



ЛАБОРАТОРИЯ  
ПРАКТИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

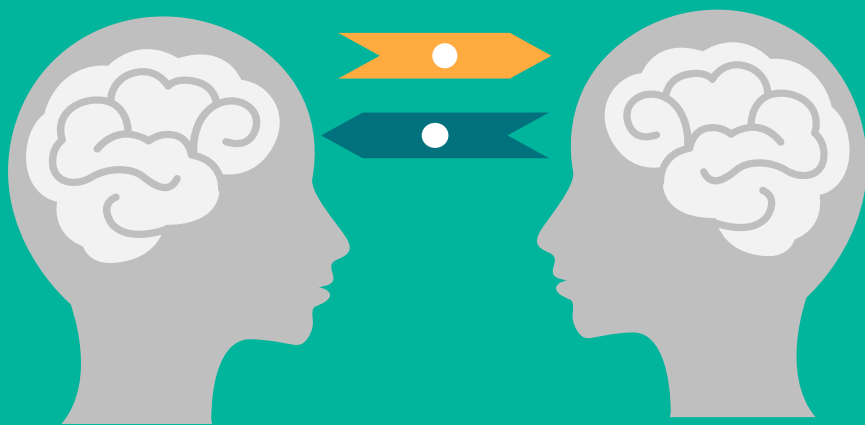
Тема:

Как **StartUP** не превратить в  
**StartSTOP?!**

---

Валерий Ольхов

# Что такое Менеджмент?



То что в английском звучит как «to manage» **не переводится, а осмысливается** как «устроить все по-своему или лучшим образом, справиться с трудностями, преодолеть препятствие, добиться желаемого, распорядиться ресурсами, заботиться и нести ответственность, совмещать несколько дел, направлять и координировать, использовать сложные инструменты, быть хозяином и даже объезжать лошадей».

Менеджер этот тот кто определяет ход событий, **получает результат не всегда очевидным для других способом.** «Хозяин», «руководитель» он или «управляющий» это все подразумевает контекст. В любом случае **менеджер — это тот кто оказывает воздействие. Управляет!**



## Что такое Менеджмент?

Из облака мыслей появилась идея – такая смутная и нечеткая, туманная... Постепенно это либо умирает, либо обретает менее туманную структуру и **человеку кажется**, что она ему понятна и сформировалась в окончательном виде.

ИДЕЯ



Цель — это то, чего не существует в объективной реальности.

**Цель – это психический образ желаемого результата!**

И живет все это в вашем внутреннем пространстве. Это то, что у вас в голове, на уровне внутренней речи.

ЦЕЛЬ



**Цель должна быть переведена в ясный структурированный, и главное — однозначно читаемый текст, и что немало важно завизуализированный.**

**Мы должны понимать, что четкая цель — это гарант достижения результата. Аксиома менеджмента — любой дефект в структуре цели, этого психологического образа означает деструкцию всего результата!**

# Ключевые принципы



Каждый нормальный человек действует так как ему удобно, а не так как ему велено.

Непосредственное управление невозможно

01

Нет точки невозврата!

Он всегда позволяет вернуться!

02

Мы путаем меру и единицы измерения.

Единицы- это тонны, сантиметры, парсеки, байты.

Мера – чем меряем?!

03

Если вы действительно овладеваете всеми правилами менеджмента и можете их использовать в своей работе, вам все равно кто перед вами. Вы можете скомпенсировать все особенности взаимодействия и сделать вид, что этого всего нет, только за счет работы механизмов менеджмента.

