

# Содержание

Предисловие.....	7
Добро пожаловать.....	9
<b>1 Мифы об управлении.....</b>	<b>11</b>
<i>Что такое менеджмент и чем он не является</i>	
<b>2 Менеджмент нон-стоп.....</b>	<b>25</b>
<i>Бешеный темп, постоянные помехи и хаос</i>	
<b>3 Суть управленческой работы.....</b>	<b>45</b>
<i>Управление информацией, сотрудниками, деятельностью</i>	
<b>4 Многообразие менеджмента.....</b>	<b>83</b>
<i>Искусство, ремесло и наука</i>	
<b>5 Дилеммы менеджмента.....</b>	<b>121</b>
<i>Неизбежные парадоксы управления</i>	
<b>6 Что делает менеджмент результативным.....</b>	<b>155</b>
<i>Пытаемся понять глубинную суть управления</i>	
Посвящение.....	195
Библиография.....	197
Об авторе.....	205



# Предисловие

Гуру менеджмента не очень любят говорить о здравом смысле, хотя бы потому, что у каждого руководителя он свой и обучить здравому смыслу в учебной аудитории вряд ли возможно. А вот концепции менеджмента — они универсальны, их можно внедрить, работе с ними — обучить, для этого есть курсы, книги, высшее образование. Концепций расплодилось видимо-невидимо: кайдзен, бережливое производство, бирюзовая организация, шесть сигм, 7S McKinsey, SWOT-анализ, МВО, сбалансированная система показателей, реинжиниринг, KPI, OKR, методология Адизеса, теория вариабельности Шухарта–Деминга и другие. Каждая концепция полезна, каждая рождалась как способ решения какой-то новой проблемы. И все их, безусловно, стоит изучить.

Но многие консультанты искренне считают (и успешно убеждают в этом топ-менеджмент), что предлагаемые ими концепции работают во всех случаях, а свойственные любой модели упрощения никому не повредят. Бедные руководители подсаживаются на очередную волшебную таблетку, чтобы через год-другой убедится, что она не работает или работает совсем не так, как предполагалось. Какие-то проблемы удается решить, но часто решение плодит новые проблемы, иногда еще хуже прежних. И что же делать?

Надо вспомнить простую истину из системного анализа, которая гласит, что сложную систему нельзя описать одной моделью.

Все модели и концепции полезны, все дают новое понимание объекта управления, но все это части картинки, это деревья, иногда даже рощи, но никогда не лес.

Генри Минцберг, безусловно, гуру менеджмента, но гуру необычный, особенно в этой книге, где он предстает в роли гуру здравого смысла. Он показывает, что на деле работа руководителя очень далека от стройности и четкости учебников МВА, а разделение на лидеров-стратегов-визионеров и «менеджеров, делающих правильные вещи» — очень условное.

Да, здравый смысл у каждого свой, и учебная аудитория для его освоения называется «жизнь». Но ведь и ситуации у каждого руководителя свои, часто — абсолютно уникальные. И только здравый смысл, личное суждение, иногда даже личный эмоциональный отклик способны подсказать правильное решение, которое может предполагать как начало применения той или иной концепции или ее части, так отказ от нее.

Надеюсь, что после прочтения этой, безусловно, отрезвляющей, но одновременно и вдохновляющей книги вы, руководители-практики, только с большим рвением и интересом будете дальше погружаться в сложнейшую, но очень благородную деятельность по управлению большими и сложными человеческими системами.

*Сергей Турко,*  
кандидат экономических наук,  
главный редактор издательства «Альпина Паблишер»

# Добро пожаловать

Эта книга написана для практикующих менеджеров. Она будет особенно полезна новичкам в управлении, сбитым с толку этим загадочным новым миром менеджмента. «Реальный менеджмент: Здравый смысл вместо управленческих мифов» — значительно сокращенная и переработанная версия моей книги «Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента»<sup>1</sup> (Managing), где рассказывается о самой сути менеджмента, важной занятому читателю.

