

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ I

ОСНОВЫ ЛИЧНЫХ И МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ 7

1. Введение: критическая важность лидерства, влияния, командной работы и управления изменениями <i>Аллен Р. Коэн</i>	9
2. Лидерство, основанное на видении <i>Питер Б. Вайл (при участии Аллена Р. Коэна)</i>	27
3. Вызов командной работы <i>Дэвид Л. Бредфорд</i>	69
4. Управление поведением: раскрывая лучшее в людях <i>Стивен Л. Финк</i>	115
5. Власть, политика и влияние: суть и сущность организаций <i>Энни Донелон</i>	171
6. Стратегия переговоров <i>Рой Дж. Левицки</i>	211
7. Искусство саморекламы: формирование карьеры <i>Дуглас Т. Холл</i>	281

ЧАСТЬ II

ОСНОВЫ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ 315

8. Проектирование эффективных организаций <i>Дана Гринберг</i>	317
9. Стратегическое управление человеческими ресурсами <i>Чарльз Дж. Фомбран</i>	357

10. Формирование способности управлять разнообразием <i>Р. Рузвельт Томас-младший</i>	393
11. Управление изменениями <i>Тодд Д. Джик</i>	435
12. Будущие лидеры должны быть глобальными менеджерами <i>Розабет Мосс Кантер</i>	481
Об авторах	501

Часть I

**Основы
личных и
межличностных
отношений**

1 **Введение: критическая важность лидерства, влияния, командной работы и управления изменениями**

Аллен Р. Коэн

Многое произошло с тех пор, как почти 10 лет назад впервые была издана эта книга. Терроризм и реакция на него стали частью нашей жизни. Разрушение башен Всемирного торгового центра 11 сентября 2001 г. продемонстрировало, что беда может случиться с каждым, причем внезапно. Интернет стал частью бизнеса, и мы уже пережили как безудержный рост, так и быстрое падение интернет-компаний. Американская экономика развивалась стабильно и более высокими темпами, чем могли предполагать экономисты, что вызвало стремительный рост цен

на акции, а затем неожиданно вступила в стадию спада. Экономический рост привел к «войне за таланты», побуждая компании изобретать все новые льготы для привлечения и удержания нужных специалистов. Найти другую работу для них не составляло большого труда — стоило лишь выйти за ворота предприятия. Как только наступил спад, компании постепенно стали урезать эти льготы, по мере того как становилось все труднее найти работу. Высокооплачиваемых специалистов, которые были объектом интенсивных корпоративных «ухаживаний», начали рассматривать как помеху увеличения доходов.

Кроме того, рост числа слияний и поглощений с целью как экономии издержек, так и развития производства (идея хорошо выглядит на бумаге, но редко приносит успех на практике), означал сокращение должностей и рабочих мест, когда люди внезапно и не по своей вине оказывались за воротами. Оставшиеся были вынуждены приспосабливаться к плохой состыковке различных корпоративных культур и методов работы, дабы не прослыть «диссидентами», тем более, что не всегда способ ведения дел, принятый в объединившихся компаниях, подходил для нового корпоративного образования.

Изменения затронули персонал не только нижнего и среднего уровня, но и топ-менеджеров. Последних превратили в настоящих героев, но Уолл-стрит стал к ним еще требовательнее. И звезды управления обнаружили, что двери корпораций закрываются быстрее, чем в прошлом. «Бензопила» Эл Данлэп*, признанный мастер создания стоимости путем решительной перестройки «солнечных» компаний, потерпел сокрушительное поражение в качестве председателя совета директоров Sunbeam, поскольку оказалось невозможно продолжать начатые им реформы (по-видимому, он «подправлял» финансовые документы, как когда-то свое резюме, чтобы сохранять видимость благополучия)¹. Джек Уэлч, бывший глава General Electric, названный журналом *Fortune* «Менеджером Столетия» (вероятно, вполне заслуженно), попытался вплотить в жизнь грандиозную идею по покупке компании Honeywell. Но сделка не состоялась, так как встретила неодолимое препятствие в лице европейского законодательства. И вместо того чтобы покинуть компанию в зените славы, ему пришлось уйти в отставку довольно тихо (хотя аванс в 7 млн. долл. за написание мемуаров, конечно, должен был его утешить).

* Эл Данлэп получил прозвище «бензопила» за способ, каким действовал, резко сокращая издержки и урезая расходы компаний, которые возрождал к жизни.

«Волшебники», превратившие Enron из заурядной нефтегазовой компании в изощренный механизм «делания рынка», умудрились увеличить ее капитализацию до более чем 50 млрд. долл. и... привести к банкротству. По-видимому, из попытки принятия решений на основе сложных математических построений, что не сколькими годами ранее привело к «кончине» инвестиционную компанию Long Term Capital Management (как известно, она была создана двумя экономистами — нобелевскими лауреатами), мир уроков не вынес или они были забыты слишком быстро.

