

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 5

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Принципы адаптивности в структуре организации 13

Какой должна быть структура? 23

Каналы коммуникации и организационная структура 33

ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ЛИДЕРОМ КОМАНДЫ?

Стиль лидерства 39

Не допускайте микроменеджмент! 48

Личностные качества — генетический код
лидера-руководителя 55

Ответственность руководителя и команды 61

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Принципы отбора 65

Технологии подготовки 75

Культура дисциплины и управленческие стандарты 86

Держите команду в тонусе 91

Не плодите «ретрансляторов» 94

Планируйте работу команды 97

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ

Решение проблемы начинается с ее выявления.	100
Критерии успеха	105
Коллективный разум.	107
План действий и множество альтернатив.	111
Научитесь оценивать риски ваших решений.	115
Будьте кратки, отдавайте четкие приказы	120

МОТИВАЦИЯ КОМАНДЫ

Универсальные принципы	122
Ситуационный подход	127
Самомотивация	132

ПРЕДИСЛОВИЕ

Афганистан. 1986 год. Ночью во время боевой операции отряд спецназа выдвигался к объекту налёта. Бойцы шли по тропе: с одной стороны был обрыв глубиной 6 м, с другой — поднимались скалы. За очередным поворотом головной дозор обнаружил группу душманов в количестве 30–40 человек, которые готовились продолжить свой путь после передышки. Моджахеды двигались в том же направлении, что и подразделение спецназа. До ближайшего мятежника было метров 20. В полной темноте бойцы оставались незамеченными, а головной дозор вел наблюдение за душманами через ночной бинокль. На принятие решения было не более пяти минут.

Командир впереди идущей группы спецназа доложил обстановку командиру роты, командир роты в звании капитана передал информацию майору — заместителю командира батальона, руководившему операцией. Заместитель командира батальона и командир роты позвали еще одного лейтенанта — заместителя командира роты и спросили его мнение. Лейтенант предложил командиру первой группы открыть огонь, чтобы задержать мятежников на некоторое время. К тому же при обстреле с расстояния 20–30 м противник мог понести значительные потери. Выигранное время позволило бы заместителю командира роты с двумя группами подняться на скалы и сверху атаковать. Однако майор приказал им

сначала занять позицию на скалах и уже потом вместе с первой группой открыть огонь. Когда же все группы выбрались на свои позиции, на тропе уже никого не было. Душманы спокойно экипировались и ушли, не подозревая о том, что рядом разворачивается к бою отряд спецназа. Следует отметить, что свою задачу батальон тогда так и не выполнил, а упущенная группа мятежников создала ему много проблем с наступлением утра.

Цепочка, по которой поступала информация и принималось решение, была следующей:

лейтенант — капитан — майор — лейтенант.

В данном случае майор, перестраховавшись, принял неправильное решение. Можно понять, чем руководствовался этот командир: он хотел свести риск к минимуму или вообще провести операцию без риска. Но такого на войне не бывает. Те, кто думает, что возможна война без риска, слишком наивны и далеки от реальности.

Во время проведения другой ночной операции две роты спецназа из того же батальона на бронемашинах выдвигались к объекту налёта. Впереди рота на БТР¹, за ней — рота на БМП². Когда колонна двигалась по «зеленке»³, прогремел взрыв — подорвалась на mine первая машина. На колонну душманы устроили засаду. Во второй бронетранспортер попала граната из гранатомета. По БМП

¹ Бронетранспортер (БТР-80) — боевая колесная плавающая машина, оснащенная вооружением, броневой защитой и отличающаяся высокой подвижностью.

² Боевая машина пехоты (БМП) — боевая бронированная гусеничная машина, предназначенная для боевой поддержки и прикрытия пехоты в бою.

³ «Зеленка» — лесной участок местности, обозначаемый на карте зеленым цветом.

