

Зачем менеджерам проблемы?

Английский глагол «*to manage*» означает *суметь, справиться, одолеть, достичь, обеспечить, и т.п.* – короче, сделать так, чтобы произошло то, что должно произойти («*to make things happen*») и что, скорее всего, само по себе не произойдет. Этимология существительного «*manager*» восходит к вознице дилижанса, который должен был доставить почту и пассажиров из пункта А в пункт В, несмотря на плохую дорогу, нрав лошадей, погоду, разбойников и капризы путешественников. В современном толковании – менеджер – это человек, который может найти решение в сложной ситуации – чем сложнее эта ситуация, тем более высокой квалификации менеджер нужен, чтобы с ней справиться. В частном случае – это может быть и задача управления какой либо организацией или подразделением (с тем чтобы *справиться, достичь, обеспечить, и т.п.*), но «управление» – это гораздо более узкое понятие (а английском ему соответствует *control, governance* или *supervision*). И дело здесь не просто в «трудностях перевода». «*Manager*» – совсем не обязательно управленец – он может заниматься, как менеджер, какими либо делами, и делать это очень хорошо, не имея никаких подчиненных и никем не управляя. Делать хорошо свои дела может и «*technician*» – специалист, выполняющий определенную работу. Какая же между ними разница? Технический специалист – это может быть и экономист, и юрист, и инженер-программист – делает то, что положено, и так, как предписано. Если к тому появляются какие-то препятствия – докладывает начальству и ждет указаний. Менеджер же – делает то, что надо, и так, как требуется в сложившейся ситуации. Он сам принимает решения и отвечает за результат своих действий. Собственно, способность получить результат в ситуации, когда есть причины, из-за которых просто техническому специалисту, даже очень квалифицированному, с делом не справиться – и есть отличительная черта менеджера. В этом и состоит его работа. Если никаких «уважительных причин», из-за которых нужный результат не может быть получен, нет – не нужен и менеджер. С делом справится технический специалист, который стоит на рынке труда много дешевле. В качестве технического специалиста может работать и «управленец» какого угодно уровня – иногда даже и очень большие начальники никаких решений сами не принимают, делают то, что им предписано и так, как положено, и, по существу, только технически обслуживают стоящих над ними менеджеров. Итак, менеджмент – это не просто управление, это гораздо больше. Это способность решать проблемы, когда они есть. Когда их нет – не нужны и менеджеры. Поэтому «менеджер», который жалуется на какие-то проблемы (законы плохие, чиновники коррумпированные, подчиненные недисциплинированные, погода не такая, места мало, и т.д. и т.п.) – пилит сук, на котором сидит. Ведь если, не дай Бог, проблем не будет, то менеджеру придется увольняться. Да и сам бизнес окажется под угрозой – там где нет проблем – быстро находится много конкурентов – цены падают, ситуация ухудшается, проблемы, в конце концов появляются, и тогда выживает тот, кто умеет их решать, а не тот, кто умеет объяснять, по каким таким уважительным причинам все не так, как надо.

Профессиональный менеджер должен обладать целым рядом квалификационных характеристик, к которым относятся и специфические личностные качества, и общий уровень релевантного образования, и, что обычно важнее, навыки и умения, без которых решать реальные проблемы в реальных ситуациях он не сможет. Традиционные университетские программы и даже курсы MBA – если они хорошие – дело полезное, для общего развития. Менеджера они могут произвести на свет не с большим успехом, чем лекции по истории музыки могут создать музыканта, лекции по

плаванию – пловца, а книжки по истории государства – породить талантливое политика. Менеджмент – это в любом случае не теоретическая дисциплина и не набор таких дисциплин. Поэтому принадлежность к этой профессии не может быть подтверждена никаким дипломом никакого «теоретического» учебного заведения. Принадлежность к этой профессии может быть подтверждена только на практике – как способность находить решения в ситуациях, когда просто технического специалиста не достаточно.

Как не странно это может показаться, но основная трудность на пути решения любых проблем – это достаточно глубокий анализ ситуации, позволяющий выйти на те ключевые факторы и обстоятельства, которыми следует заниматься, чтобы улучшить положение вещей в целом. Как показывает опыт и многие специальные исследования, руководители организаций часто тратят время и нервы, пытаясь изменить то, чего изменить они все равно не смогут, или «бьют по хвостам», с утра до вечера занимаясь «теми же самыми проблемами» (это обычно означает, что они занимаются лишь следствиями, а собственно проблемы продолжают здравствовать и отравлять жизнь дальше). В большинстве случаев – проблемы, пока они не установлены, не видимы. Видимы лишь следствия. Поэтому **диагностика проблем** с использованием соответствующего инструментария позволяет значительно повысить эффективность управления – направляя усилия на то, что можно и нужно делать, для того, чтобы в максимально возможной степени контролировать ситуацию.

Во многих случаях – правильный диагноз проблемы выводит непосредственно на ее решение - когда понятно, в чем корень зла, может оказаться очевидным, что следует предпринять. Но не всегда. Может быть, что выхода из положения не видно, или наоборот, есть слишком много возможных вариантов действий и не понятно, какой из них лучше. Поэтому задача поиска альтернативных решений и выбора наиболее рационального из них – часто далеко не тривиальная. Обычно ошибки состоят в том, что выбирается стереотипное (привычное, найденное опытным путем) решение, хотя оно далеко не лучшее, или, не имея достаточной информации об альтернативах и способности их сравнить между собой – выбирается первый попавшийся вариант по принципу «надо же что-то делать», «все равно никто не знает, что будет» и т.п. Иногда за решение выдаются общие фразы или формулировки политики, самоцели выдаются за цели, а «гениальные» предложения оказываются абсолютно бесполезными, поскольку они не учитывают реальных условий и ограничений. **Выбор рациональных решений** подразумевает способность находить именно тот реально осуществимый путь, который приводит к относительно лучшему результату, с наименьшим риском и наименьшими затратами. Это требует хорошего владения предметом, творческого подхода и, опять же, соответствующего инструментария.

Тренинг по диагностике проблем и принятию рациональных решений обычно требует 3 дня работы, проводится в группах не более 15 человек (лучше, когда от каждого предприятия или организации участвует хотя бы 2-3 человека, а еще лучше – если все участники из одной организации), основывается исключительно на анализе реальных ситуаций, которые представляют сами участники тренинга, и неизменно дает значимый практический результат. Как свидетельствуют клиенты – после тренинга проблем становится много меньше, и решаются они много лучше.

Арташес Газарян

17.2.2010