



Книга Действуй эффективно!

Лучшая практика менеджмента

Генри Минцберг

Питер, 2011

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Чтобы понять, из каких элементов складывается эффективный менеджмент, известный специалист в области управления Генри Минцберг изучил рабочий день 29 менеджеров из организаций, действующих в самых разных отраслях экономики, включая банковское дело, розничную торговлю, киноиндустрию, государственное управление, здравоохранение и некоммерческий сектор. Минцберг исследовал повседневную деятельность как представителей высшего руководящего звена, так и тех, кто занят непосредственным управлением на местах. Он выяснил, что при имеющихся значительных различиях в содержании работы менеджеров навыки, которые требуются для ее выполнения, удивительно схожи. Несмотря на то что книга носит несколько общий характер и многие из высказанных автором идей трудно назвать новыми, *BooksInShort* рекомендует эту всеобъемлющее руководство менеджерам разных уровней, специалистам по трудоустройству руководящих работников, консультантам, студентам и всем тем, кто хочет вернуться к основам и развить в себе навыки, необходимые для того, чтобы стать компетентным менеджером.

Основные идеи

- Большинство людей имеют ошибочные представления о менеджменте.
- Научиться управлять можно только на практике. Обучить менеджменту невозможно.
- Интернет ускоряет темп жизни, и это оказывает дополнительное давление на современных руководителей.
- Менеджеры слишком заняты для того, чтобы спокойно обдумывать и тщательно планировать свои действия.
- Когда рядовой работник становится менеджером, в центре его внимания оказывается не отдельный человек, а группа
- Для решения поставленных задач менеджер задает “систему координат”, которая и определяет поведение его непосредственных подчиненных.
- У каждого менеджера свой круг ежедневных обязанностей, но их основные компетенции похожи.
- Эффективный менеджмент в одном секторе экономики практически ничем не отличается от эффективного менеджмента в другом секторе.
- Менеджеры должны найти и поддерживать “динамичное равновесие” между всеми своими повседневными функциями и обязанностями.
- Возглавляемая хорошим менеджером команда все время движется к цели.

Краткое содержание

Что такое менеджмент?

Спросите своих знакомых менеджеров, что они знали о своих функциях и обязанностях в день, когда в первый раз пришли на работу, и большинство из них ответит: “Ничего”. Еще вчера один из них играл на флейте, а другой оперировал больных, и вот они уже контролируют, как эту работу выполняют другие. И учиться этому им пришлось на собственном опыте. Специалисты характеризуют менеджмент как профессию, науку и даже искусство, но на самом деле – это ни то, ни другое и ни третье в отдельности. Менеджмент сочетает в себе элементы и профессии, и науки, и искусства. Иными словами, менеджмент – это “практика”.

Три мифа о менеджменте

На представления людей о том, какими качествами должны обладать менеджеры, влияют три широко распространенных мифа:

- **Для менеджмента и лидерства нужны разные навыки.** В действительности же менеджеры должны выполнять роль лидеров, а лидерам необходимо уметь управлять. Эти два вида деятельности неразделимы. К сожалению, в большинстве организаций сегодня слишком много внимания уделяется лидерству, и недостаточно – менеджменту.
- **Менеджмент – это профессия.** Скорее, менеджмент – это ремесло, то, чему люди обучаются на практике, а не по книгам. Опытные менеджеры учитывают особенности каждой конкретной ситуации в принятии решений.
- **Навыки менеджера должны меняться вместе с переменами в организации труда.** Менеджмент – это управление поведением человека, существенно не изменившимся за всю историю человечества. Несмотря на то что менеджеры работают в непрерывно меняющемся мире, основные приемы и методы их работы остаются такими же, как и десятилетия назад. Интернет просто ускоряет темп жизни, увеличивая то напряжение, которое испытывают не только руководители, но и каждый член общества. Иногда новые информационные возможности даже затрудняют принятие решений.

“Эффективный менеджмент – это сочетание искусства, науки и практического ремесла либо в личности самого руководителя, либо в управленческой команде”.

Кроме этих трех мифов существует еще целый ряд других заблуждений:

- **Менеджмент – это тщательное обдумывание и педантичное планирование.** На самом деле у большинства менеджеров на это просто нет времени. Они должны действовать оперативно. Работа менеджера – это набор отдельных, разнородных и быстрых действий. Как свидетельствуют результаты около 40 различных исследований, проведенных еще в 1950-х годах, менеджеры “непрерывно мечутся во всех направлениях”. Суть их деятельности – в конкретных шагах.
- **Лучший источник данных для менеджера – формализованная система сбора и анализа информации.** В действительности очень немногие менеджеры полагаются на сложные информационные системы. Напротив, большую часть нужных им данных они черпают из неформальных источников – телефонных звонков, электронных писем и личных встреч, полагаясь в основном на устные сведения, полученные от людей.
- **Деятельность менеджера неразрывно связана с иерархическими отношениями.** Организационные схемы подчинения не совсем точно отражают реальные связи между менеджерами и теми, кто стоит выше и ниже. Наиболее важны для них “горизонтальные взаимоотношения” с коллегами в организации и за ее пределами. Хороший менеджер – это своего рода информационный канал, связывающий организацию с внешним миром.
- **Менеджерам удается поддерживать жесткий контроль.** Питер Друкер сравнивал менеджеров с дирижерами симфонических оркестров. В некоторой степени это сравнение верно, если представить себе непростую жизнь оркестра. Менеджер, как и дирижер, пытается добиться от своего “оркестра” гармоничного звучания, в то время как музыканты озабочены своими личными проблемами, рабочие сцены чем-то грохочут за кулисами, страдающая от духоты публика все время кашляет, а спонсор концерта полностью поменял программу за пять минут до начала выступления.

Контролируемый беспорядок

Обязанность менеджера – обеспечить выполнение стоящих перед подразделением задач и добиться максимальной отдачи от своих непосредственных подчиненных. В случае с исполнительным директором – менеджером самого высшего звена – его непосредственные подчиненные управляют крупными организационными единицами, обеспечивая осуществление стратегических целей компании. Работа менеджера представляет собой совокупность самых разных действий: он руководит, контролирует, распределяет, поддерживает, решает, добивается, стимулирует и так далее. Для успешного руководства необходим переход от теории и рассуждений к практике и межличностному взаимодействию.

“Нервный центр”

Менеджмент осуществляется на трех уровнях: информации, людей и действий. На информационном уровне менеджмент – это коммуникация с людьми в организации и вне ее. Здесь менеджеру необходимо уметь разрабатывать системы контроля, делегировать полномочия, принимать решения, распределять ресурсы, ставить цели.

“Менеджмент важен для каждого, кого затрагивает практика управления, что в современном мире, где царят организации, означает всех без исключения”.

Каждый менеджер – это “нервный центр” своего подразделения. С помощью наблюдения и личного общения он получает информацию, необходимую для того, чтобы направить действия подчиненных в нужное русло. Кроме того, он должен обеспечить своих сотрудников информацией для выполнения работы.

“Энергетический центр”

Еще одна роль менеджера – это роль “энергетического центра”, объединяющего индивидуумов и разрозненные группы в единую команду. Менеджеры занимаются развитием отдельных сотрудников и групп в целом, мотивируют персонал и содействуют укреплению организационной культуры. Они налаживают и поддерживают внешние связи своей организации и выступают в роли ее ответственных представителей для прессы и заинтересованных лиц. Менеджер обеспечивает непрерывное информационное взаимодействие между своим отделом, организацией и внешним миром, отстаивает интересы своего подразделения перед внешними заинтересованными лицами и служит “буфером”, ограждающим своих сотрудников от внешнего влияния.

Человек действия

На уровне практических действий менеджер должен быть способен, с одной стороны, с выгодой использовать благоприятные возможности, а с другой – разрешать критические ситуации. По мере подъема в организационной иерархии менеджеры сталкиваются со все более сложными проблемами, требующими серьезного анализа. На этом уровне менеджмент требует умения создавать союзы, а также заручаться поддержкой нужных лиц. В целом инициирование необходимых действий, управление ими и контроль над ними и есть суть менеджмента. Менеджеры – не столько исполнители, сколько те, кто обеспечивает исполнение. Менеджер задает “систему координат” для своего подразделения: он определяет стратегию, устанавливает приоритеты и принимает решения, тем самым создавая условия, в которых сотрудники выполняют свою работу. Менеджер разрабатывает последовательность действий, которая гарантирует получение необходимых результатов.

Другие важные управленческие навыки

Менеджеры также должны обладать другими компетенциями и качествами, такими как:

- Способность планировать, устанавливать приоритеты и определять сроки выполнения работ;
- Навыки общения и аналитические навыки;
- Способность мобилизовать других людей на работу;
- Умение поддерживать “динамичное равновесие” между всеми своими функциями и обязанностями. С опытом приходит понимание того, как объединять все свои роли в единое целое, – именно это и называют управленческой компетенцией;
- Умение работать в команде;
- Энергичность и работоспособность;
- Жизненный опыт;
- Целеустремленность, умение взять инициативу на себя и вовлечь в процесс других;
- Умение убеждать людей в необходимости перемен и воплощать эти перемены в жизнь;
- Способность анализировать информацию и извлекать уроки из собственного опыта.

