

Особенности управления изменениями в России

Издательские решения
По лицензии Ridero
2016

УДК 31
ББК 60
Д32

Авторский коллектив: Демьяненко Василий, Вахин Андрей, Елиферов Виталий, Иванов Михаил, Кузичев Игорь, Лобуков Владимир, Мишин Сергей, Молоканов Михаил, Пригожин Аркадий, Шамгунов Равиль

Демьяненко Василий
Д32 Особенности управления изменениями в России. — [б. м.] :
Издательские решения, 2016. — 138 с. — ISBN 978-5-4474-9570-1

Многогранная тема организационных изменений раскрыта российскими специалистами по управлению. Теоретические обоснования в сочетании с современной практикой управления бизнесом представлены разными взглядами.

Книга адресована руководителям всех уровней, консультантам, преподавателям и студентам.

УДК 31
ББК 60

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-4474-9570-1

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность вопросов управления изменениями не требует обоснования. Поэтому не стану отвлекать читателя пространными рассуждениями, но кратко расскажу о содержании сборника.

Предыдущий выпуск серии Вестник «Управление изменениями» был посвящен современным подходам в области трансформации организаций. В нем представлены ключевые моменты истории «управления изменениями», а также освещены достижения и тенденции change management специалистами мирового уровня (Г. Минцберг, Д. Коннер, Д. Майстер и др.).

Выпуску данного сборника предшествовали встречи в рамках Клуба организационного управления (на площадке ТД «БИБЛИО-ГЛОБУС»), научно-практической конференции «Российская модель управления: анализ и рекомендации к применению» (организованной при поддержке администрации Ханты-Мансийска) и семинара «Качество управления социотехническими системами» (в Институте философии РАН). И вот, читателю предоставляется возможность познакомиться с работами российских специалистов. Основываясь на практическом опыте управления и консультировании российских компаний, они анализируют процессы изменений и делятся выводами.

Некоторые из авторов, в первую очередь, опираются на эволюционный подход, обращая внимание на уровень развития навыков и трудности их формирования. Другие, описывая процесс изменений, делают акцент на историческом опыте, на социокультурных, социально-психологических, ментальных особенностях, присущих нашему обществу. В целом, сборник получился разнообразный, «разнограницевый», как и рассматриваемая тема. Здесь читатель найдет информацию о:

общих закономерностях управления изменениями в российских организациях (влиянии национальной модели управления, рациональной и эмоциональной составляющей, эффективном процессе управления изменениями);

внедрении и использовании конкретных управленческих подходов (система сбалансированных показателей, матричное управление, дорожная карта);

ролях участников процесса изменения (собственников, лидеров, руководителей);

влиянии «великого и могучего» на развитие науки и практики управления (термины по инноватике, трудности перевода управленческих терминов).

Каким языком можно отразить существующее положение дел в практике управления изменениями? Кто-то из авторов выбрал научный, другие – публицистический. Нашлось место и для поэтического выражения происходящих в организациях перемен (получилось образно, наглядно).

Уверен, что читатель, интересующийся вопросами управления, найдет в сборнике достойную внимания статью.

Большое спасибо всем участникам обсуждений и авторам.

Каждый из представленных в сборнике специалистов является проактивной личностью, за которой стоят яркие, глубокие исследования и работы. Авторы статей также являются лидерами, увлекающими за собой, организующими семинары, конференции, кружки, клубы по управлению. Надеемся, что статьи не только дадут ответы на ряд вопросов относительно управления изменениями в нашей стране, но и станут отправной точкой в поиске новых решений, помогут расширить круг общения с близкими по духу и интересам людьми.

Мы рады будем, если читатель найдет ответы на свои вопросы. Но основной задачей сборника является привлечение внимания к вопросам управления изменениям.

Авторы надеются на дискуссию и будут рады вашим отзывам. С уважением, Василий Демьяненко

«ВЛИЯНИЕ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ», ВЛАДИМИР ЛОБУКОВ

консультант по управлению

<http://lobukov.ru>, Председатель Оргкомитета конференции «Российская модель управления»

<http://www.conf.ugrariu.ru>

РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Сложный вопрос, прежде всего потому, что мало людей пытались на него ответить. А главное — нет авторитетных первоисточников, с которыми можно было бы авторитарно поспорить. Действительно, ни Сократ, ни Аристотель, ни их более поздние коллеги этот вопрос даже не рассматривали.

Что же такое, российская модель управления?

Устоявшегося определения российской модели управления пока нет.

В данной статье под этим термином будет пониматься управленческий код нации — архетипический консенсус, исторически сложившейся между ролями управляющих и управляемых в рамках совместного осуществления ими какой-либо деятельности.

Пока специалисты сходятся в более-менее одинаковом понимании родовых черт этой модели:

централизация власти с тенденциями к её абсолютизации;

изначальная стратегичность при недостатке рациональности

и практичности;

доминирование контура власти над контуром управления (сильная недоразвитость последнего);

авторитаризм управляющих при безынициативности и уходе от ответственности управляемых;

первые лица на всех уровнях не вписаны в общие законы и правила, и находятся над системой;

мобилизационность, нескритичность к ресурсам (т.е. ориентация на результат, а не на эффективность);

нестандартность мышления и непредсказуемость решений и действий управляющих;

самоорганизация исполнителей под решения управляющих;

большая дистанция между управляемыми и управляющими, поддерживаемая с обеих сторон.

рост эффективности управления только при усилении внешнего давления (отсутствие внутренних источников роста эффективности).

Каждый из этих пунктов, в зависимости от контекста, может быть и сильной и слабой стороной российской модели управления.

Возможно, эти факторы и обусловили командный (директивный) стиль управления в нашей стране.

«Командовать везде и всюду, сверху и донизу, у нас это всегда означало «управлять» [1].

Эта цитата приведена не в целях критики командного метода управления, а для того, чтобы акцентировать, насколько в нашем менталитете власть и управление слиты воедино.

Чрезмерное проявление власти не дает развиваться другому полюсу – управлению. При этом рецептов улучшения управления – великое множество.

Но для того, чтобы выписывать полезные рецепты, надо понимать причинный уровень властно-управленческих дисфункций.

Мы же, зачастую, видим только их следствия и пытаемся

бороться именно с ними.

В нашей новейшей истории счет диссертационным работам, в названии которых присутствует фраза «...повышение эффективности управления» идет уже на десятки тысяч.

Понятно, почему все это творчество не находит сколько-нибудь широкого применения в практике управления – место управления занято властью, а диссертаций по добровольному уменьшению власти в пользу управления пока немного.

Изменения в организации можно проводить как с позиции власти, так и с позиции управления. Подавляющее большинство изменений в нашей практике управления происходит как раз с позиции власти, когда мнения тех, кого эти изменения касаются в первую очередь, попросту не спрашивают.

Казалось бы, в своем потенциале, власть может горы свернуть, однако, это получается у неё далеко не всегда. В чем же причина?

Очевидных гипотез две:

– либо прилагается недостаточно усилий для проведения изменений;

– либо сила сопротивления этим изменениям намного превышает энергию изменений.

Действительно, любые серьезные организационные изменения всегда влекут за собой не менее серьезное сопротивление, для успешного преодоления которого нужно понимать, что лежит в его основе.

По этому поводу тоже написано достаточно, но давайте посмотрим на эту проблему еще с одной точки зрения, с точки зрения российской модели управления, которая, как было сказано выше, определяет отношение между управляемыми и управляющими.

Возможно, это поможет нам понять и то, как взаимоотношение власти и управления влияет на проведение изменений в российской практике управления.

Несколько слов о власти и управлении. Напомним...

Власть – это право и возможность распоряжаться кем-либо,

или чем-либо, подчинять своей воле.

Контур власти – это система принятия решений.

Управление – это циклическая реализация нескольких взаимосвязанных функций для достижения заданного результата. В общем случае такими функциями выступают целеполагание (планирование), организация деятельности, ситуационное управление, учет и контроль, развитие работников и пр.

Контур управления – это процедурная организация деятельности предприятия и обеспечение реализации принимаемых решений.

Если развести власть и управление по полюсам, то можно получить такие сравнительные характеристики (см. Таблица 1).

Да, власть – основа управления, но её одной далеко не всегда бывает достаточно даже для достижения результата, не говоря уже об обеспечении эффективности способов достижения.

Но вернемся к российской модели управления.

В кибернетике, одним из основных принципов, является принцип внешнего дополнения.

Применительно к нашей теме, его можно интерпретировать следующим образом: для того, чтобы решить проблемы, не разрешимые на одном уровне, нужно подняться на более высокий уровень. И наоборот: – верхние уровни абстракции определяют требования к нижним уровням.

Например, если мы видим, что используемый нами тот, или иной управленческий инструмент не работает, то ключевую причину надо искать в другой плоскости, которая определяет (организует) исходную.

Это можно проиллюстрировать следующим образом... Если разложить термин «управление» по шкале «суперабстрактное – суперконкретное», то получится такая картина (одна из возможных, Рис.1).

Российская модель управления на протяжении долгого периода времени формировалась под влиянием многих факторов:

Власть	Управление
Чаще проявляет себя через насилие и принуждение	Чаще проявляет себя через согласование интересов
Целевая функция – постоянное самоутверждение	Целевая функция – поставить цель и достичь ее
Инструменты власти – «свои» люди на всех уровнях управления	Инструменты управления – рациональные механизмы и процедуры, через которые реализуются функции управления
Субъективна и иррациональна, ее проявления спонтанны, непредсказуемы, зависят от личности	Объективно и рационально – механизм, система, которая исходит из рациональной цели, возможностей, ресурсов и ограничений среды
Власть консервативна, стремится удержать свои позиции	Стремится к трансформации с целью поддержания адекватности меняющейся среде
Власть не отторжима от носителя	Управление можно передать (делегировать) другому лицу
Негибкая, идет по «накатанному» пути, редко меняет привычки	Многовариантно, постоянно подстраивается к изменениям
Идет «напролом»	Разборчиво в средствах
Капризна и упряма «Кто здесь директор» «Как я сказал, так и будет»	Более высокий уровень развития личности, когда в интересах дела можно переступить через свои личные симпатии и антипатии
Подавляет людей	Развивает людей
Боится обратной связи	Необходима обратная связь
Власть не распространяется на самого себя	Требует самоорганизации управленца

Таблица 1

географических и климатических условий;
уклада жизни;
религиозного сознания;
взаимоотношений с другими государствами;
социально-экономической модели;
историко-культурологических традиций;

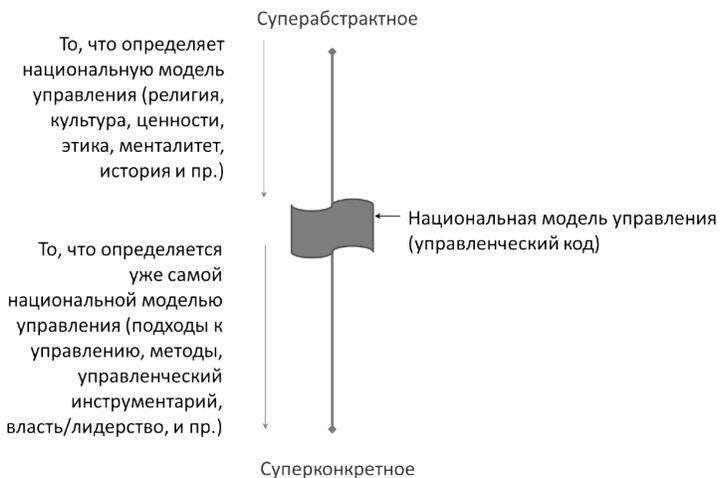


Рисунок 1

общественных ценностей, идеалов;
 хозяйственного менталитета, трудовой этики;
 возможно еще что-то...

И как только модель сформировалась, она сама начала определять, какие методы управления будут применяться в её ареале.

Часто приходится слышать, что нет международного и национального менеджмента, а есть только хороший менеджмент и плохой.

Однако, менеджмент – это прикладная дисциплина, использующая определенные подходы и инструментарий и очевидно, что для одной страны они могут быть хороши, а для другой совсем не годится.

В разных культурах для выстраивания процедур могут применяться одинаковые управленческие инструменты (планирование, проведение совещаний, контроль, и пр.), но использоваться они могут по-разному, в разной последовательности, с разными акцентами и даже с разными смыслами.

Важно понимать, что определяет эти акценты и смыслы.

Российская модель управления позволяет перевести наши слабо осознаваемые властно-управленческие смыслы в рациональную плоскость, т.е. понять, что на глубинном уровне определяет наши выборы, решения и реакции на них. Без этого понимания мы не сможем подобрать адекватные моменту подходы и инструментарий к управлению деятельностью или людьми, не сможем упреждать, обходить, или без разрушающих последствий преодолевать сопротивление изменениям.

И тогда нам опять придется пользоваться инструментами власти там, где можно было бы обойтись инструментами управления.

Опуская смысловые построения и контексты, для описания российской модели управления можно предложить такую метафору: **«Директивное управление низовыми ячейками, имеющими высокую степень самоорганизации»**. Управляющий ставит задачу управляемым и не вмешивается в процесс до момента получения результата. Управляемые сами должны найти алгоритм решения задачи, а часто и ресурсы под задачу и, что называется, «выполнить и доложить».

Сама по себе модель стандартная, главное — это то, что является запускающим механизмом в ней, т.е. что обеспечивает выполнение директив. У нас — это сила воздействия на исполнителей.

Давайте попробуем с этим разобраться.

Сначала рассмотрим условия, при которых эта модель работает эффективно.

Под эффективностью понимается или решение общей задачи, в которую включены и управляемые, и управляющие, либо выполнение поручений исполнителями внутри этого контура.

Архетипически наша модель управления была заточена на управление воздействием на исполнителя.

«Спасибо! — говорит Царь, — Да уж коли ты достал перо жар-птицы, то достань мне и саму птицу. А не достанешь — мой меч, твоя голова с плеч!»

Эта модель управления особенно эффективна тогда, когда власть начальника неограниченна и распространяется на все аспекты бытия подчиненного, включая и на само его право на жизнь.

Принцип «не сносить головы», т.е. не миновать наказания, расправы за неисполнение приказа — был ключевым фактором эффективности этой модели управления, её «замковым камнем».

Правильнее было бы назвать эту модель не директивной, а репрессивной или наказательной моделью управления. Но, поскольку все привыкли так её называть — не будем менять название.

В сложные времена, коих в России было немало, именно эта модель и помогла нам выстоять.

Прежде всего, потому, что позволяла быстро подобрать и расставить на ключевые позиции именно тех людей, которые, не смотря ни на что, были в состоянии решать поставленные перед ними задачи.

«Удержат любой ценою, объяснений не приму, устоишь — к Звезде Героя, а отступишь — пристрелю».

В директивной модели система управления не нужна, руководителю вполне достаточно властных полномочий. Главное — отдать распоряжение, а ответственность за его реализацию лежит целиком на исполнителе.

Здесь существует прямая зависимость — чем выше мера ответственности исполнителя (вплоть до крайней), тем эффективней директивное управление.

Все изменения инициировались простым приказом, часто без формальностей и без подробностей.

Наши не такие уж далекие предшественники-управленцы хорошо понимали все последствия невыполнения приказов и проявляли чудеса изобретательности и находчивости, чтобы и задачу выполнить, и в живых остаться.

Надо отдать должное этому подходу — сопротивление изменениям в таких условиях если и было, то проходило на внутреннем плане исполнителя и так, чтобы его не заметили окружаю-

щие.

Себе дороже.

О ТЕКУЧЕСТИ СУЩЕГО

Об этом сказано достаточно.

Достаточно для того, чтобы понять — постоянная изменчивость всего и вся — такой же неотъемлемый атрибут нашей жизни, как Закон всемирного тяготения, или скажем, ежемесячные счета за коммунальные услуги.

Мыслители от античности до современности использовали идею текучести и изменчивости для разных целей, от обоснования Божественного плана бытия до диалектического материализма.

Поскольку изменения постоянны, похоже, даже самым несогласным из нас придется смириться с их соседством, впустить их в свою жизнь, реагировать на них и даже какие-то изменения инициировать самим.

Но, даже наша внутренняя готовность к изменениям еще не гарантирует того, что они наступят в сколько-нибудь приемлемом для нас будущем, а главное, что они будут такими, какими бы мы хотели их видеть.

И руководители, и их подчиненные знают, как порой, трудно инициируются и проходят изменения в их организациях.

В данной статье рассматривается вопрос влияния условий среды на проведение изменений. Но не общепринятой среды (политической, социально-экономической, рыночной, отраслевой, и пр.), а так сказать культурно-архетипической.

Мы попытаемся рассмотреть, какое влияние российская модель управления (РМУ) оказывает на проведение изменений в организации.

Другими словами, постараемся определить, как менее понятное (РМУ) влияет на более понятное (изменения).

СЛЕДСТВИЯ ДИРЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Однако, как только приходят относительно спокойные времена, и директивная модель лишается краеугольного камня своей эффективности — права управляющего распоряжаться жизнью управляемых, и смягчаются наказания за неисполнение приказов и распоряжений — продуктивность директивного управления резко падает.

Это «квантовый скачок» в модели управления, качественно меняющий её характеристики. В этот момент для поддержания её работоспособности нужно быстро и многократно наращивать контур управления, т.к. контур власти перестает быть её движущей силой.

Работник будет стремиться выполнить распоряжение только в том случае, если у него есть личная достижительная мотивация к этому (неважно, чем вызвана — интересом, долгом, добросовестностью, финансовыми, карьерными или иными устремлениями).

Но, приказов и распоряжений он получает гораздо больше того, на что откликается его внутренняя мотивация. Если распоряжения руководства кажутся ему бессмысленными, невыполнимыми — он не будет особо напрягаться в их исполнении.

Максимум, что может сделать работодатель с сотрудником, не выполнившим его распоряжение — это уволить с работы, что в большинстве случаев не является для последнего фатальным событием.

Можно сколько угодно наказывать и даже увольнять не справившихся сотрудников, но количество решенных задач от этого не прибавится. Тем не менее, наши управленцы продолжают бессознательно эксплуатировать директивный подход, часто даже не понимая ограниченность модели в существующих реалиях.

У многих руководителей до сих пор присутствует неубиваемая вера в то, что стоит только издать приказ, распоряжение, как они будут обязательно выполнены.

Раньше же так и было.

Применение в современных условиях директивной модели управления приводит к нескольким системным дисфункциям, основные из которых, следующие:

низкая управляемость;

слабая организация деятельности на процедурном уровне;

стихийная самоорганизация;

недостаточная степень управляемой сложности.

Низкая управляемость

Управляемость — это отношение отданных распоряжений, приказов, задач, к выполненным.

Часто именно этот фактор не позволяет провести те, или иные изменения в компании — принятые решения просто не выполняются, и через какое-то время процесс затухает сам собой.

Для управленческого воздействия типа «выполнить и доложить» особых управленческих компетенций не требуется — достаточно грозного вида, командирского голоса и сопутствующих атрибутов. А вот для решения организационно-управленческих задач в многофакторной, слабо детерминированной, быстроменяющейся среде требуются другие подходы и такие инструменты, о существовании которых приверженцы директивного стиля управления часто даже не подозревают.

А главное, в случае неудачи, такие руководители искренне считают, что ответственность за это лежит на их подчиненных.

При проведении изменений в организации ответственность за них, прежде всего, лежит на руководителе, инициирующем эти изменения. Именно он, а не его подчиненные, должен отвечать за реализуемость своих решений. И чем сложнее условия реализации решения (низкая квалификация работников, немотивированный персонал, неблагоприятные внешние и внутренние факторы и пр.), тем больше требований предъявляется к организации и обеспечению исполнения принятых решений.

Организация и управление в компании начинаются с самоор-

ганизации и самоуправления руководителя. Поскольку, как было сказано выше, власть руководителя на самого себя не распространяется, могут возникать проблемы с самодисциплиной, что приводит к недостаточной самоорганизации и самоуправлению, что, в свою очередь, рождает соответствующее управление, спускаемое далее вниз по иерархии.

Хочется отметить еще две проблемы, имеющие отношение к управляемости, но связанные скорее не с российской моделью управления, а с недостаточным уровнем компетенции руководителя.

Так, одной из причин невыполнения распоряжений является неумение грамотно поставить задачу перед подчиненными. Когда руководитель говорит, что «...легче самому сделать, чем пытаться объяснить сотрудникам, что от них требуется», он невольно расписывается в собственном управленческом бессилии и загоняет себя в перегрузки и цейтнот.

Другая причина низкой исполнительности – в дискретности управленческого цикла – из него всегда что-то выпадает: дали задание – забыли проверить выполнение; спрашивают за то, что не поручали; отсутствует механизм сбора данных для контроля плановых показателей и пр.

Попытка проведения изменений в условиях отсутствия личной ответственности за результаты, плохой самоорганизации руководителя, четко поставленных задач, контроля, низкой исполнительской дисциплины приводит к известным результатам.

Слабая организация деятельности на процедурном уровне

Особое устройство нашего общества «община-коллектив-ячейка» сформировало специфические отношения к нему со стороны начальников самых разных уровней, они никогда не лезли внутрь этих кластеров и весьма приблизительно представляли себе, как они устроены и функционируют.

Взаимодействие управляемых и управляющих проходило на границе сред. И как не странно, эти отношения благополучно

дожили до наших дней.

Есть такая шутка, что меньше всех знает, что реально происходит внутри организации её генеральный директор.

Надо признать, что большая часть наших управленцев и сейчас не особо стремится вникать в операционные тонкости работы своих подчиненных и самоустраиваются от организации их действий на процедурном уровне: — «...а должностную инструкцию напиши себе сам», «...вы же специалисты, вы там сами договоритесь между собой, как будете это делать».

А, кроме того, многие руководители реально не знают, какими способами можно организовать деятельность на уровне операций, по заданным критериям эффективности, как мониторить ее результаты, как их оценивать и как улучшать деятельность.

Если Руководитель плохо представляет себе, как устроена и функционирует его организация, то ошибок, при планировании и реализации изменений, скорее всего, избежать не удастся.

Выход за бюджеты, сроки и результаты проекта по проведению тех, или иных изменений связан, чаще всего, с недостаточным знанием своей организации и недооценкой условий, в которых проводятся изменения.

Стихийная самоорганизация

Там, где организация работы строится вокруг какой-либо производственной технологии — она изначально определена требованиями технологического процесса. Если такой привязки нет, способы выполнения работы складываются если не совсем уж стихийно, то в большинстве случаев явно не оптимально.

В российских компаниях недопустимо велика доля самоорганизации персонала в условиях отсутствия внятных установок по организации его деятельности. Такая самоорганизация больше похожа на «плохую свободу», т.к. чаще всего она строится не столько на принципах продуктивности и полезности, сколько на принципах «как это удобно лично мне и моему другу Васе».

Кроме того, если в компании несколько отделов построены на принципах локальной самоорганизации, то с большой степе-

ную вероятности между ними возникают т.н. эргатические конфликты (конфликты между сложными самоорганизующимися системами), которые очень сложно преодолевать, особенно при функциональной структуре.

Сопrotивление организационным изменениям в российских компаниях связано, в большинстве случаев — именно с фактором самоорганизации. Если работник сам придумал себе способы выполнения рабочих операций, он будет сопротивляться любым попыткам их изменить.

Самоорганизацией очень сложно управлять извне, потому что не понятны объекты управления в самоорганизующейся системе. Она продуктивна лишь в том случае, когда сформулированы все требования на входе и контролируются значимые выходы этого «черного ящика», т.е. качественно функционируют прямой и обратный каналы управления.

И то не всегда. В случае сложных систем возникает т.н. «операционная замкнутость» — невозможность локализации системы по входу и выходу. Выходы «черного ящика» могут определяться его внутренним состоянием, недоступным вышестоящему руководителю, и не являться реакцией на входной стимул.

Проведение изменений в таких самоорганизованных системах невозможно без предварительного обеспечения их управляемости.

Недостаточная степень управляемой сложности

Если задать вопрос управленцу «Чем Вы руководите?», то большинство, на него ответит более-менее точно — людьми, отделом, бригадой, предприятием, городом и пр. Это типичный ответ с позиции власти.

А вот если задать вопрос «Чем Вы управляете?», то большинство руководителей «поплывут» в своих ответах. Возможно, они первый раз в жизни услышали такой вопрос. Это тоже типичная реакция руководителя, когда они сталкиваются с контуром управления.

Непроявленность объектов управления рождает у руководи-

теля иллюзию, что он управляет «всем», «людьми», «деньгами», «стоимостью бизнеса», «электоральной благосклонностью», или чем-то еще.

Можно привести еще одно отличие власти от управления — если у руководителя объекты управления не выделены, то это — власть.

Директивная модель управления содержит критический минимум объектов управления (пусть и не проявленных), а основным объектом управления является человек (еще, возможно, цели и сроки). Но, **человек — не объект управления**, хотя, надо заметить, еще каких-то 150 лет назад (до 1861 года) большинство жителей Российской Империи были не просто объектами управления, а частной собственностью.

В условиях чрезвычайных ситуаций (войны, стихийные бедствия и т.п.) человек может являться объектом управления. Но в обычной жизни — этот подход не работает.

Что же по отношению к управляемому может выступать объектом управления? Объектами управления могут выступать те качества, которые организация покупает у работника, принимая его на работу.

В общем случае это могут быть:

- уровень компетентности, включая знания, навыки, опыт;
- показатели результативности;
- способы выполнения рабочих операций;
- повышение квалификации;
- исполнительская дисциплина,
- трудовая дисциплина и т. п.

