

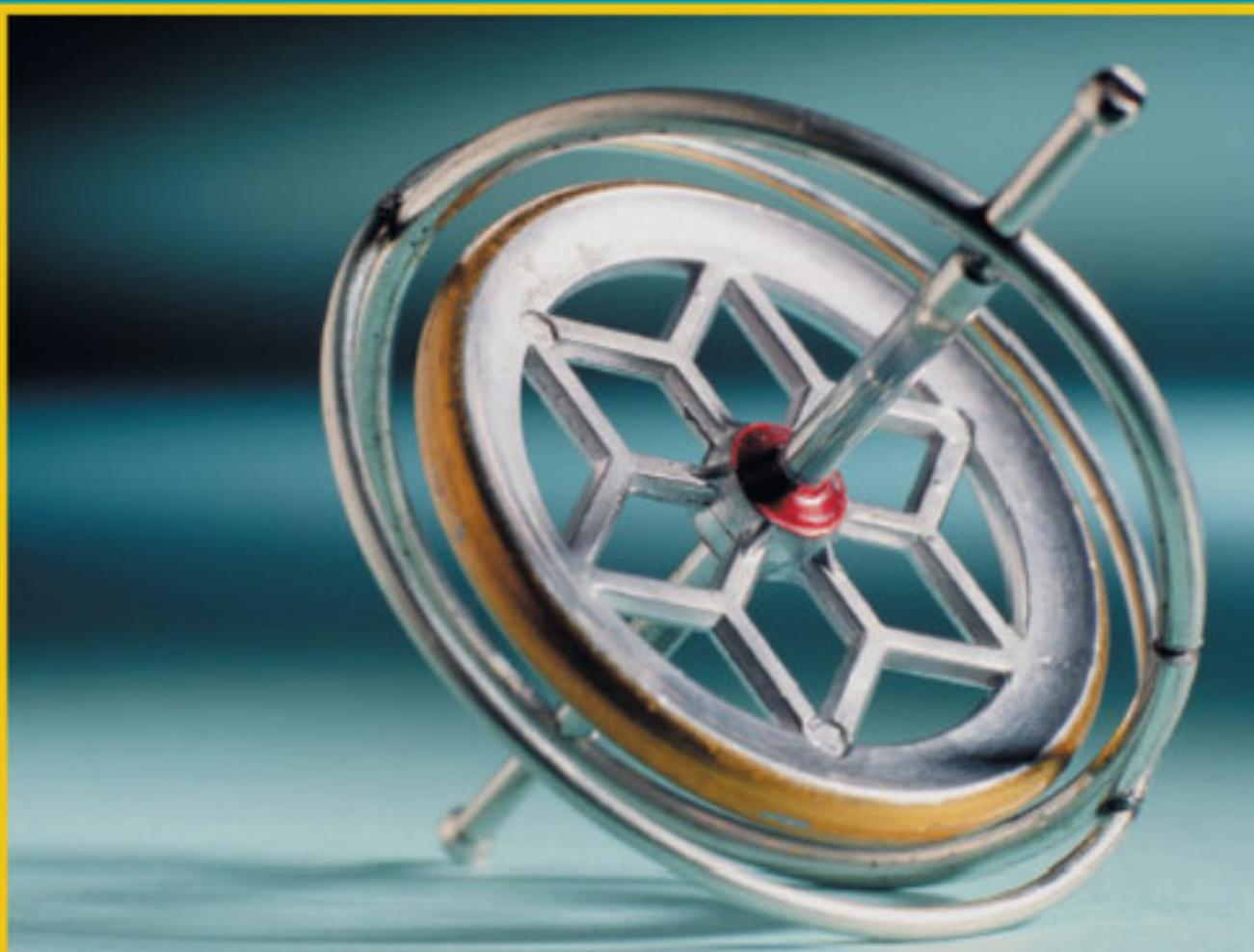
Под редакцией
Аллена Козна



Вопросы менеджмента,
лидерства и эффективной
организации бизнеса
глазами преподавателей
ведущих бизнес-школ

КУРС MBA

по менеджменту



Коллектив авторов Курс MBA по менеджменту

*Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6181014
Курс MBA по менеджменту: Альпина Паблишерз; Москва; 2011
ISBN 978-5-9614-0994-9*

Аннотация

Для написания «Курса MBA по менеджменту» редактору книги Аллену Коэну удалось собрать лучших преподавателей ведущих западных бизнес-школ. Среди них Розабет Мосс Кантер (Harvard Business School), Дэвид Л. Брэдфорд (Stanford University), Дуглас Т. Холл (Boston University) и др. В книге рассматриваются вопросы лидерства, оптимизации структуры организации, стратегии ведения переговоров, управления изменениями и другие наиболее сложные вопросы современного бизнеса. Вся информация, представленная в книге, преподается в лучших бизнес-школах и предназначена для того, чтобы развить личные управленческие и организационные навыки. Все главы написаны ярким живым языком и полны практических рекомендаций, основанных на исследованиях и опыте реального бизнеса.

Книга адресована менеджерам, предпринимателям, а также студентам, аспирантам и преподавателям экономических вузов.

6-е издание.

Содержание

Часть I. Основы личных и межличностных отношений	5
1. Введение: критическая важность лидерства, влияния, командной работы и управления изменениями	5
Новые вызовы лидерству	6
Управление или лидерство? Героизм продолжается	9
Как эта книга отвечает на вызовы лидерства и управления	12
Главы и их цели	12
2. Лидерство, основанное на видении	15
Что есть видение и зачем оно?	17
Лидерство, включающее видение	21
Управленческие убеждения	28
Превращая видение в реальность	30
Конец ознакомительного фрагмента.	34
Комментарии	

Коллектив авторов

Курс MBA по менеджменту

Перевод *А. Исаенко, А. Лисовского*

Научный редактор *А. Куницын*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Выпускающий редактор *М. Савина*

Корректор *М. Савина*

Компьютерная верстка *В. Куценко, Ю. Юсупова*

Художник обложки *М. Соколова*

© John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, 1995, 2002. All Rights Reserved.

© Future Leaders Must Be Global Managers Rosabeth Moss Kanter, 2002.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2004

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Коэн Аллен Р. (ред.)

Курс MBA по менеджменту / Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

ISBN 978-5-9614-2397-6

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

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 приспособливаться 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 Данлэп¹, признанный мастер создания стоимости путем решительной перестройки «сонных» 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 воплотить 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).

¹ 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 несколькими 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 размеры большинства компаний не позволяли развернуться. Дж. Уэлч 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 разьединенные 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 терактом, 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? Стандарты, 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 наделают 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 управленческие 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 знать^[2].

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 кино-театры», 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. Демонопользация 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 предпринимательства, 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 необхо-

димось. 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 сохранять командную систему. Но даже если они действительно знают больше, с ростом компании 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 нижних уровнях необходимы творческий подход к делу, умение действовать самостоятельно, не ожидая инструкций или соответствующих распоряжений. Ведь когда горит дом, медлить некогда – 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 просчиты-

вается 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, пытаюсь 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 выскажут 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 «делегировать» 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 лидеров^[4].

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 макси-

мум 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, опыте 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 сформулированное видение может побудить работников к творчеству и вдохновить на сотрудни-

чество. 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, называемая «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 компании 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, ознакомившись 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, отступить на шаг, но за счет этого опыта получать новые знания и делать так, чтобы следующий шаг оказался более успешным, – в этом заключается главное, что необходимо 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.

2. Лидерство, основанное на видении

Питер Б. Вейл (при участии Аллена Р. Козна)

Писать о видении по прошествии всего нескольких месяцев после событий 11 сентября 2001 г. одновременно и легче, и труднее, чем в начале 90-х. Рост патриотических настроений облегчает разговор на тему об источниках воодушевления, питающих видение. В прошлом такой разговор не всегда был по вкусу лидерам многих организаций. Многих восхитила решимость президента Буша, говорившего об «одержанной над терроризмом победе», как и железная твердость мэра Нью-Йорка Джулиани, с которой он выразил веру в Нью-Йорк и его жителей. Однако убедить читателей в том, что видение может быть присуще не только политическим лидерам высокого ранга, – намного сложнее. В действительности, оно имеет место на всех уровнях организаций (как и общества). Видение – не какая-то новая концепция, придуманная *гуру* от управления, чтобы иметь нечто пригодное для составления речей и консультативной деятельности. Это понятие представляет собой сущностную характеристику лидерства и ценностей и определяет их роль в различных организациях. Поразмышляйте над приведенными ниже цитатами: черты какого рода организации пропускают за ними?