Повседневное управление

Менеджерам, где бы они ни работали, требуются одинаковые ключевые компетенции, но их повседневные задачи значительно отличаются в зависимости от таких факторов, как род и масштаб деятельности организации, ее местонахождение, особенности отрасли, положение менеджера в корпоративной иерархии. Так, например, обязанности исполнительного директора корпорации могут включать периодическое посещение офисов компании, обязанности должностного лица Красного Креста – наблюдение за ситуацией в лагере беженцев, а обязанности руководителя негосударственной организации – разработку плана действий в условиях осложнения политической обстановки. Содержание работы менеджера часто определяется сроком его пребывания в должности и ее уровнем, а также корпоративной культурой, временными неблагоприятными факторами и свойствами личности.

“Слишком много размышлений – и работа стоит на месте; слишком много бурной деятельности – и работа выполняется бездумно”.

Не существует прямой зависимости между необходимыми менеджеру навыками и его обязанностями, с одной стороны, и сектором экономики (государственным, коммерческим, некоммерческим), в котором он работает, – с другой. Значительные расхождения могут наблюдаться даже внутри одного сектора. Особенности отрасли играют наибольшую роль в определении функций менеджера на низшем, производственном, уровне. Также важны размер подконтрольного менеджеру подразделения и широта его управленческих обязанностей. Философия управления, которой придерживается организация, влияет на работу менеджера незначительно.

“Если хотите обнаружить в человеке недостатки, сочетайтесь с ним браком или поработайте под его началом”.

У каждого менеджера есть свой личный стиль управления. Разные по характеру люди по-разному подходят к одной и той же работе. Известно, например, что президенту США Трумэну нравилось принимать трудные решения, а Эйзенхауэр всячески старался их избегать.

Головоломки менеджмента

Менеджмент обязательно включает в себя разрешение следующих типичных проблем:

- **Поверхностность.** У менеджеров всегда много работы и мало времени на ее выполнение. Поэтому они склонны решать вопросы поверхностно, не углубляясь в детали. Типичное “Мне не нужно, чтобы было безупречно, – мне нужно в этот вторник!” наиболее ярко отражает суть этой проблемы. Чтобы избежать такого подхода, разбивайте сложные задачи на отдельные задания.
- **Планирование.** Постоянный дефицит времени не позволяет менеджерам заниматься долгосрочным планированием. Поэтому им приходится отказываться от формального процесса стратегического планирования и разрабатывать стратегии, применяя к текущей ситуации знания, получаемые непосредственно в процессе работы.
- **Коммуникации.** Менеджеры часто не связаны непосредственно с той деятельностью, которой они управляют. Причем физическая отдаленность нередко становится причиной управленческих ошибок, вызванных непониманием происходящего. Именно по этой причине, с целью улучшить процессы коммуникации и облегчить доступ подчиненных к начальству, японские фирмы стали организовывать рабочие места своих менеджеров не в отдельных офисах, а в помещениях с открытой планировкой.
- **Делегирование.** Эта проблема по своей природе противоположна предыдущей. Менеджеры часто обладают лучшими навыками выполнения определенных задач, чем их прямые подчиненные, и имеют более свободный доступ к информации, в том числе частного или закрытого характера. Делитесь информацией с подчиненными, насколько это возможно, и передавайте сотрудникам часть своих полномочий, учитывая их навыки и личностные особенности.

- **Порядок.** Менеджеры определяют правила и устанавливают порядок выполнения работы в подразделении. Но вместе с тем они должны всегда быть готовы к любым неожиданностям и внезапным переменам. Найдите равновесие: будьте гибким и не настаивайте на порядке ради порядка, но при этом не допускайте и хаоса.
- **Уверенность в себе.** Нельзя быть хорошим менеджером, не обладая уверенностью в себе. Но излишняя самоуверенность порождает высокомерие и чувство превосходства, которые изолируют человека от окружающих. Это одна из главных проблем современной эпохи “героического лидерства”. Скромность поможет вам добиться лучших результатов. Будьте открыты и прислушивайтесь к мнению окружающих.
- **Действия.** Предпринимать решительные действия в сложных ситуациях очень непросто, и тот, кто делает это без колебаний, может казаться окружающим самонадеянным. Не бросайтесь на амбразуры только затем, чтобы произвести впечатление решительного человека. Будьте избирательны в действиях. Принимайте важные решения поэтапно, оставляя между этапами время на анализ обратной связи.
- **Преобразования.** Организации нуждаются одновременно и в переменах, и в стабильности. Как бы все вокруг ни менялось, не позволяйте своему подразделению отклоняться от намеченного пути. Это даст ощущение постоянства и стабильности.
- **Самое важное.** Главное испытание для менеджера – научиться осознанно и методично справляться со всеми задачами одновременно. Но если разрешить ту или иную головоломку в конкретной ситуации менеджеру вполне по силам, то полностью избавиться от них в работе невозможно. Они – неотъемлемая часть менеджмента.

Об авторе

Генри Минцберг преподает менеджмент в Университете Макгилла в Монреале. Является автором 15 книг и обладателем наград журнала Harvard Business Review.