**Ключевые мысли этой книги выделены жирным шрифтом.** Если вы — менеджер на грани выгорания, чей портрет я даю во второй главе, ориентируйтесь на них, а если хотите стать вдумчивым управленцем, как рекомендовано в пятой главе, вникайте глубже. Вот краткий обзор шести глав.

- Глава 1 задает тон, ставя под сомнение ряд расхожих **мифов** об управлении — например, что лидерство важнее менеджмента. Она короткая, но необходимая для понимания всего текста книги.
- Глава 2 описывает **неумолимое давление** на менеджеров: бешеный темп, постоянные помехи, хаос, требующий

---

<sup>1</sup> Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. — М.: Питер, 2011.

упорядочивания, и многое другое. Остановитесь и оглянитесь — вас могут ждать сюрпризы.

- Глава 3 раскрывает суть управленческой работы: **что делают менеджеры и зачем**. Управление предстает как процесс, протекающий в трех плоскостях: работа с информацией, работа с людьми и выполнение действий. Выделенные жирным предложения здесь особенно показательны.
- Глава 4 исследует неявное **многообразие** управления: в разных культурах; на разных ступенях иерархии; как искусство, ремесло и науку. Жирно выделенные фразы приведут вас к неожиданным выводам.
- Глава 5 проникает в самую суть того, что делает управление сложным: **дилеммы**, вынуждающие каждого менеджера ходить по канату, балансируя между противоречивыми требованиями. Например: как обрести целостность в работе, которая по природе своей фрагментирована, раздроблена? Как сохранять уверенность, не впадая в самонадеянность? Это, пожалуй, важнейшая глава книги: прочтите ее, чтобы принять неразрешимые аспекты работы, а не пытаться их разрешить.
- Глава 6 рассматривает вопрос о том, что делает менеджеров **результативными**. Не ждите банальных призывов. Вместо этого поймите, что менеджеров нужно ценить не только за сильные стороны, но и за слабости (а кто знает о них лучше, чем их подчиненные?), что лучшие управленцы часто трезвы умом и душевно здоровы. Хватит героического лидерства — пришла пора вовлечения!

# 1 Мифы об управлении

## Что такое менеджмент и чем он не является

Полвека назад, в 1954 г., Питер Друкер вывел менеджмент на передний план общественного внимания. С тех пор лидерство вытеснило эту тему на обочину. Нас захлестывают невероятные рассказы о триумфах и еще более эпических провалах великих лидеров, но мы так и не разобрались с тем, что на самом деле значит быть менеджером.

Эта книга — об управлении, но о реальном управлении. Мы рассмотрим особенности, содержание и разновидности управленческой работы, а также дилеммы, с которыми сталкиваются менеджеры, и то, как управленцы добиваются результата. Хороший менеджмент нужен всем — то есть не только собственно руководителям, но всем нам. Необходимо лучше его понимать, чтобы управлять все лучше и лучше. Вот некоторые вопросы, которые поднимаются в книге:

- Не слишком ли менеджеры заняты самим управлением?
- Действительно ли лидерство и менеджмент — разные вещи?
- Интернет больше мешает менеджерам или помогает?

- Как менеджерам налаживать связи, если сама природа их работы отрывает их от того, чем они управляют?
- Куда подевалась способность выносить суждения?

Много лет я задавал управленцам вопрос: «Что произошло в тот день, когда вы стали руководителем? Давали ли вам хоть какие-то наставления?» Ответ почти всегда был одинаковым: недоуменные взгляды, затем пожимание плечами. Предполагается, что вы разберетесь сами — как с сексом, наверное. И с такими же конфузными поначалу результатами. Вчера вы играли на флейте или оперировали пациентов, а сегодня обнаруживаете себя руководителем своих коллег. Все изменилось, но вы брошены на произвол судьбы — растеряны и перегружены. Эта книга призвана помочь — но не готовыми рецептами (их попросту нет). Она может подарить вам более глубокое понимание сути вещей.

