**Третий закон Паркинсона**

Михаил Иванов, вице-президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению

Теоретически управлять в организации можно всем. Более того, к этому на практике стремится каждый владелец или менеджер-перфекционист, постоянно расширяющий сферы своего влияния и ответственности. Каждое выстраивание «вертикали власти» имеет своей целью не только оптимизацию организационной системы, но и, как правило, расширение зоны контроля, управление все большим количеством процессов, протекающих как внутри, так и вне организации. Между тем различные события экономической и политической жизни нашей страны все чаще заставляют задумываться о том, чем управлять не нужно.

Расширение означает усложнение, а усложнение — разложение. Третий закон Паркинсона

**Чем не нужно управлять?**

Одного владельца группы компаний попросили определить время, необходимое для ведения всех дел и переговоров, в которых он считает нужным принимать непосредственное участие. В результате подсчетов выяснилось, что для выполнения всех необходимых управленческих функций этому собственнику достаточно… 426 дней в году при 14-часовом рабочем дне. И это не единичный случай. Подобное положение первого лица в организации является, как правило, платой за успех. В данном случае у предпринимателя было восемь масштабных и перспективных разнородных бизнесов, а управлял ими он один. Можно сколь угодно часто произносить магическое слово «холдинг», но, если все организационные решения принимает один человек, даже это красивое название ни от чего не спасет. Не стоит забывать о том, что в сутках даже самого гениального менеджера всего 24 часа, при этом он имеет право на сон и личную жизнь. Таким образом, попытка расширить зону ответственности становится причиной падения управляемости в компании.

**Помни о границах**

Лучшее — враг хорошего. Границы усовершенствования системы управления во многом определяются финансовыми факторами. Стоит чуть переусердствовать — и себестоимость продукции, в которую входят расходы на улучшение организационной структуры, сделает ваш товар неконкурентоспособным.

Принимать решения нужно только в отношении своего объекта управления. То есть не надо пытаться руководить тем, что находится за его границами.

При этом, правда, предполагается, что все объекты управления описаны в терминах процессов, протекающих внутри организации и вне ее, а каждый менеджер знает те из них, которые находятся в его зоне ответственности. И чем больше таких процессов, тем больше необходимо руководителей, кабинетов, зарплат, телефонов и машин. Кроме того, прописывание бизнес-процессов требует времени, которого обычно не хватает. Организация и ее среда постоянно меняются, в сфере внимания менеджмента оказываются все новые процессы, которыми необходимо управлять. Руководство в таких условиях обречено иметь дело не только с описанными и до определенной степени формализованными технологиями, но и с новыми, еще не структурированными процессами.

Все, что описано, формализовано на уровне технологии управления, прозрачно и стабильно (хотя бы в течение некоторого времени), может быть делегировано и не требует прямого руководства. Ответственность за все неописанные, не отлаженные с точки зрения управления процессы передавать крайне рискованно. Организация может попасть в полную зависимость от специалиста или менеджера, имеющего собственный стиль руководства или реализующего некий проект. С экономической точки зрения управлять в организации имеет смысл только теми процессами, которые непосредственно оказывают влияние на прибыль и капитализацию компании (естественно, при необходимой диверсификации рисков). То есть управление должно быть оптимальным с точки зрения затрат. Как правило, расходы на него составляют весомую часть издержек любой организации и снижают получаемую прибыль.

Достаточно рассчитать стоимость возможной ошибки сотрудника или менеджера — и целым рядом вопросов можно не управлять до тех пор, пока лимиты допустимой ошибки не превышены. То есть, когда расходы на управление превышают возможные потери, связанные с его отсутствием, управление является нецелесообразным.

