

ПОЧЕМУ «ЗАМЕТКИ НА САЛФЕТКАХ»?

В доинтернетовские времена существовал популярный справочник «Почему так названы?». В нём рассказывалось про историю происхождения названий городов, улиц, площадей, о том, как они связаны со знаменательными событиями, известными людьми или штрихами повседневной жизни прежних времен.

Последуем этому примеру и тоже объясним, почему мы выбрали такое название для книги, для чего обратимся к суровым будням руководителей и такому важнейшему элементу дневного распорядка, как обед.

Достаточно долго я проработал в организациях, где руководителям было выделено отдельное помещение для удобного употребления борщей и котлет. Сопровождавшие трапезу разговоры были совершенно разными. В одной из них общение было достаточно непринуждённым, и, как следствие, тянуло на «охотничьи рассказы» про разные забавные ситуации, с которыми коллеги встречались в своей профессиональной карьере. Неторопливая трапеза и доброжелательная обстановка способствовали интересным воспоминаниям, и иногда из глубин памяти всплывали эпизоды, которые не хотелось больше забывать. А поскольку других пишечбумажных принадлежностей под рукой не было, заметки делались на салфетках. Часть из этих заме-

ток позже использовалась в книге «Менеджмент: полевые опыты», изданной больше десяти лет назад.

В другой организации время обеда зачастую продолжало предобеденное совещание либо начинало следующее. Разговоров и мыслей на темы жизни организации было много, и памятные заметки делались длительное время на тех же самых салфетках. В этом был определённый шарм, и когда вместо салфеток появилась бумага для заметок и карандаши, процесс записей стал гораздо прозаичнее.

По мере накопления опыта работы с заметками появляются новые креативные идеи использования салфеток. В одной крупной международной инжиниринговой компании салфетки для кафе стали делать разлинованными различным образом для удобства изображения и обсуждения технических идей и математических расчётов. Утверждают, что это позволило не потерять массу креативных идей.

Ну а наш авторский набор салфеток не пропал и практически полностью был использован при написании этой книги.

Приятного вам чтения.

С уважением,

Авторы

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы искренне благодарят всех принявших участие в работе над книгой.

В первую очередь — коллег и друзей, поделившихся своими мыслями и наблюдениями о теории и практике управления компанией.

Отдельное спасибо Владимиру Мариновичу, заставившему авторов взяться за перо, и Александру Плоткину за критические замечания и упорядочение логики книги.

Менеджер большею частью действует в обстановке полуорганизованного хаоса: сбитые с толку подчиненные, неясные цели, завал входящих бумаг, звонящие телефоны, плохо организованные заседания и многое другое.

Существует три пути борьбы с возникающими проблемами. Первый и самый горький — это путь опыта. Второй путь легче — путь подражания. Но самым верным путём является путь размышления.

Профессор Сарджент

ОТ АВТОРОВ

После публикации книги «Менеджмент: полевые опыты», в которой приводилось множество примеров из реальной практики работы различных компаний, совершенно незнакомые люди периодически задавали нам один и тот же вопрос: «А откуда вы знаете, что в нашей компании произошла рассказанная вами в книге история?» И приходилось объяснять, что ни со спрашивающим, ни с компанией, в которой он работает, мы совершенно незнакомы. Просто есть множество, как говорят спортсмены, «стандартных ситуаций», которые с некоторыми вариациями часто встречаются в практике.

Приведённые в данной книге примеры и истории также не принадлежат какой-то одной или нескольким конкретным компаниям. Сходство с ситуацией, которая сложилась именно в вашей практике, обусловлено только тем, что ваша компания, как живой организм, живущий и работающий в похожей среде с другими компаниями, имеет общие с ними особенности и проблемы. К тому же все приведённые в книге примеры очищены от несущественных деталей и литературно обработаны, став при этом в некотором роде обобщёнными образами.

Поэтому осмелимся повторить: если в каком-то персонаже или ситуации вы увидели себя, не верьте — это не вы, а литературный образ.

Глава 1

ЗАЧЕМ ОПЯТЬ ПИСАТЬ ПРО ЭТО

Главный недостаток новых книг в том, что они мешают нам читать старые.

Жозеф Жубер, французский писатель

А действительно, зачем? Литература в области управления имеется в изобилии, как специализированная, так и популярная. Имеется множество исследований и статей по каждому отдельному направлению. Мемуарный жанр с личным опытом и наблюдениями за жизнью организаций также активно развивается. И всё же авторы решили ещё раз обратиться к управленческой тематике, сосредоточившись на тех проблемах, которые возникают в организации при решении ключевых вопросов и препятствиях на пути внедрения теории управления в практику работы. Этому поспособствовали три обстоятельства. Во-первых, длительное изучение теории управления во всём её разнообразии. Затем работа в качестве руководителей в различных отраслях и компаниях, где появилась возможность проверить теоретические изыскания на практике. И промежуточный итог наблюдений за жизнью организаций, материализовавшийся в изданной в 2009 году с помощью наших коллег и друзей книги «Менеджмент: полевые опыты».

Со времени издания этой книги прошло почти пятнадцать лет, изменились мы сами, наши коллеги и мир вокруг, но

большинство проблем управления организацией, которым была посвящена книга, благополучно дожили до наших дней: некоторые практически без изменений, другие — те же по существу, но в новых терминологических и технологических одеждах. Как и прежде, теории управления описывают усреднённые идеальные организации, которые редко встречаются в природе и поэтому достаточно далеки от практики, а борьба сторонников разных теорий мало приближает их к решению насущных проблем организации. А если какая-то понравившаяся руководству новомодная теория, совершенно не соответствующая реалиям организации, начинает активно внедряться в жизнь, то её вредоносность в конкретной ситуации трудно переоценить.

В то же время изучение теории помогает настроить мышление на понимание внутренних взаимосвязей в организации, понять её специфику, определяющую развитие и помогающую принятию управленческих решений. Совокупность этих особенностей, от отраслевой принадлежности до психологического настроения работающих в ней людей, определяет уникальность каждой организации и практическую невозможность найти её полный аналог в теории по той простой причине, что сочетание вышеупомянутых особенностей создаёт практически бесконечное множество вариантов. К этому следует добавить, что реальная организация не отлита в бронзе и под влиянием внутренних и внешних воздействий постоянно меняется. Изменился цикл развития отрасли — изменились все параметры текущей оценки и перспектив бизнеса, а это предопределяет и внутренние изменения.

Что же нового появилось за последнее время в теории и в так называемых «лучших практиках» управления организацией и насколько теория приблизилась к практике?

Критически посмотрев на ситуацию, можно с прискорбием констатировать: практически ничего. Реализация практических задач управления в организации за прошедшие годы в основном выразилась в развитии управленческого новояза, проистекающего из непрерывного потока псевдонаучной информации из различных источников и очередных модных публикаций, которые, как правило, являются хорошо забытым старым, перепевом идей 50–80-х годов в яркой упаковке с хранением в облаке и предназначенными для чтения исключительно на айфоне.

Всё это происходит на фоне снижения уровня инженерного образования и числа самих инженеров в экономике, перекосу в сторону финансов и маркетинга, что ведёт к деградации управления предприятиями в реальном секторе. И появление специалистов по пиару в качестве руководителей машиностроительных предприятий не способствует их расцвету. В итоге на таких предприятиях персонала становится всё больше, при этом доля основного производственного персонала падает, разработка и производство новой продукции тормозится, производительность труда в лучшем случае не растёт. Внешне похоже на крупные советские заводы, только последние лучше со своими задачами справлялись. Предприятие, в котором не осталось инженерного, технологического и инженерно-экономического мышления, не способно выполнять своё предназначение, вне зависимости от оценки стоимости его активов, балансовых показателей и количества денег, которые в него вольют.

Свою роль в изменениях сыграло и развитие информационных технологий, сформировав клиповое мышление, смешав разумные идеи и полезную информацию с горами информационного мусора. Но самое негативное — сокращение личностного общения между сотрудниками. Теперь вместо

того чтобы решить вопрос за две минуты телефонного разговора или личного общения за чашкой чая, организуется переписка, в которую втягивается огромное количество непрямых к проблеме и которая затягивается на недели. Что удивительно — вместо сокращения трудозатрат и повышения производительности труда информатизация зачастую даёт обратный эффект.

