

# Предисловие

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Арташес Газарян*

*5.02.2011 г.*

*Г. Клайпеда*