командира другой роты также была выпущена граната, но она пролетела в метре от башни. В этот момент душманы по громкоговорителю обратились к спецназовцам на русском языке: «Русские, сдавайтесь, дорога заминирована. Вперед и назад пути нет». Затем главарь банды включил на мегафоне сирену и стал собирать своих. Обычно в такой ситуации бойцы, сидящие на «броне», занимают оборону и отстреливаются. Но в тех обстоятельствах было мгновенно принято другое решение. Командир впереди идущей роты дал бойцам команду выдвигаться на сигнал. Душманы спокойно шли к пункту сбора и не предполагали, что спецназ будет атаковать. Они находились у себя дома, и дело было ночью. Тем временем бойцы другой роты устроили засаду на путях подхода душманов к месту сбора. В этом бою было уничтожено несколько десятков моджахедов и в пункте сбора, и на подходе к нему. Среди спецназовцев погибших не было, двух бойцов контузило во время подрыва. Засада на спецназ обернулась против самих душманов. Этот случай был описан в газете «Правда» в 1986 г.

Что же побуждает одних людей брать на себя ответственность и принимать правильные решения в экстремальной ситуации, а других — ошибаться и пасовать перед трудностями?

Поиску формул эффективного управления посвящено достаточно много работ. Написано немало книг, в которых авторы приводят свои аргументы в пользу той или иной концепции лидерства, командообразования, организационного развития и прочих значимых элементов современной системы управления. Проводится множество бизнес-семинаров и тренингов, направленных

на формирование полезных навыков у руководителей разного уровня.

В то же время огромный опыт решения самых сложных задач накоплен воинскими подразделениями специального назначения. Высокая цена заплачена за те требования и стандарты, которыми руководствуется спецназ в процессе подготовки своих бойцов и разработки боевых операций. Однако, несмотря на имеющийся опыт и знания, которые составляют основу секрета успеха и уникальной эффективности специальных подразделений, эти методы и подходы практически недоступны широкому кругу. Лишь некоторые аспекты отражены, например, в таких документах, как воинский устав. Во многом данная ситуация связана не только с секретностью этой информации, но и с тем, что, по большей части, она является неосознанным личностным знанием спецназовцев или даже коллективным знанием всей организации. Управленческие технологии, применяемые спецподразделениями, почти не представлены в виде строгих инструкций и учебных пособий. Они передаются в основном через наставничество как общепринятые принципы, нормы и конкретные приемы.

Мы постарались описать этот опыт, сделать его доступным для каждого, кто интересуется проблемами управления и построения эффективных организационных структур. Однако наш подход достаточно традиционен. Если обратиться к истории, то можно заметить, что большинство управленческих новаций происходит из сферы военного искусства. Фридрих Прусский⁴, решая

⁴ Фридрих II Прусский (Фридрих Великий, 1712–1786) — прусский король, крупный полководец.

задачу формирования боеспособной армии, ввел устав, единые команды и другие элементы, присущие не только современной армии, но и гражданским организациям. Первый российский воинский устав, принятый при Петре I, представлял собой четкую систему требований ко всей системе управления и был написан в форме жестких инструкций. При этом его стратегическое назначение уже тогда заключалось в развитии инициативы и гибкости мышления как рядовых солдат, так и офицеров. Популярны сегодня в коммерческих организациях так называемые «веревочные» тренинги по развитию навыков командного взаимодействия (командообразования) позаимствованы у морской пехоты США. И таких примеров множество.

В мировой практике принято отработанные в военной сфере технологии со временем адаптировать для массового потребителя. Данный процесс можно наблюдать на примере различных товаров. Это и современные ткани, предназначенные для экстремальных видов спорта, и миниатюрные электронные устройства, и даже компьютерные программы.

Конверсия военного производства в нашем государстве всегда проводилась с трудом и обычно имела весьма неоднозначные последствия. Зачастую мы встречаем аналоги отечественных разработок, попавшие на российский рынок уже под иностранными брендами. Возможно, в советский период не ощущалось потребности в передаче инноваций в сферу массового потребления. Однако этот процесс был бы полезен и самим разработчикам. Ведь так производитель быстрее получит информацию от конечного потребителя обо всех достоин-

ствах и недостатках своей продукции. Поэтому передовые международные системы качества и стандарты качества построены на непрерывном отслеживании этой обратной связи.

