорог заставила думать, как лучше потратить деньги, но энтузиазма не вызвала... Еще меньше обрадовался отдел образования ликвидации вечной синекуры — аппарата инспекторов, посещающих школы и «проверяющих», как там, в школах, преподают — при том, что ни разработкой программ, ни подготовкой и аттестацией учителей, ни содержанием учебников местная власть не занималась. Как хорошо быть проверяющим, когда результаты процесса обучения в школах от тебя никак не зависят, но тебе подвластны такие чудесные показатели, как «число проверок» или «число выявленных нарушений»! Чем больше нарушений, тем лучше показатели... В общем, хотя менеджмент в административных структурах тот же самый, что и в любой коммерческой организации, мне было очень трудно переориентироваться с реального дела для реальных потребителей на создание отчетов для министерств. Слишком уж легко организовать писание отчетов, когда получатели сами указывают, что там надо написать, чтобы им отчеты понравились. Голова и руки при

этом оставались свободными. Менеджмент там не требовался — требовалось послушание.

Вскоре я оставил госслужбу и занялся наукой. В результате появилась возможность участвовать во всяческих проектах в разных странах, специализируясь на том, что называлось *managerial capacity building* (что-то вроде «создания способности к управлению ситуацией»). Центр ООН в Найроби и Международный институт административных наук в Брюсселе на десяток лет втянули меня в орбиту формирования и укрепления организаций, обеспечивающих государственное управление и общественные услуги, в проекты разработки стратегий развития территориальных образований, обучения менеджеров и подготовки тренеров для этих целей в самых разных странах. А потом этот опыт (очень полезный — такой возможности учиться, к тому же получая за это деньги, надо еще поискать!) трансформировался в работу тренера и консультанта для разных предприятий и организаций в Литве, России, Украине.

Вот так, после десятков лет практических занятий менеджментом и наукой, совершения собственных ошибок и извлечения уроков из ошибок других, мне показалось, что я начинаю понимать некоторые из закономерностей управления вообще и развития организаций в частности. Возникло желание делиться этим с другими. С 1993 года начал проводить тренинги по различным аспектам менеджмента для руководителей предприятий и организаций самых разных областей; в них участвовали тысячи человек. Я не говорил им ничего нового — что нового можно сказать тому, кто живет в этом же мире и так же, как и ты, видит, как оно на самом деле есть, а как нет? Взрослые люди прекрасно это знают, потому что они в этом живут. У них самих есть чему поучиться, их о многом можно расспросить, проверить любую свою умозрительную конструкцию. Тренинг не лекция, где должна быть новая информация. Я учу думать и видеть по-новому то, что вроде как и раньше было известно. Это работает.

В предлагаемой книге нет ничего, что не прошло через лаборатории тренингов, через проекты практических изменений во многих организациях. Поэтому я нигде особенно не апеллирую к теориям и авторитетам. Если что-то как-то есть — то так оно и есть, независимо от того, удосужился ли кто-то сконструировать объясняющую это теорию и описано ли это в какой-нибудь книге. Французский ученый-палеонтолог, философ, теолог Пьер Тейяр де Шарден когда-то написал, что человек в лучшем случае может ответить на вопрос «как», а «почему» — знает только Бог.

Мы не всегда видим даже то, что находится на самом виду, и не знаем, как оно есть на самом деле. Нам мешает избирательность мозга — все события и явления, видение и распознавание которых не запрограммированы в нашем сознании, остаются невидимыми для разума, даже попав в поле зрения. Одни живые твари не различают цветов, другие — замечают только движущиеся предметы. А я однажды, вернувшись из длительной командировки в другую страну, не увидел на перекрестке возле своего дома светофора — ну как я мог его увидеть, если много лет живу здесь и мне прекрасно известно, что перекресток нерегулируемый и потому надо пропускать машины слева... Светофор поставили, пока меня не было. Фонари горели очень ярко. А мне казались идиотами водители, которые почему-то остановились на основной дороге, пропуская меня с второстепенной, и махали мне руками. На светофор я, разумеется, внимания не обращал, потому что знал, что его на моем перекрестке нет.