Ощущалась постоянная потребность в нововведениях, но разные меры большинства компаний не позволяли развернуться. Дж. Уэлл все 20 лет пребывания на посту главы General Electric старался совместить преимущества, что давали размер и масштабы деятельности компании, с динамизмом нового бизнеса. Да и другие лидеры стремились сохранить предпринимательский дух в своих компаниях (и в то же время застраховаться от ошибок и неприятностей). Интенсивно развивалась и мировая торговля, и конкуренция. Однако экономическое развитие многих стран шло за счет создания стоимости, поскольку как-то надо было компенсировать потери, которые понес бизнес за счет перевода производства из стран с более развитой экономикой в страны с более дешевой рабочей силой. Чтобы стать более конкурентоспособными, даже разъединенные страны Европы сумели решиться и сделать шаг к интеграции: в начале 2002 г. они перешли на единую валюту — евро.

Новые вызовы лидерству

Организационное лидерство в настоящее время стало более трудным и рискованным делом. Не только все более высокой темп происходящих изменений, но и чрезвычайные события 11 сентября стали серьезнейшим испытанием для лидеров. Кризисная ситуация потребовала от лидеров необычайного сочетания открытости чувств и жесткости деловых решений. Конечно, лидерам всегда было необходимо уметь совмещать искренний интерес к людям с правилами ведения бизнеса, но кризис, спровоцированный террактом, внес поправки в эти требования. Может ли в ближайшие годы какой-нибудь лидер не стать более открытым в личном плане, не проявлять сочувствие и интерес к жизни сотрудников, быть менее человечным и гуманным? Но в то же время может ли хоть кто-то из них стать менее решительным и твердым в вопросах бизнеса, готовым принимать менее жесткие решения в условиях неопределенности? Стан-

дарты, по которым судят о лидерах, резко изменились: обладать одновременно и решительностью, и «сердцем» стало не просто желательным, а *обязательным*. Отсутствие этих качеств у лидера говорит либо о его бесчувственности, либо о слишком большой чувствительности (что тоже не радует).

В тяжелые времена хочется верить, что лидеры знают, что и как надо делать, что они не растеряются, не наделят глупостей и ошибок. В чрезвычайных ситуациях — даже в Голливуде никто не мог выдумать одновременного разрушения двух небоскребов самолетами с заложниками на борту — люди ждут внимания и подлинной заботы. Глава Cantor Fitzgerald не смог скрыть слез, узнав о гибели своих сотрудников, среди которых был и его брат: эта реакция и его искренняя забота о семьях погибших вызвали подлинное уважение. Никто не осудил его слезы, однако он не мог позволить горю взять верх над необходимостью: надо было восстанавливать бизнес, сохраняя присутствие духа и поддерживая желание работать у оставшихся сотрудников, и при этом заработать достаточно средств, чтобы сдержать свои обещания.

Более чем когда-либо лидерам нужно быть одновременно искренними в своих чувствах и решительными, не только поддерживать в людях веру в то, что есть выход из трудных ситуаций, но и самим в это верить. Такого довольно противоречивого сочетания жесткости и мягкости ждут от лидеров любого уровня. А силы перемен будут предъявлять еще более высокие требования к аналитическим способностям лидеров и их организаторским способностям.

Лидерство никогда не было легким делом, и в ближайшие 10 лет ситуация вряд ли изменится. Ни большой опыт, ни высокие титулы не являются сегодня гарантией непогрешимости. Поколебалась и уверенность менеджеров в своей правоте при размещении инвестиций, при определении товаров и услуг, которые будут востребованы рынком, в правильности решения о выходе на новые рынки, в том числе и на зарубежные, в возможности добиться сотрудничества и преданности своих работников.

На практике управления сказалось и стремительное развитие технологий: от персональных компьютеров к портативным (как правило, беспроводным), через Интернет и далее — к биотехнологиям, составлению генных карт и генной инженерии. Сегодня новые разработки, особенно в области электроники, едва появившись на рынке, замещаются следующим поколением товаров, и при этом инвестиционный цикл внезапно то ускоряется, то сходит на нет, так что управлеченческие реакции, характерные

для стабильного товарного рынка, вряд ли будут соответствовать современным тенденциям. Информация не может, как раньше, рассматриваться на всех уровнях корпорации и ждать, пока управляющий каждого уровня тщательно проанализирует ее и придет к определенному решению. Сотрудники любого уровня по сети или через Интернет могут получить информацию раньше высших руководителей, которые, как правило, несут «ответственность за решения». Хорошие решения не могут приниматься людьми, не понимающими быстро меняющегося рынка и новых технологий, требующих решительной децентрализации или демонтажа излишних уровней управления. «Пикантная подробность» современной деловой жизни заключается в том, что у высших руководителей уже нет ответа на все вопросы. И вовсе не потому, что они невежественны или ленивы — иначе они бы недолго оставались на своих местах, а потому, что они просто *не могут* все знать².