Всё подтверждает идею героя О’Генри, благородного жулика Джеффа Питерса: «Когда хочешь расколоть яйцо, бьёшь его снаружи. А трест можно разбить лишь изнутри». И руководители, с благими намерениями и на основе самых современных теорий, зачастую занимаются разрушением организации, не учитывая её особенностей и общеизвестной истины: что для одного пациента является чудодейственным лекарством, для другого может быть смертельным ядом.

Не стоит забывать и о происходящих в последнее время макроэкономических изменениях, разрушении многих мифов относительно свободного рынка и действующих внутри него институтов, и о правилах ведения бизнеса. Административное регулирование, особенно ярко проявляющееся в ЕС и напоминающее застойные времена СССР, санкционные упражнения и политика, протекционизм и популизм, работающие против декларируемых прав и свобод рынка, на глазах меняют правила игры и делают неактуальными теоретические изыскания и рекомендации, созданные для условий чистой конкуренции.

Отдельно хочется примкнуть к ставшей модным трендом критике монетаризма, который определяет почти всё в принятии решений о развитии компании, поскольку прямо или опосредованно создаёт условия, в которых бизнес

работает. Действительно, если мерилом всего и вся является текущая денежная оценка, любое предприятие оценивается как финансовый актив, который можно сиюминутно продать за какие-то деньги. И, в зависимости от складывающихся монетарных же условий, соответствующая методика расчёта может дать результат, отличающийся в разные периоды времени на порядок. Та же недвижимость или компания, оцениваемая сегодня в определённую сумму, через полгода или год может вырасти в цене кратно, хотя с её техническими и технологическими параметрами ничего не произошло. Здание находится на том же месте, на котором и находилось, и может простоять там ещё сто лет, в нём живут и работают люди. Завод тоже остаётся на своём месте, продолжает работать и выпускать продукцию. Но управленческие решения, которые мы принимаем, как текущие, так и стратегические, в большинстве случаев продиктованы монетаристской логикой текущей денежной оценки, которая по факту не отражает реальную полезность и перспективы конкретного объекта. Генри Форд в своей книге «Моя жизнь. Мои достижения» весьма нелестно отзывался о финансистах, считая их и юристов основным препятствием для промышленности и, соответственно, всех, кто производит что-то полезное.

На фоне этих рассуждений всплывает традиционный русский вопрос: что делать в этих условиях бедному руководителю или кандидату на руководящую должность? Ответа на него всего два. Можно ничего не делать, ничего не переосмысливать, не менять и бодро двигаться вместе со всем окружением в нарисованные светлые дали. Выгучить принятый в окружении новояз, цитировать модных авторов и якобы свежие теории, даже не сильно в них разбираясь и не понимая, к чему и как их можно применить, в общем, как ныне говорят, не заморачиваться. А можно, оставив

в стороне все пропагандистские штампы теории управления и ежедневную рутину, задуматься о реальных вещах, которые определяют жизнь организации и результаты её деятельности. То есть вступить на тернистый путь познания её особенностей и выбора тех теоретических и практических инструментов, которые позволят принимать оптимальные управленческие решения.

Ни в коем случае не призываем к изобретению шестиколёсного велосипеда — какой-то новой всеобъемлющей теории со своей терминологией и методическим аппаратом. Просто посмотрите под другим углом на текущую практику управления, анализа и принятия решений. Определите то, что делается нерационально, по инерции, какие инструменты используются не к месту и не ко времени. А главное, сформируйте свой собственный подход к пониманию организации, определите, какие методы и практика управления применимы для конкретной ситуации, а какие приведут к негативным результатам.

Книга не претендует на то, чтобы стать новой теорией управления. Отнюдь. Будем исходить из того, что каждая организация индивидуальна, и так называемый передовой опыт не может быть всеобъемлющим и не является панацеей. Постараемся рассмотреть типичные проблемы, возникающие в управлении организацией в целом и возможные варианты их решения. Надеемся, что эти заметки будут полезны для размышлений о происходящем вокруг и формирования собственных методов и приёмов в управлении компанией.