В книге мы обсудим технологии, определяющие качество любого продукта, а именно управленческие методы и подходы, разработанные в военных организациях, эффективность которых проверена практикой. Поэтому конверсия технологий управления специальными подразделениями представляет особую ценность для современного бизнеса.

Качество конечного продукта является следствием качественной системы управления. Это базовая установка современных управленческих стандартов⁵.

Современная деловая среда является одной из самых привлекательных сфер деятельности. Она чрезвычайно инновационна и динамична по своей природе. Это пространство, в котором человек может реализовать свой творческий потенциал или внезапно столкнуться с обстоятельствами, травмирующими его самолюбие и разрушающими иллюзию благополучия и успеха.

Проводя аналогию между деятельностью воинских подразделений специального назначения и, например, управлением в сфере бизнеса, государственного сектора, можно получить результат, полезный для всех этих систем, поскольку в целом речь идет о задачах управления в экстремальных ситуациях, связанных с высокой степенью неопределенности, риска и скоростью изменений.

⁵ См., например, стандарты серии ISO 9000.

Конечно, повседневная жизнь рядового сотрудника банка или менеджера по продажам не столь экстремальна, как будни бойца специального подразделения. В комфортной атмосфере офиса нет необходимости преодолевать себя, борясь с холодом, голодом и выдерживая запредельные физические нагрузки. За допущенную небрежность или неверное решение офисному работнику не приходится расплачиваться жизнью. Однако ввиду все возрастающей сложности современного мира некоторые профессиональные ошибки или простая халатность могут привести к серьезным последствиям или трагедии даже в процессе реализации самых мирных проектов.

Мы убеждены, что управленческие методы и подходы, которые применяются воинскими спецподразделениями и являются их профессиональными стандартами, могут быть полезны многим организациям. Принципы *ответственности, сплоченности, стрессоустойчивости* и *непрерывного самосовершенствования* являются необходимыми элементами при построении любой эффективной команды независимо от ее сферы деятельности.

Проектирование и развитие высокоэффективных организаций как в военной, так и в гражданской сфере может быть хорошо управляемым процессом, а не следствием случайного стечения обстоятельств или чрезвычайно жесткого отбора, производимого методом проб и ошибок. В спецназе уникальные навыки бойцов методично формируются в процессе обучения и практической деятельности, а для того, чтобы усилия, вложенные в подготовку отдельного сотрудника, не были потрачены впустую, применяются специальные технологии отбора, ведется работа с мотивационными факторами. В любом случае, основная за-



Рис. 1. Роль менеджмента в современной организации

дача, заключающаяся в постоянной боеготовности спецподразделения, будет решена.

Что же мешает построению настолько эффективных организаций в сфере бизнеса или государственного сектора? Ограниченный фонд заработной платы? Недостаточно экстремальный род деятельности? Мотивы и убеждения сотрудников? Далее мы раскроем некоторые особенности профессиональной деятельности бойцов спецназа, благодаря которым они по праву могут считаться элитой. При этом мы хотим донести одну простую мысль — организации не становятся эффективными сами по себе. За любыми достижениями стоит кропотливая управленческая работа, связывающая цели, ценности, компетенции сотрудников организации и технологии в единое целое.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

ПРИНЦИПЫ АДАПТИВНОСТИ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*Не пытайтесь меняться вместе со временем —
изменяйтесь досрочно, иначе вы рискуете тем,
что время само изменит вас.*

Джозеф О'Коннор⁶

Начиная с 1960-х гг., условия деятельности многих организаций в сфере бизнеса и государственного сектора менялись настолько быстро, а технологии развивались настолько стремительно, что недостатки бюрократических структур управления стали куда более очевидными, чем их достоинства. Для того чтобы современные организации могли оперативно реагировать на вызовы внешней среды и эффективно использовать передовые технологии, необходимы организационные структуры, способные адаптироваться к изменениям окружающей среды подобно тому, как это делают живые организмы.

⁶ О'Коннор Дж. НЛП. Искусство системного мышления: Творческий подход к решению проблем и его основные стратегии. — Киев: София, 2001.