К тому же сегодня рушатся и традиционные границы между отраслями. Боязнь переездов как следствие атак и угроз террористов привела к быстрому распространению иных способов «общения», не предполагающих перемещения по стране. Системы видео- (и теле-) конференций, электронных сообщений, технические средства проведения виртуальных совещаний и продукты для дистанционного обучения — все они оказались в выигрыше, и все они конкурируют за командировочный доллар. Многие виды развлечений тоже конкурируют с индустрией путешествий — это локальные телевизионные сети, «домашние кинотеатры», спутниковое и кабельное телевидение, DVD и электронные игры. Авиаперевозчики никогда не могли предположить, что подобные отрасли и технологии будут их конкурентами. Вот и еще одна причина, почему руководители не могут знать ответы на все вопросы.

Государственное регулирование оказывает глубокое влияние на круг вопросов, с которыми приходится иметь дело менеджерам. Демонополизация телефонии и некоторое дерегулирование банковской сферы оказали более глубокое воздействие на деятельность компаний, чем изменения в других отраслях, будь то защита окружающей среды или пенсионное обеспечение. И кто знает, какие изменения принесет с собой волна судебных исков, выдвинутых против ряда крупных аудиторских фирм, обвиняемых в сокрытии финансовых нарушений, допущенных в балансовых отчетах и декларациях о доходах таких компаний, как Enron. Политики колеблются между желанием снизить уровень государственного регулирования, чтобы поощрить развитие предпри-

нимательства, и стремлением ужесточить его, чтобы обеспечить защиту и граждан, и окружающей среды. Трудно даже сказать, что будет лучше.

Покупатели тоже стали непредсказуемы. Они уже не согласны покупать все, что им предложат, и с радостью благодарить за это производителей. Они теперь требуют высокого качества продукта не только при продаже, но и при ремонте, если в нем возникает необходимость. Современные покупатели точно знают, что они хотят; для получения информации о товаре они порой используют Интернет даже при покупках через магазин. Голосование кошельком выявляет, что покупатели уже не проявляют автоматической лояльности к известным брэндам. По мере того как все больше фирм стремятся сделать процесс купли-продажи более удобным и надежным с точки зрения покупателя, растет и конкуренция. Достаточно посмотреть на произошедший с годами сдвиг в восприятии автоответчиков (поначалу они воспринимались многими как оскорбление, теперь же это — минимально необходимый сервис), голосовых систем (требование набора многих цифр вызывало недовольство пользователей, что и стало причиной появления еще одной опции — соединения с оператором в любое время) и т.д. У современных менеджеров нет времени почивать на лаврах (если, конечно, таковые у них есть).

Еще одна волна перемен, делающая жизнь менеджеров тяжелее, связана с установками и убеждениями работников. Сейчас все реже встречаются люди, склонные к беспрекословному выполнению приказов, а внезапный скачок от высокого спроса на специалистов и низкой безработицы к увольнениям и урезанию льгот породил у многих циничное отношение к позиции руководства, подозрительность к действиям топ-менеджмента. Сегодня людей труднее вдохновить на самоотверженный труд во имя процветания фирмы, в которой они работают. Тем более, что очень немногие компании могут предложить или хотя бы пообещать пожизненный найм за преданность фирме и хорошую работу. Например, в General Electric, где раньше негласно существовало подобное правило, теперь ежегодно совершается «ритуал» избавления от так называемых игроков группы «С» — специалистов, имеющих невысокий рейтинг. Ушедший недавно в отставку глава GE Джек Уэлч отметил в годовом отчете, что понятие лояльности утратило силу и все, что теперь может дать компания своими работникам, — это трудная и интересная работа, но лишь до тех пор, пока они показывают высокие результаты. Хотя компании, попытавшиеся применить на практике эти «драконовские» меры, были вынуждены отказаться от них,

поскольку эти меры были очень негативно восприняты персоналом, но шок от возможности принятия таких мер не прошел. И теперь вряд ли компании могут ожидать от своих работников проявления инициативы и увлеченности, которые необходимы для стабильного существования фирмы в условиях жесткой конкуренции и быстрых перемен. Удивительно ли, что в период процветания интернет-компаний их работники находились в постоянном движении, покидая своих нанимателей ради более щедрого набора льгот и возможности разбогатеть на опционах на акции компании? Резкое сокращение рабочих мест вряд ли породит большую лояльность к работодателям.

Преданность интересам компании и инициатива стали очень важными факторами в наше время, когда мир меняется столь быстро, что руководители не успевают принимать решения. Все больше компаний осознают свою зависимость от наличия в штате толковых и хорошо образованных работников, поскольку именно их навыки, их технические знания, их фантазия, их контакт с рынком поддерживают конкурентоспособность компаний. В период, когда расходы надо сокращать, а конкуренция диктует необходимость инноваций, растет зависимость компаний от того, насколько успешно будут раскрыты и использованы способности сотрудников (включая работающих по контракту, связанных с поставщиками, покупателями или конкурентами).

Картина не столь привлекательная, хотя вызывающая и захватывающая. Работа управляющих никогда не была легкой, но сегодня их труд стал намного сложнее. Управляющие привыкли быть героями и действовать соответственно: брать на себя ответственность за все, что происходит, иметь ответы на все случаи жизни, принимать при необходимости смелые решения, хотя большую часть времени они тратили на удержание корпоративного корабля от раскачивания. Теперь они должны пойти дальше и сделать героями своих сотрудников. При ограниченных ресурсах необходимо добиться, чтобы работники старались делать больше и с меньшими издержками. Руководители должны побуждать сотрудников брать на себя ответственность, даже если это связано с риском; поддерживать в них желание высказаться, когда они знают то, что следовало бы знать менеджеру; выискивать новые и лучшие способы выполнения любого дела.

Возможно, во вновь созданных компаниях руководители еще могут действовать так, будто знают дело лучше других, и сокращать командную систему. Но даже если они действительно знают больше, с ростом компаний быстро обнаружится, что надо формировать команду подчиненных (или партнеров), желающих

успеха дела ничуть не меньше их самих. И руководители либо научатся делить ответственность, либо им придется уйти, поскольку сегодня нужны новые лидеры, умеющие создать атмосферу сотрудничества в коллективе.

Управление или лидерство?

Героизм продолжается

С годами все сильнее различия между понятиями «управление» и «лидерство»³. Считается, что менеджеры реализуют планы — тщательно определяют цели, этапы и распределяют работу, после чего внимательно отслеживают изменения, чтобы обеспечить достижение поставленных целей. Лидеры, как предполагается, заглядывают в более отдаленное будущее, определяют, что должно измениться, формулируют видение и воодушевляют «войска» на его реализацию. Это два разных аспекта управленческой работы — работа менеджера (managerial jobs) и работа исполнительного руководителя (executive jobs), и, возможно, было время, когда нужны были всего лишь один-два лидера высшего уровня и несколько менеджеров, каждый из которых отвечал за одно направление. Но сегодня, когда так вырос темп перемен, трудно разделить функции руководителя и менеджера.

Сегодня менеджеры должны быть одновременно и лидерами, т.е. должны не только следить, чтобы «поезда ходили по расписанию», но и понимать, как и в каком направлении они движутся: определять, как изменяются внешние условия функционирования организации и какие действия способны поддержать уровень конкурентоспособности компании. Иными словами, сейчас почти не осталось «чисто» исполнительских функций (работы «простого» менеджера), а навыки и воображение необходимы на всех уровнях организации и для всех должностей — включая те, которые традиционно не считались «управленческими». Работникам всех уровней приходится действовать, самостоятельно принимая решения, поскольку нередко изменения происходят так быстро, что топ-менеджеры не успевают осмыслить, что необходимо предпринять, а то и вообще понять, что происходит. Даже на самых низких уровнях необходимы творческий подход к делу, умение действовать самостоятельно, не ожидая инструкций или соответствующих распоряжений. Ведь когда горит дом, медлить не когда — надо тушить пожар. В наше время «пожарные» ситуации возникают чуть ли не ежедневно: покупатели требуют невозможного, работники уходят, технология не соответствует требованиям рынка — необходимо технически грамотное вмешательство,

а руководители, к сожалению, таким навыком не обладают. В результате чрезвычайные ситуации становятся нормой.

И хотя всем уже ясно, что героизм лидерам не нужен, за исключением тех редких случаев, когда лицо, наделенное ответственностью, действительно знает много больше своих подчиненных, «героическое» лидерство не хочет умирать. Все согласны, что лидеры не должны отвечать за все на свете, в одиночку принимать важные решения и им необходимо уметь использовать таланты своих подчиненных. Но на деле лидеры «соскальзывают» либо к полному контролю, либо, сохраняя видимость демократии, отстраняют подчиненных от наиболее важных дел, принимая решение самостоятельно. Формально используются процедуры, рассчитанные на участие сотрудников в обсуждении вопроса, но принимается лишь то решение, которое предполагал принять лидер. Такая «игра в демократию» быстро просчитывается участниками группы, и они начинают подыгрывать начальнику, полагая, с одной стороны, что он знает, что делает, и осознавая, с другой стороны, что противиться его решению — значит, рисковать карьерой. Немногие проблемы стоят такого риска, поскольку в случае возражений босс может «упереться» и предпринять ответные действия, несмотря на заявления о своей готовности выслушивать других.

Я провел немало времени, пытаясь определить, почему, подобно Дракуле, так живуч «героический» стиль, несмотря на все попытки поразить его в самое сердце. Первоначально мы с Дэвидом Брэдфордом полагали, что лидеры, выросшие на представлениях о «героизме», не желают выпустить контроль из своих рук, но, думаю, все не так просто. Я убежден, что эту проблему рождает и сам факт лидерства, являющегося неотъемлемой частью организационной жизни. Временами, несмотря на сомнения в правильности своих действий и искреннее желание широкого и открытого обсуждения, лидер должен действовать вопреки воле (выраженной явно или неявно) членов своей команды. Время от времени лидеру приходится принимать решения, идущие вразрез с интересами подчиненных. Члены команды могут не осознавать перемен, происходящих на рынке; могут не понимать, что ситуация требует изменений в их работе, новых знаний и опыта, новых нестандартных решений. Иногда подчиненные понимают, каким должно быть решение, но опасаются, что, если оно будет принято, для них самих места в организации не найдется. Энди Гроув, до недавнего времени генеральный директор и председатель совета директоров Intel, говорит о «стратегических точках перелома». Под ними он подразумевает фундаментальные изменения внешних условий функционирования

компании, выражающиеся в том, что прежняя «правда» — ранее наработанный организационный опыт — становится бесполезной. Члены команды в этом случае не всегда могут реагировать адекватно. В таких ситуациях, утверждает Э. Гроув, лидеры должны действовать, несмотря на сопротивление, и у них появляется возможность отличиться.

Подлинные стратегические точки перелома — сравнительно редкое явление; но есть и другие моменты, когда опыта подчиненных недостаточно, чтобы выносить верные суждения или понять интуитивно обоснованные решения лидера. Надо сказать, что доводы, стоящие за решением, могут быть бездоказательными или логически трудно объяснимыми. Все важные решения в бизнесе приводят к *результатам*, которые должны быть получены *в будущем*, и чем важнее решение, тем в более отдаленном будущем представится возможность выяснить его правильность. Ставки на будущее по сути связаны с неопределенностью; и опытные менеджеры иногда могут предвидеть будущее, но не могут объяснить свое решение. (Для простоты мы не принимаем во внимание случаи, когда лидеры, обладающие даром предвидения, ошибались, что, конечно, случается не так уж редко. К тому же, если это происходит слишком часто, лидер просто утрачивает доверие.) Порой лидер упорно трудится, поощряя сотрудников высказывать свою точку зрения, но оказывается, что либо обсуждаемый вопрос потенциально несет в себе слишком серьезные угрозы, чтобы выкладывать все карты на стол, либо он настолько неясен и противоречив, что не приходится рассчитывать на полный консенсус. Лидера могут поджимать сроки, когда, несмотря на сомнения в правильности выбранного варианта действий, вопрос требует немедленного решения.

Но вот в чем «загвоздка»: подчиненные, даже те, кто амбициозен и стремится брать ответственность на себя, тоже выросли с убеждением, что лидер обладает и правом, и обязанностью принимать решения. В результате, особенно если лидер неоднократно поступал вопреки их мнению, они легко возвращаются к старым правилам: безропотно соглашаются с любыми решениями лидера, даже зная, что тот не прав. Если даже они будут убеждены в неправильности какого-то решения, то, возможно, и высажут свое мнение, но не будут на нем настаивать. При этом они внимательно будут следить, как лидер отреагирует на их слова, и каждый раз при явном выражении несогласия станут высказываться со все большей осторожностью. Если лидер не поймет условности их поведения и будет продолжать действовать как ни в чем не бывало, полагая, что есть согласие, или консенсус, он с удивлением позднее

осознает, что согласия не было вообще. В распоряжении подчиненных есть масса способов снять себя с крючка.

Освобождением от моральных обязательств служат такие клише, как: «за это боссу и платят деньги», «в конце концов начальник отвечает за решение» или «я высказал свое мнение, большего от меня никто не требует». Убеждения, что менеджеры или «официальные» лидеры вправе единолично принимать решения, глубоко укоренились, и стоит начальнику несколько раз не принять во внимание мнение подчиненных, эти взгляды, подспудно дремавшие в них, выйдут наружу. Фактически, чем выше компетентность руководителя и чем чаще он прав в том или ином вопросе, тем труднее вести дело так, чтобы не оттолкнуть подчиненных. Этот феномен мы называем *«проклятием сильного»*. Даже когда ты не прав или мало информирован, подчиненные позволяют тебе одержать победу над ними. Это одна из игр, в которую с давних пор играют в организациях: обвинять начальника, что тот не хочет слушать никаких возражений (тем более, что это невозможно проверить, раз открыто возражения не высказываются). Таким образом, подчиненные «делегируют» ответственность наверх. «Если бы не этот тиран (или другое малоприятное выражение), я бы мог совершить такое...»

Такие пассивность, зависимость, а иногда и цинизм подчиненных подчеркивают уверенность лидеров, что они единственные, кто болеет за дело. Это заставляет принимать на себя еще большую ответственность, вынуждает еще крепче держать в руках бразды правления. В итоге они становятся руководителями, заинтересованными не в росте своих подчиненных, а лишь «в контроле» за ними, не понимая, что именно их властность сделала из подчиненных пассивных и безответственных исполнителей. Пожалуй, именно эта парадоксальная модель руководства (а не изъяны личности) порождает подобное поведение лидеров⁴.

Если, как это бывает, лидер и его подчиненные не имеют навыков разрешения конфликтов, конструктивного противостояния друг другу, совместного решения проблем, формирования и поддержания командных усилий, взаимного доверия, сочетания индивидуального роста и профессионального диктата и т.д., то организация вряд ли сможет выжить в условиях жесткой конкуренции. Мы утверждаем, что необходим новый стиль лидерства, который, пожалуй, можно назвать *постгероическим* или *основанным на разделении ответственности*⁵. Его составными частями являются: четко сформулированное видение и приверженность ему на всех уровнях — как на уровне организации, подразделения, так и на личном уровне; формирование команд

с разделенной ответственностью, которые принимают решения на основе консенсуса; балансировка властных полномочий лидера и прав членов команды.

Лидер не обязательно должен иметь приятный характер, скорее, с ним просто должно быть интересно работать. В условиях ожесточенной конкуренции необходимо, чтобы инициативу проявляли все работники, каждый на своем месте. Но бывает, что проявление инициативы рождает проблемы, даже когда она приносит положительные результаты. Порой сотрудники, особенно творческие работники, готовы отстаивать собственные интересы так, как они их понимают, не принимая во внимание интересы своих коллег (действуя порой даже в ущерб их интересам), имеющих другую точку зрения, иные источники информации, другие цели и обязанности. Лидерство требует значительно большего, нежели просто дать людям возможность свободно следовать своей «планиде». Не только предоставить достаточно свободы для полного раскрытия талантов каждого человека, но и направить всех к единой цели — вот задача лидера. По определению, организация — это не один-единственный умный человек, действующий сам по себе, это множество, и надо уметь извлекать максимум возможного из совместной деятельности. А это предполагает продуманность действий, практическое приложение различных теоретических концепций, развитие экстраординарных навыков общения, использование гибких организационных форм, приверженность к постоянным изменениям и способность к обучению, в том числе и на основе полученного опыта. Вот почему управление — это чрезвычайно сложное и одновременно очень увлекательное дело.

Как эта книга отвечает на вызовы лидерства и управления

Многие писали о том, как следует руководить, организовывать, контролировать, развивать и вообще управлять людьми. И, надо сказать, в этих книгах много полезного. Но, к сожалению, редко удается найти материал, который, с одной стороны, не слишком академичен и «стерилен», а с другой — не привязан к личному опыту одного человека. Даже лучшие программы МВА не всегда сочетают концептуальные положения с опытом реальной жизни, анализ с развитием практических навыков. Не дают они и сбалансированного опыта, который может помочь на практике, быть одновременно и руководством к действию в нестандартных ситуациях, и основой обучения.

Мы пока не знаем всех тонкостей науки лидерства и искусства управления. Поэтому необходимо непрерывное обучение. Порой это трудно, особенно когда сталкиваешься с группой, которая чаще саботирует решения, чем решает проблемы, или когда приходится вступать в противоборство с человеком, отказывающимся менять что-либо в своей работе, или когда подчиненные выясняют между собой отношения вместо того, чтобы работать сообща. Управленческий мир слишком сложен, чтобы его было легко препарировать и превратить в набор формул. Даже если большую часть того, что должны знать менеджеры, свести воедино, работу все равно предстоит выполнять вам — несомненно, человеку замечательному, умному и заботливому, но в то же время имеющему свой собственный стиль и индивидуальность, которые создают проблемы для отдельных невежд, несмотря на лучшие намерения с вашей стороны. Такова природа управленческой работы: она не предполагает сухого научного наблюдения со стороны, она целиком захватывает человека и подчиняет себе все его мысли и чувства. Один мудрый профессор как-то заметил: «Если менеджер указывает пальцем на подчиненного, не делающего того, что надо, важно не только проанализировать поведение человека, на которого указывают, но и того, кто указывает!»⁶