Посланец симпатии и любви
Слуга разлученных друзей
Утешитель одиноких
Соединяющий семьи, оказавшиеся разобщенными
Раздвигающий границы жизни
Носитель новостей и знания
Инструмент развития торговли и промышленности
Пособник знакомству и сближению
Посланец мира и доброй воли
Для людей и народов

Эти 10 строк высечены в камне на фасаде главного здания Почтовой службы США в г. Вашингтон, федеральный округ Колумбия. Здание построено в 1912 г., когда Почтовая служба носила еще прежнее название – Post Office. Тогда еще не существовало служб *UPS*, *Federal Express* и других конкурентов и отправить письмо первым классом стоило десять центов, а заказное письмо или пакет доставлялось по месту назначения уже на следующий день. В те времена знали, что «ни снег, ни дождь, ни жара, ни сумрак ночи не остановят курьеров, спешащих к конечной цели предписанного им маршрута».

Тот факт, что сегодня Почтовая служба встречается, по всей видимости, с большими трудностями в реализации увековеченного в этих 10 строках видения, нежели прежде, вовсе не снижает значения видения в жизни организации. Тот факт, что видение может оказаться застигнутым врасплох происходящими событиями, лишь придает дополнительную важность рассматриваемому вопросу. Если бы видение можно было сформулировать раз и навсегда, не опасаясь того, что оно устареет или окажется неадекватным, вопрос не занял бы того видного места в управленческом образовании, которое он приобрел за последние 20 лет. На вопросе «продолжительности жизни» видения как феномена мы подробнее остановимся ниже.

Теперь же обратим внимание на саму надпись. Она заключает в себе существеннейшее качество *видения*, о котором пойдет речь в этой главе. Согласно нашему определению, видение – не просто описание того, ради чего существует организация и какие товары и услуги

она намерена выводить на рынок. Видение – это отображение действий, которые организация намерена предпринять, и свойств, которые она стремится приобрести. Последние отражают смысл всех этих действий для сотрудников. Видение, вообще говоря, соткано из возможностей. В формулировке видения мотивационные аспекты выражены не менее сильно, чем чисто описательные. Оно выражает *чувство*, которое испытывают обладатели видения по отношению к организации и ее функционированию. «Сухую» формулировку, объясняющую, ради чего существует организация и чем она намерена заниматься, мы будем называть «миссией». Смысл, который эта миссия имеет для сотрудников организации и других людей, и ее значение для внешнего мира мы называем «видением». Проводя аналогию с песней, можно сказать, что миссия – это слова, а видение – музыка.

Создание, эффективная коммуникация этого видения и его «прививка» организации характеризуют лидерство с очень важной стороны. Лидер должен знать и уметь многое. В лидерство должно быть «вплетено» видение смысла существования самой организации и значения ее товаров и услуг для потребителей, работников и других ключевых «системных» элементов организации. Другими словами, лидерство, не вдохновляемое видением, трудно вообще назвать лидерством.

Эта глава состоит из четырех основных разделов:

1. В первом мы обстоятельно рассматриваем роль, которую играет видение в организации. Основной вопрос, на какой мы стремимся ответить: что есть видение и зачем оно? Сюда также включено обсуждение вопроса, почему проблема приобрела такое значение в управленческом образовании и практике управления.

2. Во втором разделе рассматривается проблема формирования видения руководителями. Как научиться «предвидеть»? В частности, рассмотрим утверждение: «Чтобы подходить под определение *лидерства*, организационное поведение должно быть пронизано видением».

3. В третьем разделе главы обстоятельно рассмотрены различные методы, при помощи которых видение «материализуется» для членов организации. Во многих отношениях этот раздел является самым важным, трактуя актуальнейшую проблему практики управления. А именно: каким образом видение, выработанное лидером, становится значимым, обретает смысл для остальных членов организации?

4. В заключительном разделе мы обсудим некоторые специальные проблемы видения в организациях, вызванные разнообразными тенденциями в построении организаций и событиями, происходящими в окружающем мире. Основная мысль раздела в том, что, хотя проблема видения и приобретает все большую значимость, ее решение становится все более трудным. Поэтому вывод в конце главы несколько парадоксален: явная нехватка менеджеров, способных привнести ясное видение в свою работу, ощущается в организациях сегодня сильнее, чем когда-либо.

Прежде чем перейти к рассмотрению этих вопросов, несколько замечаний об особенностях изложения материала. Мы исходим из того, что наши читатели интересуются проблемами лидерства и видения, потому что хотели бы руководить, опираясь на видение. Иными словами, мы полагаем, что у читателей есть «*видение*» того, как активным образом применить идеи главы на практике. Думаем, что не только любопытство заставило вас прочесть эту главу и книгу, но и желание воплотить в жизнь рассматриваемые здесь идеи.

Представление о читателе (слушателе), играющем активную роль, является отличительным признаком профессионального образования – в сфере менеджмента, равно как и в юриспруденции, медицине или инженерных профессиях. Профессиональное образование, в отличие от чисто академического, предполагает, что обучающийся собирается практически заняться вопросами, которые обсуждаются в учебных программах, и намерен делать это

квалифицированно и в соответствии со стандартами своей профессии. Поэтому концепция главы отражает ориентацию на действие, т. е. мы ставили цель не только информировать, но и мотивировать читателя. Таково наше видение проблемы обучения.

Что есть видение и зачем оно?

Слушая риторические высказывания о том, как важно в современном обществе иметь видение, можно подумать, что природа видения весьма неординарна и ее роль плохо поддается объяснению. На самом деле это не так. Видение – вещь вполне обычная и широко распространенная. Сила видения заключена именно в простоте, что иллюстрирует элементарное упражнение в рефлексии²:

Подумайте о самом удачном опыте в период своего пребывания в организациях – таком, что более всего памятен вам, к воспоминанию о котором вы охотно возвращаетесь, о котором вам нравится рассказывать, обсуждать с другими людьми, даже хвастать им. И не важно, в какой организации это происходило или происходит сейчас, насколько популярна или успешна организация по мировым меркам, насколько значима ее миссия.

Часть людей, в момент нашего обращения к ним с этим вопросом, продолжали работать в организации, позволившей им пережить удачный опыт. Но далеко не все. Некоторые возвращаются мысленно к годам учебы в колледже, к периоду взросления, даже к детским годам. Кто-то вспоминает свои семьи (хотя таких меньшинство). Для кого-то это спортивные увлечения; другие вспоминают пережитое в годы армейской службы. Часто упоминаются добровольные организации – сбор средств, политические кампании, благотворительность, равно как и выступление в составе различных эстрадных или театральных групп. Главное, чтобы это был организационный опыт, исполненный самого глубокого смысла, из числа тех, что довелось испытать за свою жизнь. Сделайте паузу перед тем, как продолжить чтение, и постарайтесь тщательным образом проанализировать, каким был у вас «лучший организационный опыт».

Мы задавали этот вопрос сотням людей. Почти во всех случаях люди могли вспомнить нечто подобное. У части опрошенных такого опыта было не занимать, и они могли выбирать из многого. У других выбор был невелик. Опыт, на который при этом ссылались, был крайне разнообразен. В ответах опрошенных были упомянуты практически все мыслимые типы организаций. Обычно люди бывают связаны отношениями сотрудничества с организациями, на которые они ссылаются (работают в них по найму, платят членские взносы либо имеют статус волонтера). В отдельных случаях упоминают организации, по отношению к которым выступают клиентами. Кто-то вспоминает занятия в учебных заведениях, больницы, в которых их лечили. Интересно, что люди *так говорят* об этом, будто сами были членами этой организации, хотя формально ими не являлись. Иногда опрошенные вспоминают с трепетом организации, с которыми их связывали скорее отношения *конкуренции*, чем сотрудничества.

Нередко вспоминают организационный опыт, в процессе которого пришлось выполнять роль лидера, но не меньше и тех, кто пребывал в это время на скромных должностях.

При всем разнообразии конкретных проявлений бросается в глаза одна общая особенность; она-то и побуждает нас к написанию данной главы: так или иначе, все воспоминания пропитаны *видением* – какой была организация, что она пыталась сделать или какой бы могла стать, что значила для людей, вовлеченных в ее орбиту. Попросите кого угодно припомнить «лучший организационный опыт» из их жизни; они вспомнят не «должность»

² Рефлексия – в психологии форма познания, теоретическая деятельность человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их оснований. – *Прим. пер.*

и не «поручение», не что-либо, выполнявшееся «из-за денег» или бывшее ступенькой в карьере, – они вспомнят полноту влияния организации на них. Они вспомнят, как эта организация наполнила их жизнь – как они жили, ели, спали, дышали ею. Они вспомнят, не всегда, правда, с «нежностью», как упорно на нее работали и цену, которую заплатили за то, чтобы быть в рядах ее членов. Даже спустя много лет они изумлялись тем, что организация могла оказать на них столь сильное влияние. Часто дело не обходилось без слез, иногда – без гнева и сожаления. Почти *всегда* – это готовый рассказ, история, которую они хотят передать другим. Рассказы, полные драматизма, юмора, конфликтов, невероятных проявлений таланта и профессиональных возможностей – истории побед, чередующиеся с элементами неудач и поражений. Причина, по которой солдаты рассказывают о войне, та же: для многих из них боевой опыт – самое яркое из всего, что случилось с ними в жизни. Таковы же истории «битв» в управлении.

