

Очень толковая книга, книга о правде жизни, которую не хочет видеть и признавать большинство управленцев, стремящихся в первую очередь наладить с подчиненными так называемые «хорошие отношения» вместо отношений рабочих и думающих о собственной популярности в коллективе больше, чем об эффективности. В нашей Компании эта книга входит в перечень рекомендованного чтения для всех Сотрудников.

Александр Аладушкин
Председатель совета директоров АО «АЛАДУШКИН Групп»

Эту книгу обязан прочитать каждый управленец. Она значительно ускорит ваше продвижение к вершинам управленческого мастерства и позволит избежать многих ошибок. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом пройдете путь от разбора причин прежних неудач к конкретным управленческим приемам и сможете построить собственную систему управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Александр Моносов
генеральный директор компании БФТ

В отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения сотрудников, технологии их наказания давно стали табуированной темой. Гуру менеджмента либо произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления, либо стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполиткорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, — и всё потому, что и первые, и вторые недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Эта книга поможет вам объективно посмотреть на реальность, на самого себя и свои управленческие ошибки, а затем даст вам уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления.

Денис Филиппов
исполнительный директор компании «Мясницкий ряд»
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Книги и аудиокурсы Александра Фридмана

КНИГИ

Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя

Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента

АУДИОКУРСЫ

Управление мышлением подчиненных: центрирующие парадигмы

Управление повседневным хаосом.

Авторская система борьбы с хаосом и внедрения культуры планирования и управления временем в организации

Между ангелом и чертом: как отрегулировать отношения с подчиненными

Искусство конструктивного диалога: эффективные межличностные коммуникации

Управление поступками подчиненных: эффективное оперативное управление

Управление своим характером: стратегии жизни для руководителя



Подробная информация о книгах и аудиокурсах Александра Фридмана на веб-сайте издательства «Добрая книга» www.dkniga.ru

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://www.kniga.biz.ua)

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

КАК НАКАЗЫВАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ ЗА ЧТО, ДЛЯ ЧЕГО, КАКИМ ОБРАЗОМ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ДЛЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.
УНИКАЛЬНОЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО,
НЕ ИМЕЮЩЕЕ АНАЛОГОВ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.0, ББК 65.290-2, Ф88

Фридман, Александр.

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом.

Профессиональная технология для регулярного менеджмента.

Александр Фридман. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. — 320 с.

ISBN 978-5-98124-701-9

Технологии наказания подчиненных стали главной табуированной темой современного менеджмента — в отличие от огромного количества теорий и методик поощрения и вознаграждения персонала. Гуру менеджмента обычно произносят дежурные фразы об отрицательной роли наказаний в практике управления или стыдливо обходят эту тему стороной, опасаясь прослыть негуманными и неполиткорректными, а управленцы продолжают биться головой об стену в бесплодных попытках повысить исполнительскую дисциплину подчиненных, — и всё потому, что и те, и другие недооценивают роль наказаний как инструмента управления и не умеют его применять.

Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобрать причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом построите собственную систему коррекции нежелательного поведения сотрудников и получите уникальный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Как и в своих предыдущих книгах, «Вы или вас» и «Вы или хаос», ставших бестселлерами, Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаях ведения бизнеса.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650 44 41

Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Александр Фридман, 2017.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2017.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. О «черной дыре» менеджмента	9
Глава 1. Можно ли эффективно управлять без умения наказывать?	17
Что нужно, чтобы сотрудники «хорошо работали»?	19
Мотивация: как ее обеспечить?	24
Homo sapiens: принципы профессиональной эксплуатации.	29
Мотивация против дисциплины, а также возможности и опасности индивидуального подхода.	34
Умение наказывать как часть управленческой квалификации руководителя	40
Наказания: стоит ли бояться возникновения атмосферы страха?	43
Персонализависимость как ограничение возможности применения наказания	47
Основные тезисы главы 1	49
Глава 2. Что может помешать научиться наказывать подчиненных	53
Первое препятствие: ложные управленческие стереотипы .	54
Второе препятствие: синдром хорошего человека	59
Третье препятствие: отношение к конфликту	62
Четвертое препятствие: проективная ошибка	63
Пятое препятствие: высокая экспертная квалификация.	66