Конечно, ни один учебник не может дать того опыта работы с людьми, необходимого для эффективного лидерства, что дает практика, но эта книга стоит особняком: она представляет из себя редкое сочетание концептуальных знаний и практического опыта. Авторы ее — известные специалисты-практики, ведущие занятия в крупнейших школах бизнеса. Все главы книги написаны живым языком, ярко и образно, причем каждая идет от жизни и заполнена советами, основанными на исследованиях, опыта преподавания и наблюдениях. Тем не менее, в отличие от большей части популярной литературы по управлению, эти главы отличаются строгостью изложения и опираются на лучшие академические исследования.

Главы и их цели

Старое представление о менеджере как о герое, знающем все и вся, больше не соответствует действительности. Поскольку менеджер не может все знать, сущность лидерства требует разделения ответственности с подчиненными. Но просто разделения ответственности недостаточно, чтобы наладить командную работу. Таким образом, ключевой задачей лидера становится четкое определение и «продажа» видения уникальности продукта. Хорошо сформу-

лированное видение может побудить работников к творчеству и вдохновить на сотрудничество. Кроме того, руководителю необходимо сформулировать собственное видение лидерства, чтобы подчиненные знали, чего от них ожидают и чего им следует ждать от начальника. Питер Вейл (при участии Аллена Коэна) в главе 2, названной «Лидерство, основанное на видении», исследует пути использования видения, его потенциал и ограниченность.

Одним из результатов эффективного видения может стать формирование команды, которая искренне разделяет с официальным лидером ответственность за успех подразделения. В отличие от работы группой, работа командой — понятие, о котором легко говорить, но намного труднее реализовать. В главе 3 «Вызов командной работы» Дэвид Л. Брэдфорд рассматривает, в каких условиях лучше работать группой, а когда необходима команда. Брэдфорд показывает, какими свойствами обладает такая команда и как сформировать команду, добивающуюся высокой эффективности.

Чтобы команда была эффективной, каждый должен работать, задействовав весь свой потенциал, и стремиться сотрудничать с коллегами. К сожалению, не все подчиненные отвечают этим требованиям. Стивен Л. Финк в главе 4 «Управление поведением: раскрывая лучшее в людях» показывает, как диагностировать проблемы и строить отношения с подчиненными и коллегами.

В сложных, быстро растущих организациях менеджеры должны эффективно работать не только с подчиненными, но и с коллегами и начальниками. Управление предполагает взаимодействие на всех уровнях. И коллектив, имеющий свои задачи, цели и намерения, создается отнюдь не автоматически. Поэтому очень важно знать, как использовать влияние и власть, чтобы организовать людей. Именно об этом рассказывает Энни Донелон в главе 5 «Власть, политика и влияние: суть и сущность организаций». Она подробно рассматривает способы сотрудничества и другие способы, которые реально создают организацию как коллектив. О влиянии и власти речь пойдет и в следующей главе, которая посвящена переговорам — основе жизни любой организации. Правда, взаимоотношения внутри организации мы не всегда обозначаем словом «переговоры», но, так или иначе, они включают в себя обращение к другим людям и способность побудить их к определенным действиям, несмотря на то что каждый из них имеет собственное представление об исходе дела. Рой Дж. Левицки в главе 6 «Стратегия переговоров», подобно Донелон, делится полезными и глубокими наблюдениями, заимствованными из его курса по ведению переговоров.

Управлять другими трудно, управлять собой трудно вдвойне, но крайне важно. Каким образом построить карьеру так, чтобы не упиваться собственным успехом, не потерять из виду других людей и нужды организации, в которой работаешь? Как постоянно приспосабливаться к изменяющимся потребностям организации? В главе 7 «Искусство саморекламы: формирование карьеры» Дуглас Т. Холл представляет новейшие концепции в области управления карьерой.

Управление и лидерство включают в себя не только личностные проблемы и межличностные отношения. Необходимо так организовать дело, чтобы сформировался организационный контекст, в рамках которого и будет налажена совместная работа. Сотрудники компании делают то, что необходимо, исходя из своих личных интересов. Но они учитывают и характер организации, в которой работают, — ее правила, структуру и внутренние взаимоотношения. Вторая часть книги, называющаяся «Основы внутриорганизационных отношений», рассматривает именно эти вопросы. Дана Гринберг в главе 8 «Проектирование эффективных организаций» описывает элементы, необходимые для построения организаций, структуры которых соответствуют той конкурентной среде, в которой существуют и вместе с которой растут и изменяются. Рассматривая, как организации меняются с течением времени, она создает концепцию организационной культуры и показывает, как с ее помощью влиять на поведение сотрудников.