Рассказы конкретны, а конкретика – это признак видения, которое глубоко укоренилось в умах и чувствах членов организации. Такое видение может начаться просто с идеи или фразы, но, когда вы говорите о самом лучшем опыте, который вам довелось приобрести, участвуя в деятельности организации, – ваше видение перерастает рамки «просто идеи» и становится *духом* организации. Именно дух напоминает о себе столь позитивным образом и столь живо. И в самом деле, воспоминаниям часто сопутствует удивление. «Просто поразительно, если подумать о том, как такое могло произойти, – говорят нередко, размышляя над прошлым. – Насколько глубоко мы погрузились в работу, и насколько тесным было взаимное общение! Этого не передать словами».

«Не передать словами» – в этой фразе звучит и обещание, и парадокс организационного видения. Видение оказывает невероятно сильное давление на эмоции работников, на их желание и готовность вносить свой вклад в общее дело. Но зафиксировать, как что происходит, и намеренно *добиться*, чтобы так произошло, – совсем разные вещи.

Смысл проделанного упражнения в том, чтобы дать представление о роли, силе и характере того, что мы называем видением. Речь в главе в основном пойдет о вызове, брошенном руководителям, лидерам организаций этим сущностным, но достаточно загадочным феноменом, называемым *организационным видением*. На время отвлечемся еще на одно, что хранится в памяти о нашем лучшем организационном опыте.

Одна из главных причин, по которой такой опыт оказывается вам памятным, – связь между видением, существовавшим в организации, и личными нуждами, ожиданиями, надеждами, страхами и, конечно, видением своего места в организации, которые вы привнесли в ситуацию сами. Возможно, вы помогли обрести окончательные вид состоявшегося видению. Впрочем, это необязательно – и без того видение может оказаться ярким и запоминающимся. Скорее всего, внося свой вклад, вы соотносились не только с требованиями ситуации и официальной миссией организации. Видение отразило ваши нужды и запросы, готовность и реальную возможность вносить в организацию свой вклад – одновременно и ваш потенциал, и вашу ограниченность. То же самое можно сказать о любом другом человеке, действовавшем рядом с вами.

Не надо представлять себе, что организационное видение существует «само по себе», самостоятельно, отдельно от людей, которые находятся «внутри» данной ситуации. В известной мере оно отражает официальную миссию и требования ситуации, но одновременно видение выражает и личные устремления, и энергетику этих людей. Оно черпает свою жизненную силу в людях, а не в «ситуациях» или «проблемах». Видение – не объективная данность, существующая вне связи со всем остальным. Это живое выражение смысла, или понимания, разделяемого многими, и их преданности организации и общему делу. Сила видения – не в содержании формулировок и не в их соответствии ситуации. Сила видения – в содержании и соответствии *в сочетании* с чувством общности членов организации, раз-

деляющих это видение. Там, где видение действительно «работает», нет работников, полагающих, что он – «единственный, кто по-настоящему привержен проекту». Напротив, люди чувствуют, что являются «частью чего-то более значимого, чем они сами, во что верят и они, и остальные члены организации вместе с ними». Видение выступает цементирующей основой, связывающей людей, которые прилагают совместные усилия и разделяют общие ценности.

Выражение «общность цели» часто можно услышать в связи с характеристикой «цементирующей основы», объединяющей людей в их совместных усилиях. Понятия видения и общей цели тесно между собой связаны и в то же время различаются. Оба этих выражения подразумевают, что группа приписывает чему-либо позитивный смысл, который способен активизировать эту группу и ее членов. В понятии «видение» подчеркнута наличие ясного представления о том, *что именно* проникнуто этим позитивным смыслом, – это нечто осязаемое, вроде здания или нового товара, или события, наступления которого ожидают. В понятии цели сделан акцент на *желательности продвижения вперед ради достижения* того, о чем говорилось выше. Цель, или назначение, представляет собой *причину*, по которой это «нечто» кажется нам желаемым и наполненным смыслом. Действия лидеров опираются на оба этих понятия (подробнее об этом будет рассказано в следующем разделе). Лидеры не только раскрывают нам желаемое положение дел (видение), но и сообщают причины (цели), по которым следует стремиться к такому положению дел. Видение и цель «соединенными усилиями» привносят *ясность и согласие* членам организации и укрепляют их *преданность* делу¹⁷.

Возвращаясь к вопросу о сути организационного опыта, остающегося в памяти, отметим, что есть способ выразить сказанное в других понятиях, связав обсуждение с вызовом, который брошен в наши дни лидерам. Говоря современным управленческим языком, вы являетесь человеком, *имеющим свой интерес* в организации (*stakeholder*). Этот термин является блестящим выражением расширения понятия *акционер (shareholder)*³. Термин появился в 60-е годы, отразив факт расширения круга лиц, которые глубоко заинтересованы в успехе именно этой организации, помимо тех, чей интерес обусловлен долей собственности в капитале (т. е. акционеров). И хотя люди, имеющие свой интерес в организации, юридически не владеют ею, с этой организацией у них связаны некие ожидания, к тому же у них есть способность оказывать влияние на направление, в котором она будет развиваться. Новый термин потребовался в связи с тем, что 60-е годы стали десятилетием бурного роста числа людей и социальных групп, которые стали отстаивать свое право оказывать влияние на общественные институты. Движение за гражданские права и антивоенное движение – вот лишь два примера из числа наиболее различных и громких голосов «хористов». К ним добавились женское движение, студенческое движение, движение за свободу слова, множество групп, выступающих в защиту окружающей среды, защиту потребителей. А еще – группы в защиту интересов некурящих, выступающие за ограничение торговли оружием, за регистрацию всех избирателей. Группы интернационалистов, группы, выступающие за сохранение исторического ядра городов, профсоюзы «белых воротничков», радикальные сторонники свободы предпринимательства и др. Как понимаете, это далеко не полный перечень самых заметных групп, «имеющих свой интерес» в основных социальных институтах.

Беспрецедентный рост «заинтересованных сторон» поставил перед организациями трудный вопрос: «Как позитивно ответить на притязания этих групп, не нарушая целостного видения организации, не дробя его на части?» Не только крупные корпорации, но и организации всех типов ощутили этот всплеск притязаний, требовавший пересмотра пред-

³ Близость понятий в английском языке подчеркнута созвучием терминов: *stakeholder* в дословном переводе – «держатель (обладатель) интереса (ставки)» и *shareholder* – «держатель (обладатель) доли» в капитале. – *Прим. пер.*

ставлений организаций о самих себе. Ни в одной организации руководство, поставленное перед фактом числа и разнообразия требований «заинтересованных сторон», не могло позволить себе продолжать мыслить прежними категориями. Те организации, что не сумели приспособиться, либо прекратили свое существование, либо уступили позиции. Но большая часть институтов смогла начать процесс модернизации своего видения в соответствии с происходящими вовне социальными изменениями. Такое приспособление продолжается по сей день, поскольку мы поистине стали глобальным «обществом наделяния правами», в котором нельзя предсказать, кто еще заявит о своем «интересе» и какие претензии, законные или нет, предъявит.

Концепция «заинтересованных сторон» применима к любой организации – государственной или частной, коммерческой или бесприбыльной, крупной или небольшой, действующей на внутреннем рынке или международной. Число людей, проявляющих интерес к конкретной организации, практически не ограничено. Однако чаще всего «заинтересованными сторонами» выступают потребители, поставщики, собственники, регулирующие ведомства, организации и физические лица, расположенные по соседству, конкуренты и – что весьма важно! – работники на всех уровнях организации, включая топ-менеджеров. Например, гигантская фармацевтическая компания Johnson & Johnson декларирует, что из многих, заинтересованных в фирме «сторон», наиболее важной являются *detu*^[8]. Применительно к атомной электростанции «заинтересованной стороной» могут выступать будущие (не родившиеся) поколения, по крайней мере хотелось бы на это надеяться, ибо период полураспада ядерных отходов весьма велик. Правительственные ведомства пытаются исходить из «общественного интереса», что, по сути, равнозначно решению определить в качестве «заинтересованной стороны» общество в целом и не позволять какой-либо группе людей, преследующих некие цели, приобрести неоправданно большое влияние. У правительственных ведомств постоянно возникают проблемы с группами, представляющими особые интересы и стремящимися приобрести особые права. Что ж, тем больше оснований ведомствам быть максимально прозрачными в своем видении общественного интереса!

В концепции «заинтересованных сторон» важно, что стороны сами определяют свою заинтересованность, а не организации делают это за них. «Заинтересованные стороны» исходят из сформированного ими набора ожиданий: что «должна сделать» для них организация. Не будет преувеличением сказать, что эти ожидания – определенный род видения «заинтересованных сторон»: видения того, как, с их точки зрения, должна работать организация. То же самое – то, как организация реализовала ваше собственное видение, – вспоминаете и вы (как свой «лучший» организационный опыт). *Все* «заинтересованные стороны» стремятся к тому же, другой вопрос – насколько им удастся в этом преуспеть. Их заинтересованность – это смысл, приписываемый выполняемому организацией делу, а также последствия, которые могут наступить в зависимости от удовлетворительного или неудовлетворительного состояния их отношений с организацией.