Целенаправленный интерес к опыту построения так называемых адаптивных организационных структур возник в середине 1980-х гг. В 1984 г. в Соединенных Штатах Америки под эгидой Пентагона и Государственного департамента США был создан Институт Санта-Фе. Одним из его основателей стал знаменитый физик, нобелевский лауреат Мюррей Гелл-Манн. В числе приоритетных направлений деятельности Института проекты, связанные с применением современных научных знаний к прикладным военным задачам на основе междисциплинарных подходов. Особым достижением Института Санта-Фе считается тот факт, что его передовые разработки в области «нелинейной динамики» и «теории сложности» с 1994 г. официально используются американским корпусом морских пехотинцев для моделирования боевых операций и развития систем управления воинскими подразделениями. Об этом свидетельствуют, в частности, исследования, проведенные сотрудниками Центра инноваций в бизнесе (США) Кристофером Мейером и Стэнном Дэвисом: «В середине 90-х годов морская пехота США начала разрабатывать программу, названную проектом “Альберт” (по имени Эйнштейна). В программе используются компьютерные модели для исследования сложных ситуаций при ведении военных действий. Проект основан на предположении, что военные действия — это нелинейный процесс и каждое звено военного подразделения должно быть в состоянии принимать немедленные решения на месте, чтобы своевременно использовать преимущества постоянно изменяющихся условий»⁷.

⁷ Мейер К., Дэвис С. Живая организация. – М.: Добрая книга, 2006.

В динамичном и все более изменчивом мире перестают работать традиционные методы управления, основанные на жестких планах и программируемых решениях. Перемены заставляют сместить акцент с предвидения изменений к методам построения организаций, способных воспринимать изменения и обращать нестабильность в свою пользу.

В кризисной ситуации не существует единственно верного пути, а есть только возможности и риски, а также искусство принятия решения в условиях неопределенности. В своей деятельности войска специального назначения следуют нескольким принципам, от которых зависит исход будущего боя.

Составляющие уникальной эффективности спецназа:

- постоянная боеготовность;
- непрерывное самосовершенствование;
- знание передовых технологий;
- готовность к непредвиденным изменениям;
- понимание своей уникальности.

Благодаря этим принципам войска специального назначения способны моментально адаптироваться в экстремальной ситуации, быстро переходить от ведения боевых действий в пустыне к маневрам в горах или от операции в условиях городской среды к выполнению задачи в лесной местности, переформировываться из отряда в несколько десятков человек в снайперские группы, состоящие всего из двух бойцов. Для этого нужны лидеры, нужны люди, готовые быстро и правильно оценивать обстановку в бою и принимать решение на месте, независимо от должности и звания. Это должен знать и уметь каждый боец спецподразделения.

Я неоднократно становился свидетелем того, как подразделение мгновенно меняло тактику действий в зависимости от обстановки и перегруппировывалось для решения конкретной задачи. Во время проведения налёта иногда приходилось неожиданно занимать оборону, а, находясь на марше, подразделение могло быстро перейти к атаке или устроить засаду, полностью меняя боевой порядок. Об одной такой ситуации мне рассказывал товарищ.

Во время боевых действий в Афганистане, в провинции Кандагар, он ночью во главе своей группы двигался к месту проведения засады. До дороги, по которой должны были проехать несколько джипов с боевиками, еще оставалось приличное расстояние, когда вдруг бойцы заметили фары машин. Вести огонь с такого расстояния было бы неэффективно, и командир дал команду перейти на бег и на ходу разворачиваться к бою. Сам командир был мастером спорта по офицерскому многоборью и поэтому заметно вырвался вперед. На бегу достав три гранаты, он кинул их в головную машину. Одна граната упала перед джипом, вторая — на капот, а третья попала прямо в открытый кузов! Прогредел взрыв, колонна остановилась, и бойцы успели уничтожить боевиков, хотя в первой машине уже некого было уничтожать. Благодаря принятому командиром решению и мобильности подразделения боевая задача была выполнена.