В главе 9 «Стратегическое управление человеческими ресурсами» Чарльз Дж. Фомбран подробно исследует человеческие ресурсы (являющиеся частью организации), их характер и развитие, поскольку организация нуждается в работниках определенного склада. Он показывает различие между структурами, поддерживающими новые требования к созданию организации и спроектированными в расчете на прежние условия.

Совсем под другим углом зрения подходит Р. Рузвельт Томас-младший в главе 10 «Формирование способности управлять разнообразием» к объяснению, почему так важно для компаний максимально использовать способности и знания ее работников и в чем причины недостаточно быстрого развития такого подхода в управлении фирмой. Сегодня, в условиях конкуренции, жизненно необходимо искать сотрудников, способных подходить нетрадиционно к выполнению своих обязанностей. Рузвельт Томас утверждает, что сочетание в одной команде представителей различных групп не даст того эффекта, которого может дать осознание каждым работником своего личного вклада в успех

компании и соответственно максимально полное использование его способностей. Поэтому он предлагает на практике как и организациям, так и отдельным людям преодолеть границы, поставленные «вызовом различия».

Как бы тщательно ни создавалась в организации нужная атмосфера, ни продумывались структура, процедуры, состав работников и управленческое поведение, быстро меняющаяся внешняя среда все чаще будет требовать крупных внутренних изменений. Искусство управления процессом изменений раскрывается Тоддом Д. Джиком в главе 11 «Управление изменениями». Надеюсь, вы не узнаете себя, познакомившись со списком «Сорок четыре предлога, чтобы ничего не менять».

Последняя глава напоминает нам, насколько сложным и взаимозависимым стал управленческий мир. В главе 12 «Будущие лидеры должны быть глобальными менеджерами» Розабет Мосс Кантер описывает влияние нового мирового порядка — или беспорядка — на современные организации и их менеджеров. Она убеждает, что глобальные менеджеры должны воспользоваться всеми имеющимися у них возможностями, а также всеми мыслями и идеями, высказанными в других главах этой книги, чтобы достойно справиться с вызовом современного мира, когда бизнес легко выходит за пределы национальных границ, прежде служивших непреодолимым барьером. Таким образом, описав круг, мы возвращаемся к тому, с чего начали: с исключительной важности в современной экономике «мягких» навыков управления, предполагающих создание доверительных отношений между представителями разных групп и культур, которые редко сталкиваются лицом к лицу и могут даже не говорить на одном языке. В современном мире удобнее и лучше решать сложные проблемы, используя именно «мягкие» навыки: только они могут в сочетании с жесткими условиями ведения бизнеса не породить новых конфликтов.

Соединив вместе лучшее, что есть в современной теории и практике управления, читатель сможет овладеть профессиональными навыками и представлениями, что принесет большую пользу его нынешним (и будущим) работодателям. Интенсивная конкуренция в современном мире заставляет рассматривать наличие выдающегося лидера в компании не как «роскошь», а как жизненную необходимость. Способность и желание окунуться в реальную жизнь и делать дело, даже если нет полной информации и поддержки, отступать на шаг, но за счет этого опыта получать новые знания и делать так, чтобы следующий шаг оказался более успешным, — в этом заключается главное, что не-

обходимо для успешной управленческой карьеры. Выживание как отдельных людей, так и организаций зависит от способности использовать любой приобретенный опыт.

Авторы желают вам успеха в овладении навыками управления и еще большего успеха в получении положительного личного опыта. На меньшее мы не согласны.

Примечания

1. Joann S. Lublin, «Managers and Managing: U.S. Search Firms Have Red Faces in Dunlap Flap — Research Failed to Reveal Official Had Been Fired Twice», *Wall Street Journal*, Europe (July 18, 2001); «Dunlap Settles Sunbeam Suit for \$15 Million — Shareholders Accused Ex-CEO of Manipulating Stock Price», *Wall Street Journal* (January 15, 2002).
2. David L. Bradford and Allan R. Cohen, *Managing for Excellence* (New York: John Wiley & Sons, 2002).
3. John Kotter, «What Managers Really Do», *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
4. Allan R. Cohen and David L. Bradford, «Power and Influence in the 21st Century», in *Organizations 21C*, Subir Chowdhury, ed. (London: Financial Times Prentice Hall, in press).
5. David L. Bradford and Allan R. Cohen, *Power Up; Transforming Organizations Through Shared Leadership* (New York: John Wiley & Sons, 1998).
6. Мудрый профессор, на которого мы ссылаемся, Фриц Ротлисбергер, писал об указующем персте в главе 9 книги *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Press, 1977).

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)