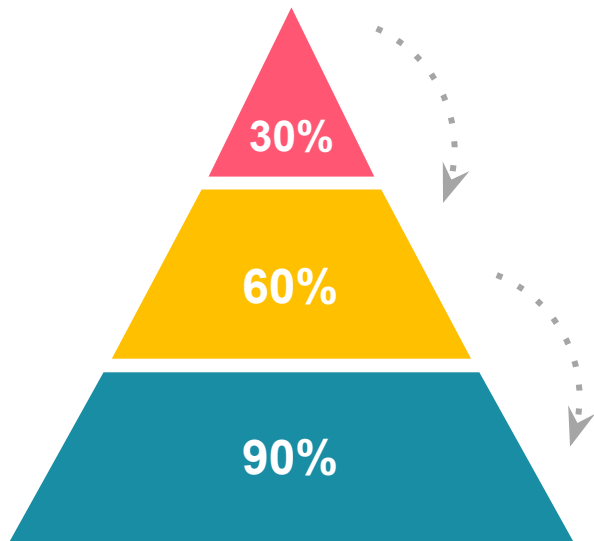
04

**Организация — это машина по получению результата**

**Метафора «машины» позволяет понять, что детали этого механизма требуют обслуживания, изнашиваются и требуют замены.**

**Это говорит о том, что «золотого решения» в управлении не существует. Проблемы возвратны и поэтому требуют практик регулярного менеджмента. Иными словами, системы управления системой.**

## «Системное» управление.



**Узконаправленная оптимизация**



**Упрощение**



**Здравый смысл**

Управленец использует «системный», или «комплексный» метод управления просто как удобное словосочетание. В то же время, управление системами подчиняется своим законам, и принципиально отличается от привычного нам управления на основе причинно-следственных связей. Законы управления системами – объективны, то есть действуют независимо от воли субъекта, т. е. управленца.

## Узконаправленная оптимизация



Управление направлено на локальное улучшение, Недостаточно внимания уделяется оптимизации системы как целого

Практически все менеджеры убеждены, что для улучшения работы организации необходимо улучшить работу отдельных подразделений. Но системы устроены иначе!  $2+4 \neq 4!$

Чтобы сократить вес всей цепи\* надо сократить вес каждого звена\*.

**На самом деле: чем прочнее самое слабое звено, тем прочнее вся цепь.**

Усиление слабого звена улучшит состояние системы. Управленцы сконцентрированы на предметной области. Не хватает интеграции, т.е. связей между звеньями цепи.



## Упрощение

Мы легко воспринимаем механистическое устройство мира. Оси X, Y и Z – координаты, описывающее движение точки. Все просто и понятно что сделать для изменения траектория движения.

А если 4х мерная система? 10ти мерная или 30ти мерная система?

Число измерений, которыми мыслит управленец является важной характеристикой. **Сложность управляющей системы должна соответствовать сложности управляемой системы.**

Управление основано на небольшом числе параметров, в то время как организация – это сложная система

Персонал

1

Процессы

2

Клиенты

3

Финансы

4

# Здравый смысл



ЛАБОРАТОРИЯ  
ПРАКТИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

Реакция системы на управленческое воздействие, как правило, инертна и не однозначна, поэтому нет научения.

Руководитель склонен приписывать негативные события чему угодно, только не своим решениям, принятым вчера... неделю... месяц... год назад.

## Есть то что видно и то – что не видно.

Управление основано  
лишь на здравом смысле,  
а не на знаниях.

Руководитель делает все сам, быстрее сделает, чем объяснит

Все работает, организация справляется

Сотрудники не развиваются, возникает зависимость от менеджера, рост сложности – завал всего участка

Проблема – выявление виновных

Персонал боится делать ошибки, стараются их избежать

Нет сотрудничества для исправления несоответствий, подсадовка отчетности, невозможно отследить качество

Сложность объекта управления, организации, достигли высокого уровня сложности. Здравый смысл уже не хватает. Управленцы, воспитанные на прежних своих успехах, пытаются повторить методы, которые себя зарекомендовали в прошлом. Но сегодня эти методы не работают. **Знаниям нет замены.**

# Системное управление.



# Матрица управления





# Что я создаю?





ЛАБОРАТОРИЯ  
ПРАКТИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

---

[golaboratory.ru](http://golaboratory.ru)

7 846 252 39 38

[v.olkhov@golaboratory.ru](mailto:v.olkhov@golaboratory.ru)