Высшее руководство и менеджеры, выступающие в качестве «заинтересованных сторон», – это особый случай. В отличие от остальных, они официально несут ответственность за реализацию миссии организации. (Напомним, что это формулировка, объясняющая сухо и «без прикрас» ради чего существует организация и чем она намерена заниматься.) Основной интерес руководителей и менеджеров заключен в выполнении этой миссии. Их видение – это миссия организации, получившая от них свою индивидуальную окраску и наполненная их энергией. Их видение должно выражать то, что миссия означает для самих высших руководителей. И оно не может игнорировать множество видений других «заинтересованных сторон» – все эти разнообразные ожидания, нужды, желания, антипатии, предубеждения, требования и даже угрозы.

Видение лидеров организации должно каким-то образом синтезировать, интегрировать и трансформировать все эти разрозненные видения в одно всеобъемлющее, которое объединило бы различных «обладателей интереса» и позволило им эффективно сотрудничать. Другими словами, лидерское видение ограничено в том смысле, что должно как можно полнее интегрировать *все* прочие видения. (Для других «заинтересованных сторон» такого ограничения не существует.) Даже если руководители раньше других констатируют видение, как, например, при учреждении нового предприятия, им, тем не менее, следует принять во внимание прочие видения.

Задача совсем простая – попытаться согласовать разнообразнейшие видения, в каких организация предстает различным «сторонам», заранее зная, что эти видения могут плохо «стыковаться». Руководителям легко принять за норму жонглирование ожиданиями (видениями) различных «заинтересованных сторон», в том числе и взаимно конфликтующих. Херлен Кливленд, один из наиболее скрупулезных современных исследователей, утверждает, что руководство современными организациями стало «профессией сведения воедино всего и вся», при этом он имеет в виду именно такое жонглирование^[9]. Лидеры и менеджеры организаций часто оказываются под перекрестным огнем, когда от них ожидают удовлетворения запросов всех и каждого. Не удивительно, что многие высшие руководители, особенно отвечающие за прибыль, сопротивляются призывам к проявлению социальной ответственности и более полному удовлетворению нужд всех «заинтересованных сторон». Не то чтобы они были безответственны либо заслужили упреки в жестокости, которыми их часто награждают, скорее всего, они просто не хотят еще более усложнять свою жизнь добавлением новых «заинтересованных сторон» или новых обязательств. Лидеры и без того сильно стеснены в своей деятельности.

Таким образом, концепция «заинтересованных сторон» помогает нам увидеть серьезный вызов, брошенный топ-менеджерам. Те не вправе пренебречь концепцией видения и ограничиться конкретными целями, иначе эти цели окажутся под перекрестным огнем, «открываемым» требованиями (видением) других «заинтересованных сторон». Они не могут декларировать личное видение проблемы и определять, какой быть организации и как ей действовать. В этом случае они неизбежно вступят в конфликт с теми, кто обладает другим видением. У лидеров не остается иного выбора, как представить свое видение как нечто объединяющее. При этом сами они должны выступить в роли изобретателей способа объединения. Они должны научиться инкорпорировать чужие взгляды в собственные представления об организации; и не важно, что конструкция будет слишком громоздкой. Такой процесс обучения – серьезнейший вызов, брошенный нынешним лидерам. В следующем разделе мы подробнее изучим вопрос лидерства, включающего в себя видение.

Лидерство, включающее видение

Трудно писать о лидерстве, основанном на видении, постоянно отвлекаясь на замечания о таящихся в нем опасностях. Видение не может дать полной гарантии успеха, это не панацея. Мы предлагаем обсудить сначала, как оно могло бы «работать» при идеальных действиях лидера и как проявляет себя при компетентном и добросовестном лидере. Затем остановимся на основных допущениях и подстерегающих нас опасностях.

«Топ-менеджер должен к чему-то стремиться», – сказал как-то покойный Дэвид С. Браун из George Washington University. Это замечание обманчиво просто. Но за ним – годы и годы наблюдений за представителями группы топ-менеджеров как в государственном, так и в частном секторах, которые, судя по всему, «ни к чему такому особенному» не стремились. Очевидно, они были удовлетворены тем, что «возглавляют» структуры, которые сохранялись в основе такими же, какими они их приняли. Их действия являлись по большей части реак-

цией на возникающие проблемы. И поскольку никогда нет недостатка в проблемах, они все время были заняты делом. Цитируя Рассела Акоффа, одного из основоположников общей теории систем и стратегического управления, можно сказать, что эти менеджеры являются «реактивными» лидерами^[10]. Они позволяют событиям в организации, в том числе и кризисным, диктовать, как им действовать. Такие менеджеры не предпринимают ничего, пока не будут принуждены к этому. Иными словами, у них есть рецепт приготовления блюд, но выбирают блюда не они. Это менеджеры статус-кво, а не лидеры, формирующие будущее организации.

Высокий темп изменений на этапе, знаменующем вступление в XXI век, сделал «реактивный» стиль управления устаревшим. Это принуждает организации заново решать вопрос, какие «блюда» готовить. Рецепты, взятые из прошлого, в лучшем случае могут и пригодиться, но чаще всего эти рецепты (стратегии) способны увести в направлении, в котором организации нельзя двигаться. Часть специалистов по управлению утверждает даже, что именно приверженность существующим структурам делового предприятия является серьезным препятствием созданию климата, поощряющего нововведения, как и формированию образа будущего этих организаций^[11]. Это означает, что пора освобождаться от нынешних представлений и видения, которые служили нам исправно целые десятилетия. Это означает, что следует выходить за границы, обозначенные реализуемыми сегодня миссиями и целями, что надо формулировать новое видение будущего организации.

Однако следует проявлять осторожность, чтобы не допустить искусственного противопоставления. Если ход событий сделал сугубо «реактивный» стиль управления устаревшим, из этого вовсе не следует, что лидеры должны бросаться в другую крайность и в одностороннем порядке навязывать организации свое видение и свою волю. Как уже отмечалось, есть слишком много «заинтересованных сторон», которые видят свои цели, имеют хорошую финансовую подпитку и поддерживаются системой общественно значимых ценностей. Лидерам не следует думать, что стоит лишь ему (или ей) провозгласить свое видение, и все послушно «построятся». Более того, в современном мире, возможно, и не следует стремиться к тому, чтобы видение организации исходило от одного-единственного лица. Слишком велика вероятность, что это видение окажется неверным, не соответствующим обстоятельствам, утратившим с ними связь, неполным. Если корпорация, например, выходит на международный рынок, а ее руководитель не способен оценить возможности зарубежных рынков, разве не желательно, чтобы, уточняя свое видение, лидер воспользовался множеством других точек зрения, существующих как внутри, так и вне организации? Если, например, университет расширяет прием студентов из числа лиц, имеющих высшее образование, и специалистов со стажем, а личное видение ректора ориентировано в основном на возможности, связанные с подготовкой бакалавров, разве мы не хотим, чтобы ректор учитывал и другие точки зрения (видения)?

Надо считаться еще с одной опасностью, не позволяющей положиться во всем на творческое видение одного человека. Ее можно выразить в форме вопроса: «Где же эти люди, когда в них появляется необходимость?» Понятие видения тесно связано в общественном представлении с единственным «лидером, обладающим видением», который каким-то образом предвосхищает потребности и возможности и способен воодушевить других людей. В истории нам известны их многие тысячи. Проблема в том, что они не появляются «по заказу», когда возникает необходимость. И нельзя быть уверенным в том, что появившиеся лидеры обладают жизнеспособным видением, которое не сводится к чисто эмоциональному послы. Постфактум мы любим поднимать шум вокруг тех немногих лидеров, которые в одиночку не только выработали собственное видение (бывшее вначале непопулярным), но и сумели его реализовать, а по прошествии некоторого времени выяснилось, что это видение было пророческим. При этом мы забываем о множестве других, которые пренебрегли муд-

ростью окружавших их людей и привели свои организации к гибели. В силу ассоциативной связи видения с конкретной личностью легко прийти к мысли, что без этой личности организация в лучшем случае обречена оставаться посредственным «среднячком». Совсем не обязательно, что будет именно так, но тогда возникает вопрос, каким образом может появиться видение в организациях, где нет харизматических лидеров. Его мы обсудим позднее.

Итак, хотя дни сугубо реактивных руководителей, занимающихся тушением «пожаров», закончились, современная реальность поставила под вопрос и другую традицию. Традиция эта связана с представлениями о «храбром рыцаре на белом коне», который кричит «За мной!», принимая тем самым на себя всю ответственность. Конечно, еще и сегодня встречаются и те, и другие лидеры, нельзя сводить обсуждение к магии одной личности. При наличии массы искушенных и влиятельных «обладателей интереса» как вне, так и внутри организации *процесс* разработки и «имплантации» видения с течением времени все более усложняется. Но *потребность* в видении все так же высока, как и прежде.

Выше мы говорили о схожести понятий общего видения и общности целей. О тех, кто «создает» видение, мы будем говорить «формирующие видение» (*visioning*). В этом же смысле применительно к людям, которые формулируют цель (основное назначение) своей организации, можно употребить слово «целеполагающие» (*purposing*); правда, такие словечки услышишь не часто. Описывая работу лидеров в высокоэффективных организациях, мы определяем «целеполагание» как непрерывный поток действий, выполняемых формальным руководителем (руководителями) организации, имеющий своим результатом появление ясности, согласия и приверженности основному назначению (цели) организации^[12]. Про видение можно сказать, что это – *яркие и запоминающиеся рассказы, картины, образы, метафоры, лозунги, девизы и другие символы, которые предлагаются лидерами, чтобы из представления о назначении получить «зримую» форму*. Другими словами, видение не обязательно дает ощущение общности цели. Оно может просто позабавить, но может и посеять страх среди сотрудников или спровоцировать конфликт. Оно помогает создать общий *взгляд* на данный предмет, но вовсе не обязательно, сразу и безоговорочно, сделает всех его приверженцами. Сущностный акт *лидерства* состоит в создании такого видения, которое объединяет людей и дает им ощущение общности цели. «Внедрение в сознание убежденности в реальном существовании общей цели, – писал пионер теории управления Честер Барнард, – является сущностной функцией высшего руководства»^[13]. Лидера должно интересовать не всякое видение, но лишь такое, что «подкрепляет» цели, необходимые организации, чтобы добиться успеха и оправдать свое предназначение. Это объясняет, почему замечание Дэвида Брауна о «стремлении» топ-менеджеров заключает в себе большой смысл.

Обратите внимание, какую роль сыграла песня «Америка» в укреплении духа и решимости американских граждан в период, последовавший за событиями 11 сентября. Эта песня – концентрированное выражение видения. Она рисует картину, давая физическое ощущение страны, не прибегая к отвлеченным понятиям политической философии. Столь же непосредственно воспринимается и Национальный гимн. Мы убеждены, что сила этих песен отчасти в том, что они образны, зримы. Видение «работает», если помогает людям представить, как выглядит желаемое будущее (или какими были давно прошедшие «золотые времена»).

Эффективность формирования видения и целеполагания не обязательно проявляет себя изощренными формулировками. Они могут представлять собой очень простое «послание» (характеризующее миссию организации), выраженное понятным каждому образом. «Идите к черту!» – таким был знаменитый ответ генерала Энтони К. Маколиффа в сражении под Бастонем (Бельгия) на нацистский ультиматум с требованием сдаться. Видение и цель, заключенные в этом оскорблении⁴, подчеркивали невозможность сдачи. «Threepeat»⁵ – такой

⁴ Словечко Nuts! (ответ Маколиффа) имеет также значение «сумасшедший, чокнутый; спятивший». – *Прим. пер.*

лозунг нашел наставник команды Los Angeles Lakers Пэт Райли в сезоне 1988–1989 гг., в который команда вступила, одержав две победы кряду в чемпионате НБА. Хотя вдохновенная игра и целеустремленность Detroit Pistons помешали им добиться успеха в очередной раз, лозунг «Треерепат» стал в тот сезон ярким образом, зовущим команду к победе. Как и ответ генерала Маколиффа, это весьма краткая, но емкая формулировка видения.

Конечно, одной только краткости недостаточно, чтобы видение оказало сильное влияние. Так, одна из компаний корпорации Pepsi сформулировала свое видение в трех словах: «Мы продаем газировку» (We well soda). Видение, отмеченное достоинством краткости, вряд ли воодушевило кого-либо отставить свои дела и бежать за газировкой. Сравните это с «мощным» видением Ракового центра Sloan-Kettering – «Лучшее в мире лечение рака». Так в какой из двух компаний вы предпочтете работать? Стив Джобс и Джон Скулли рассказывают, как после целого года «приставаний» Джобсу удалось, наконец, убедить Скулли уйти из компании Pepsi и перейти в Apple Computer. Как-то они шли берегом океана – Скулли все еще противился идее, – и Джобс спросил, хочет ли тот проработать остаток жизни, продавая подслащенную воду, или лучше стать членом организации, которая стремится кардинально изменить образование (таким было видение, выработанное Apple)? Джобс интуитивно угадал, как «увязать» проблему с тем, что составляет для Скулли смысл жизни, его предназначение.

Отточенные рекламные фразы могут служить и формулировкой видения для различных «заинтересованных сторон» организации, например для ее работников. (Хотя надо считаться с опасностью, что формулировки видения начнут походить на малосодержательные рекламные слоганы, обновляемые с наступлением нового сезона.) «Качество – на первом месте» – это не только обещание потребителям, но и послание работникам фирмы. В течение известного срока оно помогало компании Ford повышать качество своих автомобилей, конкурируя с японцами, которые первыми осознали значение качества. (Проблемы, не так давно имевшие место с автомобилем Ford Explorer, вполне могли уничтожить годы труда, вложенного в «капитализацию» этой идеи.) Таковы же по силе мотивационного воздействия на работников и корпоративный лозунг компании DuPont – «Лучшие товары для лучшей жизни при посредстве химии», и хорошо известный лозунг General Electric – «Мы даем жизнь хорошим вещам». Один из самых умных лозунгов принадлежит компании, работающей над созданием искусственного интеллекта, Thinking Machines. Он звучит так: «Построить такую машину, которая сможет гордиться нами». К сожалению, это им не удалось. Одного лишь «мощного видения» недостаточно, чтобы прийти к желаемым результатам.

Приведенные формулировки корпоративного видения очень близки понятию «стратегические намерения» (*strategic intent*), введенному Прахаладом и Хэмелом^[14]. Формулировки, которые могут сводиться всего к одному слову – вроде «Думай!» (призыв компании IBM), – не являются детализированным определением корпоративной активности в понятиях «что», «где», «когда». Скорее, формулировки видения выражают качество и свойство всего, что собирается предпринять организация, включая характеристику главных ее достижений. Эффективными могут быть только такие видения, которые затрагивают всю организацию. В самом деле, с точки зрения организации важно, чтобы видение имело смысл не только для тех, кто разместились в ее офисах, но и для тех, кто занимает позиции «в окопах» (быть может, это даже важнее).

Когда работники чувствуют, что «берущие за живое» слова – не просто набор букв, что они имеют реальный смысл для этой организации и в повседневных делах она руководствуется ими, тогда – **и только тогда!** – эти фразы могут стать формулировкой видения.

⁵ Новое словечко, образованное по аналогии с *repeal* – повторять. Приблизительно *treerepeat* можно перевести как «тройной повтор», «в третий раз» и т. п. – *Прим. пер.*

Однако, если работники видят, что изреченные на словах заповеди нарушаются, они становятся циниками не только в соблюдении этих заповедей, но и перестают верить *любым* призывам, с какими бы ни обратились к ним руководители организации. Поведение руководителей и организационные процедуры не должны расходиться с видением. Иначе слова с формулировкой видения – заключенные в рамку и вывешенные на стене – окажутся забытыми и вскоре превратятся в пустой звук. В этом случае долгое молчание принесет меньше вреда, чем прерванный разговор. Отсюда и простой вывод, обращенный к главам корпораций: *не провозглашайте видение, в которое не верите сами!* Не провозглашайте видение только для того, чтобы произвести эффект. Не приходится сомневаться, что вашим сотрудникам нужно воодушевление. Однако, если они в итоге разочаруются и станут с цинизмом воспринимать ваши слова, это будет еще хуже, чем если бы вы вовсе не предпринимали такой попытки.

К сожалению, заранее нельзя точно знать, будет ли иметь это конкретное выражение видения – как тщательно отредактированная формула, так и спонтанный «призыв к оружию» – мотивационный эффект, на который рассчитано. На каждую формулировку видения, которой удастся воодушевить сотрудников организации, приходится, возможно, десяток других, не обладающих соответствующим эффектом. Либо потому, что члены организации скептически настроены относительно возможностей реализации видения, либо потому, что люди, формулирующие видение, не знают, как подкрепить его последующими действиями, показывающими, что же означает в действительности это видение. Джеральд Форд в начале своего президентства «запустил» антиинфляционную программу, принципиальное видение которой выражалось аббревиатурой W.I.N. (**Whip Inflation Now**)⁶. Из-за того, что последующие мероприятия носили разрозненный и спорадический характер, программа не оказала сколько-нибудь заметного эффекта на общество и скоро была забыта. Одной из самых известных формулировок видения, в которое верил и его автор и которое смогло активизировать всю компанию, можно считать формулировку Теодора Н. Вейла, вдохновившую компанию АТТ в 20-е годы: «Мы создадим такую телефонную сеть, чтобы любой человек в любой точке мира мог связаться, с кем пожелает, и эта связь будет дешевой, быстрой и качественной». Со временем оно перешло в видение «услуги по всему земному шару» компании Bell System. По силе своего влияния, оказываемого на образ мышления и действий сотрудников Bell System, это видение может потягаться с любым другим организационным видением. Возможно, что лишь про лозунги «Semper Fidelis»⁷ – девиз Корпуса морской пехоты и «Мы – народ» из преамбулы американской конституции можно сказать, что они оказывают столь же глубокое влияние.

Это не просто риторика, ибо риторика как таковая не является актом лидерства. Лидерство выступает как сочетание ясности и приверженности. При наличии этих двух составляющих становится возможной и третья – достижение согласия. Если руководство формулирует свое видение неясно и нет уверенности в его приверженности своему видению, оно не сможет укрепить приверженность всей организации этому видению. В начале 80-х годов, например, глава одной из крупнейших в США корпораций потребительских товаров, выступая перед 100 топ-менеджерами фирмы, предлагал такое видение: «Мы построим бизнес, направленный на максимальное удовлетворение потребителей и предоставление им реальных ценностей». Это видение было сформулировано на первой странице 20-страничного буклета. Буквально эта формулировка сообщает, что компания сосредоточится на потребителе и что оздоровление фирмы (рост продаж, доли рынка, прибыли и т. д.) должно последовать за этим. На оставшихся 19 страницах ни потребитель, ни обеспечение его товарами

⁶ Буквально «прогоним инфляцию тотчас». Аббревиатура читается как слово «win» – «победить». – Прим. пер.

⁷ Всегда верны (лат.) – Прим. пер.

самого высокого качества уже больше не упоминались. Вся оставшаяся часть буклета была отведена под формулировку целевых показателей деятельности в терминах роста объема продаж, доли рынка, нормы прибыли и иных факторов, относящихся к выстраиванию бизнеса. Важно понимать, что концентрация усилий на удовлетворении потребителя, как и концентрация на достижении максимальных финансовых результатов, скорее всего, повлекут за собой разные действия руководителей. Не удивительно, что сотрудники выходили после совещания совершенно сбитыми с толку, не понимая, чего же в действительности хочет от них босс. Если это и было видение, то видение успешной организации, а не организации, стремящейся сделать все необходимое, чтобы обеспечить «максимальное удовлетворение потребителей и предоставление им реальных ценностей».

Короче говоря, видение – не риторика. Видение может использовать словесную риторику, но это не тождественные понятия. Примером нериторического видения может служить заявление Harley-Davidson, где мысли сформулированы «приземленно», соответственно товару, который она производит: «Одно дело, если им нравится твой товар и его покупают, совсем другое, «заставить» их украсить свои тела тату, в котором использовано название фирмы». Это говорит о силе лояльности, которой компания намерена добиваться от потребителей, и характеризует место, отводимое организацией фигуре потребителя – «самое центральное». Это можно использовать как руководство к действию для каждого сотрудника компании, призванного генерировать лояльность потребителей. Поскольку неясно, производит ли конкретное видение эффект, на который оно рассчитано, процесс создания видения сам по себе стал более трудным в последние два десятилетия. Тому имеется много причин, включая:

- опыт и искушенность членов организации, у которых по отношению к видению может возникать такое чувство, будто они это уже «проходили»;
- рост нестабильности во внешнем окружении, из-за чего не всегда ясно, что следует в данный момент предпринимать организации;
- «текучесть кадров» в высшем эшелоне, что сказывается на частой смене одного видения другим;
- изменение характера организационных функций, что ведет к тому, что данная формулировка видения оказывается обращенной не ко всем;
- более сложное представление об организации и «заинтересованных сторонах» (см. «табло интересов» и аналогичные модели), в результате чего создание видения становится более трудной задачей.
- распространение более рациональных подходов к ведению деловых операций, поэтому мягкое «нематериальное» видение становится труднее осознать и реализовать;
- и, самое важное, непонимание, что мало просто «объявить» о своем видении. Чтобы оно сыграло свою роль, необходимо постоянное присутствие видения во всех делах.

Последний пункт затрагивает очень важную тему. Видение, даже четко сформулированное, само по себе никого не мотивирует. Членам организации на всех уровнях необходимо взять на себя инициативу в разъяснении, демонстрации на практике смысла видения. Руководству компании особенно важно понимать, что их действия, их поведение постоянно должны нести в себе это видение. Невозможно обсуждать роль видения, не рассмотрев качество руководства организацией.

Каковы, в таком случае, организационные условия, способствующие появлению лидеров, обладающих видением. Формулировки видения и действия, их подкрепляющие, не являются продуктом исключительно сильной воли того или иного индивида. Каковы организационные условия, позволяющие надеяться, что видение конкретного лица или группы приобретет смысл для всех членов организации? Известно об этом немного, но можно пораз-

мышлять на эту тему. В табл. 2.1 перечислены восемь факторов, которые способны влиять на потенциал лица или группы с точки зрения лидерства, основанного на видении.

Таблица 2.1. Факторы, имеющиеся в распоряжении лица, потенциально обладающего видением

Факторы	Влияние на «силу» видения	
	Усиливающие	Ослабляющие
Доверие	Высокая степень	Низкая степень
Расположение в организационной иерархии относительно «вершины» структурной единицы, являющейся предметом обсуждения	На вершине или близко к ней	Далеко от вершины
Степень соответствия видения основной миссии структурной единицы, являющейся предметом обсуждения	Вполне очевидная или близкая к тому	Неочевидная или близкая к тому
Умение вовлечь в дело, увлечь других людей	Хорошо развито	Слабо развито
Вероятность того, что приверженность видению окажется долгосрочной	Высокая	Низкая
Готовность членов организации воспринять видение	Высокая	Низкая
Прочие усиливающие факторы	Много	Мало
Прочие ослабляющие факторы	Мало	Много

Эти восемь факторов можно рассматривать как континуум, крайние значения которого указаны в таблице. Гипотеза заключается в том, что чем более тяготеет каждый фактор к той части континуума, где можно говорить об «усиливающем эффекте», тем вероятнее, что эти лица или группы превратят *свое* видение в видение, имеющее смысл для других членов организации. Таблица помогает объяснить, почему многие лидеры, формировавшие и выдвигавшие свое видение, никогда не добивались в организации того влияния, на которое рассчитывали. Пусть даже видение такого лидера было сильным, и время могло подтвердить правоту этого видения, но, если в его пользу действовало не так много факторов, усиливающих это видение, призывы лидера походили на «глас вопиющего в пустыне». Мы употребили в табл. 2.1 слова «структурная единица, являющаяся предметом обсуждения» вместо слова «организация», чтобы показать, что сказанное может относиться не только к организации в целом, но и к производственным, функциональным или иным ее подразделениям. Видение необходимо на всех уровнях организации. Видение, сформулированное на самом верху, как уже сказано, должно быть сосредоточено вокруг целого. Но существует реальная потребность в том, чтобы донести это видение до каждого человека в подразделении, и это обязанность руководителей соответствующих подразделений. Им не следует рассчитывать на то, что высшее руководство сумеет воодушевить сотрудников без всякого участия с их стороны. Не следует представлять себе процесс так, будто видение механически передается с верхнего уровня на нижестоящий и т. д. На каждом уровне требуется «оживить» видение. Это задача руководителей подразделений, которые, прежде всего, должны проду-

мать, что означает общее видение для них самих и сотрудников их подразделений. Если видение сформулировано «наверху» расплывчато или противоречиво, необходимо, чтобы лидеры подразделений приняли на себя ответственность за разъяснение видения и сконцентрировали видение на основной миссии подразделения.

Существует еще один уровень видения, который мы должны упомянуть: персональный взгляд лидера на лидерство и в связи с этим на роль членов организации. Осуществлять лидерство было бы трудно, не догадываясь подчиненные, чего от них ждут и чего им самим ожидать от своих лидеров. Этот вид персонального видения должен сочетаться с общим организационным видением и с видением возглавляемого лидером подразделения. Такое видение, когда лидер дает ясно о нем понять, обладает большой силой. Рассмотрим это на примере регионального менеджера международной цементной компании. При назначении его менеджером по операциям в Канаде подчиненных стало интересовать, кто он такой и чего хочет от них. Ответ был сформулирован в форме документа для обсуждения.

Управленческие убеждения

Основные убеждения

- Профессиональная деятельность должна являться источником самореализации, реальных достижений и удовольствия.
- Реальность – упрямая вещь, поэтому сначала надо изучить факты.
- Команды сильнее, чем отдельные индивиды.
- Доверие – один из важнейших активов человека и организации, если не самый основной.
- Ни у кого нет монополии на хорошие идеи.
- «Можешь сделать – Делаю – Сделано» – с таким отношением можно творить чудеса.
- За трудные проблемы следует браться смело и сразу же, как только они возникнут, а решать надо, руководствуясь одновременно и принципами, и практической пользой.
- Два главных критерия при измерении эффективности:
 - Что изменится в конце сегодняшнего дня?
 - Какое влияние это окажет на финансовые результаты?

Чего я жду от вас

- Ясно понимать, чего вы хотите достичь, и стремиться к достижению поставленных целей.
- Чувствовать ответственность за свои действия.
- Смотреть фактам в лицо и прислушиваться к чужому мнению.
- Применять профессиональные методы и соблюдать высокие этические стандарты.
- Подвергать сомнению «прописные истины» и быть открытым для изменений.
- Открыто высказывать свою точку зрения, конструктивно критиковать чужие идеи.
- Говорить, что делаешь, и делать, что обещаешь.
- Разрабатывать планы на «всякий пожарный случай», прежде чем этот случай произойдет, вместо того чтобы пускаться в пространные объяснения, почему не получилось так, как хотели.
- Не колеблясь, обращаться за помощью к ресурсам команды или привлекать меня, если я могу помочь.

Моя роль

- Обеспечить, чтобы у нас было ясное видение, разделяемое нами всеми, того, где мы находимся, чего хотим достичь и каким образом.

- Обеспечить, чтобы каждый из вас:
 - сконцентрировал свои силы на главных, приоритетных направлениях;
 - располагал адекватными инструментами и ресурсами для работы;
 - использовал эффективные подходы и опирался на сильные стороны команды.
- Оказывать помощь в осуществлении ваших планов, выступая в качестве советчика, наставника или одного из участников в зависимости от ситуации.
- Обеспечить, чтобы каждый смог максимально развить свои умения и навыки и следовал в своей карьере путем, ведущим к самореализации.
- Оценивать и вознаграждать по результатам.

Сотрудники, получившие такой ответ на свой запрос, были благодарны менеджеру и ответили очень позитивно, что помогло ему вступить в должность быстро и успешно.

С точки зрения обеспечения ясности ожиданий работников сегодня очень важно *наделение работников полномочиями*. Это понятие включает в себя видение, призывающее к значительному увеличению влияния на организацию (принявшую такую «философию») ее работников, занимающих рядовые должности. Сотни организаций во всех сферах общественной жизни уже пробовали взять на вооружение эту идею, но делали это порой неуклюже. Всплеск такого интереса отчасти объясним ростом сложности самих организаций и их окружения, поэтому, собственно, организации так нуждаются в получении более весомого вклада и проявлениях инициативы сотрудников на всех ее уровнях. Толчок был дан идеями так называемых «комплексных систем управления качеством», отцом которых считают У. Эдварда Деминга с его последователями^[15]; свою роль сыграла и поддержка, оказываемая движению Премией Малколма Болдриджа, а также большая «подготовительная работа». Мы имеем в виду множество проводившихся за последние 50 с лишним лет исследований по проблеме делегирования прав и так называемому «партиципативному управлению». Другими словами, менеджеры не первый раз слышат о важности создания условий для большей автономии и проявления инициативы на нижних уровнях организации. Но, в отличие от названных концепций, «наделение полномочиями» вызывает больший интерес и получает поддержку линейных менеджеров (которой так и не добились более ранние концепции).

Но что в действительности несет «наделение полномочиями», спрашивают работники? Какую картину (видение) жизни на нижних уровнях организации оно «рисует»? Какую картину отношений между различными уровнями иерархии можно увидеть? Работники повсеместно задаются вопросом, насколько администрация серьезна в своих намерениях. В наделении полномочиями мы видим очень важную форму проявления видения, находящегося пока еще в процессе зарождения (к сожалению, во многих организациях – в процессе превращения в пустые обещания, которые никого не вдохновляют и, фактически, порождают лишь скепсис и сопротивление). Лидерам сначала придется ответить на все эти вопросы, но так, чтобы это заинтриговало, воодушевило и вдохновило работников, а после этого быстро переходить к конкретным шагам, которые будут восприниматься работниками как действия, подкрепляющие такое видение.

Ниже приводим определение понятия «наделение полномочиями», которое было проверено нами на нескольких командах высших руководителей, придерживающихся, по их словам, этой концепции:

«[Реальное] наделение полномочиями работников имеет место в организации в том случае, если рядовые работники осознают, чувствуют, что организация ждет от них инициативных действий ради достижения миссии организации, включая такие действия, что выходят за привычные рамки их должностных обязанностей. Также они понимают, что в случае, если их

инициатива приведет к ошибке – даже серьезной, – они могут рассчитывать, что не подвергнутся наказанию в связи с предпринятой инициативой».

Такое определение поддерживает видение, которое можно сформулировать так: «Когда видите, что необходимо что-то сделать, делайте! Не дожидайтесь, чтобы вам сказали об этом, не откладывайте дело «в долгий ящик», не перекладывайте на кого-нибудь другого».

Но такое видение не вполне устраивает большинство высших менеджеров. Оно им кажется индულгенцией, выдаваемой работникам на случай их безответственных действий. Однако при внимательном чтении ясно, что это определение подобных действий не поощряет. Но в умах некоторой части руководителей, из числа тех, кто проявляет интерес к «философии» наделения полномочиями, рождаются мысли о возможности безответственных действий. Как сказал исполнительный вице-президент одной из компаний, входящих в TOP-50 журнала *Fortune*: «Это, конечно, крайность. Реальное наделение полномочиями предполагает, что сотрудникам ставят задачу, т. е. говорят, что от них хотят, обеспечивают их соответствующими инструментами для решения этой задачи, а затем позволяют действовать самостоятельно». Заметьте, это совсем другое видение «наделения полномочиями». И в этом случае сохраняется намного больше управленческого контроля. Администрация не снимает с себя ответственности за постановку задачи, за выбор инструментов и подбор сотрудников, вовлекаемых в эту работу. Инициатива, коммуникации – все остается в руках администрации.

Различия между двумя определениями проясняют проблему, встающую перед руководителем, старающимся реализовать новую идею или программу. Как скоро идея провозглашена, все «заинтересованные стороны» (как внутри, так и вне организации) начинают рисовать в своем воображении возможные последствия, определять, что означает новая идея непосредственно для каждого из них и каким образом «задевает» их интересы. Многие менеджеры забывают или недооценивают значение процесса распространения видения по всей организации, который может протекать очень эмоционально. Ясность видения, согласие и приверженность ему вряд ли смогут развиваться спонтанно, сами собой. Реальный смысл лидерства, основанного на видении, таков: трансформировать совокупность самых разных имиджей, надежд, опасений, ожиданий, желаний в разговор о делах и о самой организации, который поддержит большинство.

Превращая видение в реальность

Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии, теоретик в области принятия решений и один из создателей теории организации и теории искусственного интеллекта, привел однажды такое сравнение: «Все мы сидим в большом темном зале в круге света, отбрасываемом слабой лампой. Свет пробивается на несколько футов в оба конца зала, но быстро ослабевает. Он поглощается густым сумраком – окружающей его тьмой прошлого и будущего»^[16]. Можно сказать, что видение является попыткой расширить, хотя бы немного, круг света вокруг саймоновской лампы и дать членам организации ощущение реалистичности и важности того, что пытается делать организация. В настоящем разделе внимание будет обращено на некоторые приемы, которые можно применить, чтобы сделать видение лидера понятным и реальным и для других людей.

Наиболее распространенными методами, с помощью которых лидеры делают свое личное видение понятным другим, являются вдохновенное произнесение речей и приватные личные беседы. Мы хорошо знаем, что политики постоянно используют эти методы, но столь же эффективно используют их и топ-менеджеры. Во все времена лидеры произносили драматические речи, наполненные живыми и вдохновенными образами. Точно так же они практиковали и личные контакты со своими последователями. Шекспир, например,

«заставляет» короля Генри V в ночь перед битвой при Азинкуре обходить сторожевые посты и палатки воинов, укрепляя дух англичан⁸. MBWA (управление посредством броджения)⁹, увековеченное Томасом Питерсом, рассматривается теми, кто стремится к совершенству в руководстве организацией, деятельностью стратегического характера^[17]. Такой стиль управления подразумевает высокий уровень взаимодействия и широкие, активные обсуждения. Вдохновенная речь позволит лидеру обрисовать свое видение подробно, насытить рассказ случаями из жизни, метафорами и связать с реалиями момента, переживаемого сотрудниками. Слова и образы он наполняет личной энергетикой, личными ощущениями. А контакты тет-а-тет позволят лидеру соотнести свое видение с интересами того или иного индивида. Такие контакты, что весьма важно, показывают лидеру, как сотрудники воспринимают это видение. А поскольку лидер находит время беседовать о нем, то тем самым подчеркивается его важность.