**Без чего никак нельзя**

Управление — это выполнение некоторого набора функций, ни одна из которых не может быть реализована без достоверной информации о состоянии объекта управления. На практике, конечно, управленческие решения принимаются и в отсутствие необходимых данных, что не страшно, если менеджер осознает необходимость внесения поправок. Глав- ной задачей в ситуации дефицита информации становится организация системы обратной связи, позволяющей своевременно понять, к какому результату привело то или иное воздействие, и скорректировать план, бюджет, структуру, систему мотивации. Если обратной связи нет, управление лишь увеличивает хаос. Оно не просто не нужно — оно опасно. Управление невозможно без контроля, который, в свою очередь, немыслим без учета. На российских предприятиях управленческий учет зачастую пытаются подменить бухгалтерским. Однако его данные не позволяют менеджеру получить достоверные ответы на многие существенные вопросы. Не нужно управлять тем, что невозможно контролировать.

Контроль — это процесс, требующий немалых затрат, специально обученного персонала и времени. Там, где управлять слишком дорого или трудно, ставку следует делать на влияние. Это другая деятельность, осуществляемая по своим законам и правилам, требующая иных навыков и средств.

На вопрос о том, чем не нужно управлять, свои ответы дает и психология. Каждый человек, даже ребенок, нуждается в существовании некой зоны, где ему позволено самостоятельно принимать решения и выполнять (или не выпол- нять) их. Тотальное управление делает из подчиненных инвалидов и иждивенцев. В организации, где пытаются регламентировать все, будет неизбежно расти число конфликтов и эмоциональных срывов, приводящих к снижению произ- водительности труда и текучке кадров. Кроме того, людям свойственна способность к «внутренней эмиграции».

При тотальном управлении они начинают уходить в фантазии, сны и переживания. Причем делают это в самый неподходящий момент, увеличивая риски компании. Не нужно организовывать всю деятельность сотрудников. Они обязатель- но должны иметь зону, в которой будут управлять самостоятельно.

**Современные западные теории и их применение**

Для современного западного управления характерна тенденция к переносу ответственности на исполнителей и среднее звено менеджмента с тем, чтобы освободить время первых лиц организации для решения стратегических и политических вопросов. Меньше администрирования и больше лидерства — лозунг, переходящий в последние десятилетия из одной зарубежной управленческой книги в другую. В западных компаниях, работающих на территории России, тоже попытались использовать последние достижения управленческой теории и практики. Однако менеджеры по-прежнему жалуются на безынициативность российских коллег, а те в свою очередь сетуют на то, что их предложения не реализуются, а иногда даже инициатива оказывается наказуемой.

Такое взаимное непонимание имеет, как правило, простые объяснения. Во-первых, проявление инициативы отечественные менеджеры понимают как призыв к творчеству прежде всего в областях, относящихся к чужим зонам ответ- ственности. У сотрудников российских организаций всегда наготове множество предложений по вопросам стратегического развития и ведения бизнеса, а вот частные технические проблемы им не интересны.

Во-вторых, даже менеджеры среднего звена не владеют финансовой и экономической информацией или не умеют распорядиться теми данными, которые им доступны. Поэтому и оценить стоимость внедрения своих предложений они, как правило, не в силах, зато могут всерьез обидеться на резкий и быстрый отказ руководства воспользоваться их предложениями. То есть советская привычка проявлять инициативу на уровне «если бы директором был я» сохранилась в несколько обновленной редакции — «если бы я был владельцем». Грубо говоря, отечественные управленцы часто не заботятся о благоустройстве своего двора, но зато имеют множество идей, связанных с благоустройством России.