## **ОТРЕЗВЛЯЮЩАЯ РЕАЛЬНОСТЬ**

В конце 1960-х в рамках работы над докторской диссертацией я наблюдал за пятью менеджерами — по неделе за каждым. Результатом стала моя первая книга «Природа управленческой работы» (*The Nature of Managerial Work*, 1973). В 1990-х я вернулся к этой теме и провел по одному дню с каждым из 29 менеджеров из самых разных организаций — коммерческих, государственных, медицинских, некоммерческих — на высших, средних и операционных уровнях управления, где работало от 18 до 800 тысяч сотрудников (см. таблицу 1). Полученные выводы оказались и поучительными, и отрезвляющими. Вот немного той самой отрезвляющей реальности.

*Считается, что топ-менеджеры смотрят вдаль, охватывают взглядом общую картину, а менеджеры «пониже» занимаются более мелкими, текущими задачами. Так почему же Горд Ирвин, управляющий туристической зоной Национального парка Банф в Канаде, так переживал об экологических последствиях расширения парковки у горнолыжного спуска, в то время как в Оттаве Норман Инкстер, комиссар всей Королевской канадской конной полиции, просматривал вчерашние новостные сюжеты, чтобы его министр не попал впросак на парламентских слушаниях?*

*И что делал Жак Бенц, генеральный директор парижской хайтек-компании GSI, на совещании по проекту для клиента? Он же топ-менеджер! Разве не должен он был сидеть в кабинете и разрабатывать великие стратегии? Пол Гилдинг, исполнительный директор Greenpeace International<sup>2</sup>, как раз пытался этим заниматься, но у него слабо получалось. Так кто же из них поступал правильно?*

*Среди опрошенных мною менеджеров был Алан Уилан из сектора глобальных вычислений и электроники компании ВТ в Великобритании. Казалось бы, менеджер по продажам должен встречаться с клиентами или хотя бы помогать своей команде продавать. Но в тот день Алан действительно продавал – только не продукт клиенту, а идею собственному руководителю, который никак не хотел утверждать его крупнейший контракт. Если использовать классическую терминологию менеджмента, чем же занимался Алан: планировал, организовывал, командовал, координировал или контролировал?*

---

<sup>2</sup> Здесь и далее: деятельность Greenpeace International признана нежелательной на территории Российской Федерации.

Таблица 1. Анализ деятельности 29 руководителей

УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ	БИЗНЕС	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР
Высший уровень управления	Джон Клегхорн, генеральный директор Royal Bank of Canada	Джон Тейт, заместитель министра юстиции Канады (Оттава)
	Жак Бенц, генеральный директор GSI (Париж)	Норм Инкстер, комиссар Королевской канадской конной полиции (RCMP, Оттава)
	Кэрол Хаслам, управляющий директор Hawkshead Ltd. (кинокомпания, Лондон)	
	Макс Минцберг, вице-президент The Telephone Booth (розничная сеть, Монреаль)	
Средний уровень управления	Брайан Адамс, директор Global Express, Canadair (Bombardier, Монреаль)	Глен Ривард, главный юрисконсульт министерства юстиции Канады (Оттава)
	Алан Уилан, менеджер по продажам ВТ, сектор глобальных вычислений и электроники (Лондон)	Даг Уорд, программный директор CBC Radio (Оттава)
		Аллен Берчилл, командующий дивизиона «Н», RCMP (Галифакс)
		Сандра Дэвис, региональный генеральный директор Канадских парков (Калгари)
Низовой уровень управления		Чарли Зинкан, управляющий Национальным парком Банф (Альберта)
		Гордон Ирвин, управляющий туристической зоной Национального парка Банф (Альберта)  Ральф Хамбл, командир отделения Нью-Майнас RCMP (Новая Шотландия)