Например, Лайл и Сайн Спенсеры (Lyle & Signe M. Spencer) в своей работе приводят список из 21 компетенции работников, оцениваемых по 360 критериям.

Такое количество объектов управления требуют наличие уже системы управления, способной готовить и принимать управленческие решения, доводить их до исполнителя, обеспечивать

условия исполнителю для их реализации, замерять полученные результаты и оценивать по ним как само принятое решение, так и действия исполнителя по его реализации.

А кроме этого есть объекты управления, относящиеся к технологическому процессу, к функциям и бизнес-процессам предприятия, программам, проектам, задачам и еще многое к чему. Счет объектам управления в организации может идти на тысячи.

В управлении есть много бородатых мифов и один из них — это «магическое» число семь плюс-минус два. Принято считать, что норма управляемости для высших руководителей составляет 5 — 9 сотрудников, а если в подчинении находится большее количество сотрудников, то эффективность управления снижается. Авторство приписывается психологу Джорджу Миллеру, но если вспомнить, на основании какого эксперимента он пришел к таким выводам, то вряд ли это стоит даже обсуждать.

В любом случае, с точки зрения кибернетики, норма управляемости должна определяться не количеством людей, находящихся в подчинении, а возможностью осуществлять целеполагание для организованной деятельности, контролировать показатели, отражающие их (целей) достижение и возможностью внесения корректировок в систему при появлении отклонений из-за внутренних и внешних возмущающих факторов.

Другими словами, норма управляемости определяется количеством объектов управления, в отношении которых обеспечивается их соответствие установленным требованиям. Это называется управляемой сложностью и определяется законом необходимого разнообразия У.Р.Эшби.

Если мы планируем провести какие-либо изменения, то надо дать себе труд и выделить все значимые объекты управления, относящиеся как к способствующим изменениям факторам, так и к сдерживающим факторам. Тогда нам удастся избежать крупных сюрпризов, сводящих на нет наши усилия по проведению изменениям (см. Таблица 2).

		ВЛАСТЬ	
		Слабая	Сильная
УПРАВЛЕНИЕ	Сильное	Редкий случай для российской практики управления, про него ничего не известно.	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения плановые и частые (постоянные) • Основываются на какой-либо идеологии (TPS, lean, QRM, и пр.) • Иницируются как сверху, так и снизу • Изменения концептуально продуманные и хорошо подготовленные, учитываются затраты на обучение персонала • Отдельный механизм управления изменениями • Мотивация работников на принятие
	Слабое	<ul style="list-style-type: none"> • Много говорится о необходимости изменений • Иницируются и реализовываются энтузиастами • Управление изменениями на уровне предприятия отсутствуют 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения эпизодические • Изменения иницируются сверху • Чаще всего носят случайный характер, как ответ на возможности, или острые проблемы • Изменения слабо планируются, происходят по принципу «ввяжемся, а там, куда они денутся» • Минимальные усилия на администрирование изменений • Изменения – дополнительная нагрузка на сотрудников, часто без вознаграждений • Сопротивление изменениям

Таблица 2 Влияние взаимоотношения власти и управления на проведение изменений в организации

РЕЗЮМЕ

Российская практика управления, основанная на российской модели управления, имеет свои особенности при проведении изменений в организации:

при проведении изменений в организациях с доминированием директивного стиля управления (много власти – мало управления) ответственность всех исполнителей за результаты изменений должна быть серьезной. Только этим можно воспол-

нить дефицит управления.

для проведения изменений в подразделениях с большой степенью самоорганизации сначала необходимо добиться управляемости этими подразделениями (перехват управления у самоуправления) до уровня, достаточного для проведения этих изменений.

для предотвращения в процессе изменений эргатических конфликтов (конфликтов между сложными самоорганизующимися системами) необходимо создавать межфункциональные рабочие группы для сглаживания противоречий.

Литература

1. Тихонов А. В. «Модернизация отечественной системы управления: анализ тенденций и прогноз развития» Материалы Всероссийской научно-практической конференции и XII – XIII Дридзевские чтения (21–22 ноября 2013 г.) Введение. Стр. 9.

«РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД ПЕРЕВОДИТ УПРАВЛЕНИЕ В ФОРМАТ 3D», ВИТАЛИЙ ЕЛИФЕРОВ

консультант по организационному раз-
витию, ООО «ЭЛКОД»

ВВЕДЕНИЕ. ИЗ ЖИЗНИ КОНСУЛЬТАНТА

В практике консультанта однажды произошел забавный случай. Выполняя один небольшой проект для достаточно крупной и небедной организации, пришлось столкнуться с проблемой оплаты за выполненную работу. Топ-менеджер организации, заказавший данный проект, долго не мог найти бюджета, из которого можно было бы оплатить работу. Однажды он даже пожаловался консультантам, что у него нет своего бюджета. На что получил резонный вопрос: «Если у Вас нет бюджета, то чем Вы управляете?». Топ-менеджер задумался, бюджет вскоре был найден и работа оплачена, но... как говорится в известном анекдоте «осадочек то остался».

1. КАК МЫ УПРАВЛЯЕМ?

Из этого «осадочка» постепенно оформилась мысль, что одним из механизмов, с помощью которых осуществляется управление, является распределение и перераспределение ресурсов. Аналогичный взгляд на данный механизм изложен в стандартах ИСО 9001:2008 [1] и ИСО 9004:2009 [2]. Раздел 6 этих стандартов называется «Управление ресурсами» и посвящен требованиям к управлению ресурсами, необходимыми для



Рисунок 1 Наложение разделов стандарта ИСО 9001:2008 на цикл P-D-C-A

выполнения процессов. Кроме того, данный раздел эквивалентен сектору «Plan» в известном цикле Деминга-Шухарта P-D-C-A (см. Рисунок 1).

Сейчас речь пойдет о левом, выделенном сегменте цикла P-D-C-A – «Plan» – или «6. Управление ресурсами».

Сутью любого планирования является распределение доступных ресурсов для достижения оптимального результата деятельности. Слово «доступные» подчеркивает тот факт, что нельзя управлять отсутствующими или недоступными ресурсами. Но можно, при определенных условиях, приобрести или взять в кредит недостающие ресурсы, если они доступны в рамках выделенных менеджеру полномочий, которые тоже можно считать ресурсом менеджера (Рис. 2).

То есть в ходе планирования работ любой менеджер должен иметь в своем распоряжении достаточное количество ресурсов

для их распределения. Обратная зависимость, – пределы и возможности планирования ограничены доступным для распределения объемом ресурсов. Без ресурсного обеспечения все планы превращаются в «хотелки» или маниловские «проекты», которые невозможно реализовать. По своей сути общепринятый термин «планирование» отражает только часть механизма управления. Корректировка планов, выдача новых указаний, любая обратная связь от объекта управления к субъекту управления, выработанная в результате анализа информации и принятия решений, реализуется через механизм распределения и перераспределения ресурсов.

Встречаются и другие системы классификации механизмов управления [4]. Механизмы делятся на:

- управление составом;
- управление структурой;
- институциональное управление;
- мотивационное управление;
- информационное управление;
- управление порядком функционирования.

Вышеприведенная классификация была разработана для алгоритмизации и автоматизации механизмов управления. Поскольку, такие средства и модели пока находятся на этапе разработки, для практического применения менеджерам требуется более простые и интуитивно понятные классы механизмов и объектов с помощью которых можно управлять сложными социотехническими системами.

2. РАЦИОНАЛЬНАЯ СТОРОНА УПРАВЛЕНИЯ

Каждый, кто составлял планы, знает, что пункты и разделы планов любого уровня устанавливают «что», «когда» и «кто» должен выполнить. Однако, кроме результатов, сроков и ответственных планы подразумевают, что назначенные ответственные имеют достаточно ресурсов, чтобы выполнить задачу или поручение в установленные сроки. Несколько ближе к ресурсному меха-

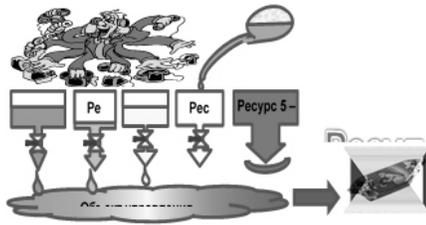


Рисунок 2. Схема механизмов распределения ресурсов в ходе управления.

низму управления находится управление проектами и бизнес-планирование. И в планах проектов, и в бизнес-планах одним из основных разделов является ресурсный план или план потребности в ресурсах.

Теперь пора разобраться, что следует отнести к ресурсам, которые могут быть использованы в данном механизме управления.

В литературе, посвященной вопросам управления, традиционно к ресурсам относят:

- активы организации (основные, оборотные и нематериальные) или финансовые ресурсы;
- трудозатраты (нормочасы);
- сырье,
- материалы и комплектующие;
- теплоэнергоносители;
- другие ресурсы, которые достаточно легко переводятся в денежный эквивалент и поддаются учету и сравнению.

Такой подход обусловлен тем, что в первую очередь учетом затрат ресурсов озабочены сотрудники финансово-экономического блока. Однако, кроме вышеупомянутых ресурсов для производства продукта или услуги требуются другие объекты, которые тоже можно назвать ресурсами, так как они тоже являются механизмами управления, требуют определенных затрат на их

создание, приобретение или обслуживание. А именно:

- организационная структура;
- регламенты, инструкции и другие нормативные документы;
- информационные ресурсы (данные и аналитика о ходе процессов и внешних событиях);
- природные ресурсы;
- временные ресурсы (ограничения по времени).

Финансовому учету эти виды ресурсов поддаются сложнее, но менеджер также может ими управлять для получения запланированного результата от объекта управления. Вышеперечисленные виды ресурсов можно назвать общим термином Рациональные ресурсы. Или ресурсы, которыми управляет рациональная (механистическая) сторона системы управления. Эти ресурсы являются отчуждаемыми от человека и могут быть заменены или приобретены за определенную оплату, взяты в кредит, аренду или лизинг. Параметры этих ресурсов можно описать довольно точно и однозначно, соответственно потребность в них, необходимые запасы и скорость расходования и пополнения могут быть определены с достаточно большой степенью точности. Причем, затраты на создание, поддержание в рабочем состоянии рациональных ресурсов можно не только выразить в денежном эквиваленте, но и перенести на себестоимость создания продуктов или услуг. То есть в формуле расчета эффективности ($\text{эффективность} = \text{результат} / \text{затраты}$) суммарный объем израсходованных ресурсов стоит в знаменателе.

3. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СТОРОНА УПРАВЛЕНИЯ

Однако в сложных социотехнических системах управления не меньшую роль играет человек со всем своим сложным эмоциональным восприятием мира и не менее эмоциональным поведением.

Многие встречались с выражениями «административный ресурс» или «административная власть», – это тоже своего рода

ресурсы. Также часто менеджеры, занимающиеся управлением и организацией работ своих подчиненных, используют термин «кредит доверия», означающий, что в отношениях между людьми далеко не всегда действуют механистические правила и регламенты. Ведь в современном, ускоряющемся мире, все больше рутинных операций на конвейере предается роботизированным комплексам, а от сотрудников все чаще требуется инициативность, творчество и самостоятельность. Обращаться с такими людьми только при помощи рациональных регламентов и законов, правил, инструкций и бюджетов – невозможно.

Мечтам технократов, что человек на работе должен вести себя как «теплый робот», сбыться не суждено. Именно нелогичная, эмоциональная модель поведения человека является основой для нашего развития, поэтому управление людьми в отличие от управления рациональными видами ресурсов, перечисленными выше, можно назвать эмоциональной стороной менеджмента. В середине XX века одним из первых о проблеме мотивации и удовлетворения потребностей работника задумался Абрахам Маслоу и создал свою знаменитую иерархию потребностей [5], которую чаще называют «пирамида Маслоу». По мере развития и усложнения организаций в XX и начале XXI века менялись и усложнялись системы управления ими. Возникали транснациональные корпорации и области высоких технологий, которые требовали все более сложных систем управления.

В таких сложных системах и организациях не очень просто заменить одного сотрудника на другого, особенно, если это высококвалифицированный уникальный специалист или руководитель высокого ранга. Достаточно сложно бывает предугадать, что повлияет на работу сотрудников и как измерить то, что называется эмоциональными ресурсами. Сначала придется определить, что мотивирует человека сделать то или иное действие, потратить больше или меньше своих усилий для достижения результата.

Произнеся слово «мотивирует» необходимо сделать одну оговорку, что в данном тексте этот термин используется в широ-

ком смысле слова. Примитивные, бинарные случаи мотивации сотрудников уровня «кнул и пряник» работают только в том случае, если сотрудники являются малоквалифицированными исполнителями.

Руководители и сотрудники используют термин «мотивация» не всегда задумываясь о том, что каждый вкладывает в этот термин свой смысл. Есть и такой взгляд на термин «мотивация»:

«Мотивация начинается там, где кончается управленческая технология, определенность. Когда подчиненному неочевидно, почему эту работу надо сделать (хорошо), наступает время мотивации. Мотивация – это создание вдохновляющего видения сотруднику и определенности.

А «видение и определенность» бывают двух видов:

- 1. моральная мотивация*
- 2. материальная мотивация.»*

Изучение факторов положительной или отрицательной мотивации человека для выполнения какой-либо работы дало следующий список факторов первого, наиболее значимого уровня [6]:

1. Признание – факт публичной оценки, похвалы или обвинения человека (позитивная и негативная мотивация).

2. Успех (достижения) – успех или провал, удачное завершение рабочего задания, разрешения какой либо проблемы и возможность видеть результаты своего труда.

3. Возможность роста – изменение формального статуса человека, официально включающего или исключаящего продвижение по служебной лестнице.

4. Продвижение по службе – реальные изменения официального статуса или положения человека в компании.

5. Зарботная плата – факторы, связанные с повышением или не оправдавшимися ожиданиями от уровня оплаты.

6. Межличностные отношения – (в 3 категориях)

6.1 МЛО – с вышестоящими руководителями;

6.2 МЛО – с подчиненными;

6.3 МЛО – с равными по статусу.

7. Технические аспекты руководства – готовность и него-

товность непосредственного начальника делиться полномочиями или его желание или нежелание заниматься обучением подчиненных.

8. Ответственность — удовлетворение от принятия всей полноты ответственности за свою работу, выполняемую другими лицами, или получая новые обязанности.

9. Общая и административная политика компании:

9.1 Качество организации и руководства компании — запутанность коммуникаций, подчинения, объема полномочий.

9.2 Вредоносность или благоприятное воздействие политики компании.

10. Условия работы — физические рабочие условия, объем работы, помещения и оборудование, вентиляция и освещение.

11. Собственно работа — рутинная или разнообразная, творческая или отупляющая, легкая или чрезмерно сложная.

12. Факторы личной жизни — аспекты работы, влияющие на личную жизнь таким образом, что эффекты этого становились факторами, определяющими отношение человека к работе.

13. Статус — ситуация, когда вопрос наличия официального статуса, становится фактором, определяющим отношение человека к работе (служебный автомобиль, секретарша и т.д.).

14. Стабильность работы — объективное отражение в ощущении человека относительно стабильности своей занятости на данном рабочем месте.

Факторы перечислены не в порядке их значимости или важности, а в том порядке, как они появлялись в таблице, описывающей результаты обследования. Можно заметить, что каждый из факторов может играть как положительную (мотивирующую) роль, так и отрицательную (демотивирующую) роль.

В различных источниках Херцберг приводит несколько отличающихся списков мотивирующих факторов и делит их на «Гигиенические факторы» и «Мотивационные факторы». Ниже на Рис. 3 приведен один из возможных вариантов соотношения иерархии потребностей Абрахама Маслоу и мотивирующих факторов Херцберга¹.

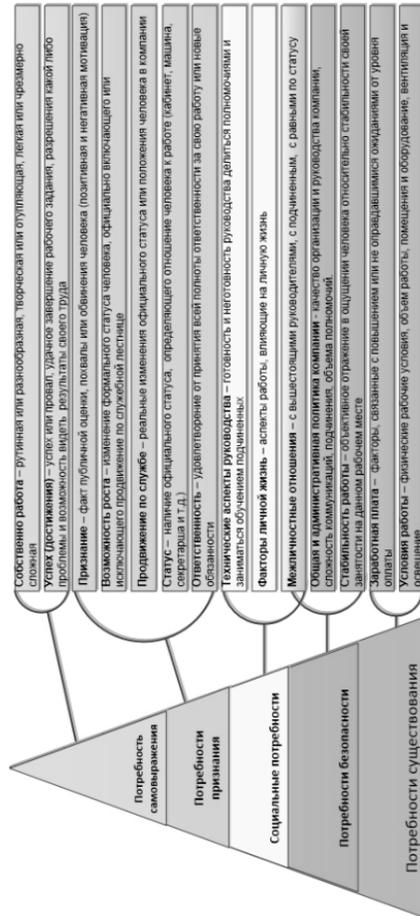


Рисунок 3. Соотношение «Пирамиды Маслоу» и факторов мотивации Херцберга

¹ Соединение иерархии потребностей человека А. Маслоу и ключевых факторов мотивации Херцберга рассматривается также в книге Й. Кондо [7].

Соотношение, отображенное на Рис. 3 является в достаточной степени условным, так как зоны факторов мотивации и иерархии потребностей могут накладываться друг на друга. Каждый человек уникален и обладает своим уникальным набором потребностей и приоритетов влияния мотивирующих факторов. В сегодняшнем разнообразном мире набор факторов и их влияние на мотивацию сотрудников в большой степени зависит не только от самого сотрудника и его предпочтений, но и от внешних факторов: конкуренции на рынке труда, степени модности и престижности профессии, социальной значимости данного рабочего места и т. д. Все это многократно усложняет создание адекватной и эффективной системы мотивации персонала или механизмы влияния на эмоциональную сторону управления.

4. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМИ И РАЦИОНАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

Любой менеджер управляет сложной социотехнической системой, состоящей из людей и механистических элементов. Простейшим случаем социотехнической системы является человеко-машинная система, состоящая из операторов и механизмов (компьютеров). Например, работа бухгалтера по вводу документов первичного учета и разнесению затрат.

Но даже в этом случае, менеджер, управляющий такой системой, должен принимать во внимание «человеческие факторы», способные повлиять на получение результата работы системы. То есть, менеджер должен организовать выделение своим сотрудникам необходимого количества рациональных ресурсов и обеспечить необходимую мотивацию сотрудников с точки зрения управления эмоциональными человеческими ресурсами (Рис. 4).

Однако только выделения рациональных ресурсов и эмоциональной мотивации сотрудников недостаточно для выполнения достаточно сложных работ и получения планового результата.

Любая сложная система часто является открытой для воздействий со стороны внешней среды и задача менеджера дополняется еще и необходимостью постоянно контролировать ситуацию как в системе управления (между объектом управления и субъектом управления), так и отслеживать влияние внешней среды на управляемую систему. А на нее влияет очень много внешних факторов, в том числе упомянутые выше: состояние рынка труда, мода и степень престижности профессий, изменения законодательства, изменения правил корпоративных правил и уровня жизни.

Еще одним фактором осложняющим жизнь менеджеров является то, что очень часто эмоциональные и рациональные ресурсы взаимосвязаны и тесно переплетены друг с другом. Например, повышение статуса или должности отличившегося сотрудника часто требует дополнительных денежных затрат не только на повышение оплаты труда, но на предоставление такому сотруднику расширения ДМС, отдельного кабинета, служебного автомобиля, увеличения компенсаций мобильной связи и т. д.

5. ВЫВОДЫ

5.1 Управление происходит через механизм распределения и перераспределения ресурсов, доступных для данного менеджера. Управление происходит с путем выделения или ограничения потребления ресурсов.

5.2 Менеджер не может управлять, если ему не даны достаточные полномочия по распределению ресурсов.

5.3 Менеджер в ходе выполнения своих управленческих функций управляет через механизмы распределением следующих видов ресурсов (см. Таблица 1)

5.4 Набор ресурсов, которые доступны менеджеру, уникален для каждого рабочего места, в каждый момент времени. То есть, полномочия менеджера по распределению ресурсов, определенные на начальный момент времени, подлежат регулярному пере-



Рис. 4 Две стороны менеджмента

смотру с целью их актуализации. Особенно это касается рациональных ресурсов.

5.5 Набор мотивирующих факторов и степень их влияния на мотивы поступков сотрудников индивидуальны для каждого человека в каждый момент времени. Набор мотивирующих факторов с помощью которого можно управлять сотрудниками напрямую зависит от индивидуальных наборов ценностей сотрудников, иначе говоря систем ценностей на которые ориентируются сотрудники. При этом система ценностей сотрудника меняется с течением времени.

5.6 Чем выше интеллектуальный уровень сотрудников и набор компетенций для выполнения конкретной работы, тем более разнообразные мотивирующие факторы приходится применять менеджеру.

5.7 Очень часто на факторы мотивации и их приоритеты оказывает свое воздействие внешняя среда, которая слабо зависит от менеджера.

Эмоциональные ресурсы	Рациональные ресурсы
1. Признание заслуг или неудач сотрудников	1. Активы организации (основные, оборотные и нематериальные) или финансовые ресурсы
2. Успех или провал - возможность видеть результаты своего труда	2. Время, расписание, очередность, трудозатраты (нормочасы)
3. Возможность изменения формального статуса человека.	3. Оборудование на рабочем месте, инструменты, оснастка
4. Продвижение по службе – реальные изменения официального статуса	4. Сырье, материалы и комплектующие ¹
5. Зарботная плата – повышение или не оправдавшиеся ожидания от уровня оплаты	5. Теплоэнергоносители, лимиты расхода
6. Межличностные отношения с подчиненными; с равными по статусу, с вышестоящим руководством.	6. Организационная структура, подразделения, должности
7. Технические аспекты руководства – делит ли начальника полномочия и обучает ли подчиненных.	7. Законы, стандарты, регламенты, инструкции и другие нормативные документы
8. Ответственность – удовлетворение сотрудника от полноты ответственности	8. Информационные ресурсы (данные и аналитика о ходе процессов и внешних событиях)
9. Качество организации и руководства в компании.	9. Природные ресурсы
10. Условия труда, объем работы, оборудование, вентиляция и освещенность.	10. Партнеры и поставщики ²
11. Собственно работа – рутинная или разнообразная, творческая или отупляющая, легкая или чрезмерно сложная.	11. Производственная среда
12. Факторы личной жизнь - аспекты работы, влияющие на личную жизнь.	12. Инфраструктура

¹ В некоторых классификациях это ресурс входит в п. 1 «Активы организации». В данном тексте выделены для лучшего понимания распределением каких ресурсов занимается управление.

² Этот и следующие ресурсы взяты из стандарта ИСО 9004:2009. Также выделены для лучшего понимания спектра механизмов управления (механизма или канала передачи управляющего воздействия на объект управления).

Таблица 1

5.8 Рациональные и эмоциональные ресурсы тесно взаимосвязаны между собой. Изменение одного из них требует или приводит к изменению других ресурсов.



3D-Менеджмент должен учитывать соотношение и управлять и эмоциональной, и рациональной сторонами объекта управления.

Рисунок 5. 3D-менеджмент

6. 3D-МЕНЕДЖМЕНТ

Поскольку управление рациональными и эмоциональными ресурсами происходит одновременно и параллельно, управление по циклу Деминга превращается в объемную 3D фигуру (Рис. 5). В современном менеджменте нельзя упускать ни одну из граней управления, хотя соотношение эмоциональной и рациональной стороны управления может очень сильно отличаться для различных конкретных случаев.

Современные учебники по управлению часто охватывают только одну стороны управления. Или это описание строгих правил стандартизации и построения «правильных структур», KPI и «правильных бизнес-процессов, регламентов и инструкций». Или это «лидерство, эмоциональный интеллект, командообразование, личностный рост и пр.».

Увлекаться той или иной теорией весьма привлекательно, так как это упрощает жизнь руководителя, ищущего «одну, но волшебную палочку-выручалочку». В социотехнической

системе действуют и рациональные, и эмоциональные факторы, поэтому современный руководитель обязан учитывать оба аспекта управления, видеть и управлять ситуацией не только с «плоской, рациональной стороны».

7. ИСТОКИ РОССИЙСКОГО РЕПРЕССИВНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

«Были на реке места, где требовалось много сноровки и глаза, чтобы благополучно провести плоты, не сделав загрома. В таких местах в прежние времена день и ночь дежурили хозяйские приказчики, матюшники (называли их матюшниками за то, что главная их обязанность состояла в том, чтобы покрепче ругать и подгонять мужиков-плотогонов)».

И. С. Соколов-Микитов «Плоты»

С советских времен крик на подчиненных считался признаком силы управленца. Время изменилось, сложность мира, применяемых технологий и взаимоотношений изменилось еще больше. Изменились ли методы управления российских менеджеров? Увы, слишком часто на российских предприятиях встречается тот же самый подход руководства к своим сотрудникам или репрессивный стиль менеджмента.

«По моим наблюдениям, современные российские топ-менеджеры в массовом порядке взяли на вооружение несколько однотипных управленческих приемов, основанных на сочетании давления и контроля с запугиванием и унижением. За неимением лучшего термина я бы описал этот сомнительный метод словом «бездушность».