Чтобы успешно передать видение другим, следует руководствоваться им и в поведении, и в принимаемых решениях. Для этого требуется демонстрировать нечто большее и совсем иное, нежели обычно звучит в душевной беседе. Сотрудники должны знать, что видение используется повседневно, что оно помогает делать бизнес лучше, а не служит лишь элементом украшения визиток и постеров. Рассмотрим декларацию видения – одну из самых первых по времени: ключевые принципы, провозглашенные Lincoln Electric Company. (Ее не без основания относят к числу наиболее успешных американских корпораций XX столетия.) Основу видения Lincoln Electric Company передает такая формула: «Самый лучший продукт по самой низкой цене». Среди принципов, провозглашенных Lincoln Electric, есть и такой, как «Руководство должно жить корпоративной философией». Мы уже говорили, что целеполагание представляет собой непрерывный поток действий со стороны руководства. «Приращение» менеджеров Lincoln Electric жить корпоративной философией соответствует, по сути, этому определению. Постоянное улучшение продукта и снижение уровня издержек – это образ жизни Lincoln Electric. Так что обязательство Lincoln Electric улучшать товары, производя их по более низким ценам, «встроено» во все, что происходит в компании. Эта проверенная и подтвержденная жизнью группа методов по-прежнему остается, возможно, самой эффективной из числа имеющихся в нашем распоряжении. Но в последние несколько десятилетий появились методы, которые не зависят столь сильно от одного-единственного лидера, обладающего видением (которое он сообщает другим членам организации, «завораживая» последователей своими речами, беседуя тет-а-тет либо изобретая специальные процедуры внедрения). Поскольку видение зависит от точки зрения его «обладателя», в 90-е годы появились методы, рассчитанные на участие большего числа людей в выработке единого видения, имеющего смысл для каждого из них. Среди новых разработок стоит отметить «поиск будущего» Марва Вейсборда, «технологии открытого пространства» Харрисона Оуэна и «метод изменения больших систем» Кэти Дэннемиллер^[18].

Мы имеем право назвать эти методы «ориентированными на группу», потому что, в сущности, это видение, по крайней мере частично, вырастает из представлений и видения

⁸ Авторы приводят цитату из Пролога к IV акту пьесы В. Шекспира «Король Генри V». В переводе Е. Бируковой этот фрагмент звучит так: «Но кто увидит // Вождя высокого отрядов жалких, // Палатки обходящего и стражу // ...Он смотрит бодро, побеждая немощь, // С таким веселым, величавым видом, // Что каждый, как бы ни был он измучен, // В его глазах поддержку обретет». В битве при Азинкуре (25 октября 1415 г.) Генри V одержал полную победу над силами французской армии, превосходившими англичан многократно. – *Прим. пер.*

⁹ MBWA (management by wandering around) – изобретенный известным теоретиком управления Т. Питерсом неологизм. Основывается на особенностях смыслового поля глагола wander, который переводится на русский язык как «бродить, блуждать, странствовать», но одновременно имеет значение «зататься вопросом, размышлять, удивляться» (т. е. относится также к «блужданию мысли»). Wandering around указывает на «брождение» лидера по организации для обсуждения с членами команды разнообразных вопросов как на элемент эффективного управления, основанного на широком вовлечении работников в процесс управления. – *Прим. пер.*

организации как ее членами, так и другими «заинтересованными сторонами», а не является только делом лидера. В этом случае задача лидера – помочь сформировать видение у членов организации. И это, несомненно, важный аспект лидерства. Предпосылкой появления множества ориентированных на группу подходов служит поддержка со стороны работников, оказываемая всему, в чем они участвуют. Если развивать мысль дальше, то ясно, что чем больше сотрудников примут участие в формировании видения, тем шире будет его поддержка.

Учитывая, что методы руководства, опирающиеся на вдохновенные речи и беседы тет-а-тет, всем понятны, не будем о них долго рассуждать и уделим внимание методам, ориентированным на группу. (Отметим, что в реальности существует очень много организационных форм.) В качестве группы может, например, выступать высшее руководство организации или руководство одного из отделений, или даже все сотрудники организации (хотя при вовлечении более сотни сотрудников процесс становится совершенно неуправляемым). Это могут быть группы, впервые начинающие совместную работу, как происходит в случае корпоративных слияний или реорганизаций. Фактически, это может быть любой набор сотрудников, нуждающихся в общем видении.

В применении методов, ориентированных на группу, выделяют два очень важных аспекта. Первый – это обстановка, в которой происходит собрание группы (например, команды высших руководителей) для совместной работы по формированию видения. Второй – конкретные действия, в которые вовлекаются участники в процессе формирования видения. В обоих направлениях сегодня ведется активный поиск, поскольку создание видения, обладающего достоинствами ясности и согласованности, которое к тому же поддерживается всеми сотрудниками организации, обусловлено и тем, и другим аспектом.

Что касается первого, то, действительно, офис в обычном его понимании нельзя считать удачным местом проведения совещаний, на которых формируется видение. Там слишком много отвлекающих моментов, слишком много вопросов в повестке дня, которые требуют немедленного решения, слишком много соблазнов выскользнуть с совещания для телефонного разговора или по личным делам. Более того, культура офиса с четким пониманием роли и обязанностей каждого мешает созданию «эгалитарной атмосферы», в которой нуждается группа для того, чтобы сформировать общее видение. Препятствием могут служить даже интерьеры офисных помещений, оформленных в достаточно официальном, «казенном» стиле. Наконец, большая часть офисных помещений не имеет ни пространства, ни ресурсов, которые, как мы поняли, нужны для эффективного группового взаимодействия. Например, необходимы открытые пространства больших комнат с передвижными перегородками, с большой площадью стен, предлагающих множество вариантов размещения участников совещания; наличие в их распоряжении материалов, с помощью которых можно конструировать наглядные модели; общая атмосфера, приглашающая к творческому мышлению, стимулирующая его. К сожалению, большинство обычных офисных помещений служат препятствием для эффективного мышления, не стимулируют совместный творческий процесс, основанный на видении. Будь современные офисы не столь «недружественным» пространством, не подходящим для формирования видения, возможно, сегодня и не было бы такого числа организаций, которым недостает общего видения.

Поскольку офисы малопродуктивны для проведения работы по формированию видения, большинство организаций пришли к практике проведения выездных сессий или совещаний вне стен организации. Чаще всего используются помещения для проведения конференций в гостиницах, но все больше организаций строят специально предназначенные для этих целей помещения. Возникают даже организации, чей бизнес заключается в проведении выездных сессий. В настоящее время есть множество инноваций в области проектирования среды обучения, в которой может идти работа по формированию видения, а также раз-

виваться другие виды творческой деятельности, связанной с решением проблем. Не будет преувеличением сказать, что приемы проектирования среды обучения становятся настолько изощренными, что возникает опасность обратного эффекта. Подчас условия среды столь намеренно проектируются под проявление творчества, что участники не могут отвлечься от этих «внешних обстоятельств», и это в итоге тормозит творческую работу, которую они призваны выполнить.

Тесно связан с вопросом о характере среды, в которой идет работа по формированию видения, вопрос реальной деятельности, в которую вовлекаются участники группы. Это второй ключевой аспект применения методов формирования видения, ориентированных на группу. Здесь тоже много экспериментов и новшеств. Появляется все больше тщательно проработанных технологий, в которых детально спроектирован набор действий, их последовательность, для которых созданы инструкции и рабочие тетради, есть и программное обеспечение. Утверждается, что команда, которая выполнит последовательность определенных шагов под руководством лидера семинара, получившего соответствующую подготовку, к окончанию учебы выработает общее видение своей организации, разделяемое всеми участниками группы. В рамках главы мы не можем уделить внимание разбору разнообразнейших подходов, получающих сегодня распространение. Взамен мы коротко опишем восемь видов процессов, которые используются чаще всего. Тем самым мы предполагаем, что, независимо от того, используются ли «готовые» приемы или изобретаются новые, указанные ниже факторы играют важную роль в успехе семинара, посвященного разработке видения:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

Joann S. Lublin, «Managers and Managing: U. S. Search Firms Have Red Faces in Dunlap Flap – Reasearch 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 Relly 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).

7.

Peter B. Vaill, «The Purposing of High Performing Systems», Organizational Dynamics, Autumn, 1982.

8.

A. J. Rowe, R. O. Mason, and K. E. Dickel, Strategic Management and Business Policy (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986), p. 558.

9.

Harlan Cleveland, The Knowledge Executive (New York: Truman Talley, 1985), Chapter 1.

10.

Russell L. Ackoff, Redesigning the Future (New York: John Wiley & Sons, 1974), p. 24.

11.

Clayton M. Christiansen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

12.

Peter B. Vaill, Managing as a Performing Art (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), p. 29.

13.

Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938), p. 87.

14.

C. K. Prahalad and Gary Hamel, «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989.

15.

W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Center of Advanced Engineering Study, 1986); and Joseph M. Juran, *Juran on Planning for Quality* (New York: Free Press, 1988).

16.

Herbert Simon, *The Sciences of the Artificial*, 2nd ed. (Cambridge, MA: MIT Press, 1981), p. 178.

17.

Thomas J. Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), Chapter 2.

18.

Martin Weisbord and S. Janoff, *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground for Action in Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1995); Harrison Owen, *Open Space Technology* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997); Dannemiller Tyson Associates, *Whole-Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2000).