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	НЕКОММЕРЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ
Сэр Дункан Никол, генеральный директор Национальной службы здравоохранения Англии (Лондон)	Пол Гилдинг, исполнительный директор Greenpeace International (Амстердам)
«Марк», исполнительный директор больницы (Квебек)	Доктор Рони Брауман, президент «Врачи без границ» (Париж)
	Катрин Жуан-Дитерль, главный хранитель Музея моды и костюма (Париж)
	Брамуэлл Тови, дирижер Виннипегского симфонического оркестра
Питер Коу, окружной генеральный менеджер Национальной службы здравоохранения Англии (Северный Хартфордшир)	Пол Хонен, директор по охране лесов, торговле токсичными товарами, экономическим и политическим вопросам Greenpeace International (Амстердам)
Энн Шин, директор сестринской службы Национальной службы здравоохранения Англии (больницы Рединга)	Аббас Гуллет, глава делегации Международной федерации Красного Креста (Нгара, Танзания)
Доктор Майкл Тик, хирург-трансплантолог печени, Больница Святой Марии Национальной службы здравоохранения Англии (Лондон)	Стивен Омолло, менеджер лагерей Бенако и Луколе, Международная федерация Красного Креста (Нгара, Танзания)
Доктор Стюарт Уэбб, клинический директор (гериатрия), Больница Святого Чарльза Национальной службы здравоохранения Англии (Лондон)	
Фабьен Лавуа, старшая медсестра хирургического отделения, Еврейская больница общего профиля (Монреаль)	

*Фабьен Лавуа, старшая медсестра хирургического отделения монреальской больницы, работала с 7:20 утра до 6:45 вечера в таком темпе, что даже у меня как наблюдателя силы кончились. В какой-то момент за несколько минут она успела: обсудить перевязку с хирургом, оформить карту пациента, переставить расписание на планшете, поговорить с сотрудником регистратуры, проверить пациента с температурой, позвонить насчет замены в смене, обсудить медикаменты и поболтать с родственником больного. И что, управление должно вестись в таком бешеном темпе?*

*А как же знаменитая метафора величественного менеджера-дирижера оркестра, что прекрасную музыку создает вся команда музыкантов? Брамсуэлл Тови из Виннипегского симфонического оркестра спустился с подиума поговорить о работе. «Самое сложное, – сказал он, – это репетиции», а вовсе не концерт. А это далеко не так величественно. А как насчет свободы действий? «Приходится подчиняться композитору», – заметил он. В итоге дирижер оркестра действительно им дирижирует, то есть руководит? «Мы никогда не обсуждаем взаимоотношения внутри коллектива» – и как это понимать?*

Прежде чем двигаться дальше, стоит разобраться еще с тремя расхожими мифами, которые мешают увидеть управление таким, какое оно есть: будто оно как-то отделено от лидерства, будто это особая наука или хотя бы профессия и будто менеджеры, как и все мы, живут в эпоху каких-то великих перемен.

## ХВАТИТ О ЛИДЕРСТВЕ – ПОГОВОРИМ О СОЧЕТАНИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ЛИДЕРСТВА

Вошло в моду разделять лидеров и менеджеров. Одни делают *правильные* вещи и справляются с переменами; другие делают вещи *правильно* и справляются со сложностями (Bennis, 1989; Kotter, 1990; Zaleznik, 1977). Так скажите: кто в приведенных примерах был лидером, а кто менеджером? Алан Уилан в ВТ просто управлял, а Брамсуэлл Тови был лидером на подиуме и за его пределами? Жак Бенц из GSI делал правильные вещи или делал вещи правильно?

Хотели бы вы, чтобы вами управлял тот, кто не умеет вести за собой? Ну а почему тогда вы хотите, чтобы вас вел за собой тот, кто не умеет управлять? Откуда таким «лидерам» знать, что вообще происходит? Джим Марч из Стэнфордской школы бизнеса однажды сказал так: «Лидерство — это не только поэзия, но и сантехника» (Augier, 2004).

*Я наблюдал за Джоном Клегхорном, генеральным директором Royal Bank of Canada. В компании он прославился тем, что по дороге в аэропорт звонил в офис сообщить о неработающем банкомате и тому подобном. У банка тысячи таких автоматов. Занимался ли Джон микроменеджментом? А может, подавал пример: держите глаза открытыми, замечайте проблемы.*

На самом деле сегодня нам стоит больше опасаться не микроменеджмента, а макролидерства: когда люди на высоких постах пытаются рулить с помощью пульта дистанционного управления, оторванные от всего, кроме общей картины. Долгое время было модно твердить, что менеджеры нами слишком много управляют и слишком мало нас ведут как лидеры. По-моему,

**нас теперь слишком много ведут и слишком мало нами управляют.**

**Вместо того чтобы отделять лидеров от менеджеров, нам стоит видеть в менеджерах лидеров, а в лидерстве — просто хороший менеджмент.**

К тому же лидерство зациклено на личности, а эта книга рассматривает управление вместе с лидерством как естественную часть единого и неразрывного процесса.

## **МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРАКТИКА, А НЕ ПРОФЕССИЯ**

После многолетней погони за святым Граалем пора признать: управление — это ни наука, ни профессия.

### **Уж точно не наука**

Наука занимается накоплением и систематизацией знания путем исследований. Едва ли это цель менеджмента, который помогает добиваться результатов в организациях.

Менеджмент, конечно, *применяет* науку: управленцы должны использовать все доступные знания. Но эффективное управление больше зависит от искусства и особенно укоренено в ремесле. Искусство дает озарения и новые взгляды, основанные на интуиции. Питер Друкер еще в 1954 г. написал, что дни интуитивного менеджера сочтены. Шестьдесят лет спустя мы все еще считаем эти дни... А ремесло — это обучение на опыте, когда менеджер разбирается с вещами по ходу дела.

Как показано на рисунке 1, управление можно представить в виде треугольника, где сходятся искусство, ремесло и наука.



Рис. 1. Управление как искусство, ремесло, наука

Искусство привносит идеи и объединяет все воедино; ремесло выстраивает связи, опираясь на конкретный опыт; а наука обеспечивает порядок через систематизацию знаний.

Менеджеры берутся с неприглядной материей: неразрешимыми проблемами, запутанными взаимосвязями. Именно это делает их работу принципиально «мягкой», и потому для ее описания так часто нужны слова вроде «опыт», «интуиция», «здравый смысл» и «мудрость». **Смешайте изрядную долю ремесла с точно отмеренной щепоткой искусства и добавьте немного науки — получится работа, которая прежде всего является практикой, постигаемой через опыт и укорененной в контексте.** Нет единственно верного способа управлять — все зависит от ситуации.

## И не профессия

Инженерное дело — тоже не наука, а дисциплина, практика (Lewin, 1979). Но инженерия активно использует науку, систематизированные и проверенные на практике знания. Поэтому ее можно назвать профессией, а значит, ей можно обучить даже если обучаемый пока далек от практики. В каком-то смысле мост всегда мост, сталь всегда сталь, даже если в каждом конкретном случае каждый материал и каждая конструкция работает чуть иначе. То же можно сказать о медицине. Но не об управлении. Мало что из управленческой практики надежно систематизировано, не говоря уже о гарантиях результативности. Вот почему Линда Хилл в своем исследовании начинающих менеджеров обнаружила, что им приходилось действовать как управленцам еще до того, как они поняли, в чем состоит эта роль (Hill, 2003).

С тех пор как Фредерик Тейлор нарек свой метод изучения труда единственно верным, мы гоняемся за святым Граалем менеджмента в науке и профессии. Сегодня эта погоня продолжается в виде поиска разных концепций, например «стратегического планирования», «акционерной стоимости» (оба термина — оксюмороны). И раз за разом простые ответы не работают.

В инженерном деле и медицине подготовленный специалист почти всегда превзойдет дилетанта. В менеджменте не так. Мало кто доверится инженеру или врачу-самоучке без формального образования. Зато мы спокойно доверяем менеджерам, которые ни дня не провели в учебной аудитории... и подозрительно относимся ко многим, кто два года просидел в MBA-программах: см. мою книгу «Требуются управленцы, а не выпускники MBA»<sup>3</sup> (Managers Not MBAs).

---

<sup>3</sup> Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA: Жесткий взгляд на мягкую практику управления. — М.: Олимп-Бизнес, 2010.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)