Вилфрид Ванхонакер, Декан Московской школы менеджмента «Сколково»

В 1990-х годах в служебных командировках в Китай автору довелось увидеть воочию утрированную советскую систему управления. Взаимоотношения между любыми людьми строи-

лись по древнему принципу «господин – раб». Каждый «господин» являлся «рабом» вышестоящего, а сам строил свою систему господствующих отношений над подчиненными. Ибо всегда руководитель копирует стиль и нормы поведения своего начальника, но не подчиненных. Коррупция и хамство на нижних эшелонах власти является отражением поведения «господ» во всей властной пирамиде.

Можно ли уповать на технологический, культурный или идейный прогресс в стране, если люди из системы власти каждый день объясняют гражданам, что они рабы. Рабы обходятся дешевле, чем высококвалифицированный персонал, поэтому можно позволить себе гораздо более низкую производительность труда, в пересчете на человека, чем в технологически развитых странах. Рабский труд непроизводителен, рабы ничего не имеют и не заинтересованы в будущем. Поэтому, из всего богатого арсенала инструментов управления и мотивации, современные «матюшники» выбирают привычный крик и кнут. А ведь это даже не двухмерная система управления (плоскость координат), а одномерная – линия «поругал-наказал». Такая простота была пригодна для погонщиков рабов на римских галерах. Однако мир становится все сложнее, сотрудники – все более квалифицированными, в продвинутых и высокотехнологичных компаниях такие методы уже не работают. Ни один сотрудник, понимающий свою ценность, не будет терпеть над собой «матюшника». Классные специалисты востребованы всегда и везде, не в этом ли кроется одна из причин пресловутой «утечки мозгов» специалистов, выученных и воспитанных на бюджетные деньги.

Шприц с «Нефтяной иглой» иссыкает и мы уже становимся не в состоянии экспортировать своих в другие страны. Чтобы они остались здесь и приносили стране пользу, рабочие места и налоги, нужно изменить отношение руководства к своим сотрудникам. Пора перестать быть «матюшниками» и стать менеджерами, но для этого придется «выбросить кнут» и взглянуть на все многообразие механизмов управления.

Смогут ли российские руководители сделать такой рывок, которого сейчас требует время? Смогут ли они преодолеть синдром копирования поведения «господ» из царской России, или мы опять останемся страной с низким качеством управления предприятиями ¹ и госуправлением.²

Использованная литература:

1. ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования.
2. ISO 9004:2009 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
3. Ицхак Адизес Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. М: Альпина Паблишер, 2013 г. – 264 стр.
4. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. М: Московский психолого-социальный институт, 2005 г. – 584 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. /пер с англ. – СПб.: Питер, 2008 г. – 352 с.
6. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе. / пер. с англ. (Д. А. Куликов) –М: «Вершина», 2007 г.- 240 с.
7. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента. под. ред. Йосио Кондо/ пер. с англ. Марковой Е. П., Н. Новгород, СМЦ «Приоритет» – 2007 г. – 2006 с.

¹ <http://www.opec.ru/1245629.html>

² <http://gosman.ru/?news=37742>

«8 ШАГОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ», ВАСИЛИЙ ДЕМЬЯНЕНКО

основатель Клуба организационного
управления <http://koy.su>

В стремлении повысить результативность проводимых в организациях изменений в рамках стратегических проектов, управления качеством, развития персонала, повышения эффективности и др. выделилось два направления, вызывающие широкую дискуссию. Одни специалисты (Херсей, Бланкхард) считают, что в первую очередь нужно изменить отношение сотрудников, а в следствие этого переменится их поведение. Другие (Биэр, Эйзейнштат, Спектор) утверждают, что попытки преобразовывать организацию путем изменения ценностей и отношения способствуют неудачам, а самый эффективный способ — поместить сотрудников в такие условия (организационный контекст), который способствует перераспределению ролей, появлению новых обязанностей и взаимоотношений.

Проведенный мной анализ проектов изменения в России показывает, что руководители опираются, как на изменение отношения, так и создают условия. Зависит это от многих факторов, из которых особо стоит выделить: культуру организации и привычные способы управления; предмет изменения (что) и какие уровни задействованы; размер организации.

На Западе большую популярность получила методология 8 этапов Дж. Коттера, признанного специалиста по лидерству. В основе его идеи лежит вовлечение сотрудников в работу по преобразованию компании путем популяризации картины будущего организации. Опыт участия в реформах сверху-вниз и исследование тех преобразований, которые я имел возмож-

ность анализировать, показывают, что вероятность положительного результата изменений в российских компаниях чаще оказывается успешной, если руководители делают упор на внедрение условий, формирующих новое поведение. И это не коим образом не отменяет важности лидерских качеств, вовлеченности персонала и т. д.

Систематизируя свой опыт и знания, я определил восемь шагов, на которые опираются руководители при использовании альтернативного подхода. Ниже, после перечисления этапов, чтобы раскрыть суть каждого, я описал ошибки, совершаемые на каждом из них. Сравните их с собственным опытом участия в проектах изменений (кадровой политики, реорганизации, ИТ-системы, процессного или проектного управления, корпоративной культуры, программ развития и пр.).

1. Уверенно принять обоснованное решение

Анализ информации из разных источников, нарушая субординацию, с учетом политических отношений в организации на предмет способов достижения цели.

2. Назначить реформаторов. способных принимать непопулярные решения

Наделение властными полномочиями руководителей, разделяющих цели и способы их достижения, а также способных проводить долгосрочные решения в жизнь организации.

3. Предоставить реформаторам убедительные гарантии

Поддержка реформаторов в их приверженности принятому решению.

4. Сформулировать конкретные требования относительно ближайших шагов

Разработка плана действий, сдвигающих изменения с мертвой точки в желаемом направлении.

5. Вывести из зоны комфорта ключевых в процессе изменений сотрудников

Создание условий для решения нестандартных задач.

6. Транслировать заинтересованность в достижении цели

Проявление интереса руководством к происходящему и контроль промежуточных результатов.

7. Дозировано информировать о реформах с учетом ситуации и поставленных целей

Использование информирования в качестве серьезного инструмента управления переменами.

8. Внедрить ключевые условия, задающие роли и поведение

Формирование обстановки, подталкивающей действовать по-новому.

**ОШИБКА 1: ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ
НЕСПОСОБНО СОДЕЙСТВОВАТЬ
ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

При управлении сверху-вниз реализуются изменения, решение о которых принимаются на уровне руководства компании. И на этом этапе в основание изменений может быть заложен фундамент, который любые дальнейшие действия уводит от желаемого результата. Наблюдая за процессом выбора, я выделил ошибки, связанные с процессом принятия решения и его содержанием.

Первое, что иногда бросается сразу в глаза – руководитель не углубляется в суть. Интуитивно, опираясь на мнения определенных лиц и бегло изучив вопрос по журналам, принимается решение. Особенно это актуально для компаний, которые не испытывают ограничений в ресурсах для реализации проекта. В этом случае вероятность успеха зависит от «может повезет», а процесс дальнейшей работы по преобразованию больше напоминает поиск правильного решения, если только сотрудники не саботируют изменение в отсутствие видения пользы от него.

Опытные руководители знают о том, что любые изменения в организации имеют вторичные выгоды, не связанные с предметом изменения. Самая распространенная – это повышение активности персонала. Такая позиция руководителя способствует принятию решения «на авось» – если и не изменится организация, то «согреется».

Обращу внимание на случай, когда существует единственное решение и только оно анализируется. Вот конкретный пример. Управляющий собственник торговой компании прочитал в журнале о пользе бюджетирования для уменьшения затрат. А далее, подчиненные «копают» в чем суть бюджетирования, и кто может внедрить. Вопрос о том, в чем состоит проблема и какие еще существуют способы ее решения, остается за рамками внимания. Тем самым сужаются возможности для принятия эффективного решения.

Усугубляют ситуацию случаи, когда в основу принятия решения кладутся доводы специалистов, коммерчески связанных с поставщиками услуги. Например, собираются внедрить автоматизированную систему, и дилер одного из разработчиков программного обеспечения выступает ключевым аналитиком в процессе работы над проблемой. Удивительно было бы, если бы он не отстаивал интересы продаваемого продукта.

Мне известны случаи, когда первое лицо выработку решения, разработку стратегии отдает на откуп персоналу. Иногда это происходит в попытках вовлечь сотрудников, иногда от нежелания тратить самому время. Но очень болезненно, когда потом

на определенном этапе изменений босс приходит к выводу, что «этот ваш вижн — есть полный иллюжн».

Наблюдая за успешными изменениями можно выделить следующие основные особенности относительно самого решения.

Решение касательно изменения организации не имеет ценности само по себе, а должно способствовать достижению существующих целей организации. В каждой организации есть декларируемые «хотелки». Важно отличать их от тех, ради которых руководство готово прилагать усилия. Например, когда менеджер твердит о важной роли «плановости», при этом сам управляет ситуативно.

Должна учитываться реализуемость изменения. С этой целью руководители анализируют мнения разных сторон, политических групп внутри компании. Как показал в своем исследовании Г. Минцберг, получение информации с нарушением субординации, важная особенность успешных менеджеров. Также не стоит забывать, что существует ограничение возможностей и, например, если организация «зайчик» — нет смысла строить стратегию «волка». В организации всегда есть ростки будущего желаемого состояния и выявить их — значит нащупать эту самую реализуемость.

Когда решения приняты таким образом, что воспринимаются, как бесповоротные — это с самого начала задает темп изменениям и повышает их ценность среди прочих задач. Руководитель, который не осознает, что является частью изменяемой организации и не готов прилагать усилия, обрекает себя и компанию на дополнительные трудности. Первые лица и реформаторы должны понимать, что обратной дороги нет.

Наряду с рациональной составляющей решения важна и эмоциональная. Если уверенная позиция первых лиц и формулировка решения вдохновляют реформаторов — это способствует преодолению многих объективных трудностей на пути преобразования.

ОШИБКА 2. РУКОВОДСТВО ИЗМЕНЕНИЯМИ ВОЗГЛАВЛЯЮТ КОНФОРМИСТЫ

Первое лицо (или лица, собственники исполняющие управленческие функции) иногда руководство проектом управления возлагают на себя. Но объем задач, стоящих перед ними, или особенности личности не позволяют в полной мере руководить этим проектом. Поэтому рано или поздно встает вопрос о сотрудниках, которые будут отвечать за процесс и результат преобразования. Управление изменениями сверху-вниз накладывает особые требования к менеджерам и, в первую очередь, это способность «плыть» против течения. Поэтому на такую должность находится немного желающих. Это или люди не осознающие, с какими трудностями им предстоит столкнуться, или жаждущие карьерного роста, заработной платы любой ценой, или способные к управлению проектами преобразований.

Организации стремятся к стабильности, а сотрудники, в целом, к комфортному существованию, такой деятельности, которая не нарушала бы их привычные условия работы. Поэтому каждый старается доставлять другим как можно меньше неудобств (что важно для высококонтекстуальной российской культуры). Сложно из такой среды найти сотрудника, который возложит на себя обязанности изменить в организации устоявшиеся отношения. К тому же руководитель проекта изменений сталкивается с тем, что своей деятельностью он в чем-то нарушает привычный ритм работы тех боссов, которые ему доверили управление. Поэтому конформизм руководителей – одна из важных причин низкой вероятности изменений.

В продолжение сказанного можно добавить стремление руководителей поддерживать показатели текущей работы в ущерб задачам по трансформации компании. С одной стороны, организации так хочется провести изменение без проседания в показателях, без конфликтов, вырубить лес, но, чтобы щепки не летели. С другой, многие сотрудники ориентированы на сегодняшние выгоды и испытывают трудности, чтобы отсрочить удо-

влетворение потребностей.

Ситуацию, которую приходилось не раз наблюдать, это когда на роль реформатора выбирают специалиста в том, что внедряют. Последние же часто стремятся работать в одиночку. Они будут сами рисовать процессы, писать программный код, а вопрос управления людьми окажется на втором, а то и третьем плане.

Реформатор не в состоянии выполнять всю работу сам и поэтому у него есть коллеги. К тому же, преобразование может включать несколько ключевых задач и целесообразно доверить их нескольким реформаторам. С одной стороны, их можно назвать командой, с другой, каждый из участников, обычно, имеет отношения с первыми лицами, что в какой-то степени делает их конкурентами за внимание, ресурсы. Руководству же компании это предоставляет возможность получать объективную картинку о происходящем.

ОШИБКА 3. НЕДОСТАТОК УВЕРЕННОСТИ РЕФОРМАТОРОВ В ТОМ, ЧТО ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАНА В ПЕРЕМЕНАХ

Управление изменениями — это не решение инженерной задачи, а скорее проявление воли вопреки. Разные руководители, в зависимости от ситуации и личностных особенностей, управляют преобразованиями по-своему. Некоторые жесткие менеджеры, идущие напролом, а другие мягкие и ненавязчиво ставящие организацию перед фактом новой действительности. Но все они люди, которые испытывают сомнения, иногда не знают, что же дальше делать, бывают чувствуют себя одиночками на пути к цели. Поэтому каждый испытывает необходимость в поддержке. Важным моментом являются гарантии первых лиц в приверженности изменениям.

Наделение реформаторов властными полномочиями указывает на новые приоритеты в организации и предоставляет рычаги управления. Выделение необходимых ресурсов служит явным

подтверждением намерения, что втягивает в изменение – если отказаться от них, значит понести убытки. Составление графика финансирования в дальнейшем стимулирует соблюдение обязательств. Некоторые реформаторы оставляют за собой право привлекать экспертов, консультантов.

Был свидетелем того, как опытные реформаторы документально закрепляли совместную с первыми лицами ответственность за результат. Они оговаривали участие каждой из сторон вплоть до времени и частоты встреч по вопросам реформирования, описывали неудобства в связи преобразованиями, которые могут возникнуть у первых лиц и способы их преодоления (например, обучение первого лица использованию результатов внедрения).

Случается, реформаторам приходится исполнять роль «плохого полицейского», «отбеливая» первых лиц. Для этих целей могут привлекать сторонних специалистов. Например, ту часть реформ, которая связана с сокращением персонала выполняют приглашенные консультанты. Первые лица могут публично не поддерживать методы реформирования, но оказывать поддержку в формировании условий по принципу «царь хороший, а бояре...» Такая, казалось бы, простая манипуляция, служит хорошим громоотводом.

Изменение организации – это, в чем-то, формирование нового образа жизни, в то время, как привычки и обстоятельства настойчиво увлекают в прошлое. Важна поддержка реформаторов не только изнутри организации. Особенно это актуально для случаев, когда возглавляет проект изменений первое лицо. И здесь на помощь приходят профессиональные ассоциации, бизнес-клубы, консультанты, коучи.

ОШИБКА 4. ТОПТАНИЕ НА ОДНОМ МЕСТЕ

Согласно народной мудрости, самое сложное – начать. Наверняка вы были свидетелем того, как как организации топчутся на месте. И перечень конкретный действий, которые нужно

совершать — это те знания, которые являются важным фактором сдвига с мертвой точки. И исследования подтверждают это.

Управление социотехническими системами трудно описать в виде конкретной технологии. Количество ситуаций, в которых оказываются организации, факторов, влияющих на нее, непредсказуемость и неопределенность будущего, способность к самоорганизации и обучаемость таких систем требует разных взглядов, теорий и подходов. Упрощение глубоких научных знаний до перечня реализуемых шагов позволяют руководителю начать движение в заданном направлении. Рассматриваемые 8 шагов призваны стать опорой, придать уверенности и содействовать в анализе процесса преобразований, позволяя избежать основных ошибок.

Преобразования вступают в противоречия с текущей деятельностью компании. Последняя, как укатанная дорога, по которой стремятся все ехать в организации. Бездорожье пугает как руководителей, так и подчиненных. Поэтому, указав конкретные шаги в требуемом направлении, это словно поднять самолет перемен в воздух. Конкретные шаги избавляют от бессмысленных споров, выслушивания объяснений почему это невозможно и бесконечного перечня причин.

В мейнстриме change management предлагают обращать особое внимание тому, чтобы первые шаги приводили к достижимым результатам. Тем самым придавали уверенности коллективу в том, что «верным путем идем, товарищи». Это важный момент! Но обращу внимание положительное воздействие неудачных ближайших действий — влипание, когда затраченные усилия и ресурсы создают атмосферу необратимости начатых преобразований.

ОШИБКА 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ НЕ МЕНЯЮТСЯ

Большинство задач в процессе изменения не имеют однозначного решения, для них трудно прописать процессы и формализовать деятельность. И выход возможен только в том, чтобы создать условия, при которых перед сотрудниками встанут новые творческие задачи. Основная сложность — решение таких задач затрагивает интересы тех, кто их решает.

Чем «взрослее» организация, тем более устоявшиеся в ней отношения. Без очень особой надобности работники стараются не создавать трудности коллегам и сами стремятся находиться в зоне комфорта. Их рабочая обстановка — это личный мирок, посягательства на который стараются избегать или пресекать. Поэтому руководству приходится проявлять изобретательность, чтобы трансформировать организацию, не разрушив ее.

У организаций существует опыт — руководство выработало методы вывода из зоны комфорта, а сотрудники что-то вроде противоядия им. Между ними найден некий баланс. Благодаря ему, организация стремится в зону стабильности. И здесь трудно дать общие рекомендации, кроме того, что обязательно нужно учитывать этот опыт при выработке новых методов.

Некоторые руководители «создают» кризисы для бизнеса. Наблюдения показывают, что в тех случаях, когда выходу из зоны комфорта подвергается вся организация — сотрудники стараются сохранить «мирок», жертвуя только повышением активности. Поэтому одного такого фактора недостаточно.

Скорее, лучше просто «потревожить» только ключевых для преобразований сотрудников. Как вариант, создают отдельное подразделение экспериментальное. Но, с большой вероятностью, возникнут серьезные трудности с распространением кардинально иного опыта.

Одно можно сказать с уверенностью, вывод из зоны комфорта — это создание таких условий, которых невозможно избежать. Как, если человек меняет место работы или переезжает

на новое место жительства. Поэтому наиболее действенный способ – «выбить» из -од сотрудников возможности работать по-старому. Например, при переходе на новую систему автоматического учета, лишит возможности пользоваться старой. Столь радикальные способы редко бывают возможными. Но тем интересней руководить переменами :)

ОШИБКА 6. ФОРМАЛЬНОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ РУКОВОДСТВОМ

Привычный образ работы для организации – это ее естественное состояние. И как бы далеко сотрудники не заплывали в море перемен, их притягивает суша стабильности. Поэтому они нуждаются постоянно в силе или магните, который бы способствовал/подталкивал новому состоянию до тех пор, пока преобразования не укоренятся и не станут обычными рутинами. В этом процессе первые лица, как маяк, который указывает направление, вдохновляет и влечет. Изучив влияние центральных групп, Арк Клейнер обратил внимание на то, что сотрудники действуют не столько в соответствии с формализованными правилами, разработанными планами и стратегиями, но и обращают внимание на отношение первых лиц к происходящему. Люди словно стараются угадать желания боссов, присматриваясь к знакам, поведению, отношению руководителей.

В тех случаях, когда руководство организации не уделяет должного внимания процессам преобразования, вероятность положительного результата значительно уменьшается. В тех случаях, когда интерес имеет постоянство, когда руководитель представляет картину происходящих событий, формируя ее не только на основании докладов реформаторов, он не только сигнализирует организации о важности преобразований, но и корректирует работу руководителей проекта изменений.

При привлечении консультантов, у первых лиц возникает запрос не только на консультирование, но они ожидают, что приглашенный специалист в области управления станет некой силой

или обстоятельством, которое подталкивает изменяться, прилагать к этому усилия, создает условия, как если бы организация посещала фитнес-центр. В этом случае, благодаря консультанту, у первого лица и компании возникает необходимость «заниматься» изменениями.

ОШИБКА 7. БЕСКОНТРОЛЬНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Одна из причин, по которой люди работают «на дядю» — это стремление жить в условиях стабильности. Поэтому объявление о том, что грядут перемены в организации — это уведомление людей о грядущей неопределенности, со всеми вытекающими из этого плюсами и минусами.

Многие сотрудники компаний не видят линейной связи между собственной заработной платой и показателями деятельности организации. Это может быть по причине низкой управляемости, но также и обусловлено естественными закономерностями, связанными с размером организации.

И если задача хорошего журналиста сообщать о том, что он видит, то задача реформатора преподносить информацию в определенных количествах и тем категориям сотрудников, которым она предназначена.

В управление проектами изменений критерием любых действий реформаторов выступает цель преобразования. И манипулирование (простите за использования слова, имеющего негативный оттенок) данными ради этого, естественная практика всех организаций. Вопрос здесь не в том — хорошо это или плохо, а в том к какому результату приводит.

Наблюдая за деятельностью успешных реформаторов, можно сказать, что информацию о проблемах изменений они стараются ограничивать в кругу тех лиц, которые способны решить проблему, а значительные успехи доводят до большого количества сотрудников.

Общение с линейными руководителями, выходы «в люди»

позволяют реформаторам чувствовать дыхание перемен и определять ту информацию, в которой нуждается коллектив.

ОШИБКА 8. СОХРАНЯЮТСЯ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРОШЛОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Имея представление о том, как такая система работает, можно выделить небольшое количество ключевых характеристик, влияние на которые по принципу Парето (20/80) имеет большой эффект.

Наглядно действие такого подхода показали криминалисты Уилсон и Келлинг в «теории разбитых окон»: «преступность — это неизбежный результат отсутствия порядка. Если окно разбито и не застеклено, то проходящие мимо решают, что всем наплевать и никто ни за что не отвечает. Вскоре будут разбиты и другие окна, и чувство безнаказанности распространится на всю улицу, посылая сигнал всей округе. Сигнал, призывающий к более серьезным преступлениям» [Малкольм Гладуэлл в книге «Переломный момент»]. Важно то, чтобы такие ключевые особенности системы можно было внедрить в форме жестких условий, которые соблюдаются. Например, усилия по повышению клиентоориентированности кассиров в виде тренингов, мотивационных программ, созданию атмосферы не дадут такого результата, как установка камер видеонаблюдения над кассами.

Сам процесс движения организации к желаемому состоянию (т.е. управление изменениями) тоже имеет основные факторы, которые способствуют эффективному продвижению к цели или тормозят. Обычно организации имеют устоявшиеся правила текущей деятельности, построенные на основании предыдущего успешного опыта. Если их не скорректировать, то времени на проведение изменений у сотрудников не найдется. Такие особенности носят индивидуальный характер в разных организациях, но можно выделить общие требования: постоянство точек контроля не реже раза в две недели; включение в оценку эффективности работы ключевых сотрудников показателей преобра-

зования; делегирование решения задач преобразования только тем, кто ищет способы их решить, а не занимается поиском причин почему не получается; привлечение ключевых специалистов, противящихся изменениям, в качестве критиков; уменьшение процентов на 10 текущей нагрузки, задействованных в реформах руководителей.

Реформатор, насколько бы он не был успешным, остается человеком. Большинство его эффективных идей – это не столько придуманные решение, сколько результат внимательного наблюдения за организацией (в компании есть и ростки желаемого будущего, и присущие ей способы проводить изменения).

Некоторые менеджеры необходимость устанавливать жесткие условия для сотрудников воспринимают, как насилие, которое вызывает сопротивление. Особенно, когда работа связана с творческим поиском. И, если использовать управление с помощью давления и стресса необдуманно, то, как известно, заставь дурака Богу молиться, он и лоб расшибет. Проанализируйте, как Бил Гейтс и Стив Джобс управляли своими инновационными компаниями. Создание условий, которые аккумулируют энергию, стимулируют собранность сотрудников и «выжимают из сотрудников» результаты в срок – для них естественный процесс. Популярные в интернете фотографии офисов Google со свободной планировкой, барами – это тоже условия. Возможно для вашего конкретного бизнеса полезно «разбить пару стекол».

Процесс организационных преобразований сверху-вниз неизбежно сталкивается с трудностями. Суть в том, чтобы преодолеть их эффективно и своими действиями не породить дополнительные. Сведение управления изменениями к 8-ми шагам – это большое упрощение. Тем не менее, оно позволяет начинающим реформаторам сформировать представление о предстоящей работе, а опытным – поразмыслить над причинами успехов и неудач.

Такое схематичное представление помогает мне, в качестве наглядного инструмента, в образовательной деятельности

и выступает маячками в процессе организационных преобразований. Надеюсь, и вам оно сослужит добрую службу!

«ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ», РАВИЛЬ ШАМГУНОВ

доц. кафедры «Инновационный менеджмент» ФГОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», управляющий директор Департамента стратегического анализа и разработок Внешэкономбанка, канд. тех. наук

ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Сегодня без стратегии не жить,
Престижно это стало или модно,
Ее на сайте можно разместить,
Оповестив об этом всенародно.
Стратегии не нужно выполнять,
Тут главное мечтами обнадеежить,
Как будет все расти и процветать
И как доходы сможем преумножить.
Год пролетит, за ним пройдет другой,
Поставят новые задачи перед нами.
А те, что были, все отправят на покой,
Обставив умными лукавыми словами.
За коммерсантов я особо не боюсь,
Там рынок — не попал и будет очень больно.

А если рынка нет, вам честно признаюсь,
Писать тут можно много и привольно.
Планирование — суть всего и вся.
Закон о нем сегодня принимаем.
Потом начнем писать стратегии с нуля,
Теперь уж по закону сочиняя.
Так под ранжир подгоним всю страну,
Шаг вправо, влево — отступление от закона!
У бюрократии не выиграешь войну,
Она упряма, своевольна и сурова.
Останемся с томами мы бумаг,
Не научившись воплощать решения.
Планировать — не значит созидать!
Пора от слов нам перейти к их воплощению!

«РИТУАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

В декабре 2014 года Марк Розин в газете Ведомости опубликовал статью с тезисом о прекращении заниматься «ритуальным менеджментом»¹.

Автор называет так «все управленческие практики, которые не приносят пользы бизнесу, а выполняются по каким-то коммуникативным, политическим, интриганским, карьерным (все это по большому счету одно и то же) причинам либо (что тоже бывает) просто по глупости».

К ним, по мнению автора, относятся разнообразные комитеты, проектный офис со всеми процедурами проектного управления, департамент управления рисками и бесчисленные матрицы рисков, карты эффективности с КПЭ, стратегические презентации с необыкновенно красивыми схемами и графиками, разработка и реализация стратегии.

¹ Марк Розин. Советы консультанта: «Под Новый год сжигаем ритуальный менеджмент», «Ведомости» 25.12.2014, [241 \(3745\)](#)².

² <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2014/12/25>

С учетом того, что мы вошли в шторм, в кризис, автор призывает не дожидаться худшего и прямо сейчас отказаться от ритуальных практик.

Хлестко, неожиданно, решительно и бескомпромиссно. В чём причина такой постановки вопроса? **В том, что** кризис наступил или **в том, как** компании применяют инструменты менеджмента, направленные на повышение его эффективности?

МОДНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Ещё до кризиса в России наблюдалась тенденция применения в компаниях тех или иных современных, подтвержденных международной практикой инструментов с изрядной долей их модернизации, подстраиваемых под интересы и понимание этих инструментов ТОПами компаний.

В качестве примера рассмотрим такой распространенный и модный инструмент развития компании, как стратегия.

Любая компания осуществляет два вида деятельности: текущая деятельность и деятельность по развитию компании. Стратегия — это план долгосрочного развития компании. Это наиболее рациональное (оптимальное) распределение и вложение ресурсов в развитие компании. Это деятельность, направленная на создание и усиление конкурентных преимуществ компании. Распределение ресурсов должно происходить не путем равномерного «размазывания» по всем направлениям деятельности компании, а их сосредоточение на «направлении/направлениях главного удара».

Поэтому при написании стратегии эти «узкие» места должны быть определены и жестко обозначены. Если у вас «все хорошо» то и стратегию писать и реализовывать не надо. Продолжайте получать доход выше рынка и дальше. Если же выручка падает, доходы уменьшаются, конкуренты обходят, доля рынка падает — необходимо принимать меры. Эти меры могут быть или спонтанными (метод латания дыр) или рациональными (разработка

и реализация стратегии). В первом случае работа «по хвостам», во втором – выстроенная система действий с максимальной отдачей от вложенных ресурсов.

А что делать в кризис? Останавливать реализацию стратегии, разработанную для иного, спокойного развития ситуации и разрабатывать **оперативно** план антикризисных действий под новую ситуацию. Та же стратегия, но более концентрированная на короткий интервал времени (если только кризис на годы не растянется). И опять первоначально должны быть идентифицированы проблемы, без решения которых компания может докатиться до банкротства.

Можно назвать это «ритуальным менеджментом»? Думаю нет. Это рациональный менеджмент. Правда, если процесс разработки антикризисного плана займет более года и объем этого плана составит более сотни страниц, тогда это будет «ритуальный менеджмент», предполагающий не быстрое решение проблем, а неукоснительный ритуал, процедуру разработки стратегии, нарушить которые не позволяет бюрократический беспредел.

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЕТ «РИТУАЛЬНОСТЬ»?

Во-первых, большинство ТОПов и специалистов до сих пор не понимают, что такое стратегия, в чем её отличие от плана, когда надо её разрабатывать, а когда её просто останавливать. Не говоря уже о том, как стратегию реализовывать.

Для одних стратегия – это только набор долгосрочных целей, для других стратегия – это план достижения долгосрочных целей, для третьих стратегия – это определение направлений деятельности, подходов, взглядов, принципов деятельности и т. д. Какое понимание – такая и стратегия будет.

С точки зрения документа **стратегия – это** согласованная ТОПами и собственниками компании сбалансированная система её долгосрочных целей и путей их достижения (мероприятий,

проектов, программ и портфелей). Поэтому если в стратегии одни цели или только качественные направления деятельности в виде пожеланий и заклинаний никакого толка не будет.

Стратегия направлена на повышение акционерного капитала компании (для коммерческих компаний) или реализации миссии (для некоммерческих компаний). Суть стратегии состоит в создании (или усилении) конкурентных преимуществ, привлечении и удержании клиентов. Способ достижения целей – концентрация всегда ограниченных на развитие ресурсов компании на решение первоочередных её проблем.

Во-вторых, это непонимание того, что в жизненном цикле «разработка стратегии – её реализация» написать стратегию – это 5% работы, оставшаяся часть – 95% – её реализовать. Поэтому и написаны были тысячи стратегий, с реальной отдачей ниже КПД паровоза.

Почему-то текущей, оперативной деятельностью целенаправленно занимается вся компания, каждый день совершая тысячи действий в соответствии с установленной организацией и регламентирующими документами. А вот реализация стратегии должна проходить как-то сама собой. Достаточно только раз в год или квартал собраться и уточнить, как идут дела. При этом, конечно, «ритуальный менеджмент» с его лучшими международно-признанными и опробованными в практике инструментами не нужен. Всё должно решаться само собой. Долой науку и лучшую мировую практику! Да здравствует стратегическая анархия! Вместо изучения лучших практик, методов и инструментов эффективной работы и внедрения их в России нас призывают всё отбросить и конкурировать по наитию. И это при условии, что в России большинство инструментов и практик «творчески» перерабатывается, в большинстве случаев, до неузнаваемости и практической неприменимости. Если такую практику отбросить – я «за»!

Система стратегического управления, предложенная и распространяемая автором, приведена в [1].

Я думаю, что призыв отказаться от лучшей мировой практики льёт воду на мельницу специалистам, аргументацию которых против сбалансированной системы показателей (ССП) я привожу без купюр. Это начальники отделов, управлений, департаментов определенных российских компаний, большинство из которых не только окончило высшие учебные заведения, но и получило аттестацию MBA, DBA и пр.:

- методология СПП – один из возможных инструментов реализации стратегии, и никто пока не доказал, что лучший;

- методология СПП применима только в некоммерческих или наоборот – только в коммерческих организациях, в зависимости от юридического статуса компании;

- методология используется нефинансовыми организациями или финансовыми организациями в зависимости от сферы их деятельности;

- методология не работает в крупных (средних) компаниях;

- взаимодействие с клиентами компании (или иная другая деятельность) не укладывается в математические схемы профессоров Гарварда;

- методология СПП недостаточно проработана, многие термины неправильно переведены и не отражают сути ряда процессов;

- ССП не способна учитывать и моделировать неопределенности и риски;

- КПЭ практически неприменимы для многих подразделений компании, например, бухгалтерии;

- затраты на создание системы стратегического управления являются чрезмерными и требуют дополнительного набора высокооплачиваемых специалистов;

- необходимо проработать другие инструменты реализации стратегии и обосновать необходимость внедрения именно СПП;

- практически невозможно определить зависимости между

целями и КПЭ, и установить, исходя из них, их количественные целевые значения;

наши конкуренты или аналогичные компании не используют данную методологию или пробовали использовать и от нее отказались;

функции офиса управления стратегией и проектного офиса выполняют уже другие подразделения (указывается какие), поэтому нецелесообразно дублирование функций;

в компании нецелесообразно разрабатывать дополнительные методические материалы ввиду того, что они дублируют существующие;

у подразделения-разработчика концепции системы стратегического управления отсутствует понимание, что она из себя должна представлять;

целесообразно использовать методологию ССП только в части финансовых показателей и на их базе разработать стратегические карты компании и подразделений;

целесообразно исключить понятие и необходимость разработки «стратегического бюджета», как суммы затрат на стратегические инициативы, ввиду иной системы бюджетирования в компании;

нет необходимости в создании офиса управления внутренними проектами компании и внедрении комплексной системы управления проектами, как мероприятия, приводящего к дополнительным необоснованным затратам;

нецелесообразно создавать офис управления стратегией даже из 3–5 сотрудников, т.к. это приводит к дополнительным затратам и дублированию функций других подразделений компании;

целесообразно прекратить работу с консультантом компании, как не оправдавшую ожидания заказчика.

Литература:

Р. Н. Шамгунов. Система стратегического управле-

ния. <http://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml>

«РОЛЬ СОБСТВЕННИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В РОССИИ», МИХАИЛ ИВАНОВ

организатор семинара Качество управления социотехническими системами
<http://management-seminar.ru>

Изменения в организации происходят постоянно, независимо от желания и воли собственников или менеджеров. Изменяются запросы клиентов, меняется рынок, политическая ситуация, устаревают технологии, постоянно повышаются запросы и требования сотрудников к организации, меняется сам собственник: его цели, потребности, отношение к организации. Причем в России эти изменения происходят очень быстро. Оплата труда необходимых специалистов, которых всегда не хватает, может удваиваться на российском рынке в течение года. Российские руководители постоянно сталкиваются с тем, что при подборе нового специалиста, он требует зарплату существенно выше, чем специалист того же профиля, уже работающий в компании. Большинство технологий устаревают в течение 3 – 5 лет. Клиенты, которые еще 25 лет назад покупали просто показывающий цветное изображение телевизор или «приличную» одежду, быстро стали разбираться в брендах, а сейчас ориентированы уже на ценностный выбор: статус, комфорт, впечатление, уникальность. Да и сами предприниматели повзрослели, поучились, посмотрели на жизнь за границей и стали предъявлять к своим организациям такие требования и в таких словах, которые в 90-ые годы мало кто слышал. Все люди вообще меняются постоянно, часто сами этого не осознавая. А ведь сотрудники организации, ее клиенты

и поставщики, чиновники, да и сами предприниматели – люди. Но все эти изменения происходят неуправляемо. Их осознают, как правило, с запозданием. Они часто удивляют, раздражают, злят. Их долго не хочется признавать. В любом, случае в организации они всегда воспринимаются как проблемы или трудности.

Другое дело управляемые изменения в организации. Такие изменения предполагают наличие четко сформулированных целей и задач. Они связаны с видением желаемого будущего и с четко сформулированными требованиями к организации. Постоянное отслеживание соответствия между желаемым и существующим, оценка актуального состояния организации с точки зрения предъявляемых к ней требований позволяют разрабатывать и корректировать программу необходимых изменений. Наконец, управляемые изменения возможны в организации только при наличии в ней системы управления. Системы не только способной реализовывать основные функции управления, но и включающей выстроенный механизм обратной связи, позволяющий реагировать на происходящие внутри нее или вовне изменения. У каждого элемента такой системы своя роль и своя функция. И успешность проводимого управляемого изменения зависит от того, насколько налажено взаимодействие этих элементов. Если рассматривать роль собственника организации с этой точки зрения, то она понятна и однозначна. Собственник задает свои требования к организации на некоторый срок и передает право распоряжения принадлежащими ему ресурсами менеджерам на согласованных с ними условиях. Собственник должен совместно с менеджментом выстроить механизм, позволяющий ему контролировать выполнение своих требований и оговоренных условий (владельческий контроль). При этом он не должен вмешиваться непосредственно в оперативное управление организацией, если заданные требования и условия выполняются. Собственник – владелец капитала, он присутствует на рынке капитала, независимо от того, на каком конкретном рынке присутствует его организация. Она для него лишь один из активов, форма размещения капитала. И его обязанность

отслеживать и изменять структуру своего капитала в зависимости от его личных целей, конъюнктуры рынка, рисков и возможностей, возникающих на рынке капитала. Именно с этой точки зрения он и должен формулировать и при необходимости изменять свои требования к организации. И это очень важная функция управления организацией. Ведь ее развитие и само существование постоянно требует ресурсов, хозяином которых и является собственник.

Казалось бы все просто. У собственников есть какие-то свои цели, свое видение, какой должна быть компания. Они задают эти требования наемному генеральному директору, и тот начинает проводить необходимые изменения. Собственники могут решить продать компанию, и тогда новые владельцы, как правило, зададут свои требования, потребуют изменений. Но возможен и обратный путь: умные топ менеджеры сами по своей инициативе решают, что изменения в организации необходимы, разработают план и бюджет таких изменений. Предложат его на утверждение собственникам. Если предлагаемую программу изменений утвердят, то они начнут ее реализовывать. Если владельцы не примут предложенный менеджментом план изменений, то топ менеджеры, скорее всего, покинут компанию. Собственники будут искать нового наемного генерального директора. То есть, в среднем и крупном бизнесе собственник не должен управлять изменениями. Он должен их либо инициировать, либо утвердить, согласившись с инициативой менеджмента. А управлять изменениями будут профессионалы-менеджеры. В малом бизнесе все несколько иначе, но лишь потому, что собственник и генеральный директор представлены в одном лице. Но, все это теория. В практике российских компаний как средних, так и крупных, все выглядит несколько иначе.

ЧТО МЕШАЕТ РОССИЙСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ ПРОВОДИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЯЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Ставший крылатым афоризм, примененный В. С. Черномырдиным к управлению изменениями в организациях: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда» – лучше всего характеризует современный уровень эффективности такого управления. Рассмотрим несколько факторов, задающих особенности роли собственников в жизни российских организаций.

- **Много отношений.**

Когда бизнес только у нас возникал, а это было совсем недавно, то предприниматели часто объединялись по принципу любви и дружбы. Действительно, кидаться в новое дело в одиночку, мало кто решался, нужны были партнеры, которым можно доверять. А доверие возникает к проверенным людям, за отношениями с которыми стоит история успешного взаимодействия. Казалось бы, при этом должны были возникать семейные компании. Таких компаний большинство в развитых странах: и в США, и в Италии, и во Франции. Но с советских времен существует миф о вреде семейственности, кроме того многие наши предприниматели на момент создания своего бизнеса были еще такими молодыми, что не успели обзавестись семьей. И тогда стали возникать компании, созданные совместно с приятелями: однокурсниками, сотрудниками по прежней работе, членами одного «куста» в Клубе студенческой песни, альпинистскими командами, однополчанами и т. п. Впрочем, были и исключения. Некоторые партнерские команды создавались по функциональному признаку: находился знакомый из министерства или государственной компании, знакомый силовик из милиции, КГБ или криминальных структур и т. п. Затем следовало начало бизнеса, которое могло быть неудачным, и тогда команды партнеров разваливались. Или успешным, и тогда собственники совместно проходили через «фронтный опыт», и становилась близкими людьми. Действительно, если послушать воспоминания предпринимате-

лей о начале их бизнеса, то все время будет звучать военная лексика. Многие из них пережили и наезды бандитов в начале 90-х, и такие же наезды чиновников и представителей госструктур. Их заказывали киллерам, вывозили в лес, в их офисы кидали гранаты. Или суды с конкурентами. Один из наших клиентов вспоминал, что за 3 года он участвовал в 379 судах по всей России. Если партнер, проходя через все эти испытания, показывал себя надежным человеком, то он становился «однопольчанином», близким человеком, даже если с ним не было дружеских отношений до начала бизнеса. Да и без этого, работать совместно 12 – 16 часов в день, находится с партнерами вместе дольше, чем с членами семьи. Даже если этому не предшествовала длительная дружба, невозможно так длительно жить, если не возникли тесные личные отношения. Да, за последние 20 лет многие такие компании друзей распались. Предприниматели стали действовать значительно более рационально и расчетливо. Но установка на «семейные отношения» осталась в российском бизнесе. Она проявляется в том, что многие наши клиенты предприниматели регулярно говорят нам о своих моральных обязательствах перед сотрудниками. Они глубоко переживают и делают все возможное для того, чтобы не увольнять сотрудников, удержать особенно «старых» работников в своих компаниях. Даже в крупных энергетических компаниях, таких, например, как Лукойл, во время кризиса при требованиях собственников сократить расходы, менеджеры объясняли нам, что их главная проблема справедливое отношение к сотрудникам. Причем, справедливость понималась ими не как соблюдение законов и правил, а по-русски, с апелляцией к понятиям, к совести. Если в западном менеджменте, построенном на регламентах и процедурах, инструкциях и жестких правилах в последние годы уделяется все больше внимания развитию межличностных отношений между сотрудниками, созданию команд, то в России, на наш взгляд, наблюдается сегодня явный избыток таких отношений. Они не дополняют менеджмент, а заменяют его, причем, подчас не эффективно. Слишком дорого стоят компаниям эти «простые

человеческие отношения» на работе. Но эмоциональные отношения связывают собственников не только с наемными сотрудниками, но и с их организациями в целом. Компании начинают рассматриваться многими собственниками как их детище, как семья или, как выразился один из наших клиентов: «Племя». Такое эмоциональное отношение к компании, как к своему ребенку, приводит к тому, что даже в крупном бизнесе собственникам крайне трудно дистанцироваться даже от оперативного управления. Каждый раз сотрудники втягивают их в него, ведь они, действительно, рассматриваются как отцы, вожди племени.

- **Много лидерства.**

В западной литературе последних лет много внимания стало уделяться лидерству, которое противопоставляется традиционному менеджменту. Суть разделения этих ролей сводится к тому, что менеджер консервативен, формален, избегает риска, не выходит за границы правил и своих должностных обязанностей и пользуется только административными методами управления. Менеджер не любит и всячески сопротивляется изменениям. Лидер, наоборот, нацелен на инновации, на получение результата любой ценой, даже ценой нарушения правил, если они замедляют или препятствуют достижению поставленной цели. Лидер готов принимать на себя ответственность за риск, опирается на свой неформальный статус, не прибегает к административным мерам, создает команды единомышленников. Лидер делегирует принятие решений членам своей команды, но готов отвечать за ошибки членов своей команды. В последние десятилетия в западных бизнес школах менеджеров стали обучать лидерству. Если обратиться к нашей отечественной управленческой культуре, то лидером всегда оказывается собственник. При этом, в отличие от западного понимания, он не только принимает на себя ответственность за риски, но и оставляет за собой право принятия окончательного решения. Являясь сам сильным лидером, он часто, как это называют психоаналитики, «кастрирует» подчиненных, сотрудники с лидерскими задатками боятся проявлять их. В итоге все изменения в компании иницируются соб-

ственником, голоса менеджеров, как правило, не слышны. Все, на что они оказываются способны — это пассивное сопротивление, скрытый саботаж. В одной из торговых компаний, с которой нам пришлось работать, коммерческому директору была поставлена задача на удвоение прибыли в текущем году. В разговоре с ним выяснилось, что компания работает на падающем рынке, где норма прибыли постоянно сокращается. На наш вопрос о том, за счет чего собственно он собирается выполнять такой план, менеджер ответил, что ему поставлена невыполнимая задача. На вопрос о том, а зачем он согласился принять на себя ответственность за «невыполнимую задачу», менеджер объяснил нам, что с собственником невозможно спорить. Ясно, что невыполнимая задача не могла и не была выполнена. Но, если все изменения в компании инициированы собственником и кажутся менеджерам невыполнимыми и непонятными, то единственный способ их реализации оказывается силовым. То есть, все начинается и зависит от управленческой воли и энергии собственника.

- **Отсутствие границ.**

В нашей стране исторически все привыкли к безграничной власти. Власть первого лица на практике не ограничена ни чем. Это относится и к власти царя, и к власти губернатора, и к власти любого начальника на своем уровне. То же и с собственниками бизнес компаний. Если издаются законы, как-то ограничивающие такую власть, то они просто игнорируются, соблюдаются лишь формально, обходятся. Более того, когда руководитель пытается поделиться своей властью, делегировать свои полномочия, он сталкивается со многими трудностями. Во-первых, по нашему опыту, нередко менеджмент отказывается делить власть с собственником. Во-вторых, исполнители часто воспринимают Первое лицо компании как строгого, но справедливого отца. Собственник «сердечный», «душевный», «теплый», «щедрый». А получившие на этом фоне власть наемные менеджеры воспринимаются по контрасту, как «холодные», «расчетливые», «бессердечные». Исполнители начинают конфликтовать с наемным генеральным директором, тормозят выполнение его распоряже-

ний, не желают понимать, прикидываясь тугодумами, жалуются на него собственнику. В-третьих, передавать полномочия менеджерам опасно. В наших условиях менеджеры с легкостью способны увести активы. Да и в целом, управленческий учет является слабым местом наших компаний, контроль носит стихийный, не регулярный характер. То есть, делиться властью может и нужно, но передавать многие полномочия рискованно. Поэтому очень многие собственники остаются генеральными директорами своих компаний. Даже в крупных компаниях, прошедших IPO, российские собственники на практике оставляют за собой основные полномочия генеральных директоров, а в ситуациях кризисных даже формально их себе возвращают.

Неограниченная власть плоха тем, что, если все полномочия у одного лица, то и вся ответственность ложиться на него. И, чем крупнее компания, тем больше различных управленческих обязанностей возникает у собственника. В некоторых компаниях учредители в связи с этим с гордостью говорили нам, что «убили в себе собственников и работают как менеджеры». Но гордиться тут нечем. Собственник рискует своим капиталом и поэтому должен видеть и реализовывать совсем иные стратегии, предъявляет другие требования к организации.

Итак, неограниченная власть Первого лица в любой российской организации воспринимается, если и не с радостью, то, во всяком случае, привычно. Собственник-менеджер работает по 14–16 часов в день, но все равно не успевает решить все стоящие перед ним задачи. Неограниченность ответственности Первого лица приводит его к потере приоритетов, запаздыванию в принятии решений, неминуемым ошибкам. То есть безграничная власть снимает одни риски, но с неумолимостью создает новые угрозы для организации.

- **Неумение договариваться и учитывать чужие интересы.**

Большой проблемой современного российского управления является непонятно откуда взявшееся убеждение, что все люди одинаковы. Это убеждение, как правило, публично не декларируется, но на практике проявляется постоянно. Так стало модно

требовать от менеджеров по персоналу внедрять системы мотивации. Причем, под этим подразумеваются не принципы мотивации, а единообразная мотивация, предполагающая, что всех людей можно мотивировать одним и тем же, все хотят и стремятся к одному и тому же. Но это не так, люди все разные, имеют очень разные потребности и интересы, более того разные обстоятельства жизни задают и меняют приоритет потребностей и интересов. Для кого-то в некий момент времени важнее деньги, для других свободный график, для третьих – интересная работа, для четвертых – возможности карьерного роста и т. п. Угадать, что конкретно необходимо каждому сотруднику в настоящий момент трудно, но это можно узнать, спросив непосредственно у сотрудника, корректируя договор с ним ежегодно или в случае изменения его приоритетов и жизненных обстоятельств. Но так нигде не делается. Руководство не желает принимать в расчет интересы сотрудников. Им предлагается типовой контракт, в котором заложено представление, что мотивировать всех людей можно только зарплатой и возможностями карьерного роста. В итоге руководители и особенно собственники бывают крайне удивлены, когда сотрудники, например, отказываются от продвижения по служебной лестнице, или вдруг становится очевидным, что материальное стимулирование совсем не мотивирует работников на повышение производительности труда. При задаче развития организации, когда оказывается важной степень вовлеченности менеджеров и исполнителей в работу по программе изменений, адекватная мотивация становится решающим фактором. С сотрудниками надо вести переговоры, делать их агентами изменений, но такая работа, как правило, не проводится. Собственник и менеджеры сверху вниз используют лишь силовые методы. Формально они работают, реально сотрудники в таких ситуациях начинают себя вести как дети: недопонимают, становятся медлительными, безынициативными. Для того, чтобы программа изменений была реализована в заданные сроки, собственнику приходится работать как надсмотрщику-толкачу. Он должен сам постоянно контролировать

каждый шаг сотрудников, регулярно пугать их. На это уходят время и силы. Более того, при таком подходе нередко организация теряет лучших менеджеров и исполнителей. Они просто уходят. Причем, уходят к конкурентам. Альтернативой такому подходу является кампания по вербовке сторонников изменений, предполагающая широкое обсуждение программы изменений, переговоры, мотивацию сотрудников, учет интересов и требований каждого из них, обсуждение его будущего, его места в изменяющейся организации. При таком подходе сотрудники принимают на себя ответственность за происходящие изменения, становятся партнерами.

Впрочем, то же относится и к внешним взаимодействиям. Партнерские отношения с любыми поставщиками и клиентами возникают лишь тогда, когда и, если организация начинает узнавать и учитывать их интересы, персонально их мотивировать на сотрудничество. К сожалению, такой подход в современной российской практике управления и ведения бизнеса нам приходится наблюдать крайне редко.

- **Нежелание признавать реальность.**

Объективная реальность такова, что в сутках 24 часа, а каждая технология имеет ограничения, а каждый человек что-то делает хорошо, а какую-то работу выполнять качественно неспособен. Все это очень трудно, как ни странно, принять. Если собственник не делегирует часть своей ответственности менеджерам, управляет всем сам, то 24 часов в сутках ему очень быстро перестает хватать. Одного из наших клиентов, собственника компании с несколькими направлениями бизнеса, присутствующей на разных рынках, мы попросили составить список всех взаимодействий с людьми внутри и вне организации, которые ему лично необходимо провести в текущем году. Затем он оценил время необходимое на каждое из этих взаимодействий и подсчитал общее количество дней в году, которые требуются ему для выполнения этой работы. Получилось более 400 рабочих дней. Но в году, к сожалению, 365–366 дней, а нужны ведь и выходные дни. Неудивительно, что некоторые известные нам

собственники крупных компаний засыпают прямо за рабочим столом. То же происходит и с технологиями. Постоянно повышая требования к сотрудникам, собственники забывают подчас о временных технологических циклах и ставят сотрудникам объективно невыполнимые задачи. А лучшего способа демотивировать сотрудников просто нет. Очень часто мы встречаемся с ситуацией, когда ответственному сотруднику, хорошо выполняющему свои обязанности, начинают добавлять дополнительные задания и функции. Но, если человек – хороший продавец, это совсем не означает, что он будет успешным управленцем, а хороший инженер, например, окажется успешным продавцом. Современный российский собственник и сам старается стать универсалом, знать все и требует этого от своих подчиненных. Многие из наших клиентов – собственников получают по пять высших образований. Но все это лишь признак недоверия к своим менеджерам и нежелание признавать реальность: невозможно и не нужно собственнику-предпринимателю знать и уметь выполнять работу менеджеров лучше, чем это могут делать они сами. Такие усилия приводят лишь к тому, что в компании остаются только слабые менеджеры.

СОБСТВЕННИК КАК ГЛАВНЫЙ РЕСУРС И ГЛАВНЫЙ РИСК ОРГАНИЗАЦИИ

В целом сегодня участие собственника в развитии своей организации оказывается значительно шире, чем требуется. Каждая организация становится проекцией своего собственника. Ее успех полностью зависит от него. Но качества, делающие человека успешным предпринимателем, создателем, основателем организации, мешают ему заниматься регулярным менеджментом. Собственнику-лидеру на каком-то этапе просто становится скучно. Он начинает проводить постоянные изменения. Увлекается стратегическими инновациями и совершенно не обращает внимания на операциональную эффективность. Или он начинает совершенствовать какой-то организационный элемент или про-

цесс, забывая о других элементах и процессах. Выполнив свою роль на первом этапе становления организации, когда он реализует все управленческие функции единолично, предприниматель должен принять на себя роль собственника-капиталиста, владельца и управляющего активами, делегировав ответственность за управление развитием организации наемным менеджерам. Если этого не происходит, то, тогда собственник часто начинает вести себя как ребенок, который строит замки, а потом, когда ему это наскучит, топчет их и разрушает.

КОГДА, ЧЕМ И КАК МОЖЕТ ПОМОЧЬ ПРОВЕДЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ

Переход к эффективному управлению изменениями в организации возможен только в тех случаях, когда собственник дистанцируется от оперативного управления, передает ответственность наемным менеджерам. В реальности в силу выше описанных причин это процесс сложный и часто на практике нереализуемый. Отношение к организации не как к одному из своих активов, а как к собственному детищу, не позволяет собственнику передать полностью ответственность даже за оперативное управление наемному генеральному директору. Любой кризис на рынке или внутри организации оправдывает вмешательство собственника в оперативное управление, нарушение принятых ранее решений и договоренностей. Поэтому реальное изменение управления организацией оказывается на практике возможным только при личностном изменении собственника, смены его ценностных приоритетов. При этом, просто рационального осознания необходимости проведения такого изменения собственником оказывается, как показывает опыт, недостаточно. Изменение ценностных приоритетов происходит у предпринимателей, как правило, в связи какими-то форс мажорными обстоятельствами в их жизни: брак или развод, болезни, появлении нового более интересного бизнеса

и т. п. Если такое личностное изменение произошло, и поменялись установки собственника по отношению к собственной организации, появляется возможность проведения организационных изменений, и здесь может потребоваться помощь консультанта по управлению. Прежде всего, организацию необходимо подготовить к передаче управления. Многие решения в организации при единоличном управлении собственником принимаются, как правило, на основе чувства, интуиции. Их правильность никому не приходится доказывать. Некоторые собственники нанимают и ежегодно увольняют генеральных директоров, каждый раз убеждаясь, что те работают хуже, чем они сами: «не чувствуют, не предвидят». Но свои чувства и интуицию передать менеджеру никогда не удастся. Приходится строить новую систему управления. Для этого собственнику совместно с менеджментом приходится разрабатывать политики – принципы, которые задают основы, границы и критерии принятия и оценки правильности управленческих решений. Такие политики описывают финансовую, маркетинговую, технологическую, кадровую деятельность компании. Кроме того, собственнику необходимо сформулировать свои требования к организации на некий период времени. И эти требования должны быть конкретными и понятными. Такая работа часто вызывает сложности и раздражение у наших управляющих собственников. Ведь ранее они этого не делали. Когда ты управляешь сам, требования к своей организации ты вообще не формулируешь, они и так есть в голове и их никому не требуется передавать и объяснять. Поэтому работа по формулированию требований собственника к организации на первом этапе часто требует помощи опытного консультанта. Но и это еще не все, необходимо сформулировать требования к генеральному директору (некоторые собственники пишут требования ко всем ключевым топ менеджерам). Эти требования помогают оценить, а есть ли внутри организации соответствующий им менеджер, или придется искать такого человека вовне. Когда кандидат на пост генерального директора найден, предстоит еще заключить с ним контракт, договориться об условиях, на которых он

готов принять на себя ответственность за управление изменениями, позволяющими сделать организацию способной выполнить требования собственника. И вновь трудный этап, предполагающий согласование интересов, учет требований наемного генерального директора к организации и собственнику. Но и этого недостаточно. Собственнику приходится разрабатывать систему владельческого контроля. Контроль не сводится к определению набора показателей, которые собственник хочет с некой периодичностью просматривать. Владельческий контроль – это форма обратной связи для генерального директора. Любой выход за граничные значения показателей должен сказываться на поступлении необходимых организации средств. При этом, для организации рискован как излишек средств, так и их недостаток. То есть, собственнику необходимо совместно с наемным генеральным директором создать механизм контроля. Обоим должно быть однозначно понятно, что и в какие сроки будет происходить при выходе организации за пределы критических значений заданных параметров. Типичными примерами таких контролирующих механизмов оказываются Советы директоров в крупных компаниях, включающие наемных генеральных директоров и независимых директоров, представляющих собственников. Такие Советы имеют все полномочия как регулировать поступление денег в компанию, так и принимать решения о смене генерального директора, так и об определении размера его бонуса. Средние компании в России нередко ставят «смотрящего», оставляют своего доверенного человека на позиции финансового директора или главного бухгалтера, заключая с ним отдельный контракт. Проблема в том, что такие доверенные люди не всегда достаточно компетентны и нередко деструктивно влияют на управление компанией. Некоторые собственники решают проблему владельческого контроля, создавая свою аудиторскую компанию, контролирующую и консультирующую все их организации. Но механизм контроля может строиться и иначе, за счет изменения отношений между собственником и компанией. В этом случае собственник начинает выступать в роли креди-

тующей и инвестирующей организации. То есть, его отношения со своей компанией становятся похожими на взаимоотношения между инвестбанком и его клиентами. Невозможно предложить универсальный, эффективный механизм осуществления владельческого контроля. Но, в каждом конкретном случае, такой механизм должен быть создан. В управлении нельзя полагаться только на чувства: доверия или недоверия.

Сложность прохождения всех этих этапов связана еще и с тем, что, если собственник уже принял решение о дистанцировании от организации, он хочет передать ответственность одновременно, а так не получается. Как правило, такой переход занимает в наших условиях не менее года.

Впрочем, все эти сложности характерны для среднего и крупного бизнеса. Когда изменения организации необходимы, но собственник запоздал с созданием самостоятельно работающей управленческой структуры. В малом бизнесе все проще. Изменениями управляет сам собственник. Если он и нуждается в помощи, то она связана с созданием механизма обратной связи. Ведь и в малом бизнесе собственник — царь и бог.

И его организация, как правило, не способна оказать ему необходимого сопротивления. Тогда о неудачном или несвоевременном изменении собственник узнает лишь на грани разорения, в малом бизнесе это происходит обычно очень быстро.

Следует помнить, что рынок у нас в стране появился лишь чуть более двадцати лет назад. И, если менеджеров все эти годы учили управлению в вузах и на практике, то собственник всему вынужден учиться сам на собственных ошибках, которые дорого обходятся его организации.

«ПРИДУРОЧНОЕ ЛИДЕРСТВО ПО-РУССКИ¹», МИХАИЛ МОЛОКАНОВ

HR-директор ГК НМЖК

Всем известно, что русская душа – потемки. Наше поведение непредсказуемо, мысли – нелогичны, а любимые сказочные персонажи – Емеля на печи и Иванушка-дурачок. Почему же так сложилось? И для чего еще Петр I издал указ, гласящий: «Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый! Дабы не смущать начальство разумением своим?»

Одним прекрасным летним днем я шел в Вене по Марияхильферштрассе. Вокруг мелькал какой-то народ. Но вдруг в толпе я абсолютно точно определяю русского человека. И действительно, парень оказался русским. «Каким же образом я безошибочно признал в нем соотечественника?» – спросил я себя?

Подумав, я понял – лицо у него было слегка придурковатое. Не в том смысле, что он был придурком, просто так он его, что называется, скорчил: «А мне пофиг выглядеть придурком среди этих прочих там шведов». Наверное, заграница была ему хорошо знакома. (Попав туда в первый раз (особенно, в зависимой позиции), наши, конечно же, еще напряженно стараются вычислить какие-то правила, которые необходимо обязательно соблюдать (зная, что соблюдение правил – мягко говоря, не самая сильная русская черта), стараются «сохранить лицо», но уж потом...).

Слово «придурочное», внезапно возникшее в моей голове,

¹ На основе статьи Управление по-русски// Сильные кадры, 2014, №7 (72), август- С. 16–17

применительно к выражению лица русского парня, навело меня на дальнейшие мысли. В отличие от многих национальностей, мы, русские, не боимся придуриваться.

Посмотрите на «народных героев» в сериалах про ментов и храбрых русских спецагентов — они порой ведут себя так, как иной иностранец и сильно выпивши вести себя не будет.

Я вспомнил, и что любимый персонаж русских сказок — Иван-дурак, а наш главный храм — храм Василия Блаженного. Плюс издревле на Руси как-то по-особенному относились к юродивым. Если Википедия не обманывает, то больше всего святых юродивых именно на Руси — в РПЦ почитают 36 юродивых.

Кстати, юродство — это не простое безумие, а «от ст.-слав. оуродъ, юродъ — „дурак, безумный“ — намеренное старание казаться глупым, безумным. Целями мнимого безумия (юродства Христа ради) объявляются обличение внешних мирских ценностей, сокрытие собственных добродетелей и навлечение на себя поношений и оскорблений. Религиозный подвиг юродства состоит в отвержении с наибольшей последовательностью мирских забот — о доме, семье, труде, о подчинении власти и правилам общественного приличия.»

Откуда такое трепетное отношение у русских к придурочности? Да, если вам не нравится слова «придурочность» и «юродство», замените на что полегче, например, на «креативность», творческое начало, способность использовать абсолютно «никакие» технологии (сварить «суп из топора»). Славятся русские креативностью, нестандартностью подхода? Славятся! Мои западные партнеры говорят: «Если нужно надежно и качественно решить серию рутинных задач, наймите индийский программистов. А, если нужно решить одну, но к которой не знаешь, как подступиться, наймите русского программиста!»

Ну что, слово «креативность» греет душу? А теперь подумайте, как креативный человек может выглядеть для «нормальных» — как «сумасшедший профессор», как придурочный, как юродивый!

НЕДРУЖЕЛЮБНАЯ НЕПРЕДСКАЗУЕМАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА РУССКОГО ЧЕЛОВЕКА

Совершенно особенности народа (как и много другого, например, корпоративной культуры компании) определяются характером приспособления к особенностям внешней среды. А в какой внешней среде испокон живут русские? — Известно, что в недружелюбной и непредсказуемой. Долгая зима, когда мало что можно сделать путевого, и лето, за которое надо успеть сделать все. Плюс то засуха, то морозы... А то царь-батюшка — будь то руководитель компании или глава государства — может неожиданно покарать, а может наградить и возвысить. Ясных правил взаимодействия с властью никаких. Сплошные неожиданности вокруг. Так исторически сложилось. Спрогнозировать что-либо, выстроить какую-либо систему, технологию для достижения успеха, невозможно. Все слишком непредсказуемо. И никто не воспринимает, что это категорически плохо. «И не то переживали. И это переживем!» — говорят обычные русские люди.

Помните советский анекдот: «На собрании секретарь обкома сообщает: «За истекший период в связи с внезапным падежом крупного рогатого скота потребление сливочного масла на душу населения снизилось на 100%». Вопрос из зала: «Ну, и как народ?» Докладчик: «Нормально. Отнеслись с пониманием. (Продолжает) В связи с ремонтом ТЭЦ вода поступает к населению раз в квартал.» Голос из зала: «И как народ?» Докладчик: «С пониманием. В связи с пожаром на элеваторе хлебулочные изделия в магазины не завозились. (Предвидя очередной вопрос) Но люди наши сознательные. И на этот раз поняли все правильно». Голос из зала (участливо): «Иван Иванович! А вы дустом не пробовали?»

Так как предсказуемо повлиять на внешнюю среду невозможно, то русский человек относится к ней с терпением и фатализмом.

Недоверие ко внешней среде у русского человека проявля-

ется и на бытовом уровне. Помню, как в начале девяностых удивляли иностранцы, приезжавшие проводить различные тренинги. Если наш человек, садясь в аудитории, держал все свои вещи (сумку, свитер...) к себе поближе, то иностранцы раскладывали их в радиусе, по крайней мере, вытянутой руки. При этом некоторые из них (о, ужас), оказывались у них за спиной. Рационального объяснения этому не было. Никто ничего ни у кого не воровал. Да, и вроде бы, иностранцы должны были быть более обеспокоены возможностью воровства в чужой стране. Разве что иностранцы надеялись, что у них всегда будет время собраться, а наши были в любой момент схватить вещи, сорваться с места и куда-то бежать.

В эту же канву ложится и привычка иностранцев садится и даже ложится на пол в общественных местах — в ожидании самолета, поезда, или чтобы просто поговорить. Русский же человек воспринимает общественные места как «грязные» вне зависимости от реальной степени их чистоты, и не позволяет себе такого.

НЕЛЮБОВЬ К ТЕХНОЛОГИЯМ

В дружелюбной и предсказуемой среде любой, образно говоря, «немец» с уверенностью рассчитывает, что если он посеет зерно, то завтра оно прорастет, а осенью будет урожай. А наш человек знает, что любая технология не работает (необязательно в реальности, подсознательно вероятность провала он оценивает как очень высокую), потому что дождь пойдет, или град, или начальство скажет: «Чего ты тут закопал? Выкапывай немедленно!»

Поэтому наш человек знает, что работают только «придурошные» методы, а по «немецкой системе» ты ничего никогда не добьешься. Вспоминается еще один анекдот: «На лесопилку привезли японскую пилу. Русский сунул в нее соломинку — перебило. Сунул палку — перебило, бревно — перепилило, сунул лом... «Ну, я же знал, что не сработает у нас в России никакая

японская технология!»

Что от природы, что от власти можно только ждать милости. Счастье на русского человека только сваливается. «Технологично заслужить» его невозможно. Рациональные методы не работают. Но работают иррациональные, дурацкие. Отсюда русская смекалка-изобретательность, но не любовь к систематичности. Любая система оказывается полезной лишь на коротком отрезке времени. А потом либо град, либо новый указ.

Но вот если ты лежишь на печи и тебе в голову взбрело поехать, то нужно сказать: «Печь, поедь!» Дурацкая, конечно, мысль. Но ведь в каких-то ситуациях печь может поехать и привезет тебя к щуке, которая выполнит три твоих самых заветных желания...

А возьмите историю с вечными русскими опозданиями. Они, конечно, не латиноамериканские, но «западникам» очень не нравятся. Мы как думаем? «Ну а что, куда спешить? Может все что угодно произойти, и все планы будут нарушены. Поэтому планы надо выполнять в последний момент и самым немислимым образом».

Другой способ выжить в русской среде – овладеть многими технологиями одновременно, стать «мастером на все руки». Как-то в начале 90-х я с умилением прочитал заметку о русском профессоре медицины, который поехал на конгресс в Вене и зашел в номер отеля к своему австрийскому коллеге. Тот собирался звонить на ресепшн, так как в санузле что-то не то протекло, не то сломалось. Русский профессор удивился необходимости вызывать мастера, зашел в санузел и все починил. Изумлению австрийца не было предела. Придя в себя, он решил, что у русского профессора это хобби – санузлы чинить. А у русского это было не хобби, а сама жизнь – жизнь в недружелюбной бытовой среде.

Правда, мое умиление исчезло, когда я подумал, что та же русская особенность проявляется и в другом феномене. В Австрии, если вы забыли сумку в кафе, то с большой вероятностью, через несколько часов найдете ее на том же месте.

А в России вряд ли. Это не означает, что в Австрии нет воров. Конечно же есть. Но это профессиональные воры. И воруют только они. Обычный австриец не сопрет вашу сумочку не только по причине высокой морали, но и потому, что это не его профессия — сумочки воровать. А настоящий русский «мастер на все руки» всегда готов и по специальности поработать, и санузел починить, и сумочку спереть.

И, если, совсем серьезно, думаю, трагедия 11 сентября в России случилась бы (по крайней мере тогда в 2001 г., когда «русский дух» выживания в неблагоприятной среде еще был достаточно силен) с весьма малой вероятностью. Террористы захватывали самолеты с легким холодным оружием. Так как на бортах не было профессионалов по обезвреживанию террористов, им это было сделать легко. Нечего и говорить, что десяток русских мужиков-«мастеров на все руки» из пассажиров, скорее всего, скрутили бы их за милую душу. Хотя, конечно, кто-то бы из них и погиб.

«ЭЗОТЕРИЧЕСКИЕ» РУССКИЕ ПРАКТИКИ ПРИДУРОЧНОСТИ

Из жизни в недружелюбной и непредсказуемой среде, где работают лишь придурочные методы, произрастают склонность и терпимость к выпивке как к практике «придурковатости» — опробованию нестандартных моделей поведения. Знаменитое русское пьянство — это, похоже, определенная «эзотерическая практика». В русском языке есть даже разные слова для обозначения состояния опьянения: «выпил» и «напился». В английском языке такой человек будет, скорее всего, всегда «drunk» — «пьяный». А у нас напился — это нехорошо, человек вышел за рамки приличия. А выпил...

«Он выпимши» говорят, когда оправдывают чье-то необычное поведение или разговоры. Человек выпимши, ведет себя непонятно, непредсказуемо, но в допустимых (для русских) пределах, или, как в известных шутках Задорнова, эксперименти-

рует, то есть практикует поволяющее юродство. А «напившись» – уже переходит все границы, срывается... Как известно, с «эзотерикой» аккуратным надо быть, а то и в психушку загремишь. Поэтому у русских есть специальные технологии: закусок, (не) смешения напитков...

Таким образом, питание на Руси – особая методика развития придурочности-креативности.

Вторая древняя «эзотерическая практика», которая у нас есть, – это пеленание младенцев. Представьте себе, родился ребеночек... Ну и развивайся, живи. А его бац, и в пеленки – ручки-ножки спеленали, и деваться бедному уже некуда. Известный западный психолог Эрик Эриксон пеленание в России объяснял тем, что так удобнее младенца переносить в холодные зимы.

А как русские мамочки объясняют пеленание? «Чтобы ноготками лицо себе не поцарапал», или «Не пеленать – ножки кривые будут». То есть, по определению дурачок у меня младенец: немецкие младенцы себе лицо не царапают, а на русского надежды нет! Или вообще, уродом вырастет, если не пеленать – ножки обязательно как-то не так попробуют расти: как-то креативненько! Что за предрассудки!

Но посмотрим с позиции младенца? Я родился, и меня тут же связали. Я хочу до игрушки дотянуться, как-то проявить себя, а пеленание мне дает сигнал: «БЕСПОЛЕЗНО! Ты в этом мире ничего не можешь. Тебе надо ждать блага, когда на тебя обратят внимание, и счастье на тебя само свалится. Окружающая среда недружелюбная». Но ребеночек-то все равно развивается. Только развитие его теперь, ограниченное пеленками, идет внутрь, побуждая с первых дней жизни задаваться глубинными русскими вопросами: «Кто виноват и что делать?», а также «Тварь я дрожащая или право имею?»

Может даже, он начинает на том уровне психики, который есть, рефлексировать: «В утробе мне было лучше, чем здесь, больше свободы. Наверное, я в чем-то виноват, раз так наказан...» Вот и начинается формирование глубокой и загадочной русской души. А заметили, что об этой глубине все меньше

и меньше говорят? Все правильно! У нас тоже перестали в последние годы детишек пеленать.

Наверное, и специфика русского мата оттуда же. Во-первых, в нем масса выражений для реакции на неожиданный поворот ситуации к полной недружественной неопределенности и эту неопределенность описывающих. Помните, как в анекдоте рабочих спрашивают: «Это вы матерились при детях?» «Да что вы! Когда напарник мне батарею на ногу опустил, я сказал ему: «Ты не прав, Василий!» А во-вторых, похоже, только матом и можно емко и мотивирующе (или мативирующе) передать важную управленческую информацию в условиях крайне динамичной неопределенности: «Нафига дофига нафигачили?! А ну расфигачивайте нафиг!»

ПРИДУРОЧНАЯ МОТИВАЦИЯ НЕ ДЕНЬГАМИ

Становится понятным и почему в России совершенно не принято говорить, что ты что-то заработал и тем более называть конкретную сумму. Когда кто-то говорит, что он заработал денег, мы сразу начинаем подозревать две вещи. Во-первых, русский человек знает, что просто так денег заработать нельзя. Вот так, чтоб получить образование, пойти куда-то, строить карьеру... Не-не-не! В нашей непредсказуемой стране работают только дурацкие методы. Можно что-нибудь придумать, чтоб к тебе начальство сообразовало, как-то понравиться, и оно тебе выдаст бонус. Так чего об этом всем рассказывать? Кому-то повезло, кому-то нет. Не дай бог, сглазят удачу. Ну и второй способ получить деньги — это украсть! Тут тоже рассказывать не станешь.

И какой же стиль управления компанией выбрать, если в ней работают люди вот с такими сформировавшимися под влиянием внешней среды убеждениями? Можно, конечно, попытаться постепенно вводить какие-то западные системы, и народ постепенно, волей-неволей, перестроится. Ведь пеленать детей перестали... Постепенно найдутся те, кто «онемчурится», в хорошем

смысле этого слова, и будут стабильно работать. Но тогда, увы, никакого креатива, никаких прорывных результатов.

Ну или второй вариант. Он сложнее, вернее — хитрее. Смысл в том, чтобы сохранить в русском человеке все то хорошее, что проистекает из его природной придурочности. То есть выделить таких вот русских русских как креативную часть компании. По отношению к таким «русским русскими» не нужно выстраивать жестких систем. А еще им не надо платить по результату. Если русский привыкает к тому, что деньги сваливаются по какой-то закономерности, он либо спивается, либо теряет мотивацию к творчеству и становится «немцем». А потому в своем управлении русскими русскими надо тоже быть слегка придурочным. Тогда вы становитесь для своих сотрудников элементом внешней среды, а они знают, что внешняя среда непредсказуема. И если вы будете свою русскость проявлять, то они вас поймут, потому что сами знают: над вами тоже непредсказуемая внешняя среда, и вам тоже надо быть, соответственно, придурком.

Вы сейчас, читая этот материал, понимаете, что вы и сам русский русский? Тогда не ходите ни в коем случае в тот бизнес, где невозможно работать без четкой системы. А уж если очень этого хочется, найдите или «залетного», или превращенного из русского «немца», который возьмет на себя все эти технологические и административные вещи. Тогда наверху, команде ТОПОВ, можно вести себя вполне по-русски — в меру придурочно. Ведь вся сила нашей придурочности в постоянной генерации новых идей и неожиданных ходов.

Еще один вариант для непрерывного развития крупной компании — «придурочные рабочие группы». Соберите вместе русских русских. Пусть что-то придумывают, переделывают, перекраивают. Главное — следить, чтобы это не распространялось на весь коллектив. Иначе порядку не бывать. А под чутким контролем, чтобы коллективу работать было не скучно, пусть будет креатив и движуха.

Напоследок вспомним Петра I. Вы уже поняли, зачем ему

были нужны подчиненные «лихие и придурковатые»? Петр — реформатор, который начал внедрять в России западные методы. И если реформатор работает в условиях глобальных изменений, во внешней среде высокой неопределенности, то он и сам не очень уверен в том, что делает. Если такой реформатор вдруг видит умного и спокойного подчиненного, значит, тот либо понимает ситуацию лучше начальника, либо это никуда не годный подчиненный, который не сможет работать в неопределенной среде.

А тот, кто не боится быть дураком, делать что-то новое, выйти за пределы разумного, он способен получить невысказанные результаты. Ну а почему «лихой»? — У подчиненного него должно быть достаточно энергии, чтобы невозможное реализовать!

Так что помните: «по-русски» означает неожиданно, непредсказуемо, непонятно для окружающих и, если повезет, гениально!

«ИМПЛАНТАЦИЯ МАТРИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ», СЕРГЕЙ МИШИН

независимый консультант www.mishin-s.ru

Любые организационные изменения порождают проблемы, причем, эти проблемы, как правило, идентичны в разных странах, например, слияние организаций. Существует класс изменений, специфических для нашей страны, а именно, внедрение методов и инструментов, первоначально возникших и апробированных в странах с другой бизнес культурой, с другим окружением и другими социальными традициями. Одним из ярких примеров специфики России является внедрение матричного управления.

Матричная организационная схема, уже лет 20, как вошла во все учебники менеджмента. Само название «матрица», вероятно, возникло в противовес традиционной иерархической схеме, которая визуально напоминает дерево. Визуальный образ матричного управления напоминает как раз «матрицу» или таблицу. В большинстве случаев матричная схема используется при реализации проектов. Концептуальное сравнение иерархической и матричной схем показано на рисунке, на конкретном примере проектного промышленного института или инжиниринговой компании.

ОБЩИЕ ФАКТОРЫ МАТРИЧНОЙ СХЕМЫ

Не будем углубляться во все нюансы матричного управления. В контексте данной статьи важно лишь подчеркнуть те факторы, которые являются общими практически для всех реализаций

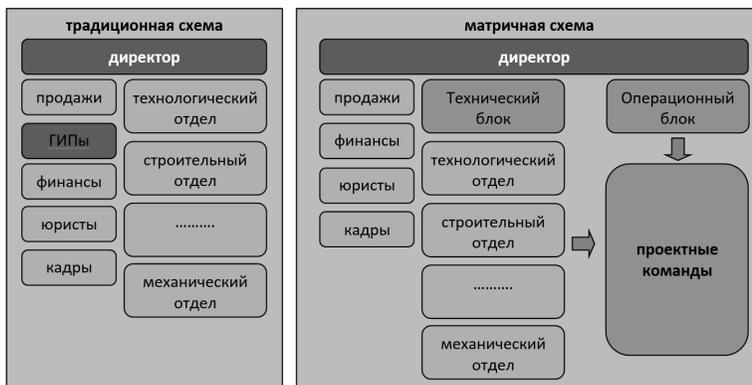


Рисунок 1

матричной схемы:

внутри организации появляются два, *постоянно действующих* блока с равными статусами;

под каждый проект создается проектная команда, причем команда действует только *ограниченный период времени* (см. Рисунок 1);

ответственность двух блоков по реализации проекта в типичном случае распределяется так:

операционный блок отвечает за достижение проектных параметров: бюджет, срок, технологические показатели;

технический блок отвечает за качество технических решений;

каждый член проектной команды подчиняется двум руководителям: менеджеру проекта и руководителю «своего» отдела.

Кроме того, следует сделать еще одно методологическое уточнение. Можно различать *длинные и короткие матрицы*. Короткая матрица создается только на период реализации проекта, например, съемка высокобюджетного кинофильма. Длинная матрица действует постоянно, внутри нее непрерывно создаются и закрываются проектные команды. Именно длинной матрице посвящена данная статья. Также могут быть вариации мат-

ричной схемы: объединение с функциональными элементами, проектные команды с частичным участием либо мультипроектные команды на несколько проектов.

При первом знакомстве с матричной схемой по учебнику или по специализированному руководству, схема кажется вполне понятной и достаточно просто реализуемой, несмотря на некоторую экзотичность.

У матричной схемы есть сильное преимущество в сравнении с традиционными схемами. Матрица дает наибольшую концентрацию специалистов. Часто команда располагается в специально выделенном помещении. Резко уменьшается цепочка коммуникаций, оптимизируется процесс внутривнутрипроектных согласований. Кроме количественных эффектов, матрица дает и качественное улучшение в разработке решений. Матрица выгодна и заказчику, и подрядчику. Заказчик получает прозрачность и улучшенные проектные результаты. У подрядчика появляется мощный инструмент для оптимизации своих финансовых результатов.

СПЕЦИФИКА РОССИИ

Несмотря на очевидные преимущества, пока в нашей стране матрица используется редко, в то время как на Западе матрица стала стандартной схемой, особенно в компаниях, основанных на применении интеллектуального труда. Скорее всего, причина слабого распространения матрицы в нашей стране связана с инерцией текущих бизнес-схем. Ведь внедрение матрицы требует значительной переработки внутренних бизнес-процессов, и иногда на это просто не хватает ресурсов.

Вместе с тем, кроме обозначенных трудностей, в общем-то, свойственных любому процессу изменений, имплантация матричной схемы имеет специфическую проблему **«двойного подчинения»**. Если взглянуть на матричную схему внимательно, то обнаруживаем непривычную формулу (см. Рисунок 2)

*каждый член проектной команды находится
в подчинении у двух руководителей*

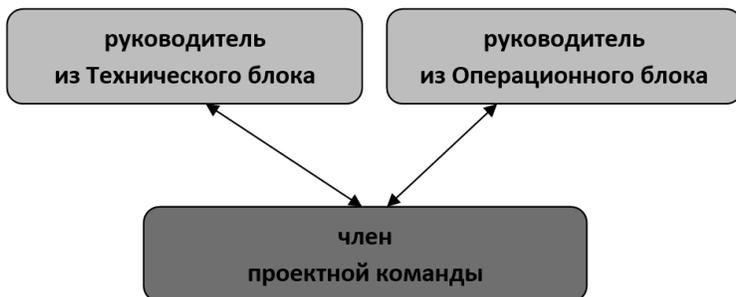


Рисунок 2

Если смотреть на матричную схему не с точки зрения выгод для заказчика и подрядчика, а глазами члена проектной команды, то матрица может показаться просто катастрофой, так как ломает всю привычную парадигму карьерного поведения.

Независимо от личной карьерной цели, от персонального карьерного сценария, «начальник» всегда является ключевой фигурой в той схеме, которую выстраивает для себя каждый работник. Именно начальник решает как бытовые вопросы, например, время выхода в отпуск, так и принципиальные для человека темы: размер дохода и продвижение. За многие сотни лет существования иерархических структур люди отработали схемы взаимодействия «начальник – подчиненный», позволяющие эффективно разрешать постоянно возникающие кадровые вопросы.

Вся эта многовековая, существующая почти на уровне подсознания схема ломается при появлении двойного подчинения. Только представьте, у Вас есть два начальника. Как Вам вести себя, какой характер отношений выстраивать с каждым из них? Отсюда следует простой вывод – независимо от изложения в учебниках матричная схема работать не будет, так как полно-

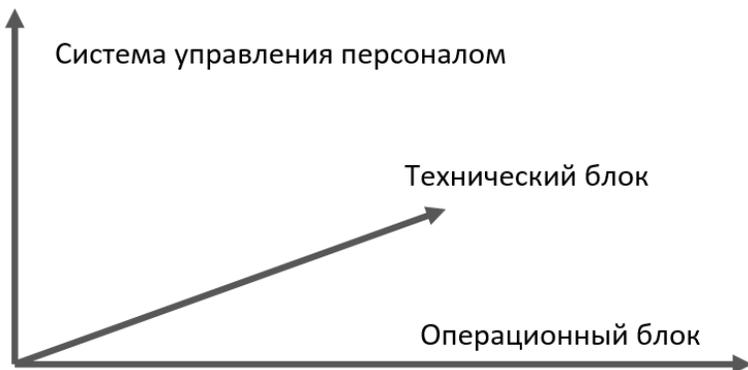


Рисунок 3

стью демотивирует работника.

Понятно, что проблема двойной подчиненности существует во всех странах. Здесь никакой специфики России нет. Соответственно, возникает вопрос, как разрешается проблема в других странах.

ПРОБЛЕМА ДВОЙНОЙ ПОДЧИНЕННОСТИ

Естественно, решение существует, раз матричная схема повсеместно применяется на практике. Как ни покажется удивительным, решение напрямую связано с названием схемы «матричная», т.е. двумерная. В действительности, схема, как минимум, является трехмерной. Сразу оговоримся, для матричной схемы будем продолжать использование традиционного двумерного названия, чтобы не плодить лишние сущности. Использование матрицы, как символа — наименователя, думаю, связано лишь с удобством для целей образования, но совсем не с целями реального использования.

В качестве третьей размерности добавляется система управления персоналом в дополнение к размерностям «Технический блок» и «Операционный блок» (см. Рисунок 3)

Добавление системы управления кадрами означает и кардинальную перестройку самой системы в сравнении с традиционной, иерархической системой. Вопросы установления финансового вознаграждения, продвижения, обучения, административной поддержки не являются прерогативой только двух начальников из Технического и Операционного блоков. Здесь как раз и содержится неполнота схем из учебника. Если просто смотреть на типовую матричную схему, то может создаться впечатление, что если есть два начальника, то именно эти лица и определяют судьбу работника.

Первое отличие от традиционных схем управления персоналом связано с обязательностью существования института *наставников* — специалистов высокой квалификации, способных обучать молодого работника. Если институт наставников применяется и в традиционной схеме, правда, без сильной обязательности, то институт *патронов* является специфическим инструментом матричной схемы. Патрон — это обязательно представитель топ-менеджмента, отвечающий за организационные вопросы, связанные с данным специалистом. Наставник передает профессиональные знания и навыки. Патрон, пользуясь современной неформальной терминологией, является «решателем», выполняет функцию адвоката работника. Каждый новый молодой работник сразу после приема в компанию получает наставника и патрон (см. Рисунок 4).

На вершине этой системы располагается Комитет по персоналу. Это постоянно действующий орган. Периодичность заседаний в среднем 1–2 раза в неделю, так что каждый работник рассматривается 1–2 раза в год. Именно Комитет рассматривает и решает все существенные для работника вопросы, причем, в открытом, гласном режиме.

Кроме приведенных выше участников системы управления персоналом, собственно система имеет и другие методологические особенности: применение грейдов, специальная система мотивации, специфичная система обучения, участие во внутренних сообществах, правда, эти особенности уже выходят за рамки

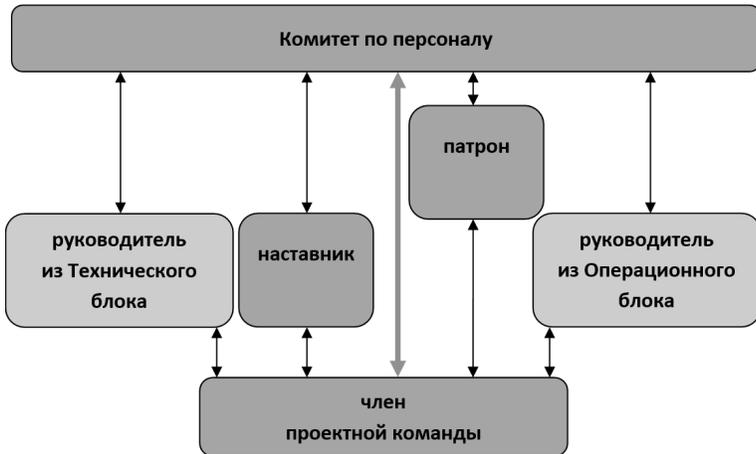


Рисунок 4

настоящей статьи.

Конечно, такая кадровая парадигма тоже отличается от привычной схемы с одним начальником. Вместе с тем, кадровая компонента матричной схемы вполне понятная, прозрачная, дает работнику различные инструменты для построения собственного карьерного сценария.

СПЕЦИФИКА ИМПЛАНТАЦИИ ЗАПАДНЫХ МЕТОДОВ

В заключение, несколько слов о том, в чем специфика имплантации матричной схемы для России. Внедрение западных методов и инструментов часто у нас производится по неполной схеме, или, что еще хуже по схеме из учебника. Большинство элементов бизнес управления взаимосвязаны между собой. Поскольку на Западе эти элементы развивались в течение десятилетий, то визуально связь между элементами может теряться, может возникать ощущение, что элементы можно использовать по раздельности, что как раз в случае имплантации матричного

управления будет приводить к концептуальным ошибкам.

Соответственно, позволю высказать совет. Если в компании готовятся к изменениям, основанным на использовании каких-то конкретных западных методов, то всегда задавайте себе вопрос: «является ли данный метод изолированным, либо он применяется всегда в совокупности с другими методами?». Хорошо известная всем аналогия с покупкой современного автомобиля. Все покупатели знают, что при покупке нужно точно знать, какой бензин допустимо использовать.

«ДОРОЖНАЯ КАРТА VS ЛАНДШАФТ ЗАТРУДНЕНИЙ», АНДРЕЙ ВАХИН

СМС, Президент ECF Russia

Гладко было на бумаге, да забыли про
овраги — а по ним ходить...

Писатель Лев Николаевич Толстой увековечил в этих строках бездарность русских штабов при обороне Севастополя 4 августа 1855 г., когда было предпринято наступление на высоты, известные как «Федюхины горы». Оно закончилось полным провалом — в сражении при Черной речке русские войска, которыми командовал генерал Реад, были разгромлены. И именно потому, что генерал планировал наступление в сильно пересеченной местности как по плацу, размечая марш-броски по карте.

Это пословица стала притчей «во языцех», историческим анекдотом, анти-манифестом «Штабного планирования». Хотя, когда цель ясна — почему бы не померить до нее расстояние по ...карте?! А там, глядишь, можно организовать и более сложные расчеты. Жаль, что «реальная поверхность земли» несколько иная и путает такие замечательные расчеты...

В последнее время бизнес активно увлекся идеей построения так называемых «Дорожных Карт» (ДК). И не только бизнес и не столько — автор по приглашению принял участие в разработке «дорожной карты России» в одной из инициативных групп (их сейчас оказалось достаточно много — кто «на свой страх и риск» активно разрабатывает идеи и пути развития России, полагая представить свои наработки на самом верху; и не стоит глубоко анализировать мотивы...).

Меня хватило только на одну встречу-участие в такой рабочей группе. И подтолкнуло к осознанию этого феномена и его сравнения с еще одним подходом – построением «Ландшафта затруднений при движении к цели». Пусть не пугает название; оно достаточно точно отражает результат этого метода – выявление «неровностей путей» следования к желаемым целям. Не более того.

Для правильного сравнения необходимо раскрыть содержание данных подходов в основных позициях.

ДОРОЖНАЯ КАРТА

Нельзя сказать, что это очень молодой метод – в его основе лежат хорошо известные методы «мозгового штурма», «экспертного суждения» и так далее в специфической динамической смеси. Ключевым для построения ДК является вопрос – «куда мы придем через X времени и какими путями?» Вопрос в своей постановке достаточно емкий, с высокой степенью неопределенности и широтой толкования. Выходом из этой неопределенности является агрегация различных инструментов для поиска и формулировки ответа. В этом смысле дорожная карта – это:

- и сами цели движения/изменения (прогнозы, предвидения),
- и сценарии попадания к этим целям (пути, технологии),
- и ресурсные основания (с помощью чего, чем обеспечивается реализация каждого сценария).

По логике такая работа, которая делается, к слову сказать, силами разных экспертов, должна дать хороший результат за счет многофакторного анализа, сценарного моделирования и т. д. Но реализация на практике оказывается несколько иной – не такой проработанной, не такой многофакторной, не такой глубокой и весьма «скороспелой». Может дело в исполнении – бизнесу очень нужны быстрые результаты и желателен недорогой (хорошо, пусть дорого, но тогда еще быстрее)?

Но не только это смущает – не зря у метода название «карта»; картирование само по себе нивелирует «складки местно-

сти», превращая их в условные обозначения, читать которые могут чаще всего только сами создатели и иногда весьма «продвинутые полководцы». Но карты предназначены для самого широкого круга лиц!

Есть еще одна «неприятность» – динамическая среда вокруг, постоянно меняющая «ландшафт»; когда много усилий потрачено и инвестировано времени оказывается, что что-то перестало быть значимым, а что-то значимое новое появилось. А предсказаниями всех-всех возможных сценариев заниматься вообще бессмысленно – это в принципе нереалистичная задача, хотя бы из-за рекурсии исторических событий (не в том смысле, что сегодняшние события влияют на прошлое, а в том, что планирование и прогнозирование будущих событий влияет на настоящее. Эту идею «исторической рекурсии» отлично изложил Карл Поппер в своей работе «Нищета историцизма»).

Еще один момент – кто берется за построение этих самых ДК?! Не хочу сказать и не говорю, что «не очень умные люди»; как раз наоборот – умные и продвинутые, а еще очень устремленные, нацеленные на результат. Но является ли это необходимым и достаточным основанием для того, что бы браться за такое сложное дело, как «картирование»? Представим, что мы поручили создание карты местности, например, искателям кладов, тоже устремленным и неглупым людям – чтобы получили? Или профанацию или зашифрованную карту. Но это – риторический вопрос...

Не являясь глубоким экспертом по данному методу и тем более не создателем, а всего лишь «наблюдателем – участником», привожу технологию создания и один из примеров, взятые из открытых источников...

На приведенных ниже картинках есть пример этапов построения ДК (рис.1) и визуализация результата (рис.2):

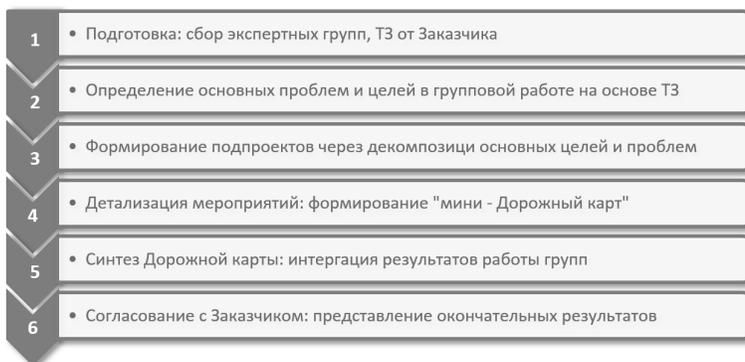


Рис. 1. Этапы формирования Дорожной Карты

ЛАНДШАФТ ЗАТРУДНЕНИЙ

Этот метод или технология получился путем многолетних экспериментов с групповыми процедурами сбора и анализа информации, касающихся «затруднений» бизнеса. И его полное название — «Построение ландшафта затруднений при движении к цели». Сознательно избегаю термина «проблема», хотя первичное название метода было «Анализ проблемного поля организации» (кстати, в кратком названии он называется в нашем обиходе PFO-анализ от Problem Field of Organization). В одной из дискуссий с Аркадием Пригожиным я для себя увидел не совсем корректное определение и использование термина «проблема», и мы сделали лингвистическую коррекцию названия. Это не означает, что сам термин «проблема» перестал использоваться, как раз наоборот — ему нашлось достаточно корректное определение в рамках нашей консультативной практики, отделившее его от «барьеров, затруднений, препятствий, сложностей»...

Итогом экспериментов стал органический симбиоз разных методов: фокусированное обсуждение (с частично анонимным первичным опросом); групповая экспертная оценка (с элементами дискуссии); построение графов с визуализацией результатов

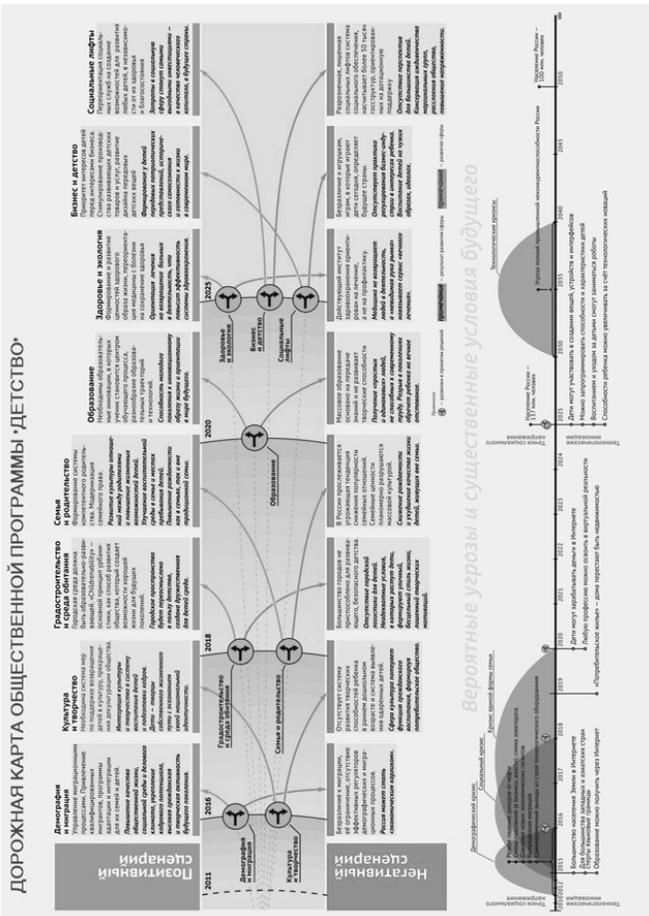
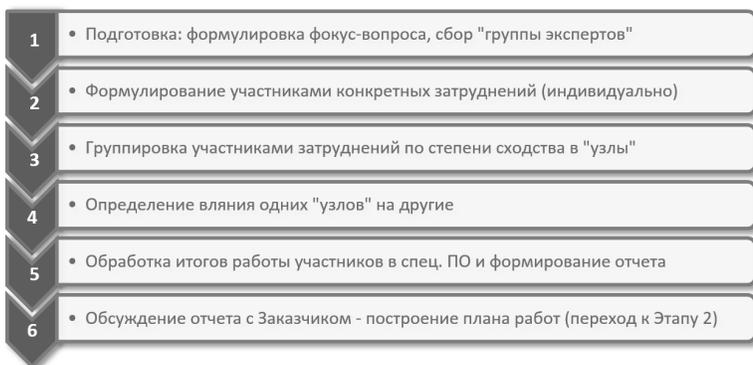


Рис. 2. Пример конкретной ДК (взято из открытых источников)

(на экране и т.п.).

Если кратко описать его технологию, то она состоит из следующих последовательных шагов (на Этапе 1, где строится сам «Ландшафт затруднений...»):



По сути, на этом Этап 1 процедуры заканчивается, являясь вполне самостоятельным. Этап 2 посвящается поиску идей по разрешению затруднений и их превращению в конкретные реалистичные задачи, над которыми могут работать сотрудники компании (и также консультанты).

Для понимания метода одного словесного описания явно недостаточно. Хочу привести 2 примера, совершенно разных по своему внутреннему содержанию (см. Таблица 1 и схемы):

частная компания, реализующая полный бизнес цикл «закупки – производство – продажа»

бизнес-сообщество, в рамках одной из подмосковных Торгово-промышленных палат

Так как эти два примера были созданы с разницей в 15 лет, то они несколько отличаются (как отличается и сама процедура – сегодняшняя от первоначальной). Видно, что каждый узел имеет не только название, но и цвет, который также несет информацию о «типе» узла:

Такое графическое представление сразу показывает группы затруднений – узлы – которые являются Источниками (Генераторами) осознаваемых и формулируемых препятствий. Конечно, не название узла является причиной – название это лишь обобщенная область, которая объединяет затруднения по содержа-

	частная компания	бизнес-сообщество
Фокус-вопрос	Что мешает компании N добиться наилучших результатов по доходности на вложенные деньги в течение ближайших 1-2 лет	Что мешает за 4 года создать из региона «X» самый привлекательный для ведения малого и среднего бизнеса регион в Московской области
Название Узлов (в скобках – кол-во барьеров в данном узле)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Персонал (4) 2. Средства производства (6) 3. Стратегия (6) 4. Структура (8) 5. Сбыт и снабжение (6) 6. Бухгалтерия и <u>финучет</u> (4) 7. Информация (3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономические условия в стране (3) 2. Нормативно-правовые условия (3) 3. Местные инфраструктурные барьеры (5) 4. Финансовые условия (5) 5. Кадры в бизнесе (4) 6. Разобщенность предпринимателей (5) 7. Кадры во власти (4) 8. Местные административные условия (12)

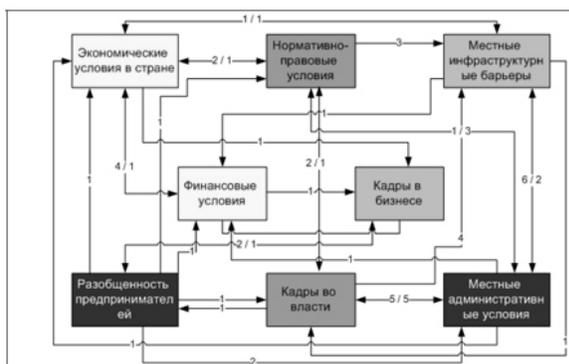
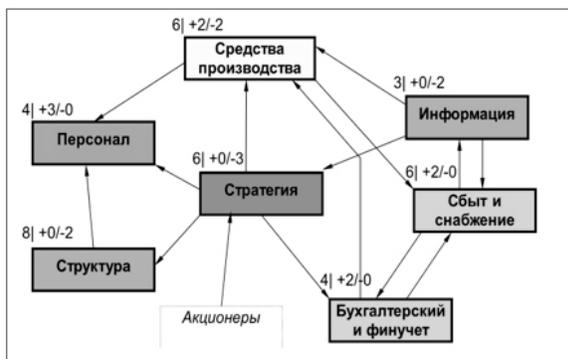
Таблица 1

тельному сходству.

Примеры конкретных затруднений (в таблице 2):

В фокусе внимания оказываются конкретные затруднения Узла-Источника. Именно в их разрешение необходимо инвестировать и время, и силы, и деньги, а не во все, с которыми мы столкнемся, т.к. всех этих ресурсов в реальном бизнесе всегда дефицит. Процедура ЛЗ позволяет в краткое время выявить и затруднения, и их узловые объединения, и их типологию. И Прийти к пониманию: инвестировать значимые ресурсы в другие узлы, кроме Источников – это как вносить мебель в горящий дом: и цели своей не послужат, и ситуацию не исправят, а могут еще и «подогреть».