Как и в природе: чтобы выжить в быстро изменяющейся среде, необходимо стремительно к ней адаптироваться. Адаптивной считают систему, которая способна сохранять функциональность в ситуации неопределенности и агрессивности внешней среды. При этом, речь идет не о пассивном приспособлении системы к своему окружению, а о но-

вом, более сложном типе организации, которая может менять как внутренние процессы, так и оказывать активное воздействие на внешние факторы. В этой связи представляет интерес существующий наряду с понятием адаптивной системы термин «адаптивное управление», т. е. управление в ситуации неопределенности, основанное на динамичном изменении системы управления с целью улучшения качества ее работы.

Адаптивная система управления организацией должна отвечать следующим требованиям:

- обладать высокой гибкостью, позволяющей быстро меняться;
- обладать высокой мобильностью в принятии управленческих решений и претворении их в жизнь;
- быть адекватной текущей ситуации;
- учитывать серьезную конкуренцию;
- учитывать требования к уровню профессионализма;
- учитывать риски, связанные с динамикой изменений и развития;
- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Если вы решили создать адаптивную организацию или внедрить ее элементы в своей компании, то вам потребуется понять законы и особенности функционирования такой организации. Наиболее эффективным путем представляется совмещение системно-теоретических знаний с реальными примерами из практики подразделений специального назначения. При этом, мы будем говорить об опыте не только отечественных структур, но и спецподразделений армий других государств, поскольку предла-

гаемые нами принципы универсальны и выходят за рамки одной профессиональной сферы.

Гибкость — одно из основных качеств, необходимых для перехода от старой парадигмы менеджмента к управлению с учетом динамичного, разнообразного и сложного окружения. Абсолютных истин не существует, и вы должны быть готовы к переменам, которые могут стать необходимыми. Нужно иметь профессиональную интуицию, чтобы определить, какие отклонения от ожидаемого уровня производительности допустимы, а какие нет.

Отсутствие гибкости равносильно застою, оно препятствует прогрессу и развитию. Способность адаптироваться самому и помочь сделать это членам команды — одна из важных особенностей выдающегося лидера, но это не значит, что вы должны отступать от своих требований. Излишняя гибкость здесь не нужна.

При формировании адаптивной организации руководствуйтесь следующими принципами:

1. Принцип необходимого разнообразия (так называемый принцип Эшби⁸): разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия объекта управления.

Хорошо, если у вас имеется качественный продукт и технология, позволяющая найти своего клиента и занять определенную нишу на рынке. Еще лучше, если вы способны учитывать нюансы спроса и динамику потребностей клиен-

⁸ Уильям Росс Эшби (1903–1972) — английский психиатр, специалист по кибернетике, основные труды которого посвящены проблемам исследования мозга, принципам самоорганизации, адаптивным процессам.

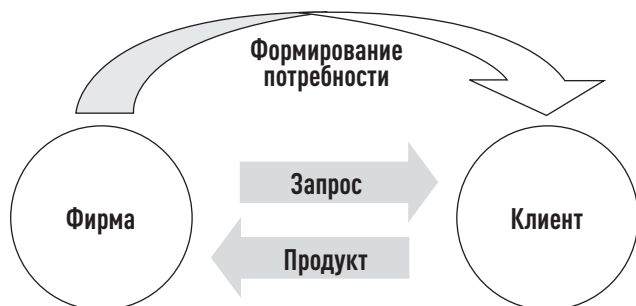


Рис. 2. Опережающее управление

тов. Тогда вы сможете предвидеть изменения, и ваше положение будет более устойчивым. Однако по-настоящему конкурентоспособен тот, кто сам задает правила игры и устанавливает новые стандарты. Тот, кто управляет будущим, создавая новые тренды и критерии оценки.

Неадаптивные системы управления в отличие от адаптивных функционируют в рамках жестко установленной системы правил. Причем, эти правила не предполагают, что управляемая система также может быть достаточно сложной и изменчивой. Представьте, что вы подстроились к требованиям ваших клиентов, привыкли получать хорошие заказы на свои услуги, рассчитываете на очередной всплеск спроса к началу нового сезона. Но вдруг все изменилось: спрос падает, клиенты требуют дополнительного сервиса и гарантий, которые не были предусмотрены в стандартном предложении.