Шестое препятствие: миф о всеобщем равенстве	68
К чему приводят попытки руководителя избегать принуждения и наказания	71
Принуждение и наказание как осознанный конфликт	77
Руководитель-боец и руководитель-миротворец: сравнительный анализ стилей управления	78
Лидерский «светофор»	83
Грозит ли руководителю опасность превратиться в злодея?	85
<i>Основные тезисы главы 2</i>	86
 Глава 3. За что можно и нужно наказывать подчиненных	 89
Как система координат руководителя влияет на поведение сотрудников	90
Как разработать систему координат	94
Как «оживить» систему координат	106
Модель поведения сотрудника: как оценить и что делать	107
<i>Основные тезисы главы 3</i>	115
 Глава 4. Как обеспечить справедливость наказаний и уменьшить необходимость их применения	 117
Делай то, что требуешь от других	119
Учет возможной случайности	122
Об исключениях	124
Что делать, если возникает «безобразие», не обозначенное в системе координат	129
Как определить, говорит сотрудник правду или врет, и при этом рассудить справедливо	130
Правильно ли требовать со всех одинаково?	135
Принцип равноудаленности	138
Неправильные действия в рамках делегированных полномочий не наказываются	140
Нельзя наказывать «для острастки»	141
Нельзя «назначать виновного»	141
Наказание должно быть адекватным	142

Как научиться наказывать вовремя	143
Будьте готовы уволить систематически нарушающего сотрудника.....	154
Внедрение системы координат	159
<i>Основные тезисы главы 4</i>	162
 Глава 5. Цели и результаты наказания:	
что нужно получить на выходе из процесса	165
Что должен выяснить руководитель в процессе выполнения наказания.....	166
Модель Дилтса и ее практическое использование	175
Результат подчиненного: что должен понять сотрудник в процессе наказания.....	182
Что может помешать достижению нужных результатов наказания	189
Чем наказывать подчиненных?.....	193
Почему нельзя продемонстрировать другим, как именно нужно наказывать?.....	200
<i>Основные тезисы главы 5</i>	202
 Глава 6. Как обеспечить точность влияния на подчиненного в процессе взаимодействия..... 203	
Типы управленческих сигналов	205
Виды обратной связи	207
Как быть, если вам необходимо передать подчиненному разные управленческие сигналы.....	208
Типы обратной связи по характеру передаваемой информации	210
Правила передачи информации в процессе общения с сотрудником.....	211
Правила приема информации в процессе общения с сотрудником.....	220
Критика как тип управленческого сигнала.....	223
О полезной типизации для поддержки эффективного взаимодействия	226
<i>Основные тезисы главы 6</i>	235

Глава 7. Процедура и методики морального наказания подчиненных	237
Продолжительность интервала	
между «преступлением» и наказанием	239
Как пригласить сотрудника на процедуру	241
Наказываем при всех или наедине?	244
Этап №1: подготовка	245
Этап №2: захват	247
10 правил эффективного применения вопросов	255
Этап №3: экзекуция	259
Тонкие усилители негативных эмоций.	268
Как разговаривать в процессе экзекуции:	
рекомендации для правильного оформления речи	272
«Бегство за ковер»:	
11 типичных контрприемов подчиненных	275
Этап №4: фиксация	282
Важные нюансы выполнения этапа фиксации	284
О «парфянской стреле» подчиненного	286
Вывод подчиненного из процедуры наказания	289
<i>Основные тезисы главы 7</i>	293
Глава 8. Как ответить на брошенный сотрудником вызов	295
<i>Основные тезисы главы 8</i>	300
Глава 9. От теории к практике: как развивать компетенцию «моральное наказание»	301
Полезная литература	304
Приложение. Компетенции: чем работают профессиональные руководители	305
Об авторе	310
Авторская программа Александра Фридмана «Homo boss: человек управляющий»™ для развития управленческой квалификации руководителей	313

ПРЕДИСЛОВИЕ

О «черной дыре» менеджмента

*Благородный муж смотрит на Дао неба,
но не забывает о Дао земли.*

Лао-Цзы, древнекитайский философ

Эта книга о том, как профессионально наказывать подчиненных. Под наказанием обычно понимают штрафы, лишение премии, отстранение от работы, перевод на нижеоплачиваемую должность или такие административные формальности, как выговоры и предупреждения. Я же предлагаю наказывать только *морально*. Моя книга — о технологии моральных наказаний.

Наказывать подчиненных? Наказывать взрослых людей? Как можно! Даже сама мысль об этом приводит в ужас любого «просвещенного менеджера XXI века». Что уж тут говорить о практическом применении наказаний...

Учиться профессионально наказывать? Это несовременно, неэтично, негуманно, аморально и даже кощунственно! Сотрудников нельзя наказывать. Их нужно вести за собой, указывать им путь, поощрять, вдохновлять, заряжать, прокачивать, развивать, мотивировать, раскрывать их таланты и предоставлять широчайшие возможности для самореализации. Руководитель должен полагаться на эмоциональный интеллект, логику, силу духа, вести войну за таланты, устанавливать справедливую оплату труда, предоставлять подчиненным свободу, и тогда они будут ежедневно сворачивать горы.

Именно так — судя по содержанию множества книг — должно быть. Мне же кажется, что нам часто рисуют картину «идеального мира», в котором выдающийся во всех смыслах руководитель управляет столь же выдающимися подчиненными: высокопрофессиональными, очень мотивированными на достижения и обладающими твердыми этическими принципами.

Я же задам вопрос, который, думаю, в той или иной степени волнует каждого руководителя: а что делать с теми сотрудниками, которые — несмотря на все усилия и положительные воздействия — не хотят работать так, как нужно?

Можно ответить в том смысле, что причину неправильного поведения сотрудников руководителю нужно искать в самом себе. Согласен. С этого мы начнем. Люди работают так, как ими управляют. Если подчиненный работает плохо, вначале поищите ошибки в методах управления. А если искали и не нашли? Может быть, нужно найти индивидуальный подход к человеку? А как быть с рентабельностью? В бизнесе избыточная индивидуализация подхода будет просто убыточна, да и этот самый подход не всегда сработает. Опять же, говорят: «Ключик можно подобрать к каждому». Несомненно. Вопрос лишь в том, сколько времени это займет, каких умений потребует, во что обойдется и окунется ли по результатам. А также — кто будет управлять остальными сотрудниками, пока вы занимаетесь подбором того ключика?

Редкий руководитель обладает харизмой Уинстона Черчилля или Нельсона Мандэллы. О таких людях можно и нужно читать, но как использовать их методы? Книга о великом человеке не дает описания всей технологии, а, чаще всего, показывает наиболее яркие моменты его деятельности. Кроме того, вам, скорее всего, не удастся собрать «самых лучших людей», или это может просто оказаться неоправданно дорого. А это значит, что стоит научиться получать

отличные результаты от обычных людей. Кстати, именно для этого и нужен регулярный менеджмент. Вернемся на грешную землю: что делать с теми, кто, несмотря на все «пряники» и «благости», не хочет хорошо работать? Надежда на поощрение и знание о его реальности мотивирует к совершению правильных поступков, аналогичная же информированность о наказаниях удерживает от совершения действий нежелательных.

Поэтому я считаю, что руководитель должен уметь не только поощрять, но и наказывать. Более того, такое умение я считаю одной из компетенций лидера. Обычно лидера рисуют исключительно в белоснежных одеждах. Но если с небес опуститься на землю, то разве лидер не должен — при необходимости — быть готовым защищать добрые дела и пресекать зло? А будут ли эффективны исключительно благие воздействия? Мое мнение — нет, поэтому и нужно уметь наказывать. Готовность наказывать может опираться на психологию и технологию, а много лучше — на то и другое.

А для чего наказывать? Я считаю, что наказание является средством исправления сотрудника, коррекции его поведения, и может применяться, когда позитивные методы мотивации не сработали, и нарушения продолжаются. Конечно, такого человека можно просто уволить, но вам кажется правильным попытаться его сохранить. Особенность: процесс исправления «заблудшего» сопровождается неприятным эмоциональным эффектом, что является не целью, но одним из средств.

В работе руководителя есть ситуации, которых невозможно избежать, хотя и следует стремиться к тому, чтобы их вовсе не было. А есть действия, которых нельзя избегать и умения, которые невозможно делегировать. Наказание относится к их числу.

Если вы не хотите столкнуться с негативными результатами «идеального» управления, то вам лучше освоить весь

комплект управленческих компетенций* на уровне «необходимо и достаточно». Потом уже можно выбирать, что и когда применять, а что — нет. Нет умения — нет выбора. Мне часто приходится слышать от руководителей: «Я считаю, что нельзя злоупотреблять наказаниями», «Наказания приводят к снижению мотивации...» Злоупотреблять вообще ничем не нужно, даже поощрениями. Не любите наказывать? А кто предлагает это любить? Если человек любит наказывать подчиненных, испытывает от этого удовольствие, то его нужно немедленно отстранить от работы по причине очевидного психического отклонения. Не любите наказывать? А умеете?

Но умение наказывать начинается задолго до самого наказания.

Возникают вопросы:

- За что наказывать?
- Для чего наказывать?
- Чем наказывать?
- Как наказывать?

Вы думаете, что первый вопрос — риторический? За что наказывать? Конечно, за плохую работу? А как отличить хорошую работу от плохой или правильный подход от неправильного? Наказывать ли за ошибку — ведь на них учатся?

Вам нужна система координат, благодаря которой и вы, и подчиненные могли бы одинаково ответить не только на заданные выше, но и на другие необходимые вопросы. Сотрудники смогут не только осознанно управлять своим поведением, но и будут хорошо понимать последствия своих действий. Что они получат, если будут работать правильно, и к чему приведет нарушение? Не должно быть никаких неясностей, это обеспечит должную конфигурацию «мотива-

* Я использую слово «компетенция» как синоним слова «инструмент». Управленческая компетенция — инструмент для решения определенных задач в процессе управления подчиненными. — Прим. автора.

ционного поля». Кстати, сам факт возникновения необходимости в наказании сотрудника говорит о том, что ваша система управления не сработала. Человек совершил проступок, и теперь его следует наказать. Но почему он его совершил? Что не так в настройках системы? Ведь управлять нужно так, чтобы никто не захотел и (или) не смог бы совершить проступок. А с другой стороны — не боялись бы ошибаться. Возможно ли это? Мой опыт показывает, что возможно.

Проблема же в том, что руководителей нигде не учат наказывать. Ни в одном из учебников менеджмента мне не встречалась глава «Как наказывать подчиненных». Буквально — черная дыра. Может быть, «у них», «на Западе», там, где разрабатывают большую часть методик управления, не наказывают? А что там делают с теми, кто плохо работает? Или там все работают исключительно хорошо? Вывели новую породу людей? А почему тогда работает полиция, функционируют тюрьмы? Как-то не сходится.

Сама идея «учиться наказывать» выглядит циничной и противоестественной. Но, коль скоро есть те, кто нарушает, руководителю не обойтись без умения наказывать. И лучше уметь это делать, чем не уметь. Умение наказывать не только позволит вам делать это более профессионально, но и уменьшит количество проступков и, соответственно, необходимость наказаний. На вас будет работать ваша репутация. Хотите, чтобы не пришлось наказывать? Учитесь наказывать! Парадокс? Отнюдь.

Если вы не умеете наказывать, то будете вынуждены мириться с бесконечным количеством мелких нарушений. Если неправильные действия не пресекать, то они очень быстро становятся нормой.

Увидев, куда все катится, и потеряв всякое терпение, вы будете накидываться на подчиненных с разносами. А потом, думаю, как человек порядочный вы станете испытывать стыд и желание как-то загладить свою вину. Неужели спон-

танный переход из состояния «хорошего парня» в состояние «Ну всё, вы меня достали» лучше, чем своевременное, профессиональное и адекватное наказание? Или вас морально поддерживает тот факт, что «я не виноват, они меня довели»? А может быть, лучше не ждать, пока доведут, а своевременно, по своему выбору, откорректировать «зло»?

Не нужно стыдиться слова «наказание». Как и любой другой инструмент, наказание — вне морали, за нее отвечает пользователь. Нужно уметь наказывать так, чтобы эта компетенция помогала достижению благих целей. Может быть, вам поможет и такое соображение: вы «стреляете» вторым. Наказание — ответ на проступок, причем не первый. Ниже мы поговорим об этом подробнее.

Конечно, наказание не может и не должно быть преобладающим инструментом управления. К этому я и не призываю, но обычно именно с этого начинаются аргументы против. Мол, если наказания преобладают, то в компании воцарится атмосфера страха и тому подобные нехорошие явления. Конечно, воцарится. И, как говорится, если вы владеете только молотком, то любую задачу будете видеть в виде гвоздя. Но я вас, может быть, разочарую: ни одна из управлеченческих компетенций в принципе не дает эффекта без параллельного и последовательного использования других компетенций. Для меня метафорический образ руководителя — многорукий бог Шива. Поэтому и наказание — всего лишь один из инструментов. Более того, если вас не устраивает работа подчиненных, я не рекомендую начинать именно с профессионального изучения наказания. Лучше начните с планирования, делегирования и контроля, хотя каждый руководитель использует эти компетенции, пусть и интуитивно.

С 2005 года в моем «портфеле» — семинар «Искусство кнута и пряника» о поощрениях и наказаниях. Название носит скорее иронический характер, чем отражает суть. И на каждом занятии я вижу, что взрослым людям, руководителям

с большим опытом, первым лицам компаний, приходится делать над собой определенные усилия, чтобы впустить в свое мировоззрение идею как о самой «легитимности» наказаний, так и о том, что этому можно и нужно учиться. Мне же кажется, что все, что делает руководитель, должно выполняться профессионально. Такова этика профессии. Делегируешь? Делай профессионально. Наказываешь? Аналогично. За 12 лет регулярного преподавания этой темы я убедился в том, что мою технологию может освоить любой здравомыслящий человек. Главное — готовность рационально рассматривать профессию руководителя, процесс управления и те задачи, которые необходимо уметь профессионально решать.

Я считаю, что наказывать нужно только морально, так как материальные наказания являются формой корпоративной коррупции, не позволяют достичь правильных целей и разрушают производительную культуру. Почему? Об этом, в том числе, я рассуждаю в одной из глав книги. Вы считаете, что «на наших людей это не подействует»? А может быть, вы просто не умеете наказывать? Кстати, а не было ли у вас в жизни случаев, когда вам просто — как бы «просто» — словами буквально перевернули сознание, да так, что вы помните об этом до сих пор? И, думаю, слова эти не были матерными, да и произносили их спокойным голосом.

Чем ни в коем случае не должно сопровождаться наказание? Наказание не должно сопровождаться:

- грубостью;
- хамством;
- унижением;
- оскорблением;
- глумлением;
- издевательством;
- обвинением;
- попреками;
- местью.

Но ведь обычно руководитель, недовольный поведением подчиненного, не столько наказывает его, сколько доносит до него свою точку зрения именно в одной из перечисленных выше форм. А мы хотим изменить поведение человека — именно в этом истинный смысл наказания. Как вы думаете, насколько это возможно при таком оформлении процесса?

Кстати, самой процедуре наказания посвящена только глава 7; остальные главы — о том, как управлять, чтобы не пришлось наказывать. Но если уж нужно наказывать, наказывайте профессионально.

Помните, что поощрен или наказан тот, кто себя посчитал таковым, а не тот, с кем вы это проделали. Дело вовсе не ограничивается примитивными «кнутом и пряником», все гораздо сложнее. Буду ли я писать книгу о моральных поощрениях? Пока не знаю. В моем семинаре эта тема есть. Однако книг о позитивных воздействиях, поощрениях очень много, а вот о наказаниях я не встречал ни одной.