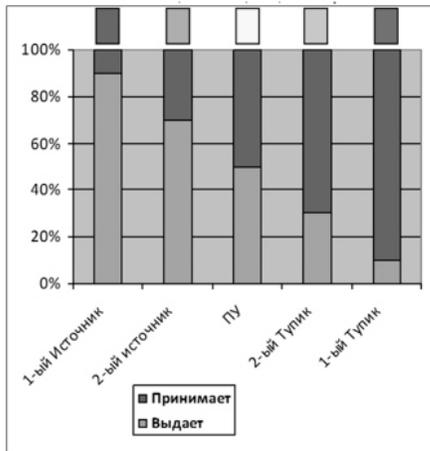
Конечно, являясь создателем метода мне вполне логично его нахваливать, наделяя всевозможными преимуществами, скрывая недостатки. Но хорошо ли это? Решается ли таким образом задача «сформировать доверие к методу» и найти ему оправданное применение? Вряд ли. Важнее не «хвалить», а показывать реальные возможности и ограничения – именно это знание вызывает



доверие.

Поэтому было бы неправильно думать, что у этого метода все хорошо и безоблачно. Например, мы столкнулись с феноменом «депрессии и пораженчества», который сформировался у участников после прочтения отчета в одном «учреждении». Основой послужило восприятие их организации как «безнадежно проблемной» – «ничего хорошего в этой картине мы не увидели... у нас одно только проблемы...» Это нас натолкнуло на трансформацию метода в направлении поиска сильных сторон организации (очень хорошо пошло по уже сформированному «полю» с названными узлами).

Еще одним казусом может стать (и легко становится) про-



Узел «Первичный Источник (генератор)»: цвет – темно синий, этот узел практически не зависит от других узлов и почти все связи исходят из него, поэтому этот тип узла является основным, от которого зависят другие узлы.

Узел «Вторичный Источник (генератор)»: цвет – бледно-синий; узел влияет на другие узлы, но гораздо меньше (слабее), чем «Первичный Источник», т.к. на него, в свою очередь, тоже оказывают влияние другие узлы.

Узел «Проводящий»: цвет – желтый (бледно-оранжевый); проводящим он является, т.к. практически все, что в себя принимает от одних узлов, отдает другим, поддерживая баланс «принятия – отдачи» затруднений.

Узел «Вторичный Тулик (приемник)»: цвет – бледно-красный; этот узел принимает в себя затруднений от других узлов, но гораздо слабее, чем «Первичный тулик»; он сам в небольшой степени генерирует затруднения, но гораздо слабее, чем получаемый поток извне.

Узел «Первичный Тулик (приемник)»: цвет – темно-красный; этот узел практически НЕ влияет на другие узлы, зато другие сильно влияют на него, «как бы» передавая ему свои затруднения.

тивостояние полученного результата с мнением первого лица, если они сильно расходятся. Здесь очень важно не торопится с презентацией отчета с результатом всем участникам – важнее обсудить его кулуарно с Шефом, чтобы выяснить разногласия и протесты. Их кульминацией может стать отраженный в «ландшафте» образ самого шефа и методов управления (например, «мягкотелость и непоследовательность Директора», «отсутствие

Стратегия (источник 1)	Разобщенность предпринимателей (Источник 1)
1. Отсутствие «лица фирмы»	1. Недостаточный уровень диалога бизнеса и Органов Муниципальной Власти (ОМВ)
2. Общие цели не сформулированы	2. Низкая социальная активность предпринимателей
3. Нет четкого понимания целей развития и работы на перспективу	3. Неорганизованность Малого-Среднего Бизнеса (МСБ)
4. Отсутствие планов (в том числе — на ближайшие дни)	4. Не участие МСБ в процессе нормотворчества в сопутствующих законах малого бизнеса
5. Слишком сильная зависимость от одной продукции	5. Недостаточная информированность МСБ о программах поддержки (со стороны администраций и ОМВ)
6. Нет дополнительного финансирования для ускоренного развития	

Таблица 2

умения управлять...» и т. д. Кому из первых лиц лестно такое видеть про себя, а еще это выносить на общее обозрение?!)

Еще один «нюанс» — он от «продвинутых» заказчиков, у кого есть и опыт всестороннего анализа своего бизнеса, и спецобразование (например, МВА) или даже консультантский опыт. Здесь Заказчик стремится препарировать метод, оспорить принципы типологизации узлов, предлагая активно свою, и даже перестро-

ить саму картину поля (что недавно мы воочию наблюдали). Причем, с одной стороны, подтверждая полезность проделанной работы, с другой стороны — атакуя и критикуя ее.

Таким образом, мы логично подошли к моменту сравнения двух подходов: «дорожной карты» и «ландшафта затруднений». Для правильности сравнения важно задать правильные же критерии; мне они видятся такими:

- область применимости
- заложенные методы
- требования к организации проведения
- требования к участникам
- требования к ведущему/ведению
- временные рамки, трудоемкость
- ограничения применимости (условия, при которых методом невозможно/нужно пользоваться)
- польза от результатов (что дают результаты участникам, ведущим, заказчикам)
- технологичность (четкая структура процесса)

Полагаю, что для статьи этого вполне достаточно и предлагаю сравнительную таблицу:

ИТАК, С ЧЕМ МЫ ПОДХОДИМ К ЗАВЕРШЕНИЮ СТАТЬИ?

Во-первых, надеюсь, мне удалось несколько «развернуть» и показать описание метода «Ландшафт затруднений» (с учетом примеров), который является нашей локальной разработкой, в отличие от «Дорожной карты».

Во-вторых, опираясь на систему из выбранных критериев, удалось определить области применимости каждого из подходов, показав возможности и ограничения.

В-третьих, как мне думается, удалось побудить читателя к размышлениям о методах и их применимости в жизни и бизнесе.

В-четвертых, и это, на мой взгляд, самое важное, подумать

	Дорожная карта	Ландшафт затруднений
область применимости	<p>весьма широка, т.к. интегрирует сразу много подходов и методов: построение и анализ прогнозов, сценарное моделирование, поиск прорывов (форсайтов) в целеполагании, разработке продуктов/услуг, разработке и/или оптимизации технологий и многое другое. На первое место обычно ставят сценарное моделирование ("что будет, если...") и прогнозирование ("вероятность такого-то события - X")</p>	<p>при всей универсальности и широте постановки сформулированного фокус-вопроса, применимость метода (в части 1) является ограниченной, во-первых, рамками самого фокус-вопроса, во-вторых, выявлением именно "барьеров и затруднений" (для некоторых участников экспертных групп метод оказывается сильно нагруженным "негативизмом", хотя это специфическая и нечастая реакция)</p>
заложенные методы	<p>широчайшая и, судя по разным источникам, палитра методов, связанных с поиском, генерацией и анализом информации (самой разной направленности и форматам); при этом активно используются и методы визуализации получаемой информации (графы, mindmapping и т.п.); использование той или</p>	<p>ограниченный набор вложенных методов, о котором мы говорили выше: полуанонимный опрос в письменном виде, фокусированное обсуждение (модерация), экспертная оценка, дискуссия, метод "графов" и критериальный анализ.</p> <p>Создавая данный подход мы сознательно старались ограничить набор методов и, по возможности, выбрать не слишком сложные, чтобы расширить аудиторию потенциальных участников и</p>

	иной методологии чаще всего связано с "методологической искусственностью" организаторов и участников, а также предполагаемым конечным результатом "картирования".	ситуаций применения.
требования к организации и проведения	в основе подхода лежит регулярная работа группы, состоящей из разных экспертов; определить частоту встреч и их длительность сложно – с одной стороны, редкость (раз в 2-3 месяца и реже) таких встреч ведет к "забыванию предыстории вопроса", с другой, избыточная (через 1-2 дня) ведет к эмоциональному истощению и "туннельному видению"; кроме темпа нужна оборудованная "площадка", где группа может комфортно проводить встречи; важна возможность фиксировать процесс работы в разных форматах (стенография / аудио-видео запись) –	традиционно проведение проходит в 2 этапа, причем за построение самого "ландшафта" отвечает 1-ый этап; он длится в среднем 2-3 часа в один "заход"; необходима группа участников-экспертов 5-9 человек (7+/-2) - это оптимум; помещение для групповой работы с обязательной модерационной доской или флипчартом; очень нежелателен "плавающий" состав группы, "выходы-замены" участников В целом требования к организации можно оценить на уровне требований к важному производственному совещанию, в хорошем полномасштабном формате

	это позволяет вернуться к насыщенным обсуждениям для поиска пропущенных "зерен истины".	
требования к участникам	как пишут в различных источниках участники "должны быть экспертами" - поощряется максимальная широта экспертизы; далее - умение работать в разных форматах без потери продуктивности; креативность и твердость; возможность работать в регулярном режиме но с большими паузами	участники - не обязательно глубокие эксперты по выбранному фокус-вопросу, но имеют к нему непосредственное отношение (вовлечены в деятельность вокруг или внутри него); коммуникативная смелость (готовность написать и сказать "неприятную, но правду"); для второй части процедуры желательны креативность и умение анализировать
требования к ведущему/ведению (предположу, что эти требования - в целом)	уметь "мягко вести" группу по процессу обсуждения; следить за балансом активности участников - подбадривать "молчунов", придерживать "говорунов"; пресекать попытки интеллектуальных турниров, репрессий, "буллинга"; уметь разряжать "густую атмосферу тяжелого интеллектуального	уметь четко формулировать задачи и инструкции, обрисовать границы процесса; хорошо чувствовать время, управлять темпом работы; вовлекать участников и в групповую, и индивидуальную работу; оставаться в рамках роли "ведущего", не переходя в роль участника; умение чувствовать настрой группы, управлять ее эмоциональным климатом. Здесь также важно уметь использовать юмор, снимая напряжение, но времени для этого не так много и очень важно, чтобы

общие ко всем мероприятиям, в которых основных участников – группа экспертов)	труда" легкими шутками и историями; хорошо планировать и чувствовать время; уметь вовлекать участников в процессы, оставаясь в роли ведущего обсуждения, а не Главного Участника; уметь формировать и контролировать исполнение посильных "домашних заданий"	мероприятие не превратилось в «Смехопанораму» или «Театр Кривое зеркало»
временные рамки, трудоемкость	временные рамки "размыты" - невозможно заранее предсказать, сколько времени уйдет на построение задуманной ДК; трудоемкость также не поддается однозначному определению; можно только сказать, что необходимо готовиться к длительному процессу, который займет несколько месяцев (при оптимистичном варианте)	время конкретно определено: 1,5-2,5 часа на первую групповую сессию, где собственно и строится сам "ландшафт"; около часа на работу эксперта с программой (занесение данных, моделирование "ландшафта", выгрузка отчета); 2-3 групповые сессии на вторую часть – поиск идей-решений, превращение их в задачи.
ограничения	нет организационно-технических условий для регулярной работы группы; невозможно	нет четкого фокус-вопроса, невозможно сформировать рабочую группу (например, очень напряженные, конфликтные

<p>применимости</p>	<p>сформировать устойчивый состав группы экспертов; высока изменчивость факторов, на которых строится ДК (нет устойчивых трендов, векторов развития событий, избыток неопределенности); нет "Заказчика" на результаты построения</p>	<p>отношения); нет "Заказчика" на результат построения; высокое недоверие процедуре и/или ее исполнителям; нет подготовленного ведущего, умеющего за короткий срок «провести» группу по «проблемному полю»</p>
<p>польза от результатов</p>	<p><i>для участников</i> - расширение области персональной экспертизы, развитие всестороннего понимания ситуации, персональные инсайты (открытия), сплочение группы экспертов в команду;</p> <p><i>для ведущего</i> - приобщение к экспертному опыту группы, развитие отношений с группой, повышение своего профессионального статуса;</p> <p><i>для заказчиков</i> - проработка будущего не только в статичных прогнозах, но и в динамических сценариях,</p>	<p><i>для участников</i> - возможность высказаться и быть услышанным, возможность повлиять на развитие ситуации в направлении фокус-вопроса, сформировать сопричастность с коллегами;</p> <p><i>для ведущего</i> - провести группу через сложный этап анализа "проблем" без лишних эмоциональных реакций и промедлений;</p> <p><i>для заказчика</i> - услышать мнения различных "экспертов" по выбранному фокус-вопросу, получить структурированную картину с выделенными источниками затруднений, сформулировать идеи по разрешению затруднений, определиться с направлениями изменений (улучшений)</p>

	<p>моделирование событий без рисков неправильного инвестирования ресурсов и губительных последствий скороспелых решений, новое знание</p>	
технологичность	<p>с одной стороны, если верить источникам, технология проработана на "мета-уровне" (верхнем технологическом уровне), есть понимание четких этапов и подэтапов; с другой стороны, технологии более "низкого уровня" отдаются самим организаторам-ведущим (что, как и в каком порядке будет исполняться и будет ли?!), поэтому конкретная проработка одной ДК может достаточно сильно отличаться технологией исполнения от другой и точно по-разному это будет выглядеть на уровне государства и уровне конкретной компании.</p>	<p>Технологичность исполнения закладывалась в метод при его создании, т.к. в реальной жизни мы не часто можем выбирать «качественных» участников с глубокой и многосторонней экспертизой; здесь важно именно следовать четким шагам и исполнять инструкции.</p> <p>Первоначально сложность состояла в расчете «графа» поля затруднений, связывая узлы между собой и определяя их тип по системе критериев; сейчас эта забота полностью решена в специальном ПО, которое обрабатывает данные и строит «ландшафт...»</p>

о дополнении или интеграции подходов.

Сознательно не хочу делать выводы о том, что «лучше» — у каждого блюда свой ценитель...

Я весьма далек от мысли, что есть «абсолютно эффективные универсальные методы анализа и улучшения всего», поэтому приглашаю читателей к совместным размышлениям, дискуссиям и открытиям!

«КОМПЛЕКС КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ТЕРМИНОВ ПО ИННОВАТИКЕ», АРКАДИЙ ПРИГОЖИН

директор Школы консультантов
по управлению

Консультанты, товарищи по профессии!

Одно из главных препятствий в развитии нашего рынка – неразбериха, разногласия в основных понятиях, профессиональных терминах. Мы путаемся в них и запутываем наших клиентов. Едва ли не каждый новичок, входя в управленческое консультирование, вводит свой набор понятий, как бы выделяя этим собственную методологию, а то и «школу». Да, наш бизнес очень индивидуален. Но это – бизнес. Например, смартфоны выпускают разные компании, но все они предусматривают универсальные элементы. Большинство адвокатов работает с сильным уклоном в личный стиль и характер ведения дела, взаимодействия с клиентом. Но у них есть общий юридический словарь, без освоения которого никто не допускается в коллегия адвокатов.

Конечно, мы тоже вынуждены будем прийти к терминологическому единству, но, по-моему, с этим сильно запаздываем, и хаос на консультационном рынке только возрастает. Если вам приятно и удобно в этом хаосе – не читайте эту статью. А если вы желаете упорядочивания нашего рынка, давайте начнём со словаря. Я предлагаю на обсуждение и скоро опубликую «Толковый словарь по управленческому консультированию». Вот фрагмент из него. Как вы к нему относитесь? С чем не согласны? Что считаете удачным?

Зачем нужна словарная работа? Причины две: тревога и возможности.

ЧТО ТРЕВОЖИТ?

а) Неофиты, входящие в управленческое консультирование, слишком часто привносят собственное понимание нашей профессии, склонны начинать с нуля. А уж насчёт новых понятий — фантазия новичков беспредельна. Иногда это: слышал звон, да не знаю, где он, т.е. какое-то якобы знакомое им слово начинают трактовать сугубо произвольно, демонстрируя собой некий новый консалтинг. Таких понятийных изобретений мы встречаем бесконечное множество, их число накапливается, и в этом ворохе мало кто способен разобраться.

б) Беспокоит также порча понятий, когда классический, обогативший смысл его искажается от неряшливого употребления. Конечно, всё что становится массовым, неизбежно оглупляется, искажается. Тем более периодически необходим «ремонт» понятийно-категориального аппарата, очистка его от подобной ржавчины, восстановление исходных смыслов.

в) Некоторые очень нужные понятия просто теряются, ими перестают пользоваться, поскольку нужный смысл исчез. Такова судьба таких понятий как «миссия», «обратная связь» и др.

ТЕПЕРЬ О ВОЗМОЖНОСТЯХ, КОТОРЫЕ ОТКРЫВАЕТ СЛОВАРНАЯ РАБОТА

а) Ценные понятия очень хороши для работы с руководителями, они часто используются как интейки, когда консультант открывает в термине новый важный для руководителя смысл. Метод ценных понятий стал относительно самостоятельным методом вовлечения руководителя в консультационный процесс.

б) Появляется необходимость в новых терминах. Сама практика показывает, что некоторые феномены — регулярные, значимые — требуют новых названий. К примеру, ниже таковым является термин «инертика».

в) Систематизация категориально-понятийного аппарата, его обновления — потребность любой профессии. Качество этого

аппарата – условие развитости профессии.

г) Некоторые понятия из управленческой теории и практики, из смежных дисциплин требуют преломления через консультационную практику, т.е. нуждаются в переформулировании, спецификации для управленческого консультирования.

Вот те доводы, которые побудили меня заняться толковым словарём. Посмотрим, как эти намерения мне удалось реализовать в терминах, объединённых инновационным полем.

СЛОВАРЬ

Изменения – появление или исчезновение, усиление или ослабление каких-либо элементов системы, среды, процессов, условий, переход их в другие качественные и количественные состояния. И. бывают спонтанные и планируемые. Спонтанные, т.е. самопроизвольные И. также делятся на две разновидности: равномерные, постепенные (естественная текучесть кадров, *износ* оборудования) и инцидентные (вынужденные реакции на непредвиденные события, *конфликты* и т.д.). Планируемые И. делятся на инерционные и инновационные. Инерционные И. обычно восполняют последствия спонтанных И. (ремонт помещений, замена поломанного оборудования на такое же, рост или сокращение производства и т.д.). Об инновационных И. см.: *инновации, инноваторы, инновационные процессы, инновационность, нововведения. Управленческое консультирование* предназначено именно для планируемых И. инновационного типа, а также для преодоления некоторых спонтанных изменений: возникновение *оргпатологий*, уход ценных сотрудников и т. д. Для этой двуединой цели *консультант по управлению* инициирует три типа (стадии) И.: а) ментальные, т.е. внесение новых понятий, знаний, идей, мыслительных схем; б) проектные, т.е. разработка *оргструктур, функциональных политик*, операционных моделей и т.д.; в) реальных т.е. практических И. в деятельности (в *целях, методах* работы, во взаимодействии подразделений и т.д.). Многие руководители охотно воспринимают И. менталь-

ные, но уклоняются от проектных. Большинство из тех руководителей, кто с увлечением участвуют в проектных И., не доводят их до реальных. Среди самих *консультантов* тоже есть своего рода специализация по этим трём стадиям И.. Кто-то только обучает, развивает управленческое мышление руководителей. Другие – таких большинство – разрабатывают проекты И., оставляя их осуществление на волю и умение руководителей, а те *консультанты*, кто работает в инструктивном стиле, сразу приступают к реальным И., даже обходясь без первых двух (ментальных и проектных). Главная же проблема, дискредитирующая профессию *консультанта по управлению* – нереализуемость желаемых И. *Реализационные процессы* столь же важная стадия *управленческого консультирования*, сколь и другие две. Более того, на современном консультационном рынке растёт спрос на полноту, практическую эффективность *консалтинга*. Реализуемость выходит в ряд высших профессиональных ценностей и критериев профессионализма *консультантов по управлению*.

Иноватика – вся деятельность, связанная с *инновациями*; наука об *инновационных процессах*. Термин появился в 80-х годах XX века, когда эта деятельность стала специальным объектом *управления* и широких исследований. Центральная проблема И. – перевод системы «среды» исходного состояния в желаемое. Именно *процесс*, механизм (взаимосвязь стимулов, препятствий, возможностей, условий, решений, результатов, ограничений, мотивов, действий) *реальных изменений* и есть тот предмет, который И. разрабатывает особенно тщательно – *нововведения*. Причина в том, что на этапе перехода (перевода), т.е. в *процессах нововведений*, возникает основное *сопротивление изменению*. В этом фокусе проблем оказалось возможным выделить несколько *законов И.*, показывающих сущностные, т.е. неупразднимые, противоречия *нововведений*. Выявлены также и некоторые разновидности *инновационных патологий*. Кроме того, И. изучает все стадии и элементы *инновационных процессов*, а также формирует новое направление исследований – *инновационный потенциал организации*, региона, страны.

Иноваторы – лица, подразделения и *организации*, активно участвующие в *инновационном процессе*. Делятся на три группы: разработчики, реализаторы, организаторы. К разработчикам относятся авторы идей, исследований, проектов, ноу-хау, и др. творческие участники *инновационных процессов*. Релизаторы – те, кто доводят продукты труда разработчиков до реальных *нововведений, внедрений* и тиражирования их. Реализаторы обеспечивают полезность, эффективность *инноваций*. Организаторы – это руководители, законотворцы, предприниматели, которые создают условия для успешной деятельности первых двух групп И., например, инвестиционный климат, налоговые стимулы, поощрения конкретных лиц, снабжение необходимыми материалами, информацией, бытовыми условиями и признанием талантов и заслуг. *Консультанты по управлению* – природные И., причём всех трёх типов. Они разрабатывают новые *методы консультирования*, новые *управленческие технологии и решения* и применяют таковые в реальных *организациях*. В российских условиях чаще всего иницилируемые *консультантами изменения* не могут быть эффективно осуществлены без *консультационного сопровождения реализационных процессов*. Но *консультанты* меняют *организационную среду*, вводя в неё *стимулы для И.*, условия для их привлечения, отбора, вознаграждения, организационной поддержки. Нередко *инновационность* входит в *идеологию* бизнеса, а затем и в *кодекс клиентной организации*. Но эта *ценность* должна войти в профессиональную ментальность *консультантов по управлению*. Самый востребованный сейчас *консультант* – тот, кто способен работать в этих трёх направлениях.

Инновационность – одна из ведущих *ценностей* мировой цивилизации, форма прогресса. Способность личности, *организации*, страны к *инновациям* во всех сферах их деятельности. Сама И. имеет три основных источника: 1) всемирно-исторический закон возрастания потребностей людей, что требует постоянного поиска и создания всё новых и новых средств и масштабов их удовлетворения; 2) почти тотальное господство рыночного механизма обмена, который строится на *конкуренции* за потре-

бителя, на стремлении углублять и расширять потребление, повышать эффективность создания средств, предметов потребления, а также усиливать их разнообразие; 3) встроенное в человеческую природу стремление к новизне, разнообразию, обновлению предметного мира, знаний, впечатлений и т. д. Неодолимость и усиление этих трёх факторов, источников И. вызвало настоящую инновационную гонку в человечестве, стало главным *фокусом конкуренции* между людьми, *организациями*, странами. В эту гонку вовлекаются умы, ресурсы природы, искусство (особенно дизайн), она выводит за пределы Земли и Галактики. Одновременно И. создаёт напряжение психики: мир становится слишком изменчивым, чтобы к нему привыкнуть и дорожить им, за новизной всё труднее успевать. Дистанция освоения новизны усиливает разрыв между когортами одного поколения уже вполне рационально: темпы восприятия и освоения И. по психологическим, физиологическим, социокультурным причинам отстают от скорости появления И., укорачивающихся сроков их замены одной на другую. Их отторжение на каком-то витке, возможно, станет критичным (ничего конкретнее об этом пока сказать нельзя). Появился и ряд *инновационных патологий*. Как жизненная *ценность* И. появилась в древности, но в ряд *ведущих деловых ценностей* она выдвинулась лишь в новое время. Вероятно, не навсегда. *Управленческое консультирование*, как и все творческие профессии, активно участвует в инновационной гонке: своими *методологиями*, знаниями повышает И. *организаций*, руководителей и сотрудников, чтобы по возможности достойно и успешно встроиться в эту гонку самим и помочь *руководителям*.

Инновационные патологии — искажения *инновационных процессов*. Они бывают на макроуровне, т.е. на рынке, и на микроуровне — в *организациях*. а) Рыночные И. п. рассматриваются, в основном, с ценностно-рациональных позиций, среди них: престижное инновационное потребление и производство продукции, рассчитанное на стремление обладателя выделиться в социуме; сверхкомфортное потребление и производство продукции в расчёте на дополнительные удовольствия для пользователей

без прироста функциональности; вариофикация, развивающая культ новизны как таковой (те же продукты с бесполезными изменениями, изобретение новых продуктов, вызывающих потребительскую зависимость личности — игровую, телевизионную и т.д.). б) И.п. в рамках *организации* особенно губительно проявляются в виде т.н. «*инновационной незавершёнки*», когда ценные *новшества* замораживаются на стадии *нововведений* из-за *слабой управленческой воли руководителей*, что раз за разом вызывает устойчивые антиинновационные установки на любые *инновации*, приводит к *стагнации*. Другая разновидность И.п. в *организациях* — засилье инновационной мелочи, т.е. стремление незначительными улучшениями искусственно продлить эксплуатацию физически или морально устаревшего оборудования вместо его замены. Для *управленческого консультирования* особую проблему составляет «*инновационная незавершёнка*». *Консультант* по природе своей — *инноватор*, и если названная И.п. вошла в культуру клиентной *организации*, то желаемые *изменения* затягиваются, приходится мобилизовать весь аппарат средств в *активизации нововведений*.

Инновационный потенциал — понятие *инноватики*, означающее способность личности, *организации*, страны производить *новшества* и осуществлять *нововведения*. И.п. *организации* складывается из конкретного сочетания четырёх факторов: личностных, управленческих, социокультурных и социально-психологических. К личностным факторам И.п. организации относятся удельный вес сотрудников с творческими склонностями, высокой *достижительной мотивацией*, а также профессиональным и хозяйским типами внутренней *мотивации* (по В. И. Герчикову). 1) В ходе кадрового аудита и *оргдиагностики* для оценки личностного фактора И.п. используются тесты, вопросники для интервью и собеседований, *игровые методы*, оценка руководителей, взаимооценки персонала. 2) *Управленческий* фактор И.п. *организации* состоит в интеграции способностей и усилий носителей инновационных качеств сотрудников, поощрение активности *инноваторов* двух типов: разработчиков и реализаторов. Управ-

ление должно взять на себя роль третьего типа *инноваторов* — организатора: выдвигать запрос на *новшества* и *нововведения*, создавать организационные условия для *инноваторов* (например, т.н. *временные целевые группы*), *стимулы* и защиту для них, проявлять *управленческую волю* в осуществлении *инновационных процессов*. 3) Социокультурный фактор И.п. *организаций* состоит в освоении таких *ценностей* как *инновационность*, *проактивность*, распространённости убеждения, что именно через *новшества* и *нововведения* можно сделать карьеру, реализовать себя, и это проявляется в трудовом поведении. 4) Социально-психологический фактор И.п. есть такой тип *организационного настроения*, который проявляется в эмоциональном подъёме, увлечённости полезными *новшествами* и *нововведениями* (в той или иной мере), в явной или неявной состязательности на этом поле. Базовым из этих четырёх факторов И.п. является первый, т.е. личностный: есть ли в *организации*, социуме достаточный минимум естественных носителей *инновационных ценностей* и соответствующих психотипов в составе коллектива. Если такой минимум есть, то *управленческий* фактор И.п. может выполнить свою роль, а работа над *идеологией* и *кодексом организации*, т.е. над развитием *организационной культуры* в данном направлении вызовет позитивные эмоции, если такого минимума нет, то избежать *стагнации* можно (в какой-то степени) только через *стимулирование* и *взыскания*. Главное же решается в поиске и подборе естественных носителей требуемых качеств и создании условий для максимальной реализации таких качеств. Пока нет надёжных *методик*, комплексно оценивающих И.п. *организации* или социума, поэтому он определяется экспертными суждениями руководителей и консультантов.

Инновационный процесс — вид планируемых *изменений*, охватывающий *жизненный цикл новшества* и *жизненный цикл нововведения*. Взаимосвязанная совокупность всех участников, действий и условий по проведению *инноваций*. Творческими участниками И.п. являются *инноваторы*. В элементный состав И.п. входят также стимулы, регуляторы, ресурсы, *деловая культу-*

ра, усиливающие или тормозящие И. п. Чаще всего потребность в *управленческом консультировании* И.п. возникает при затруднениях в нём – разрешение противоречий, выработка стимулов, формирование *социальной базы* для него и т. д. Но особенно важно и трудно *консультантам* и руководителям преодолевать инерцию застоя, *стагнацию организаций* при укоренившейся культуре т.н. «*инновационной незавершёнки*». Ибо тогда начинать И.п. нелегко, а доводить указанные *жизненные циклы* до завершения возможно только при высоком *качестве управленческой воли*.

Инновация – наиболее общее и наименее строгое определение результатов деятельности по созданию нового. Оно включает в себя как создание новшеств, так и осуществление *нововведений* всех видов.

Инертика – новое понятие, открывающее направление исследований и разработок, связанных со всем комплексом сопротивления *организации* планируемым *изменениям*. Этот комплекс делится на две части: первая из них есть *стагнация*, т.е. стремление к пассивному низменному состоянию в принципе, без отторжения тех *изменений*, которые либо содержат высокие риски для бизнеса, либо плохо подготовлены. В этих последних двух случаях И. выступает как здоровая консервативная реакция на *азарт прогресса*. Поэтому, обнаруживая сопротивление *нововведениям*, *консультанту по управлению* необходимо опознать его тип, причины. Наверное, не менее трети случаев *нововведений*, когда правильным оказывается решение не о преодолении сопротивления, а о пересмотре *новшества* и *нововведения*.

«О БИЗНЕСЕ, «ТРЕНДЕ» И ВЕЛИКОМ РУССКОМ ЯЗЫКЕ..., ИГОРЬ КУЗИЧЕВ

Председатель правления АНО «Институт Поведения»

В последнее время вынужденно задаю себе вопрос: «Это я один слышу, чувствую и вижу ТАК?»

Я родился и вырос в России, мой материнский язык – русский, я говорю на нем уже почти 50 лет. Около 20 лет я занимаюсь управленческим консультированием.

Мне, человеку, живущему и работающему в нашей стране, стало в последние годы трудно общаться и понимать некоторых наших предпринимателей и руководителей. Почему? Наверное потому, что о бизнесе и деле теперь принято говорить, используя слова типа «трэнд, эвент, контент, тайминг, фасилитация, маркетинг, менеджмент», и главное – «косты» и т. д.

По первому образованию я переводчик, а значит знаком с наукой филология. Изучал долгие годы и владею французским языком, общаюсь на других языках романской группы. Английский мне изучать не приходилось.

Люблю многое в других культурах, мне нравится путешествовать и изучать опыт, историческое и культурное наследие, традиции иных народов. Это бесконечно интересно и полезно, потому что и развивает, и обогащает, и вооружает, и помогает. Мне представлялось, что меня неплохо научили общаться с людьми, говорящими на других языках. Я могу многое перевести с русского языка на французский и наоборот. В рамках науки – теории перевода – нам объясняли, что главное в переводе, чтобы состоялся акт коммуникации и не было смысловых искажений. А вот какими средствами, жестами, интонациями, мимикой, лексикой

это достигается — это уже дело десятое.

16 лет я отдал государственной службе, скоро уже 20 лет, как занимаюсь бизнесом: трудился и тружусь во всех ипостасях: и как наемный сотрудник, и как учредитель, и как руководитель, и как консультант.

Но вот неожиданно возникли некоторые затруднения в общении с современными предпринимателями и консультантами. Может быть потому, что они не могут говорить о бизнесе и управлении по-русски, на родном русском языке?

Есть еще одно наблюдение из собственной практики. С начала 2000-х годов регулярно задаю вопрос предпринимателям: «Что понимаете под основополагающими терминами, которые определяют Вашу деятельность?» Подвигла меня на это сама жизнь, поскольку во время консультаций стало очевидным, что меня либо плохо понимают, либо понимают сказанное совсем не так, как это доносил я.

Приведу для примера только два термина.

Вопрос: Скажите, пожалуйста, Вы предприниматель?

Ответ: Да.

В: Сколько лет этим занимаетесь?

О: 10—15 лет.

В: Знаете, чем занимаетесь?

О: Да.

В: Так что же такое предпринимательская деятельность?

Далее следует трудная и многословная попытка определить то, чем этот человек-предприниматель занимается много лет.

В: Вам нравится самому это определение?

О: Не очень.

В: А Вы уверены, что Ваше определение правильное?

О: Нет.

Обычно после этого следуют сакраментальные вопросы почти от каждого предпринимателя: «А зачем мне это нужно знать?»; «И какое отношение это имеет к моей практической предпринимательской деятельности?»

Та же ситуация и с понятием собственность.

Вопрос: Собственник бизнеса?

Ответ: Да.

В: А что такое быть собственником?

О: Ну это...

...(переход на словесный ультразвук). В общем, толком сказать почти никто не может. И уже ставшим традиционным вопрос: «А зачем мне это нужно знать? Мне это незнание не мешает?»

Но и не помогает!

Вопрос: Хорошо, а машина у Вас есть?»

Ответ: Да.

В: Так что такое быть собственником автомашины?

О: Зачем это нужно знать и чем это знание может помочь в деятельности?

Предлагаю обычно – давайте попробуем разобраться, для начала, в терминах.

Под предпринимательской деятельностью принято понимать «самостоятельную... деятельность осуществляемую... на свой риск с целью... получения прибыли...». Это усеченная цитата статьи 2 Гражданского Кодекса РФ. Что дает это определение? Во-первых, четко показывает, что этой деятельности присущ риск, который предприниматель принимает на себя самостоятельно. И во-вторых, оно помогает увидеть, что концентрированным выражением предпринимательской деятельности является цена (ох уж эти «кости»...).

Почему? Структура цены должна включать две основные составляющие. То, во имя чего осуществляется бизнес – прибыль. И прежде чем ее получить, нужно что-то сначала вложить – например, идею, самостоятельность при принятии решения, деятельность и риски. Иногда это называют себестоимость или затраты. Важно то, что такое представление позволяет увидеть, что и риски должны быть составной частью издержек! То есть, нужно уметь осознать и представить риск как экономическую категорию, чтобы их посчитать и заложить в затраты.

Многие ли предприниматели это делают и умеют делать это? Мне такие пока не встречались. Банковская и страховая деятель-

ность не в счет. Легко проверить. Спросите, что такое риск у себя и у своих знакомых? А как их посчитать? Уверен, много интересного вам откроется.

ТЕПЕРЬ О СОБСТВЕННОСТИ

Быть собственником это значит обладать совокупностью прав и обязанностей – владения, распоряжения и пользования. Во-первых, если ты не знаешь своих прав, то их легко могут нарушать другие, а ты об этом и не догадываешься. Во-вторых, у собственника есть не только права, но и обязанности, так называемое бремя собственника. Их тоже лучше осознать и знать, чтобы быть эффективным собственником. И в-третьих, из права собственника вытекают функции управления. Что тоже часто бывает удивительным для некоторых предпринимателей.

Управление есть делегирование полномочий собственника на различные уровни организации.

Чтобы подытожить эту часть нашего разговора, воспользуюсь устоявшимся выражением: кто четко мыслит, тот четко излагает. В нашем случае: кто четко мыслит, тот четко, эффективно действует в бизнесе. На мой взгляд, у предпринимателей четкости в базовых понятиях пока и не хватает.

ОБ УПРАВЛЕНИИ

Хотя, сегодня, к сожалению, чаще говорят о менеджменте, потому что управление уже почти не преподают. Сегодня обучают, якобы, мастеров бизнес администрирования или MBA. Теперь куда ни плюнь, обязательно в какого-нибудь «мастера» попадешь. Теперь почти продавцов не осталось. Менеджер по продажам, торгового зала, офис-менеджер, менеджер по персоналу, сити-менеджер и т. д. Стало от этого управление лучше? Я этого не вижу. Управление и бизнес администрирование это одно и тоже? А если к процессу бизнес администрирования прибавить мастера? Теперь лучше? Да, я забыл – это менеджмент,

а не управление.

Вот вам пример из Энциклопедии инвестора, 2013.

«Термины «менеджмент», «менеджер» прочно вошли в наш словарный обиход, заменив прежние «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «менеджмент» (management) американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления — «government administration» или «public administration». Иногда к слову «management» добавляется слово «business» (business management), что подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Мы в дальнейшем будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Теория менеджмента — молодая научная дисциплина, систематическая разработка ее основ начата относительно недавно. Она стала предметом академических исследований в основном в XX в. при этом интенсивное изучение началось лишь после второй мировой войны.

Теория разрабатывалась быстро и во многих направлениях. Однако существует ряд нерешенных проблем, касающихся терминологии, определения масштабов теории, обоснования принципов и т. п. Некоторые утверждения носят общий характер и недостаточно точны. И все же, несмотря на определенные недостатки, современные достижения теории менеджмента в значительной степени могут помочь практике управления».

А что говорят по поводу менеджмента различные словари? Вот несколько примеров.

МЕНЕДЖМЕНТ [Словарь финансовых терминов]:

- управление производством;
- наука об управлении человеческими отношениями в процессе производственной деятельности и взаимосвязей потребителей с производителями.

МЕНЕДЖМЕНТ. [Словарь иностранных слов. Комлев Н. Г., 2006]:

– (англ. management – управление, организация) – экономическая система управления, заведования, администрирования на крупных предприятиях, производствах и в концернах; управленческий учет.

МЕНЕДЖМЕНТ. [Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 479 с.. 1999.]

1) совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель менеджмента – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании;

2) руководство предприятия, фирмы, руководящий орган.

Вы, наверное, обратили внимание, что в первом значении слово менеджмент означает управление производством. То есть, менеджмент был разработан *как инструмент управления производством*.

Кто и когда приспособил менеджмент для других видов предпринимательской деятельности? Для торговых организаций, для предприятий сферы услуг и других? Сие мне до сих пор неизвестно. А вам? Много ли в нашей стране производственных предприятий?

И тут же находим в Энциклопедическом словаре, 2009 год:

МЕНЕДЖМЕНТ [мэ; нэ], -а; м. [англ. management] Совокупность методов, приёмов управления производством.

«В 1980–1990-е гг. интегрирующим фактором все больше становился маркетинг (см. МАРКЕТИНГ), ориентирующий все подразделения фирмы на производство определенной продукции, а также призванный сформировать гармоничные отношения с поставщиками, потребителями и конкурентами. Появившееся понятие маркетинг-менеджмент описывает схему управления, в которой все операции фирмы выстраиваются в соответствии с целями ее маркетинговой стратегии».

Маркетинг. Тоже магическое слово у современных менеджеров. Куда не посмотри и о чем не спроси – все есть маркетинг. Как результат появляется уже смесь этих двух понятий – маркетинг-менеджмент!

Каких только слов не вводят в бизнес оборот, в обучение и консультирование. А с организацией и управлением лучше не становится. И это не только на уровне бизнеса. И на уровне государства, и на уровне большинства регионов нашей страны и на муниципальном уровне.

ПОЧЕМУ?

Поиск ответа очень важен. Предложу свое видение. В такой ситуации есть несколько слоев.

Лингвисты скажут, что заимствование слов из иностранного языка должно быть оправдано. Оправдано тем, что в другой стране появился какой-то инструмент, предмет или еще что-то и это очень полезно, удобно, облегчает жизнь, повышает эффективность деятельности. Тогда это новое слово заимствуется и органично входит в нашу культуру. Если заимствования в языке не оправданы, то и язык умирает, и мышление людей сильно меняется и, после этого, государство и общество начинает деградировать и даже распадаться.

Еще один лингвистический аспект. Хотя это не только и не столько лингвистический а, прежде всего, это вопрос адекватности понимания и получения действительных знаний, которые правильно отражают действительность и поэтому обогащают нас. Делают нас более знающими, более грамотными и успешными. Современная переводная литература по менеджменту стра-

дает не только плохим качеством перевода, но и неадекватностью перевода. Для сравнения какую литературу по управлению и с каким качеством и аккуратностью выпускали в Советском союзе. В 1966 году была переведена на русский язык американская книга с оригинальным названием «Science, technology and management». На русском эта книга имела название «Наука-техника-управление. Интеграция науки, техники и технологии, организации и управления в США». Почему управление? Извольте. В предисловии к русскому изданию написано: «Следует отметить, что при переводе и редактировании сборника возникли некоторые осложнения, обусловленные главным образом особенностями рассматриваемых проблем и специальной терминологией, что в некоторых случаях затрудняет адекватное отражение оригинала и перевода. Например, американские специалисты обычно отделяют функцию планирования от процесса управления, рассматривая соответствующие задачи в комплексе общих функций руководства (management). У нас же принято рассматривать функцию планирования как один из элементов процесса управления. Учитывая это, при переводе приходилось варьировать терминологию, чтобы правильно передать содержание оригинала и сделать его понятным читателю».

Кстати, в этой книге американцами рассмотрен опыт реализации Атомного проекта.

Продолжим рассуждения. Можно ли и нужно ли заменить английские слова, на которыми только и разговаривают некоторые бизнесмены. Были ли и есть такие слова в нашем родном языке? Смотрим в толковые словари и видим, что как утверждает словарь Ожегова, есть такое слово Дело (устаревшее), которое обозначает «промышленное или коммерческое предприятие». Тут же вспоминается русское словосочетание Деловой человек! Это же бизнесмен! А деловое письмо, деловой костюм, деловой стиль! Этот ряд можно продолжить.

Смотрим в толковом словаре Ушакова словосочетание «Деловой человек» – «знающий дело, толковый, дельный». Мне эти слова нравятся. Они красивые, адекватно отражают действи-

тельность, нашу историю и культуру, краткие и емкие, т.е. удобны в использовании как в экономике, так и в жизни. Помимо этого, «как корабль назовешь, так он и поплывет» (победа – беда). Ведущая экономическая газета в России получила название «Коммерсант». Что такое коммерсант? Торговец. Какая у нас в стране экономика? Производящая или торговая? Есть ли связь. Часто мы слышим вместо предпринимателя – коммерсант. Хотя торговля является одним из видов предпринимательской деятельности. И эти примеры можно продолжить.

Далее. В русском языке есть такие слова: руководство и управление. В английском/американском языке есть тоже такие слова: government и management. В России в обиходе есть такой термин: government relation (GR). Есть ли разница между этими словами как в русском, так и в английском/американском? По-моему, это хороший вопрос. А где у нас учат руководству? И что такое руководство?

Не хочу в этой статье разворачивать дискуссию именно на эту тему, но мне представляется, что у руководства есть существенные отличия от управления. И знания в этой области очень нужны предпринимателям.

И, НАКОНЕЦ, ОБ УПРАВЛЕНИИ В РОССИИ

В этом году меня пригласили принять участие в конференции «Российская модель управления: анализ и рекомендации к применению», которая проходила в городе Ханты-Мансийске. Организована она была по инициативе местных органов власти и прошла на хорошем уровне, местные управленцы проявили реальную активность и большую заинтересованность к проблемам управления. Спасибо организаторам и участникам!

В ходе мероприятия на протяжении двух рабочих дней рассказывали об азиатской и западной модели менеджмента. В западной модели выделили американский, английский и немецкий менеджмент. Обсуждали многое. Что же отсутствовало? Глубокое обсуждение российской/советской модели управ-

ления, опыт руководства, управления и организации, позволившие достичь высоких результатов. О том, что из нашего прошлого опыта нужно использовать и может стать опорой в развитии страны, управления организациями.

Позвольте, господа! Почему мы не говорим об этом?

Во-первых, известно, что не имеет будущего тот народ, который не знает своей истории.

Во-вторых, и Российская империя, и Советский Союз, и современная Россия как по территории, так и по экономическому потенциалу одна из крупнейших стран мира и имеет **незаменимый именно для нас опыт организации и руководства**.

Возникает вопрос: неужели ничего нельзя применить из исторического управленческого опыта? Как можно было создать такую страну без руководства, управления и организации?

Очевидно, что успешный и мощный опыт в этой области есть. Да еще какой! Именно этот потенциал необходимо изучать, знать и распространять. Более того, наш российский/советский опыт изучали и продолжают перенимать.

Приведу один пример. После того, как Советский Союз впервые в мире запустил в космос спутник и первого космонавта Ю. Гагарина отправил на орбиту, американцы тут же стали изучать советский опыт, взяли его на вооружение, изменив систему своего образования: создали программу ДАРПА. (Для справки: DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) – Агентство передовых оборонных исследовательских проектов в структуре Министерства обороны США, целью которого является сохранение технологического превосходства вооруженных сил США, предотвращение внезапного для США появления новых технических средств вооруженной борьбы, поддержка прорывных исследований, преодоление разрыва между фундаментальными исследованиями и их применением в военной сфере.)

Что же нам сегодня предлагают наши родные руководители? Сделали «российскую ДАРПУ» – Фонд перспективных исследований (ФПИ). Что мы получили? Мы сделали и получили конспект

с конспекта — американцы у нас позаимствовали много нового и полезного, а мы теперь их опыт пытаемся перенять. Может сразу обратимся к первоисточнику? Без перевода... Тем более этот опыт на нашем великом родном языке уже изложен нашими предками, и не будет потерь смысла и знаний, которые объективно происходят при переводе.

Приведу еще примеры успешного управленческого российского/советского опыта, интересного с точки зрения руководства, управления и организации — масштабные проекты в нашей истории: эвакуация промышленности во время Великой Отечественной войны и организация производства в Сибири и на Урале. Советский атомный проект. И это после разорительной войны! Впервые в мире атомная энергия в мирных целях — атомные электростанции и атомоходы. А космос и ракетные программы? Этот список можно продолжать и продолжать.

Все вышеперечисленное невозможно было сделать без четко проработанной и отлаженной системы управления и организации. А сегодня... куда исчезла научная организация труда (НОТ)? А военное искусство, которое изучалось и преподавалось нашими предками на родном русском языке, и каждое русское слово имело конкретное однозначное применение? Что это как не руководство и управление?

Иное дело, и стоит заметить, что этот опыт хорош для монополии. В Советском Союзе государство было и монопольным собственником, и имело монопольное право на ведение бизнеса, и монопольно торговало на внешних рынках, много управленческих технологий реализовывалось в сфере оборонной промышленности и силовых структурах. Теперь, этот опыт, знания и умения надо перевести на рыночную экономику и адаптировать к различным отраслям хозяйствования и предпринимательской деятельности.

И тогда мы поймем какие знания нам еще необходимо получить и мы будем понимать, что нам нужно найти в области управления у других.

ПОДВЕДУ КРАТКИЕ ИТОГИ

У нас в стране есть передовые опыт и знания в области руководства, управления и организации, которые необходимо изучать и применять.

Зная хорошо предметную область своих предков, изложенную на родном языке, мы сможем более эффективно и результативно брать на вооружение и иностранный опыт.

В своей статье мне хотелось поставить вопросы, которые актуальны и очень важны для нынешних и будущих поколений нашей страны, особенно в это непростое время ограничений и санкций.

По-моему, давно назрела необходимость самостоятельно совершать прорывы, и прежде всего, в управлении и организации. Но это можно сделать только опираясь на свой собственный опыт, опыт наших успешных предков и родителей, которые создали великую страну.

Хотелось бы выразить надежду, что эта тема вызовет интерес, дискуссию и обсуждение, а главное побудит к реальным шагам и действиям, рождающим события (event), имеющим реальное содержание (content), планы (timing) и эффективное ценообразование (cost).

Величие и могущество языка и народа определяется теми знаниями и опытом, который добыли и передали нам наши предки. А наша обязанность, все это сохранить, применить и приумножить их.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
«Влияние российской модели управления на проведение изменений в организации», Владимир Лобуков	5
Российская модель управления	5
О текучести сущего	13
Следствия директивной модели управления для проведения изменений	14
Резюме	21
«Ресурсный подход переводит управление в формат 3D», Виталий Елиферов	23
Введение. Из жизни консультанта	23
1. Как мы управляем?	23
2. Рациональная сторона управления	25
3. Эмоциональная сторона управления	27
4. Систематизация механизмов управления эмоциональными и рациональными ресурсами	32
5. Выводы	33
6. 3D-менеджмент	36
7. Истоки российского репрессивного стиля управления	37
«8 шагов управления изменениями», Василий Демьяненко	40
Ошибка 1: Принятое решение неспособно содействовать достижению целей организации	42
Ошибка 2. Руководство изменениями возглавляют конформисты	45
Ошибка 3. Недостаток уверенности реформаторов в том, что организация заинтересована в переменах	46
Ошибка 4. Топтание на одном месте	47
Ошибка 5. Условия работы ключевых сотрудников не меняются	49
Ошибка 6. Формальное проявление заинтересованности руководством	50
Ошибка 7. Бесконтрольное распространение информации	51
Ошибка 8. Сохраняются условия для прошлого состояния организации	52

«Проблемы стратегического управления российских компаний», Равиль Шамгунов	55
Введение в стратегическое управление	55
«Ритуальный менеджмент»	56
Модный инструмент развития компании	57
Почему возникает «ритуальность»?	58
«Роль собственников в управлении организационными изменениями в России», Михаил Иванов	63
Что мешает российским организациям проводить эффективные управляемые изменения	66
Собственник как главный ресурс и главный риск организации	73
Когда, чем и как может помочь проведению изменений консультант по управлению	74
«Придурочное лидерство по-русски», Михаил Молоканов ..	78
Недружелюбная непредсказуемая внешняя среда русского человека	80
Нелюбовь к технологиям	81
«Эзотерические» русские практики придурочности	83
Придурочная мотивация не деньгами	85
«Имплантация матричного управления», Сергей Мишин	88
Общие факторы матричной схемы	88
Специфика России	90
Проблема двойной подчиненности	92
Специфика имплантации западных методов	94
«Дорожная карта vs Ландшафт затруднений», Андрей Вахин	96
Дорожная карта	97
Ландшафт затруднений	99
Итак, с чем мы подходим к завершению статьи?	106
«Комплекс консультационных терминов по инноватике», Аркадий Пригожин	114
Что тревожит?	115
Теперь о возможностях, которые открывает словарная работа	115
Словарь	116

«О бизнесе, «тренде» и великом русском языке..., Игорь Кузичев	123
Теперь о собственности	126
Об управлении	126
И, наконец, об управлении в России	131
Подведу краткие итоги	134

**Василий Демьяненко
Андрей Вахин
Виталий Елиферов
Михаил Иванов
Игорь Кузичев
Владимир Лобуков
Сергей Мишин
Михаил Молоканов
Аркадий Пригожин
Равиль Шамгунов**

Особенности управления изменениями в России

Дизайнер обложки И. Иванов