В западной управленческой традиции это не принято. Менеджеры, как правило, не выходят за границы своей компетенции, так что порой это даже мешает эффективной работе. Именно для того чтобы преодолеть их привычку действовать строго в оговоренных пределах, и придумали западные специалисты по управлению все эти команды, советы и комитеты, участие в работе которых заставляет менеджеров взглянуть на свою организацию чуть шире, ощутить возможность своего личного влияния на принимаемые наверху решения. Именно влияния, заметим, — не управления. У всех сотрудников — от рядовых исполнителей до генерального директора или владельца бизнеса — есть личные интересы, которые нередко противоречат друг другу. Существует устойчивое мнение, что говорить о них неприлично. В итоге публично заявляется о высоких целях, включая развитие отечественного производства, удвоение продаж или ВВП. Непонятно только, зачем и кому все это надо? Такое соблюдение приличий в сфере частных интересов приводит как минимум к двум парадоксальным результатам. Во-первых, договориться о том, что не было озвучено, невозможно, а все современное управление строится именно на согласовании интересов. Во-вторых, появляется возможность приписывать и предписывать личные интересы: владелец должен думать о персонале — это в его интересах! Бизнесмен обязан «делиться» и быть социально ориентированным — это в его интересах! Р. Абрамович должен вкладывать свои деньги в российский спорт, а не в Челси! Все это напоминает объявления, которые в советские времена висели в санаториях и домах отдыха и начинались словами «От- дыхающий обязан…». Итак, если личные интересы менеджеров известны и согласованы, учтены при постановке общих целей, каждый знает свои задачи и общие правила игры, можно формировать управленческие команды. При этом выяснится, что ее участникам не надо управлять тем, что выходит за границы их личной ответственности и полномочий, но в организации должен быть механизм, позволяющий каждому влиять на процесс приня- тия управленческих решений.

**Российская специфика**

В нашей стране бизнес возник практически с нуля за очень короткое время. Ни законодательства, которое бы его регулировало, ни развитой судебной системы, ни системы страхования рисков не было. Следовательно, единственное, что позволило бизнесу в этих условиях выживать и развиваться, было доверие к партнерам и убежденность в необходимости соблюдать свои обязательства. Любой предприниматель в России может рассказать множество историй о том, как его «кинули», что неудивительно для тех условий, в которых развивался наш рынок. Удивительно, что «кидали» не все. Несмотря ни на что, большинство все же соблюдало свои обязательства. Впрочем, бизнес невозможен без доверия к партнерам даже в ситуации, когда суды следят за соблюдением законов и контрактов.

Для решения вопроса о том, чем не нужно управлять, важным, хотя и не единственным условием является наличие сотрудников и партнеров, которым можно доверять. То есть не нужно вмешиваться в руководящий процесс, если его осуществляют доверенные сотрудники, получившие необходимые полномочия. Проблема зачастую кроется как раз в отсутствии последних.

Случаются, к примеру, такие казусы. Владели некой торговой компанией два брата. Один их них уже давно жил в США, второй перевез туда семью, а сам изредка появлялся в Москве. Этот предприниматель нанял генерального директора, наделил его почти всеми полномочиями, но тот был чем-то недоволен и стал пугать своим возможным уходом. Экономические показатели компании между тем ухудшались. На вопрос о том, какие все-таки полномочия владелец фирмы оставил за собой, последовал следующий ответ: «Я передал практически все, оставил себе лишь право подписи платежек». То есть месяцами в данной компании из-за отсутствия владельца не подписывался ни один платежный документ. Ясно, почему падали экономические показатели, а наемный директор хотел уйти с работы. Невозможно управлять, если ты не доверяешь своим сотрудникам и партнерам. В целом делегирование ответственности в нашей стране носит своеобразный характер. Как правило, менеджеры затрудняются четко определить зоны своей компетенции. Большинство решений они должны «согласовывать» с шефом. Такое мнимое делегирование не освобождает время, а, наоборот, создает иллюзию решения проблем, развращает менеджеров, приводит к уходу из компании лучших из них и никак не улучшает управляемость в организации. Любой специалист по менеджменту знает, что увеличение количества управляемых процессов как внутри организации, так и за ее пределами ведет к росту временных и финансовых затрат. Когда директор объясняет, что у него 36 направлений ответственности, то, как показывает практика, реально он уже не управляет ничем. Необходимые решения либо не принимаются вовремя, либо не могут быть исполнены. То есть бесконтрольный рост бизнес-процессов, включаемых в поле управления, не просто увеличивает расходы организации, но и приводит к потере приоритетов и управляемости в целом. А теперь то же самое в форме советов: Всем, чем можно не управлять в данный момент времени, управлять не нужно! Всем, чем невозможно управлять в данный момент времени, управлять не нужно! Всем, чем кто-то уже управляет, управлять не нужно!