Если вы рациональны и заинтересованы в развитии своей управленческой квалификации, то найдете для себя здесь много полезных и практических методик. Если же вы ищете волшебную палочку, не стоит тратить время на изучение этой книги, — она не для вас. Рецепты, «лайфхаки», «универсальные таблетки» я не раздаю — только принципы, технологии, подходы, инструменты.

P.S. Если вы читали мою книгу «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных», хочу предупредить: в главе 1 я повторно обсуждаю некоторые из тех подходов, о которых уже говорилось в книге «Вы или вас», правда, в сжатом и немного переосмыщенном за семь лет виде. Я посчитал это необходимым, так как без описания базовых принципов регулярного менеджмента «голая» методика морального наказания выглядела бы нелогичной.

Можно ли эффективно управлять без умения наказывать?

Ибо расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо, так как, желая исповедовать добро во всех случаях жизни, он неминуемо погибнет, сталкиваясь с множеством людей, чуждых добру.

Из чего следует, что государь, если он хочет сохранить власть, должен приобрести умение отступать от добра и пользоваться этим умением, смотря по надобности.

Никколо Макиавелли, флорентийский мыслитель. Государь

Как обеспечить «хорошую» работу подчиненных и что делать с теми, кто, несмотря на все ваши усилия, все-таки работает плохо? «У каждой проблемы есть фамилия, имя и отчество» — эту цитату молва приписывает Лаврентию Павловичу Берии, Феликсу Эдмундовичу Дзержинскому и Лазарю Моисеевичу Кагановичу. Каждый руководитель сталкивается с ситуацией, когда он должен как-то реагировать на проблему, автором или одним из авторов которой является его подчиненный. Помимо вопроса, что делать с проблемой, возникает вопрос: что делать с автором или соавтором? Осмелюсь утверждать: каждый руководитель «делает это» — пытается как-то повлиять на того, кто работает не так, как следовало бы. И далеко не всегда его попытки лежат в позитивной плоскости. Да, мы все это делаем, но не всегда осознаем, что именно, для чего и как это следовало бы делать правильно, раз уж мы это все равно делаем.

Тем не менее, не будем торопиться принимать или отвергать саму идею наказания. Предлагаю рассмотреть базовую структуру менеджмента. Двигаясь от общего к частному, будет легче решить, нужны ли нам наказания, а если нужны, то зачем.

Менеджмент — дисциплина, описывающая подходы к управлению. Задача этой дисциплины — обеспечить результаты, которые не могут быть получены естественным путем, просто суммой усилий людей, собранных в одном месте. Дисциплина эта — концептуальная, из чего следует: никакие положения менеджмента не могут быть доказаны, так как опираются не более чем на набор рассуждений. Многочисленные же исследования, на которые ссылаются авторы «единственно верных» концепций менеджмента, всегда бывают опровергнуты другими, не менее авторитетными авторами, либо с точки зрения репрезентативности исследований, либо с точки зрения истолкования результатов. Кроме отсутствия твердых доказательств правильности тех или иных взглядов, в менеджменте на сегодняшний день нет ни единой строгой и законченной теории — в том смысле, в котором существуют теории в точных или естественных науках. Поэтому вам, читатель, наверняка приходилось сталкиваться с самыми разными точками зрения и на стратегическое, и на оперативное управление.

Что, на фоне такого множества сущностей, могу предложить вам я? Свою систему координат. Она сформирована на основе моего 24-летнего опыта работы консультантом и бизнес-тренером. Считаю ли я свою систему самой лучшей и единственно правильной? Нет, я предлагаю вам свою версию и убежден, что она может быть полезна для руководителя, заинтересованного в повышении *точности* управления. Далее я излагаю свой взгляд на менеджмент.

Кстати, а почему я говорю о *точности* управления? Ведь обычно упоминают такие показатели, как эффективность