Или наоборот: мы «знаем» — что-то есть! И видим это «что-то»... хотя его вовсе и нет. Знакомый сбривает бороду или усы, а мы этого не замечаем — он в нашем сознании так и остается бородатым или усатым. Или, зная, что этот человек работает плохо, мы не верим своим глазам, когда видим, что он что-то сделал хорошо. А если известно, что «матричная структура — это очень правильно», то неважно, что она никогда и нигде толком не работала — просто люди всегда неправильные попадают... Ох, как нам

порой мешает то, что мы знаем! Гораздо больше, чем незнание... Дети видят лучше взрослых. Неслучайно ведь именно ребенок разоблачил голого короля...

Кто-то заметил, что когда кругозор человека сужается и сужается, он в конце концов превращается в точку зрения. Можно на все иметь свою точку зрения — и не видеть ничего в стороне от этой точки. Люди с собственной точкой зрения обычно очень боятся с нее сойти, чтобы не потерять опору... Можно, наоборот, видеть мир с различных точек зрения («это как посмотреть...»), и всякое видение воспринимать как относительное и равноценное, мол, «каждый имеет право на собственное мнение». Это не так! Истина — она одна. Мир таков, каков он есть. А наше восприятие этого мира — всегда ограничено и неточно. Оно и не может быть полным — ибо нельзя объять необъятное. Оно не может быть абсолютно точным — ибо сформировалось под влиянием не только реальных закономерностей, но и случайностей и различных интерпретаций реальности родителями, учителями и другими наставниками, которые начиняли наши головы как тем, что они на самом деле знали, так и тем, в чем они заблуждались. В любом случае — это было уже вчера, к сегодняшнему утру все, кроме законов природы, устарело...

Абсолютно актуальных, нисколько не устаревших представлений о реальности не существует. Используемые нами модели мироустройства в одних случаях «задубели» настолько, что их уже очень трудно корректировать; в других случаях они пока еще эластичны, восприимчивы к видению мира по-новому. От возраста это не сильно зависит, больше — от степени самомнения. Последнее обратно пропорционально реальному уровню понимания мира — чем меньше человек знает, тем легче ему думать, что он знает все. И оберегает то, что «знает»: ведь если вдруг что-то окажется забраковано, придется переучиваться... а это плохо совместимо с высоким самомнением. Так и способность забывать плохо совместима с гордостью своей прекрасной памятью в целом. Чем быстрее



меняется мир, тем быстрее и большему надо учиться, учиться тому, чего вчера еще просто не было, чего вчера никто не знал или чего мы вчера не видели. А с другой стороны, чем быстрее меняется мир, тем быстрее и больше надо забывать, забывать то, чего уже больше нет и чего и вчера не было, хотя мы это вроде как видели, мы так думали, нас так учили...

Здесь мы можем столкнуться с дилеммой. Читать о том, что и так знаешь, неинтересно. А читать то, чего вроде как и не знаешь, сам так не думаешь, далеко не всегда приятно. Особенно если подвергаются сомнению твои обычные утверждения или действия. Тогда возможен *когнитивный диссонанс* — психологический дискомфорт, вызванный несоответствием того, как теперь приходится думать, и того, как по инерции и обстоятельствам фактически себя ведешь. В итоге этот диссонанс снимается изменением поведения в соответствии с обновленным мышлением, но первая реакция часто состоит в подвергании сомнению услышанного или прочитанного, иногда даже агрессии в отношении источника неудобных мыслей. Если с вами такое случится — не спешите выбрасывать книгу, отложите ее в сторону и спокойно подумайте, как оно есть на самом деле. Когда понимание уляжется, неважно, в соответствии ли с мыслями автора или, что важнее, в соответствии с собственным опытом, собственными мыслями и чувствами, можно читать дальше. Для кого-то этот процесс будет легким и даже веселым, для кого-то он может оказаться болезненным, но это пройдет. Все самое ценное никуда не денется. А остальное просто выбросьте из головы...



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