Адаптивные системы, напротив, подразумевают непрерывное изменение самих законов управления и увеличение степени вариативности. Адаптивные системы постоянно развиваются и совершенствуют свои процессы и струк-

туры. Такие организации не только предвидят грядущие изменения на рынке, но и сами задают вектор развития, формируют новые потребности у своих клиентов.

2. Принцип управления управлением.

Не бойтесь перемен! Некоторым людям трудно принимать перемены, потому что для этого нужно отказаться от привычных моделей.

Развивайте вашу систему управления! Обеспечьте возможности для внесения позитивных изменений в практику управления вашей организации. Ищите новые подходы и технологии. Не останавливайтесь на достигнутом. Создавайте новые критерии принятия решений. Следите за тем, чтобы вариативность вашей системы управления была выше, чем у конкурентов.



Рис. 3. Обучение обучению

На рис. 3 схематично изображен принцип действия самообучающейся организации⁹. Наилучших результатов в стратегической перспективе достигает та организация, которая способна управлять своей же системой управления. С одной стороны, система оказывает управляющее воздействие на объект, а, с другой стороны, объект управления изменяет управленческую систему.

Учитесь у ваших клиентов и партнеров! Следите за качеством каналов обратной связи! Проводите анализ всех нестандартных ситуаций! Накапливайте позитивный опыт и знания!

Итоги главы

1. Регулярно проводите анализ внешней среды. Обсудите следующие вопросы:

- достаточно ли хорошо компания представляет потребности своих клиентов, методы работы конкурентов и возможности партнеров?
- в каком направлении развиваются ключевые технологии? Какие существуют тенденции?
- насколько согласуются стратегические перспективы компании с приоритетами государственной политики?

2. Оцените адаптивные возможности вашей организации. Ответьте на следующие вопросы:

- насколько существующие процессы и структуры соответствуют потребностям внешней среды?
- в чем заключается цель организационных изменений?

⁹ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

- каков главный мотив изменений?
- как сформированы проекты организационного развития?
- что создает препятствия?

3. Развивайте систему управления. Проведите аудит системы управления. Оцените ее результативность. Возьмите за основу следующие параметры оценки:

- качество планирования деятельности;
- скорость принятия важных решений;
- обоснованность принятия важных решений;
- возможность делегирования полномочий;
- реальное делегирование полномочий;
- контроль за выполнением решений;
- система мотивации;
- качество нисходящей коммуникации;
- качество восходящей коммуникации;
- эффективность кадровой политики;
- доверие к системе и лидерам.

4. Учитесь у ваших клиентов и партнеров, регулярно проводите бенчмаркинг (контрольные сравнения).

5. Следите за качеством каналов обратной связи — составьте представление о вашей организации и ее продукции на основе мнения клиентов, конкурентов, партнеров, сотрудников компании.

6. Накапливайте позитивный опыт и знания в корпоративных стандартах.

7. Проводите анализ всех нестандартных ситуаций.

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ СТРУКТУРА?

Основой жизнеспособности организаций, подобных подразделениям специального назначения, является сочетание функциональной гибкости и жесткого распределения ответственности при решении рабочих задач. На учебном занятии или в ходе выполнения боевого задания каждый сотрудник подразделения специального назначения имеет четкое представление о том, какова общая цель и что требуется конкретно от него. Однозначное понимание целей и задач, согласованность действий обеспечивается правильной структурой организации.

Различным формам организационных структур посвящено огромное количество исследований теоретиков и практиков управления. По данной теме имеется большое количество публикаций. Однако, несмотря на это, существует немало организаций, в которых структура сложившихся рабочих взаимодействий не является полностью понятной даже для самих сотрудников. Порой можно встретить компании, в которых официально принятая организационная структура слабо связана с реальными процессами. Таким образом, вопрос об организационной структуре оказывается не таким простым, как может показаться на первый взгляд.

Структура компании определяет взаимосвязь базовых элементов организационной системы. Организации могут быть жесткими и иерархическими, а могут быть гибкими

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru